



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Strategic Management, 15 HP

HT14

Hybridstrategiers applicerbarhet inom modeindustrin

Författare: Fredrik Brorström, Otilia Svensson, William von Heidenstam

Handledare: Christine Blomquist

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Hybridstrategiers applicerbarhet inom modeindustrin

Seminariedatum: 2015-01-16

Ämne/kurs: FEKH19 Examensarbete Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

Författare: Fredrik Brorström, Otilia Svensson, William von Heidenstam

Handledare: Christine Blomquist

Fem nyckelord: Generiska strategier, Stuck in the middle, Hybridstrategi, Lönsamhet, Modeindustrin

Syfte: Undersöka vilken inverkan en ökad grad av differentiering har på en lågkostnadsaktörs lönsamhet.

Metod: Studien har en kvalitativ ansats och baseras på två fallstudier på modeföretagen H&M och Lindex. Data har samlats in genom analyser av H&Ms och Lindex årsredovisningar från 1999 respektive 2007 till idag samt genom semistrukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska utgångspunkten ligger i Porters (1980) generiska strategival samt kritik mot denna. Utifrån den teoretiska grunden skapas en referensram vars syfte är att agera som ett analysverktyg för studien.

Empiri: Studiens empiriska material utgörs av primär och sekundär data. Vi har dels genomfört semistrukturerade intervjuer med sakkunniga inom ämnesområdet samt inom modebranschen. I syfte att erhålla information om företagets lönsamhet har vi dels analyserat företagets årsredovisningar i form av sekundärdata.

Slutsats: Studien ger belägg för att företagets lönsamhet inte försämras då det börjat differentiera sig i större utsträckning. Ytterligare en slutsats är att Porter är allt för generaliserande i hans diskussion om hybridstrategier. Studien visar även att företagets storlek har en, om inte avgörande betydelse, stor påverkan för om det ur ett lönsamhetsperspektiv är möjligt att kombinera strategierna.

ABSTRACT

Title: Mixed strategies applicability in the fashion industry

Seminar date: 2015-01-16

Course: FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Fredrik Brorström, Otilia Svensson, William von Heidenstam

Advisor: Christine Blomquist

Key words: Generic strategies, Mixed strategies, Stuck in the middle, Profitability and Fashion industry

Purpose: Examine the profitability after a impact of an increased degree of differentiation on a low cost actor in the fashion industry.

Methodology: The study is based on a qualitative method which has been through two case studies in fashion companies, Hennes & Maurits and Lindex. Empirical data has been gathered through analysis of annual reports from H&M and Lindex between the years 1999 and 2007, to the present.

Theoretical perspectives: The theoretical starting point is founded in Porter's (1980) generic strategy, choices and criticism of his theory. Based on the theoretical foundation we create a framework and the purpose is to use this as a research tool for the study.

Empirical foundation: The empirical material of the study consists of primary and secondary data. We have both conducted semi-structured interviews with experts in the subject area and in the fashion industry. In order to obtain information on profitability, we have analysed both companies financial reports in the form of secondary data.

Conclusion: This study shows that profitability is not impaired when it started to differentiate themselves. Another conclusion also shows that Porter is too generalized in his discussion of hybrid strategies. The study also shows that the size of the company have one, if not critical, a major impact on whether from a profitability perspective it is possible to combine strategies.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1. Teoretisk bakgrund och problemdiskussion.....	6
1.2. Syfte och frågeställning	9
1.3. Disposition	10
2. Metod.....	11
2.1. Forskningsdesign.....	11
2.2. Val av fallföretag.....	12
2.2.1. H&M.....	13
2.2.2. Lindex	14
2.3. Databesamling	15
2.3.1. Sekundärdata	15
2.3.2. Primärdata	16
2.4. Tillvägagångssätt vid analys av årsredovisningar	17
2.4.1. Marknadsandelar.....	19
2.4.2. Röntabilitet på total- och eget kapital	19
2.4.3. Dupont-modellen	20
2.4.4. Brutto- och rörelsemarginal samt tillväxt.....	21
2.4.5. Summering	22
2.5. Reliabilitet och validitet.....	22
3. Teori	24
3.1. Porters tre generiska strategier	24
3.1.1. Lågkostnadsstrategi	24
3.1.2. Differentiering	26
3.1.3. Fokusstrategi	27
3.2. Fyra generiska strategier (1985).....	28

3.3.	Sju generiska strategier (1996).....	28
3.4.	Porters egna undantag.....	29
3.5.	Tidigare studier med fokus på de generiska studierna.....	31
3.6.	Summering.....	36
4.	Empiri.....	38
4.1.	Vinstmarginaler och avkastning jämfört med konjunkturläget.....	38
4.2.	Dupontdiagram.....	39
4.3.	Marknadsandelar med hjälp av Porters - U.....	41
4.4.	Företagens marginaler jämförda med tillväxten.....	43
4.5.	Summering av datagenomgång.....	44
5.	Analys.....	45
5.1.	Konkurrens på två fronter.....	45
5.2.	Porters undantag.....	47
5.3.	Storleken på företaget - en central betydelse.....	48
5.4.	Framgångsfaktorer.....	50
5.5.	Applicerbart på modebranschen.....	51
6.	Slutsatser och Diskussion.....	53
6.1.	Slutsatser.....	53
6.2.	Diskussion.....	54
6.3.	Förslag på vidare forskning.....	55
7.	Källor.....	56
7.1.	Elektroniska källor.....	58
7.2.	Muntliga källor.....	59
8.	Appendix A – Intervjufrågor.....	60

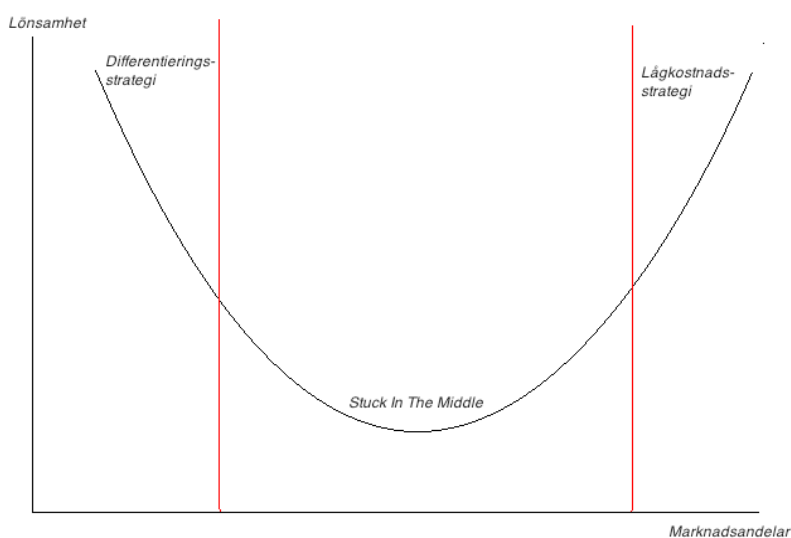
1. Inledning

I detta avsnitt redogör vi för bakgrunden till det ämne uppsatsen behandlar. Problemdiskussion presenteras, för att senare mynna ut i studiens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en disposition som är tänkt att klargöra upplägget i uppsatsen.

1.1. Teoretisk bakgrund och problemdiskussion

Strategi handlar om att skapa en unik och värdefull position (Porter 1996). Inom företagsekonomi har strategier för positionering fått allt större uppmärksamhet (Jin Kim, Song & Koo, 2008; Laurell, 2014). Enligt Besanko et al. (2010) måste företag beakta att en strategisk position, som tidigare varit konkurrenskraftig, inte längre behöver vara detta. En parallell kan göras till lågkostnadsföretag som inte längre enbart konkurrerar med ett lågt pris (Konsumentverket, 2014; Tillväxtverket, 2014). År 1980 lanserade Michael Porter teorin *the generic strategies*. Teorin bygger på att ett företag kan välja en strategi utifrån följande tre kategorier: differentiering-, lågkostnad- eller fokus. Enligt Porter representerar var och en av dessa strategier olika sätt att skapa och upprätthålla konkurrensfördelar. För att ett företag ska tjäna överlägsna vinster och överträffa konkurrenter, måste det därför göra ett tydligt val mellan en av dessa strategier för att undvika "the inherent contradictions of different strategies " (Porter, 1996: 67). Företag med en tydlig generisk strategi har enligt Porter därför en fördel mot företag som är otydliga i sin strategiska position. Lönsamhet och generisk strategi hänger därav tydligt samman.

Redan 1974 betonade Schoeffler et al. vikten av storleksrelaterade faktorer såsom marknadsandelar, marknadsföringsutgifter, forskning och utvecklingsutgifter för att förklara variationer i resultatet hos ett företag. Likaså Porter (1980) gör en koppling mellan marknadsandelar och lönsamhet. Han belyser att företag som konkurrerar genom differentiering och fokusstrategier kommer er hålla hög lönsamhet, genom premiumpriser men med mindre marknadsandelar. Detta i jämförelse med företag som konkurrerar med en lågkostnadsstrategi där hög lönsamhet är förenat med låga kostnader och höga marknadsandelar, se Figur 1.



Figur 1. Porters U-formade kurva (1980:43)

En kombination av strategierna leder enligt Porter till att företaget blir *stuck in the middle*¹. Sett till modellen, så innebär detta att företaget hamnar längst ner i lönsamhetskurvan vilket resulterar i låg lönsamhet. Ett företag som hamnar i detta läge förlorar många kunder på grund av sin otydliga strategi. Kunderna tenderar även att bli förvirrade av vad företaget erbjuder. En kombination av strategierna resulterar därtill i konkurrens på två olika fronter. Företaget måste möta konkurrens från de företag som tillämpar en differentieringsstrategi och erbjuder

¹ Den engelska termen används, då det inte finns något vedertaget svenskt begrepp.

premiumprodukter. Företaget måste samtidigt producera på ett kostnadseffektivt sätt för att möta konkurrensen från företag som tillämpar en lågkostnadsstrategi. Ett olönsamt läge uppstår, då företaget inte kan göra allting i sin produktion effektivt. För att exemplifiera beskriver Porter (1980) att en hög differentiering ofta är förenat med en känsla av exklusivitet, vilket är oförenligt med en lågkostnadsstrategi och höga marknadsandelar.

Inom modebranschen kan vi idag finna kontraster till ovanstående resonemang. Konsumenter efterfrågar exklusivitet samtidigt som de blivit alltmer prismedvetna (Trendwatching, 2013). De finns de som menar att företag numera även i en allt större utsträckning lyckas kombinera de generiska strategierna på ett lönsamt sätt (Chenhall, Kallunki & Silvola 2011). Det finns ett flertal exempel där utpräglade lågkostnadsföretag valt att kombinera en lågkostnadsstrategi med differentierade inslag. Exempelvis har H&M (Hennes & Mauritz) producerat designerkollektioner varje år sedan 2004. Dessa kollektioner har varit mycket populära och därför har nya designsamarbeten inletts (H&M, 2014). Likaså lanserade modeföretaget Lindex kollektionen Affordable Luxury tillsammans med en framstående svensk modeskapare år 2009. Även de har inletts flera samarbeten de senaste åren (Lindex, 2014).

Teorin för *stuck in the middle* har därför blivit hyllad såväl som kritiserad. Det finns teoretiker som menar att en lågkostnadsstrategi mycket väl kan kombineras med en differentieringsstrategi och att en kombination av strategierna är att föredra. För att nämna ett exempel menar Proff (2000) att förändringar i marknadsmiljö, särskilt i utbud- och efterfrågeförhållanden medför att både strategierna är nödvändiga att tillämpa samtidigt. Detta går således mot Porter (1980; 1985) som beskriver att lönsamheten blir högre om ett företag enbart fokuserar på en strategi.

Huruvida en lågkostnadsstrategi kan kombineras framgångsrikt med en differentieringsstrategi uppvisar således en fragmenterad bild. Är det så att en kombination av två strategier automatiskt sätter ett företag i underläge eller är Michael Porters modell allt för generaliserande? Då lågkostnadsföretag inte längre enbart kan konkurrera med ett lågpris (Konsumentverket, 2014; Tillväxtverket, 2014) ställer vi oss frågande till om en kombination av de båda strategierna inte är en förutsättning för att lyckas. Flertalet exempel finns på framgångsrika företag som arbetar utefter båda strategierna. Vi kan därför formulera en hypotes om att lönsamheten, för företag inom modebranschen som tillämpar en lågkostnadsstrategi samtidigt som differentiering inte påverkas negativt. Denna hypotes hjälper oss att komma fram till frågeställningen nedan.

1.2. Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att undersöka vilken inverkan en ökad grad av differentiering har på en lågkostnadsaktörs lönsamhet. Detta för att se huruvida Porters generiska strategier kan kombineras utan att påverka lönsamheten negativt. För att göra detta utgår vi från följande frågeställning:

Hur påverkar en kombination av en lågkostnads- och en differentieringsstrategi lönsamheten för företag inom modebranschen?

1.3. Disposition

Inledning: Detta inledande kapitel har behandlat studiens problemområde, teoretiska bakgrund, syfte samt frågeställning. Kapitlet har för avsikt att skapa ett intresse och ge läsaren inblick i valt ämnesområde. Vidare för att ge läsaren en förståelse för den problematik som uppsatsen har för avsikt att studera.

Metod: I nästa kapitel beskrivs uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt. Forskningsdesign, val av fallföretag, insamling och analys av data beskrivs. Kapitlet avslutas med ett kritiskt förhållningssätt till vald metodik.

Teori: I detta kapitel följer uppsatsens teoriavsnitt. De tre generiska strategierna behandlas först separat, därefter beskrivs Porters egna undantag samt övriga teoretikers åsikter kring de generiska strategierna. Kapitlet avslutas med en sammanställande tabell av tidigare forskning.

Empiri: I kapitlet presenteras nyckeltalsberäkningar som gjorts på valda fallföretag.

Analys: I analyskapitlet presenteras och analyseras primärdata i form av intervjuer samt sekundärdatan i form av nyckeltalsberäkningar med hjälp av teorin.

Slutsatser & Diskussion: I kapitlet presenteras uppsatsens slutsatser, därefter sker en diskussion kring studien på ett mer övergripande plan. Avslutningsvis beskrivs förslag på ämnesområden för vidare forskning.

2. Metod

I följande kapitel beskrivs den valda metoden och varför den anses lämplig för att uppfylla syftet med denna uppsats. Inledningsvis kommer vår forskningsdesign och vårt övergripande tillvägagångssätt att presenteras. Därefter beskrivs den empiriska datainsamlingen samt hur analysen har gått till. Kapitlet avslutas med ett kritiskt förhållningssätt till vald metodik och datainsamling.

2.1. Forskningsdesign

Bryman och Bell (2011: 49-50) belyser att en kvalitativ studie är inriktad på ord under insamling och analys av data. Denna typ av forskningsdesign beskrivs lämplig för att skapa närhet till forskningsobjekten och för att erhålla en förståelse för något snarare än en förklaring. Kvantitativ forskning är motsatt en strategi som lägger tonvikt på kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. Denna ansats är lämplig att tillämpa vid teoriprövning, då statistisk signifikans eftersträvas. Vi ansåg att en kvalitativ metod var mest lämplig för vår studie, då syftet med denna studie är att erhålla en kontextuell förståelse för hur lönsamheten påverkas i och med att två generiska strategier kombineras. Fördelen med att använda en kvalitativ metod är att den bygger på att försöka förklara ett fenomen. En konsekvens av forskningsmetodiken är dock att resultaten blir svåra att generalisera och det finns begränsningar i att replikera undersökningen (Bryman & Bell, 2011: 416).

Studien tar utgångspunkt i Porters (1980) teori om generiska strategier samt tidigare forskning som stödjer, kritiserar eller kompletterar dessa. Uppsatsen har en teoretisk tyngd, vilket innebär att fokus ligger på teori. Uppsatsen inleddes med en fördjupning inom befintlig litteratur med utgångspunkt i begreppen *stuck in the middle*, generiska strategier, kostnadsledarskap och

differentiering (jfr Bryman & Bell, 2011: 113; Patel & Davidson, 2011: 43). Detta i syfte att erhålla ett omfattande underlag för att formulera studiens forskningsfråga och vidare i syfte att behandla de teoretiska fält vi ansåg relevant för uppsatsens teoriavsnitt. Avsikten har varit att studera teorin och därefter undersöka hur den fungerar i verkligheten. Vi har således skapat oss en uppfattning angående teorin och haft en ambition att se om detta överensstämmer med verkligheten. Uppsatsen kan av denna anledning ses som deduktiv. Vi har dock inte utfört någon hypotesprövning, utan utgått från en frågeställning som har till syfte att besvara frågan hur, vilket vanligen karaktäriserar en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2011: 11).

I uppsatsen utförs två stycken fallstudier, en multipelfallstudiedesign tillämpas följaktligen (Bryman & Bell, 2011). En fallstudie kan ha olika syften. Yin (1993) beskriver att den kan vara deskriptiv (beskrivande) eller explorativ (förklarande). Vi har i vår studie haft för avsikt att förklara, då vi tar utgångspunkt i begreppet ”hur”. Anledning till att vi valt att göra fallstudier är att det därigenom är lättare att bli mer ingående i undersökningen (Bryman & Bell, 2011: 86- 87). Då fallstudie är en forskningsdesign som går ut på att göra en detaljerad och precis analys av ett fall föreligger det dock en del risker. Detta gör att studier av denna sort inte kan generaliseras i någon större mån.

2.2. Val av fallföretag

Ett av fallföretagen, med huvudsakligt fokus i denna uppsats, sker på ett stort globalt företag inom modeindustrin, det svenska företaget H&M (H&M, 2014). Den andra studien sker på det svenska modeföretaget Lindex, även det verksamt internationellt men mindre än H&M (Lindex, 2014). Lindex kommer dock mer att användas som en referenspunkt och har främst till syfte att

påvisa att H&Ms fall inte är unikt. Analysen kommer därför huvudsakligen att behandla H&M. Vi hade två krav på våra fallföretag. Vårt första krav var att företagen skulle vara lågkostnadsaktörer. Vi har valt att utgå från Grants (2010: 75-76) definition på en lågkostnadsaktör. Han beskriver att ett företag benämns som en lågkostnadsaktör om det har låga produktionskostnader, attraherar prismedvetna konsumenter och den producerade kvantiteten går före kvaliteten. Vårt andra krav var att företagen skulle ha börjat tillämpa differentiering i kombination med att vara en lågkostnadsaktör. Vi inledde arbetet med att leta efter företag som uppfyller dessa kriterier och kom fram till att H&M och Lindex arbetat efter en lågkostnadsstrategi men att de under senaste åren börjat differentiera sig i allt större utsträckning. Nedan beskrivs mer ingående hur de båda företagen arbetar utefter en hybridstrategi².

2.2.1. H&M

H&Ms affärsidé, vilken lyder “bästa mode och kvalitet till bästa pris”, ger en indikation på att företaget tillämpat en form av hybridstrategi. Företaget har förändrat sig från att vara ett renodlat lågkostnadsföretag till att idag visa tendenser på att de differentierar sig i större utsträckning. Varumärkesstrategen Stefan Saidac (2014) beskriver att H&M är ett lågkostnadsföretag men att företaget i många fall agerar som ett differentierat företag. Christofer Laurell (2014), ekonomie doktor i företagsekonomi, belyser detsamma i detta avseende. “Jag skulle säga att företaget i grund och botten tillämpat en lågkostnadsstrategi men tittar man på vad de faktiskt gör så differentierar dem sig i högsta grad “ (Laurell, 2014).

Nyckelelement i en lågkostnadsstrategi är skal- och stordriftsfördelar, kontroll över kostnader, processinnovation och outsourcing till lågavlönande länder (Grant, 2008: 219). Att H&M i

² En kombination av en lågkostnadsstrategi och en differentieringsstrategi.

många avseende tillämpar en lågkostnadsstrategi tydliggörs på flertalet sätt. Företaget lägger sin produktion på entreprenad, är kostnadsmedvetna i alla led och köper stora volymer (H&M, 2014). När det kommer till priser skyltar gärna företaget med detta, de har alltid med priser då de visar ett plagg, vilket enligt Saidac (2014) är typiskt för lågkostnadsföretag. Centrala element i en differentieringsstrategi är istället fokus på marknadsföring, reklam, design, kvalitet och utveckling av nya produkter (Grant, 2008: 219). För att exemplifiera att H&M tillämpar strategin differentiering kan en parallell göras till företagets påkostade reklamkampanjer. I dessa har de använt sig av kända artister som Tony Bennet och Lady Gaga (H&M, 2014). Artister som troligen har höga arvoden (Saidac, 2014), vilket inte går i linje med en lågkostnadsstrategi. Ytterligare en parallell kan göras till designsamarbetet företaget inledde år 2004. Företaget lät då en av världens största modeikoner designa en kollektion för företaget. H&M har sedan dess gjort liknande samarbete med en ny designer varje år (H&M, 2014). Ovanstående bakgrund bekräftar att H&M använder en hybridstrategi, där de kombinerar en lågkostnadsstrategi med en differentieringsstrategi.

2.2.2. Lindex

Det finskägda modeföretaget Lindex affärsidé är att erbjuda ett ”inspirerade, prisvärt mode” (Lindex, 2014). Likt H&M tillämpar företaget en form av hybridstrategi. Lindex använder sig av en lågkostnadsstrategi genom att producera stora kvantiteter, outsourca produktionen i kombination med en tydlig kostnadsmedvetenhet. På samma sätt som H&M förmedlar Lindex att de vill erbjuda prisvärda produkter med hög kvalitet. Lindex har även de genomfört flertalet designsamarbeten. Första designsamarbetet gjordes med svenska modedesignern Ewa Larsson som skapade Affordable Luxury för Lindex 2009. Detta kom att bli populärt och modesamarbeten har därför blivit ett återkommande inslag hos modekedjan. För att ytterligare

bekräfta att företaget tillämpar en hybridstrategi kan en koppling göras till företagets hemsida där de skriver: "Vi vill att kvinnor från alla samhällsgrupper ska kunna känna sig attraktiva, feminina och trendiga, samtidigt som vi vill erbjuda kvalitet, elegant komfort och hållbar, prisvärd lyx." (Lindex, 2014).

2.3. Datainsamling

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning måste relevant information för vår studie samlas in. Vi har använt oss av sekundär- såväl som primärdata. Fördelen med att använda båda är att de ger stöd åt varandra, när det gäller den insamlade informationen (Jackobsen, 2002).

2.3.1. Sekundärdata

Sekundärdata innebär att data är insamlad av tidigare forskare (Bryman & Bell, 2011: 313). Vi kommer huvudsakligen att använda oss av sekundärdata för att besvara vår frågeställning. I syfte att erhålla information om företagets lönsamhet har vi analyserat företagets årsredovisningar. För att se hur lönsamheten har förändrats över tid har vi tittat på hur det såg ut innan de startade med designsamarbeten samt efteråt. De årsredovisningar vi valt att studera för H&M är år 1999 till år 2013. Det vill säga fem år innan de inledde samarbetarna och fram till 2013. Lindex inledde sina designsamarbeten först 2009, där har vi studerat två år före och fram till 2013, det vill säga från år 2007 till år 2013. Anledningen till att vi enbart tittar två år före på Lindex beror på att de blev uppköpta av Stockman år 2007 och en jämförelse med tidigare år skulle inte vara jämförbar på grund av nytt tillskott av både ledning och kapital. Orsaken till att vi valt att utgå från de specifika åren grundas på en förhoppning om att se om det skett en förändring. Detta skulle då kopplas till företagets lönsamhet från tiden innan de startade med samarbetena och tiden efter.

Hur vi har analyserat årsredovisningarna redogörs under avsnittet “tillvägagångssätt vid analys av årsredovisningar” längre ner i kapitlet.

2.3.2. Primärdata

Jacobsen (2002) definierar primärdata som data där information har samlats in från personer eller grupper för första gången. Denna typ av information samlas i huvudsak in genom intervjuer. Det kan finnas svårigheter med att se direkta lönsamhetskonsekvenser vid analys av årsredovisningarna. Vi kompletterar därför med primärdata i form av intervjuer. Vi har genomfört en semistrukturerad intervju med varumärkesstrategen Stefan Saidac då han är väl insatt i ämnesområdet och modebranschen, inte minst kopplat till just H&M. Intervjun genomfördes i syfte att få en ökad förståelse för modebranschen samt för att få hans syn på hur en hybridstrategi påverkar företags lönsamhet.

Intervjun utfördes den 10 december 2014, via telefon och pågick cirka en timme. Vi utgick från en så kallad intervjuguide, med specifika teman som vi önskade behandla. Saidac tilläts dock att svara fritt på frågorna med egna ord. Intervjuformen gav således en mer tydlig och korrekt bild av respondentens ställning i jämförelse med en strukturerad intervju där respondenten är begränsad till ett antal förslag till svar och ett visst vokabulär (jfr Bryman & Bell, 2011: 475-476). Intervjufrågorna utformades i syfte att fungera som komplement till den datan vi kunnat tillgå från företagets årsredovisningar.

Vi har även genomfört en intervju med Christofer Laurell, ekonomie doktor i företagsekonomi. Hans forskningsområde är i huvudsak hur framväxande marknadsföringsmetoder förändrar förutsättningarna för hur företag arbetar med att bygga sitt varumärke. Vi tog kontakt med

Laurell på grund av en artikel han skrev för Modearkivet. Artikelns titel var “Ikon- och designersamarbeten – vägen för Hennes & Mauritz” och handlade om hur H&M påverkats i och med de årliga designersamarbetena. Laurell ansågs kunna bidra med intressanta infallsvinklar till vår studie och han blev därför tillfrågad om han ville ställa upp på en intervju.

Intervjun med Laurell genomfördes 11 december 2014, även den via telefon och pågick cirka 45 minuter. Vid denna intervju utgick vi från samma frågeguide som med Saidac, detta för att i viss utsträckning kunna jämföra respondenternas svar med varandra. Vid båda intervjutillfällena så ställde en person i gruppen frågorna och en person lyssnade. Syftet med upplägget var att underlätta för intervjuaren så att denne enbart kunde koncentrera sig på att ställa frågor och lämpliga följdfrågor. Båda intervjuerna spelades in och transkriberades för att fånga respondenternas egna ord och uttryck, vilket ökar studiens tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2011: 170)

Saidac och Laurell valdes båda ut efter att vi efterforskat inom ämnet. Urvalet gjordes med efterforskning men kan ses som ett bekvämlighetsurval. En konsekvens av urvalstekniken är att validiteten blir lägre, men vid kvalitativa undersökningar beskrivs den ändå som användbar för att få inblick i ett ämne (Guauri & Grønhaug, 2005: 146).

2.4. Tillvägagångssätt vid analys av årsredovisningar

För att se hur företagens lönsamhet påverkats har vi granskat lönsamheten med hjälp av ett antal nyckeltal och värden. Beräkningarna kommer ha sitt fokus kring företagets designersamarbeten. En mer generell diskussion angående företagets lönsamhet och generiska strategi förs emellertid i analysen. För att veta vilka värden som är lämpliga att använda har vi analyserat vika nyckeltal

som använts i liknande studier. I Tabell 1 sammanställs deras val av nyckeltal. Sammanställningen har använts som underlag för att bestämma vilka nyckeltal och värden vi ska använda oss av i denna studie.

Tabell 1 Sammanställning av använda nyckeltal för analys av lönsamhet.

Använda nyckeltal/metoder	Författare	Kommentarer
Sysselsattkapital, Dupont-modellen	Linda Portnoff, 2013, Tillväxtverket	Studie av modebranschen.
Bruttomarginal Tillväxt	SEB Equity Research, 2013*	Inriktade på aktieköp H&M
Bruttomarginal Rörelsemarginal	Handelsbanken, 2014*	Inriktade på aktieköp H&M
Rörelsemarginal (Return on sales, ROS) Räntabilitet på totalt kapital (Return on assets, ROA)	Davis, Schul, Babakus, & Pedrick 1993	Testar Porters generiska strategier
Marknadsandelar Tillväxt, Räntabilitet på totalt kapital	Porter, 1980: 43	Skapar en U-formad kurva se Figur 1
Marknadsandelar	Hambrick 1983	Procentuellförändring

* Här har SEB och Handelsbankens analyser som gjorts på H&M under 2014 granskats. De mest frekvent använda nyckeltalen presenteras.

Ett företag använder kapital för att generera ett resultat. Resultatet i sig ger inte någon större inblick i hur “bra” eller “dåligt” ett företag går. Relationen mellan kapital och resultat ger dock en bättre inblick (Johansson, Ax & Kullvén, 2005: 636). Då full tillgång på specifika siffror kopplade till företagets designersamarbete inte varit möjliga att erhålla, letar vi istället efter trender för den valda tidsperioden. Det behöver således inte vara någon topp eller dal i lönsamhet som vi letar efter. En oförändrad lönsamhet med hänsyn till generell tillväxt, finanskriser, eller andra väsentliga händelser, kan exempelvis utgöra en grund för analys i vårt ämne.

2.4.1. Marknadsandelar

Enligt Porter (1980) så är marknadsandelar förknippat med vilken strategi företaget väljer att använda, vilket redovisas i den U-formade kurvan. Genom att se till marknadsandelar kan vi se om företaget följer det antagande som Porter gör om att en lågkostnadsaktör som differentierar sig tappas marknadsandelar. Marknadsandelar är dock ett mycket svårt mått att beräkna då det först bygger på företagets uppfattning om vilken marknad de tjänar och vilka som är deras konkurrenter. Företagens beräkningar av dessa mått skiljer således och är oftast inte något de skyltar med. I denna studie kommer vi därför att göra marknadsandelar på ett mycket förenklat sätt, för att få en fingervisning om detta. Beräkningen görs genom att ta respektive företags största konkurrent³ och skapa en marknad med endast två aktörer. Marknadsandelar beräknas därefter på total omsättning.

2.4.2. Räntabilitet på totalt- och eget kapital

Porter (1980:43) använder *return on investment* (ROI), som lönsamhetsmått för att illustrera hur ett företags marknadsandelar förhåller sig till lönsamheten ur ett strategiperspektiv. Det Porter dock inte definierar är vilka ROI han använder. Detta kan troligen förklaras med att det nyckeltal som analyseras beror på branschen. Efter vår efterforskning finner vi dock att ROI oftast använts som räntabilitet på totalt kapital (R_{tot}) eller engelskans return on assets (ROA), se formel (1). Det är därför vi kommer att utforma våra U-formade kurvor som R_{tot} mot marknadsandelar. Räntabilitet på totalt kapital, och räntabilitet på eget kapital se formel (2) kommer även jämföras i förhållande till konjunkturläget för att se om företagen avviker i förhållande till detta.

³ Lindex nämner Kappahl som en av deras största konkurrenter, H&M beskriver inte uttryckligen deras största konkurrent. Givet de analyser (Tabell 1) vi granskat så finner vi att Zara (Inditex) ofta används för att jämföra.

$$\frac{\text{Res. efter fin. poster}}{\text{Totalt kapital}} = \text{Räntabilitet på totalt kapital} \quad (1)$$

$$\frac{\text{Res. efter fin. poster}}{\text{Eget kapital}} = \text{Räntabilitet på eget kapital} \quad (2)$$

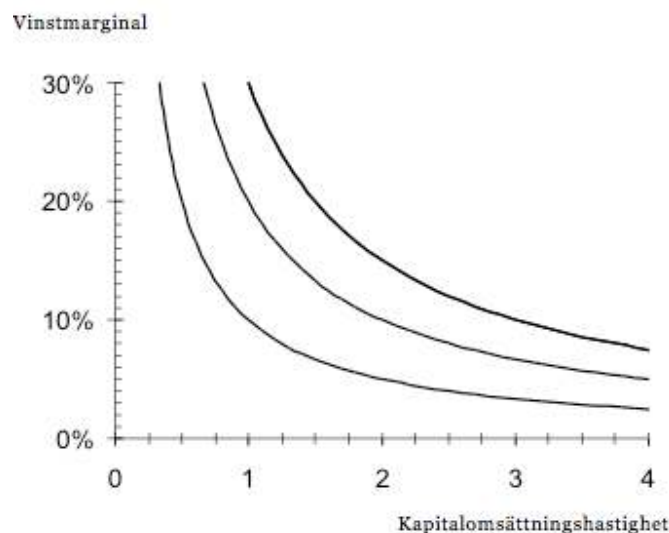
2.4.3. Dupont-modellen

En annan modell vi kommer att använda är Dupont-modellen redovisad i ett så kallat Dupontdiagram (se Figur 2). Då vinstmarginal⁴ och kapitalets omsättningshastighet⁵ beräknats kan Dupont-modellen, se formel (3) användas för att beräkna räntabilitet på totalt kapital (Grant, 2008: 46). Genom att sätta in Dupont-modellens (3) beräkning i Dupontdiagrammet är det möjligt att visualisera företagens trendrörelse. De tre funktioner som går igenom diagrammet står för olika kombinationer av vinstmarginal och kapitalet omsättningshastighet som resulterar i en viss räntabilitet på totalt kapital. Detta diagram kan tydligt visa hur företaget arbetar med vinstmarginal eller omsättningshastighet samt hur dessa förändras över tiden. Ett företag som förbättrar sin lönsamhet rör sig från origo i Dupontdiagrammet. Denna rörelse möjliggörs av att antingen öka omsättningshastigheten, vinstmarginalen eller en kombination av dem båda. Till exempel borde ett företag med hög omsättningshastighet använda sig av en strategi som ökar vinstmarginalen (Carlsson, 2004). Det är också viktigt att notera att rörelser i Dupontdiagrammet inte enbart behöver bero på något företag gjort utan lönsamheten påverkas också av till exempel konkurrens eller/och konjunktur.

⁴ Vänster om multiplikation i formel (1). Vinstmarginal visar hur mycket ett företag tjänar på varje omsatt försäljningskrona. En högre vinstmarginal betyder att ett företag är effektivt. Måttet utesluter hur företaget är finansierat, vilket resulterar i att nyckeltalet är användbart för att göra jämförelse mellan andra företag. Vinstmarginalen kan ökas genom reducerade kostnader eller höjda priser (Thomasson, Arvidson, Carrington, Johed, Lindquist, Larson & Rohlin 2013: 316).

⁵ Höger om multiplikation i formel (1). Kapitalets omsättningshastighet visar hur effektivt företaget använder sitt kapital, hur många gånger det omsätts under ett år. Omsättningshastigheten kan ökas genom en ökad omsättning eller minskade tillgångar såsom kundfordringar och lager (Thomasson et al. 2013: 316).

$$\frac{\text{Res. efter fin. poster}}{\text{Omsättning}} * \frac{\text{Omsättning}}{\text{Totalt kapital}} = \text{räntabilitet på totaltkapital} \quad (3)$$



Figur 2 Exempel Dupontdiagram

2.4.4. Brutto- och rörelsemarginal samt tillväxt

Brutto- och rörelsemarginaler⁶ är bra att beakta för att jämföra företag i en bransch. Detta är dock inte något vi ämnar göra i denna studie. De två företagen ses istället som två skilda exempel för att testa Porters strategier. Sammanställningen (Tabell 1) visar att marginaler är väl använda mått, troligen framförallt för att de går att jämföra men också för att de är mått på hur väl företagen mår, vilket utgör förklaringen till att vi väljer att titta på marginaler. Vi kommer att jämföra dessa mått med tillväxten i företaget för att se om några värden avviker. I denna uppsats kommer vi mäta tillväxt som förändringen i antalet butiker per år. Tillväxten är ett bra mått för att se hur ett företag mår ekonomiskt.

⁶ Rörelsemarginalen visar vad som finns kvar för att betala finansiella kostnader och vinster samt bruttomarginalen visar vad som finns kvar efter varuinköp och direkta kostnader.

2.4.5. Summering

Efter att ha granskat ett antal studiers och analytikers val av nyckeltal (Tabell 1) har vi konstaterat att det är en stor variation på vilka tal som används. Utifrån sammanställning har vi valt att se till marknadsandelar, med hjälp av Porters U, då det är ett av Porters egna verktyg. Vi har därtill valt att använda Dupont-modellen, då det är en känd och frekvent använd modell för att studera ett företags lönsamhet. Till sist har vi även valt att se på företagets marginaler och räntabilitet i förhållande till tillväxt och konjunktur, då även detta ger en bra bild av hur lönsamma företagen är. Genom att se till en kombination av dessa mått på lönsamhet, kan vi med större säkerhet påvisa företagets lönsamhet under de undersökta åren.

2.5. Reliabilitet och validitet

Målet med forskning är att etablera sanna och korrekta iakttagelser, men en studies resultat kan endast vara lika bra som studiens mätningar och därför är det viktigt att utvärdera dessa. Särskild uppmärksamhet bör ägnas åt validitet och reliabilitet. Dessa två faktorer säkerställer det vetenskapliga värdet av forskningen genom att påvisa om resultaten är tillförlitliga och lämpliga (Bryman & Bell, 2011: 170-171). Nedan behandlas begreppen i relation till denna studie.

Intern validitet innefattar huruvida slutsatser är trovärdiga (Bryman & Bell, 2011: 158). Denna studiens interna validitet kan ses som begränsad i den mening att externa faktorer i omgivningen kan ha påverkat resultaten som vi fått fram. McGahan och Porter själv (2005) beskriver att 43 procent av ett företags lönsamhet inte kan förklaras, utan beror på slumpmässiga förhållanden. De beskriver vidare att 19 procent beror på branschen företaget är verksamma inom. Endast 32 procent av lönsamheten beror på företagets egen prestation. De lönsamhetsberäkningar vi gjort är

således inte enbart hänförbara till företagens generiska strategi vilket minskar våra slutsatser trovärdighet. Det är vidare möjligt att det finns bättre analyser att göra för att bedöma hur företagen ur ett lönsamhetsperspektiv påverkas av deras hybridstrategi. Exempelvis genom att tillgå mer specifika siffror och intervjua personer som arbetar med strategifrågor på företagen. Just H&M är emellertid ett slutet företag vad det gäller att delge ekonomisk och strategisk information. Detta fick vi bekräftat när vi kontaktade företaget och de varken ville delge oss siffror (kopplade till designsamarbetena) eller ställa upp på intervjuer på grund av sekretess.

Den externa validiteten påvisar istället hur en studies resultat kan generaliseras (Bryman & Bell, 2011: 158). Den externa validiteten i vår uppsats kan bedömas begränsad, då vi utgått från fallstudier. Våra resultat är av denna anledning inte generaliserbara på samtliga företag inom modebranschen. Vad som emellertid stärker den externa validiteten är att vi gjort en multipelfallstudie och därigenom bekräftat att resultaten inte är unika för endast ett företag.

Reliabiliteten avser om studien är genomförd på ett tillförlitligt sätt. Det vill säga att det inte finns fel som hämmar kunskapsutvecklingen (Bryman & Bell, 2011: 158). För att erhålla en hög tillförlitlighet avseende denna studies resultat har vi använt mer än en metod vid insamling av data. Dels har vi analyserat sekundärdata och dels samlat in primärdata genom semistrukturerade intervjuer. Detta benämns som triangulering och förklaras i Bryman & Bell (2011: 721) som ett tillvägagångssätt som just ökar studiens reliabilitet. Detta då det ger utrymme för olika teoretiska perspektiv och följaktligen en extra kontroll och en mer nyanserad bild av resultatens relevans och giltighet.

3. Teori

I följande kapitel behandlas det teoretiska ramverk som kommer ligga till grund för denna uppsats. Fokus riktas inledningsvis mot att beskriva Porters generiska strategier. Det beskrivs därefter för Porters undantag, för att vidare behandla kritik för såväl mot huruvida kostnadsledarskap framgångsrikt kan kombineras med differentiering.

3.1. Porters tre generiska strategier

För att ett företag ska vara framgångsrikt ska det enligt Porter (1980: 16) välja en av de tre generiska strategierna; kostnadsledarskap, differentiering eller fokusstrategi. Om ett företag inte lyckas med detta kan det leda till att företaget blir *stuck in the middle* vilket enligt Porter leder till lägre lönsamhet och en oförmåga att uppnå konkurrensfördelar. Nedan beskrivs de tre strategierna mer ingående.

3.1.1. Lågkostnadsstrategi

Lågkostnadsstrategin blev en allt vanligare strategi under 1970-talet. Strategin har som mål att minimera företagets totala kostnader och har främst att göra med den interna driften av verksamheten med fokus på effektiv allokering av kapital och mänskliga resurser (White, 1986: 217-231). Detta tar sig i uttryck i att företaget försöker minimera sina produktionskostnader med stränga kostnadskontroller, utnyttjande av skalfördelar, användning av standardkomponenter och begränsat antal modeller för att säkerställa större serier. En storskalig produktion med hög andel output tenderar att leda till ökade marknadsandelar, vilket i sin tur leder till högre inträdeshinder för konkurrenter. Omkostnader hålls nere genom att betala låga löner, lokalisera lokaler i billiga hyresområden etcetera. Det är vidare vanligt med outsourcing till lågkostnadsländer (Porter,

1985: 36). Viktiga resurser och organisatoriska krav vid tillämpning av denna strategi är tillgång till kapital, frekventa rapporter, kostnadskontroll samt specialisering av arbetskraft och funktioner (Grant, 2010: 219).

Förmågan att hålla kostnaderna på en låg nivå ger fördelar vid priskrig, eftersom det blir mycket lättare att driva ut konkurrenter från marknaden (Porter, 1998b: 36). En lågkostnadsstrategi har en annan stor fördel, då det skapar en möjlighet att sätta marknadspriser som kan vara vid eller i närheten av branschens genomsnitt (Porter, 1998a: 13). Stora detaljhandelsföretag tenderar att ha det lättare att utöva en lågkostnadsstrategi, än mindre företag. Detta eftersom de oftast har större makt över leverantörer, vilket gör det möjligt för dem att säkra låga priser för inköpta varor (Ellis & Kelley, 1992).

Ett kostnadsledarskap är då företaget producerar standardiserade produkter till en lägre kostnad än konkurrenter. Konsumenterna erbjuds samma värde, men företaget utför aktiviteterna i värdekedjan till en lägre kostnad i jämförelse med konkurrenterna. Vid en hög priselasticitet konkurrerar företaget genom att sätta ett lägre pris och därigenom erhålls större marknadsandelar. Vid en låg priselasticitet sätter företaget samma pris som konkurrenter och nyttjar då istället en större marginal mellan pris och kostnad (Porter, 1985). Porter (1998: 13) menar att företag som har ett kostnadsledarskap förväntas agera över genomsnittet i branschen. Detta på grund av deras förmåga att sätta lägre priser (eller på samma nivåer) i jämförelse med de närmaste konkurrenterna. Porter belyser att det enbart kan finnas en kostnadsledare på marknaden. Dess och Davis (1984) har dock hittat empiriska bevis för förekomsten av mer än en kostnadsledare på marknaden, vilket således invänder mot Porters påstående.

3.1.2. Differentiering

Ett företag som använder en differentieringsstrategi fokuserar på att förse marknaden med ett unikt erbjudande. I motsats till lågkostnadsstrategi handlar differentiering till stor del om omvärldsmiljön. Företaget som tillämpar strategin söker lämpliga och mest passande sätt att anpassa sina tjänster och produkter för att möta unika kundkrav och göra produkten eller tjänsten unik (White, 1986: 217-231). Detta kan göras genom design, kvalitet, varumärkes image, teknik, eller andra attraktiva funktioner. Många företag differentierar sig längs flera dimensioner till exempel genom att erbjuda hög kvalitet samt innovativa produkter. Baserade på produktens egenskaper, leveranssystem, distributionskanalerna etcetera kan företag som tillämpar en differentieringsstrategi ta ut ett högre pris för sina produkter. Kvaliteten kan vara verklig eller upplevd utifrån varumärke eller image (Allen & Helms, 2006). Porter (1998b: 37) belyser att ett företag måste försöka att särskilja sig i mer än en dimension för att nå de önskade resultaten.

Viktiga resurser och organisatoriska krav för att tillämpa en differentieringsstrategi framgångsrikt är marknadsföringsförmågor, tvärfunktionell samordning, kreativitet och forskningskapacitet (Grant, 2010: 219). En differentieringsstrategi blir applicerbar när kunderna inte är priskänsliga och har ett specifikt behov som är outnyttjat av andra företag. Kunders benägenhet att betala extra innebär att priset, även om det fortfarande är en central faktor, inte är den viktigaste frågan för konsumenterna vid beslut om ett köp av en produkt eller en tjänst (Eng, 1993: 43-48).

Differentiering är en följaktligen en strategi för företag att skapa komparativa fördelar genom att erbjuda ett högre värde till konsumenterna. Aktiviteterna i värdekedjan utförs på ett unikt sätt jämfört med konkurrenter (Porter, 1998a). Vid en hög priselasticitet sker konkurrensen genom att företag sätter samma priser som konkurrenter men denne erhåller större marknadsandelar genom

att erbjuda ett större konsumentöverskott. Vid en låg priselasticitet konkurrerar företaget genom att sätta ett högre pris än konkurrenter och således får företaget högre marginal mellan tillverkningskostnaderna och priset varan eller tjänsten säljs för (Porter, 1980).

Enligt Porter (1985; 1998a) kan företag genom en differentieringsstrategi skapa kundlojalitet, då kunden upplever ett högre värde av företagets produkter eller tjänster. En differentieringsstrategi leder dock ofta till en trade-off på kostnadssidan. En ökad kvalitet medför i regel dyrare komponenter och insatsvaror samt en dyrare produktionsprocess. En differentieringsstrategi som inkluderar bättre service och stora lager är andra faktorer som tenderar att resultera i högre kostnader. Porter menar att detta oftast hindrar företag som tillämpar en differentieringsstrategi från att vara lågkostnadsproducenter. En differentieringsstrategi brukar även kräva en mer utvecklad organisationsstruktur samt kontrollmekanismer, vilket kan resultera i ökade koordinationskostnader (Porter, 1980; 1985).

3.1.3. Fokusstrategi

Både en lågkostnadsstrategi och en differentieringsstrategi kan kombineras tillsammans med en fokusstrategi. Det innebär att företaget specialiserar sig eller riktar sitt fokus inom ett specifikt område (Porter, 1998b: 38). Ett sätt att inrikta sig kan vara genom specialisering av ett kundsegment. Detta kan till exempel vara en bred produktlinje riktad mot ungdomar. Ett annat sätt kan vara genom mer produktspecifika tillvägagångssätt. Företaget gör då motsatsen och erbjuder en begränsad produktvariation till en bred konsumentgrupp. Ytterligare ett sätt att smalna av sin målgrupp är att fokusera på ett geografiskt område (Porter 1980; 1985; Dess & Davis 1984). I denna uppsats behandlas emellertid inte fokusstrategier i stor uträkning, då det faller utanför ramarna för vår undersökning.

För att skapa konkurrensfördelar inom en bransch krävs det enligt Porter (1980; 1985) att företag utvärderar sina styrkor och därefter väljer den mest lämpliga strategin. De generiska strategierna kan enligt Porter appliceras på alla industrier, dock kommer var och en av dem inte passa in på samtliga företag. Små företag har exempelvis det svårare att uppnå skalfördelar medan större företag tenderar att ha det svårare att generera vinster genom en smalare så kallad fokusstrategi. För att summera menar Porter (1980: 16) att företag bör välja en av strategierna diskuterade ovan. Om ett företag inte lyckas med detta kan det som tidigare diskuterats leda till att företaget blir *stuck in the middle* vilket enligt Porter (1980; 1985) resulterar i en lägre lönsamhet och en oförmåga att uppnå konkurrensfördelar. Porter menar dock att det finns specifika undantag, vilka kommer behandlas mer ingående senare i detta kapitel.

3.2. Fyra generiska strategier (1985)

År 1985 publicerade Porter en mer förfinad version av hans generiska strategier. Han beskrev då fyra typer av generiska strategier, dock mycket lika dem som han hade lanserat år 1980. Lågkostnadsstrategi och differentiering var oförändrade, men fokusstrategin kategoriserade han i två varianter, kostnads- samt differentieringsfokus. Ett kostnadsfokus innebär att företaget arbetar utifrån en lågkostnadsstrategi men med ett specifikt fokus. Ett differentieringsfokus innebär det motsatta, att företaget arbetar utifrån en differentieringsstrategi men med ett specifikt fokus.

3.3. Sju generiska strategier (1996)

År 1996 föreslog Porter ytterligare tre strategier; variationsbaserad, behovsbaserad och tillgångsbaserad. Vid variationsbaserad positionering tillgodoser företaget ett brett spektrum av kunder, men möter endast en del av deras behov. Strategin är lämplig för företag som kan

producera ett smalt utbud av produkter och tjänster mer effektivt än konkurrenterna med hjälp av en tydlig uppsättning av resurser. Behovsbaserad positionering innebär att företaget tjänar de flesta eller alla behov av en viss grupp av kunder över en viss kategori av produkter. Det uppstår när det finns en viss grupp av kunder med olika behov vid olika tillfällen eller för olika typer av transaktioner och när en skräddarsydd uppsättning aktiviteter kan tjäna dessa behov bäst. Ett bra exempel enligt Porter (1996) är IKEA, möbeljätten från Sverige, som syftar till att uppfylla alla heminredningsbehov. Tillgångsbaserad positionering fokuserar på en viss kundgrupp vars behov är liknande andra kunderna, men för vilka den bästa konfigurationen av resurser som krävs för att nå dem är annorlunda. Skillnaden kan vara en funktion av kundgeografi, eller något annat som kräver en annan uppsättning aktiviteter för att nå kunder på bästa sätt. Enligt Moon, Hur, Yin, Helm (2014) förklarar inte Porter uttryckligen hur dessa tre nya positioner är relaterade till varandra eller kan integreras med de tidigare fyra generiska strategierna. Det råder därmed oklarhet inom forskningen hur dessa skall tillämpas eller förbättra den tidigare modellen.

3.4. Porters egna undantag

Porter beskriver (1985: 19) att det finns undantag till att enbart använda en av de tre generiska strategierna. Detta sker under tre specifika förhållanden som dock inte är varaktiga enligt Porter. Det första är då alla konkurrenter är *stuck in the middle*. Det vill säga att inget företag i branschen jobbar enbart med en strategi. Då samtliga aktörer i en bransch inte lyckats positionera sig med en specifik strategi kan vissa företag gynnas. De företag som då lyckats gör det ofta för att de har finansiella medel att konkurrera på två fronter. Porter menar att denna situation inte är hållbar i längden. Det är en tidsfråga innan någon av konkurrenterna kommer att lyckas positionera sig antingen genom differentiering eller med en lågkostnadsstrategi, vilket resulterar i att

mellanmarknaden blir ohållbar. Därigenom kommer företaget som var störst att förlora stora marknadsandelar.

Det andra undantaget som Porter (1985: 19-20) behandlar är när marknadsandelar spelar en stor roll i kostnaden för att differentiera sig. En aktör med stora marknadsandelar kan enbart genom skalfördelar skapa en lågkostnadsstrategi. Skalfördelarna kan också göra det billigare i förhållande till konkurrenter att differentiera sig. Porter menar dock att det alltid finns risk för att en konkurrent kommer att börja implementera antingen en lågkostnads- eller differentieringsstrategi och ta marknadsandelar. Detta resulterar i att även denna situation är ohållbar på längre sikt.

Det tredje och sista undantaget Porter (1985: 20) belyser är då ett företag blir pionjär till exempel en ny teknologi. Den nya tekniken kan exempelvis göra att företaget kan reducera sina kostnader genom automatisering. Detta skapar lägre tillverkningskostnader och samtidigt möjligheter att differentiera sig. Här uppstår då en fördel för företaget att konkurrera med båda strategierna. Fördelen förutsätter dock att företaget är ensamt om den nya teknologin. Så kan vara fallet till en början men förr eller senare kommer konkurrenter enligt Porter troligen ta efter eller utveckla en egen liknande teknologi och på så sätt ta fördelen från företaget.

Avslutningsvis förklarar Porter (1985: 20) att ett företag alltid bör söka efter kostnadsminimeringar som inte sker på bekostnad av differentiering. Lågkostnadsföretag bör vidare alltid söka efter kostnadseffektiva sätt att differentiera sig. Porter menar följaktligen att bara för att ett företag har valt en strategi behöver det inte säga nej till möjligheter inom motsatta

strategin. Vilket kan tyckas motsägelsefullt i förhållande till Porters diskussion kring *stuck in the middle*.

3.5. Tidigare studier med fokus på de generiska studierna

Ett antal empiriska studier har genomförts för att pröva validiteten av Porters generiska strategier. Det finns de som stödjer Porter i hans teori kring att ett företag bör välja en av de generiska strategierna (exempelvis Dess och Davis 1984; Woo och Cooper 1982). Flera författare har dock argumenterat mot Porters *stuck in the middle* antagande och föreslagit att organisationer bör fokusera på en kombination av strategierna som bäst passar dem i sammanhanget (exempelvis Grant 2010; Akan, Allen, Helms & Spralls 2006).

De som håller med Porter hävdar att framgångsrika företag kan tillämpa antingen en lågkostnadsstrategi eller en differentieringsstrategi. Om företagsledningen söker efter högre effektivitet, leder detta till att företaget blir mindre differentierade än vad de skulle varit om de inte gjort det. En ökad differentiering är då förknippad med ett mindre effektivt företag. Detta då värdekedjan som krävs för en lågkostnadsstrategi är annorlunda strukturerad än värdekedjan som krävs för en differentieringsstrategi. På grund av svårigheter att förena tillsynes motsatta strategiska inriktningar, tenderar lönsamma företag därför att enbart konkurrera med en strategi (Yamin, Gunaskekar, Mavondo 1999).

De som framhåller det motsatta till ovanstående diskussion hävdar att både en lågkostnadsstrategi och en differentieringsstrategi ur ett lönsamhetsperspektiv kan tillämpas samtidigt. Enligt denna uppfattning skulle en differentieringsstrategi innebära att företaget främjar högre produktkvalitet, vilket vanligen involverar högre kostnader över ett antal funktionsområden för att stödja

differentieringsstrategin. Produkter av högre kvalitet skulle dock förmodligen leda till större efterfrågan på marknaden, vilket skulle tillåta företaget att anta en lågkostnadsstrategi genom att uppnå högre marknadsandelar och kumulativa produktionsvolymmer (Yamin et al. 1999).

Dess och Davis (1984: 484) genomförde en empirisk studie på 22 företag och deras forskningsresultat överensstämde med Porter. Det vill säga att om företag enbart tillämpar en av de tre generiska strategierna, kommer det att leda till en högre lönsamhet än om företaget kombinerar strategierna. Författarna kunde således inte finna kompletta bevis till framgångsrika hybridstrategier. Likaså menar Wright (1987) att en lågkostnadsstrategi och en differentieringsstrategi förblir oförenliga. Detta delvis på grund av organisatoriska begränsningar, vilket medför att det krävs olika resurser och förmågor för de specifika strategierna. Detta i linje med Green, Lisboa & Yasin (1993) som beskriver att det föreligger en risk att företaget blir för brett om de kombinerar strategierna. Även Woo och Cooper (1982) drog slutsatsen att avsaknaden av en tydlig riktning ofta är ett stort problem för mindre lyckade företag.

Hambrick (1983) menar att det ligger en viss sanning i det Porter beskriver, att effektivitet och differentiering är oförenliga för en organisation. Hambrick (1983) hävdar dock att detta inte innebär att de två strategierna inte kan ha med varandra att göra. Han identifierade inte själv några framgångsrika företag. Han hänvisar dock till en studie gjord av Hall (1980) som uppmärksammande att de två företagen Caterpillar och Toyota faktiskt kunde tillämpa båda strategierna och samtidigt uppnå lönsamhet. Hambrick finner dock inte något klart samband som förklarar varför dessa två företag lyckats kombinera strategierna.

Grant (2010) argumenterade för att differentiering kan vara ett medel för företag att etablera en lågkostnadsposition. För att exemplifiera beskriver han IKEA och Southwest Airlines som två framgångsrika exempel. Grant belyser emellertid att det krävs stora ansträngningar och engagemang för att lyckas att kombinera de båda strategierna. Galbraith och Schendel (1983) beskriver även de att strategi utgörs av ett mycket komplext och sammanflätat nätverk av mekanismer. Det är enligt författarna relationen mellan marknadsföring, pris, produktion och forskning som lägger grunden för en lyckad strategi. Vidare menar de att strategi inte skall ses som statisk, utan det är en process som utvecklas och förändras över tid.

Även Miller (1992) ger exempel på framgångsrika företag, som Toyota och Benetton i deras tidiga dagar, som antagit mer än en generisk strategi. Båda dessa företag tillämpade en differentiering- och en lågkostnadsstrategi samtidigt, vilket enligt Miller skapade framgång för företagen. Phillips, Chang och Buzzell (1983) har även dem genomfört tester på Porters strategier inom området för differentiering. De hade för avsikt att testa om en kvalitetshöjning gav lägre marknadsandelar och högre direkta kostnader. Deras tester visade att ett företag som höjer sin kvalitet inte nödvändigtvis höjer sina direkta kostnader eller förlorar marknadsandelar utan snarare tvärtom. Detta får till innebörd att företag som differentierar sig också kan vara lågkostnadsföretag. Detta liknar ett av Porters undantag om att företag med stora marknadsandelar under en viss period kan konkurrera med båda strategierna. Philips et al. (1983) belyser dock, till skillnad från Porter (1985: 18-21) att situationen är hållbara över längre och att konkurrensen från de som enbart väljer en strategi förblir överskattad.

Likaså beskriver Day och Wensley (1987) att Porter ger allt för lite bevis eller stöd för den U-formade kurvan. Framförallt ligger kritiken i den svaga länken mellan avkastning och marknadsandelar, vilket används av Porter för att illustrera risken med att hamna *stuck in the middle*. Day & Wensley uppger även att Porter ger för få empiriska exempel för att stärka hans teori. Datta (2009) framhåller även han att Porters logik angående de generiska strategierna brister. Porter (1980) menar, som tidigare diskuterats, att ett renodlat kostnadsledarskap ska vara det ena sättet att få de största marknadsandelarna. I motsats till detta menar Datta (2009) att företag som har stora marknadsandelar vanligtvis säljer produkter som är mer differentierade än genomsnittet. Datta menar följaktligen att stora marknadsandelar erhålls genom att en lågkostnadsstrategi kombineras med differentiering.

Murray (1988) har visat att de exogena faktorerna för de två strategierna är oberoende eftersom förutsättningarna för en framgångsrik kostnadsledarstrategi främst beror på branschens strukturella egenskaper, medan en differentieringsstrategi istället utgår från kundernas smak. Det finns därför ingen anledning att diskriminera en hybridstrategi. Murray diskuterar vidare baserad på teorin kring *learning curve*⁷ att företag som strävar efter högre kvalitet snabbare minskar sina kostnader än ett företag som kostnadsminimerar.

Nayyar (1993) beskriver, efter det att han genomfört en empirisk undersökning, att han inte kunnat fastställa att en kombination av flera strategier ökar lönsamheten för en organisation. Nayyar pekar snarare på att enstaka strategier tillsynes kan visa sig vara kombinerade, men att de i själva verket fortfarande är självständiga strategier. Konkurrensstrategier är ett begrepp vars omfattning sträcker sig långt enligt författaren. I ett företags produktportfolio finner vi många

⁷ Representerar förhållandet mellan kostnad och samlad erfarenhet (Besanko et al. 2010).

produkter vilket då skapar relevans att skilja mellan vad Nayyar menar ingår för en företagsnivå eller en produktnivå. Produktportfolions utformning skapar en naturlig diversifiering för kunden i form av konsumentens preferenser. Detta innebär inte nödvändigtvis att företaget använder både en lågkostnad eller en differentieringsstrategi. Det råder således oklarhet enligt författaren huruvida generiska strategival faktiskt existerar på produktnivå. I artikeln diskuterar även Nayyar att det inte är helt säkert om Michael Porters generiska strategier är tillräckliga för att definiera strategi på en företagsnivå.

Senare forskning inom området kritiserar i sin tur tidigare studier som förts. Akan et al. (2006) beskriver att det fortfarande råder stora tomrum i diskussionen kring Michael Porters generiska strategier. De pekar främst på att den tidigare forskningen brister i det avseendet att ingen tidigare identifierat några tydliga riktlinjer eller taktiker för att effektivt uppnå någon av dessa strategier överhuvudtaget. Chefer är således helt utelämnade att tolka innebörden av strategierna för att sedan implementera dessa i företaget. Detta innebär stora problem för att teorin ska ge trovärdighet och fungera väl i praktiken. Författarna menar dock att en kombination av de generiska strategierna går att applicera på företag, men att det krävs riktlinjer för chefer. I sin artikel fastslår de att bland annat bilföretaget Range Rover, snabbmatskedjan Pizza Hut och dagligvaruföretaget Procter and Gamble använder sig av en differentieringsstrategi i form av nya innovativa produkter. De beskriver även hur ett kostnadsledarskap tar sig i uttryck i form av massproduktion och skalfördelar. Detta går i linje med hur managementlitteraturen beskriver hur företag skapar ett högre upplevt värde för konsumenter men håller kostnaderna på samma nivå som konkurrenterna (Besanko et al., 2009: 305).

3.6. **Summering**

Nedanstående sammanställning av tidigare forskning visar att det råder en högst fragmenterad bild kring huruvida en kombination av de generiska strategierna är lönsamt eller inte. De finns de som håller med Porter om att de båda strategierna inte bör kombineras. Flera kritiker menar dock det motsatta och presenterar i sina studier exempel på framgångsrika företag som lyckats tillämpa en form av hybridstrategi.

Tabell 2 Summering av tidigare forskning

<i>Författare</i>	<i>Trade-off</i> ⁸	<i>Argument</i>
Porter (1980)	Ja	<i>Stuck in the middle</i> företag får en försämrad lönsamhet. Risk att de blir för breda. Enbart under specifika undantag kan en hybridstrategi fungera, dock ej hållbart övertid.
Woo och Cooper (1982)	Ja	Avsaknaden av en tydlig inriktning är ofta ett stort problem för mindre lyckade företag.
Phillips, Chang och Buzzell (1983)	Nej	Företag som höjer sin kvalitet höjer nödvändigtvis inte sina direkta kostnader eller förlorar marknadsandelar. Differentiering kan vara ett medel för företag att etablera en lågkostnadsposition.
Hambrick (1983)	Ja	Viss sanning i det Porter beskriver, att effektivitet och differentiering är oförenliga för en organisation. Inga framgångsrika hybridstrategier identifierade.
Dess och Davis (1984)	Ja	Högre prestanda om företag enbart tillämpar en generisk strategi. Kunde inte identifiera några framgångsrika hybridstrategier
Wright (1987)	Ja	Lågkostnadsledarskap och differentiering är oförenliga delvis på grund av organisatoriska begränsningar (kräver olika resurser/förmågor).
Day & Wensley (1987)	Ja	Motsäger sig ej Porters teori men menar att han ger för få exempel för att en hybridstrategi inte ska gå att tillämpas framgångsrikt.
Murray (1988)	Nej	Finns ingen anledning att diskriminera en hybridstrategi. Differentiering kan vara ett medel för företag att etablera en lågkostnadsposition.
Miller (1992)	Nej	Har identifierat framgångsrika företag som antagit mer än en generisk strategi, vilket enligt Miller skapade framgång för företagen.
Nayyar (1993)	Nej/Ja	Behandlar frågeställningen kring om de generiska strategierna verkligen är applicerbara på produktnivå.
Green, Lisboa & Yasin (1993)	Ja	Risk att företag blir för breda om de kombinerar strategierna, då de varken lockar volym- eller premiumpriskunder.
Grant (2005)	Nej	Argumenterande för att differentiering kan vara ett medel för företag att etablera en lågkostnadsposition. Framhåller dock att det krävs mycket av företagen.
Akan et al. (2006)	Nej	En kombination av de generiska strategierna går att applicera på företag. Beskriver Range Rover, Pizza Hut och Procter and Gamble som framgångsrika exempel. Krävs tydliga riktlinjer.

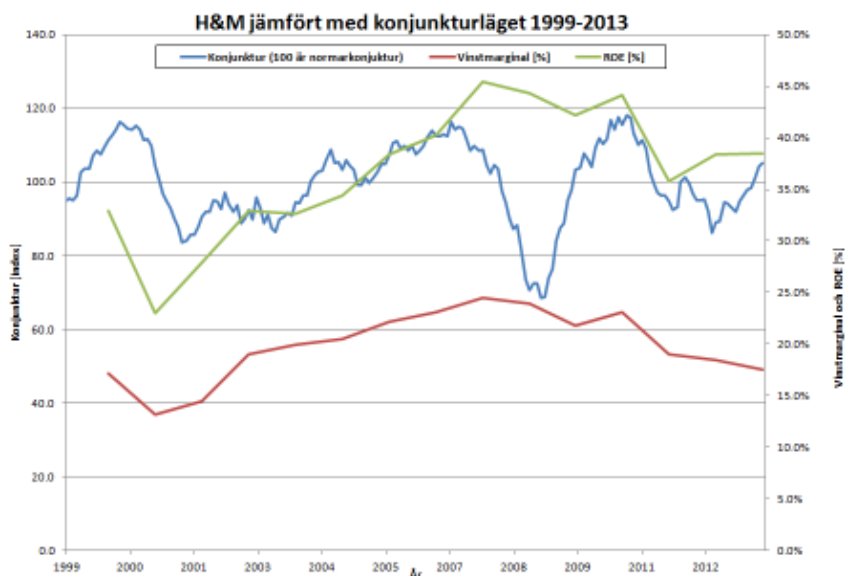
⁸ "Ja" innebär att författarna menar att företagets lönsamhet försämras vid tillämpning av en hybridstrategi. "Nej" innebär motsatsen.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras de nyckeltalsberäkningar som gjorts utifrån företagens årsredovisningar. Kapitlet avslutas med en summering av vad nyckeltalsberäkningarna gett oss, vilken senare kommer ligga som underlag till analysen.

4.1. Vinstmarginaler och avkastning jämfört med konjunkturläget

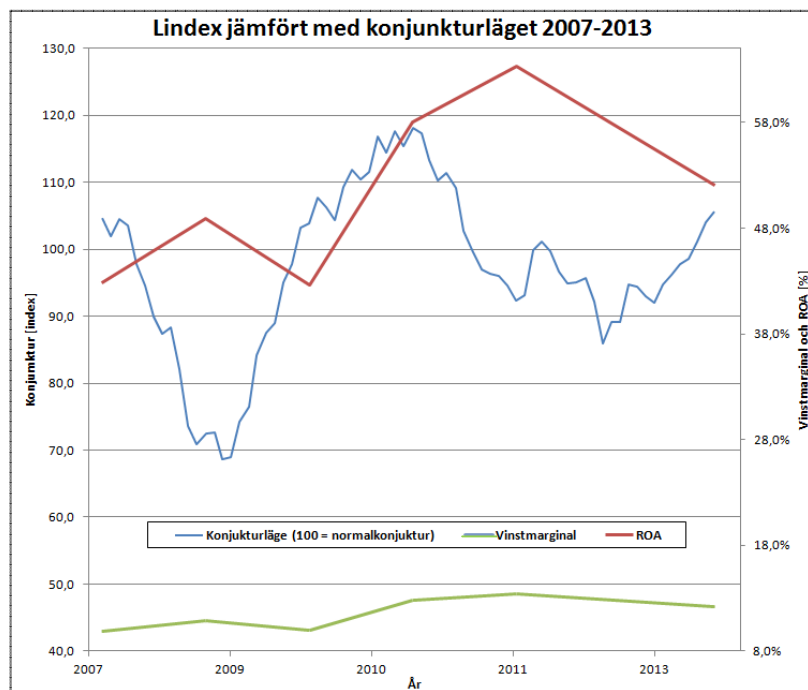
Figur 3 visar att H&M inte verkar bli påverkad av konjunkturläget i stor utsträckning. Avkastningen på eget kapital såväl vinstmarginalen har fortsatt öka från 2004 (då de börjar samarbeta med designers) och gör så fram till mitten på 2007. När finanskrisen startar⁹ år 2008 går det att se att H&M under omständigheter klarar sig bra. Att lönsamheten har ökat beror givetvis också på tillväxt. Detta talar för att företaget inte bör ha påverkats negativt av samarbetena.



Figur 3 H&Ms ROE och vinstmarginal tillsammans med konjunkturläget under 1999-2013. Konjunkturkälla: Konjunkturinstitutet

⁹ I och med att Lehman Brothers går i konkurs.

Figur 4 visar att Lindex är något mer konjunkturkänsligt. Företaget tycks följa den rådande konjunkturen. Vinstmarginalen har varit förhållandevis jämn då inga större fluktuationer går att se. Rtot har däremot större fluktuationer med en topp 2011. De startade med sina samarbeten år 2009, Rtot likaså vinstmarginalen har försämrats efter detta. Det är dock svårt att säga om det är en följd av designsamarbetena eller inte. Det är troligt att detta istället är ett resultat av finanskrisen.

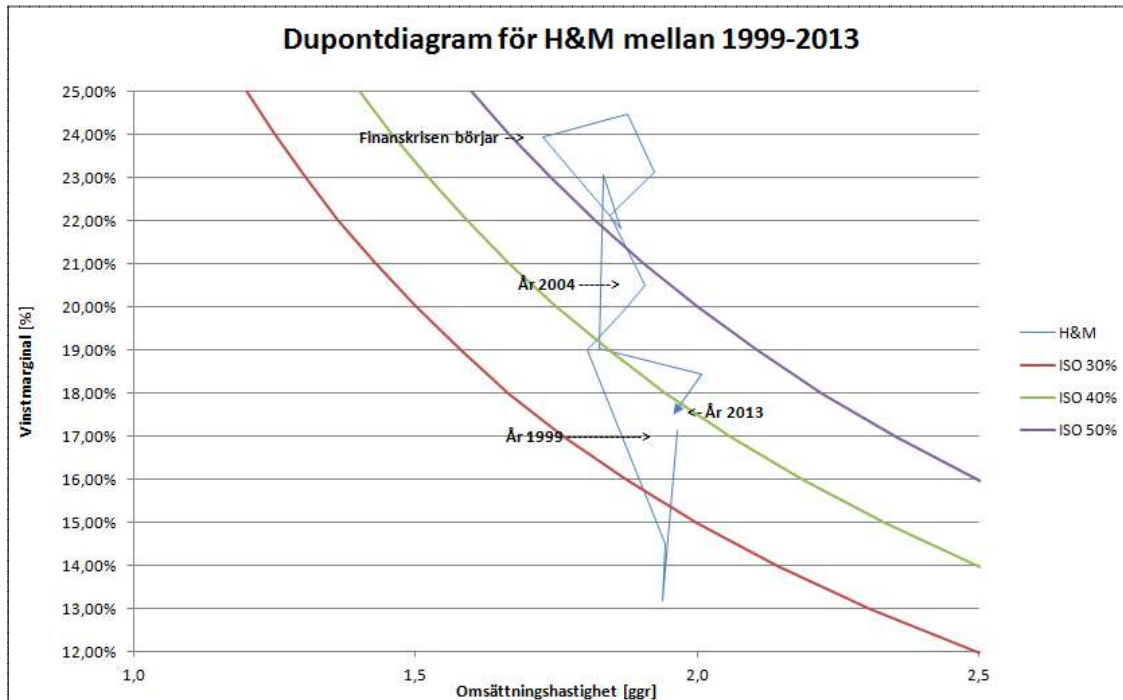


Figur 4 Lindex ROA och vinstmarginal tillsammans med konjunkturläget under 2007-2013.
Konjunkturkälla: Konjunkturinstitutet

4.2. Dupontdiagram

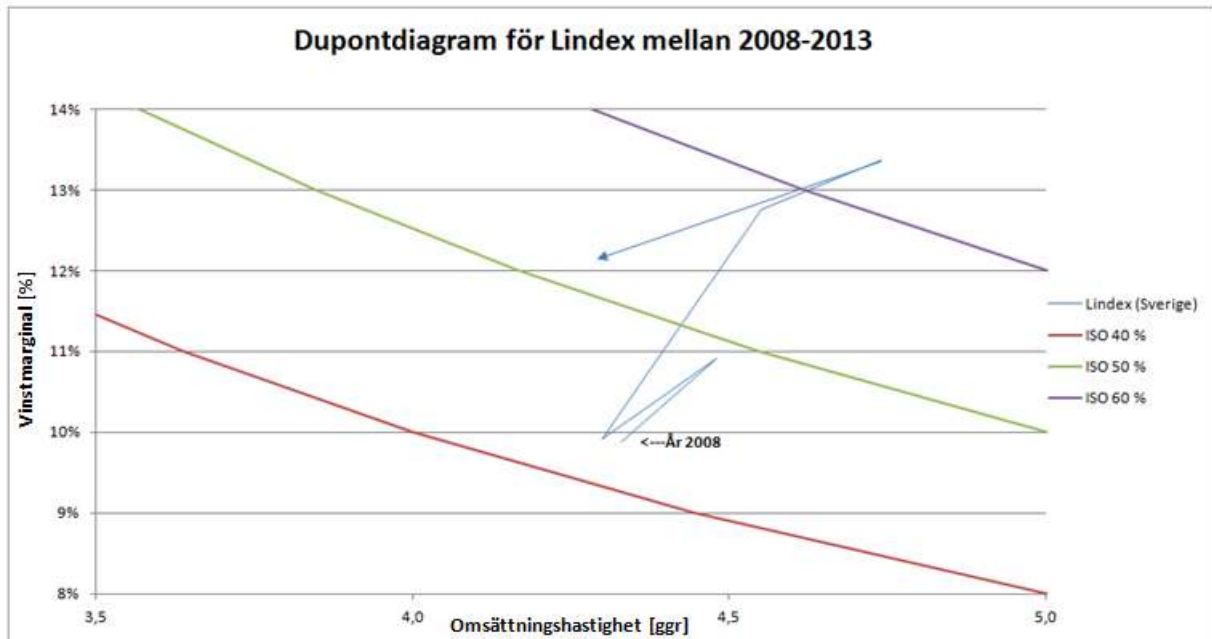
Figur 5 visar att H&M verkar fokusera på att jobba med vinstmarginal då denna varierar under åren. Kapitalets omsättningshastighet ligger förhållandevis jämnt under de 15 åren. Detta talar för att de är effektiva eftersom de ständigt expanderat men inte tappat i omsättningshastighet. Vi ser att vinstmarginalen ökat efter 2004 dock är H&M mitt i en uppåtgående trend redan innan designersamarbetet. Det är av denna anledning svårt att säga hur stor betydelse dessa har.

Däremot minskar vinstmarginalen vid finanskrisen och har inte återhämtat sig sedan dess. Kurvorna ”ISO 30% 40% 50%” är olika kombinationer av vinstmarginal och omsättningshastighet som resulterar i Rtot på 30% 40% 50 % och är med i diagrammet för att ge en referens till var H&Ms räntabilitet på totalt kapital ligger från år 1999 till och med år 2013.



Figur 5 Denna figur visar H&Ms rörelse i Dupont-modellen under åren 1999-2013.

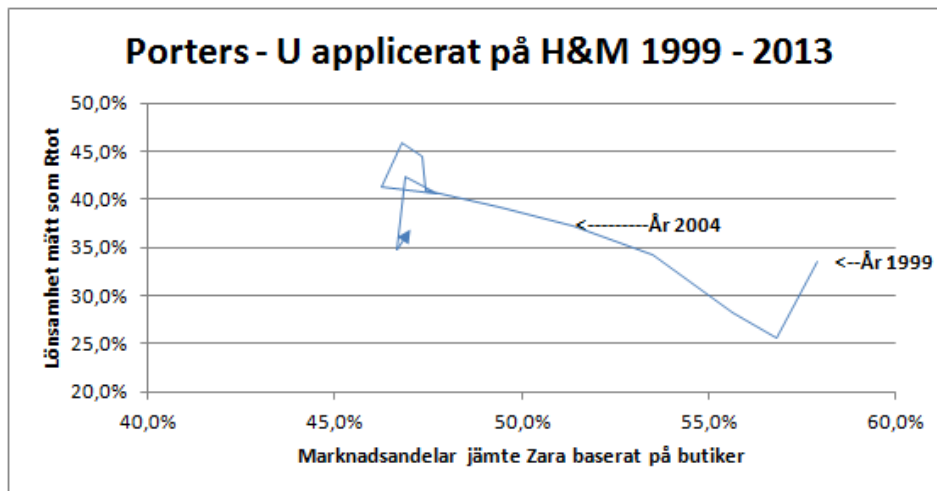
I Figur 6 kan vi se att Lindex vinstmarginal såväl omsättningshastighet minskade år 2009, då de lanserade det första designersamarbetet, vilket skulle kunna bero på att det är stora kostnader kopplade till detta. Men åren där efter stiger vinstmarginalen igen. Företaget verkar inte nämnvärt påverkat av de strategiska val som gjorts år 2009 då de började med designsamarbetena.



Figur 6 Denna figur visar Lindex rörelse i Dupont-modellen under åren 2008-2013.

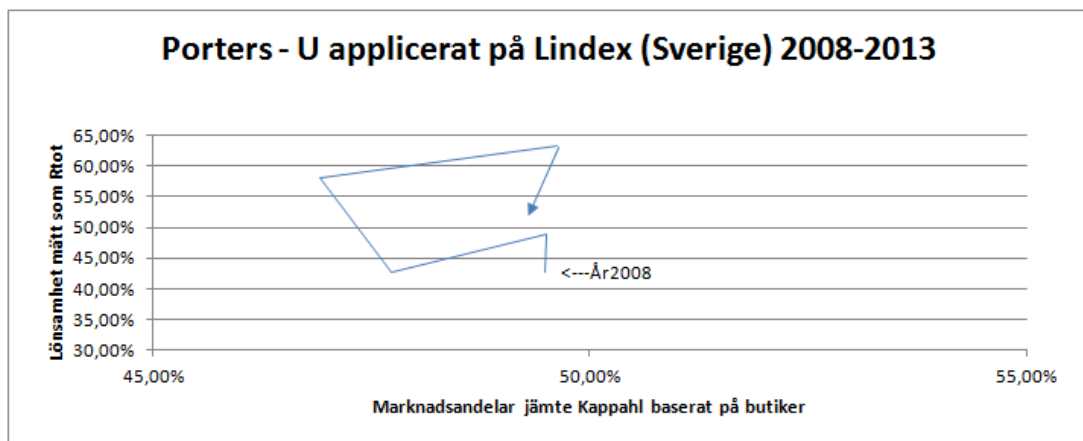
4.3. Marknadsandelar med hjälp av Porters - U

I Figur 7 ser vi hur H&Ms R_{tot} förhåller sig till deras marknadsandelar jämte Zara. Uppställningen kommer från Porters U-formade kurva, se Figur 1. Vi kan se hur H&M har tappat marknadsandelar jämte Zara under de 15 åren. Företaget fortsatte att tappa även efter lanseringen av designersamarbeten men trenden bröts år 2009. Vad vi kan konstatera är att H&Ms räntabilitet har ökat. Företaget tappar dock marknadsandelar, vilket talar mot Porters teori som bekräftar att företagets lönsamhet försämras då det förlorar marknadsandelar. Viktigt att poängtera här är att detta är en jämförelse med bara en konkurrent utan hänsyn till vad Zara har gjort. Modellen ger därför enbart en fingervisning av vad som kan hänt.



Figur 7 H&Ms lönsamhet ställd mot marknadsandelar. Marknadsandelarna är beräknade på en marknad bestående av enbart Zara och H&M.

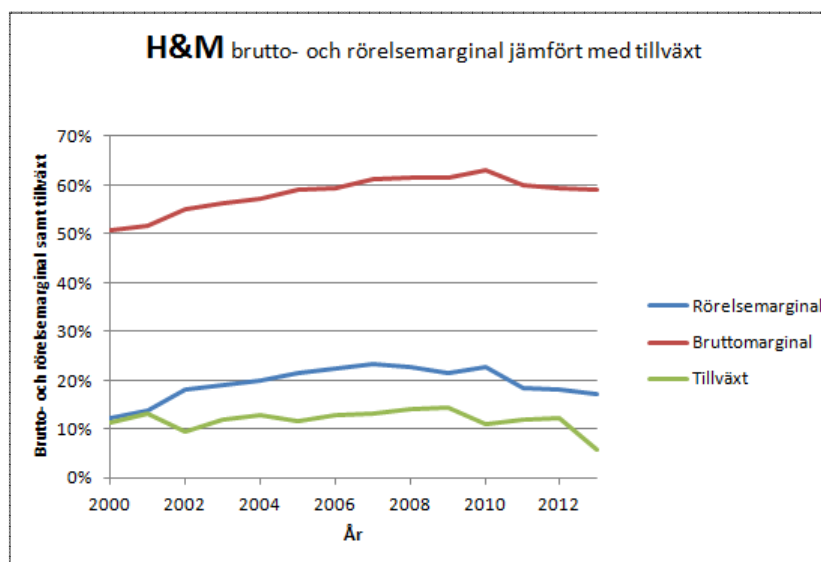
I Figur 8 appliceras Porters U-kurva på Lindex. Det går att utläsa att Rtot har ökat från år 2008 till 2009 för att senare minska 2010 i kombination med att marknadsandelarna blev lägre. Från 2010 till år 2011 har emellertid Rtot ökat men marknadsandelarna fortsätter att minska dock marginellt.



Figur 8 Lindex lönsamhet ställd mot marknadsandelar. Marknadsandelarna är beräknade på en marknad bestående av enbart Kappahl och Lindex.

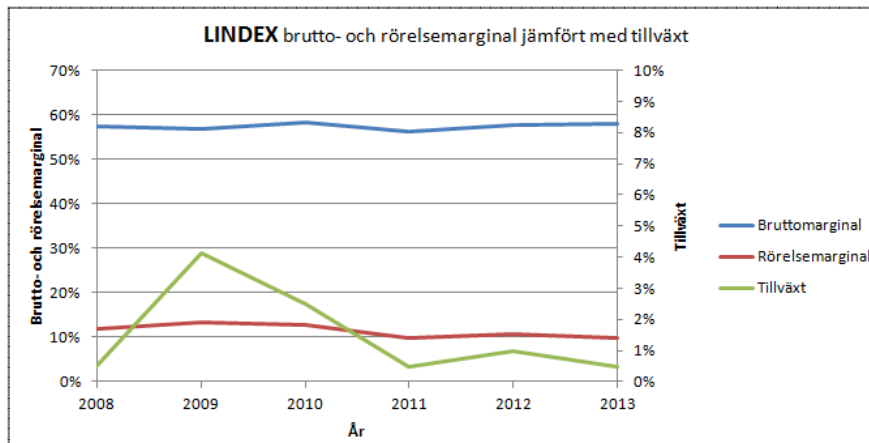
4.4. Företagens marginaler jämförda med tillväxten

I Figur 9 ser vi hur marginalerna rör sig jämfört med företagets tillväxt. Det vi kan utläsa är att H&M har en relativt jämn rörelse på sina marginaler och tillväxt. Värdena minskar något under finanskrisen vilket är väntat. Under år 2004 kan vi utläsa en liten ökning men fortfarande inget som skulle tyda på en väsentlig händelse så som designersamarbetet. Således ger detta diagram oss en antydning på att H&Ms lönsamhet inte har förändrats efter deras start av designsamarbetet. Företaget har exempelvis öppnat nya butiker varje vecka under 2014 (H&M 2014) vilket ger en indikation på en bra tillväxt.



Figur 9 H&Ms brutto och rörelsemarginal jämfört med tillväxt under åren 2000-2013

I Figur 10 kan vi utläsa att Lindex bruttomarginalen likväl rörelsemarginalen varit betydligt högre än tillväxttakten. Det stora hoppet mellan 2008 och 2009 beror troligen på att Lindex blev uppköpta av Stockman under slutet av år 2007. Det kan vara nyetableringar som de nya ägarna finansierat eller andra butiker i Stockman som bytt namn. Från år 2011 fram till 2013 har företagets tillväxt takt varit på en förhållandevis jämn nivå. Vi kan inte utläsa några direkta och större negativa effekter under och efter år 2009.



Figur 10 Lindex brutto och rörelsemarginal jämfört med tillväxt under åren 2008-2013

4.5. Summering av datagenomgång

Det går att utläsa att H&M har ökat sin lönsamhet från 1999 fram till 2013. Detta trots vissa störningar ur ett makroperspektiv, till exempel lågkonjunkturer och finanskrisen 2009. Det har skett en ständig expanderings och tillväxten har varit jämn hos H&M. Likaså har Lindex hållit sig på en jämn nivå från 2007, även deras tillväxttakt har varit god.

Efter att ha granskat de nyckeltal och värden vi beräknat från H&M och Lindex kan det konstateras att företagen inte uppvisar några positiva (i bemärkelsen ökning utöver förväntad tillväxt) eller negativa effekter av designsamarbetena. Båda företagen har utvecklats utan att visa några märkbara skillnader efter det att de inledde samarbeten med kända designers. Den enda information som vi har hittat som stödjer Porters teori är att H&M tappat marknadsandelar, i förhållande till Zara, detta sker dock redan året innan de börjar och de bibehåller lönsamhet.

Efter att ha studerat lönsamheten utifrån olika nyckeltalsberäkningar, kan det summeras att detta inte gav oss särskilt mycket. Inga tydliga indikationer finns på att lönsamheten försämrats eller förbättrats i och med samarbetena. Nedanstående analys, där experter inom området även uttalar sig om vårt ämnesområde kan därför fungera som viktiga komplement till dessa nyckeltalsberäkningar.

5. Analys

I analysen tar vi fram observationer grundade på den empiriska insamlingen som skett via primär och sekundär data. Primärdata, i form av intervjuer, kommer att presenteras parallellt med att vi analyserar den i relation till teorin. De nyckeltal som beräknats ser främst till designersamarbeten i respektive företag. De används som komplement till den empirin som samlats in via intervjuer av experter inom området. Intervjupersonerna diskuterar på ett generellt plan snarare än att enbart rikta fokus på designersamarbetena.

5.1. Konkurrens på två fronter

Porter (1980; 1985) beskriver vad som karaktäriserar en differentieringsstrategi likväl en lågkostnadsstrategi. Differentierade företag fokuserar på att leverera ett högre värde till konsumenten genom att förse marknaden med ett unikt erbjudande. Lågkostnadsföretag fokuserar istället på att kostnadseffektivisera hela värdekedjan. Laurell (2014) beskriver att H&M är ett utpräglat lågkostnadsföretag i grunden men det går att finna inslag av differentierade strategier. Han belyser att H&M tack vare sina kollektioner i samarbete med kända designers har lyckats etablera sig som ett modehus istället för ett lågprisvarumärke. Enligt honom är det ett faktum att designsamarbetena varit lönsamma och att det därför kommer bli en fortsatt strategi för modeföretaget. Detta talar alltså emot Porters (1980; 1985) antagande om att en lågkostnadsaktör som differentierar sig skulle vara mindre lönsam.

Green, Lisboa & Yasin (1993) hävdar att företag ligger i farozonen att bli för breda om de använder sig av en hybridstrategi. Anledningen till detta grundar sig i att företag som tillämpar en hybridstrategi, varken lockar volymkunder eller premiumpriskunder. Porter (1980,1985) menar att de dubbla budskapen företaget sänder ut vid tillämpning av en hybridstrategi orsakar

förvirring för konsumenterna och deras uppfattning om företaget. Porter menar dessutom att en hybridstrategi resulterar i att företag möter konkurrens från fler än ett håll. Att lågkostnadsföretaget H&M börjat differentiera sig, delvis i form av designsamarbeten, skulle enligt Green et al. (1993) följaktligen innebära att företaget skulle bli för brett. Enligt Porter (1980; 1985) skulle det skapa förvirring för kunderna samtidigt som konkurrensen skulle öka. Detta går emot de argument som förs av Saidac (2014) som menar att en kombinerad strategi inte orsakar förvirring eller försämrade lönsamhet. Istället menar Saidac att H&Ms goda lönsamhet snarare är ett bevis för hur väl en kombination av dessa strategier kan fungera. Likaså diskuterar Laurell (2014) för detta, han påpekar dock att konkurrensen ökar, men tillägger att potentiella kunder också blir fler då produktutbudet blir större. Detta är något som även Yamin et al (1999) belyser, då de menar att högre kvalitet leder till större efterfrågan på marknaden.

Saidac (2014) beskriver att H&M i deras marknadsföringskampanjer använder lika dyra stylist, fotografer och modeller som dyrare varumärken som Gucci och Prada. I H&Ms årsredovisningar upplyser företaget att de håller hårt på sin affärsidé genom alla produktionsled. Företaget vill som sagt erbjuda ”bästa mode och kvalitet till bästa pris” och enligt Saidac (2014) avviker företaget inte en tum gällande detta i sin produktion. Han beskriver vidare att företaget på senare tid framhåvt framförallt kvalitet då de marknadsfört sig och att designersamarbetena kan ses som en kvalitetshöjning som bidrar till en förstärkning av varumärket. Ovanstående punkter visar att företaget har eller i alla fall vill ge intryck av att det höjt kvaliteten på sina produkter. Phillips, Chang och Buzzell (1983) har genomfört tester på Porters strategier och deras tester visade att ett företag som höjer sin kvalitet inte nödvändigtvis höjer sina direkta kostnader eller förlorar marknadsandelar, vilket Porter beskriver. Likaså menar Murray (1988) baserad på teorin kring *inlärningskurvan* att företag som strävar efter högre kvalitet minskar sina kostnader snabbare än

ett företag som kostnadsminimerar. En fullkomlig analys av H&M direkta kostnader har inte varit möjlig men de nyckeltalsberäkningar vi tagit fram visar på att företaget varit lönsamt. Detta får tolkas som att företaget inte har ökat sina kostnader eller tappat stora marknadsandelar på ett sätt som varit negativt för företaget. Det är alltså skäligt att anta att vi har styrkt de resultat som Philips et al. (1983) och Murray (1988) kom fram till.

5.2. Porters undantag

I ett av Porters (1985: 19) undantag beskrivs det att ett företag kan vara *stuck in the middle*, om samtliga företag i branschen tillämpar en hybridstrategi. En sådan situation beskrivs enligt Porter dock inte som hållbar över en längre tid. Vid intervjun med Laurell (2014) framkommer det att han anser att hybridstrategier har blivit standard för modebranschen. Utifrån Porters antagande skulle detta innebära att flertalet företag i denna bransch skulle tillämpa en hybridstrategi. Laurell (2014) och de lönsamhetsberäkningar som gjorts i denna studie antyder emellertid att situationen är hållbar över en längre tid. Detta stödjer följaktligen inte Porters resonemang fullt ut.

Porters (1985: 20) andra undantag beskriver att ett företag med stora marknadsandelar kan differentiera sig men att det inte är hållbart övertiden. Han visar även i sin U-formade kurva sambandet mellan marknadsandelar och lönsamhet. I nyckeltalsberäkningarna (se figur 6) ser vi att H&M har förlorat marknadsandelar mot sin främsta konkurrent Zara vilket skulle stödja Porter. Företaget har dock inte minskat sin lönsamhet vilket inte stämmer med Porters tes. Beräkningen av U-kurvan i denna studie ger dock bara en fingervisning av hur det ser ut. Någon analys av Zaras strategiska val har inte gjorts.

Det tredje och sista undantaget Porter (1985:20) belyser är då ett företag blir pionjär till exempel en ny teknologi. Om H&M ses som pionjär med designersamarbeten så kan Porters undantag stämma. Däremot så har till exempel Lindex tagit efter dessa samarbeten men H&M har fortfarande bra lönsamhet. Som Porter belyser kommer andra företag förr eller senare troligen ta efter eller utveckla en egen liknande teknologi och på så sätt ta fördelen från företaget. Detta är något vi kan bekräfta då, Lindex med flera tagit efter och gjort likande samarbete. Likt undantagen ovan, ser vi dock inte att detta skulle var hållbart över tid.

5.3. Storleken på företaget - en central betydelse

Stora detaljhandelsföretag tenderar att ha det lättare att utöva en lågkostnadsstrategi än mindre företag. Detta eftersom de oftast har större makt över leverantörer, vilket gör det möjligt för dem att säkra låga priser för inköpta varor (Ellis & Kelley, 1992). Även Porter (1985: 19) beskriver att de företag som lyckats med en hybridstrategi gör det delvis på grund av att de har finansiella medel att konkurrera på två fronter. Att H&M kan dra fördel av sin storlek antyder både Laurell (2014) och Saidac (2014). Saidac (2014) beskriver att företaget delvis till följd av sina stora produktionsvolymmer kan maximera effekterna av stordriftsfördelar vilken minskar de genomsnittliga kostnaderna per enhet. Vidare beskriver han att företaget har butiker i köpcentrum och gallerier men även på mer exklusiva adresser i storstäder runt om i världen såsom Fifth Avenue, New York och vid Norrmalmstorg i Stockholm. Det är inte enbart för syn skull som företagen ligger där. Lönsamheten är god och vid företagets öppningsvecka i New York fick företaget fylla på sina lager tre gånger om dagen. Då butikerna ligger vägg i vägg med premiumvarumärken lyckas företaget, enligt Saidac (2014), upprätthålla den image av kvalitet och högsta mode. Kunden har också möjlighet att genom e-handel, vilket enligt Saidac är

förknippat med en lågkostnadsstrategi, köpa varan till ett lika lågt pris som i butiken. Laurell (2014) menar att H&M kan ha butiker på de exklusiva adresserna delvis tack vare deras lågkostnadsstrategi. Han beskriver att H&M framförallt varit offensiva när de förhandlat hyror. Vidare att H&M är ett så pass stort och känt företag, vilket gör att fastighetsbolag gärna vill ha företaget som hyresgäster då de attraherar andra intressenter. H&M är därmed i en position att kunna pressa ner sina hyreskostnader trots adressens exklusiva läge. Detta stödjer Ellis och Kellys (1992) tes för hur avgörande storleken är när det handlar om makt och kontroll över leverantörer. Det är även i linje med hur ett lågkostnadsföretag bör agera när det kommer till att reducera kostnader (Porter 1980; 1985).

Utifrån diskussionen ovan är det möjligt att ifrågasätta hur mycket differentiering som egentligen ligger bakom H&Ms beslut att inleda designsamarbetena. Saidac (2014) beskriver att designsamarbetena är en central pusselbit för företagets varumärksbyggande. Detta delvis på grund av att samarbetena blivit väldigt omskrivna i modemedier. På grund av företagets storlek och starka varumärke är det många designers som vill bli förknippade med H&M. Detta gör, enligt Saidac, att de inte kräver lika mycket i ersättning. Vid beräkningarna av H&M lönsamhet i Dupont-modellen kunde det konstateras att företaget inte fått någon anmärkningsvärd försämrad lönsamhet efter det år som de startat med designsamarbetet. Att en ökad grad av differentiering skulle vara förknippat med ett mindre effektivt företag, som Yamin et al. (1999) och Porter (1980; 1985) framhåller, talar detta resonemang därför delvis emot. Företaget kanske helt enkelt gjort medvetna val i linje med deras lågkostnadsstrategier eftersom detta, kan stärka företagets varumärke. Detta i linje med Porters (1985: 20) tes om att lågkostnadsföretag alltid bör söka efter kostnadseffektiva sätt att differentiera.

5.4. Framgångsfaktorer

Grant (2011) hävdar att det krävs stora ansträngningar och engagemang för att lyckas att kombinera de båda strategierna. Likväl beskriver Galbraith och Schendel (1983) att strategi utgörs av ett mycket komplext och sammanflätat nätverk av mekanismer. Det är enligt författarna relationen mellan marknadsföring, pris, produktion och forskning som lägger grunden för en lyckad strategi, vilket gör det hela komplext. Saidac beskriver (2014) att H&M är och har varit skickliga i deras strategiska beslut. Detta genom att kombinera deras lågkostnadsstrategi, karakteriserad av exempelvis skalfördelar och outsourcing med differentierade inslag såsom påkostade marknadsföringskampanjer och designsamarbeten. Genom just marknadsföringskampanjerna menar Saidac att H&M agerar på ett tydligt sätt. De har köpt en dyr tjänst, vilket inte är förenligt med företagets lågkostnadsstrategi. Likaså menar Laurell (2014) att H&M har tagit strategiskt gynnsamma beslut genom att hitta ett innovativt och förhållandevis billiga sätt att kombinera de båda strategierna. Ovanstående kan tala för att företaget har gjort precis det Grant (2011) beskriver, det vill säga lagt ner mycket engagemang och ansträngning för att lyckas kombinera de båda strategierna. Det kan även anses att företaget lyckats med relationen mellan marknadsföring, pris, produktion och forskning och därmed implementerat en lyckad strategi (jfr Galbraith och Schendel 1983).

Ytterligare bevis som påvisar att företaget lyckats kan enligt Saidac (2014) härledas till att företaget ligger på 21 plats på rakning företagets Interbrand lista över de 100 starkaste varumärkena i världen. Företaget ligger före modekonkurrenten Zara som även dem tillämpar en lågkostnadsstrategi. Att H&M ligger före multiföretaget Ikea (plats 26, Interbrand 2014) stödjer enligt Saidac (2014) tesen om att det går att kombinera strategierna. Det går vidare i linje med

Dattas (2010) resonemang om att stora företag får stora marknadsandelar och god lönsamhet just på grund av att en hybridstrategi tillämpas. Det talar vidare emot att aktörer med en tydlig generisk strategi skulle ha en fördel i förhållande till företag med en otydligare strategi. Porter (1980, 1985) och andra kritiker (ex. Woo & Cooper 1982; Dess och Davis 1984; Wright 1987; Green, Lisboa & Yasin 1993) som menar att det inte är lönsamt att kombinera strategierna, talar ovanstående således emot.

Proff (2000) menar att förändringar i marknadsmiljö, särskilt i utbud- och efterfrågeförhållanden medför att både strategierna lågkostnad och differentiering är nödvändiga att tillämpa samtidigt. Saidac (2014) beskriver att efterfrågan i modeindustrin styr utbudet i stor utsträckning och att kunders preferenser har en avgörande betydelse för hur populärt utbudet blir. Saidac menar vidare att modebranschen är mycket trendkänslig, vilket gör att företagen måste anpassa sig för att möta förändrade kundkrav. Likaså Laurell (2014) beskriver att modebranschen i mångt och mycket styrs av efterfrågan. Han förklarar att människor skapar en identitet genom att köpa mode. Branschen blir därav känsligare av omvärldens uppfattning om hur individer ska vara som sociala identiteter. Utifrån ovanstående resonemang är det således troligt att modebranschen styrs av specifika förändringar i utbud-och efterfrågan, vilket gör att det är nödvändigt att tillämpa en hybridstrategi precis som Proff (2000) beskriver.

5.5. Applicerbart på modebranschen

Porter (1980,1985) menar att de generiska strategierna kan appliceras på alla industrier. Både Saidac och Laurell diskuterar däremot att *stuck in the middle* knappast existerar inom modebranschen. De beskriver flertalet exempel på företag som tillämpar en form av

hybridsstrategi, däribland H&M och IKEA. I linje med Saidac och Laurell stödjer tidigare studier (se tabell 2) tesen kring att teorin inte fungerar på alla industrier. Det som skiljer diskussionen åt i detta avseende är att Nayyar (1993) menar att Porter enbart gör analysen på företagsnivå. Enligt honom är det relevant att studien även går att analysera på ett företags produktnivå. Likt Nayyar ställer sig även Laurell (2014) frågande till om de generiska strategierna existerar på produktnivån, särskilt inom modeindustrin (Laurell 2014). Enligt Laurell (2014) är Porters teori bra på det sättet att den är generaliserande, dock med ett för stort fokus på tyngre industrier. Laurell (2014) beskriver vidare att de generiska strategierna fungerar bra inom flera industrier. Det finns dock ingen diskussion som skiljer på en produkts utformning då det gäller lågkostnads- och differentieringsstrategi. När det gäller mode är det väldigt svårt att dra gränser mellan de generiska strategierna. Därför är det troligt att Porters teori fungerar sämre inom modeindustrin avslutar Laurell (2014).

6. Slutsatser och Diskussion

I kapitlet presenteras inledningsvis uppsatsens slutsatser baserat på analysen i tidigare kapitel. Avsnittet inleds med att besvara uppsatsens frågeställning för att vidare behandla andra relevanta slutsatser. Efter slutsatserna följer en diskussion på ett mer övergripande plan där ett mer kritisk och reflekterande förhållningsätt intas. Avslutningsvis diskuteras förslag på vidare forskning.

6.1. Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka vilken inverkan en ökad grad av differentiering har på en lågkostnadsaktörs lönsamhet. Detta för att se huruvida Porters generiska strategier kan kombineras utan att påverka lönsamheten negativt. Vi har utgått från frågeställningen: *“Hur påverkar en kombination av en lågkostnads- och en differentieringsstrategi lönsamheten för företag inom modebranschen?”* Studien ger belägg för att företagens lönsamhet, inte visar på någon förändring då de börjat differentierat sig i större utsträckning. Både beräkningar av nyckeltal och intervjuer med experter styrker att fallföretagen har lyckats med hybridstrategier under en längre period. Att Porter benämner sina undantag som ej hållbara över en längre tid motsäger sig våra resultat således. Detta med anledning av att samtliga av de undantag som beskrivs i praktiken verkar vara hållbara över en längre period.

Ytterligare en slutsats vi kommit fram till i denna uppsats är att företagens storlek är av betydelse för huruvida ett företag, ur ett lönsamhetsperspektiv, kan använda en hybridstrategi. H&Ms storlek har i flera avseende resulterat i att företaget hittat kostnadseffektiva sätt att differentiera sig på, däribland lokalisering och designsamarbeten. Företags storlek kan därför bedömas som en central och avgörande faktor i diskussionen om huruvida en hybridstrategi påverkar lönsamheten.

6.2. Diskussion

Inledningsvis i denna uppsats, ställde vi oss frågande till om det idag inte är en förutsättning för företag inom modeindustrin att använda en hybridstrategi för att lyckas på den alltmer konkurrensutsatta marknaden. Efter studiens genomförande har vi fått bekräftat att företag som tillämpar en hybridstrategi är lönsamma. I studien har vi inte haft för avsikt att studera hur företagens varumärke stärkts i och med att de börjat tillämpa differentiering i större utsträckning. Som Saidac (2014) var inne på är det troligt att det är här designsamarbetena gjort mest nytta.

Det är intressant att ifrågasätta om det skulle gå att generalisera resultaten till andra fall. Med hänsyn till att vi gjort fallstudier på H&M och Lindex finns det dock svårigheter att stödja att det skulle vara representativt och i förlängningen generaliserbart till andra fall. Trots att studiens resultat inte är generaliserbara anser vi att studien bidrar med intressanta infallsvinklar till det teoretiska forskningsfältet som uppvisar en väldigt fragmenterad bild av huruvida *stuck in the middle* är negativt för företags lönsamhet eller inte. Som tidigare diskuterats är det emellertid troligt att en mer korrekt analys av just designsamarbetena hade kunnat göras om mer tillgång till data från H&M och Lindex hade varit möjlig att erhålla. Ett underlag som skulle innehålla intervjuer med ansvariga för projektet och en analys av företagets siffror enbart kopplade till samarbetarna. Detta hade troligen resulterat i en mer uttömmande analys och mer bekräftade slutsatser hade kunnat göras än de mer allmängiltiga slutsatser vi nu konstaterat.

Ytterligare en iakttagelse som gjorts under denna studie är ett ifrågasättande av hur aktuell Porters teori faktiskt är idag. Under arbetes gång har vi ställt oss frågande till om inte Porters generiska strategier är en allt för statisk teori för att kunna appliceras på alla typer av branscher.

Det kan ifrågasättas om inte en allt för generell bild målas upp kring distinktionen över hur ett företag kan kombinera strategierna eller ej. Det krävs således ett skarpare verktyg för att på ett mer korrekt sätt kunna avgöra om en hybridstrategi är lönsam eller ej över tid, särskilt inom modeindustrin. Det är troligt att detta kan hänföras till att teorin har sina rötter i 1980-talets företagslandskap och att den därför är starkt präglad av den tyngre industrin som dominerades vid denna tid. Idag är omvärlden så pass föränderlig och dynamisk att fluktuationerna i en konsumentens köpbeteende gör att hybridstrategier kan vara att föredra vilket den senare forskningen diskuterat. Dessutom växer förhandlingsstyrkan hos konsumenterna vilket bidrar till förändrade spelregler. Kundens preferenser och krav ställer företag i den situationen att de krävs att ta en titt på övriga strategier vid sidan av den ursprungliga. Det kan även föreligga sig så att konkurrensen har bidragit till att detaljvaruhandeln, i synnerlighet modebranschen, har luckrat upp gränserna mellan strategierna. Porters modifiering av sin teori kan vara ett tecken på att detaljvaruhandeln idag är i ständig rörelse och företagets förutsättningar förändras. Därför krävs kompletterande faktorer och variabler för att konstatera vad som är lönsamt eller inte. Eller om en hybridstrategi är lämpligt eller inte.

6.3. Förslag på vidare forskning

Efter studiens genomförande finner vi det vidare intressant att studera den empiriska undersökning vi har gjort ur ett annat perspektiv. Till exempel om stora premiumföretags lönsamhet, som i allt större utsträckning arbetar efter en lågkostnadsstrategi, påverkas på samma sätt som våra resultat. Det finns många "High end-företag" som idag väljer att lansera ett billigare varumärke under sitt huvudvarumärke. Detta för att locka en större grupp av konsumenter till företaget. Det vore därför intressant att se hur lönsamheten påverkas för dessa företag. Vidare vore det intressant att studera hur kundernas uppfattning av företaget förändras då de övergår till att tillämpa en hybridstrategi.

7. Källor

- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Spralls III, S. A. 2006. Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 43-53.
- Allen, R. S., & Helms, M. M. 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-45.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. 2005. *Den nya ekonomistyrningen*, (3: e uppl.). Liber ekonomi, Malmö.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A., & Bell, E. 2011. *Business Research Methods*. (3th ed.). Oxford university press.
- Carlson, M. 2004. *Att arbeta med företagsanalys: analysmetoder för att upptäcka varningssignaler och styra mot uppställda mål*. Malmö: Liber ekonomi.
- Chenhall, R. H., Kallunki, J. P. & Silvola, H. 2011. Exploring the relationship between strategy, innovation, and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 23. 99-128.
- Datta, Y. 2009. A Critique of Porters Cost Leadership and Differentiation Strategies. *Oxford Business & Economics Conference Program*, 9:1-38.
- Day, G. S., & Wensley, R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*. 1-20.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Ellis, B., & Kelly, S. 1992. Competitive advantage in retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2(2), 381-396.
- Eng, L.G. 1993. Using generic strategies: some caveats, *Singapore Management Review*, vol. 15, no.2, 43-48.
- Galbraith, C., & Schendel, D. 1983. An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. 2005. *Research Methods in Business Studies* (3th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis* (7th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.

- Green, R. F., Lisboa, J., & Yasin, M. M. 1993. Porter's (1980) generic strategies in Portugal. *European Business Review*, 93(2), 3-10.
- Hall, W.K. 1980. Survival Strategies in a Hostile Environment, *Harvard Business Review*, vol. 58 (5), 75.
- Hambrick, D. C. 1983. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707.
- Jacobsen, D. I., Sandin, G., & Hellström, C. 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.
- Jin Kim, Y., Song, J., Koo, C. 2008. Exploring the effect of strategic positioning on firm performance in the e-business context. *International Journal of Information Management* 28 (3): 203–214.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. 2005. Comment on ‘Industry, corporate and business-segment effects and business performance: a non-parametric approach’ by Ruefli and Wiggins. *Strategic Management Journal*, 26(9), 873-880.
- Miller, D. 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D. 1992. The generic strategy trap. *Journal of business Strategy*, 13(1), 37-41.
- Moon, H. C., Hur, Y. K., Yin, W., & Helm, C. 2014. Extending Porter's generic strategies: from three to eight. *European Journal of International Management*, 8(2), 205-225.
- Murray, A. I. 1988. A contingency view of Porter's “generic strategies”. *Academy of management review*, 13(3), 390-400.
- Nayyar, P. R. 1993. On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct US firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.
- Patel, R., & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Uppl . 4). Studentlitteratur, Lund.
- Phillips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R. D. 1983. Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. *The Journal of Marketing*, 47(2), 26-43.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Creating and sustaining superior performance*. Competitive Advantage. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1996. ‘What is strategy?’ *Harvard Business Review*, November–December, 61–78.
- Porter, M.E., 1998a. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.

Porter, M.E. 1998b. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press

Proff, H. 2000. 'Hybrid strategies as a strategic challenge: the case of the German automotive industry', *Omega, The International Journal of Management Science*, 28, 541–553.

Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. F. 1974. Impact of strategic planning on profit performance, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 137-145.

Thomasson, J., Arvidson, P., Carrington, T., Johed, G., Lindquist, H., Larson, O., & Rohlin, L. 2013. *Den nya affärsredovisningen*. Liber.

White, R. E. 1986. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.

Woo, C.Y., Cooper, A.C., 1982. The surprising case for low market share. *Harvard Business Review*, November–December, 106–113.

Wright, P. 1987. Research notes and communication: A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.

Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. 1999. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.

7.1. Elektroniska källor

H&M 2014. Tillgänglig på: www.hm.se Hämtad: 2015-01-12

H&M årsredovisningar 1999-2013. Tillgängliga på: www.hm.se Hämtade: 2015-01-12

Interbrand 2014. Tillgänglig på <http://www.interbrand.com/en> Hämtad: 2015-01-12

Konsumentverket 2014. Konsument i butik - så shoppar vi loss.
Tillgänglig på: <http://publikationer.konsumentverket.se/sv/publikationer/rapporter/2014-3-konsument-ibutik.html> Hämtad: 2015-01-12

Lindex. 2014. Tillgänglig på: www.lindex.se Hämtad: 2015-01-12

Lindex årsredovisningar. 2007-2013. Tillgänglig på: www.lindex.se Hämtade: 2015-01-12

Tillväxtverket. 2014. Modebranschen i Sverige, Rapport 0163 Tillgänglig på :
http://volanteresearch.com/wp-content/uploads/2014/01/Rapport-0163_web_ny2.pdf. Hämtad: 2015-01-12

Trendwatching. 2013. 10 crucial consumer trend for 2013 Tillgänglig på:
www.trendwatching.com/trends/10trends2013 Hämtad: 2014-05-31

7.2. **Muntliga källor**

Laurell, C. Intervju inför studie (Personlig intervju) Ekonomie doktor, 2014-12-11

Saidac, S. Intervju inför studie (Personlig intervju) Varumärksstrategi, 2014-12-10

8. Appendix A – Intervjufrågor

Beroende på intervju och i vilken riktning diskussionen leds kan vissa frågor ha utelämnats och andra ställts. Utgångspunkten för intervjun är att inleda med att få en övergripande bild hur respondentens relation kring vårt valda ämne. För att få tydliga svar är frågornas karaktär förenklade, framförallt ur ett terminologiperspektiv.

Intervjufrågor:

Allmänna frågor

- Berätta om dig själv och vad du gör?
- Du har tidigare arbetat med H&M, skulle du kunna berätta mer om detta?
- Definiera din syn på en lågkostnadsstrategi och differentieringsstrategi i termer av ett fåtal element eller variabler som du förknippar med dessa.
- Hur skulle du beskriva lågkostnadsstrategi och differentiering strategier i förhållande till varandra? Lönsamt att kombinera eller inte?
- Har alla företag enligt dig samma förutsättningar för att kombinera strategierna?
- Hur anser du att utvecklingen inom modebranschen sett ut de senaste åren.
- Tror du att inslag av differentiering har blivit viktigare för att företag ska vara lönsamma?

Specifikt om H&M¹⁰

- Skulle du säga att H&M använder sig av en lågkostnadsstrategi, differentieringsstrategi eller en kombination av dessa?
- Vad tyder på att H&M använder ett kostnadsledarskap?
- Vad tyder på att H&M använder en differentieringsstrategi?
- Anser du att företaget genom året förändrat sin strategi?
- Hur ser du på designsamarbetena?
- Vilka lönsamhetskONSEKVENSER tror du dem har medfört?
- Hur tror du det påverkat företagets lönsamhet?

¹⁰ Som tidigare beskrivits används enbart Lindex för att påvisa att H&Ms fall inte är specifikt. Detta, samt att intervjupersonerna inte var insatta i Lindex, utgör förklaringen till att frågor endast kopplade till H&M ställts.