



Handelshøyskolen BI i Oslo

# VHL 36601

Bacheloroppgave i Retail Management

Bacheloroppgave

Hvilke faktorer førte Moods of Norway fra eventyrlig suksess til fiasko?

Navn: Mia Holm, Helene Haraldsen, Tina  
Cecilie Hoel Andresen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

## Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

### **Hvilke faktorer førte Moods of Norway fra eventyrlig suksess til fiasko?**

**moods of norway**

#### **Bachelor i Retail Management**

#### **BI Oslo**

Eksamenskode og navn:

VHL3660 – Bacheloroppgave i Retail Management

Innleveringsdato:

4/6 – 2018

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.

Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket".

## **Førord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på vårt bachelorstudium i Retail Management ved BI Oslo, vår 2018.

Gjennom våre 3 år på BI har vi sett at retail bransjen har vært i stor endring dette synes vi er meget interessant og vi har derfor valgt å se på hvordan en så stor og sterk aktør med en unik posisjon i det norske markedet som Moods of Norway ikke evnet å overleve i markedet. Vi har i stor grad fått brukt den varierte kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studietiden.

Vi ønsker å takke vår veileder Roy Willy Elvegård for god oppfølging gjennom hele skriveprosessen og for konstruktive tilbakemeldinger. Dette har vært til inspirasjon og motivasjon når vi har stått litt fast i skriveprosessen.

Vi vil også takke alle hos Moods of Norway som har gitt oss muligheten til å skrive denne oppgaven. Dere har vært svært hjelpelige med å tilby oss den informasjonen vi trengte og har vært tilgjengelige for kontinuerlig dialog. En ekstra takk til Jan Egil Flo, Gunn Heidi Lilleengen og Hans-Petter Hübert som har stilt opp på dybdeintervju.

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 TRENDER OG UTVIKLINGEN I RETAIL BRANSJEN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 TEORI OM KONKURSER .....</b>	<b>7</b>
<b>2. PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 AVGRENSNING.....</b>	<b>8</b>
<b>3. PRESENTASJON AV VALGT BEDRIFT .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 MOODS OF NORWAY .....</b>	<b>9</b>
<b>4. METODE .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 EKSPLOLATIVT DESIGN .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 DATAINNSAMLING .....</b>	<b>12</b>
<b>5. ANALYSE AV DYBDEINTERVJUENE .....</b>	<b>12</b>
<b>6. UNDERSØKELSESONMRÅDER.....</b>	<b>13</b>
<b>7. ET STRATEGISK PERSPEKTIV.....</b>	<b>14</b>
<b>7.1 POSISJONERING I MARKEDET .....</b>	<b>15</b>
<b>7.2 MERKEVARESTRATEGI.....</b>	<b>18</b>
<b>7.3 VALG AV MARKEDSFØRINGSSTRATEGI.....</b>	<b>21</b>
<b>7.4 INNOVASJON OG TILSTEDEVÆRELSE AV INNOVASJONSEVNE .....</b>	<b>24</b>
<b>8. EKSTRA FORHOLD .....</b>	<b>29</b>
<b>8.1 USA .....</b>	<b>29</b>
<b>8.2 DOLLARKURS .....</b>	<b>31</b>
<b>9. KONKLUSJON.....</b>	<b>32</b>
<b>9.1 OPPSUMMERING AV UNDERSØKELSESONMRÅDER .....</b>	<b>32</b>
<b>9.2 GENERELLE ANBEFALINGER TIL BEDRIFTER I RETAIL BRANSJEN .....</b>	<b>34</b>
<b>9.3 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>35</b>
<b>10. KILDER .....</b>	<b>38</b>

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg merkenavnet og klesprodusenten Moods Of Norway og deres reise fra eventyrlig suksess til konkurs høsten 2017. Det er nettopp også dette problemstillingen vi har utarbeidet forteller;

*Hvilke faktorer førte Moods of Norway fra eventyrlig suksess til fiasko?*

For å besvare denne problemstillingen har vi belyst interne undersøkelsesområder vi mener kan ha hatt en medførende grunn til konkursen. Innad i disse områdene har vi ved hjelp av ulike relevante teorier forsøkt å belyse situasjonen MoN har vært i de siste årene for å forstå hvorfor utfallet ble som det ble. For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på interne faktorer i MoN som førte til konkurs. Vi har ikke tatt høyde for ekstern påvirkning.

Oppgaven er delt inn i ulike hoveddeler.

I del en av oppgaven ser vi nærmere på trender i den norske retail bransjen. Vi ser først på hvordan retail bransjen med fokus på bekledningsbutikker utvikles i Norge før vi ser på økende bruk av e-handel og digitale trender som er i sterk vekst både i Norge og i verden.

I del fire tar vi for oss et metode kapittel. Her forteller vi hvilket design vi har benyttet oss av i oppgaven og både hvilke sekundær og primærkilder vi skal bruke, samt hvorfor vi har valgt akkurat dette designet og fremgangsmåten.

I neste del har vi analysert dybdeintervjuene og identifisert fire faktorer vi mener var utslagsgivende for Moods of Norway i reisen fra suksess til fiasko. Disse faktorene har vi så formulert inn i 4 undersøkelsesområder som vi har redegjort for nærmere ved å benytte oss av ulike teorier og artikler for å belyse hvorfor vi mener de valgte områdene er svært relevante.

I den siste delen av oppgaven vil vi først oppsummere hovedessensen i undersøkelsesområdene før vi videre kommer med noen generelle anbefalinger til andre bedrifter i samme bransje. Disse anbefalingene har vi gjennom vårt arbeid

med oppgaven kommet frem til av egne refleksjoner. Sist men ikke minst har vi svart på vår problemstilling med endelig konklusjon.

## **1. Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Retail bransjen i Norge er stadig i forandring med sterk konkurranse. For å overleve må tøffe avgjørelser tas og langsiktige strategier følges. Vi har valgt å skrive om tekstilbransjen først og fremst fordi vi selv jobber innen dette feltet og finner bransjens utvikling de siste årene særlig interessant. I tillegg til dette er det lærerikt for oss å se den unike reisen Moods of Norway (MoN) har vært gjennom. Løpet av de 14 årene MoN har vært i drift har de hatt en unik posisjon i det norske markedet, samt en utrolig vekst vi ikke har sett hos noe annet klesmerke i Norge. Hvordan de har oppnådd dette synes vi er meget interessant og derfor vil vi i denne oppgaven se på hvorfor en bedrift med en så eventyrlig reise og unik posisjon i Norge måtte ende eventyret ved å melde frivillig oppbud. Samtidig var det viktig for oss å velge et tema som er høyst aktuelt i dag med tanke på at det ikke er så lenge siden konkursen var et faktum, og det at man nå kan ta lærdom av omstendighetene. Dette gjør det svært motiverende å skrive om. Vi har hatt relevante fag gjennom vår utdanning i Retail Management på Handelshøyskolen BI som vi mener vil hjelpe oss med å utforme denne bacheloroppgaven.

### **1.2 Trender og utviklingen i Retail bransjen**

I denne delen skal vi ta for oss utviklingen i retail bransjen, hvilke type butikker som opplever oppturer og hvilke som opplever nedturer. Vi skal også se på hvilke nye teknologiske trender som har kommet på markedet, som gjør at bedrifter må holde seg oppdatert for å henge med.

#### Detaljhandelen i Norge

Retail bransjen i Norge er delt inn flere deler. I denne oppgaven skal vi fokusere på beklednings-butikker. Innenfor beklednings-butikker er det igjen delt inn i tre typer butikker; skobutikker, veskebutikker og klesbutikker. Antallet beklednings-butikker har hatt en nedgang på hele 517 butikker fra 2010 og frem til 2015. Veskebutikkene har hatt størst nedgang. Klesbutikkene har klart seg bedre i denne utviklingen og hadde størst antall butikker i 2015 med antallet 5 052. Dette vil si at hver sjettede butikk i Norge var en klesbutikk. Det var nettopp også klesbutikkene som også sto for det aller meste av omsetningen i beklednings- bransjen, med hele 85,9%. Denne omsetningen har også fortsatt å øke. En av grunnene er at varer

som tradisjonelt har blitt omsatt gjennom andre salgskanaler nå også selges i klesbutikkene. Det vil si vesker, sko og accessories (Institutt for bransjeanalyser AS, 2018, s. 52-53). Et eksempel på en klesbutikk som har hatt betydelig omfang av disse produktområdene i sine butikker er Hennes & Mauritz. De har alt fra produkter til hud og hår, til smykker, sko og vesker. Samtidig har de et bredt område av klær og fører klær til både, dame, herre og barn, samt treningstøy til dame.

### E-handel

Retail bransjen er stadig under utvikling og en av trendene som har kommet for å bli er e-handel. I en undersøkelse som er gjort av PostNord og DIBS gjennom boka Detaljhandelsboken 2018 er det gjort følgende funn; 97% av nordmenn mellom 15 og 74 år har tilgang til internett der 8 av 10 har smarttelefon og hele 65% av oss handler på nett hver måned. De viktigste årsakene til at norske forbrukere nå handler mer og mer på nett er at det er enkelt, i tillegg til at man kan handle akkurat når det passer. Det er ofte lavere priser enn hva man finner i tradisjonelle butikker og det er ofte et større vareutvalg. Klær og sko er også den varekategorien som handles i størst grad 45% andel (Institutt for bransjeanalyser AS, 2018, s. 176). Bransjen møter nå ny konkurranse fra utenlandske nettbutikker som Zalando og Boozt. Den tøffe konkurransen øker presset i bransjen som gjør at bedrifter må tenke nytt.

Dette er en helt ny utvikling for tradisjonell varehandel. Skal man se på utviklingen innenfor e-handel er blant annet «Instagram Shopping» og «Facebook store» relativt nye begreper (Instagram, 2017). I Norge har dette akkurat blitt lansert, mens i land som USA har dette vært aktuelt en god stund. Denne shoppingen skjer ved at bedriften legger ut et bilde av et produkt, og legger ved en link hvor man kan gå inn for å få mer informasjon om produktet eller gå rett inn for å kjøpe i merkets nettbutikk. Det amerikanske klesmerket Kate Spades sosiale medie kanaler har blitt brukt til å utvikle og teste disse tjenestene. Dette har gitt resultater i form av at bedriftene har kunnet få innsikt i publikums handlemønster og interesseområder. Ved at bedrifter får ytterligere kunnskap om kundene deres og hva de foretrekker, vil de ut i fra dette kunne produsere relevant innhold. Når vi i dette avsnittet har sett på den teknologiske utviklingen, ser vi at den går fort



og bedriftene er nødt til å være oppmerksomme for å opprettholde konkurransefortrinnene sine

### Trender

Det kommer også stadig nye måter å digitalisere bedriftene på som kommer til fordel for kundeopplevelsen, dette er et nytt og spennende område. Klesmerket Rebecca Minkoff er en av de som har satset for fullt på digitalisering og også fått det til (Milnes, 2015). Butikken deres i SoHo, New York åpnet med interaktive skjermer både i butikken og i prøverommene. Disse interaktive skjermene er virtuelle berøringsskjermer. På skjermene i selve butikken kan man bestille kaffe eller champagne, og samtidig se på en lookbook Rebecca Minkoff har laget av deres produkter. På skjermene i prøverommene blir alle plagg som er tatt med inn registrert med Radiofrekvensidentifikasjon (RFID), slik at kunden får forslag til hva man kan style plagget sammen med, samt hvilke størrelser og farger som er tilgjengelige. Ut i fra denne teknologien får Rebecca Minkoff også vite hva kundene foretrekker og faktisk kjøper, dette har vært et godt verktøy for å innhente informasjon som kan endre retning på kolleksjonene deres til hva kunden faktisk vil ha.

### **1.3 Teori om konkurser**

En sentral del av oppgaven omfatter at MoN i september 2017 går konkurs og faktorene for hvorfor skal belyses. Derfor velger vi å presentere noen generelle fakta om potensielle årsaker til at en bedrift går konkurs og hvordan dette fremgår.

Det er flere årsaker til at en bedrift går konkurs. Det kan forekomme av eksterne forhold som bedriften selv ikke kan styre, og interne faktorer som for eksempel lav effektivitet og dårlige investeringer. De interne faktorene er noe ledelsen og bedriften ved dyktig lederskap og gode strategiske avgjørelser kan påvirke. Dette kan føre til en god og trygg økonomisk utvikling for bedriften (Garvik, 2015).

Når det åpnes en konkurs oppnevnes en bobestyrer, og skyldner mister umiddelbart råderett over selskap og alle eiendeler. Det er bobestyrer som overtar rådigheten over selskapets midler på vegne av boet. Eiendelene skal selges slik at de gir best mulig utbytte til kreditorene (Garvik, 2015).

En konkurs vil ha store konsekvenser for både interne og eksterne forhold i en bedrift. Internt vil en konkurs innebære at eierne mister rettigheten til å drive virksomheten videre og de ansatte vil miste jobben. Eksternt vil en konkurs innebære at långivere og investorene i noen tilfeller ikke får dekning for det de har lånt ut til bedriften. Det er i noen tilfeller nødvendig at en bedrift går konkurs på grunn av det ikke lengre er lønnsomt å drive videre. Som beskrevet over kan en bedrift gå konkurs av interne og eksterne faktorer, noe som vil variere fra bedrift til bedrift og gjøre hver konkurs unik.

## **2. Presentasjon av problemstilling**

Basert på valg av tema ser vi hensikten med å kartlegge følgende problemstilling; *Hvilke faktorer førte Moods of Norway fra eventyrlig suksess til fiasko?*

Med utgangspunktet i valgt problemstilling skal vi nå presentere formålet med oppgaven.

### **2.1 Formålet med oppgaven**

Målet vårt med denne oppgaven er å avdekke innsikt i hvilke interne faktorer som førte MoN fra eventyrlig suksess til fiasko. Videre skal vi drøfte hvilke avgjørelser MoN tok som gjorde at det gikk nedover slik at de tilslutt måtte melde oppbud. Dette skal vi belyse ved hjelp av relevant teori, sekundærkilder og dybdeintervjuene som ble gjort.

### **2.2 Avgrensning**

Da tema for oppgaven er faktorer som førte MoN til konkurs er dette en kompleks problemstilling med mange innfallsvinkler. På grunn av oppgavens omfang har vi valgt å avgrense oppgaven til å dreie seg om de *interne* faktorene som førte MoN fra eventyrlig suksess til fiasko, samt velger vi å avgrense oppgaven til teori og analyser som faller inn under et Retail Management perspektiv og faglige områder som er tilknyttet vår utdanning på handelshøyskolen BI. Vi velger å fokusere på de interne faktorene hos MoN og ikke eksterne faktorer som førte til konkursen da bedriften ikke vil ha kontroll over disse, og heller vanligvis mulighet til å påvirke dem. Vi mener det interessante er å se hvor og hvordan MoN kunne gjort ting annerledes på sin reise.

### 3. Presentasjon av valgt bedrift

#### 3.1 Moods of Norway

Det var en gang fire gutter ved navn Simen, Peder, Stefan og Jan Egil med en eventyrlig nachspiel idé om å erobre hele kongeriket med fargerike klær som skulle fortelle norske historier og tradisjoner. Året var 2003 da det knapt fantes noen norske designere i den norske klesbransjen. Gjennom historiefortelling skulle de fire ekstraordinære gutta produserte varer som skulle få en identitet der sluttproduktet skulle gjenspeile den dristige skapergleden. “Der ingen skulle tru at nokon kunne bu i en dal” innerst i Nordfjord finner du bygda Stryn, her skulle de ambisiøse guttene åpne sin aller første butikk i en liten rød hytte, som tidligere hadde vært et grisefjøs. Målsetningen var å ha det mer moro neste år enn i år.

På nettsiden til MoN beskrev de merkevaren sin slik; *“Vårt viktigste mål er å lage «Happy Clothes for Happy People» til hele verden ved å blande vårt norske opphav med en internasjonal livsstil – noe som blir et herlig univers med kontraster og moro!”*. Helt fra begynnelsen av hadde guttene en plan om å bli et internasjonalt klesmerke med et konsept der man skulle kle seg annerledes etter ulike anledninger, og de skulle fortelle en norsk historie gjennom klærne. Gjennom begrepene “casual”, “cocktail” og “street” ble de tre stilene introdusert (Fuglehaug, 2013, s. 26).

Veien ble til underveis der de festglade gutta ble kjent for å arrangere store og spektakulære fester og moteshow. De ambisiøse gutta har våget å tenke utenfor boksen og de har alltid hatt tro på at drømmen lar seg realisere. Etter flere år i drift med salg til andre detaljister, la de om strategien for å fokusere på egne kanaler. De kuttet ut alle eksterne kunder for å bli “små” igjen. Etter lengre om langt hadde de fargerike gutta begitt seg ut på å erobre hele kongeriket, ferden startet først i Europa, men etterhvert måtte de ofre satsingen til fordel for USA. Satsingen i USA hadde kostet dobbelt så mye penger enn antatt og det tok dobbelt så lang tid for å bli lønnsomt (Fuglehaug, 2013).

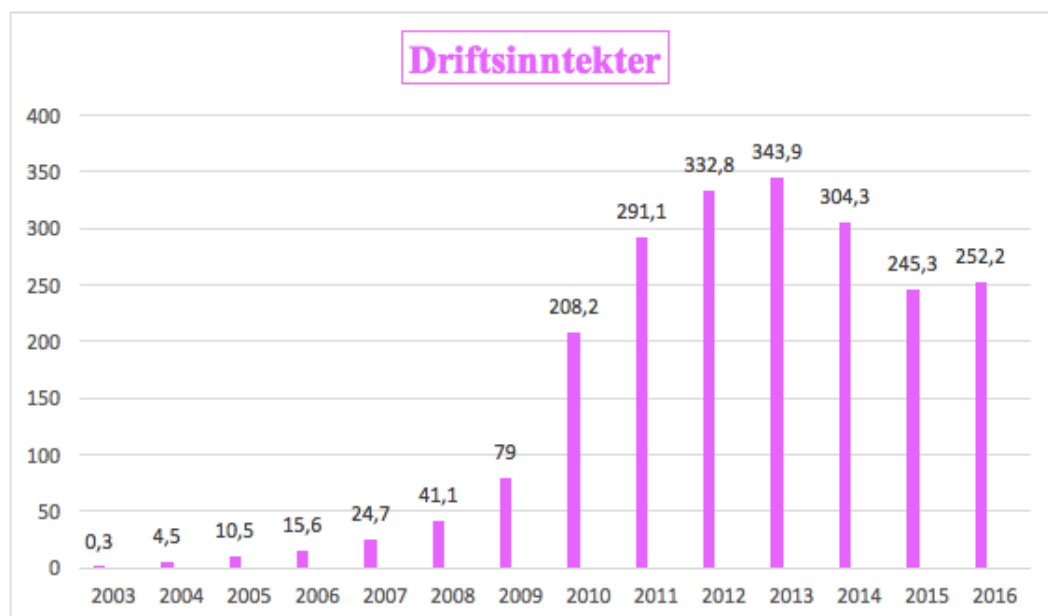
Motekongene fra Stryn hadde en av de første bekleddnings butikkene i 2014 som benyttet seg av radiofrekvensidentifikasjon (RFID). Dette ville redusere tiden rundt varetelling som gjorde det mulig å gjennomføre ukentlige varetellinger i

stede for kvartalsvis. Etter noen år med nedgang i omsetning hadde MoN behov for større distribusjon. Året var 2016 da MoN kjøpte opp Brandstad fra investeringselskapet Katalysator som ga dem mulighet til å distribuere i 24 nye butikker (Pedersen, 2016). Etter å ha etablert en sterk posisjon som norsk merkevare kjøpte Varnergruppen 25% av MoN i 2016.

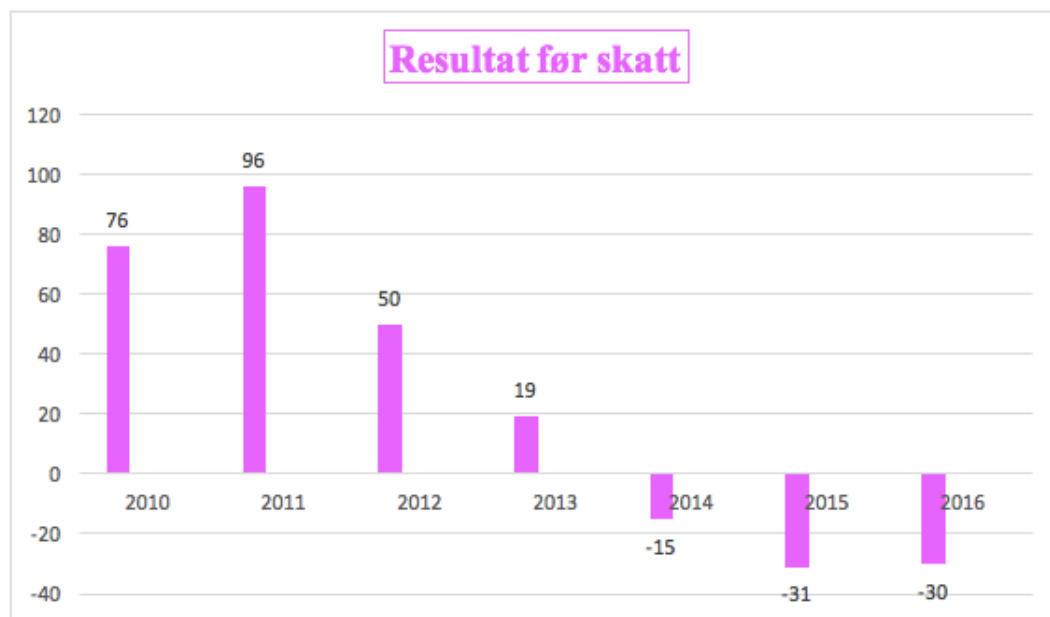
Etter å ha kjempet med nebb og klør måtte MoN en dyster og regnfull september dag i 2017 parkere den den rosa Ferguson-traktoren å melde frivillig oppbud etter 14 år med en eventyrlig reise.

### Oversikt over Moods of Norway sin økonomiske utvikling

Av modellene under ser vi en oppstilling av deres driftsinntekter fra 2010-2016 der 2013 er deres beste år med en driftsinntekt på 343,9 millioner i omsetning. Av tabell 2 ser vi en oversikt over resultat før skatt fra 2010-2016 denne tabellen viser at selv om MoN har hatt høye inntekter fra salg, har likevel resultatet på bunnlinjen vært mye lavere. I 2013 som var deres topp på driftsinntekter, med resultat før skatt var på 19 millioner. Vi ser også at 2013 er det siste året MoN har et positivt resultat før skatt.



(Tabell 1)



(Tabell 2)

(Johanessen, 2017)

## 4. Metode

### 4.1 Eksplorativt design

Analyseformålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke interne faktorer som forårsaket konkursen til MoN. For å avdekke innsikt i analyseformålet har vi valgt et eksplorativt design, altså utforskende design, der målet er å få bedre innsikt i problemområdet og utforske temaet nærmere (Gripsrud, 2010, s. 47). Ved bruk av et eksplorativt design er det gjerne naturlig å begynne prosessen med å finne sekundærdata (Gripsrud, 2010, s. 47).

I oppgaven benytter vi oss derfor en svært relevant sekundærkilde, dette er en strategisk markedsundersøkelse utført av Opinion AS i for MoN som inneholder kvantitative data. Formålet med rapporten var å kartlegge hvordan MoN ble oppfattet i markedet på gjennomføringstidspunktet og hvilket potensial merket hadde for revitalisering. Vi kan derfor si dette er en kilde med høy validitet da den er hentet fra bedriften selv. Opinionsrapporten er utviklet gjennom å benytte fokusgrupper og spørreundersøkelser. Respondentene har vært både kvinner og menn i alderen 25-45 år. Undersøkelsen ble gjennomført våren 2017. Her mener vi det er flere relevante funn vi videre kan bruke for å belyse våre teorier og antagelser.

## 4.2 Datainnsamling

Videre er det to hovedteknikker for datainnsamling i et eksplorativt design, dette er dybdeintervjuer og fokusgrupper (Gripsrud, 2010, s. 48). Vi har valgt å benytte oss av den kvalitative teknikken dybdeintervjuer fordi individets personlige erfaringer er av interesse og respondenten fritt kan uttale seg om det aktuelle temaet (Gripsrud, 2010, s. 49). Vi har gjennomført tre dybdeintervjuer med tre nøkkelpersoner hos MoN for å innhente primærdata. Vi har snakket med administrerende direktør og både nåværende driftssjef og tidligere driftssjef. Videre har vi hatt kontinuerlig dialog med alle tre hele veien. Dette var hensiktsmessig i forhold til å få besvart spørsmål vi har lurt på underveis i prosessen.

Hovedfokuset vårt i denne oppgaven er som nevnt på interne faktorer i MoN som førte til deres konkurs og endringer MoN kunne ha gjort. Vi mener da kvantitative kilder som å gjennomføre en egen spørreundersøkelse, ikke vil være relevant for de interne faktorene vi først og fremst forsøker å avdekke for å belyse analyseformålet. Vi har valgt et strategisk perspektiv på oppgaven, noe vi skal komme tilbake til, derfor vil et dybdeintervju gi oss mer innsikt i MoN sine strategiske avgjørelser.

Ved å benytte oss av både de kvantitative dataene fra sekundærkilden og de kvalitative dataene vi har innhentet som primærkilde mener vi at vi har et godt grunnlag for våre videre uttalelser.

## **5. Analyse av dybdeintervjuene**

I arbeidet med denne oppgaven har vi gjennomført totalt tre intervjuer med administrerende direktør Jan Egil Flo, tidligere driftssjef Hans – Petter Hübert og nåværende driftssjef Gunn Heidi Lilleengen hos MoN. Vi valgte å benytte oss av metoden dybdeintervju hvor vi møtte deltakerne personlig. Vi brukte et semistrukturert intervju som vil si at vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Slike typer intervjuer skal også gi en balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Gripsrud, 2010, s. 148). Vi mener dette var nødvendig da respondentenes egne erfaringer var av interesse.

En intervjuguide er en oversikt over temaer og overordnede spørsmål som man gjennomgår i intervjuet. Ut ifra problemstillingen finner man temaene man skal fordype seg i og disse spørsmålene skal oppfordre deltakerne til å komme med utdypende informasjon (Gripsrud, 2010, s. 145). Vi hadde derfor laget en intervjuguide med ferdigstilte spørsmål i forkant av intervju slik at vi visste hva vi skulle spørre om. Samtidig hadde vi laget rom for andre spørsmål, fri snakk og mulighet til å komme med eventuell informasjon som vi ikke hadde hatt kjennskap til å spørre om selv. Intervjuene er gjennomført hver for seg på MoN sitt nåværende kontor. Alle tre dybdeintervjuene vi gjennomførte varte omtrent en time. Vi stilte spørsmål til intervjuobjektene ut i fra deres roller i bedriften og ga derfor både like og forskjellige spørsmål til alle tre. Dette ga oss forskjellige innfallsvinkler og synspunkter som videre ga oss et godt utgangspunkt for å videre definere våre undersøkelsesområder.

(se vedlegg av intervjuguide nr. 1)

## **6. Undersøkelsesområder**

Etter å ha analysert dybdeintervjuene har vi utarbeidet undersøkelsesspørsmål basert på formålet med oppgaven og problemstillingen. Bakgrunnen for å fokusere på de interne faktorene hos MoN kan begrunnes i at konkurser kan forekomme både internt og/eller eksternt hos en bedrift. Eksterne faktorer vil bedriften vanligvis ikke ha noen mulighet til å påvirke, derfor vil det videre være relevant å drøfte de interne faktorene og endringer som kunne ha vært gjort.

Vi har identifisert fire interne undersøkelsesområder vi nå videre ønsker å besvare i oppgaven,

1. Posisjonering i markedet
2. Merkevarerstrategi
3. Valg av markedsføringsstrategi
4. Innovasjon og tilstedeværelse av innovasjonsevne

Før vi går i gang med å redegjøre for våre undersøkelsesområder ønsker vi først å presentere hvilken vinkling oppgaven vil følge.

## 7. Et strategisk perspektiv

Vi har nå presentert valg av undersøkelsesområder vi vil gå videre inn på. Vi ser at gjennomgående er disse områdene preget av strategien til MoN og strategiske avgjørelser. I boken Strategi definerer de begrepet som følgende, ”Strategi er en overordnet plan eller et mønster for å oppnå virksomhetens overordnede mål” (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 14).

Videre snakker boken om at strategisk ledelse omhandler ledelse av hele bedriften hvor man da tenker på fremtidig overlevelse og lønnsomhet (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 14). Av boken fremkommer det at en stor del av å tenke strategisk omhandler å tenke fremtidsrettet og langsiktig, det er også her vi ser av informasjonen vi har innhentet fra MoN at de har hatt problemer.

I følge boken strategi defineres fire hovedområder av strategiske beslutninger bedriften tar,

1. Beslutninger om posisjonering – *valg av kunder man skal betjene og komplementæraktører man skal spille sammen med*
2. Beslutninger om aktivitets og ressurskonfigurasjon – *som skal støtte posisjoneringen*
3. Beslutninger om organisering – *roller, strukturer og prosesser for å styre virksomhetens strategi*
4. Beslutninger som skal sikre organisatorisk kontinuitet – *utvikling av strategisk evne og kapasitet til å overleve, tilpasse seg og vokse* (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 176-177).

Som boken spesifiserer er det viktig at bedriften gjør konsistente valg på tvers av de fire hovedområdene, slik at strategien blir sammenhengende. Våre undersøkelsesområder faller både i større og mindre grad inn under disse 4 kategoriene. Vi vil ikke linke våre undersøkelsesområder direkte opp mot disse 4 hovedområdene, men hovedessensen vil være å gjenkjenne i undersøkelsesområdene vi har definert.

I MoN sin egen bok kan vi lese at de i startfasen opererte uten noen klar strategi, ved vekst i så raskt tempo som MoN opplevde ble dette et problem som fulgte



dem med årene (Fjeldstad & Lunnan, 2014). I dybdeintervju får vi vite at det ble brukt mye penger på å ansette og ekspandere for å henge med i egen omsetningsutvikling. Vi kan se av driftsinntekter tabell 1 at fra år 2003 der omsetningen var ca. 300.000,- bare til år 2005 omsatte de for i overkant av 10 millioner og organisasjonen var i stor endring.

Når vi nå går i gang med å analysere informasjonen vi har innhentet fra dybdeintervjuene og opinionsrapporten vil strategi og strategiske valg være grunnlaget for våre analyser og drøftelser. Undersøkelsesområdene vi har valgt å videre jobbe med fokuserer på interne faktorer hos MoN.

### **7.1 Posisjonering i markedet**

Det første undersøkelsesområdet vi har identifisert handler om deres åpning av butikker rundt om i Norge, og salg av MoN varer til andre butikker og kleskjeder. Dette vil handle om strategiske beslutninger om posisjonering.

For å belyse dette undersøkelsesområdet skal vi bruke teori om knapphet fra Robert Cialdini (*Cialdini, 2011*).

Som vi kan lese i boken om MoN var det ikke bare lett å få klærne solgt i begynnelsen, de slet mye og måtte henvende seg til en mengde butikker før noen ønsket å kjøpe. Dette var helt i startfasen og de var avhengig av å få solgt sine produkter. Når de ikke lengre fant flere butikker å selge til i Norge beveget de seg ut i Skandinavia for å prøve lykken, først til Sverige og Danmark. I 2004 ble klærne solgt i 40 butikker i Norge, 21 butikker i Sverige, 8 i Danmark og 1 i London, samt at de var i forhandlinger med agenter i både Tyskland, Spania, Italia og begynte sitt inntog i kleskjeder i USA (Fuglehaug, 2013, s. 154). I 2008 ofret de riktignok butikkene i Europa til fordel for satsning i USA, butikker og distributøravtaler i Norge og Sverige ble beholdt (Fuglehaug, 2013).

Selv i starten av deres reise var MoN svært bevisste på å være selektive med valg av butikker de ønsket å være i, selv da de absolutt trengte inntekten sa de nei til butikker de ikke mente passet konseptet (Fuglehaug, 2013, s. 192). MoN hadde en unik merkevare og fortalte en særegen historie som er representert i klærnes design, og det var viktig at valg av butikk harmonerte med merkets image.

På denne tiden kombinerte altså MoN å selge varene sine ut til ulike butikker, samt startet de å bygge egne butikker rundt i Norge. Vi får vite i dybdeintervjuet at MoN hadde 23 egne butikker rundt om i landet og varene deres ble solgt i tilsammen ca 350 andre butikker. De første butikkene MoN åpnet var alle på gateplan med beste lokalisasjoner i de store byene, et eksempel på dette var butikken i Akersgata i Oslo som hadde flere eksklusive nabobutikker, blant annet Louis Vuitton. Av dybdeintervjuene får vi vite at dette var en strategisk beslutning MoN tok, altså å velge lokaler som lå i de mer eksklusive og attraktive delene av de ulike byene, med god plassering. Videre for å ekspandere åpnet de etterhvert flere butikker i samme område, og de tok beslutningen om å åpne butikker på kjøpesentre. I dybdeintervjuet oppfatter vi at det var interne uenigheter angående denne avgjørelsen. Vi får vite at denne beslutningen påvirket merket i den grad at oppfattelsen av merket gikk fra å være mer trendy og eksklusivt til å bli mer kommersialisert og interessen for merket og produktene flatet noe ut.

Dette kan forklares gjennom å se på Robert Cialdinis 6 prinsipper for påvirkning. De 6 prinsippene er; gjensidighet, indre forpliktelse og konsistens, sosiale bevis, like og bli likt, autoritet og knapphet (Cialdini, 2011). Vi mener at prinsippet om knapphet kan legges til grunn for videre analyse. Dette prinsippet forklares ved at objekter og muligheter fremstår som mer verdifulle for oss når de er mindre tilgjengelige (Cialdini, 2011, s. 266). Samt at mennesker antar at det som er vanskelig å oppdrive typisk er bedre enn det som er lett å få tak i. Ved å introdusere flere butikker både i handlegatene og på kjøpesentre i samme område ble varene til MoN lett å få tak i, muligens for lette å få tak i.

Cialdinis teorier viser til ulike knapphetssituasjoner, både de som naturlig oppstår og fabrikkert knapphet. Dette handler i stor grad om bedrifter som fremkaller knapphetssituasjoner for å få kunden til å handle før sjansen er borte, som et påvirkningsvåpen (Cialdini, 2011, s. 269). Vi velger å benytte denne teorien her da den viser at den overeksponeringen som ble av MoN sine produkter med tanke på hvor mange butikker og kjeder som solgte merket førte til at interessen fra befolkningen for produktene og merkevaren flatet ut. Av dybdeintervjuene får vi vite at MoN i ettertid forstår at denne strategien ikke var den beste, men at ønsket om å tjene mer penger tok overhånd. Når man får forespørsler slik som MoN fikk

ukentlig om butikker som ønsket å kjøpe deres produkter, er det uten en klar strategi vanskelig å si nei til disse pengene. Her mener vi at om MoN hadde tatt andre strategiske avgjørelser angående ekspandering av kjeden og hatt en klar strategi for fremtiden, kunne dette muligens hatt en påvirkning for det endelige utfallet.

Opinionsrapporten gjennomført på vegne av MoN avslører viktigheten av ulike drivere for kleskjøp hos fokusgruppene, en driver er "lett tilgjengelig" kun 25% av respondentene mener dette er en "ganske viktig" faktor for kleskjøp. Vi mener dette også belyser tanken om at bedre tilgjengelighet ikke nødvendigvis er noe positivt eller noe å strebe etter. I boken påvirkning sier Cialdini at det som gjør knapphetsprinsippet så kraftfullt er at når valgmuligheter blir mindre tilgjengelig, mister vi frihet, og mennesker liker ikke å miste de friheter de har hatt. Mennesket reagerer derfor med å ville ha noe sterkere enn tidligere når det er en økende knapphet (Cialdini, 2011, s. 270). Å introdusere flere butikker, virker derfor mot sin hensikt om å selge mer.

Eksempel på et merke i dag som benytter seg av knapphetsprinsippet som et påvirkningsvåpen er Supreme. Forretningsmodellen deres er bygget på et enkelt prinsipp, etterspørselen er høyere enn tilbudet, og tilbudet økes aldri for å imøtekomme etterspørselen. Supreme har dermed alltid vært et merke som er definert av knapphet og dette har økt verdien og eksklusiviteten på varene betraktelig. LinkedIn definerer deres suksess gjennom "*Never Being a Sell Out = Always Selling Out of Products*" (Roberts, 2017). Med dette mener de at Supreme aldri har solgt sine varer gjennom andre aktører, og operer kun i egne kanaler, dette er deres butikker og nettbutikk. Når et produkt selger ut, fylles det ikke på igjen, dette er et bevisst valg og bruk av knapphet som påvirkningsvåpen. Dette skaper lange køer utenfor deres butikker til alle tider, og spesielt lange køer når nye kolleksjoner slippes. At Supreme har holdt seg sanne til denne unike strategien er det som har sikret suksessen til merket for årtier. De har hatt en klar strategi på plass hele veien og ikke avviket fra denne.

For MoN ga det visse utfordringer for ledelsen når man skulle selge gjennom både egne kanaler og distributører. Da antallet av egne butikker gikk opp, ble grossistene misfornøyde da de mente kundene heller gikk inn i en MoN butikk for

å handle, enn å gå i en av deres butikker som solgte på vegne av MoN. På grunn av dette besluttet MoN å kun selge sine varer i egne butikker og ikke til grossistene. Dybdeintervjuet ga oss informasjon om at dette igjen ga visse utfordringer med produksjonsvolumer som var en av hovedgrunnene til at MoN kjøpte opp Brandstad AS i 2016. På denne måten kunne de imøtekomme de stadig strengere minimumskravene fra fabrikkene når de hadde to kjeder å bestille inn klær til. Av dybdeintervjuene forstår vi at det rett og slett ikke var mulig for MoN å møte minimumskravene til produksjonsvolum når de kun skulle selge gjennom egne kanaler. Opinionsrapporten viser at fokusgruppene forbinder MoN som et merke med premium priser, noe som igjen ikke er sammenfallende med lav eksklusivitet og typiske kjedebutikker, som MoN etterhvert ble med kjøpesenterbutikker og Brandstad kjeden. Vi ser her en utfordring med at de strategiske valgene ikke er konsistente og ikke gir en klar retning til bedriften.

Vi vet at det å drive lønnsomt i klesbransjen i Norge er vanskelig, det er få helnorske kjeder som er suksessfulle. Å ta avgjørelsen om å si nei til utsalgssteder og salg av varer er derfor ingen enkel eller soleklar avgjørelse å ta. Det er lettere å følge pengene, enn å si nei til dem. Å følge en strategi slik som Supreme der tilbudet aldri er like høyt som etterspørselen er ikke en strategi som ville fungere for alle, men det viser også hvor viktig det er med en klar retning for bedriften. Her kommer det igjen tilbake til at MoN for lenge drev sitt merke uten en klar strategi og målsetning som var fremtidsrettet.

## 7.2 Merkevarestrategi

I dette undersøkelsesområdet vil vi nå belyse temaet om merkevare. MoN hadde et sterkt merkevarenavn og det er mange bedrifter i Retail bransjen som streber etter å oppnå det MoN klarte. Videre skal vi drøfte hvorfor en sterk merkevare også kan være skadelig for en bedrift.

*“Merkevare er en vare eller tjeneste som kan identifiseres og er forskjellig fra konkurrentene”* (Samuelsen, 2016, s. 29). MoN klarte å formidle et klart og tydelig merkenavn som man kan assosiere med begrepene *glad* og *utadvendt*, noe som skulle forestille gründerne selv, Simen og Peder. En god merkevare har en tilleggsdimensjon, noe ekstra som differensierer merkevaren fra andre produkter

som er ment til å tilfredsstille det samme behovet i markedet (Samuelsen, 2016, s. 29). Fra dybdeintervjuet fikk vi vite at det var viktig for gründerne at kunden skulle oppleve «the moods experience» hver gang de gikk inn i en av MoN butikkene. Det var viktig at de ansatte skulle representere hva Simen og Peder sto for. I hver MoN butikk skulle opplevelsen samt kundeservicen representeres gjennom begrepene «fun, creative, social and caring» som var kjernen i å være en «moodser». Ved å implementere strategien om “the moods experience” fra starten av klarte de å skape tydelig merkekjenning hos kundene som differensierte MoN fra konkurrentene.

I følge boken merkevareledelse kan en merkevare være rasjonell, fysisk, symbolsk, emosjonell og immateriell. Disse er enten relatert til produktets ytelse eller kundens sosiale liv (Samuelsen, 2016). Det kom frem i dybdeintervjuet at MoN gjerne ville sammenligne merket med en «person». Denne personen turte å skille seg ut i folkemengden, og var stolt over sin norske forhistorie. Dette førte til at kundene ble emosjonelt påvirket, og ønsket dermed å være denne fiktive personen.

Vi skal videre referere til informasjon vi har benyttet fra opinionsrapporten som ble utført for MoN i 2017 når vi videre skal drøfte funn om deres merkevare. Opinionsrapporten ble utført på grunnlag av at ledelsen forsto at noe måtte endres etter flere år med lav omsetning. Ønsket var å gjenvinne en sterk posisjon i markedet og starten på å komme seg dit var gjennom å få utarbeidet en strategisk markedsundersøkelse. Undersøkelsen skulle hjelpe å avdekke MoN sitt potensiale for å komme tilbake i en sterk posisjon blant befolkningen med videre vekst. Følgende funn om merkevare var at MoN hadde en sterk posisjon som norsk merkevare der 93 % av kvinner kjente til MoN, og 92 % av menn kjente til MoN. Det kom også frem i rapporten at folk ikke er spesielt opptatt av at klærne de bruker er norske. Dette er selvfølgelig et dårlig utgangspunkt for MoN ettersom de hadde fokusert på det å være norsk. Dette var både unikt og en viktig del av suksessformelen da merket ble etablert, men spilte en svært liten rolle når opinionsrapporten ble utført i 2017.

Ut i fra dybdeintervjuet kom det frem at etter nedgang i omsetningen i 2013, da den rosa traktoren preget de fleste plaggene, endret MoN stil til en renere

kolleksjon der de fjernet mye av traktor logoen på produktene. Vi ser likevel av informasjon fra opinionsrapporten at kun 2 av 10 hadde fått med seg at MoN hadde endret stil på kolleksjonene sine, så selvom kolleksjonene nå var mer stilrene og moderne hjalp ikke dette når det ikke ble kommunisert ut til kundene. Opinionsrapporten viste også at 5 av 10 var positive til å bruke produkter fra MoN om dersom merket endret stil, hadde man kommunisert denne endringen kan vi anta at kundene hadde vært mer positive til å handle MoN produkter.

Det kom frem i opinionen at mange er konservative og trenger tid til å venne seg til nye farger, mønstre og snitt. Kjennetegnene til produktene hos MoN ble gjerne assosiert med traktorer, fargesprakende dresser og rutete skjorter. Denne oppbygde kunnskapen kan man kalle et kognitivt basisnivå som sterke merkevarer kan dra nytte av (Samuelsen, 2016, s. 96). I MoN sitt tilfelle vil vi si at dette var mer skadelig da MoN hadde endret stil og forsøkte å endre kundenes assosiasjoner til deres navn. Til tross for redusert status de senere årene ser 7 av 10 fortsatt på MoN som er vellykket merke.

I følge oppinionsrapporten ble et annet problem belyst der fremstillingen av kolleksjonene ikke samsvarte med butikkinnredningen. Kolleksjonene var mer appellerende enn utseende i den fysiske butikken, noe som skapte forvirrende inntrykk hos kundene. Med sitatene under ønsker vi å fremheve at kunden opplevde dette som forvirrende. Sitatene er hentet fra fokusgruppene gjennomført for å utarbeide opinionsrapporten;

*«Det virker som de har endret klærne veldig, og valgt en mer klassisk tilnærming og tidløs stil. Men de har beholdt interiøret i butikkene, så du får ikke den samme elegante og klassiske følelsen når du går inn i butikken. Du får en rar vibbe, at du kjøper en eksklusiv dress blant høystakker» - Mann 29, arkitekt Oslo*

*«De har jo noen klær uten logoer, og den skjorten og genseren kunne jeg absolutt brukt. Fordi vi har assosiasjoner til Moods fra før, ønsker vi ikke de store logoene.» - Mann 30, supportleder IT Bergen*

Funnene fra den strategiske markedsundersøkelsen viste at de måtte tydeliggjøre

konseptet og definere en presis målgruppe for å ha mulighet til å øke lønnsomheten. Den generelle oppfatningen som totalt sett fremkommer av opinionsrapporten viste at kunden stilmessig hadde beveget seg videre fra de rosa traktorene, mens MoN fortsatte i samme retning, i hvertfall var dette kundenes oppfatning.

Opinionsrapporten støtter opp under vårt utsagn om at en sterk merkevare kan være skadelig når en bedrifts konsept skal endres og videreutvikles. Dette var skadelig i MoN sitt tilfelle da de ikke evnet å kommunisere endringene ut til forbrukerne som da satt med et uriktig inntrykk om MoN.

Vi skal i neste undersøkelsesområde se på hvordan en lite konkret og ufullstendig markedsføringsstrategi førte til at de ikke fikk kommunisert ut den endringen de gjorde på merkevaren til forbrukerne og hvilke konsekvenser dette ga.

### **7.3 Valg av markedsføringsstrategi**

I det tredje undersøkelsesområdet skal vi se på hva som var tanken bak markedsføringsstrategien MoN valgte å benytte seg av. Vi skal først se på hvordan de valgte å markedsføre seg og hvilke valg som ble gjort i forhold til egen reklamering. Deretter skal vi drøfte ulike merkesamarbeid som har blitt inngått og om dette har vært verdifullt eller ei.

*“Markedsføring handler om å påvirke noen til å velge bedriftens produkter og ikke bare slik at de velger bedriftens produkter en gang, men at de kommer tilbake igjen og igjen. I følge boka kan en bedrift iverksette en rekke tiltak for å påvirke kundenes valg, blant annet da reklame.” (Selnes, 2014, s. 14).*

For enhver bedrift vil det være essensielt å få kundene til å velge sine produkter fremfor konkurrentens for å overleve. MoN gjorde dette på en unik måte der de gikk imot den typiske måten å skape oppmerksomhet rundt produktene sine på. MoN har bygget opp merkevaren sin på en noe annerledes og unik måte enn det som kanskje er vanlig. De har valgt å aldri bruke penger på markedsføring og tradisjonell reklame. Det fremkommer av dybdeintervjuet at dette i begynnelsen ikke var et strategisk valg, men et resultat av at de ikke hadde penger til å bruke

på markedsføring. Når MoN i senere tid fikk kapital til å ha et markedsføringsbudsjett valgte de med vilje å heller bruke pengene på moteshow og fester. Dette strategiske valget mente de ville gi oppmerksomhet i media og dermed kunne de benytte seg av “gratis” reklame. Dette ble etterhvert en strategi MoN svært bevisst valgte å følge. I starten var dette en effektiv strategi, både media og befolkningen var interessert i det som foregikk i MoN universet, noe som igjen førte til at media hyppigere skrev om MoN. Norge er et lite og langstrakt land, MoN ble på et tidspunkt hyppig omtalt i media noe som førte til at Simen og Peder opparbeidet seg en viss kjendisstatus. Dette førte videre til at andre norske kjendiser ville bli avbildet i klærne på eventer som igjen økte populariteten til merket.

Vi har også lyst til å belyse denne strategien ved å se på teori om fenomenet opplevelsesdesign. I opplevelsesøkonomien flyttes oppmerksomheten fra produkt og serviceleveranse over til kundens opplevelse som det verdiskapende element (Boswijk, 2013). Vi kan her trekke tråder til slik MoN markedsførte seg. Ved å ha fokus på moteshow og fester ble dette et verdiskapende element. Man legger opplevelser til produktet, opplevelsen er immateriell, dette gjøres for å skape verdi. Dette er en strategi for å oppnå produktdifferensiering og merverdi (Pine & JH, 1998, s. 105). Å handle produktene ble døren inn til å være en del av MoN sitt univers.

I 2017 når MoN fikk gjennomført en strategisk markedsundersøkelse av opinion AS ser vi likevel at denne strategien ikke lengre er var effektiv. Det kommer frem i undersøkelsen at kun 4 av 10 kjenner til merkevarens historie og gründerne, og like mange er like stolte av MoN historie og suksess. Dette viser oss at selv om strategien med å få oppmerksomhet i media for å fremme deres merke kanskje var effektiv de første årene, ble den mindre effektiv når merket ble mindre populært og mediene ikke lengre var like nysgjerrige på hva som foregikk.

### Merkesamarbeid

Selv om MoN ikke har fokusert på bruk av betalt reklame, har de takket ja til merkesamarbeid. Slike samarbeid handler om at ulike merkevarer går sammen for å skape synergier. I følge boka merkevareledelse er poenget med slike type samarbeid at de skal være positive. Det er de unike og sterke assosiasjonene ved



begge merkevarene som skal overføres til hverandre (Samuelsen, 2016, s. 397). Dette ser vi at MoN har benyttet seg av opptil flere ganger. Med informasjonen vi har fått fra dybdeintervjuene er det den andre part som har kontaktet MoN for et samarbeid. De har hatt merkesamarbeid med både Tine, Norwegian og kledd opp de norske utøverne i forbindelse med Olympiske leker to ganger. Samarbeidet resulterte i god reklame for MoN og oppmerksomhet rundt OL kolleksjonen i butikk. Dette er ikke det eneste MoN har designet for andre. Ut i fra dybdeintervjuene fikk vi også vite at de ble kontaktet av flyselskapet Norwegian for å designe de nye uniformene til personalet på dreamliner-flyene.

Det siste samarbeidet MoN hadde var også et designsamarbeid, men denne gangen et litt annerledes et. De ble kontaktet av Tine for å gi brunosten et nytt design og skape ny blest rundt brunosten. Ut i fra dybdeintervjuet fikk vi vite at konseptet ble utviklet til *“It’s hip to be square”*, og brunosten ble rosa. Samarbeidet med Tine ga MoN mulighet til å sette merkenavn sitt på et særnorsk produkt. Vi kan anta det var verdifullt for MoN at publikum ble eksponert for merkenavnet hyppigere når de fikk se både reklamefilmen som rullet på TV og i tillegg ble eksponert for brunosten som sto i butikkhyllene. MoN valgte å bekle brunosten i rosa da det lenge var denne fargen folk assosierte med MoN. Etter hvert som de endret stil og gikk bort fra det rosa temaet, kan vi anta at designet på brunosten kunne sende misvisende signaler til befolkningen slik at de fremdeles antok at MoN kunne assosieres med “rosa”. Dette tror vi kan ha svekket merkevaren deres ytterligere, da vi som nevnt i tidligere undersøkelsesområde viser til at MoN ikke lengre ønsker å være assosiert med “rosa traktor” og ønsket å endre befolkningens oppfattelse av merkevaren. Felles for disse merkesamarbeidene var at MoN bare har jobbet med bedrifter som representerte norske verdier og tradisjoner. Det var viktig for MoN å bevare det norske i merket som var en stor del av suksesshistorien deres, selv om vi har vist til i undersøkelsesområdet om merkevarestrategi at dette ikke var av betydning for forbrukerne.

Merkesamarbeid var strategiske valg MoN gjorde for å dra nytte av andre kjente norske bedrifter for økt publisitet. Ut i fra funnene i dette undersøkelsesområdet mener vi det er trygt å anta at MoN skulle ha fokusert mer på egen markedsføring fremfor å ikke lage egen reklame. Hadde de lagt en konkret

markedsføringsstrategi når de begynte å se antydninger til dårligere resultater på bunnlinjen, kunne situasjonen kanskje vært annerledes den dag i dag.

#### **7.4 Innovasjon og tilstedeværelse av innovasjonsevne**

Videre i vårt siste undersøkelsesområde skal vi belyse temaet som omhandler hvorfor MoN i sin eventyrlige vekst burde ha utviklet en innovasjonsstrategi. Først skal vi drøfte hvilke innovasjoner som preget MoN og hvilken betydning dette hadde. Tilslutt skal vi diskutere hvorfor innovasjonsevne er viktig og gjennom artikkelen av Tushman & Reilly drøfte innovasjonsevnen til MoN.

I følge boken *fundamentals of strategy* (Johnson, 2017) defineres innovasjon som utnyttelse av ny kunnskap som skaper nytt produkt, en ny prosess eller service. Dette kommer igjen til nytte for samfunnet.

Det er særlig en innovasjon MoN har hatt god suksess med vi ønsker å trekke frem, dette er deres RFID prosjekt. En «first-mover» fordel eksisterer der en organisasjon er bedre rustet enn en konkurrent som et resultat av å være først inn i et marked med et nytt produkt, prosess eller en tjeneste (Johnson, 2017, s. 193-194). Det kostet mye penger å være «first mover» innen det å finne egne løsninger, som MoN gjorde med radiofrekvensidentifikasjon (RFID) prosjektet sitt i 2015.

Vi har to typer innovasjoner. Inkrementelle innovasjoner er små endringer eller forbedringer av eksisterende produkt eller prosesser og radikale innovasjoner er når selve kjernekonseptet til et produkt eller prosess endres. Kunnskapen settes sammen på en ny måte som introduseres i et etablert marked eller som skaper et nytt marked (Trott, 2012, s. 16). RFID ble for MoN en inkrementell innovasjon som forbedret eksisterende prosesser med tanke på vareflyt av produktene. Dette reduserte tidsbruken ved varemottak, logistikkutfordringer og ga større kontroll på varebeholdning rundt om i butikkene. MoN var den første bedriften i Skandinavia som ga produsenten ansvar for merking produktene sine med RFID klistremerker i fabrikkene. Det var på dette tidspunktet flere butikker i Norge som benyttet seg av RFID på produktene sine, men de merket produktene sine med RFID klistremerket selv når produktene ankom butikkene. En av fordelene ved at MoN

valgte å merke produktene med RFID hos produsenten var at de kunne kontrollere hele verdikjeden. Dette førte til at MoN fikk høyere kontroll på produktene sine fra det øyeblikket de forlot produsent, under transport, lagring av produktene på hovedlager og varebeholdningen i butikkene, samt at det kuttet tidsforbruk på varetelling betraktelig.

#### Hvorfor RFID innovasjonen var verdifull for MoN

Ved dybdeintervjuet kom det frem at RFID prosjektet sikret MoN en datakvalitet på varebeholdningen i butikkene fra 60 % til 99 % sikkerhet. Dette skapte et stort konkurransefortrinn i form av høyere kontroll over varelageret til en hver tid.

*“Innovasjoner er sterkt knyttet til bedrifters overlevelse”* (Huergo & Jaumandreu, 2004, s. 194). Denne innovasjonen ga MoN muligheten til å lansere og tilby nye og enklere løsninger for kunden samt spare kostnader. En slik løsning var “Klikk-å-Hent” som gikk ut på at kunden kunne handle MoN produkter i nettbutikken, og dermed hente de bestilte produktene i butikken senere på dagen. Dette ga også mulighet til å distribuere produkter som manglet i en del av landet, til en annen del om etterspørselen var der. MoN hadde nå et større oversiktsbilde over hvor produktene befant seg og i hvilke størrelser, samt bedre oversikt over svinn.

MoN butikken i Trondheim viser hvordan bruken av RFID ga verdifull data. Som et prøveprosjekt installerte man en RFID mottaker i et av prøverommene slik at MoN kunne innhente data om hvilke produkter som ble solgt etter prøving. Dette ga designerne i MoN videre informasjon om hvilke produkter som solgte bra og ikke. Denne informasjonen kunne designerne ta med seg videre for å optimalisere neste kolleksjon. MoN var innovative med å installere en skjerm inne i prøverommet som var koblet opp med RFID signaler. Når kunden tok med seg produktene inn i prøverommet kom det opp et bilde av plagget på skjermen med informasjon om plaggets passform, størrelser og om det fantes i andre farger. Det fremkom fra dybdeintervjuet at prøverommet med denne skjermen hadde høyere omsetning enn de andre prøverommene. Dette er samme positive trekk som vi gjenkjenner fra Rebecca Minkoffs berøringsskjerms prosjekt.

RFID satsingen kostet mye penger, men ga også gode resultater i form av verdifull informasjon. Å være «first mover» i et slik prosjekt fører ofte til at bedrifter må kjøpe programmer, tjenester og ansette flere for å jobbe og klargjøre

prosjektet for bruk. Det er ikke nødvendigvis beste alternativ for bedrifter å være «first mover», i noen tilfeller kan det være bedre å være en «first second mover» (Johnson, 2017, s. 193-194). Dette gir bedrifter mulighet til å observere hva som funket for «first mover» og ta lærdom av dette når de selv skal utføre nysatsningen av eget «kopierte» prosjekt. Vi vet fra dybdeintervju at MoN ønsket å få i gang prosjektet med å implementere RFID inn i bedriften så fort som mulig. Dette førte til høyere kostnader enn nødvendig om de heller hadde valgt å vært en “first second mover” noe vi igjen ser er en av baksidene med å ikke ha en fremtidsrettet strategi der prosjektet kunne være nøyere planlagt og kostnadene kunne vært holdt nede.

### Organisasjonsstrukturen til MoN

Før vi går over til å drøfte innovasjonsevnen til MoN vil vi først redegjøre for organisasjonsstrukturen til MoN, da dette hadde innvirkning på innovasjonsevnen. Organisasjonsstruktur kan defineres som «*et formelt system av oppgaver og autoritetsforhold som skal kontrollere hvordan mennesker koordinerer deres handlinger og ressursbruk til å oppnå organisasjonens mål*» (Johnson, 2017, s. 24). I begynnelsen av eventyret var det tre personer som jobbet gratis i tre-fire år for å få det til å gå rundt. Organisasjonsstrukturen til MoN i oppstartsfasen samsvarer med «the epitome of entrepreneurship» som betyr at de var selve symbolet på entreprenørskap, de måtte gjøre alt og følge opp alt selv (Fuglehaug, 2013, s. 44). Vi har to ulike former for organisasjonsstruktur, organisk og mekanisk struktur. En organisk organisasjonsstruktur preges blant annet av flat lederstruktur, høy grad av fleksibilitet og muligheter for å kunne eller måtte gjøre svært ulike arbeidsoppgaver. En mekanisk struktur vil vektlegge stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet (Johnson, 2017, s. 24). Dette vil si at MoN hadde en organisk organisasjonsstruktur i begynnelsen. MoN involverte de ansatte, som var i bedriften på dette tidspunktet, i designprosessen for å få flere til å føle eierskap til produktene, og de testet ideer på venner å bekjente før de lanserte nye produkter (Fuglehaug, 2013). Dette viser at gründerne var veldig opptatt av å involvere alle ansatte, noe som ble utfordrende når bedriften vokste.

De siste årene MoN var i drift før konkursen måtte organisasjonsstrukturen restruktureres rundt det faktum at de nå var en stor bedrift med mange ansatte. Fra dybdeintervjuet får vi vite at de på et tidspunkt har så mange som 350 ansatte. De

som bestemte i MoN de siste tre årene var eierne, gründerne, driftsledelsen, samt Varner Gruppen etter at de kjøpte seg inn i bedriften i 2016. Det krever mer planlegging når man etterhvert blir involvert med et større maskineri. I følge dybdeintervjuet var det å gå fra en liten gründer bedrift bestående av få ansatte til en kjede med mange ansatte en veldig stor forskjell. Tiden til å ivareta oppfølging, forventninger og opplæring er dyrebar.

### Hvorfor innovasjonsevne er viktig

Å ha evne til å innovere handler i følge boken «innovating in a service-driven economy» (Cuthbertson, Furseth & Ezell, 2015) om lederskapets evne til å utarbeide en relevant forretningsmodell som fører til suksess eller ikke. Det kommer frem i boken at en forretningsmodell er det som driver suksess fremfor en spesifikk teknologi eller ressurs. En innovasjon kan starte med ny teknologi, men det i seg selv vil ikke være nok uten en relevant forretningsmodell.

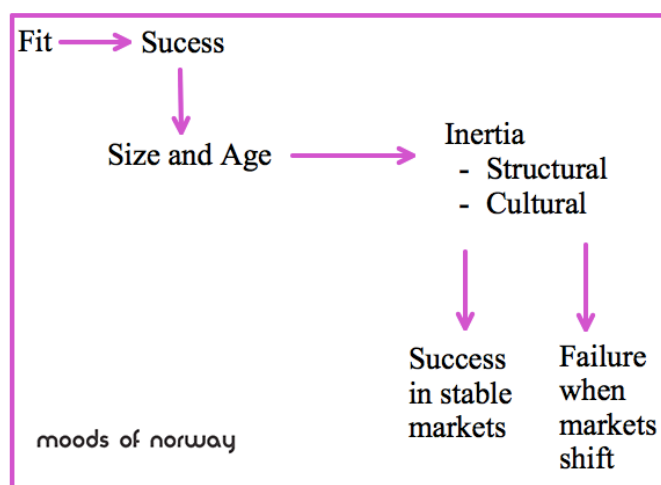
Ledelsen er avhengig av tre forhold for å skape verdi: evnen til å levere tjenester gjennom relevante kundeerfaringer; at servicesystemet støtter opp om leveransen av ønsker kundeerfaringer; og at disse er samlet i en relevant forretningsmodell. Disse tre elementene som kommer frem i boken utgjør selve kjernen i «Service innovation triangel» modellen (SIT) (Cuthbertson et al., 2015) og gjenspeiler forskjeller mellom bærekraftig og sviktende innovasjonsledelse. Organisasjoner kommer langt med å ha kapasitet i form av likviditet, men opplever sjelden suksess hvis ikke ledelsen i organisasjonen har evne til å utnytte ressursene. Ved å fokusere på bedriftens strategi med fremtidige scenarier, kan bedrifter identifisere områder for økt verdiskapning. Boken mener at suksessfulle bedrifter utmerker seg i innovasjonskapasitet og innovasjonsevne og dermed i verdiskapning. Vi ser her at det er mange brikker som skal på plass for å ha evne til å innovere. Videre skal vi drøfte innovasjonsevnen til MoN.

Når vi nå skal diskutere om hvordan innovasjonsevnen til MoN var tar vi utgangspunkt i artikkelen ”*Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*” (Tushman & Reilly, 1996) der forfatterne tar for seg spørsmålene om hvorfor ledelsen noen ganger er lite effektive i å forstå at en vellykket organisasjon kan mislykkes. Hvorfor skulle MoN i sin eventyrlige vekst videreutviklet forretningsstrategien sin?

For å få suksess over lengre perioder må lederne og organisasjonen være ”ambidextrous”. Dette betyr å være i stand til å implementere både inkrementelle og revolusjonerende endringer. MoN hadde en utrolig vekstfase fra 2010 til 2013 som vi kan se av driftsinntektene i tabell 1. Desto større en organisasjon blir, desto mer «treghet» kan oppstå i deres kultur og struktur.

Artikkelen av Tushman & Reilly sier noe om at omtrent alle suksessfulle organisasjoner utvikler, i løpet av lange perioder, en inkrementell forandring etterfulgt av miljømessige og revolusjonerende forandringer. Disse blir ofte styrt av teknologi, konkurrenter, forhandlinger eller tydelige endringer innenfor økonomi og politikk. Det burde ikke oppstå «treghet» i form av evnen til å være med i den teknologiske utviklingen. Over tid kan dette føre til at bedriften mister kontakt med sine omgivelser, som også kalles stivhengighet (Fagerberg, 2003). Bedriften låser seg fast i en «sti», uavhengig av hvilken vei markedet beveger seg. Den beste strategien for å forhindre å være fastlåst i en «sti» er å forbli åpen til andre ideer og løsninger. Som nevnt var MoN «first mover» med RFID prosjektet sitt som skulle bidra til større kontroll på varebeholdningen og vareflyten. På dette området var de nytenkende, dermed oppsto det ingen «treghet» i evnen i å være med i den teknologiske utviklingen i markedet.

Modellen som artikkelen fremhever viser hvordan «treghet» i struktur og kultur kan føre til fiasko. Vi skal videre forklare komponentene i modellen.



Denne modellen viser at «Fit» som omhandler en overensstemmelse mellom det bedriften selger og det markedet vil ha; fører til «suksess». MoN opplevde en eventyrlig suksess ved å introdusere noe nytt og kreativt, som ble et frisk pust inn i den norske klesbransjen. MoN sitt beste år var i 2013 med en driftsinntekt på 343,9 millioner, og det siste året med et positivt resultat før skatt som vist i tabell 2. Når organisasjoner opplever en enorm vekst og driftes over en lengre perioden kan organisasjonen oppleve «treghet» både strukturelt og kulturelt. Modellen viser at hvis markedet er stabilt uten særlige endringer, vil man fortsette å oppnå suksess, men når markedet skifter vil bedriftene som har høy strukturell og kulturell treghet mislykkes da forholdene i markedet ofte endres raskt. Det er viktig at bedrifter evner å tenke fremover og har ideer til radikale og inkrementelle innovasjoner samtidig som de opprettholder daglig drift. Organisasjoner burde tenke på; hva skjer i markedet om 1, 3 og 5 år?

De bedriftene som har evne til å forstå at selv om de er vellykket må de fortsatt videreutvikle strategien sin for å være bedre rustet for et skiftende marked, vinner.

## **8. Ekstra forhold**

Vi har nå redegjort for de undersøkelsesområdene vi mener har hatt størst innvirkning på MoN sin konkurs. Bakgrunnen for at vi har valgt disse områdene er som tidligere nevnt at vi etter dybdeintervjuet definerte at vi ville fokusere på interne faktorer som førte til deres konkurs. Vi har videre definert to andre faktorer vi også vil trekke frem som vi mener i noen grad også har vært påvirkende faktorer. Vi mener disse ikke i like stor grad kan belyses med strategisk teori ei heller føler vi disse områdene hadde sterkest effekt, men områdene er likevel verdt å nevne. Disse to områdene er USA-satsningen og høy endring i dollarkurs.

### 8.1 USA

Å bli et anerkjent internasjonalt merke var alltid målet helt fra start, MoN hadde som tidligere nevnt en sterk vekst i Europa allerede i 2005, men Simen og Peder hadde blikket lengre frem, mot USA (Fuglehaug, 2013, s. 153). Etter å ha forsøkt selv å selge inn klærne sine hos amerikanske butikker, skjønnte de at de trengte hjelp fra noen som hadde god kunnskap om den amerikanske klesbransjen. De

fikk seg en amerikansk agent og var allerede samme år på plass på sin første klesmesse i Las Vegas (Fuglehaug, 2013, s. 157). Man skjønnte også raskt at det ikke alltid var like enkelt å forklare de norske konseptene til amerikanerne, men moods gutta ga ikke opp og fortsatte også i USA og gjøre ting på sin særegne måte (Fuglehaug, 2013, s. 157). I juni 2006 signerte de sin første store distribusjonsavtale med det eksklusive varehuset Fred Segal. Dette var en stor opptur, men arbeidet med å skaffe flere distributøravtaler var alt annet enn lett, derfor ble avgjørelsen tatt om at de skulle åpne sin egen MoN butikk. Valget falt på Los Angeles (Fuglehaug, 2013, s. 158). De hadde vært på utkikk etter det riktige lokalet siden 2008, og i 2009 da USA var sterkt preget av finanskrisen kom det muligheter for å kapre gode lokaler med beste beliggenhet. Valget falt på Robertson Boulevard (Fuglehaug, 2013, s. 161). Salget hjemme i Norge gikk svært bra, men de hadde ikke råd til å satse fullt og helt på USA-satsningen uten å ofre noe. Finanskrisen var også sterkt utbredt i Europa, og avgjørelsen om å droppe Europa til fordel for USA ble tatt (Fuglehaug, 2013, s. 161). Butikken ble feiret med en tredagers åpningsfest, Norge hadde kommet til Hollywood (Fuglehaug, 2013, s. 162). I 2012 kom Norge også til Soho, New York. Butikk nummer 2 ble åpnet på motsatt kyst og klesmerket vokste på et tidspunkt raskere i det amerikanske markedet enn hjemme i Norge (Fuglehaug, 2013, s. 170). I dybdeintervjuet får vi vite at det åpnes en tredje butikk i USA i 2013, denne var på Mall of America i Minnesota, en stat som er kjent for et stort antall Norsk-Amerikanere.

I 2015 tok det slutt for butikkene både i New York og Minesota, som vi kan lese i boken om MoN får vi vite at USA-satsningen tok både dobbelt så lang tid og kostet dobbelt så mye penger enn det som var forventet. Av informasjonen innhentet i dybdeintervjuet får vi vite at butikkene legges ned da de ikke lengre er lønnsomme, de går i minus.

Vi kan lese i boken om MoN at Simen, Stefan, Peder og Jan Egil selv sier at de hadde en naiv innstilling til drømmen, hadde de viste hvor vanskelig det kom til å bli er det ikke sikkert de hadde turt å gjennomføre (Fuglehaug, 2013, s. 157). Deres største drøm og målsetning var å komme seg inn i det amerikanske markedet.



Grunnen til at vi velger å si noe om dette tema er da vi mener at avgjørelsen om å rykke inn i USA var lite planlagt, veien ble til mens de gikk. Boken *Strategi forteller at, "beslutningen om å bli internasjonal er et viktig og langsiktig valg for et selskap"* (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 128), dette begrunnes videre med at det er flere faktorer som må være på plass, det kan være at selskapets produkter blir tilpasset nye kundegrupper og at ny kompetanse blir utviklet. MoN hadde ingen fremtidsrettet strategi eller plan for USA satsningen annet enn at det alltid hadde vært en stor drøm, men når man tar en så stor avgjørelse som dette med tanke på ressurser og kapital er det enkelt å konkludere med at avgjørelsen skulle vært mer overveid. Internasjonalisering av bedriften krever tid, penger og binder opp ressurser bedriften har til rådighet (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 128). Dette ser vi også i MoN sitt tilfelle da de måtte ofre sine distributøravtaler i Europa for å ha råd til å satse i USA som vi tidligere har nevnt. Hvorvidt dette ble en avgjørende faktor er vanskelig å si, men igjen ser vi at avgjørelser som påvirker bedriften på sikt og har store økonomiske konsekvenser ikke er strategisk gjennomtenkt eller fremtidsrettet.

## 8.2 Dollarkurs

En annen faktor vi ønsker å trekke frem tilslutt omhandler et forhold som ligger utenfor de interne faktorene hos MoN som vi har valgt å fokusere på. Likevel føler vi det har hatt en stor økonomisk betydning for merket og velger derfor å nevne endring i dollarkursen. MoN kjøpte alle produktene sine i USD og solgte mesteparten i norske kroner. I dybdeintervjuet får vi vite at over en periode på omtrent 3 år stiger USD kursen betraktelig som igjen fører til at varekostnaden til MoN stiger. Fortjenesten ved hvert enkelt produkt blir raskt mye lavere da de ikke endrer sine utsalgspriser hjemme i Norge. Dette vil selvsagt ha en innvirkning på MoN sin økonomi, da de i teorien må selge flere produkter for å oppnå samme fortjeneste som tidligere.

Vi vil igjen påpeke at dette er et forhold som ligger utenfor MoN sin kontroll og dermed utenfor de interne faktorene, men vi mener likevel dette var en medvirkende effekt som fikk et negativt utslag hos en organisasjon som på dette tidspunktet slet med lavere salg og opplevde negativ omsetning. Dette kan igjen være med å belyse noen av utfordringene som MoN videre opplevde og som vi gjennom oppgaven har redegjort for.

## 9. Konklusjon

I den avsluttende delen av bacheloroppgaven vil vi ut i fra analysene vi har gjennomført konkludere undersøkelsesområdene og besvare på valgt problemstilling. Konklusjonene våre vil ta utgangspunkt i det som har kommet frem under våre analyser samt egne vurderinger og tanker. I tillegg vil vi komme med noen generelle anbefalinger for bedrifter i retail bransjen.

### 9.1 Oppsummering av undersøkelsesområder

#### Posisjonering i markedet

I dette analyseområde ønsket vi å se på MoN sine avgjørelser i forhold til å ekspandere antallet av egne butikker og de tidligere distribusjonsavtalene med andre kleskjeder. Vi belyste dette området med teori om knapphet fra Robert Cialdini og brukte kleskjeden Supreme som eksempel. På et tidspunkt hadde MoN både egne butikker og mange distribusjonsavtaler rundt om i landet, på grunn av for sterk konkurranse mellom disse to leddene ble grossist avdelingen lagt ned og fokuset ble flyttet til ekspandering av egne butikker. Avgjørelsen om å ikke bare ha butikker på gateplan i mer eksklusive områder, men også på kjøpesenter ble tatt, og merket kan da oppfattes som mer kommersielt og interessen for produktene flater noe ut. Teorien om knapphetsprinsippet kan være med på å forklare dette, da produktene nå ble svært enkle å få tak i, og valg av posisjonering ikke stemte overens med MoN sitt tidligere mer trendy og eksklusive preg og premium priser. Resultatene fra opinionsrapporten forsterker også dette da den tydelig viser at det ikke er en avgjørende faktor for kunden at klærne er lette å få tak i, åpningen av alle butikkene som middel for å selge mer virket derfor mot sin hensikt.

#### Merkevarestrategi

I dette analyseområdet ønsket vi å se på hvordan MoN på en utradisjonell måte bygget opp sin merkevare. Videre ønsket vi å se hvordan et sterkt merkenavn og merkevare med mange tilknyttede assosiasjoner på et tidspunkt ble skadelig for MoN. Vi har brukt opinionsrapporten og dybdeintervjuene som kilder samt boken merkevareledelse.

MoN valgte å differensiere sine produkter gjennom å ikke bare fokusere på selve produktene, men å selge «the moods experience» som befolkningen ønsket å ta del i.

MoN gikk gjennom en stilendring i kleskolleksjonene, men denne endringen nådde aldri frem til kundene. Av opinionsrapporten får vi vite at kundene fremdeles var under den oppfatning om at MoN var fargesprakende klær med traktorlogo. Noe som ikke var tilfellet. En sterk merkevare vil i de fleste tilfeller være positivt, og noe bedrifter streber etter å oppnå, men for MoN ble dette likevel et hinder når kommunikasjonen ut til befolkningen sviktet.

### Mangel på markedsføring

I dette analyseområde ville vi se på hvordan MoN valgte å markedsføre seg og hvilke valg de tok i forhold til egen reklamering. Vi tok i bruk generell teori om markedsføring samt teori om fenomenet opplevelsesdesign for å belyse undersøkelsesområdet. Videre snakket vi om merkesamarbeid hvor vi benyttet oss av teori fra boken merkevareledelse.

På grunn av økonomiske vanskeligheter i starten, hadde ikke MoN penger å bruke på markedsføring. Når tilgangen til kapital vokste valgte de bevisst heller en strategi der budsjettet gikk til moteshow og fester, enn tradisjonell reklame. Dette var en strategi for å få omtale i media og dermed “gratis” reklame.

Gjennom mediedekning fra spektakulære show og fester ble det skapt et “MoN univers” befolkningen ønsket å ta del i, dette kunne de gjøre ved å handle produktene. Oppmerksomheten ble her flyttet fra selve produktet og over til opplevelsen som det verdiskapende element og MoN viste tegn til å ha forstått det grunnleggende elementet i opplevelsesdesign for å skape merverdi. Av resultater i opinionsrapporten ser vi at strategien om å benytte seg av medieoppmerksomhet som markedsføring ble mindre effektiv når merket mistet noe av sin popularitet.

Med popularitet kom også mulighetene for merkesamarbeid, disse var stort sett positive. Et unntak var samarbeidet med Tine og valg av design på brunosten som stridet i mot MoN sitt nye mer stilrene konsept. Dette kan ha svekket oppfattelsen av merkevaren ytterligere.

### Innovasjonsevne

I dette analyseområdet ønsket vi å se på MoN sin evne til å foreta nødvendige strategiske avgjørelser for videre vekst. Organisasjoner kommer langt med å ha kapasitet i form av likviditet og ideer, men opplever sjelden suksess hvis ikke ledelsen har evne til å sette strategien ut i virkeligheten. Dette belyser vi gjennom artikkelen fra Tushman & Reilly, der vi mener det oppsto “treghet” innad i lederskapet til MoN.

Det er ikke nødvendigvis enkelt for en bedrift å forstå at man må tenke på fremtiden selv om man opplever suksess i dag. Bedriften må både være nåtidsrettet og fremtidsrettet på et og samme tidspunkt. Som vi har belyst tidligere i oppgaven er retail bransjen i stadig utvikling og fremtidsrettet tenkning vil være viktigere enn noen gang tidligere. Vi mener MoN låste seg fast i den samme “stien” som de opplevde stor suksess med, der de manglet evne til å videreutvikle seg i tide.

### **9.2 Generelle anbefalinger til bedrifter i Retail bransjen**

Vi skal nå redegjøre for generelle anbefalinger for bedrifter i retail bransjen. MoN meldte frivillig oppbud i september 2017 og det er derfor ikke hensiktsmessig å komme med konkrete tiltak vi mener MoN burde igangsatt for veien videre. På bakgrunn av drøftelsene som ble gjort i undersøkelsesområdene vil vi nå heller komme med noen strategiske anbefalinger for bedrifter slik at de kanskje kan unngå å havne i samme situasjon som MoN.

Vi skal nå definere noen anbefalinger med bakgrunn i benyttet litteratur, dybdeintervjuer og analyse av undersøkelsesområdene samt egne refleksjoner vi har gjort oss underveis i oppgaven. Det er ikke tatt høyde for andre eksterne påvirkningsfaktorer.

Den første anbefalingen vi har lyst til å komme med omhandler ledelsens evne til å være fremtidsrettet, selv når bedrifter opplever stor suksess. Det kan være vanskelig å tenke fremover når man opplever god suksess med dagens løsninger. Bedrifter må forstå at markeder kan endres fort slik at deres produkter ikke lengre tilfredsstillende kundenes behov. Dette vil si at bedrifter alltid burde ha flere innovasjoner liggende, både radikale og inkrementelle, slik at de raskt kan tilpasse seg et skiftende marked. Bedriften må ha kapasitet til å håndtere både daglig drift

og fremtidsrettet tenkning på engang. Det er viktig for bedrifter å ikke låse seg fast i den samme “stien”. Å forsøke å innovere eller endre strategisk retning når en bedrift allerede er på vei ned vil være for sent. Bedriftene som lykkes over tid vil være de som evner å fornye seg samtidig som de opplever suksess.

Den andre anbefalingen vi ønsker å komme med omhandler ledelsens evne til å forstå verdien av å sette av tid. Vi vet at mange store bedrifter opererer i en hektisk hverdag med raskt tempo, det er alltid noe nytt som skjer og utfordringer venter rundt hvert hjørne. Det er viktig å alltid ha fokus på hvor bedriften er på vei, hvordan man skal komme dit og hvilke utfordringer bedriften vil møte underveis. Derfor kan det være nødvendig for bedrifter å foreta en “stopp situasjon” og ikke bare fortsette i høyt tempo fremover. Med dette mener vi det er viktig å sette av tid innad i ledergruppen for diskusjon, drøfting og videre plan for bedriften, slik at man kan forebygge situasjoner der forhastede og mindre gjennomtenkte avgjørelser blir tatt.

Den siste anbefalingen vi ønsker å komme med er at bedrifter burde forstå verdien av å kunne med jevne mellomrom benytte seg av ekstern hjelp og innleide konsulenter. Om bedriften evner å ha et kritisk blikk på egen drift, der de har forståelse for at innspill og konstruktiv kritikk fra annet hold kan være svært verdifullt for å sikre videre suksess, kan de ha stor fordel av å benytte seg av ekstern hjelp. Denne eksterne hjelpen kan gi ledelsen et oversiktsbilde over bedriften med “nye øyne” og kan hjelpe bedriften å se potensielle muligheter og trusler som kan vente i fremtiden.

Dette er selvfølgelig ikke ment som noe fasitsvar eller løsninger på alle utfordringer en bedrift kan oppleve, men etter å ha jobbet med denne bacheloroppgaven har vi gjennom studiene gjort oss opp egne tanker og meninger om “potensielle fallgruver” og hvordan man kan forsøke å unngå dem.

### **9.3 Svar på problemstilling**

*“Hvilke faktorer førte Moods of Norway fra eventyrlig suksess til fiasko?”*

Formålet med oppgaven var å analysere de interne faktorene som førte MoN fra eventyrlig suksess til fiasko. Vi vil igjen presisere at vi har valgt å avgrense oppgaven til de interne faktorene som førte til MoN sin nedgang. Gjennom våre analyser og drøftelser har vi definert 4 strategiske undersøkelsesområder der vi

mener det har sviktet hos MoN. Gjennomgående i områdene viser det seg fra analysen at det handler om strategiske avgjørelser og valg på ledelsesnivå.

Det er selvfølgelig flere faktorer vi ikke har valgt å belyse i denne oppgaven som også var med på å føre MoN fra eventyrlig suksess til fiasko. Dette vil både være interne og eksterne faktorer. De faktorene vi valgte å belyse i denne oppgaven kom frem ved å intervju ledelsen i MoN gjennom dybdeintervju. De utvalgte områdene er faktorer internt i bedriften med et stort forbedringspotensial. Undersøkellesområdene om posisjonering, markedsføring, merkevare og innovasjonsevne bidro ikke alene til fiasko, men sammen utspiller de en viktig rolle.

Etter analyse av vårt første undersøkelsesområde om posisjonering mener vi den største feilen som ble gjort var at MoN ikke skjønnte verdien av å holde merket "lite", trendy og eksklusivt, selv når man opplever stor etterspørsel er det ikke alltid det er hensiktsmessig at tilbudet møter etterspørselen. Strategiske valg som ble tatt førte til at merke opplevdes som kommersielt og interessen for produktene, tross mange utsalgssteder og butikker, avtok.

Etter å ha analysert det andre undersøkelsesområdet om merkevare ser vi en klar sammenheng mellom kjennskap til merkevare og markedsføring. Da MoN oppgjennom årene hadde bygget opp en sterk merkevare ble dette skadelig når mangel på kommunikasjon om endringer i merket ikke ble formidlet ut til befolkningen. Det kom klart frem etter våre analyser at befolkningen ikke lengre visste "hvem" MoN var.

Etter å ha analysert det tredje undersøkelsesområde om markedsføring mener vi den største feilen som ble gjort i MoN var at de ikke skjønnte verdien av å ha kontroll over deres budskap gjennom egen reklame. Det beste utfallet mener vi hadde vært en kombinasjon av egen reklame og verdifulle merkesamarbeid som støttet opp under merkevarenavnet og ikke kommuniserte misvisende signaler til befolkningen.

Etter å ha analysert det fjerde undersøkelsesområdet om innovasjonsevne mener vi den største feilen ligger i ledelsens manglende evne til å forstå at forretningsstrategien til MoN skulle vært videreutviklet når de var på topp. Dette burde i høyeste grad gjøres når en bedrift lykkes, i stedet for å iverksette disse

tiltakene når men opplever nedgang, da dette kan være for sent, noe vi så det var MoN sitt tilfelle.

Vi har også kort i oppgaven nevnt at USA-satsning og dollarkurs var to medvirkende faktorer til konkursen.

Så hvilke faktorer førte faktisk MoN fra eventyrlig suksess til fiasko? Vi mener den mest utslagsgivende faktoren som til syvende og sist førte til fiasko var å ikke forstå viktigheten av å utvikle MoN konseptet når bedriften opplevde sterk suksess og hadde flest muligheter med tanke på kapital og synlighet i media.

Strategisk ledelse omhandler ledelse av hele bedriften hvor man da tenker på fremtidig overlevelse og lønnsomhet, en svikt i MoN sin ledelse fikk fatale konsekvenser for deres skjebne.

Alt i alt mener vi MoN har gjort mye riktig i løpet av sine 14 år i drift, de er uten tvil et av de mest særegne klesmerkene Norge noen gang har sett og deres historie er helt unik. MoN brakte norske tradisjoner ut i den store verden og viste at drømmer kan gå i oppfyllelse bare du har litt humor og stå-på-vilje. Dessverre tok eventyret som vi kjenner det slutt for nå, men MoN konseptet ble kjøpt tilbake etter konkursen fra en gruppe ansatte, så noe sier oss at vi ikke har sett slutten på Moods of Norway eventyret helt enda.

Snipp snapp snute, vi tror ikke at eventyret er ute...

## 10. Kilder

- Boswijk, A. (2013). *Economy of experiences* (3rd ed. utg.). S.l.: European centre for the experience economy.
- Cialdini, R. B. (2011). *Påvirkning : teori og praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Cuthbertson, R., Furseth, P., & Ezell, S. (2015). *Innovating in a Service- Driven Economy: Insights, Application, and Practice*. London: Palgrave Macmillan UK: London.
- Fagerberg, J. E. (2003). *Innovation: A Guide to the Literature* (Vol. 20031012): Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- Fjeldstad, Ø. D., & Lunnan, R. (2014). *Strategi*. Bergen: Fagbokforl.
- Fuglehaug, R. (2013). *Moods of Norway : hvordan gjøre bestemor stolt : om gründerskap, kreativitet og annet fanteri*. Oslo: Cappelen Damm.
- Garvik, T. E. (2015). Dette skjer under en konkurs. *Firmanytt.no*. Hentet fra <https://firmanytt.no/dette-skjer-under-en-konkurs/>
- Gripsrud, G. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How Does Probability of Innovation Change with Firm Age? *An International Journal*, 22(3), 193-207. doi:10.1023/B:SBEJ.0000022220.07366.b5
- Instagram, T. B. (2017.). A better shopping experience on Instagram. Hentet fra <https://business.instagram.com/blog/a-better-shopping-experience-on-instagram>
- Institutt for bransjeanalyser AS. (2018). *Detaljhandelsboken*. Oslo: Institutt for bransjeanalyser AS,.
- Johanessen, Ø. S. (2017, 11.10). Handels nyheter. *Dagens næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/09/21/0847/Handel/moods-sjefen-butikkene-blir-stengt-denne-uken-det-er-det-eneste-jeg-vil-si>
- Johnson, G. (2017). *Fundamentals of strategy* (Fourth edition. / Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Patrick Regné, Duncan Angwin. utg.): Pearson.
- Milnes, H. (2015, 23.11). How tech in Rebecca Minkoff's fitting rooms tripled expected clothing sales. *Digiday*. Hentet fra <https://digiday.com/marketing/rebecca-minkoff-digital-store/>



- Pedersen, R. (2016). Moods of Norway kjøper opp norsk butikkjede. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/kjendis/moods-of-norway-kjoper-opp-norsk-butikkjede/60321353>
- Pine, B. J., & Gilh, G. (1998). Welcome to the experience economy.
- Roberts, T. (2017, 18.04). How Supreme's unique marketing & business strategy works. *LinkedIn*. Hentet fra <https://www.linkedin.com/pulse/how-supremes-unique-marketing-business-strategy-works-thomas-roberts/>
- Samuelsen, B. M. (2016). *Merkevarerledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Selnes, F. (2014). *Markedsføringsledelse : med digitale verktøy*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development* (5th ed. utg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Tushman, M. L., & Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. doi:10.2307/41165852
- Kilsti, Petersen & Nyhaug (2017). Opinionsrapport. Opinion AS