



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service Management

Examensarbete
Magisterprogrammet
Service Management - retail

Detaljhandeln trappar upp

-en analys av generiska strategier för dagens
detaljhandelsbransch

HANDLEDARE
RICHARD EK,
CARL R HELLBERG

FÖRFATTARE
CHARLOTTE WOLLBERG
ISABELL WÄRNSVED

“What is past is the prologue”

William Shakespeare, *Stormen* 1611-1612.

SAMMANFATTNING

Titel:	Detaljhandeln trappar upp
Författare:	Charlotte Wollberg, Isabell Wärnsved
Handledare:	Carl R. Hellberg, Richard Ek
Utbildning:	Service Management - retail
Syfte:	Att analysera generiska strategiers applicerbarhet i dagens detaljhandelsbransch
Frågeställning:	Går det att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?
Arbetsfrågor:	Vilka är särdragen i dagens detaljhandelsbransch? Hur kan vi beskriva generiska strategier? Vad har sagts om generiska strategier för detaljhandeln?
Metod:	Genom en semikvalitativ metod har vi studerat teorin generiska strategier. Vi har även kartlagt dagens detaljhandelsbransch för att kunna analysera applicerbarheten av generiska strategier för denna. Vår uppsats bygger därför på en abduktiv ansats där både verkligheten och teorin ges stort utrymme. Dispositionen utgörs av de tre arbetsfrågorna ovan vilket hjälpt oss att studera generiska strategier och detaljhandeln var för sig respektive tillsammans.
Resultat:	Generiska strategier framställs generellt på ett stereotypt sätt vilket skapar hinder för dess applicerbarhet. Endast den som är väl inläst på generiska strategier kan förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån teorin. Generiska strategier ger specifika strategival för företag i detaljhandelsbranschen. Vid sidan om dessa så skapar branschens komplexitet även förutsättningar för att lyckas med en hybrid strategi. Å ena sidan går det således att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier. Å andra sidan finns fler möjligheter än de som Porter framhåller. Generiska strategier behöver kompletteras och utvidgas för att bättre förklara dagens detaljhandelsbranschens agerande. För detaljhandeln idag spelar faktorer som exempelvis service, upplevelser och EMV stor roll och det som kunden möter får därför allt större betydelse. Istället för ett produktorienterat synsätt krävs istället ett serviceorienterat.
Nyckelbegrepp:	Detaljhandelsbranschen, generiska strategier, Michael Porter, företagsstrategi.

ABSTRACT

Title:	Detaljhandeln trappar upp
Authors:	Charlotte Wollberg, Isabell Wårnsved
Tutors:	Carl R. Hellberg, Richard Ek
Education:	Service Management - retail
Purpose:	To analyse the applicability of the generic strategy in the today's retail business
Question:	How can we explain the behaviour of the retail business in terms of the generic strategy?
Main questions:	How is the today's retail business characterised? How can we describe the generic strategy? What is said about generic strategies for the retail business?
Method:	We have studied the theory of generic strategy through a semi qualitative approach. We have also studied today's retail business to be able to analyse the applicability of the generic strategies. The benchmark of our essay is therefore an abductive approach where reality and theory play an important role. The disposition of the essay constitutes of three main questions which help us analyse the generic strategies as well as the retail business.
Results:	Porters generic strategies are mostly presented in a stereotypical way which makes it less applicable. Only those who are well informed about the theory can therefore have good general use of it. The generic strategies give specific choices for the businesses in the retail industry. Retail companies today reach success through applying Porters strategies as well as using a hybrid approach. In one way isn't possible to explain the behaviour of the retail business in terms of the generic strategy, in another there are several opportunities besides those that Porter mentions. The generic strategies need to evolve further to suit today's retail business. In today's retail business service, experiences and trademarks play a main role and what is presented to the customer is more important than before. Instead of a product approach a service oriented approach is therefore needed.
Keywords:	Retail industry, generic strategy, Michael Porter, business strategy.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1.

INTRODUKTION	9
1.1 BAKGRUND	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION	10
1.2.1 Tidigare forskning	11
1.2.2 Syfte	12
1.2.3 Problemformulering	12
1.3 DISPOSITION	13

KAPITEL 2.

METOD.....	14
2.1 ÄMNESVAL, PROBLEMFORMULERING OCH SYFTE	15
2.1.1 Disposition och arbetsfrågor.....	16
2.2 LITTERATUR OCH TEORI	16
2.2.1 Generiska strategier	18
2.2.2 Dagens detaljhandelsbransch.....	19
2.2.3 Generiska strategier för detaljhandelsbranschen.....	20
2.2.4 Bearbetning av källor	21
2.3 INTERVJUER.....	22
2.4 SLUTDISKUSSION OCH RESULTAT	24
2.5 VETENSKAPLIG ARTIKEL.....	25

KAPITEL 3.

DAGENS DETALJHANDELSBRANSCH	26
3.1 EN HISTORISK TILLBAKABLICK AV DETALJHANDELSBRANSCHEN	26
3.2 DETALJHANDELSBRANSCHEN OCH DESS OMVÄRLD	27
3.2.1 Five Forces.....	27
3.2.2 PESTEL-analys	28
3.3 DAGENS DETALJHANDELSBRANSCH.....	29
3.3.1 Ekonomiska faktorer för dagens detaljhandel	29
3.3.2 Demografiska faktorer för dagens detaljhandel.....	32
3.3.3 Konsumentbeteenden i dagens detaljhandel.....	33
3.4 SUMMERING KAPITEL 3 – SÄRDRAGEN I DAGENS DETALJHANDELSBRANSCH	36

KAPITEL 4.

GENERISKA STRATEGIER	38
4.1 EN FÖRETAGSSTRATEGISK ÅTERBLICK.....	38
4.1.1 Utvecklingen fram till generiska strategier.....	38
4.1.2 Utvecklingen efter generiska strategier.....	39
4.2 PORTERS GENERISKA STRATEGIER.....	40
4.2.1 Konkurrens och strategi.....	40
4.2.2 Tre basstrategier.....	41
4.2.3 Krav och risker.....	43
4.2.4 Porter år 1996.....	44
4.2.5 Fragmenterade branscher.....	46
4.3 EN MÅNGFASETTERAD BILD AV GENERISKA STRATEGIER.....	47
4.3.1 Generiska strategier är statiska.....	47
4.3.2 Generiska strategier är passiv och rationell.....	48
4.3.3 Generiska strategier är inkonsekvent.....	50
4.3.4 Begreppet stuck in the middle kan vara missvisande.....	51
4.4 SUMMERING KAPITEL 4 – BESKRIVNINGEN AV GENERISKA STRATEGIER.....	52
4.4.1 Generiska strategier efter långsiktsplanering men före strategisk innovation.....	53
4.4.2 Generiska strategiers tre basstrategier – var för sig eller tillsammans.....	53
4.4.3 Generiska strategiers branschberoende och generiska förmåga.....	54
4.4.4 Hot och möjligheter i fragmenterade branscher.....	54
4.4.5 Strategival och dynamik i en föränderlig omvärld.....	55
4.4.6 Stuck in the middle skapar motgång och medgång.....	55

KAPITEL 5.

DETTA HAR SAGTS OM GENERISKA STRATEGIER FÖR DETALJHANDELSBRANSCHEN57

5.1 TRE BASSTRATEGIER I DETALJHANDELSBRANSCHEN.....	57
5.2 DETALJHANDELSSPECIFIKA KOMPLEMENT TILL GENERISKA STRATEGIER.....	61
5.3 DETALJHANDELSBRANSCHEN OCH RISKER MED STUCK IN THE MIDDLE.....	62
5.4 GENERISKA STRATEGIER FÖR DETALJHANDELSBRANSCHEN.....	63

KAPITEL 6.

GENERISKA STRATEGIERS AKTUALITET FÖR DAGENS DETALJHANDELSBRANSCH... 64

6.1 SLUTDISKUSSION.....	64
6.1.1 En stereotyp bild av generiska strategier.....	64
6.1.2 Detaljhandelns komplexitet.....	66
6.1.3 Nya möjligheter till strategival i dagens detaljhandel.....	67
6.2 SLUTRESULTAT SAMT UPPSATSENS BIDRAG TILL KUNSKAPSLUCKAN.....	68

6.3 SLUTSATSERNAS GILTIGHET	70
6.4 VIDARE FORSKNING	70

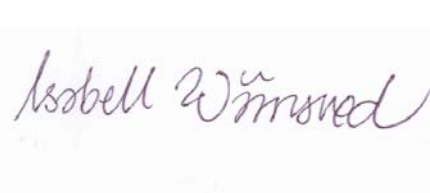
Förord

Att arbeta med denna magisteruppsats har varit spännande och stimulerande tack vare bland annat kommentarer och kritik från handledare, studenter och lekmän vilka granskat uppsatsen i olika versioner. Vi vill därför tacka för alla dessa bidrag och riktar ett särskilt tack till Fredrik Voltaire, Svensk Handel, företagsekonomen FD Gustaf Kastberg och Leif Melin, strategiprofessor vid Handelshögskolan, Jönköping, som bland annat, bidragit med aktuell kunskap till uppsatsen.

Charlotte Wollberg

A handwritten signature in purple ink that reads "Charlotte Wollberg". The signature is fluid and cursive, with a long, sweeping underline.

Isabell Wärnsved

A handwritten signature in purple ink that reads "Isabell Wärnsved". The signature is cursive and clearly legible.

Helsingborg, maj 2008

KAPITEL 1.

INTRODUKTION

I detta kapitel introducerar vi läsaren i vårt valda problemområde och de frågeställningar som uppsatsen bygger på. Kapitlet inleds med en bakgrundsbild där fenomenet sätts i sitt sammanhang. Detta leder fram till uppsatsens problemdiskussion där vi presenterar vårt valda fokus och de ramar vi satt för uppsatsen. Kapitlet avslutas med uppsatsens problemformulering och disposition.

1.1 Bakgrund

Det finns många vedertagna teoretiker som studenter och praktiker kommer i kontakt med när det gäller strategifrågor. Dessa teoretiker bär ofta på en gedigen erfarenhet och kompetens och teorier de utvecklar vinner en viss auktoritet. Denna auktoritet gör teorierna tacksamma att hänvisa till, och söka förklaring hos, då strategiproblem uppstår. Inte desto mindre tacksamt är det för andra, mer eller mindre auktoritetsburna, att stifta kritik mot dem. Teorier är således ett utsatt område.

Michael Porter är en av dessa vedertagna teoretiker som under åren behandlats och kritiserats av många. De generiska strategier han utvecklade 1980 har än idag en stor verkansgrad för studenter och praktiker. Teorin vilar på basstrategierna kostnadsledarskap, differentiering och fokusering, vilka Porter ansåg att företag är tvungna att välja mellan för att nå framgång. I uppsatsen berörs strategi utifrån denna betydelse, det vill säga i form av företagsstrategiska val för att uppnå konkurrensfördelar. Även begreppet konkurrensfördel är stiftat av Porter och är de fördelar som företaget har gentemot sina konkurrenter. Tanken med Porters strategiteori är att den skall äga en allmängiltighet, det vill säga vara generisk. Typ av företag eller bransch skall därför inte ha avgörande betydelse för tillämpligheten av teorin.

Detaljhandelsbranschen har genomgått en kraftig förändring till det vi idag kan kalla dagens detaljhandelsbransch. Denna kan delas in i två huvudgrupper; dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandel. Den första av dessa två innefattar alla de varor vi dagligen konsumerar, så som livsmedel, medan sällanköpsvaror är av motsatt karaktär och kan exemplifieras med bilar och kläder. Det har skett flera omfattande förändringar inom detaljhandeln de senaste decennierna vilket drivit branschens utveckling. Betydande är de förändrade konsumentbeteenden

och konsumentens förhandlingsstyrka gentemot detaljhandlaren. Dessa är bara ett par exempel på faktorer som företag i branschen tvingas att anpassa sig till, och utgå ifrån, vid det strategiska arbetet i strävan efter konkurrensfördelar. Det ställs således krav på dagens detaljhandelsföretag att agera medvetet och att då ha tillgång till relevanta teoriverktyg kan vara mycket viktigt, om inte helt avgörande. Utifrån denna kontext smalnas ämnet av i nästkommande avsnitt, för att formulera den begränsning som utgör uppsatsens ramar.

1.2 Problemdiskussion

Under vår tid som retailstudenter vid Service Managementprogrammet, Lunds universitet, har ekonomiprofessor Porters generiska strategier från 1980 frekvent återkommit. Grundtanken i Porters teori är bland annat att företag bör välja mellan att bedriva kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering. Hur företaget väljer att kombinera dessa strategier avgör dess risker eller möjligheter. Det kan framförallt finnas en risk med att fastna i ett mellanläge, det Porter uttrycker som *stuck in the middle*. Vid sidan om generiska strategier har vi också fått studera andra strategiteoretiker, men sällan låtit ifrågasätta dess auktoritet. Härigenom har vi fått en förståelse av att teorin är vedertaget accepterad. Litteratur och undervisningsmaterial ger således en förenklad bild av de generiska strategierna vilken sedan tillämpas av praktiker och studenter. Teorier åldras och förlorar sin aktualitet särskilt om teorierna rör förhållanden som ändras över tid.¹ Idag, nästan 30 år efter generiska strategiers uppkomst, finns det en problematik i att studenter och praktiker använder teorin i dess ursprungliga form på vår tids material. Teorin utvecklades för att vägleda 1980-talets industriföretag under de omständigheter som då rådde. Att direkt applicera teorierna på dagens detaljhandelsbransch kan därför vålla problem.

Då vi som retailstudenter skrev vår kandidatuppsats² väcktes intresset för generiska strategier och dess aktualitet för detaljhandeln. En av kandidatuppsatsens slutsatser är att det i dagens detaljhandelsbransch finns företag som tillämpar parallella strategier. Detaljhandelsbranschen är av en annan karaktär än industrin var på 1980-talet och då generiska strategier utvecklades. Då teorin anses vara tillämpbar för alla typer av branscher är det därför intressant att sammanföra teorin med detaljhandelsbranschen. Det saknas också viss forskning vad gäller detaljhandelsbranschens företagsstrategi varför avsnittet nedan redogör för det som tidigare skrivits och

¹ Rienecker, L. Jørgensen, P, S (2000). *Att skriva en bra uppsats*. Liber ekonomi. Malmö. Sid. 164

² *COS it's new! Lågprisföretagens satsningar på exklusivitet – stuck in the middle?* Tillgänglig: <http://www.uppsatser.se/uppsats/b1d41765ec/>

sagts på området. Beskrivningen görs dels i ett vidare sammanhang och dels utifrån vårt specifika ämnesområde.

1.2.1 Tidigare forskning

Strategiforskning är ett välutvecklat forskningsområde och vid en artikelsökning ges närmare 400 000 träffar.³ Då begreppet är omfattande har vårt studieområde begränsat sig till det företagsstrategiska. Ett antal studier har presenterats som behandlar företagsstrategiska problem och många av dessa är av idag välkända teoretiker, som exempelvis Porter och de generiska strategierna. På ett generellt plan har generiska strategier bearbetats av många och ifrågasatts av vissa. Teorin har således både anhängare och motståndare. Återkommande hos de kritiker som uttalat sig om generiska strategier är att de anser att modellen är för enkel och formaliserad, vilket sätter begränsning i dess tillämplighet. Kritiker menar även att den saknar motivation och drivkraft framåt, det vill säga att den snarare fokuserar på dagens förhållanden istället för på framtiden.⁴

Modeller och teorier är metoder för att förenkla verkligheten och kritiken kan därför ifrågasättas.⁵ Det finns dock ett gott underlag för vår studie då det är accepterade och publicerade teoretikers kritik vi delvis grundar våra analyser på.

För detaljhandelsbranschen är de företagsstrategiska valen av stor betydelse och nära sammankopplat. Studier på detaljhandelsområdet, likt strategiområdet, är omfattande. Material att tillgå är av varierande ålder och karaktär. Det är främst nyare information som varit intressant för uppsatsen. Betydligt mer begränsad är den forskning som applicerar generiska strategier på detaljhandeln, vilken varit branschen som avgränsat vår sökning och studie. Vi har funnit ett antal studier som berör problematiken. Dock begränsar sig majoriteten av dem till dagligvaruhandeln⁶ och endast ett exempel har kunnat ges från sällanköpsvaruhandeln.⁷ Det finns

³ Sökord: Strategy

<http://elin.lub.lu.se/elin?func=basicSearch&lang=se&q1=strategy&field1=all&bool1=AND&q2=&field2=all&pubYear=allYears&fromYear=1900&toYear=2009&submitButtonName=S%C3%B6k>

⁴ Mintzberg genom Bengtsson, L. Skärvad, P. H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Upplaga 1:3. Studentlitteratur, Lund. Sid. 197.

⁵ Patel, R. Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund. Sid. 20.

⁶ Morschett, D. Swoboda, B. Schramm-Klein, H. (2005). *Competitive advantage in retailing – an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers*. Och Allen D. (1994). *A tale of two strategies*. *Magazine: Management Accounting* Section: Financial Management Februari. 01.

⁷ Faulkner, D. Bowman, C. (1992). *Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions*. *European Management Journal* Vol. 10. No 4. December.

således ett behov av studier om generiska strategier för detaljhandeln som helhet. Gemensamt för många som behandlat forskningsområdet är att de efterfrågar en vidareutveckling av generiska strategier där även andra aspekter tas i beaktning för att anpassas för detaljhandeln.

Genom att analysera och tolka teorin generiska strategier samt dess kritik och utveckling samt kartlägga dagens detaljhandelsbransch, har vi därför möjlighet att fylla en aktuell kunskapslucka på detaljhandelns företagsstrategiska område.

1.2.2 Syfte

Syftet är att analysera generiska strategiers applicerbarhet inom dagens detaljhandelsbransch.

1.2.3 Problemformulering

Uppsatsens huvudproblem är:

Går det att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?

För att lösa huvudproblemet har vi utgått från följande arbetsfrågor:

Vilka är särdragen i dagens detaljhandelsbransch?

Hur kan vi beskriva generiska strategier?

Vad har sagts om generiska strategier för detaljhandeln?

Genom att beskriva detaljhandeln idag och det som bäst karaktäriserar branschen introduceras ämnesområdet. Med bakgrund av denna kunskap presenteras därefter Porters generiska strategier och beskrivs på ett flertal sätt. De två delarna, vilka återfinns genom de två första arbetsfrågorna, mynnar ut i en studie av de två forskningsområdena i kombination, vilken är vår tredje arbetsfråga. Här ges teoretiska exempel från tidigare forskning av generiska strategier för detaljhandelsbranschen. Slutligen summerar vi uppsatsens delar genom att svara på det huvudproblem som presenterats ovan.

1.3 Disposition

KAPITEL 2 – Metod

I detta kapitel klargör vi vårt tillvägagångssätt för att nå uppsatsen syfte och åskådliggör detta i en figur. Kapitlet redovisar de angreppssätt och metodval som uppsatsen bygger på utifrån våra teoretiska, empiriska och analytiska vägval.

KAPITEL 3 – Dagens detaljhandelsbransch

I detta kapitel redogör vi för dagens detaljhandel och dess särdrag. För att sätta in branschen i en historisk kontext inleds med en kort tillbakablick på detaljhandelsområdet. Därefter tillämpas de två teorierna Five Forces och PESTEL på detaljhandeln idag för att leda fram till den summering som besvarar uppsatsens första arbetsfråga; *Vilka är särdragen i dagens detaljhandelsbransch?*

KAPITEL 4 – Generiska strategier

I detta kapitel beskriver vi teorin generiska strategier. Kapitlet inleds med en kort företagsstrategisk tillbakablick för att sätta in generiska strategier i ett sammanhang. Därefter följer en redogörelse för den teori som Porter utvecklade 1980 samt utvalda teoretiker vilka uttalat sig om generiska strategier. Kapitlet avslutas med en summering där uppsatsens andra arbetsfråga; *Hur beskrivs generiska strategier?* besvaras.

KAPITEL 5 – Detta har sagts om generiska strategier för detaljhandelsbranschen

I detta kapitel sammanförs de två ämnesområdena ovan genom en presentation av de teoretiker som studerat generiska strategiers tillämplighet för detaljhandelsbranschen. Vidare diskuterar och belyser vi likheter och skillnader med dem som behandlat teorin på ett generellt plan. Kapitlet avslutas med en summering som besvarar vår tredje arbetsfråga; *Vad har sagts om generiska strategier för detaljhandelsbranschen?*

Svaren på de tre underordnade arbetsfrågorna ger oss möjlighet att i nästkommande kapitel besvara huvudproblemet: *Går det att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?*

KAPITEL 6 – Generiska strategier för dagens detaljhandelsbransch

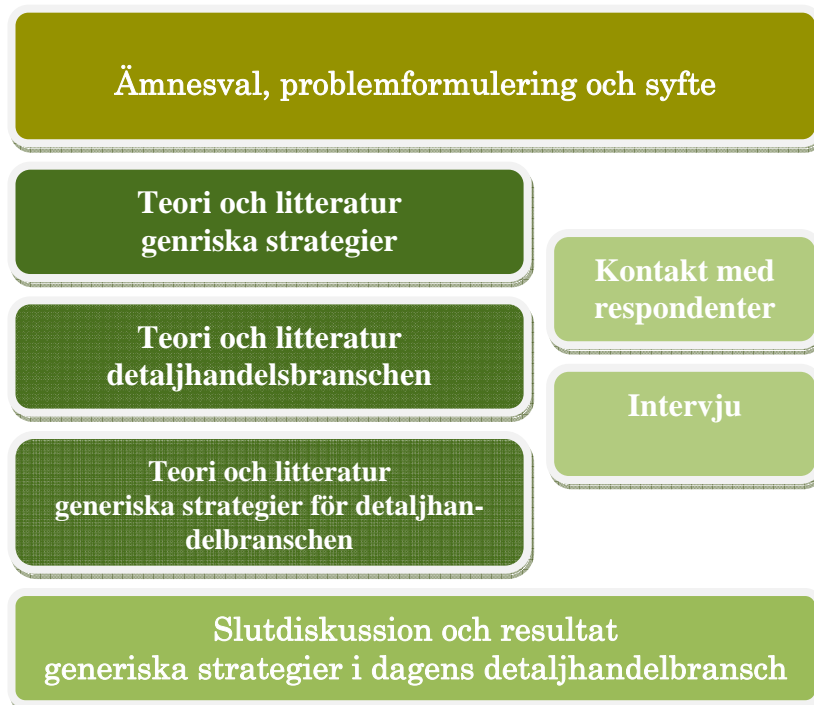
I detta kapitel presenteras uppsatsens slutdiskussion och resultat. Genom arbetsfrågornas svar har kunskap om generiska strategier, detaljhandeln samt de båda i kombination förvärvats. I detta kapitel sammanfattas kunskapen för att svara på uppsatsens huvudproblem; *Går det att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?* Vi diskuterar också resultatens giltighet och källkritik för att slutligen ge förslag på vidare forskning.

KAPITEL 2.

METOD

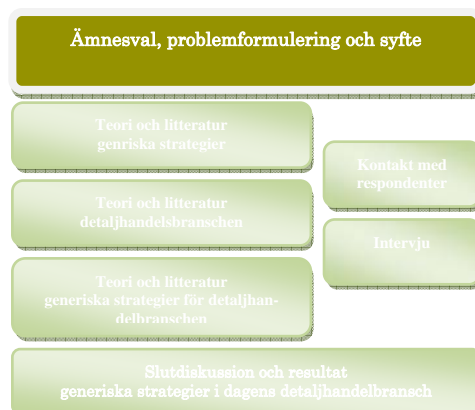
I detta kapitel klargör vi vårt tillvägagångssätt för att nå uppsatsen syfte. Inledningsvis åskådliggörs vårt metodologiska tillvägagångssätt i en figur. Kapitlet redovisar de angreppssätt och metodval som uppsatsen bygger på utifrån våra teoretiska och empiriska vägval.

Figuren nedan åskådliggör de olika huvudområdena för vårt metodologiska tillvägagångssätt. Uppsatsen bygger framförallt på litteraturstudier kring generiska strategier och detaljhandelsbranschen. Då uppsatsen ändrat disposition i ett senare skede får figuren nedan åskådliggöra uppsatsens utseende idag. I metodkapitlet kommer vi ändå klargöra hur den verkliga processen har genomförts. För att ge uppsatsen än mer djup och verklighetsanknytning har vi valt att underbygga dessa med en empirisk studie i form av intervjuer med respondenter från strategiområdet och från branschen. Tillsammans leder delarna fram till slutdiskussion, resultat och uppsatsens slutsatser. Nedan följer en genomgång av hur processerna har genomförts.



2.1 Ämnesval, problemformulering och syfte

Intresset för att studera det valda ämnet har väckts genom tre olika problem som vi stött på under vår utbildning. Den första var grundtanken i Porters generiska strategier; att företag bör välja mellan att antingen bedriva kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering för kunna bli konkurrenskraftiga och att de annars hamnar i ett mellanläge. Den andra bidragande faktorn var att vi under vår kandidatuppsats berörde de generiska strategierna för detaljhandeln och fann att det finns företag som bedriver parallella strategier idag. Den tredje bidragande faktorn som intresserade oss var att en teori från 1980 fortfarande har en stor genomslagskraft och tillämpas i stor utsträckning. Detta har vi funnit ut under våra fyra år som studenter samt då vi varit i kontakt med annat forskningsmaterial. Då vi inledningsvis var i kontakt med andra studenter och praktiker förstod vi att det finns intresse för att utreda dessa problem. Målet med vår undersökning är därför att problematisera och öppna upp för en diskussion rörande generiska strategier idag. Detaljhandeln har då varit vår naturliga avgränsning.



Utifrån argumenten ovan valde vi att fördjupa och skaffa ny kunskap inom ämnet generiska strategier. Valet av bransch föll sig naturligt då vi är detaljhandelsstudenter och gärna ville knyta an intresset för teorin med vår speciella branschinriktning. Dessutom upptäckte vi att det i den samlade litteraturen fanns relativt få studier som undersökt generiska strategiers applicerbarhet inom just detaljhandelsbranschen. Därför såg vi en aktuell kunskapslucka inom forskningsområdet, som vi genom fördjupad kunskap hade möjlighet att täcka. Vårt intresse tillsammans med forskningsområdets kunskapslucka ledde fram till uppsatsens problemformulering; Går det att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier? Problemformuleringen har formulerats utifrån vissa begränsningen för att därigenom skapa en bild av studiens innehåll.⁸ För att utreda uppsatsens syfte har vi valt att dra slutsatser från både teoretiska och empiriska metoder. Detta innebär att uppsatsen är av en abduktiv karaktär då

⁸ Jacobsen, D I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund. Sid. 33.

den både utgår från verkligheten och teorin. I forskningssammanhang innebär detta en kombination av den induktiva och den deduktiva ansatsen.⁹

2.1.1 Disposition och arbetsfrågor

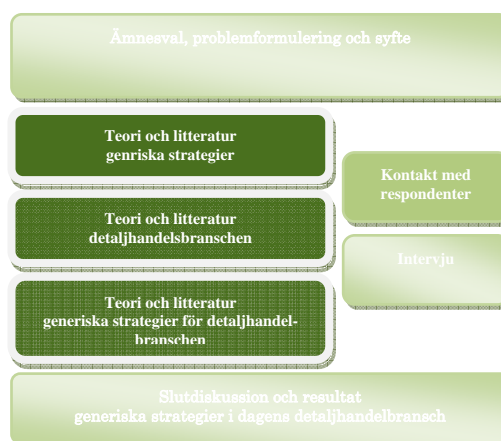
Utifrån denna startpunkt fungerar dispositionen som en vägledning fram till uppsatsens sista kapitel. Den visar således formen på studiens innehåll och de centrala delarna av uppsatsen för besvarandet av problemformuleringen. För att tydliggöra dispositionen valde vi att upprätta tre arbetsfrågor vars svar underlättade besvarandet av huvudfrågan.¹⁰ Dessa tar var och en upp de centrala ämnesområdena i uppsatsen. Utifrån begränsningar i ämnesrådet gavs också ramar för litteraturbehov vilka redogörs i kommande avsnitt.¹¹

De mest omfattande delarna i uppsatsen handlar om våra två studieområden; detaljhandelsbranschen och generiska strategier. För att binda ihop informationen mellan läsaren och det vetenskapliga och därigenom förhindra missförstånd och irritation, valde vi att använda det som i metodsammanhang kallas metatext. Detta är framförallt de meningar som föregriper vad som kommer omtalas i nästkommande avsnitt, de uppsummeringar som handlar om vad som var huvudinnehållet i det föregående och de preciseringar vi gjort när det gäller huruvida vi använt informationen.¹²

2.2 Litteratur och teori

Syftet med uppsatsen är att analysera generiska strategiers applicerbarhet inom dagens detaljhandelsbransch och för att bäst undersöka detta behövdes teorin och branschen studeras grundligt. Därför har vi, endast valt och använt litteratur och teori som varit relevant för att kunna svara på uppsatsens syfte. Då vi metodmässigt har haft som ambition att försöka förstå och analysera hel-

heter så har uppsatsen framförallt präglats av den kvalitativa metoden när vi bearbetat vårt material. Den teoretiska processen har även drag av ett kvantitativt arbetssätt vilket i forsk-



⁹ Alvesson, M. Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 42.

¹⁰ Rienecker, L. Jørgensen, P. S. (2002). Sid. 219.

¹¹ Jacobsen, D I. (2002). Sid. 33.

¹² Ibid. Sid. 250-253.

ningssammanhang kallas för en semikvalitativ metod.¹³ Exempel på kvalitativt metodarbete i uppsatsen har varit att grundligt studera generiska strategier medan material som använts vid kartläggningen av detaljhandelsbranschen kan anses vara kvantitativ. Vårt första steg efter det att vi formulerat vårt problemområde och dess arbetsfrågor var att leta efter litteratur och material som kunde hjälpa oss med det valda ”problemet”. Vår litteratursökning har kännetecknats av det som kallas kedjesökning.¹⁴ Då vi har funnit lämplig litteratur så har denna lett vidare till nästa informationskälla och så vidare men med arbetsfrågorna som begränsning för litteratursökningen.¹⁵ Vi har även studerat utvalda källor grundligt istället för att använda många källor ytligt. Vi valde också att prioritera att snabbt komma igång att skriva och producera text. På så sätt har vi haft ett stort underlag för att senare kunna skriva om, strukturera och redigera.

Vid litteratursökningen har vi utgått från de tre arbetsfrågorna vilka därmed utgjort uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Utifrån de tre områdena har resultat och slutsatser dragits. Sambandet i litteratursökningen är följande:

- Först och främst sökte vi material som behandlar det specifika område vi valt att studera, det vill säga generiska strategier för dagens detaljhandelsbransch. Därigenom kunde vi kartlägga den aktuella kunskapsluckan. Detta material utgjorde också underlag för att svara på uppsatsens *sista* arbetsfråga; *Vad har sagts om generiska strategier för detaljhandelsbranschen?*
- Ursprungligen uppfattade vi generiska strategier som det mest centrala för uppsatsen, och började bygga upp uppsatsen därifrån.¹⁶ Litteratursökning avgränsades därför till detta område. Detta material utgjorde underlag för att svara på uppsatsens *andra* arbetsfråga; *Hur beskrivs generiska strategier?*
- Parallellt med informationssökningen om generiska strategier söktes teori som möjliggjorde studien av detaljhandelsbranschen. Vi inhämtade också allmän information om branschen för att tillämpa de utvalda teorierna på. Detta material utgjorde underlag för att svara på uppsatsens *första* arbetsfråga; *Vilka är särdragen i dagens detaljhandelsbransch?*

Vi började alltså skriva om detaljer som vi sedan tidigare kände till, eller önskade problematisera. Sedan lät vi mönstret uppstå genom att betrakta de olika ämnesområdena, såväl samlade

¹³ Patel, R. Davidson, B. (1991). Sid. 100.

¹⁴ Rienecker, L. Jørgensen, P. S. (2002). Sid. 119.

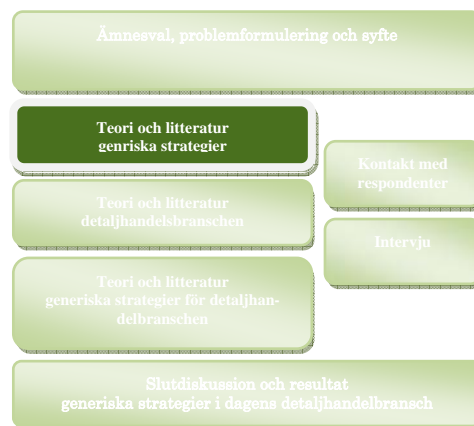
¹⁵ Ibid. Sid. 119.

¹⁶ Patel, R. Davidson, B. (1991). Sid. 65.

som ett i taget. Detta beskriver Rienecker och Jørgens som ”att skriva i sidledes in mot överblicken”. Parallellt med litteratursökningen började vi också ta kontakt med de respondenter som vi ansåg kunde bidra med en viss empiri till uppsatsen.

2.2.1 Generiska strategier

Det ursprungliga utgångsläget för vår studie är Porters generiska strategier och vi har utifrån denna teori sökt relevant komplement. I metodlitteraturen kallas detta för en deduktiv ansats.¹⁷ Begränsning i en sådan ansats kan vara att litteraturvalen lätt anpassas utifrån på förhand tänkbara slutsatser. Vi har undvikit detta genom att komplettera med kritiker till teorin samt genom att beskriva den kontext som teorin har utkommit ur. Trots den deduktiva ansatsen så har den slutgiltiga uppsatsen karaktären av att snarare vara abduktiv, detta beror på att vi valde att omdisponera centrala delar för att på ett tidigare stadium introducera dagens detaljhandelsbransch. Med kunskap om branschen kunde generiska strategier studeras på ett mer analytiskt sätt.



För litteratursökning hade vi stor nytta av Lunds universitetsbibliotek och Helsingborgs stadsbibliotek samt tillgängliga journaler på området. Problem med böcker som redan var utlånade samt väntetid för transport av vissa har varit faktorer som påverkat teoriinsamlingen. Detta nämner Patel och Davidsson som vanliga problem.¹⁸ Eftersom vi valt vedertagna modeller och teorier har också flera avhandlingar, rapporter samt akademiska uppsatser bidragit med relevant information. Dessa har vi nått främst genom Lunds Universitets databas för uppsatser; Xerxes, samt den nationella uppsatsdatabasen www.uppsatser.se. Dessa har varit bra hjälpmedel för att snabbt och smidigt få begreppsinformation samt uppdaterad teori. Internet har varit användbart för samtliga studieområden i uppsatsen varför även teori och information om detaljhandelsbranschen förvärvats härigenom.

Då syftet med uppsatsen är att analysera generiska strategiers applicerbarhet inom dagens detaljhandelsbransch har Porters teori från 1980 varit vår *teoretiska utgångspunkt*. Vi har då

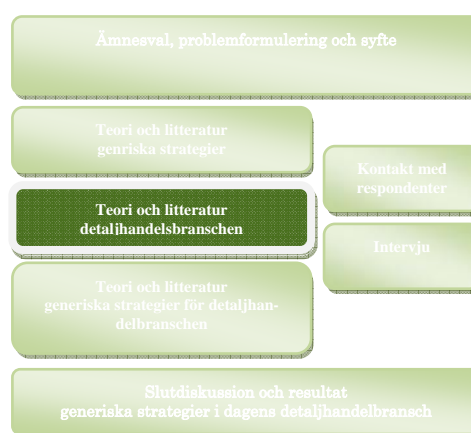
¹⁷ Jacobsen, D. I. (2002). Sid. 34-35.

¹⁸ Patel, R. Davidson, B. (1991). Sid. 33.

utgått från en svensk översättning från 1991 samt en amerikansk från 2004.¹⁹ Därefter studerade vi artikeln *What is Strategy?* Från 1996, vilken också har skrivits av Porter. Genom att komplettera och studera det som skrivits kring generiska strategier, i form av exempelvis kritik, har vi satt generiska strategier i sitt sammanhang. Vi har då använt teori från vedertagna företagsstrategiska forskare, exempelvis Henry Mintzberg, samtidigt som mindre kända teoretiker också studerats. Exempel på kritik är att generiska strategier är för enkel och formaliserad vilket vi berört under avsnitt 1.2.1. För att ytterligare skapa ett sammanhang sökte vi teoretiker som behandlar strategiutvecklingen i sin helhet, exempelvis Robert M. Grant.

2.2.2 Dagens detaljhandelsbransch

För att ge en bild av detaljhandelns särdrag skapade vi ett teoriskt ramverk där särdragen kan urskiljas. Vi valde då att ta hjälp av två teorier som var bra redskap för kartläggningen; Five Forces och PESTEL-analysen. Five Forces använde vi för att åskådliggöra branschkonkurrensens drivkrafter och strukturdrag medan PESTEL-analysen är av mer generell karaktär och därför ett bra komplement till Five Forces. Båda dessa teorier är vi inlästa på då de, precis som generiska strategier, löpt som en röd tråd under vår utbildning. För att inte tynga uppsatsens teoretiskt grundade avsnitt så presenteras de två modellerna i korthet under respektive avsnitt. Vidare är det, för vår uppsats, de mest centrala aspekterna som redovisas och analyseras i form av exempel från detaljhandelsbranschen.



Vissa teoretiker har uttryckt kritik mot Five Forces som branschanalys då den kan anses ge en statisk bild av omvärlden. När ett företag utformar sin strategi är det av mindre vikt att klargöra strategiska positioner än att klargöra hur resurser och kompetenser ska utnyttjas.²⁰ En branschanalys med utgångspunkt från Five Forces har dock fungerat som ett utmärkt hjälpmedel för att identifiera de förändringar i branschen som är mest betydelsefulla för denna uppsats. Likt Frankelius menar vi att modellen har en styrka i att kunna skapa en överblick och en helhet i komplexa sammanhang.²¹ Då vi är medvetna om dess svagheter har vi vidgat våra vyer genom att även ta in andra relevanta aspekter, exempelvis genom PESTEL-

¹⁹ *Konkurrensstrategi* (1991) respektive *Competitive Strategy* (2004).

²⁰ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Upplaga 1:3. Studentlitteratur, Lund. Sid. 178-179.

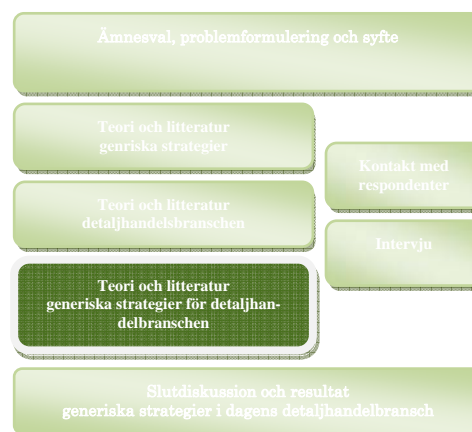
²¹ Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*. Upplaga 1:1. Liber ekonomi. Malmö. Sid. 57.

analysen. Även tillförlitligheten av denna metod har diskuterats och mottagit viss kritik, exempelvis att den har bristande precision. Teorin tjänar därför på att användas som ett verktyg för att skapa en övergripande bild att grunda riskminimering på snarare än ett exakt instrument.²² I uppsatsen har PESTEL-analysen underlättat då vi sökt förklara omvärlden utifrån ett generellt perspektiv. Teorierna använde vi som redskap för att lyfta fram betydelsefulla aspekter. I ett första steg valde vi att beskriva teorin samt följa upp med en tillämpning i direkt anslutning. För att skapa en bättre helhet har detta i ett senare skede omstrukturerats för att istället samlas i rena teori- och tillämpningsavsnitt.²³

Informationen om detaljhandeln är hämtad från framförallt aktuella och nya källor då vi önskat ta fram särdragen i dagens bransch. Handelns Utredningsinstitut (HUI) bedriver kontinuerlig forskning på detaljhandelsområdet varför både deras hemsida samt tryckta källor har varit behjälpliga för att kartlägga branschen. Annat aktuellt material har också hämtats från Internet för att komplettera bilden av dagens detaljhandelsbransch. De tre aspekterna; ekonomi, demografi och kundbeteende, vilka McGoldrick framhåller som de viktigaste för detaljhandeln har hjälpt oss att skapa struktur bland den information vi förvärvat²⁴

2.2.3 Generiska strategier för detaljhandelsbranschen

När vi hade funnit teori och litteratur för de två centrala studieområdena ovan, började vi bearbeta det material som sedan tidigare behandlat generiska strategier och tillämpat teorin på detaljhandelsbranschen. Hjälpmiddel till detta har främst varit att söka artiklar vid Lunds Universitet artikeldatabas, Elin, eftersom vi sökte färsk ämneskunskap. Enligt Rienecker och Jørgensen²⁵ så är det i artiklar som man hittar denna färsk information. Många av dessa artiklar har också passerat en akademisk kvalitetsgranskning i form av urvals- och intagningsprocedurer²⁶ vilket också var en anledning till varför vi valde att söka teori på detta sätt. Olika akademiska uppsatser på Internet har också



²² Frankelius, P. (2001). Sid. 54.

²³ Patel, R. Davidson, B. (1991). Sid. 140.

²⁴ Ekonomi, demografi, konsumentbeteende.

²⁵ Rienecker, L. Jørgensen, P S. (2002). Sid. 117.

²⁶ Ibid. Sid. 120.

fungerat som inspiration vad gäller informationssökning som behandlar det båda ämnesområdena. Härigenom fick vi både tips på sökvägar samt källor.

Sökningen visade sig vara relativt svår då det fanns lite skrivet på det specifika området. Vi hittade dock ett antal intressanta artiklar som beskriver ett antal empiriska undersökningar som är grundade i teorin och tillämpade på detaljhandeln. Vissa av dessa var av ny karaktär medan ett par var av äldre ursprung. En artikel som har varit mycket användbar är; Morschett et al's *Competitive advantage in retailing – an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers*. Denna artikel behandlar endast dagligvaruhandeln, något som vi under materialinsamlandet fick erfara var mer vanligt än att studera detaljhandeln i sin helhet. Vi är medvetna om att vi aktivt valt bort information som behandlar andra branschområden och de särdrag som finns i detaljhandelsbranschen återfinns sannolikt i även andra branscher. Som detaljhandelsstudenter såg vi en kunskapslucka inom det specifika området och avgränsningen var därför naturlig. Kunskapsluckan låg därför till grund för informationssökningen. Den branschspecifika informationen som vi fick fram har varit nödvändig för att vi skulle kunna uppfylla vårt syfte och kunna svara på uppsatsens huvudproblem.

2.2.4 Bearbetning av källor

Vår studie vilar i hög grad på sekundärkällor och det har därför varit av största vikt att dessa valts ut med omsorg. Problem med andrahandskällor är exempelvis risken för att vi som författare missförstått budskapet eller att vi satt en personlig prägel. Tidsaspekten påverkar också huruvida en källa är tillförlitlig eller ej.²⁷ Vi har strävat efter ett balanserat urval av de sekundära källorna för att på så sätt möjliggöra kritiskt tänkande. Om två eller flera oberoende källor säger en och samma sak så har vi bedömt kvaliteten på källorna som hög. Vi är medvetna om att vissa är tagna ur sitt sammanhang, inte minst när det gäller information från Internetsidor, men vi har stävat efter att tolka informationen med försiktighet. En annan central aspekt för att bedöma en källas tillförlitlighet är att analysera vilken mottagare som informationen riktats till samt dess avsändare. Det är främst de så kallade privata källorna som då kan leda till felaktiga slutsatser.²⁸ I och med att mycket av informationen hämtats från Internet så har vi varit tvungna att hålla noggrann kontroll för att undvika dessa problem. Kvaliteten på närverksplatserna har varit varierande i både innehåll och utseende varför vi försökt välja Inter-

²⁷ Jacobsen, D I (2002). Sid. 152-153.

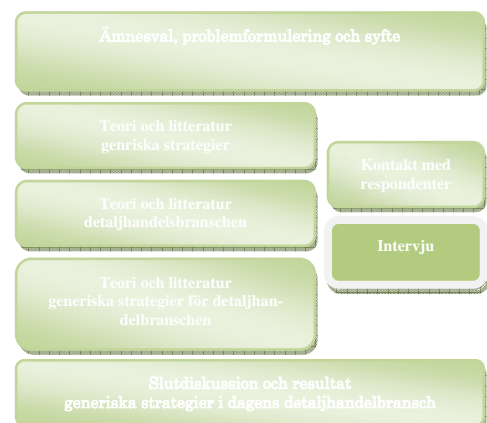
²⁸ Ibid. Sid. 209-210.

netsidor som vi anser är av hög kvalitet.²⁹ Exempelvis sådana som regelbundet underhåller och uppdaterar sina nätverksplatser och därigenom anses vara tillförlitliga samt de sidor som är knutna till universitetet.³⁰

Trots att vi noga avvägt valet av källor finns det en risk att slarvfel, missuppfattningar samt stress påverkat resultatet. Dessa ”misstag” har vi förebyggt bland annat genom att upprätta en gemensam fildelning.³¹ Härigenom har vi kunnat samla och katalogisera all information som vi förvärvat på vägen. Den har också givit oss möjlighet att dela information trots att vi suttit på olika platser vilket förebyggt att misstag och missförstånd uppstått oss emellan. Vi har på så sätt haft möjlighet att granska varandras material löpande samt följa varandras arbetsprocesser.

2.3 Intervjuer

Det empiriska materialet har vi sett som underordnat i uppsatsen men som ett bra tillskott och komplement för att kunna uppfylla uppsatsens syfte.³² Genom att ta in den praktiska och teoretiska erfarenhet som våra respondenter besatt skapades ett visst djup åt vår uppsats samt en verifiering av det sekundära materialet. Jacobsen menar att det kan vara idealiskt att använda olika typer av data, det vill säga både primär- och sekundärdata, då olika typer av källor därigenom kan kontrollera varandra.³³ Primärdata är, till skillnad från sekundärdata, den information som vi förvärvat genom förstahandskällan. Genom att få kontakt med personer som arbetar i branschen och som är sakkunniga på strategiområdet ansåg vi att aktuellt resultat kunde fastställas.³⁴ Vi valde således respondenter som täckte in våra båda studieområden; generiska strategier och detaljhandelsbranschen. På grund av gränssättande faktorer som tid och pengar genomförde vi våra ”expertintervjuer” på olika sätt.



²⁹ Leth, G. Thurén, T. (2000). *Källkritik för Internet*. Rapport 177. Styrelsen för Psykologiskt försvar. Stockholm. Sid. 20.

³⁰ Rienecker, L. Jørgensen, P S. (2002). Sid. 121.

³¹ Fildelning: www.4shared.com

³² Rienecker, L. Jørgensen, P, S. (2002). Sid. 59.

³³ Jacobsen, D I. (2002). Sid. 152-153.

³⁴ Rienecker, L. Jørgensen, P S. (2002). Sid. 164.

Fredrik Voltaire, som arbetar med forsknings- och utbildningsfrågor för Svensk Handel, var den första vi tog kontakt med. Han visade ett stort intresse för vår uppsats och svarade snabbt på vårt frågeformulär via e-post. Efter Fredrik var vi i kontakt med Leif Melin, strategiprofessor vid Handelshögskolan i Jönköping. Även han gav snabba men något mer kortfattade och skriftliga svar, även dessa via e-post. Eftersom vår egen institution också självklart besitter relevant kompetens tog vi kontakt med företagsekonomen FD Gustav Kastberg som vi fick möjlighet att träffa för intervju.³⁵ Han framhöll dock att han inte bidrog med expertkunskap, men i egenskap av föreläsare på ämnet och strategiforskare ansåg vi att informationen var mycket intressant för uppsatsens resultat. Vi var också i kontakt med Niklas Gustavsson på HUI men valde att inte genomföra denna intervju då stora delar av vårt material redan har anknytning till detta institut.

Inför intervjuerna fick respondenterna ta del av en kort presentation av uppsatsens ämnesområde för att se det sammanhang som svaren skulle tillämpas i. Intervjufrågorna som använts har varit snarlika men med vissa avvikelser beroende på respondenternas kunskapsområde. Gemensamt är att de varit utformade som få och omfattande frågor av öppen karaktär samt med vissa följdfrågor. För intervjumall se bilaga 1. Vi ville därigenom fånga respondenternas egen syn på sammanhanget och till så stor del som möjligt ge utrymme för respondenternas egna associationer. Det kan finnas en problematik i att inte ställa öppna frågor genom en personlig intervju.³⁶ I de fall där inte detta gjorts så har respondenternas gedigna kunskap på forskningsområdet samt visade intresse för vår uppsats ändå skapat bra förutsättningar för utförliga svar. Då vi påbörjade bearbetningen av det empiriska materialet så gjorde vi löpande dokumentationer i form av sparade ljudfiler samt katalogiserade e-postsvar. På så sätt undviks risken med att försumma några av de tankar som uppstod under uppsatsens gång. Svaren som respondenterna lämnade gav oss även ny och oväntad information vilket berikat uppsatsen,³⁷ vilket också var en del motivet med intervjuerna. När vi har refererat till respondenterna har vi valt ut relevanta delar av informationen och ändrat ordningsföljden. Vi har varit noga med att inte tillföra något nytt och vi har även varit noga med att skilja mellan vad som är respon-

³⁵ Denna intervju finns inspelad.

³⁶ Esaiasson, P. (2003). *Metodpraktikan. Kosten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordsteds Juridik AB. Stockholm. Sid. 262.

³⁷ Patel, R. Davidson, B. (1991). Sid. 101.

denternas och våra egna kommentarer för att på så sätt återge respondenternas svar på ett så rättvisande sätt så möjligt.³⁸

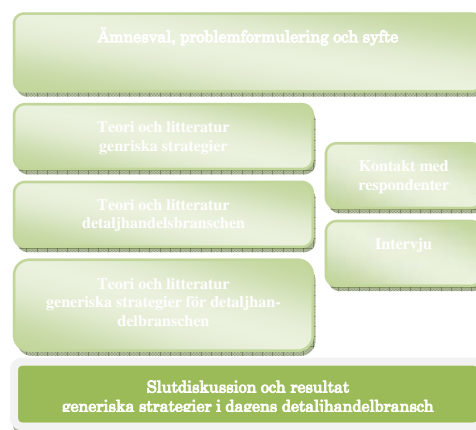
Genom att täcka in skilda kunskapsområden och erfarenheter så har det empiriska materialet fungerat som stöd för analys och slutsatser. Det har också fungerat som inspiration och motivation i vårt skrivande. Vi är medvetna om att generaliserbarheten i intervju svaren kan vara begränsad men anser att de givit ett relevant kunskapsunderlag för den typ av uppsats som vi skrivit.

2.4 Slutdiskussion och resultat

Uppsatsen bygger på teori från två huvudområden; generiska strategier och detaljhandeln samt ett tredje som berör generiska strategier för detaljhandelsbranschen. De tre arbetsfrågorna besvaras under respektive huvudområde genom en avslutande delsummering. I delsummeringarna har vi valt att lyfta fram samt kommentera de faktorer som vi ansett vara mest betydelsefulla för att i den avslutande delen lyfta fram dessa ytterligare. I figuren ovan åskådliggörs detta kapitel

genom den understa boxen. Då vårt arbete med arbetsfrågornas delsummeringar varit omfattande och noggrant utfört så underlättades det slutliga analysarbetet. Rienecker och Jørgensen menar att analysen i sig själv inte är det intressanta utan snarare det som den används till.³⁹

I det avslutande avsnittet har vi använt kunskapen om generiska strategier och dagens detaljhandelsbransch för att istället tematisera de olika resultaten i en slutdiskussion.⁴⁰ Denna har lett fram till flera olika resultat med olika ställningstaganden vad gäller generiska strategiers applicerbarhet för dagens detaljhandelsbransch. Därför har slutsatserna utgått från dessa resultat för att svara på problemet; *Går det att förklara dagens detaljhandelsbranschs agerande utifrån generiska strategier?* samt täcka den befintliga kunskapsluckan.



³⁸ Rienecker, L. Jørgensen, P S. (2002). Sid. 222.

³⁹ Rienecker, L. Jørgensen, P S. (2002). Sid. 225.

⁴⁰ Ibid. Sid. 225-226.

2.5 Vetenskaplig artikel

Eftersom vi under vår studietid skrivit flertalet uppsatser av traditionell akademisk karaktär tyckte vi att det vore intressant att prova på en, för oss, ny skrivteknik. Vi valde därför att vi under uppsatsens slutskede skulle skriva om texten till artikelform. Denna skriv- och framställningsform ansåg vi kunde ge oss nyttig och ny kunskap vilket vi tror oss ha nytta av i vårt arbetsliv. Vi ansåg också att det finns ett större läsarvärde i en artikel då den är mer koncentrerad än vad en uppsats är. Under uppsatsskrivandet har vi därför parallellt läst in oss på metodlitteratur som särskilt behandlar hur man skriver en artikel⁴¹ samt studerat skrivna artiklar för inspiration.

När uppsatsen näst intill var färdig valde vi ändå att fullfölja den akademiska formen för uppsatser. Under skrivandets gång blev vi allt mer intresserade av att skriva en artikel i en friare ”debattform” och det kändes osäkert om en sådan artikel uppfyller de vetenskapligt förankrade krav som ställs för magisteruppsatsen. Vi vill ändå göra ett försök att komprimera denna uppsats till en artikel efter inlämnandet av uppsatsen. Den process som artikelförberedelserna inneburit har haft en viss påverkan på uppsatsskrivandet. Exempelvis har tid avsatts för förberedelser samt påverkat dispositionen av uppsatsen i den inledande delen av skrivandet. Dispositionen har därför justerats i ett senare skede och lett fram till denna slutgiltiga versions upplägg.

Med vetskap om de tillvägagångssätt och vägval som uppstått under skrivandets gång kan vi nu ta del av de avhandlande delarna av uppsatsen. Vi inleder med det kapitel som presenterar och kartlägger dagens detaljhandelsbransch.

⁴¹ Främst Kitchin, R. Fuller, D. *The academic's guide to publishing* (2005) Sage Publications. London.

KAPITEL 3.

DAGENS DETALJHANDELSBRANSCH

I detta kapitel redogör vi för dagens detaljhandel och dess särdrag. För att sätta in branschen i en historisk kontext inleds med en kort tillbakablick på detaljhandelsområdet. Därefter tillämpas de två teorierna Five Forces och PESTEL på detaljhandeln idag för att leda fram till den summering som besvarar uppsatsens första arbetsfråga; Vilka är särdragen i dagens detaljhandelsbransch?

3.1 En historisk tillbakablick av detaljhandelsbranschen

Vid övergången från det gamla jordbrukssamhället till industrisamhället var införandet av nya effektiva metoder för livsmedelsproduktion och industriell tillverkning några av de viktigaste kännetecknen. På så sätt ersattes det manuella jordbruket liksom fabrikkssystemet med arbetsledning och specialisering. Denna utveckling kom att innebära andra former av ekonomiska aktiviteter än tidigare genom vad som kom att kallas för kapitalismen. Som ett resultat av dessa uppstod nya funktioner, affärsidéer och företag i det tidiga industrisamhället. Detta följdes av förnyade teknologier, produkter och en ökande produktion av dagligvaror med syftet att tjäna pengar och få vinst på olika marknader. Detta ledde fram till att det moderna industrisamhället etablerades genom den industriella revolutionen.⁴²

Efter andra världskrigets slut vidtog den masskonsumtion och massproduktion som efter ett par decennier skulle få stora effekter för utbudet och efterfrågan. Under tiden för massproduktion låg all makt hos producenten, men i och med den ekonomiska tillväxten ökade konsumentens efterfrågan. Detta ledde till förändrade köpbeteenden där kunden började ställa allt högre krav. Detta fenomen har bland annat kallats för "Fordismens död" av professorn och managementkonsulten Richard Normann. Nu valde konsumenten själv vilka produkter som ansågs vara köpvärda eller ej.⁴³ Denna förändring, i kombination med teknologins utveckling, är en av de främsta anledningarna till den karaktär detaljhandeln har idag. Den markanta tek-

⁴² Hultén, B. (2007). *Den professionella kedjan och den kundstyrda marknadsföringen om tillgänglighet och värdeskapande i det binära samhället*. HUI.

⁴³ Sundström, M. (1998). *OLIKA SÄTT ATT KÖPA – Detaljhandelns utveckling och konsekvenser för köpbeteende*. Reports on Business and Informatics. No 1 Fall 1998. Institutionen för informatik och företagande. Högskolan i Borås. Sid. 2.

nologiska utvecklingen de senaste decennierna har också bidragit till framväxten av den nya ekonomin.⁴⁴

Idag kan detaljhandelsbranschen delas in i två områden: sällanköpsvaruhandeln och dagligvaruhandeln. Den första av de två omfattar alla de butiker som vanligen finns längs med en shoppinggata, till exempel kläder, möbler, elektronik och inredning. Inom dagligvaruhandeln ryms livsmedelsaktörerna och de som räknas till den dagliga och basala konsumtionen. Vi har studerat detaljhandeln i sin helhet, varför både dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln är inkluderat.

3.2 Detaljhandelsbranschen och dess omvärld

För att uppnå uppsatsens syfte behöver vi kartlägga särdragen i dagens detaljhandelsbransch. Teorierna Five Forces och PESTEL är då bra modeller att använda. Det är välkänt att de faktorer som ingår i Five Forces- och PESTEL-modellerna interagerar på olika sätt och att dessa påverkar varandra olika vid olika tidpunkt, samhällen, branscher och företag. Professor Peter McGoldrick framhåller att ekonomi, demografi och konsumentbeteende är de viktigaste faktorerna att beakta när förändringsprocesser i detaljhandeln skall studeras.⁴⁵ Dessa faktorer återfinns i de två modellerna vi använt.

3.2.1 Five Forces

För att formulera eller förstå en strategi bör branschkonkurrensens drivkrafter kartläggas, detta kan göras genom att tillämpa Porters teori Five Forces. Här åskådliggörs branschens strukturdrag och denna vetenskap belyser styrkor och svagheter hos företaget, åskådliggör dess ställning inom branschen, klargör vad de strategiska förändringar som kan ge hög avkastning samt de områden där företaget har sina möjligheter och hot. Analysen är användbar för både produktföretag och serviceföretag, vilket innebär att detaljhandeln i sin helhet kan studeras med hjälp av Five Forces.

Branschens konkurrensintensitet omfattar de företag som på ett eller annat sätt kan betraktas som konkurrenter, direkt eller indirekt. Graden av konkurrens står i direkt samband med den avkastning som kan uppnås, finns det en god avkastningsmöjlighet i branschen så är risken för

⁴⁴ Jonung, L. (2000). *Den nya ekonomin i ett historiskt perspektiv*. Ekonomisk Debatt. Årg. 28. Nr. 6. Sid. 562.

⁴⁵ McGoldrick, P. (2002). *Retail marketing*. 2nd ed. Maidenhead, McGraw-Hill. Sid. 33.

hög konkurrens stor. Rivalitetsgraden mellan etablerade företag ökar när flera direkta konkurrenter antingen känner sig pressade eller ser möjlighet till att förbättra sitt läge. Detta medför att konkurrenter är inbördes beroende av varandra.⁴⁶ Intensiteten i branschkonkurrensen bestäms utifrån faktorerna i Five Forces där den starkaste, eller de starkaste, krafterna ligger till grund för den strategi som företaget väljer. Det är tre generiska basstrategier som Porter då syftar på, vilka beskrivs i nästa kapitel. Företag kan ha olika förmåga att handskas med branschstrukturen och denna förändras dessutom över tid.⁴⁷ Five Forces-modellen beskriver processer som tenderar att förflytta verksamheter mot perfekt konkurrens vilket per definition innebär att samtliga delar av modellen utgör betydande hot. Denna situation medför endast medelgod lönsamhet alternativt lönsamhet som med knapp marginal bidrar till överlevnad. Varje ytterligare framgång hålls effektivt tillbaka av de faktorer som påverkar branschen i en Five Forces. De krafter som påverkar konkurrensen i branschen är:

- Hot från nya etablerare
- Hot från substitut
- Kundens förhandlingsstyrka
- Leverantörernas förhandlingsstyrka⁴⁸

3.2.2 PESTEL-analys

En mer generell bild av omgivningen än den som Five Forces ger kan fås utifrån en PESTEL-analys, vilken bryter ner branschens makromiljö.⁴⁹ Tidigare gick analysmetoden under benämningen PEST, där bokstäverna representerar olika faktorer: *politiska* (political), *ekonomiska* (economical), *sociokulturella* (socio-cultural), *teknologiska* (technological).

Den politiska faktorn (P) innebär att politiska beslut har stort inflytande på möjligheterna till företagande i ett land. Besluten har indirekt att göra med marknadspotentialen. Den allmänna politiska miljön i ett land påverkar företagets affärsrisker och är den faktor som främst inverkar på branschens möjligheter i framtiden. De ekonomiska förhållandena (E) skapar både förutsättningar för konsumenternas köpkraft och lönsamheten i branschen och bör analyseras både på kort- och på långsiktigt. Faktorn sociokulturell (S) tar upp frågor om det sociala och

⁴⁶ Porter, M. (1991). *Konkurrensstrategi* Bohusläningens Boktryckeri AB. Uddevalla. Copyright: The Free Press A Division of MacMillan Publishing Co. Inc. Sid. 37-41.

⁴⁷ Ibid. Sid. 27-28.

⁴⁸ Barney, B. J. *Gaining and sustaining competitive advantage* (2002) Pearson Education Inc. New Jersey. Sid. 99.

⁴⁹ Nilsson, H. Isaksson, A. Martikainen, T. (2002). *Företagsvärdering med fundamental analys*. Studentlitteratur, Lund. Sid 91-92.

kulturella i ett land. Demografiska förändringar, i form av exempelvis fördelning av inkomst, är också aspekter som lyfts fram under denna del. Teknologiska faktorer (T) påverkar både vilka möjligheter ett företag har att producera varor i en region och de möjligheter som finns att sälja varorna.⁵⁰ Här är det viktigt att analysera innovation och forskningsvilja men också införandet av ny teknik samt förändringstakten av denna. Modellen har utvecklats till att omfatta även E och L vilka representerar *miljö* (environmental) och *legala* (legal) faktorer. Dessa två faktorer var tidigare inkluderade i de andra faktorerna men har ansetts så omfattande och viktiga att de lyfts fram enskilt vilket lett till en utvidgning av modellen. Faktorn miljö tar upp miljöfrågor, mängd och typ av energi som förbrukas samt återvinning och sophantering, etcetera. Den legala faktorn behandlar lagstiftning om konkurrens, statliga policys, tillverkning samt produktsäkerhet.⁵¹

Dessa sex faktorer är inte branschspecifika och möjligheten att påverka dessa för enskilda företag är därför begränsad. Modellen syftar till att identifiera yttre omständigheter som har påverkat, påverkar och kommer att påverka branschen i sin helhet, det vill säga faktorer som berör företaget och som företaget inte direkt kan påverka.⁵² De fungerar därför särskilt bra i kombination med Five Forces vilken är mer branschspecifik.

3.3 Dagens detaljhandelsbransch

Med hjälp av de två teorierna ovan har vi kartlagt dagens detaljhandelsbransch. Resultatet av kartläggningen presenteras nedan utifrån McGoldricks tre huvudfaktorer för detaljhandeln: ekonomi, demografi samt kundbeteende.

3.3.1 Ekonomiska faktorer för dagens detaljhandel

Detaljhandeln idag sträcker sig ofta långt över de nationella gränserna vilket bidrar till att impulser, möjlighet till specialisering samt underlag för tekniska framsteg skapas.⁵³ Detaljhandeln har genomgått en strukturomvandling som medfört omkring 30 procent utländskt ägande i de mest internationaliserade genrererna till följd av mer öppna gränser. Sysselsättning-

⁵⁰ Nilsson et al. (2002). Sid. 91-92.

⁵¹ Ahnsberg, C F. Mattsson, M. (2007) *Omvärldsanalys och dess inverkan på strategiutformandet i svenska verkstadsföretag*. Högskolan i Halmstad. Sektionen för Ekonomi och Teknik. Europaekonomiprogrammet. Sid. 13.

⁵² Ahnsberg, C F. Mattsson, M. (2007). Sid. 13.

⁵³ Fölster, S. Bergström F. (2001). *Kampen om köpkraften, handeln i framtiden*. Handelns Utredningsinstitut, Stockholm. Sid 8-9.

en i detaljhandelsbranschen har avvikit från den generella utvecklingen i landet, till skillnad från flera andra privata tjänster så har sysselsättningen i branschen stagnerat. En stor orsak till detta tros vara e-handels rationalisering.⁵⁴ Välståndet har ökat och priserna sjunkit vilket medfört att hushållen fått en större disponibel inkomst efter att de basala behoven tillfredsställts. En konsumtionspost som ökat kraftigt är tjänstesektorn, som bland annat innefattar resor, restaurangbesök samt allt fler detaljhandelsföretag. Under år 2008 och 2009 väntas höga tillväxttal inom både dagligvaru- och sällanköpsvaruhandeln, men med en viss tillbakagång av den sistnämnda. Detaljhandelsbranschen som helhet kommer att växa med 5,5 procent vilket till stor del kan härledas ur det ökande välståndet.⁵⁵ Den svenska konjunkturcykeln är att betrakta som relativt stabil då den även under turbulenta år visat på en jämt förändringskurva.⁵⁶

Detaljhandelsbranschen karaktäriseras av en hög andel av utländskt ägande och HUI spår att andelen kommer att öka. Motsatt tror företagsekonomen Gustav Kastberg,⁵⁷ och stödjer det med att Sverige är ett för litet land för att vara intressant för de internationella aktörerna. Många utländska kedjor är trots det redan här och vissa på väg, till exempel Wal-Mart. Utvecklingen i detaljhandeln har generellt sett gått mot allt färre och större aktörer.⁵⁸ Detta gäller både sällanköpsvaruhandeln och dagligvaruhandeln, men karaktären av få och mäktiga aktörer är tydligare i dagligvaruhandeln, menar Kastberg.⁵⁹ Trenden är tydlig världen över och inte på något sätt unik för Sverige.⁶⁰ Då stora lågprisaktörer som Bauhaus, El-Giganten, H&M, IKEA eller Stadium är marknadsledande får deras etableringar som regel konsekvenser för nya aktörer, som i regel tvingas till en medveten differentiering för att komma bort från lågpris som affärsidé för att vara konkurrenskraftiga i en alltmer globaliserad handel.⁶¹ Internets framväxt har dock öppnat upp nya möjligheter för nya aktörer. E-Loan är ett exempel på ett företag som fann glapp i marknaden och som tack vare Internet etablerat en verksamhet som fyllt gapet. Funktionen hos E-Loan är att exempelvis jämföra olika kreditgivare och att göra det lätt för kunden att rangordna olika aktörer och alternativ.⁶² Internetanvändandet för

⁵⁴ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 12.

⁵⁵ <http://www.hui.se> hämtad 080416 kl. 12.54.

⁵⁶ Jonung, L. (2000). *Den nya ekonomin i ett historiskt perspektiv* Ekonomisk Debatt. Årg. 28. Nr. 6. Sid. 562.

⁵⁷ FD vid Lunds universitet, institutionen för Service Management. Intervju 080505.

⁵⁸ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 12.

⁵⁹ Intervju 080505.

⁶⁰ <http://www.hui.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=3&directory=48&document=792> Hämtat: 080416. Kl. 13.26.

⁶¹ Hultén, B. (2007). Sid. 136.

⁶² Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 12.

detaljhandlarna har ökat explosionsartat de senaste åren och idag har 80 procent av de svenska detaljhandelsföretagen tillgång till Internet. Pricerunner, ett företag som gör prisjämförelser mellan olika detaljhandlare över Internet, är ytterligare ett exempel på företag som utnyttjar den nya teknologin. Internet medför också en lägre grad av omställningskostnader för kunden vilket gör alla aktörer mer eller mindre lika lättillgängliga.⁶³

Under det senare decenniet har konkurrensen mellan olika butikskoncept varit intensiv och utvecklingen går som sagt mot allt större butiker, en indikator på detta är att säljytan på nyetableringar i genomsnitt ökat med tiden.⁶⁴ Detta, tillsammans med en ökande trend av egna märkesvaror (EMV) innebär ett maktskifte mellan leverantör och producent då detaljisterna både blir kund och konkurrent till dessa. Flera undersökningar har visat att priserna på EMV generellt är lägre än på leverantörernas motsvarande produkter. Detta är positivt för konsumenten, men sätter leverantören i ett sämre läge. I sällanköpsvaruhandeln är fenomenet vanligt sedan länge, exempelvis har IKEA i princip uteslutande bedrivit försäljning av EMV.⁶⁵

De senaste decennierna har handeln genomgått en produktivetsförbättring som till stor del har att göra med en effektiviserad distribution. Anledningen tros vara IT-utvecklingen som leverantörsföretagen till stor del kan dra fördel av. Om en aktör skall uppnå stordriftsfördelar är en effektiv logistik och distribution av stor vikt och val av och relation till leverantören blir mycket viktig och sammantaget finns det mycket som tyder på att leverantörernas makt har minskat i och med de stora aktörernas starkare position. Utvecklingen av ny teknologi har möjliggjort kostnadsreducingar, förkortade distributionskanaler och branschglidningar. ICA:s introduktion av bankverksamhet är ett sådant exempel. De traditionella postorderföretagen har fått stark konkurrens från att allt fler traditionella detaljhandelsföretagen också börjat använda Internet som en alternativ försäljningskanal och komplement. De som väljer att utnyttja Internet på något av dessa sätt har stor nytta av den informationsfunktion som Internet fyller. Företagen kan lätt hålla sig uppdaterade om sin omvärld, kommunicera med kunderna samtidigt som interaktion med kunden minskar. Handeln över Internet har inneburit en strukturförändring i vissa avseenden men den traditionella detaljhandeln är fortfarande hushållens främsta försäljningskanal.⁶⁶ En rad kostnadsreducingar kan också uppnås tack vare den nya

⁶³ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 45.

⁶⁴ Ibid. Sid. 60.

⁶⁵ Ibid. Sid 27.

⁶⁶ Ibid. Sid. 82-85.

teknologin. Det tar både tid och är dyrt att informera sig om potentiella leverantörer, logistiklösningar, transportalternativ eller produktkvalitet.⁶⁷

För att förstå förändringarna i detaljhandelsbranschen är vissa lagar och förordningar av större betydelse än andra. Plan- och bygglagen (PBL) har särskilt påverkat händelseutvecklingen sedan 1990-talet. PBL beslutar hur kommunerna får disponera och bebygga sin mark och påverkar därför direkt externa köpcentrum och huruvida de får byggas eller ej. Det finns en naturlig skepsis mot externa köpcentrum och dess påverkan på vårt konsumtionsmönster och då PBL ändrades i början av 1990-talet infördes också restriktioner mot dessa handelsplatser. Många kommuner har dock blivit mer positiva till etablering av köpcentrum varför lagen inte i praktiken följs till fullo.⁶⁸ Genom en ny konkurrenslag som tillkom 1993 skärptes lagstiftarnas syn på konkurrensens betydelse för dynamik och tillväxt i ekonomin. Varken PBL eller konkurrenslagen ger specifik vägledning till hur avvägningen mellan konkurrens och social- och miljömässig syn bör bedrivas i kommunerna. Detta innebär att kommunen genom fysisk planering kan medverka till en servicestruktur som ändå beaktar sociala och miljömässiga aspekter. Kommunerna kan också ställa krav på att de handelsytor som etableras väl passar in i den kringliggande miljön samt att en levande stadskärna bevaras.⁶⁹

3.3.2 Demografiska faktorer för dagens detaljhandel

Inkomsternas storlek och utveckling är av stor betydelse för konsumtionen inom detaljhandeln.⁷⁰ Det är inte bara de totala inkomsternas utveckling som är av central betydelse, utan även hur stor del av inkomsterna som konsumenterna väljer att inhandla varor och tjänster för. I ett längre perspektiv har detaljhandelns andel av den totala privata konsumtionen minskat. År 1970 utgjorde detaljhandelskonsumtionen nästan 50 procent av den totala privata konsumtionen. Idag har andelen minskat till drygt 30 procent.⁷¹ Ytterst styrs vi och vår konsumtion av de budgetrestriktioner samt preferenser vi har. Dessa faktorer påverkas i sin tur av den totala samhällsutvecklingen. Mycket tyder på att förändrade preferenser idag till stor del påverkas av teknologiska framsteg och internationella influenser. En ökande spridning i inkomstfördelning skapar konsumenter som dels är benägna att konsumera lyxvaror samtidigt

⁶⁷ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 75.

⁶⁸ Ibid. Sid. 33.

⁶⁹ http://www.pub.linkoping.se/oversiktsplan/oversiktsplan98/oversikt/ma_hande.html Hämtad: 070417. Kl. 11.27.

⁷⁰ Bergström, F. (2003). *Handel är där kunderna är*. Handelns Utredningsinstitut, Stockholm. Sid. 23.

⁷¹ Ibid. Sid. 29.

som vissa efterfrågar pressade priser.⁷² Henrik Öhman, konsult inom omvärldsanalys, menar att vid sidan om kvalitetskonsumtion kommer lyxkonsumtion att bli allt populärare. Till exempel kommer vi att vi blir allt mer influerade av det japanska sättet att konsumera, nämligen genom att kombinera lågpris med exklusivitet. Kunden storhandlar och sparar in på basvaror för att kunna unna sig lyx.⁷³ De företag som följer dessa kundpreferenser kommer möjliggöra framgång, menar Fredrik Voltaire, Svensk Handel.⁷⁴

Våra omflyttningar har direkt påverkan på handeln då den har tendens att följa dessa mönster. Idag flyttar vi i allt större utsträckning in till städerna vilket tillsammans med ökad e-handel gör storstadsutbudet tillgängligt för fler. Detta innebär att de traditionella produkter som på landsbygden används för självhushållningsändamål idag förlorar i betydelse. Eftersom handeln följer kunderna innebär urbaniseringen en förtätning av handelsplatserna. Orsaker till omflyttningen är utbudet av varor samt ett bredare kultur- och nöjesliv. Då vi till stor del är bilburna skapas också möjligheter för att besöka alla de marknadsplatser som är svårtillgängliga på annat sätt. De externa köpcentrumen har vuxit sig starkare sedan 1990-talet och utgör idag en tydlig trend för våra konsumtionsmönster. Det är i stora och mellanstora städer som dessa är vanligast.⁷⁵ Demografin i Sverige visar på förändringar över tid. Till exempel har medellivslängden i Sverige ökat och idag är genomsnittsåldern 76,7 år för männen och 81,8 år för kvinnor. Ökningen beror främst på den minskande dödligheten bland äldre, förr var det istället omvänt och det var en sjunkande dödlighet bland barn och ungdomar som lyfte siffrorna.⁷⁶ Ensamstående kvinnor utan barn är den grupp som utgör störst del av de svenska hushållen, på andra plats hamnar sammanboende utan barn.⁷⁷

3.3.3 Konsumentbeteenden i dagens detaljhandel

Att dagens konsument lägger mer tid och pengar på restaurangbesök, resor och andra evenemang har medfört att aktörer i dessa branscher utgör ett allt större hot mot detaljhandelsbranschen.⁷⁸ En utredning av HUI, Posten AB och Svensk Distanshandel visar att e-handeln är den snabbast växande försäljningskanalen i dagens detaljhandel och att den med största sannolikhet också kommer att öka framöver. E-handeln blir således ett starkt substitut till de fysiska

⁷² Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 23-25.

⁷³ <http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/B4900AA5B35AD072C125716F002EA294?open> genom Hamilton et al. (2007) *COS it's new! Lågprisföretagens satsningar på exklusivitet – stuck in the middle?*

⁷⁴ Intervju 080425.

⁷⁵ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 28.

⁷⁶ http://www.scb.se/statistik/BE/AA9999/2003M00/BE90SÅ9901_04.pdf Hämtad: 080416. Kl. 14.08.

⁷⁷ http://www.scb.se/templates/tableOrChart___163554.asp Hämtad: 080416. Kl. 14.16.

⁷⁸ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 35.

detaljhandelbutikerna och undersökningen visar att det blir allt viktigt för dagens detaljhändelsaktörer att ha detta i åtanke för att kunna nå ett stort försäljningsunderlag.⁷⁹ Likväl finns det de, som menar att det går att lyckas med försäljning över Internet men att det skulle vara förhållandevis svårt för e-handelsföretagen att konkurrera ut traditionella detaljhandlare.⁸⁰

Detaljhandeln lever genom konsumenterna och är därför tvungen att anpassa sig till de rådande konsumtionstrenderna.⁸¹ Den välfärd vi idag lever i har medfört en högre levnadsstandard för konsumenten⁸² och Lena Mossberg, docent vid handelshögskolan i Göteborg, anser att dagens konsumtionsbeteende har förändrats under det senaste decenniet. Mossberg menar att dagens kunder söker upplevelser och att konsumenten vill njuta, ha roligt och bli engagerade när hon handlar och konsumerar. Det räcker således inte att endast fokusera på kärnprodukten.⁸³ Även Paco Underhill skriver och forskar om kundbeteende och förklarar shopping som en funktion av belöning, terapi, muta, tidsfördriv eller som en anledning att få komma hemifrån.⁸⁴ Vi är därför beredda att betala för dessa upplevelser idag. En del av kvalitetsbegreppet idag ligger därför i att erbjuda service och på den amerikanska marknaden motsvara så mycket som två tredjedelar av bruttonationalprodukten servicerelaterad produktion.⁸⁵ Kunderna är också mer benägna att röra på sig, bara utbudet är det rätta. Detta innebär att de marknadsplatser som inte lever upp till kundens förväntningar ersätts av andra och Fredrik Bergström, HUI, menar att i samma stund som en butiksinnehavare inte ger kunderna vad de vill ha finns det en uppenbar risk för förlorade marknadsandelar och i slutändan konkurs.⁸⁶ Kundens makt och förhandlingsstyrka är således stor. Internets explosionsartade framväxt har bidragit till att detaljhandelsbranschen, trots dess komplexitet, blivit relativt lättöverskådlig för konsumenten. Kunderna kan lätt tillgodogöra sig information om olika aktörer och därmed är switching-kostnaden låg för kunden. I många fall erbjuder företagen på nätet liknande produkter som kan köpas i fysiska butiker, men till ett lägre pris, vilket i hög grad påverkar maktförhållandet

⁷⁹ Handels Utredningsinstitut, Posten AB och Svensk distanshandel *E-barometern*. Tillgänglig: <http://www.hui.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=3&directory=123&document=899> Hämtad: 080505. Kl. 12.22. Sid. 2.

⁸⁰ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 77.

⁸¹ Ibid. Sid. 42.

⁸² Hultén, B. (2007). Sid. 136.

⁸³ Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Studentlitteratur, Lund. Sid. 11.

⁸⁴ Underhill, P. (2003). *Way we buy*. Texere publishing limited. London. Sid. 12.

⁸⁵ Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research* 2nd edition. Sage Publications Inc. London. Sid. 158.

⁸⁶ Bergström, F. (2003). Sid. 60.

mellan kunden och aktörerna i branschen.⁸⁷ Nya kundbeteenden måste därför snabbt anammas av detaljhandlarna.

Konsumenterna blir alltmer medvetna om miljöns påverkan samt produktionens omständigheter till följd av vår konsumtion. Den handel som bedrivs i världen gynnar ofta de rika länderna på bekostnad av de fattiga. WTO och Världsbanken har tillsammans med stora företag skapat regler som skall möjliggöra de fattiga ländernas möjlighet till utveckling. Vetskapen om problemen har utvecklat flera alternativa handelsval för konsumenten att ta, Rättvis handel är ett sådant exempel. Det har också tillkommit ett stort antal Internetsidor, föreningar och dylikt som underlättar för konsumentens medvetna val. Konsumentverket uppmanar på sin hemsida att alla skall känna sig berörda och anstränga sig för att förbättra miljön och ger flertalet tips på hållbar konsumtion. Där kan du också se hur ”grön” du är i deras miljömätare.⁸⁸ Genom att allt fler företag och konsumenter blir medvetna om de miljöfaktorer som konsumtionen påverkar frammanas behov och efterfrågan. Idag kan vi se ett allt större produktutbud som erbjuder ekologiska alternativ till de flesta produkter, framförallt i dagligvaruhandeln. På Fri Köpenshops hemsida kan man läsa att 90 procent av Coops kunder tycker det är viktigt att handla ekologiskt, enligt en kundundersökning företaget gjort.⁸⁹ Antalet ekologiska odlare i Sverige har mellan 1990 och 2000 ökat med nästan 210 procent och ekologiskt odlad areal i landet med drygt 600 procent.⁹⁰ Flera stora svenska klädföretag har introducerat ekologiska plagg i sin kollektion, H&M och Lindex är exempel på aktörer som valt att även sälja plagg av ekologiskt odlad bomull. Trender pekar också mot ett allt mer hållbart tänkande vad gäller mode och skönhet. Detta är trender som troligen kommer växa sig starkare kommande år.⁹¹ Voltaire lyfter fram betydelsen av att känna av de nya kundbeteendena och efterfrågansmönster och att som detaljhandlare anpassa sig till dessa.⁹²

Efter genomgången av en rad bransch- och omvärldsfaktorer har vi skapat oss en övergripande bild av detaljhandeln. Därför har vi nu ett bra underlag för att ta fram särdragen i dagens detaljhandelsbransch, vilket följer i nästa avsnitt.

⁸⁷ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 118-120.

⁸⁸ <http://www.globalportalen.org/68.htm> Hämtad: 080417 Kl. 10.41.

⁸⁹ <http://www.fri-kopenskap.se/zino.aspx?articleID=28564> Hämtad: 080417. Kl. 11.04.

⁹⁰ <http://www.krav.se/upload/Statistik/stat2000.pdf> Hämtad: 080417. Kl. 11.18.

⁹¹ <http://manolo.se/2005/12/15/ekologi-bor-bli-branschens-melodi/> Hämtad: 080417. Kl. 11.09.

⁹² Intervju 080425.

3.4 Summering kapitel 3 – Särdragen i dagens detaljhandelsbransch

Utifrån en presentation av detaljhandelsbranschen har vi valt att lyft fram de mest framträdande särdragen för att svara på vår första arbetsfråga: *Vilka är särdragen i dagens detaljhandelsbransch?* Dessa har vi summerat i ett antal nyckelbegrepp.

Branschens komplexitet

Den makromiljö som dagens detaljhandelsbransch verkar i är mångt mer fragmenterad i jämförelse med exempelvis karaktären av det tidigare industrisamhället. Dagens detaljhandelsföretag verkar således under komplexa förhållanden. Makromiljön ställer krav på aktörerna att vara små och stora, lokala och globala samt flexibla och planerade. Aktörerna förväntas även att vända sig till nischmarknader där de skall erbjuda skräddarsydda lösningar som såväl massmarknader där de förväntas erbjuda standardiserade produkter.⁹³ Den välfärd vi idag lever i har medfört en högre levnadsstandard för konsumenten och i sin tur nya konsumtionsmönster. Detta ställer nya krav på både nya och gamla aktörer som måste leva upp till de krav som dagens konsumenter ställer. Dagens detaljhandelsbransch karaktäriseras av att konsumenterna eftersträvar allt fler upplevelser. Kunden vill njuta, ha roligt och bli engagerade när hon handlar och konsumerar, idag räcker det således inte att fokusera på endast kärnprodukten. I dagens detaljhandel är konsumentbeteende delvis paradoxalt och baseras å ena sidan på upplevelser och å andra sidan på e-handel. Många kunder vill både konsumera lågpris och lyx samt blir mer och mer miljömedvetna. Vi tror att efterfrågan på högkvalitativa varor är ett svar på en ökad miljömedvetenhet som delvis leder oss bort från en slit-och-släng-trend.

Branschen och den teknologiska utvecklingen

Internets explosionsartade framväxt har bidragit till att detaljhandelsbranschen, trots dess komplexitet, är relativt lättöverskådlig. Kunderna kan lätt tillgodogöra sig information om olika aktörer. I många fall erbjuder företagen på nätet liknande produkter som fysiska butiker gör men till en lägre kostnad. Detta kan utgöra hot för butikerna och stället nya krav på de fysiska butikerna i form av kunderbjudande och upplevelse. Ny informations- och kommunikationsteknologi har också underlättat för den pågående globaliseringen vilket i sin tur stimulerat och underlättat för dynamik och förnyelse i detaljhandeln. Teknologin har frambringat nya möjligheter för såväl butiker som konsumenter genom att effektivisera och rationalisera exempelvis inköp och produktion. Internet har även bidragit till helt nya aktörer så som Price-

⁹³ Hultén, B. (2007). Sid. 23.

runner. Genom Internet har också nya försäljningskanaler för redan etablerade aktörer uppkommit.

Branschens *expansion* och *strukturomvandling*

Detaljhandelbranschen i Europa kännetecknas sedan mer än ett decennium av en expansion och strukturomvandling, vilken påverkat utvecklingen både på kort men också på lång sikt. Detaljhandeln har under de senaste decennierna blivit större i omfattning både vad gäller butikernas yta men också antalet ny tillkomna aktörer. Denna strukturomvandling har bildat ledande grupper inom detaljhandeln med stor makt. Exempelvis skapar El-Giganten, H&M och IKEA ett ökat behov av differentierade aktörer då det kan vara svårt att konkurrera med pris mot dessa stora kedjor. Många framhåller att trenden går mot allt större lågprisaktörer och att det därmed har blivit allt viktigare för de företag som inte bedriver denna strategi att hitta alternativa lösningar.

Vi har nu beskrivit särdragen i dagens detaljhandelsbransch. Vårt syfte är att studera generiska strategiers applicerbarhet för dagens detaljhandelsbransch varför vi i nästa kapitel kommer att presentera teorin generiska strategier.

KAPITEL 4.

GENERISKA STRATEGIER

I detta kapitel beskriver vi teorin generiska strategier. Kapitlet inleds med en kort företagsstrategisk tillbakablick för att sätta in generiska strategier i ett sammanhang. Därefter följer en redogörelse för den teori som Porter utvecklade 1980 samt utvalda teoretiker vilka uttalat sig om generiska strategier. Kapitlet avslutas med en summering där uppsatsens andra arbetsfråga; Hur beskrivs generiska strategier? besvaras.

4.1 En företagsstrategisk återblick

Begreppet strategi har sitt ursprung inom det militära och härrör från grekiskans *strategia* /*strategos* och innebar då betydelsen *generalkonst* eller *krigsföring*. Militära strategier och företagsstrategi har mycket gemensamt då de vilar på en gemensam förståelse om att skapa en plan för sina resurser så att en fördelaktig position kan uppnås.⁹⁴ Inom det företagsekonomiska ämnesområdet har dock strategi en kort historia, företagsekonomerna Bengtsson och Skärvad menar att det använts de senaste 30-40 åren.⁹⁵ Trender och moden finns inte bara i modevärlden utan det finns utvecklingstendenser också i den företagsstrategiska världen.⁹⁶ Det som drivit strategiutvecklingen är ett behov hos företag och praktiker snarare än ett behov av att utveckla teori, menar Robert M. Grant.⁹⁷ Nedan följer en tillbakablick vilken tar sin början under 1960-talet då alltså företagsstrategi var att betrakta som ett nytt fenomen. Återblicken lyfter fram de främsta karktärsdragen för varje epok, före och efter generiska strategiers uppkomst.

4.1.1 Utvecklingen fram till generiska strategier

Under 1960-talet lanserades ämnet företagsstrategi för första gången och kallades då för långsiktplanering och fokuserade då främst på prognoser och framtidsbedömningar. Vid denna tidpunkt växte också företag i storlek och komplexitet vilket medförde svårigheter i att koordinera beslut för att skapa kontroll. Nya metoder med kortare intervall för att planeringen

⁹⁴ Grant, R M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. 6th edition. Blackwell Publishing. Main street, malden, USA. Sid. 14.

⁹⁵ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). Sid. 11.

⁹⁶ Ibid. Sid. 5.

⁹⁷ Grant, R M. (2008). Sid. 15.

skulle bli så effektiv och exakt så möjligt växte istället fram⁹⁸ och en av de företagsstrategiska klassikerna som intresserade sig för *strategisk planering* var Igor Ansoff. Hans främsta syfte var att skapa en analytisk referensram för företagsledare för att på så sätt försöka lösa ”verkliga problem” inom strategiområdet.⁹⁹

Under 1970-talet till mitten av 1980-talet hade omständigheter förändrat förutsättningarna och ledde till att diversifiering och synergieffekter som företag strävat efter misslyckades. 1974 och 1979 skakades makroekonomin av oljekriser samtidigt som internationell konkurrens från Japan, Europa och Sydostasien tilltog. Denna turbulenta miljö gav företagen problem i att planera på lång sikt vilket ledde till ett skifte ifrån den strategiska planeringen till strategiskapande och *positionering*.¹⁰⁰ Nu kom den strategiska analysen till stor del handla om relationen mellan strategi och företagets omvärld, främst i form av bransch- och konkurrentanalyser. Porters teorier fick då stor genomslagskraft för praktiker. Porter utgår ifrån att företag försöker åstadkomma konkurrensfördelar, vilka skapas genom att företaget påverkar och positionerar sig i förhållande till andra aktörer i den aktuella branschen och dess kontext. En annan stor teoretiker under denna period var Henry Mintzberg. Grundtanken i Mintzbergs teori är att strategier utvecklas och tar form i efterhand istället för att planeras fram. De strategier som formas i företag påverkas då av de planerade strategierna samt av de så kallade framväxande strategierna.¹⁰¹

4.1.2 Utvecklingen efter generiska strategier

Under 1990-talet uppstod ett allt större intresse för analys av företagets resurser på grund av en otillfredsställelse med en överdriven användning av branschanalyser. *Kompetens- och resursanalysens* grundsyn är istället att företagets unika resurser och kompetenser är den främsta källan till konkurrensfördelar. Ledande företrädarna för detta synsätt är Jay Barney, C K Prahalad, Gary Hamel och R M Grant.¹⁰² Barney menar att i en värld där kundpreferenser, teknologier och regleringar snabbt förändras riskerar en strategi byggd på vissa bestämda externa förutsättningar att snabbt bli en osäker bas. En mer stabil bas för företagets strategi är då vad företaget kan åstadkomma, det vill säga företaget kompetenser och resurser. Genom att utgå från vad företaget är bra på kan man skapa en utgångspunkt för i vilken riktning företaget

⁹⁸ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). Sid. 20-21.

⁹⁹ Ibid. Sid. 25-26.

¹⁰⁰ Grant, R M. (2008). Sid. 17.

¹⁰¹ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001) Sid. 181-182.

¹⁰² Nygaard, C. (red.). Bengtsson, L. (2002). *Strategizing, en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 191.

bör utvecklas. Hur uthålliga dessa konkurrensfördelar är beror på hur snabbt andra företag kan förvärva eller imitera dem.¹⁰³

Under 2000-talet och senare delen av 1990-talet har en den teknologiska utvecklingen haft en stark inverkan på företagsstrategin. Ett kostnadsras för kommunikation och informationsprocesser skapade ny betydelse av nätverk och kunskap. Störst påverkan har teori kring *strategisk innovation* haft. Här läggs vikt vid nyskapandet av kreativa affärslösningar och värdeskapande. Då företagstillväxten under denna period var och är stor krävs nya lösningar för att svara på och planera för snabba och oväntade förändringar. Huvudområden för strategisk innovation var och är strategiska och organisatoriska innovationer, allianser och nätverk, nya former av ledarskap och informella företagskulturer.¹⁰⁴ Det är således dessa faktorer som influerar företag idag och som formar olika branscher. Dagens detaljhandel är med andra ord en del av strategiinriktningen strategisk innovation.

Vi har nu lyft fram flera viktiga aspekter i den företagsstrategiska utvecklingen. Vi har också placerat generiska strategier i sitt historiska sammanhang och därmed skapat en viss förståelse för dess uppkomst och karaktär. Nedan följer en fördjupad presentation av teorin.

4.2 Porters generiska strategier

Vi har förstått att generiska strategier uppkom efter en turbulent period för många företag och att det således fanns ett behov av vägvisare och konkreta handlingsplaner. Porter var vid tiden för de generiska strategiernas uppkomst ekonomi- och managementprofessor vid Harvard Business School, USA. Genom de generiska strategierna sökte han skapa verktyg för de vägval industristrategerna stod inför och ge underlag för att skapa fördelar i den då hårdnande konkurrensen. Nedan följer en redogörelse av den teori Porter utvecklade till år 1980, hämtad från boken *Konkurrensstrategi* (1991). Även senare upplagor av Porters teori, exempelvis *Competitive Strategy* från 2004, följer de värderingar som ursprungsmaterialet gör.

4.2.1 Konkurrens och strategi

Vid generiska strategiers uppkomst år 1980 ville Porter vidareutveckla den forskning som tidigare hade gjorts av nationalekonomer för att göra konkurrens teorin tillämpbar för företagsledare och praktiker. Betydelsen av en gemensam strategi i företaget likställer Porter med be-

¹⁰³ Nygaard, C. (red.). Bengtsson, L. (2002). Sid. 192-193.

¹⁰⁴ Grant, R M. (2008). Sid. 19.

tydelsen av gemensamma mål för effektiv koordinering och styrning.¹⁰⁵ Som grund till konkurrensstrategin ligger en branschanalys och Porter har för ändamålet tagit fram modellen Five Forces.¹⁰⁶ Denna presenterade och tillämpades på dagens detaljhandelsbransch under kapitel 3.

För att konkurrera inom branschen menar Porter att det finns tre huvudstrategier att välja: *Kostnadsöverlägsenhet*, *Differentiering* och *Fokusering*. Det förekommer att företag väljer mer än en av dessa med framgångsrikt resultat, men Porter menar att detta sällan är möjligt. Detta beror på att ett effektivt genomförande av en vald strategi ofta kräver omfattande engagemang och att detta engagemang störs om fler strategier bedrivs parallellt. Porter tillägger dock att ”i vissa branscher är strukturen sådan, att alla företag kan få hög avkastning medan i andra, framgång med en av basstrategierna kan vara nödvändig för att överhuvudtaget få en absolut sett acceptabel avkastning”.¹⁰⁷ Den miljö företaget verkar i har således stor betydelse för hur väl företaget kan lyckas, och är också helt avgörande för strategivalet, enligt Porter.

4.2.2 Tre basstrategier

Under 1970-talet växte *kostnadsledarskap* som strategiinriktning, vilken innebär en strävan mot överlägsen kostnadsstruktur i en bransch. Anledningen var de misslyckanden som följde av tydliga differentieringsstrategier under tidigare år. Bäst lyckas de företag som revolutionerar i en bransch som traditionellt bygger på andra faktorer än det som karakteriserar kostnadsledarskapet. Denna strategi kräver ambitiöst arbete för att åstadkomma bästa lösningar vad gäller exempelvis anläggningar, stränga kostnadsrestriktioner för marknadsföring, försäljning och service. Ofta är dessa satsningar förknippade med höga initiala kostnader men med goda marginaler och därmed resurser som följd. Att hålla lägre kostnader än konkurrenterna är målsättningen och om företaget lyckas med en lågkostnadsposition så genererar det resultat över branschgenomsnittet, trots starka konkurrenskrafter. Strategiinriktningen medför att konkurrenter som inte befinner sig i lågkostnadsposition måste konkurreras ut innan kostnadsledaren kan angripas. För att uppnå ett kostnadsledarskap är basala faktorer som marknadsandel och råvarutillgång betydelsefulla. Likaså är det viktigt att kunna erbjuda ett brett sortiment för att nå en bred kundgrupp så att volym kan skapas. För att vidmakthålla ett kostnadsledarskap

¹⁰⁵ Porter, M. (1991). *Konkurrensstrategi* Bohusläningens Boktryckeri AB. Uddevalla. Copyright: The Free Press A Division of MacMillan Publishing Co. Inc. Sid. 11-15.

¹⁰⁶ Se avsnitt 4.2.

¹⁰⁷ Porter, M. (1991). Sid. 53.

är ofta goda förtjänster förknippade med nya investeringar.¹⁰⁸ Enligt Porters resonemang är det endast en aktör som har möjlighet att vara kostnadsledare. Företagets främsta konkurrenter är de aktörer som hotar att ta över den ledande positionen.

Genom att erbjuda något som för branschen är unikt tillämpas en *differentieringsstrategi*. Detta kan ta sig i uttryck genom varumärke, teknologi, service eller egenskaper. Strategin utesluter inte betydelsen av låga kostnader, men kostnaderna är inte primära vid detta strategival. Precis som kostnadsledarskapet så är differentieringsstrategin effektiv för att bekämpa konkurrenskrafter. Genom att erbjuda något unikt knyts lojala kunder med låg priskänslighet och en förhandlingsstryka gentemot leverantörer och inköpare underbyggs. Differentiering är svår att kombinera med hög marknadsandel då exklusiviteten i det unika står i motsats till en stor marknad. Genom sitt erbjudande tvingas differentierade företag ibland att avstå från gynnsamma kostnadssituationer då deras erbjudande kräver höga bakomliggande kostnader såsom forskning, service och design. Porter menar att det är upp till branschen huruvida det finns möjligheter att förena differentiering med låga kostnader och priser eller ej.¹⁰⁹ Till skillnad från kostnadsledarskapet ger differentieringsstrategin möjlighet för flera aktörer att parallellt bedriva samma strategi. Porter säger dock inget om vilka som är tänkbara konkurrenter för ett differentierat företag.

Vid *fokusering* väljs en geografisk marknad, viss kundgrupp eller del av sortimentet ut för att utgöra strategisk grund. Medan kostnadsöverlägsenhet och differentiering syftar till att nå mål inom branschen så söker fokusering tillgodose en viss målgrupp. Företaget sätter alltså tilltro till den utvalda marknaden och erbjuder en bredare inriktning gentemot just denna. Detta kan genomföras i kombination med differentiering, kostnadsöverlägsenhet eller båda dessa, men med den bestämda målgruppen som fokus. Fördelen med fokusering är att det finns möjlighet till att nå ett segment som inte är fullt så utsatt för konkurrens som andra segment är. Exempel på fokusering kan vara att erbjuda utvalda återförsäljare ett visst lågprissortiment eller att erbjuda utvalda kunder en skräddarsydd lösning.¹¹⁰

¹⁰⁸ Porter, M. (1991). Sid. 53-54.

¹⁰⁹ Ibid. Sid. 55.

¹¹⁰ Ibid. Sid. 56-57.

4.2.3 Krav och risker

För att driva en av ovanstående strategier framgångsrikt ställs vissa krav på organisationen i form av resurser och kunnande. Kostnadsöverlägsen strategi kräver lågkostnadskanaler för distribution, intensiv tillverkningskontroll, klar ansvarsfördelning och belöningsystem som baseras på kvantitativa krav. En differentieringsstrategi ställer krav såsom marknadsföringskunskaper, känsla för nyskapande, långvarig tradition inom branschen och subjektiva belöningsystem. Fokuseringsstrategin kräver en kombination av samtliga faktorer, beroende på vilket segment som företaget valt att fokusera på.¹¹¹

Om ett företag brister i sitt strategival är risken att de blir ”stuck in the middle” med brist på marknadsandel, kapital och låg vinst som följd. Detta innebär att företaget förlorar de kunder som handlar stora volymer och kräver låga priser eller måste prisdumpa för att konkurrera med lågkostnadsföretagen. Det innebär också att de går miste om affärer med höga marginaler som istället går till de konkurrenter som lyckats med en övergripande differentiering alternativt differentierat sig till en specifik kundgrupp. Är risken då lägre att bli stuck in the middle om företaget kombinerar de tre strategierna? Porter menar att det finns möjligheter med en sådan kombination medan en kombination av kostnadsöverlägsenhet och differentiering avråds. Konklusionen blir således att det är fokuseringen som underlättar en hybrid strategi. Porter menar att de företag som är stuck in the middle förmodligen har en rörig företagsmiljö med bristande samordning vad gäller organisatoriska lösningar och motivationssystem. När företag har kört fast tar det därför tid och kraft att ta sig ur läget.¹¹²

På en marknad borde det vara så att det endast är de små och differentierade samt stora och kostnadsöverlägsna företagen som är de mest lönsamma, då övriga däremellan kan betecknas som stuck in the middle. Porter menar att så är fallet på USA-marknaden. Det råder dock olika förutsättningar för olika branscher, då vissa branscher är så pass standardiserade att priset blir ett överlägset konkurrensmedel. Motsatt finns branscher där användarvärdet och produktens egenskaper väger tyngre. Därmed inte sagt att det inte går att uppnå goda förtjänster trots en övergripande differentiering och marknadsandelar som ligger under marknadsledarens.¹¹³ Porters resonemang ger således möjlighet för olika typer av aktörer, även de mellanstora, men med grunden i ett ursprungligt resonemang om relationen mellan marknadsandel och avkast-

¹¹¹ Porter, M. (1991). Sid. 57-58.

¹¹² Ibid. Sid. 58-59.

¹¹³ Ibid. Sid. 60-61.

ning. Därmed bör det vara möjligt för de flesta företag att lyckas, oavsett storlek, men med viss betydelse av bransch.

4.2.4 Porter år 1996

Generiska strategier har inte förändrats nämnvärt sedan dess uppkomst. 1985 kompletterade dock Porter sin konkurrensstrategi med teorin om värdekedjan vilken beskriver företagets aktiviteter i förhållande till andra aktörer. Därefter har bland annat Porters artikel *What is strategy?* tillkommit som publicerades i Harvard Business Review 1996.¹¹⁴ Artikeln behandlar strategiteori med anknytning till generiska strategier och nedan följer en sammanfattning av utvalda delar.

Porter beskriver de senaste decennierna som en period där företag har ställts inför nya utmaningar med krav på flexibilitet och ett snabbt agerande. Anledningen är dagens föränderliga marknad som medför att konkurrenter snabbt har möjlighet att kopiera och avancera i marknadsposition. Konkurrensfördelar är därför idag temporära och betydelsen av positionering har mattats av. Porter menar att nya styrmedel och strategitänkande innebär utmaningar för dagens ledare och kan lätt leda till svag konkurrenskraft i och med ofokuserat strategiarbete. För att nå strategisk styrka är det därför nödvändigt att positionera sig genom att antingen erbjuda något differentierat, något till låg kostnad, eller de båda tillsammans. Porter vidgar således begreppet ”kostnadsöverlägsenhet” till att istället tala om det mer generella begreppet ”låg kostnad”. Porter framhåller att det gemensamma för samtliga strategier är betydelsen av aktiviteter. För kostnadsledarskap måste aktiviteterna vara så effektivt samordnade och anpassade som möjligt och för differentiering är urvalet av aktiviteter det primära. En organisation som är effektivt samordnad är tillsammans med strategival en nyckel till konkurrensövertag, menar Porter. Vi undrar om den organisatoriska effektiviteten därför ligger till grund för ett lyckat strategival snarare än motsatt. Tidigare har vi förstått Porter utifrån betydelsen av strategival för att möjliggöra en effektiv organisation. Porter talar om betydelsen av aktiviteter och tillkomsten av värdekedjan var ett sätt att lyfta fram aktiviteternas betydelse redan 1985. Ett aktivitetsfokuserat synsätt påminner till mångt och mycket om det resursbaserade synsättet som bland annat Jay Barney förespråkade och den strategiinriktning som tillkom efter Porters generiska strategier, det vill säga under 1990-talet. Det är därför möjligt att Barney et al. inspirerats av Porters teori då de utvecklade det resurs- och kompetensbaserade synsättet.

¹¹⁴ Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. November/december. Vol. 74. Issue 6. Tillgänglig: http://elin.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebSCO_local?9611187954

På 1980-talet låg japanerna långt fram jämfört med västvärlden vad gäller effektivitetstänkandet, vilket innebar att de hade möjlighet att producera till låga kostnader men ändå leverera hög kvalitet. Detta har inneburit att kunskapen spridit sig till att även omfatta ledare i andra delar av världen som adopterat japanernas effektivitetstänkande. Detta verkar även Porter ha gjort. Företag idag lägger ut allt mer på entreprenad och köper därmed in den kompetens som de saknar, vilket skulle kunna tyda på att dessa influenser anammats. Porter menar att de som tog efter japanernas arbetssätt har kommit att framgångsrikt leverera låga kostnader tillsammans med differentiering. Att ständigt förbättra det operativt effektiva är nödvändigt för att uppnå god lönsamhet, men det är inte tillräckligt för att överleva på sikt. Främsta anledningen till detta är den ökande spridningen av konkurrenskraftiga aktörer. Dessutom gör nya styrnings- och ledningsmetoder, exempelvis benchmarking och outsourcing, att allt fler företag bli lika i sin utformning. Följden blir att företag ersätter strategiarbete med operationell effektivitet vilket ger följderna av en stagnerad marknad och minskande priser, vilket i sin tur pressar kostnader och investeringsmöjligheter. Stuck in the middle har därigenom givits en annan innebörd då kombinationen av låga kostnader och differentiering blir allt vanligare.

För att vara konkurrenskraftig måste man vara annorlunda och erbjuda något annorlunda, menar Porter. Det är valet och mixen av aktiviteter som avgör detta. Porter menar till exempel att IKEA i många fall ersätter service med låga kostnader, men ändå erbjuder tillval i form av service, exempelvis barnpassning. IKEA är ett tydligt exempel på ett företag som idag lyckas vara kostnadsledande, men i kombination med differentiering. Hur företag än väljer att gå till väga så utgör grunden för strategiska beslut att vissa kundgrupper väljs bort. Lågprisföretagen förlorar de konsumenter som gärna betalar lite mer, medan de differentierade företagen går miste om de priskänsliga. Vid företagstillväxt är det mycket lätt att företag kompromissar bort den strategi och de aktivitetsval som tidigare gjorts. Istället för att fördjupa så väljer företaget att bredda. Förhållandet bör istället vara omvänt, menar Porter, det vill säga att aktiviteterna görs mer distinkta, att formen stärks och att företaget ytterligare förbättrar kommunikationen till de konsumenter som föredrar dem. De som lyckas med att bredda verksamheten är de företag som har egna enheter, såsom egna varumärken. Återigen får IKEA stå som exempel, men vi ser också många i dagligvaruhandeln som tillämpar egna varumärken. Enligt Fredrik Bergström vid HUI kommer trenden att tilltaga framöver. Detta betyder i så fall att det finns möjlighet att vi framöver kommer att se allt fler aktörer med både bredd och djup i sitt sortiment.

Avslutningsvis menar Porter att de generiska strategier som presenterades 1980 fortfarande kvarstår och fyller en uppgift i att karaktärisera basala, strategiska alternativ. De tre strategialternativen är medel för att välja strategiinriktning för att därmed undvika inneboende inkonsekvens, det vill säga risken att bli stuck in the middle. Mycket i Porters artikel tyder dock på det motsatta och en mer flexibel syn på begreppet. Samma gäller för de tre basstrategierna. Tillsammans med oreviderade, senare upplagor av Porters konkurrensstrategi, vilka hävdar teorins ursprungliga betydelse, är det lätt att ställa sig undrande till vad Porter egentligen vill framhålla. Om det är betydelsen av att välja strategiinriktning och undvika att bli stuck in the middle, eller om det är att förstå hybrida strategiers möjlighet och en allt större betydelse av resurser och aktiviteter.

Vi har tidigare talat om vikten av vilken bransch som strategierna är tänkta att tillämpas i och att branschen kan påverka möjligheten för val av strategi. Vi kan därför inte förbise teori som specifikt berör området. I Porters konkurrensstrategi nämns särskilt det han kallar för fragmenterade branscher. I nästa avsnitt beskrivs begreppet för att på så sätt skapa en djupare förståelse för branschens betydelse för generiska strategier.

4.2.5 Fragmenterade branscher

Porter menade 1980 att graden av fragmentering i en bransch är mycket viktigt att ta i beaktning i strategisammanhang. Oftast består de fragmenterade branscher av små och medelstora företag som till stor del är privatägda. Det unika i denna konkurrensmiljö är frånvaron av marknadsledare med styrka att påverka branschens utveckling. Vanliga fragmenterade branscher är tjänster, detaljhandel, distribution och ”kreativa” verksamheter. Utvecklingen har gått mot en att allt fler företag bedriver denna typ av verksamhet, vilket medfört en förändrad företagsstruktur i många branscher. Vanliga orsaker till att en bransch blir fragmenterad är:

- *Låga etableringshinder*
- *Stordriftsfördelar saknas*
- *Höga transportkostnader och en hög grad av varierad tillverkning* eftersom kunden är medproducent
- *Höga lagerkostnader* samt kostnader för efterfråganssvängningar
- *Lokal image och lokala kontakter*¹¹⁵

¹¹⁵ Porter, M. (1991). Sid. 191-197.

Branscher är att betrakta som sammanhängande system och om någon av faktorerna ovan uppnås är branschen att betrakta som fragmenterad.¹¹⁶ Ytterligare anledning till att en bransch fragmenteras är, enligt Porter, att den har ”kört fast” och är att beteckna som stuck in the middle. Dessa branscher kännetecknas av många konkurrenter, men också av en generellt sett svag förhandlingsstyrka gentemot kunder och leverantörer.¹¹⁷ Genom att som aktör övervinna fragmenteringen ges goda möjligheter till ett konkurrensmässigt övertag, menar Porter, det finns dock ingen särskild metod som företag i fragmenterade branscher bör tillämpa. Porter hänvisar därför till betydelsen av att välja en av de tre basstrategierna.¹¹⁸ 1980 talade alltså Porter om detaljhandeln som exempel på en fragmenterad bransch. Som vi tidigare sett har dagens snabba förändringar delvis ändrat karaktären av branschen. Det finns dock mycket som tyder på att branschen är att betrakta som fragmenterad även idag då flera betydelsefulla faktorer ovan återfinns i dagens detaljhandel.

Porters teori har inte stått oemotsagd. Hittills har vi presenterat generiska strategier utifrån dess upphovsman. I följande avsnitt kommer vi att presentera vad andra sagt och tänkt kring generiska strategier.

4.3 En mångfasetterad bild av generiska strategier

Vår redogörelse för generiska strategier skulle inte kännas fullständig om inte det andra skrivit om teorin också presenteras. Detta bidrar till en mångfasetterad bild av generiska strategier. Den strategiutveckling vi tidigare presenterat ligger delvis till grund för de kritiker vi valt att studera. Nedan följer ett urval av påståenden som formulerats av både vedertagna strategiteoretiker samt mindre kända teoretiker.

4.3.1 Generiska strategier är *statiska*

Företag befinner sig i olika miljöer och har således också olika förutsättningarna för att kunna bedriva strategisk planering. Företag med stabila inre och yttre miljöer har större förutsättningar att realisera sina planerade strategier än företag som verkar i föränderliga miljöer. I de föränderliga miljöerna blir de framväxande strategierna och förmågan att hantera dessa viktigast.¹¹⁹ Henry Mintzberg och Mintzbergskolans fördelar är enligt litteraturen att den ger en

¹¹⁶ Porter, M. (1991). Sid. 199.

¹¹⁷ Ibid. Sid. 202-203.

¹¹⁸ Porter, M. *Competitive Strategy* (2004) Free Press. New York. Sid. 206.

¹¹⁹ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). Sid. 187.

realistisk bild av hur strategiprocessen går till. Ytterligare ett viktigt bidrag är ”strategy by learning”, det vill säga ett strategiarbete som tar form och utvecklas i efterhand. Särskilt viktigt är detta i miljöer där lyhördhet mot marknaden och snabba anpassningar är väsentliga framgångskriterier.¹²⁰

Mike Partridge och Lew Perren, University of Brighton, grundar delvis sin rapport¹²¹ på resonemanget att flera aktörer parallellt kan vara kostnadsledande. Det tilläggs också att en allt mer kostnadsdriven marknad kan ge konsekvenser i form av att den tillslut förlorar lönsamhet, vilket också Porter förklarar. Författarna klargör också missförståndet; att differentiering är synonymt med att agera i marknader med generellt höga priser. Här tydliggörs påståendet med exempel från bilbranschen och varumärket Lamborghini. Det tilläggs att differentiering kan innebära vissa risker; att differentiera sig hårt kan medföra höga kostnader och avskräcka kunder. Kundpreferenser och trender skiftar snabbt och kan utgöra en fara för det differentierade företaget då det idag kan vara lätt för nykomlingar att imitera eller att fylla ett gap. Det finns således risker med strategiteorier som är allt för statiska. Den marknad som författarna talar om i form av totalt kostnadsdriven är applicerbar på dagens dagligvaruhandel där priserna stadigt minskat under en längre tid.¹²² Vidare har författarna en viktig poäng i missförståndet angående differentierade strategier och dess prissättning. Detta är en vanlig missuppfattning och differentiering får därför allt för ofta en felaktig betydelse. Detta kan bland annat bero på faktorer i form av hög service, kvalitet och starka varumärken, vilket Porter nämner som karaktäristiskt för differentiering.

4.3.2 Generiska strategier är *passiv* och *rationell*

Den kritik som riktats mot Porter är i hög grad densamma som framförts mot andra strategiska analys- och planeringsmodeller. Man hävdar att analyskolan bortser från problem med att implementera strategierna och i allt för hög grad gör strategiprocessen rationell. Vissa förutsättningar krävs således för att analysverktygen ska kunna utnyttjas. Branschanalyserna fungerar generellt bäst i ”mogna” och väl avgränsade branscher, menar Bengtsson.¹²³ Enligt

¹²⁰ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). Sid. 189.

¹²¹ Partridge, M. Perren, L. (1994). *Developing strategic direction: can generic strategies help?* Magazine: Management Accounting Maj. Tillgänglig: http://elin.lub.se/cgi-bin/linker/ebesco_local?9412073193 Hämtad: 080225. Kl. 11.45.

¹²² Vi är dock medvetna om de senaste tendenserna som inneburit förhöjda matpriser till följd ökande livsmedelskris.

¹²³ Bengtsson, P. (1988). *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund. Sid. 171.

Mintzberg¹²⁴ präglas de analytiska strategiskolorna, vilken Porter tillhörde, av uppfattningen att strategier först formuleras och därefter genomförs. Han menade också att de ofta utvecklas utifrån en enkel och formaliserad modell. Den viktigaste tanken i Mintzbergskolan är att strategier utvecklas och tar form efter hand. De strategier som utvecklas påverkas av de planerade strategierna i företaget men också av så kallade framväxande strategier. Realiserade strategier är summan av planerade och framväxande strategier. Ett byte av strategi kan vara resultatet av en planerad strategisk förändring, men också av en framväxande strategi som inte varit på förhand planerad. Traditionellt har strategi och strategisk planering uppfattats som att i första hand uppnå överensstämmelse mellan omvärldens krav och företagets resurser. Barney, Prahalad och Hamel menar att denna syn skapar en passiv attityd i företagen. Följden blir då att företaget slår sig till ro med en för tillfället framgångsrik verksamhet.¹²⁵ Istället bör företaget lägga större vikt vid dess interna resurser och genom intern analys kan kärnkompetenserna fastställas och värderas.¹²⁶ Med hjälp av kärnkompetenserna kan företaget effektivt bygga en stark och konkurrenskraftig position.¹²⁷ Barney, Prahalad och Hamel kritiserar främst amerikanska företag för att vara för produktorienterade istället för kompetensorienterade.¹²⁸ Strategi och strategisk planering bör betona framtidens önskade tillstånd, det de kallar ”strategy as stretch”, för att skapa drivkraft och motivation i företaget.¹²⁹

Peter Wright, Southeastern Louisiana University, skrev år 1987 en artikel i *Strategic Management Journal*¹³⁰ och reflekterade över de generiska strategierna för att ytterligare bidra till kunskapsområdet. Huvudbudskapet i artikeln är att de generiska strategierna sätter begränsning för företag. Han menar att det är de större företagen, med sin omfattande tillgång av resurser, som primärt har möjlighet att konkurrera med kostnadsledarskap eller differentiering. Detta innebär att de mindre företagen endast har fokusstrategi som alternativ, vilket de större företagen inte ens anses intresserade av.

¹²⁴ Professor vid McGill University, Montreal, Kanada.

¹²⁵ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). Sid. 197.

¹²⁶ Anthony, N R. Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* McGraw-Hill. New York. Sid 57.

¹²⁷ Bengtsson, L. Skärvad, P-H. (2001). Sid. 193-194.

¹²⁸ Anthony, N R. Govindarajan, V. (2007). Sid. 135.

¹²⁹ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Upplaga 1:3. Studentlitteratur, Lund. Sid. 197.

¹³⁰ Wright, P. (1987). *Research notes and communications. A refinement of Porter's strategies*. *Strategic Management Journal* Vol. 8. 93-101.

4.3.3 Generiska strategier är *inkonsekvent*

Peter Wright menar att värdekedjan har stor betydelse för företagets möjligheter vad gäller generiska strategier. Han menar att alltifrån inköp till försäljning och marknadsföring avgörs utifrån företagets resurser och förmågor. Wright skriver att både kostnadsledarskap och differentiering genererar ökad lönsamhet och marknadsandel, medan Porter menar att så främst är fallet vid kostnadsledarskap. Det är karaktären av den bransch där företaget verkar som avgör, menar Wright.¹³¹

Alan I. Murray beskriver i sin artikel¹³² att Porters teori mött påståenden som ”...Porters generiska strategier verkar särskilt användbara, eftersom (1) de bygger på nya upptäckter och (2) de är passande breda, men inte vaga.” och ”några kritiska dimensioner har redan starkt teoretiskt stöd.”. Murray menar dock att det saknas tyngd i Porters generiska strategier för att fungera som ett solitt teoretiskt ramverk och den empiri som följts av teoriernas uppkomst har visat på ojämförbara och motstridiga resultat. Precis som Porter, så menar Murray att betydelsen av bransch och företagsmiljö är av stor vikt, och nämner fragmenterade branscher som exempel på branscher av speciell karaktär.¹³³ Resultatet blir således att det är missledande att jämföra olika typer av branscher och att teorin generellt sett visar på vissa brister. Konsekvensen blir därför att teorin inte kan anses vara generisk.

I en artikel av Miller och Dess¹³⁴ från 1993 ifrågasätts generaliserbarheten med Porters generiska strategier och huruvida teorin är konsekvent eller ej. De menar att det saknas empiriska studier på området vilket kan leda till att teorin tillämpas fel. Författarna¹³⁵ menar inledningsvis att Porters klassificering av företag är för enkel och lämnar mycket kvar att önska då ingen verifierat användbarheten. Den studie författarna genomfört visar på flera resultat; de menar att betydelsen av Porters generiska strategier är stor och att den ger en övergripande förståelse. Den kräver dock relevant komplement för att skapa dynamik. De ifrågasätter även det generiska i teorin då Porter framhåller betydelsen av företagets omgivning. De empiriska studier

¹³¹ Wright, P. (1987).

¹³² Murray, A. I. (1988). *A Contingency View of Porter's "Generic Strategies"* Academy of Management Review. Vol. 13. Nr. 3. 390-400.

¹³³ Alan I. Murray är verksam vid University of Alberta.

¹³⁴ Miller, A. Dess, G. G. (1993). *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity* Journal of management studies. July. Tillgänglig: http://elin.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebesco_local?9401103791 Hämtad: 080225. Kl. 14.37.

¹³⁵ Verksamma vid University of Tennessee och University of Texas at Arlington.

författarna genomfört visade på en systematik i omvärldsfaktorer som påverkade fallföretagen, vilket de menar tyder på att dessa inte kan anses vara slumpmässiga.

4.3.4 Begreppet *stuck in the middle* kan vara missvisande

Miller och Dess¹³⁶ menar de att det finns en inneboende konflikt i Porters resonemang som länge blivit förbisett. De syftar då på den risk som Porter talar om vid en hybrid strategi och det tillägg han gör i form av citatet från 1980:

”...at the broadest level we can identify three internally consistent generic strategies (which can be used singly or in combination) for creating such a defensible position in the long run and outperforming competitors in the industry.”¹³⁷

De menar också att det föga tydliggörs att det inte genererar samma lönsamhet oavsett vilken av de rena strategierna man än väljer. Slutsatsen är att begreppet *stuck in the middle* inte är relevant då det inte finns någon självklarhet i att rena strategier är mer lönsamma än hybrida. Mike Partridge och Lew Perren, University of Brighton, ifrågasätter begreppet *stuck in the middle* med citatet:

”there is no essential need to distinguish between lowest-cost and differentiation position. It can be possible to be both ‘better and cheaper’, as Japanese have shown us.”¹³⁸

Genom att hänvisa till flera andra teoretiker menar författarna att en blandad strategi, som kombinerar vissa av de aspekter som differentiering och kostnadsledarskap innefattar, så skapas konkurrenskraft. De menar också att Porters generiska strategier kan summeras enligt följande: differentiering och kostnadsledarskap säger *hur* du konkurrerar medan fokusering är *var* du konkurrerar. Författarna förespråkar således att minst två strategier användas parallellt för att företaget skall ha möjlighet att anpassa sig till omgivningen.¹³⁹

Stewart Thornhill och Roderick E. White¹⁴⁰ utreder även de i sin artikel¹⁴¹ huruvida utpräglade strategier lönar sig eller ej. Författaren baserar sin artikel på resonemang som förflutit under de 25 år som generiska strategier år 1997 hade funnits. Syftet är att genom empiriska stu-

¹³⁶ Miller, A. Dess, G G. (1993).

¹³⁷ Ibid. Sid. 4.

¹³⁸ Partridge, M. Perren, L. *Developing strategic direction: can generic strategies help?* Magazine: Management Accounting (1994) Maj. Tillgänglig: http://elin.lub.se/cgi-bin/linker/ebesco_local?9412073193 Hämtad: 080225. Kl. 11.45. Sid. 3.

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Richard Ivei School of Business, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

¹⁴¹ Thornhill, S. White, R E. (1997). *Strategic purity: A multi-industrial evaluation of pure vs. hybrid business strategies.* *Research Notes and Commentaries Strategic Management Journal.* 28: 553-561.

dier utreda den kritik som riktats mot strategierna, exempelvis påståendet att ”...*det inte finns tydliga bevis för att hybrida strategier kan vara lönsamt*”. Thornhill och White menar att de empiriska studier som tidigare genomförts är svårjämförbara då de ofta grundar sig i skilda omständigheter vad gäller bransch, storlek på företag och konkurrensmiljö. Författarnas studie grundar sig därför i fyra olika områden: tillverkning, konstruktion, detaljhandel och service. Resultaten från studien visar att det generellt finns ett positivt samband mellan en utpräglad strategi och företagets framgång, men med viss avvikelse beroende på bransch. De olika undersökningsområdena gav varierande resultat men visade aldrig att de som tillämpade en hybrid strategi presterade bättre än de som valt endast en. Konkurrenskraften förvärvas utifrån företagets resurser, menar författaren, och hänvisar till de fyra aspekterna som Barney tagit fram; värdefull, sällsynt, svårimiterbar, organisationsspecifik.¹⁴² Detta var tydligast i de företag som främst besatt internt genererade resurser. Thornhill och White förklarar vidare att en utpräglad strategi alltid är lika bra, om inte bättre, än att vara stuck in the middle. Företag bör därför, oavsett bransch, tillämpa en utpräglad strategi då det kan innebära risker för att företaget placerar sig som stuck in the middle om flera strategier bedrivs parallellt. Konsekvensen av en hybrid strategi blir att företaget presterar sämre, alternativt lika bra som de som endast tillämpar en generisk strategi. Thornhill och White’s studie är att betrakta som relativt ny och utkom året efter Porters artikel *What is strategy?* varför det finns anledning att tro att Thornhill och White grundat en del av sin teori utifrån denna källa.

Efter genomgången av kritiken mot generiska strategier har vi skapat oss en mångfasetterad bild av teorin. I kombination med ursprungsmaterialet av Porter samt kunskap om den historiska kontext den uppkom ur ges därför möjlighet för att i nästa avsnitt summera delarna och besvara vår andra arbetsfråga: *Hur beskrivs generiska strategier?*

4.4 Summering kapitel 4 – Beskrivningen av generiska strategier

Det företagsstrategiska området har genomgått en intressant utveckling sedan 1960 och Porter har haft en betydande roll för denna. Porters generiska strategier har intresserat många forskare och teoretiker på området och ovan har ett urval av dessa gjorts. Nedan följer ett antal dikotomiska nyckelbegrepp som summerar kapitlet och svarar på vår andra arbetsfråga: *Hur beskrivs generiska strategier?*

¹⁴² Sammanfattas i en VRIO-analys.

4.4.1 Generiska strategier efter långsiktsplanering men före strategisk innovation

Det är främst ett behov hos företag och praktiker som drivit utvecklingen av företagsstrategi och generiska strategier uppkom framförallt som ett verktyg för de som verkar i praktiken. Strategiarbete är en relativt ny företeelse då det först under 1960-talet aktualiserades. Under 1970-talet medförde bland annat oljekriser krav på omvärldsbaserad strategi. Idag är den miljö som de flesta branscher verkar i föränderlig och det ställs höga krav för att lyckas vara i framkant. Därför bör det fortfarande anses nödvändigt för företag att ta omvärlden i beaktning som en del av strategiarbetet. För praktiker på 1970-talet fick därför Porters generiska strategier stor genomslagskraft. Under 1990-talet kom företagets resurser och kompetenser i fokus då en allt mer föränderlig omvärld medförde osäkerhet i att bestämma miljön. Under senare delen av 1990-talet och 2000-talet har den teknologiska utvecklingen påverkat företagsstrategin. Att fokusera på strategisk innovation blev istället primärt och idag är dessa faktorer av stor betydelse i många företag. Innovation skapar möjligheter för verksamheter att skapa något unikt, vilket leder tankarna till Porters begrepp differentiering samt särdragen som dagens detaljhandelsbransch har.

4.4.2 Generiska strategiers tre basstrategier – var för sig eller tillsammans

Porter tog fram tre basstrategier som var för sig skapar konkurrenskraft. Kostnadsledarskap innebär att framgång nås genom att nå marknads lägsta kostnader. Under teorins uppkomst var denna strategiinriktning betydelsefull vilket kan härledas till den tilltagande konkurrens som Japan och västvärlden stod för. Idag agerar företag på en globaliserad arena där konkurrenter ofta är geografiskt längre bort än nationens gränser, varför kostnadsledarskap även idag bör vara en framgångsrik strategiinriktning. Detta ser vi också exempel på idag då det inom detaljhandeln finns en tilltagande grad stora aktörer vilka tar allt större marknadsandelar.

Det Porter benämner som differentiering innebär istället att företaget nischar sig och erbjuder något speciellt medan fokusering innebär att en viss marknad väljs ut som företagets fokus. Denna senare strategiinriktning kan enligt Porter kombineras med en eller båda av de andra generiska strategierna. En kombination av övriga strategiinriktningar avråds generellt varför teorins betydelse kan skapa viss förvirring. Vissa menar att fokusering avgör *var* du konkurrerar, medan övriga två inriktningar säger *hur*, vilket underlättar förståelsen av Porters resone-

mang. Det förklarar dock inte varför samtliga tre inriktningar har potential tillsammans. Flera kritiker menar att som övergripande strategiteori kan generiska strategier bidra med mycket. Strategiprofessor Leif Melin vid Handelshögskolan i Jönköping är en av dessa och menar att det även idag finns en applicerbarhet av teorin på ett allmänt plan.¹⁴³ Komplettering krävs dock för att göra teorin dynamisk och trovärdig i och med den föränderliga omvärld som många av dagens branscher verkar i, menar vissa. Om så är fallet bör vissa faktorer adderas eller tas bort från de generiska strategierna för att passa dagens detaljhandelsbransch. Vi kommer i nästa kapitel att behandla denna problematik.

4.4.3 Generiska strategiers branschberoende och generiska förmåga

Flera har ifrågasatt huruvida Porters strategier från 1980 kan anses vara generiska eller ej. Bland annat diskuteras vikten av storlek på företag med argumentet att de stora företagen konkurrerar med kostnadsledarskap och differentiering medan de små endast kan konkurrera genom fokusering. Dagens detaljhandelsbransch har ett stort antal aktörer i olika storlekar där endast ett fåtal är markant stora medan ett större antal är små och mellanstora. Det finns därför inget som tyder på att främst fokusering tillämpas som strategiinriktning inom branschen då flertalet aktörer, oavsett storlek, erbjuder ett differentierat koncept. Därför kan kritiken ifrågasättas när dagens detaljhandelsbransch står som exempel. Parallellt menar Porter att även mellanstora företag kan ha möjlighet att lyckas då det är branschen som avgör. Graden av lönsamhet för respektive strategi är branschberoende, vilket gör generiska strategier mindre generiska. Olika empiriska studier har också visat olika, och ibland till och med motstridiga, resultat.

4.4.4 Hot och möjligheter i fragmenterade branscher

Under generiska strategiers uppkomst menade Porter att graden av fragmentering i en branschs struktur är avgörande. En fragmenterad bransch består ofta av små och medelstora företag vilka till stor del är privatägda, detaljhandeln är därför av fragmenterad karaktär. Konkurrensen i dessa branscher är omfattande och företagens förhandlingsstyrka gentemot kunder och leverantörer är ofta låg. En bransch kan bli fragmenterad till följd av att den blivit stuck in the middle och företagen i branschen bör således anpassa sig till strukturen för att möjliggöra framgång. Även de företag som lyckas avvika från de fragmenterade branschernas karaktäristik kan skapa sig konkurrensfördelar, vilket är vad de stora aktörerna ICA och IKEA till exempel gjort. Porter menar att det i generella drag är de tre basstrategierna som företag kan

¹⁴³ Intervju 080425.

välja mellan om de vill lyckas även i fragmenterade branscher. Således ges både möjlighet för företags som anpassar sig till den speciella branschstrukturen och för företags som väljer en av de tre basstrategierna. Argument som gör generiska strategier mycket flexibla. Att beakta är dock att det är de stabila branscherna med relativt fixerade inre och yttre miljöer som har möjlighet att planera fram strategier och de fragmenterade tillhör inte denna typ av bransch.

4.4.5 Strategival och dynamik i en föränderlig omvärld

I Porters teoriskildring *What is strategy?* från 1996 framhåller han det faktum att konkurrensfördelar ”idag” är temporära och att betydelsen av positionering därför mattats av. Många menar att eftersom branscher generellt är under ständig förändring så kan förutsättningarna för en på förhand vald strategi lätt komma att ändras. Teorier säger att det finns problem i att strategier först formuleras och därefter försöker genomföras och att de istället bör utvecklas efter hand. I artikeln från 1996 menar Porter vidare att företaget istället bör fokusera på dess ”aktiviteter” och att effektivt arbeta med dessa aktiviteter. Porter har således anammat en del av det som resurs- och kompetensstrategin länge förespråkade och att aktiviteter bara är ett annat namn för resurser. För företag i föränderliga och dynamiska branscher är det lämpligt att låta strategier växa fram som ett resultat av lärande under den operativa processen. Melin menar att generiska strategier är otillräckliga om vi vill förstå konkurrensförmågan för olika företag i dynamiska branscher¹⁴⁴ vilket innebär att det främst, eller endast, är de stabila branscherna som lämpar sig för generiska strategier.

Kundpreferenser och trender skiftar snabbt och att vara för tydligt differentierad kan innebära risker i form av förändrade kundbeteenden. Detaljhandelsbranschen är ett exempel på en bransch av kundintensiv karaktär varför den är direkt beroende av dessa förändringar. Det är troligt att dagens snabba utveckling ökar kopierbarheten och differentieringen kan därigenom förlora sin betydelse, faktorer som också Porter nämner i *What is strategy?* Det förklarar delvis framväxten av innovation som strategi då omvärldens förändringar ställt nya krav på strategiska verktyg.

4.4.6 Stuck in the middle skapar motgång och medgång

Japanernas tidiga effektivitetstänkande verkar influerat Porter som i sin artikel menar att arbetssättet möjliggör differentiering till låga kostnader. Konkurrenskraft nås genom att erbjuda något annorlunda, som exempelvis IKEA gör. Här ges således ett exempel på att det idag

¹⁴⁴ Intervju 080425.

finns framgångsrika detaljhandelsföretag tack vare en hybrid strategi, vilket strategiprofessor Melin menar att vissa branscher kräver.¹⁴⁵ Flera andra teoretiker har dragit slutsatsen att det Porter menar som *stuck in the middle* mycket väl kan innebära möjligheter snarare än risker. Vissa påstår att genom en strategi som kombinerar vissa aspekter av det som differentiering och kostnadsledarskap innefattar så skapas den effektivaste konkurrenskraften. Tilläggas bör att vissa studier som refereras ovan har visat på en verifiering av Porters resonemang från 1980 och ett därmed positivt samband mellan en utpräglad strategi och ett företags konkurrenskraft. Det tilläggs dock att branschens karaktär är avgörande. Det är främst de senare publikationerna som ger Porter stöd för begreppet *stuck in the middle*, samtidigt som Porter försvagar dess betydelse i *What is strategy?* Senare utgåvor av konkurrensstrategierna är dock i dess ursprungliga form vilket gör betydelsen av *stuck in the middle* svårtolkat.

Svårtolkat sammanfattar inte bara uppfattningen om *stuck in the middle* utan även övriga delar av Porters generiska strategier, varför vi valt ett antal motsatspar som åskådliggör detta. Det finns strikta vägvisare i teorin samtidigt som det också ges utrymme för en mängd lokala variationer. Genom ett antal nyckelord har vi nu sammanfattat hur generiska strategier beskrivits utifrån både kritiker och Porter själv. Vårt syfte är att studera generiska strategiers applicerbarhet för dagens detaljhandelsbransch. Med kunskap om både dagens detaljhandelsbransch och generiska strategier är det därför intressant att studera vad som tidigare skrivits om generiska strategier på detaljhandelsområdet då detta är vårt specifika fokusområde. I nästa kapitel kommer vi därför att presentera ett antal teoretiker som studerat området.

¹⁴⁵ Intervju 080425.

KAPITEL 5.

DETTA HAR SAGTS OM GENERISKA STRATEGIER FÖR DETALJHANDELSBRANSCHEN

I detta kapitel sammanförs de två ämnesområdena ovan genom en presentation av de teoretiker som studerat generiska strategiers tillämplighet för detaljhandelsbranschen. Vidare diskuterar och belyser vi likheter och skillnader med dem som behandlat teorin på ett generellt plan. Kapitlet avslutas med en summering som besvarar vår tredje arbetsfråga: Vad har sagts om generiska strategier för detaljhandelsbranschen?

Under föregående kapitel presenterades bland annat en rad teoretiker som behandlat generiska strategier. Nedan följer ytterligare ett antal, men med teori grundat i detaljhandeln och empiriska försök däriifrån. Författarna har studerat delar av detaljhandeln och inte branschen i sin helhet. Den branschspecifika kunskapen är ändå av särskild betydelse för att vi skall kunna uppfylla vårt syfte och svara på vårt huvudproblem: *Går det att förklara dagens detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?*

5.1 Tre basstrategier i detaljhandelsbranschen

Likt tidigare presenterat material så menar även ekonomerna Morschett, Swoboda och Schramm-Klein i sin artikel¹⁴⁶ att konkurrensen inom detaljhandelssektorn har ökat markant vilket lett till ett allt större behov av att kunna differentiera sig. Vi har tidigare refererat att Porter i sin artikel *What is strategy?* hävdar detsamma. Vidare menar de att utbudet har blivit allt homogenerare och att det råder en viss överkapacitet inom branschen. Morschett et al's undersökning begränsar sig till dagligvaruhandelns aktörer, men kan till viss del också appliceras inom sällanköpsvaruhandeln då författarna emellanåt också valt att tala i generella detaljhandelstermer. Författarna menar att Porters teori verifierats men också ifrågasatts genom tidigare forskning. Gemensamt för de tidigare undersökningarna är att de studerat industribranscher, menar Morschett et al. Vi ser i detta kapitel exempel på att ytterligare ett antal be-

¹⁴⁶ Morschett, D. Swoboda, B. Schramm-Klein, H. (2005). *Competitive advantage in retailing – an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers.*

handlat ämnet, men att det finns ett mycket begränsat material på det företagsstrategiska detaljhandelsområdet.

Med bakgrund av Porters generiska strategier ställer sig Morschett et al. kritiska till det faktum att generiska strategier endast ger tre basstrategier att välja mellan samt de problem som Porter påstår vara konsekvensen av en hybrid strategi. Vi känner igen argumenten från föregående kapitel där flera kritiker hävdade att strategiinriktningarna är för begränsade och statiska. Författarna menar också att tillämpligheten av strategierna är annorlunda inom detaljhandelsbranschen jämfört med industrin och att det saknas kunskap på området. Tillämpligheten i detaljhandelsbranschen kan förstås med bakgrund av den kunskap vi förvärvat vad gäller branscher i föränderliga miljöer.¹⁴⁷

Morschett et al. menar att kostnadsöverlägsenhet i ett detaljhandelsföretag kräver att samtliga aktiviteter i kedjan är kostnadsreducerade, men med särskild betydelse av låga kostnader för sålda varor. Att lyckas med detta är lättare för stora aktörer. På konsumentsidan innebär detta besparingar vad gäller butikssatsningar samt reduktion av kundservice. Logistik och begränsat sortiment är också viktiga faktorer. Typföretag som författarna nämner inom denna kategori är Wal-Mart och Lidl, det vill säga företag där mycket i köpprocessen åligger kunden istället för serviceföretaget. De menar att det är en myt att det råder hög kopierbarhet vid detta strategival och att så endast är fallet på kort sikt, antagligen på grund av att stordriftsfördelar förvärvas över tid. Då trenden går mot större och färre lågprisaktörer krävs alternativa strategiska lösningar för de många företag som har problem att konkurrera med de stora. Alternativet är då att företaget differentierar vilket ställer krav på att det skiljer sig från sina konkurrenter i erbjudandet till kunden.¹⁴⁸ Exempel på sådan differentiering är EMV, vilket vi idag finner hos många stora aktörer, inte bara i dagligvaruhandeln. Amato och Amato¹⁴⁹ diskuterar i sin studie betydelsen av företagets storlek för strategival och framgång och grundar sitt resonemang i den problematik som Porter menar existera för de mellanstora företagen. Författarna menar att dessa företag anses vara för stora för att fylla hål i en nischad marknad, medan de är för små

¹⁴⁷ Verksamheten vid Department of Business Administration, Saarland University, Stadtwald, Tyskland och Department of Business Administration, University of Trier, Tyskland.

¹⁴⁸ Morschett et al. (2005).

¹⁴⁹ Verksamheten vid Economics Department och Marketing Department, University of North Carolina at Charlotte.

för att kunna planera utifrån en bred marknadsstrategi. Resultatet för de mellanstora företagen blir därför ofta låg lönsamhet och otydligt strategival, det Porter kallar stuck in the middle.¹⁵⁰

På ett generellt plan är även industriprofessor David Allen positiv till generiska strategiers tillämplighet och tar upp flera exempel från stora livsmedelskedjor i Storbritannien. Porter utvecklade sin teori för just industrin och det kan därför diskuteras huruvida Allen låtit sig inspireras i och med den forskningsinriktning han själv valt. Allen menar att det är vanligt för chefer att tänka i termer av de två dimensionerna kostnadsledarskap och differentiering. Genom att ställa upp generiska strategier i en matris likt följande kan exempelföretagen placeras in:

Differentiering: Marks and Spencer	Differentieringsfokusering: Tesco
Kostnadsledarskapsfokusering: Kwik Save	Kostnadsledarskap: Sainsbury's

Källa: A tale of two strategies. Magazine: Management Accounting. Section: Financial Management (1994) Februari. 01.

Detta innebär att inget exempel klart placerar sig i övre högra kvadranten, differentieringsfokusering. Allen menar dock att Tesco vid tiden för artikelns publicerande påbörjade en intensiv marknadsföring med speciella serviceerbjudanden som riktade sig till utvalda kundgrupper. För att ta sig in i denna kvadrant krävs, enligt Allen, en kombination av distinkt service och en hög grad av egna varumärken, som därmed är svåra att jämföra med konkurrenternas. Tesco ansågs nå upp till dessa premisser, vilket placerar dem inom denna del av matrisen.¹⁵¹ Exempel på en svensk sådan aktör är Hemköp, vilka ger sina kunder omfattande service i form av information och kunskap samt erbjuder en hög grad svenska och närodade varor, av egna märken. Även Morschett et al. menar att den hårda konkurrensen i detaljhandelsbranschen har medfört att flertalet företag valt att kombinera de två basstrategierna och ger Tesco

¹⁵⁰ Amato, H L. Amato, H C. (2004). *Firm size, strategic advantage, and profit rates in US retailing*. Journal of Retailing and Consumer Services. 11. 181-193.

¹⁵¹ Allen, D. (1994). *A tale of two strategies*. Magazine: Management Accounting. Section: Financial Management Februari. 01. Tillgänglig: http://elin.lub.se/cgi_bin/linker/ebesco_local?9412073119 Hämtad: 080225. Kl. 15.17.

som exempel. Således finns det livsmedelsaktörer som lyckas bedriva två av de tre basstrategierna. Porter menar att fokusering är möjlig att kombinera med antingen kostnadsledarskap eller differentiering, vilket alltså Allen och Morschett et al. ger stöd för. Differentiering kan ta sig i uttryck på många olika sätt inom detaljhandelsbranschen, menar Morschett et al vidare. Här kritiserar Porter för att vara för enkel, vilket är kritik som även återkommit i icke detaljhandelsrelaterade studier. Lågpris och kvalitet som motsatspar är ett förenklat synsätt menar författarna och lyfter fram kvalitetsbegrepp som exempelvis snabbhet, effektivitet, kvalitet på service, frontpersonal och butiksatmosfär. Författarna menar också, med bakgrund av Mintzberg (1996), att kostnadsledarskapet kan vara ytterligare en form av differentiering och det finns anledning att betrakta strategiinriktningen så eftersom vi idag talar om vikten av differentiering.¹⁵²

David Faulkner och Cliff Bowman arbetat praktiskt med chefer och företag och deras empiriska studier har åskådliggjort att det är fullt möjligt för flera aktörer i en bransch att bedriva kostnadsledarskap, vilket enligt Porter endast är förunnat en. Detta menar de, omformulerar begreppet till att snarare vara en kostnadsorienterad strategiinriktning. Det kan också vara problematiskt att tillgodogöra sig kunskap om konkurrenternas kostnader vilket Porter anser behövs då detta ofta är material och information av internt slag. Vi har tidigare mött kritik på området och Porter benämner sin strategiinriktning som en lågkostnadsstrategi i *What is strategy?* Huruvida detta var ett sätt att omformulera kostnadsledarskap eller ej låter vi vara osagt då senare upplagor behållit kostnadsledarskap. Faulkner och Bowman menar också att praktiker är mer villiga att se till det organisatoriska snarare än dess leverantörer, konkurrenter etcetera och genom kostnadsfokus förstärks dessa mindre bra synsätt, menar de. Differentiering å andra sidan vållar ofta bryderier i och med dess fokus på höga priser. Det är inte alltid tydligt vem de höga priserna skall överträffa eller relevansen av dem. Författarna nämner BMW och Nissan som exempel, där BMW står för de dyrare bilarna, men kunderna antagligen inte är de samma som hos Nissan. Det råder således en förvirring över begreppet differentiering och huruvida det är förbundet med höga priser eller ej. Vi har tidigare stött på argument som säger att strategiinriktningen inte är synonym med detta. Porter själv talar aldrig om strategiinriktningens prissättning, utan om servicegrad, kvalitet och varumärke etcetera.¹⁵³

¹⁵² Morschett et al. (2005).

¹⁵³ Faulkner, D. Bowman, C. (1992). *Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions*. European Management Journal. Vol. 10. No 4. December. 494-500.

5.2 Detaljhandelsspecifika komplement till generiska strategier

Till skillnad från Allen så menar Morschett et al. att tillämpligheten av de generiska strategierna är annorlunda inom detaljhandelsbranschen jämfört med industrin och att det saknas kunskap på området. I detaljhandeln handlar det till stor del om upplevelsen och många detaljhandelsföretag försöker differentiera sig från konkurrenterna på just detta sätt, menar Morschett et al. De ger följande förslag, framtagna av Wortzel (1987), som mer lämpliga strategival:

- produktdifferentiering
- service- och personlighetsdifferentiering
- prisledarskap

Wortzel menar i motsats till Porter att det finns möjligheter i att kombinera två eller flera av dessa strategier. Det är inget av alternativen ovan som lyfter fram betydelsen av kostnader, utan istället är vad som möter konsumenten det grundläggande, det vill säga; pris, service och produkter. Porters generiska strategier är därför att betrakta som mer slutna och produktionsinriktade strategival än de Wortzel tagit fram. Barney med flera har också påstått att det produktorienterade synsättet förringar kompetenser och resurser i företaget, vilket service kan betraktas vara. De tre alternativen ovan känns därför moderna då vi idag talar om allt större behov av differentiering, service och upplevelse.¹⁵⁴

Amato och Amato anser att de tidigare studier på området vilka berört industrier kan ligga till grund för studier inom detaljhandelssektorn då variabler som företagsstorlek, marknadsföringsintensitet, kapitalintensitet och marknadsdel återfinns på båda områdena. Vissa komplement behövs dock för att rättvist studera en detaljhandelsbransch, menar de, vilket känns igen från Morschett et al. Speciellt för detaljhandeln är den stora variationen av företag i form av företagsstorlek, erfarenhet och tillgång till finansiella medel, aspekter som karakteriserar fragmenterade branscher.¹⁵⁵ Faulkner och Bowman, lektorer inom strategic management vid Cranfield Institute of Technology, föreslår ett antal strategiska val vilka ersätter generiska strategier och anpassas för detaljhandeln. De menar att ett företag bör erbjuda produkter och service som i kundens ögon är:

- bättre än konkurrenterna, men erbjuder ett liknande eller möjligen högre pris.
- lika bra som konkurrenten, men erbjuder ett lägre pris.

¹⁵⁴ Morschett et al. (2005).

¹⁵⁵ Verksamheten vid Economics Department och Marketing Department, University of North Carolina at Charlotte.

- är bättre än konkurrenten och erbjuder lägre pris.

Här ges, precis som i Wortzels förslag, stor betydelse åt köptillfället och det som leder till köpet. Vad som är synligt för kunden är därför det primära. Pris, pålitlighet, varumärke, rykte eller kvalitet är de faktorer som kan påverka upplevelsen, det är marknaden som avgör vilket som har störst betydelse. Inget av de strategialternativ som författarna beskriver ger heller någon garanti om att erhålla varaktiga konkurrensfördelar gentemot välrustade konkurrenter. Istället bör företag ständigt hålla sig aktiva i strategiarbetet, vilket generiska strategier kritiserats för att inte göra. Sammanfattningsvis menar Faulkner och Bowman att den största utmaningen inte ligger i att välja strategi utan att välja hur organisationen effektivast uppnår den enda hållbara strategin; differentiering genom låga kostnader.¹⁵⁶ Det är således tydligt att oavsett argument och sammanhang så är differentiering av mycket stor vikt för företag inom detaljhandelsbranschen.

5.3 Detaljhandelsbranschen och risker med stuck in the middle

Morschett et al. menar att Wortzels strategival, i motsats till Porters basstrategier, är möjliga att kombinera samt att möjligheterna för varje strategi är flera. Till exempel kan produktdifferentiering innebära ett unikt försäljnings sätt och utbud eller att erbjuda ett så brett sortiment som möjligt för varje produktkategori. För att tala i termer av Porter innebär det i så fall att både differentiering och kostnadsledarskap bör kunna uppnås under denna kategori. Andra har också adderat betydelsen av relationer som verktyg för konkurrensfördelar. Morschett et. al.'s empiriska studier av detaljhandelsföretag visar att pris- och kostnadsledarskap tillsammans med ett högkvalitativt sortiment mycket väl är gångbart.¹⁵⁷ Allen menar däremot, likt Porter, att det finns risker förbundet med att vara stuck in the middle och syftar på att en differentieringsstrategi inte kräver kostnadsjämförelser med konkurrenter. Han anser dock att det finns gråzoner som inte styrker dessa risker och nämner Philip Morris som ett exempel på företag som kombinerat strategier på ett lyckosamt sätt. Företaget erbjuder stora varumärken som för kunden är svåra att ersätta, men satsar också på att bli kostnadsledare på sitt område.¹⁵⁸

Många livsmedelsföretag har mer och mer tvingats att återskapa sin strategi då utvecklingen gått mot allt större del egna varumärken och därmed gjort företagen differentierade, menar

¹⁵⁶ Faulkner, D. Bowman, C. (1992).

¹⁵⁷ Morschett et al. (2005).

¹⁵⁸ Faulkner, D. Bowman, C. (1994).

Allen. I omvänd ordning menar Faulkner och Bowman i sin utredning att det inte är teoretiskt försvarbart att differentierade aktörer inte har möjlighet att också vara kostnadsorienterade. Om ett företag lyckas väl med sin differentieringsstrategi kan en ökad marknadsandel generera ökad lönsamhet och möjlighet till stordriftsfördelar.¹⁵⁹ Porter talar om egna varumärken i betydelsen av att kunna kombinera bredd och djup vilket kan påvisa att både Allen, Faulkner och Bowman, Morschett et al. samt Porter delar uppfattningen att hybrida strategier kan vara möjliga.¹⁶⁰ Amato och Amato har diskuterat problematiken för de mellanstora företagen. Genom sin studie har de dragit slutsatsen att det, även det likt Porters teori, är de mellanstora företag med mellangod lönsamhet som riskerar att placera sig som stuck in the middle. Trenden går generellt sett mot allt större företag vilka bildar ledande grupper inom detaljhandeln. De företag som är en del av dessa gruppen har goda möjligheter att lyckas med en kombination av kostnadsledarskap och differentiering och hit når de mellanstora företagen då de expanderar, menar Amato och Amato.¹⁶¹

5.4 Generiska strategier för detaljhandelsbranschen

Vi har nu studerat material som mycket nära angränsar till vårt forskningsområde. Kritiken ovan är i många aspekter att jämföra med den som tidigare presenterats och som behandlar generiska strategier på ett generellt plan. Det finns också argument i dessa senare artiklar som är att betrakta som branschspecifika. Exempelvis talar samtliga författare om tillämpligheten av teorin som bunden vissa komplement. De menar också att det ställs höga krav på företag att differentiera sig vilket leder till ett ifrågasättande av begreppet stuck in the middle. Vissa menar att det finns risk för företag att fastna i ett mellanläge, det gäller framförallt de mellanstora företagen vilket vi känner igen från Porter. Det finns däremot gråzoner som visar att det som tidigare ansågs medföra risker istället kan betraktas som möjligheter. Exempel gavs 1994 utifrån företaget Philip Morris och dess sätt att kombinera kostnadsledarskap med differentiering. Idag är detaljhandeln av en sådan karaktär att det därför finns anledning att tro att möjligheterna med hybrida strategier är många. Vi har nu studerat generiska strategier och detaljhandeln på flera olika sätt, vilket inte bara givit oss en bred utan också en djup kunskap. Det har därför blivit dags att ytterligare sammanföra de olika delarnas resultat. Vårt syfte är att studera generiska strategiers applicerbarhet för dagens detaljhandelsbransch och för att upp-

¹⁵⁹ Faulkner, D. Bowman, C. (1994).

¹⁶⁰ Allen, D. (1994).

¹⁶¹ Amato, H. L. Amato, H. C. (2004).

fylla detta krävs att vi svarar på uppsatsen huvudproblem: *Går det att förklara dagens detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?* I följande kapitel redogör vi för det viktigaste vi kommit fram till inom ramen för problemet.

KAPITEL 6.

GENERISKA STRATEGIERS AKTUALITET FÖR DAGENS DETALJHANDELSBRANSCH

*I detta kapitel presenteras uppsatsens slutdiskussion och resultat. Genom arbetsfrågornas svar har kunskap om generiska strategier, detaljhandeln samt de båda i kombination förvärvats. I detta kapitel sammanfattas kunskapen för att svara på uppsatsens huvudproblem: *Går det att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?* Vi diskuterar också resultatens giltighet för att slutligen ge förslag på vidare forskning.*

6.1 Slutdiskussion

Vi har under studiens gång förvärvat kunskap om detaljhandeln idag och vad som föranlett den karaktär som branschen antagit. Vi har också lärt oss om hur Porter beskriver sin teori generiska strategier samt kritiska röster vilka givit mot- och medhåll. Vissa har också berört det som väl stämmer överens med uppsatsens problemområde. Utifrån de tre arbetsfrågornas resultat har vi nedan kommit fram till ett antal slutsatser som var för sig utgör underlag för de studenter och praktiker som intresserar sig för det företagsstrategiska arbetet inom dagens detaljhandel.

6.1.1 En stereotyp bild av generiska strategier

En teori är en modell vilken söker förenkla verkligheten samt underlätta en förståelse av den-samma.¹⁶² Generiska strategier är därför ett verktyg för företag då de skall möta den omvärld som omger dem. De 30 år som förlöpt sedan teorins uppkomst har inneburit många väsentliga förändringar i de flesta typer av branscher, varför Porter delvis modifierat sin teori. Vi syftar då framförallt på de nya faktorer som lyfts fram i artikeln *What is strategy?* Porter menar att

¹⁶² Patel, R. Davidson, B. (1991). Sid. 20.

betydelsen av positionering har minskat i och med den snabbföränderliga värld vi idag lever i. Han menar vidare att det finns många andra faktorer som spelar in då företaget gör sitt strategival och att det inte tvunget är valet av strategi som är det viktigaste, utan hur företaget väljer att tillämpar den.¹⁶³ *What is strategy?* till trots så visar senare upplagor av Porters konkurrensstrategi att den ursprungliga teorin består. De förändringar som generiska strategier genomgått får ett mycket begränsat utrymme då vi lär oss om generiska strategier idag. Under uppsatsens gång har vi erfarit att huvuddelen av de andrahandskällor som behandlar generiska strategier också gör det i dess förenklade form oavsett tryckår. Grant är en av dem som endast refererar till Porter utifrån de tre basstrategierna.¹⁶⁴ Porter har därför själv en del i ett onyanserat framställande eftersom han håller fast vid vikten av de tre basstrategierna.

Vid utvecklandet av generiska strategier var företagsstrategi ett relativt nytt begrepp¹⁶⁵ och marknaden av en karaktär som medförde att konkurrensen var geografiskt annorlunda från idag. Porter skrev då sin konkurrensstrategi för att underlätta för de praktiker som verkade inom industrin och som genomgått osäkra perioder i form av exempelvis oljekriser.¹⁶⁶ Syftet var trots det att hålla teorin generell och möjlig att applicera i branscher vilka verkar under olika omständigheter, även utanför industrin. Samtidigt som teorin är generisk så menar Porter att branschens betydelse är fundamental, vilket även lyfts fram av andra teoretiker. Porter menar att om branschen är fragmenterad eller på annat sätt av speciell karaktär så bör det tas i beaktning då teorin tillämpas. Han nämner i sin ursprungliga text att så till exempel är fallet med detaljhandeln.¹⁶⁷ Praktiker och studenter tvingas därför att gå på djupet med generiska strategier, liksom denna uppsats gör, för att få en rättvisande bild av teorin. Vi saknar en nyanserad beskrivning av generiska strategier som förklarar hur branschskillnader påverkar dess applicerbarhet. Ett förslag för att uppnå en högre nyansering av den förenklade, eller stereotypa, bilden är att lyfta in branschens betydelse och påverkan som en naturlig del av teorin och modellen. De tre basstrategiernas fasta ramar skulle därigenom göras mer flexibla och teorin i förlängningen mer generiska, det vill säga mer allmänt gångbar.

Om en stereotyp bild av generiska strategier lärs ut bland praktiker och studenter påverkas förutsättningarna för dess applicerbarhet. Förhållanden som rådde under slutet av 1970-talet

¹⁶³ Porter, M. (1996).

¹⁶⁴ Grant, R. M. (2008). Sid 218-219.

¹⁶⁵ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). Sid. 11.

¹⁶⁶ Porter, M. (1991).

¹⁶⁷ Se avsnitt 4.2.5.

kan inte direkt överföras på dagens rådande omständigheter. Den stereotypa bilden av generiska strategier är ett av problemen med dess applicerbarhet för dagens detaljhandel.

6.1.2 Detaljhandelns komplexitet

Det finns en inneboende komplexitet och paradox i detaljhandeln då aktörer idag är både små och stora, lokala och globala samt flexibla och planerade. De har dessutom kombinerade koncept i form av branschglidningar mellan till exempel detaljhandel- och bankverksamhet och en önskan om att ge kunden en upplevelse. I dagens detaljhandelsbransch är konsumentens förhandlingsstyrka hög och vi lever i en snabbföränderlig värld som innebär att kundpreferenser förändras under kort tid. Den betydelse som Internet fått för både kunder och detaljhandlare är av stor betydelse för de snabba förändringarna.¹⁶⁸ Paradoxalt nog har Internet lett till att både branschens komplexitet och överskådlighet har ökat. Komplex så till vida att antalet företag har ökat och mer överskådlig i och med möjligheten till jämförelser samt dess tillgänglighet.

Branschens omfattande komplexitet är en ny företeelse vilken var sällsynt, om inte obefintligt, under uppkomsten av generiska strategier. Porter talade då om detaljhandeln som en fragmenterad bransch. Flertalet av de faktorer som är utmärkande drag för fragmenterade branscher uppnår även dagens detaljhandel, exempelvis de låga etableringshindren.¹⁶⁹ På grund av branschens särdrag är vår slutsats att detaljhandeln är mångt mer fragmenterad än den var vid generiska strategiers uppkomst. Genom att tillämpa någon av de tre basstrategierna alternativt övervinna fragmenteringen menar Porter att goda möjligheter till ett konkurrensmässigt övertag ges.¹⁷⁰ De stora aktörernas övertag idag är exempel på hur fragmenteringen övervunnits. Under 1970-talet var kostnadsledarskap en betydande strategiinriktning som influerade många aktörer på grund av tilltagande konkurrens av framgångsrika företag från nya marknader.¹⁷¹ Idag råder en omfattande globalisering och öppna gränser vilket möjliggör att internationella starka aktörer är naturliga hot även för dem som enbart verkar på den svenska marknaden.¹⁷² Rådande omständigheter i kombination med fragmenteringsgraden i detaljhandelsbranschen har således medfört att kostnadsledarskap har stor betydelse för detaljhandlarna även idag.

¹⁶⁸ Fölster, S. Bergström F. (2001). Sid. 23-25.

¹⁶⁹ Porter, M. (1991). Sid. 191-197.

¹⁷⁰ Porter, M. (2004) Sid. 206.

¹⁷¹ Porter, M. (1991). Sid. 53-54.

¹⁷² <http://www.hui.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=3&directory=48&document=792> Hämtat: 080416. Kl. 13.26.

Det är troligt att detaljhandelns komplexitet bland annat är ett resultat av strategiska innovationer och en del av den moderna konkurrensstrategin. Ökade behov av differentiering är tecken som tyder på innovationernas betydelse. Det ställs krav på dagens företag att kunna se förändringstendenser och att snabbt anpassa sig till dessa.¹⁷³ Förutsättningen för att välja, fastställa och tillämpa en företagsstrategi har således urholkats och ett förstatistiskt strategival kan hota ett företags konkurrenskraft, vilket generiska strategier kritiserat för.¹⁷⁴ Porter menar att företagets anpassning till rådande omständigheter samt branschstruktur är av största vikt. Det är dock svårt att förstå hur valet mellan tre basstrategier, och det senare tillämpandet av en, skall fungera i symbios med de snabba förändringarna idag. Vid sidan av de strategival som Porter menar att företag i detaljhandelsbranschen har så skapar branschens komplexitet även förutsättningar för att lyckas med en hybrid strategi.

6.1.3 Nya möjligheter till strategival i dagens detaljhandel

Den framgång som många aktörer inom detaljhandeln nått genom stordriftsfördelar har lett till ett ifrågasättande av huruvida kostnadsledarskap endast är förunnat en. Flera aktörer inom detaljhandeln bedriver idag denna strategiinriktning parallellt vilket omformulerat begreppet till en lågkostnadsstrategi snarare än ett kostnadsledarskap.¹⁷⁵ I *Competitive Strategy* från 2004 återfinns generiska strategier i dess ursprungliga form varför vi tror att kostnadsledarskap enligt Porter är bibehållet sin betydelse. Porter menar vidare att det sällan eller aldrig går att bedriva hybrida strategier framgångsrikt.¹⁷⁶ I dagens detaljhandelbransch menar vi att detta snarare är ett av flera alternativ för att nå konkurrensfördelar. Aktörer i detaljhandelsbranschen förväntas att vända sig till nichmarknader, där de skall erbjuda skraddarsydda lösningar, såväl som till massmarknader där de förväntas erbjuda standardiserade produkter.

Porter menar att de företag som lyckas med att både bredda och fördjupa sitt erbjudande är framförallt de som har egna varumärken.¹⁷⁷ Idag ser vi alltfler aktörer i detaljhandelsbranschen som valt att saluföra egna märken. Detta tror vi är en av de främsta anledningarna till att flera företag idag framgångsrikt kombinerar kostnadsledarskap med differentiering. Följande tre svenska detaljhandelsföretag får stå som exempel för att lyckas med en hybrid strategi; ICA har flera olika butikskoncept där kunden själv väljer grad av exklusivitet och servi-

¹⁷³ Voltaire, F. Intervju 080425.

¹⁷⁴ Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). Sid. 187.

¹⁷⁵ Faulkner, D. Bowman, C. (1992).

¹⁷⁶ Porter, M. (1991). Sid. 58-59.

¹⁷⁷ Porter, M. (1996).

ce. IKEA säljer möbler till låga priser med möjlighet till extra service, så som hemkörning och barnpassning. H&M's nya butikskoncept Collection Of Style erbjuder kvalitativa kläder på ett fåtal platser i världen samtidigt som H&M skall finnas till för alla och överallt. Vi ser även företag i dagens detaljhandel som kombinerar hybrida strategier utan att endast förlita sig till de egna varumärkena. Ett exempel på ett företag som vänder sig till "alla" och både tillämpar kostnadsledarskap, differentiering och fokusering är Åhléns, genom Åhlén City. Under ett och samma tak ryms både det egna märket och andra exklusiva varumärken. I dagens detaljhandelsbransch finns det därför anledning att se till mer än tre strikta basstrategier.

Kundens betydelse för detaljhandlaren idag är mycket stor och konsumenten kan beskrivas som både självständig och krävande.¹⁷⁸ Då kunden är medproducent och närvarande vid köptillfället har faktorer som rykte, varumärke och butiksmiljö stor betydelse. Här ges möjlighet till upplevelse eller service som särskiljer detaljhandlaren från dess konkurrenter, faktorer som dagens konsument värderar högt.¹⁷⁹ För dagens detaljhandel anser vi därför att faktorerna *produktdifferentiering*, *service-* och *personlighetsdifferentiering* samt *prisedarskap*¹⁸⁰ känns modernare och mer relevanta. Det som möter kunden är i fokus istället för det interna och produktorienterade synsättet, vilket karaktäriserar generiska strategier.¹⁸¹ Begreppen rymmer också en möjlighet för företagen att erbjuda service och upplevelser oavsett strategiinriktning för att åstadkomma konkurrensfördelar. Genom att se faktorerna ovan som en anpassning av generiska strategier för dagens detaljhandel finns därför möjlighet att modernisera det företagsstrategiska området.

6.2 Slutresultat samt uppsatsens bidrag till kunskapsluckan

Nedan sammanfattas slutdiskussionen i tre explicita punkter som svarar på huvudproblemet; Går det att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier?

- Generiska strategier framställs generellt på ett stereotypt sätt vilket skapar hinder för dess applicerbarhet. Endast den som är väl inläst på generiska strategier kan förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån teorin.

¹⁷⁸ Sundström, M. (1998). Sid. 2.

¹⁷⁹ Mossberg, L. (2003). Sid. 11.

¹⁸⁰ Wortzel (1987) genom Morschett et al. (2005).

¹⁸¹ Barney, J. Pahalad, C K. Hamel, G. genom Anthony, N.R. Govindarajan, V. (2007). Sid. 135.

- Generiska strategier ger specifika strategival för företag i detaljhandelsbranschen. Vid sidan om dessa så skapar branschens komplexitet även förutsättningar för att lyckas med en hybrid strategi. Å ena sidan går det således att förklara detaljhandelsbranschens agerande utifrån generiska strategier. Å andra sidan finns fler möjligheter än de som Porter framhåller.
- Generiska strategier behöver kompletteras och utvidgas för att bättre förklara dagens detaljhandelsbranschens agerande. För detaljhandeln idag spelar faktorer som exempelvis service, upplevelser och EMV stor roll och det som kunden möter får därför allt större betydelse. Istället för ett produktorienterat synsätt krävs istället serviceorienterat.

*Likt Shakespeare menar vi att **what is past is the prologue** och att Porter 1980 lade grunden. Idag har detaljhandelsbranschen trappat upp och då måste strategiteorin följa efter.*

6.3 Slutsatsernas giltighet

Vid ingången av denna uppsats kunde vi inte ana vilken grad av komplexitet vi gick till mötes. Generiska strategier är inte bara generiska strategier och detaljhandel inte bara detaljhandel. Allteftersom arbetet förlöpt har därför våra slutsatser vänts och vridits. Idag kan vi konstatera att vår ursprungliga tanke om generiska strategier till stor del förändrats till en syn på Porter som applicerbar i mångt fler situationer och branscher än vi tidigare förstått. Det ställs dock höga krav på den student eller praktiker som ämnar förstå och använda teorin. Vad som förvånat oss än mer är att Porter faktiskt utvecklat en del av sin strategi särskilt för detaljhandeln. Mycket har dock förändrats i branschen sedan teoriernas uppkomst vilket således påverkar applicerbarheten.

De slutsatser som ovan dragits är i stora drag begränsade för det område vi studerat, det vill säga generiska strategiers applicerbarhet för dagens detaljhandelsbransch. Detaljhandeln är av speciell karaktär i många avseenden; kundintensiv, komplex och till stor del servicebaserad. Dessa faktorer återfinns också i många andra branscher vilket för tankarna till resultatens allmängiltighet. Inte heller fragmenteringen är endast unnat detaljhandeln utan återfinns i många servicerelaterade branscher. Det är troligt att hotell- restaurang- och turismbranschen också kan tillämpa delar av våra slutsatser. Dessa branscher ligger ofta nära varandra, trots det är vår kunskap på dessa områden av högst begränsad karaktär. Att generiska strategier kan anses vara framställd på ett stereotypt sätt vållar däremot problem för fler än de som är verksamma inom ovan nämnda branschsläkte.

6.4 Vidare forskning

Vi har i denna uppsats öppnat upp för en fortsatt diskussion och det vore därför mycket intressant att här lämna över stafettpipen. Det är föga troligt att dagens snabba förändringar kommer att avta och då vår omvärld ständigt förändras måste även strategiarbetet förnyas och uppdateras. Vi har berört hur företag ersätter det produktorienterade synsättet med ett serviceinriktat dito. Härigenom har vi bidragit till att lägga grunden för vidare studier inom det företagsstrategiska området och huruvida det nya synsättet är förenligt med generiska strategier eller ej. Vi efterfrågar därför vidare forskning som bidrar till nytt liv på det företagsstrategiska området.

Det finns ett flertal gemensamma särdrag mellan detaljhandelsbranschen och hotell- restaurang- och turismbranschen vilket ger underlag för nya eller vidare studier. Det vore därför intressant att se huruvida resultaten för de olika branscherna skulle bli snarlika eller ej. Intressant vore också att gå på djupet med ett eller ett par detaljhandelsföretag för att analysera dem utifrån generiska strategier. Alternativt vore det även intressant att undersöka hur och på vilket sätt praktiker använder de generiska strategierna idag då detta inte rymdes inom ramen. I vårt examensarbete har detta snarare förutsatts. Betydelsen av EMV och dess intåg på marknaden visar på ett skifte i detaljhandels strategiarbete. En fördjupning om EMV i förhållande till generiska strategier kan därför visa på intressanta resultat. Detta tror vi att praktiker och studenter kan ha nytta av.

REFERENSER

Litteratur

- Anthony, N.R. Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems McGraw-Hill*. New York.
- Barney, B. J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* Pearson Education Inc. New Jersey.
- Bengtsson, L. Skärvad, P H. (1988). *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.
- Bengtsson, L. Skärvad, P H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Upplaga 1:3. Studentlitteratur, Lund.
- Bergström F. (2003). *Handel är där kunderna är*. Handels Utredningsinstitut, Stockholm.
- Esaiasson, P. (2003). *Metodpraktikan. Kosten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordsteds Juridik AB. Stockholm.
- Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*. Upplaga 1:1. Liber ekonomi, Malmö.
- Fölster, S. Bergström F. (2001). *Kampen om köpkraften, handeln i framtiden*. Handels Utredningsinstitut, Stockholm.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research* 2nd edition. Sage Publications Inc. London.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. 6th edition. Blackwell Publishing. Main Street, Malden, USA.
- Jacobsen, D I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund
- McGoldrick, P. (2002). *Retail marketing*. 2nd ed. Maidenhead, McGraw-Hill.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson, H. Isaksson, A. Martikainen, T. (2002). *Företagsvärdering med fundamental analys*. Studentlitteratur, Lund.
- Norrmann, R. (2000). *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteföretag*. Liber. Malmö.

Nygaard, Claus. (red.). Bengtsson, L. (2002). *Strategizing, en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund.

Porter, M. *Competitive Strategy* (2004). Free Press. New York.

Porter, M. *Konkurrensstrategi* (1991). Bohusläningens Boktryckeri AB. Uddevalla. Copyright: The Free Press A Division of MacMillan Publishing Co. Inc.

Rienecker. L. Jørgensen, P S. (2000). *Att skriva en bra uppsats*. Liber ekonomi, Malmö.

Underhill. P. (2003). *Why we buy*. Texere publishing limited. London.

Wahlström, Bengt. (2004). *Ordning & Oreda, omvärldsanalys för beslutsfattare*. Liber Ekonomi. Malmö.

Artiklar

Falk, T. (2001). *Den nya ekonomi, Teknikskifte och en ny affärslogik*, Industriförbundet.

Jonung, L. *Den nya ekonomin i ett historiskt perspektiv* (2000) Ekonomisk Debatt. Årg. 28. Nr. 6.

Sundström, M. (1998) *OLIKA SÄTT ATT KÖPA – Detaljhandelns utveckling och konsekvenser för köpbeteende*. Reports on Business and Informatics. No 1 Fall 1998. Institutionen för informatik och företagande. Högskolan i Borås.

Elektroniska tidskrifter

Allen. D. (1994). *A tale of two strategies*. Magazine: Management Accounting Section: Financial Management Februari. 01. Tillgänglig:
http://elin.lub.se/cgi_bin/linker/ebesco_local?9412073119

Amato, H. Louis. Amato, H. Christie. (2004). *Firm size, strategic advantage, and profit rates in US retailing*. Journal of Retailing and Consumer Services. 11.

Faulkner, D. Bowman, C. (1992). *Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions*. European Management Journal Vol. 10. No 4. December.

Miller, A. Dess, G. G. (1993). *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity*. Journal of management studies. July. Tillgänglig: http://elin.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebesco_local?9401103791

Morschett, D. Swoboda, B. Schramm-Klein, H. (2005). *Competitive advantage in retailing – an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers*. Tillgänglig: <http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin?func=record&resid=b097c87df41b7984f4e7d663fed97700&lang=se&query=all%3AMorschett%20AND%20all%3Aporter&start=0&sessionId=80FBA6246DC66585713F762BB03A4DA7&orgFunc=basicSearch&ftxtOnly=&sdi=>

Murray, A I. (1988). *A Contingency View of Porter's "Generic Strategies"* Academy of Management Review. Vol. 13. Nr. 3.

Partridge M. Perren L. (1994). *Developing strategic direction: can generic strategies help?* Magazine: Management Accounting. Maj. Tillgänglig: http://elin.lub.se/cgi-bin/linker/ebesco_local?9412073193

Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. November/december. Vol. 74. Issue 6. Tillgänglig: http://elin.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebesco_local?9611187954

Wright P. (1987). *Research notes and communications. A refinement of Porter's strategies*. Strategic Management Journal Vol. 8.

Thornhill S. White R. E. (1997). *Strategic purity: A multi-industrial evaluation of pure vs. hybrid business strategies*. Research Notes and Commentaries Strategic Management Journal. 28: 553-561.

Internet

Sökord "Porter"
http://sv.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc_rati

Sökord "Omvärldsanalys":
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=553497&i_word=omv%e4rldsanalys

<http://www.hui.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=3&directory=48&document=792>

<http://www.hui.se>

http://www.scb.se/templates/tableOrChart____151499.asp

http://www.scb.se/templates/tableOrChart____151501.asp

http://www.scb.se/statistik/BE/AA9999/2003M00/BE90SÅ9901_04.pdf

http://www.scb.se/templates/tableOrChart____163554.asp

<http://www.globalportalen.org/68.htm>

<http://www.fri-kopenskap.se/zino.aspx?articleID=28564>

<http://www.krav.se/upload/Statistik/stat2000.pdf>

<http://manolo.se/2005/12/15/ekologi-bor-bli-branschens-melodi>

http://www.pub.linkoping.se/oversiktsplan/oversiktsplan98/oversikt/ma_hande.html

Rapporter

Forskningsrapport: Hultén, B. (2007). *Den professionella kedjan och den kundstyrda marknadsföringen om tillgänglighet och värdeskapande i det binära samhället*. HUI. Handelshögskolan BBS. Högskola i Kalmar.

Rapport: Leth, G. och Thurén, T. (2000). *Källkritik för Internet*. Rapport 177. Styrelsen för Psykologiskt försvar. Stockholm.

Avhandlingar och akademiska uppsatser

Avhandling: Kvist, E. (2006). *Stormarknadens nya maktordningar. Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag*. Sociologiska institutionen. Umeå universitet.

Kandidatuppsats: Ahnsberg, C F. Mattsson, M. (2007). *Omvärldsanalys och dess inverkan på strategiutformandet i svenska verkstadsföretag*. Sektionen för Ekonomi och Teknik. Europaekonomiprogrammet. Högskolan i Halmstad.

Kandidatuppsats: Hamilton A. Wollberg, C. Wärnsved, I. (2007). *COS it's new! Låprisföretagens satsningar på exklusivitet – stuck in the middle?* Service Management. Lunds universitet.

Bilaga 1.

Intervjufrågor till respondenterna

Vad karaktäriserar dagens detaljhandelsbransch?

Vad driver konkurrensen inom detaljhandelsbranschen?

Vilka företag anser Du lyckas inom detaljhandelsbranschen? Varför?

Vilka strategival anser Du är de mest framgångsrika och konkurrenskraftiga i dagens detaljhandelsbransch? Varför?

Vilka skillnader ser Du som primära mellan att verka inom detaljhandelsbranschen eller att verka inom industrin?