



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot Management

VÅREN 2013

HEMTEX STRATEGISKA UTVECKLING

2002-2011

- före, under och efter börsintroduktionen

Kandidatuppsats

Författare: Maria Jarnhamn, 1985-02-23

Handledare: Gill Widell

FÖRORD

Inledningsvis vill jag rikta ett stort tack till min handledare Gill Widell på Företagsekonomiska Institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för ett stort stöd och engagemang under hela arbetet med studien.

Jag vill även tacka Hemtex tillförordnade VD Peder Larsson för möjligheten att intervjua honom angående Hemtex strategiska utveckling samt marknadsundersökningsföretaget GfK Sverige för data angående marknaden.

Göteborg, 5 juni 2013

Maria Jarnhamn

SAMMANFATTNING

Studiens syfte är att analysera hur Hemtex strategier har utvecklats mellan 2002 och 2011 före, under och efter börsintroduktionen, samt att undersöka om det finns ett samband mellan företagets lönsamhet och den strategiska utvecklingen. I grunden finns, enligt Hemtex tillförordnade (numera ordinarie) VD Peder Larsson, en bra strategi som inte har ändrats så mycket under perioden. Samtidigt har marknaden och intresset för heminredning mestadels varit stort. Trots goda förutsättningar har Hemtex, framförallt efter börsintroduktionen, haft svårt att bedriva en lönsam verksamhet. Studien ger inte bara inblick i Hemtex situation utan utgör också ett exempel på att en marknadsledande position inte automatiskt är lönsam. Analysen behandlar perioderna före, under och efter börsintroduktionen för att tydligt belysa de skillnader som uppstått i företagets strategiska utveckling och tillväxt under perioderna. Som bas har Hemtex årsredovisningar utgjort den empiriska kärnan, dock har inte dessa alltid kunnat förklara varför vissa strategiska val har gjorts och förtydligande av detta fick jag genom en intervju med Larsson (2012). Sammanfattningsvis har strategin inte ändrats särskilt mycket men den har antagit olika former. Det är taktiska och kortsiktiga avvikelser som varit förödande för bolaget och som gjort att strategin inte alltid har följts. Avvikelser kan stundtals vara nödvändiga, men när de blir flera och börjar spreta åt olika håll skapas en obalanserad och osäker organisation som lätt sätts ur kurs. Strategin har också varit bidragande till lönsamheten under delar av perioden men det är också uppenbart att den stundtals inte har varit det. Perioden avslutas 2011 då Peder Larsson blivit tillförordnad VD i syfte att få bolaget på fötter igen. Sättet att göra det på har gått ut på att åter knyta bolaget till den strategiska kärnan.

Nyckelord:

- Strategi
- Implementering
- Strategisk utveckling
- Strategins inverkan på lönsamheten

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1. INTRODUKTION	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Problemformulering	8
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Disposition	9
2. METOD	10
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	10
2.2 Forskningsdesign och urval.....	10
2.2.1 Urval.....	11
2.2.2 Insamling av data.....	12
2.2.3 Bearbetning av data (Analysmetod).....	13
2.2.4 Redovisning av data	14
2.3 Trovärdighet.....	14
2.4 Svagheter i studien	16
3. TEORETISK REFERENSRAM	17
3.1 Vad är handel?	17
3.2 Strategi.....	17
3.2.1 Vad är strategi?.....	18
3.2.2 Kort bakgrund: Två inriktningar	18
3.2.3 Vad är strategisk positionering?.....	19
3.2.4 Vilka delar ingår i en strategi?.....	19
3.2.5 Implementering.....	20
3.2.6 Strategins former	21
3.3 Marknaden	22
3.3.1 Marknadens gränser.....	22
3.3.2 Lediga utrymmen	23
3.3.3 Kundens inverkan på gränserna.....	23
3.4 Lönsamhet.....	24
3.4.1 Marknadsandelens betydelse för strategin.....	25
3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram	25
4. EMPIRI OCH ANALYS	27
4.1 Marknadens konturer och Hemtex position 2002-2011	27
4.1.1 Empiri: Segmentet för hemtextil.....	27
4.1.2 Analys: Marknadens konturer och Hemtex position.....	28
4.2 Hemtex strategi och strategiska utveckling 2002-2011	29
4.2.1 Empiri: Hemtex strategi 2002 till 2011 enligt tillförordnade VD Peder Larsson	29
4.2.2 Empiri: Hemtex strategi före börsintroduktionen 2002-2005.....	31
4.2.3 Analys Hemtex strategi före börsintroduktionen 2002-2005.....	33
4.2.4 Empiri: Hemtex strategi under börsintroduktionen 2005-2006.....	36
4.2.5 Analys: Hemtex strategi under börsintroduktionen 2005-2006.....	38

4.2.6 Empiri: Hemtex strategi efter börsintroduktionen 2007-2011.....	41
4.2.7 Analys: Hemtex strategi efter börsintroduktionen 2007-2011.....	43
4.2.8 Slutsats: Hemtex strategiska utveckling 2002-2011.....	46
4.3 Vilka samband finns mellan Hemtex strategi och företagets lönsamhet?.....	49
4.3.1 Empiri: Hemtex omsättning och lönsamhet 2002-2011.....	49
4.3.2 Empiri: Marknadsskattning.....	50
4.3.3 Empiri: Marknadsandelar.....	50
4.3.4 Kundpreferenser.....	51
4.3.5 Analys: Vilken inverkan har Hemtex strategi haft på lönsamheten?.....	52
4.3.6 Slutsats.....	58
5. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	60
5.1 Förslag till framtida forskning.....	62
5.2 Sammanfattning.....	62
6. REFERENSER.....	63
7. BILAGOR.....	66
7.1 Intervjuguide.....	66
7.2 Marknadsandelar konkurrenter.....	66
7.3 Lönsamhetsberäkning.....	67

1. INTRODUKTION

I introduktionsavsnittet finner läsaren en kort redogörelse för bakgrunden till problemdiskussionen. Problemdiskussionen mynnar ut i ett syfte samt den frågeställning som ska besvaras i studien. Slutligen specificerar jag vilka avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Sedan 1960-talet har intresset för strategisk utveckling inom företag som organisationer varit stort (Hussey, 2012). Från att inledningsvis ha varit en strikt planerad process under den massproducerande industrialismen började man med tiden fråga sig allt mer när en strategi föds och när man kan se om den blev som det var tänkt eller om det var en annan strategi som användes i verkligheten. Strategi är en viktig ingrediens för framgång i en tid som till stor del präglas av företagsamhet. Här görs skillnad mellan strategi och strategisk utveckling. Strategi och strategisk utveckling är, om än inte helt olika, två åtskilda saker. Medan strategi syftar till vad en strategi innehåller utgör strategisk utveckling ett resultat av hur strategin har växt fram.

Strategi är ett verktyg för företag att förhålla sig till såväl sin inre som sin yttre värld och samtidigt bli lönsamt. Strategin är för många företag vägen till överlevnad och framgång. Det är dock inte alltid en strategi leder till framgång. Ibland blir företag framgångsrika utan att ha använt den strategi som från början var tänkt eller för den delen till synes utan strategi. Det finns egentligen två huvudinriktningar inom forskningen kring vad en bra strategi är. Det ena synsättet tar en rationell, analyserande och planerande ansats. Det andra synsättet tar en framväxande och mönsterskapande ansats där strategin är något som skapas steg för steg (Whittington, 2002). Utifrån dessa två huvudinriktningar finns sedan variationer.

Strategins betydelse för företag är inte helt klarlagt och därför är det intressant att undersöka vilken betydelse den har för ett företags lönsamhet. Redan när massproduktionen kom igång på 1800-talet blev hemtextil mer vanligt förekommande i heminredningen (Tekniska museet, 2012). Heminredning är ett fenomen som fått allt större utrymme i vårt samhälle de senaste tio åren. Antalet inredningsprogram, inredningsmagasin och inredningsföretag har ökat i stor omfattning men kundernas efterfrågan har naturligtvis varierat under perioden.

Hemtextilkedjan Hemtex har funnits på den svenska marknaden sedan 1973 och är en av landets större butikskedjor med 117 (siffran är inte exakt då butiker öppnats och stängts under året) butiker 2011 (Hemtex, 2012). Produkterna är i huvudsak hemtextil av kvalitetsmaterial och en mindre uppsättning icke-textila heminredningsaccessoarer. Det är framför allt från 2002 till 2011 som kedjan har vuxit och utvecklats i olika riktningar då den genomgått en rad olika faser från kraftig expansionstakt till svikande försäljning. Med en produkt som till synes skulle kunna sälja sig själv blir det intressant att undersöka strategins funktion för lönsamheten. Hemtex är intressant att undersöka då det befinner sig på en marknad som haft en uppåtgående trend under perioden (med vissa avvikelser) och en strategi torde därför vara till synes lätt att implementera på ett framgångsrikt sätt. När förutsättningarna är goda ökar möjligheterna till lönsamhet och det är lätt att se om företaget lyckas ta till vara på de möjligheter som uppstår.

1.2 Problemdiskussion

Trots att Hemtex har störst marknadsandel på hemtextilmarkanden har företaget sedan ett antal år tillbaka kämpat med en svag resultaträkning och har på olika sätt försökt komma till rätta med problemet. Samtidigt handlar vi svenskar heminredning som aldrig förr. 2009 var konsumtionen nästan lika hög som livsmedelskonsumtionen med 21 miljarder kronor gentemot 25 miljarder kronor (Svensk Direktreklam, 2010).

Det finns ett antal stora väletablerade aktörer inom segmentet för hemtextil utöver Hemtex, som t.ex. IKEA, Jysk Bäddlager och Åhléns för att nämna de närmaste konkurrenterna. Som renodlad fysisk textilkedja är dock Hemtex relativt ensam. Mot denna bakgrund är det viktigt att analysera varför Hemtex, som är en av landets största heminredningskedjor, kämpar med att bedriva en lönsam verksamhet inom ett segment där det finns alla förutsättningar att ta sig fram som marknadsledare inom hemtextil.

För att slåss om marknadsandelarna behövs en välfungerande strategi för hur företaget skall lyckas. Det är ofta enkelt att formulera en strategi. Det svåra är att omsätta den i praktiken. Det är även svårt att byta strategi när det är så många delar som ska samverka. Att byta strategi är en kostnadsfråga då en implementeringsprocess kan vara både omfattande och tidskrävande. Samtidigt som företag behöver vara flexibla behöver de ha en stabil organisation som inte tappar kontrollen när det går fort. Strategin bör således ta hänsyn till

båda dessa förutsättningar. Från 2002 till 2011 har Hemtex fattad en rad beslut som fått strategiska konsekvenser. Börsintroduktionen 2005 har varit central då den föregicks av kraftig expansion och efterföljdes av en stressad jakt på volymförsäljning i syfte att få till en bra kvartalsrapport. Det ger goda förutsättningar att undersöka strategins utveckling och få en inblick i vilka konsekvenser det får för lönsamheten.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att analysera hur Hemtex strategier har utvecklats från 2002 till 2011 före, under och efter börsintroduktionen, samt om det finns samband mellan den strategiska utvecklingen och företagets lönsamhet. Genom att studera marknaden för hemtextil vill jag få en förståelse för om det är strategin som har bidragit till eventuell lönsamhet och/eller om marknadens tillväxt har gett företaget en skjuts i rätt riktning. Jag vill landa i en praktisk förståelse för hur strategier i företag kan utvecklas över tiden samt vilken relevans de har för företagets lönsamhet. Detta ska göras genom att undersöka de implementeringar som företaget gjort och hur dessa påverkat strategins riktning och företags lönsamhet.

Studien är skriven som ett examensarbete i Management samt för den som är intresserad av strategisk utveckling.

1.4 Problemformulering

I studien ska följande frågeställning besvaras:

Hur har Hemtex strategi utvecklats från 2002 till 2011, före, under och efter börsintroduktionen?

Vilka samband finns mellan Hemtex strategi och företagets lönsamhet?

1.5 Avgränsningar

Studien behandlar endast åren från 2002 till 2011 på den svenska hemtextilmarknaden. Avgränsningen till åren 2002 till 2011 har gjorts för att undersöka hur strategin påverkades av börsintroduktionen 2005 och för att marknaden för hemtextil hade en stark tillväxt. Avgränsningen till hemtextilmarknaden har gjorts med hänsyn till vilken marknad Hemtex anser sig vara verksam inom. Vidare kommer studien endast beröra den svenska

hemtextilmarknaden då branschanalyser för andra marknader Hemtex varit verksamma på inte ryms inom studiens omfång.

Den ekonomiska krisen 2008/2009 hade en stor påverkan på världsekonomin över lag och givetvis på Hemtex omsättning. Den kommer att beröras i studien men kommer inte få en central del då den inte bedöms ha haft en stor påverkan på företagets strategiska riktning. Däremot hade den en påverkan på företagets omsättning och lönsamhet vilket kommer att analyseras under tillförande tidsperiod. Inte heller behandlas det allmänna konjunkturläget. Detta är en viktig faktor som påverkar bland annat lönsamheten men som av utrymmesmässiga skäl inte berörs i studien.

1.6 Disposition

Introduktion

I introduktionsavsnittet redogörs för bakgrund, problemdiskussion, frågeställning samt syfte.

Metod

I metoden presenteras den metodologiska ansats som valts för undersökningen.

Teori

I den teoretiska referensramen redovisas de teorier som ligger till grund för analys av det empiriska materialet.

Empiri och analys

Under detta avsnitt redovisas insamlad empiri samt analys av denna. Anledningen till att de redovisas tillsammans är för att läsaren ska ha lättare att följa utvecklingen.

Diskussion och slutsats

I det här avsnittet reflekteras över om syftet har uppnåtts och på vilket sätt samt kortfattat vad resultatet visar.

2. METOD

Under det här kapitlet finner läsaren den metodologiska ansats som jag valt vid insamling, bearbetning och redovisning av material. Här presenterar jag också studiens anspråk på trovärdighet.

Studien hade från början en andra författare (Isabella Liljekvist) men då jag behövde ta en paus på grund av sjukdom har jag gjort ett eget avslut (analys, diskussion och slutsatser). De delar som både jag och Isabella har arbetat med tillsammans är framtagning av empiriskt material samt utveckling av stommen till den teoretiska referensramen. Jag har sedan den första versionen omarbetat både presentationen av det empiriska materialet och den teoretiska referensramen.

2.1 Vetenskapligt förhållningsätt

Studien är en deskriptiv studie av hur Hemtex strategiska utveckling har sett ut från 2002 till 2011. För att få en förståelse för vilket syfte en strategi har för företaget analyseras även om det finns samband mellan strategin och företags lönsamhet. Vad som är viktigt vid en deskriptiv studie är att hela tiden bedöma vilken information som är relevant för studien. Vad som är relevant bestäms av syftet och därefter görs ett urval av information som ämnar besvara syftet. Beskrivande studier är lämpliga då man vill kartlägga ett fenomen som behöver förbättras (Ejvegård, 1996). Denna studie innehåller inte detta syfte men man kan tänka sig att resultatet av den kan utgöra underlag för denna typ av diskussion. Den första forskningsfrågan är beskrivande medan den andra tydliggör vilken relevans som strategin har vilket kan ligga till grund för beslutsfattande.

2.2 Forskningsdesign och urval

För att besvara forskningsfrågan valde jag att göra en fallstudie. Man kan då gå på djupet och få en bättre förståelse för hur strategier kan formas och omformas. Syftet med fallstudier är ofta att låta ett fall representera verkligheten. Det är både metodens fördel och nackdel då ett ensamt fall aldrig fullt ut kan representera verkligheten (Ejvegård, 1996). Detta har varit

begränsande för studien då resultatets trovärdighet kan ifrågasättas till en större grad än vad som hade kunnat göras om fler företag varit föremål för undersökningen. De slutsatser som dras måste ses med tillförsikt och behöver styrkas med utökad forskning för att få ett ökat värde (Ejvegård, 1996). Varför jag ändå valt att göra en fallstudie trots de ganska stora begränsningar som det innebär är den närhet som ges till studieobjektet, i det här fallet Hemtex, och den kunskap man kan nå av detta. Det bör dock förtydligas att trots att det är en fallstudie ligger inte fokus på hela organisationen utan endast den strategiska processen och kan mer karaktäriseras som ett fall av ett fall.

Forskningsdesignen är uppbyggd av i huvudsak dokumentstudier utav årsredovisningar, en intervju av Hemtex tillförordnade VD Peder Larsson samt kvantitativ data över försäljningstillväxt, lönsamhet och marknadsandelar. Med hjälp av årsredovisningarna gavs en tydlig inblick i hur företaget har arbetat strategiskt under perioden och med hjälp av intervjun kunde frågor ställas som inte haft några självklara svar utifrån årsredovisningen samt ge en samlad bild över hur situationen har sett ut ur företagets synvinkel. Studien består alltså av en blandning av kvalitativ och kvantitativ data som i analysens sista del relateras till varandra för respektive tidsperiod före, under och efter börsintroduktionen.

2.2.1 Urval

De kriterier som användes för att data skulle användas var i första hand att den var relevant för syftet och den vetenskapliga ansats som valts samt i andra hand att den hade en hög grad av trovärdighet. Mer specifikt innebär det att texterna i första hand skulle handla om strategisk utveckling eller lönsamhet för Hemtex samt att dessa uppgifter lätt skulle gå att kontrollera av tredje part. Texter hämtades i Hemtex årsredovisningar från 2002 till 2011 vilka kontrollerats av auktoriserade revisorer och därför har en hög grad av trovärdighet. Uppgifter om marknaden erhöles från marknadsföringsföretaget GfK Sverige. En intervju är svår att kontrollera av tredje part om den inte spelas upp för denne. Där bör man dock ha tillåtelse av intervjuobjektet vilket jag inte har. Varför det ändå valts som källa är att det var viktigt att komma nära företaget. Resterande data i form av text ur årsredovisningar och kvantitativ data ger inte samma närhet då de är presenterade för en större grupp intressenter och därmed blir opersonlig. Det har i sig sina fördelar men då syftet med en fallstudie är att just komma nära undersökningsobjektet är inte dessa källor tillräckliga.

För intervjun valdes en person med bred kunskap om och en god insyn i företaget. Anledningen till att en intervju genomfördes med Hemtex tillförordnade VD var för att han innehar den position som ger störst insyn i och en god överblick över strategiarbetet. På så vis kunde jag få förklaringar till varför företaget fattat de beslut som man fattat vilket inte alltid har framgått tydligt i årsredovisningarna.

2.2.2 Insamling av data

Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen bygger i huvudsak på vetenskapligt utvecklade teorier eller studier. En genomgång gjordes av den vanligaste litteraturen inom strategiforskning för att få en snabb överblick. Därefter valdes de teorier ut som hade störst relevans för ämnet. Jag försökte att använda en blandning av äldre och nyare teorier för att studien skulle vara aktuell men samtidigt tryggt förankrad i vedertagen litteratur. Mer utförlig motivering till dessa finns i sammanfattningen av den teoretiska referensramen då motivationen kommer i tät anslutning till teorin. Där visar jag också hur utvalda teorier svarar mot syftet. Jag ville även inkludera en vetenskaplig studie i form av Aaltonen och Ikävalkos studie av tolv serviceföretag för att visa på vilka problem som finns i verkligheten vid implementering av strategier.

Text

Det material som behövdes för att kunna analysera Hemtex strategiska utveckling mellan 2002 och 2011 hämtades från årsredovisningar från denna period och delades in i kategorierna VD, antal butiker (totalt, franchise och egna), viktiga händelser, affärsidé, vision, position, sortiment, butikskoncept och strategi. Dessa sammanställdes sedan för de tre perioderna före, under och efter börsintroduktionen.

Intervju

En personlig intervju genomfördes med Hemtex tillförordnade VD Peder Larsson. Anledningen till det var att få svar på frågor som inte gick att utläsa ur årsredovisningarna. Min frågestrategi var att ställa specifika frågor för att få så konkreta svar som möjligt. Genom att ställa frågorna för brett riskerades att svaret blev för långt (Hansson, 2013) då man som respondent kanske inte vet hur mycket man ska gå in på. Det var hela tiden en balansgång mellan att inte ställa för öppna frågor och att ställa för ledande frågor. Intervjun bandades

(Ejvegård, 1996) och transkriberades därefter. De material som kommer av intervjun är sammanfattat efter vad som har bedömts vara relevant för syftet. I så stor utsträckning som möjligt har jag försökt att återge Larssons (2012) egna ord. Fokus för intervjun var företagets strategiska utveckling, hur man förhållit sig till den marknadsledande positionen samt vad man tror att strategin har haft för påverkan på lönsamheten. De specifika frågor som ställdes finns redovisade i bilaga 7.1.

Kvantitativ data

Kvantitativ data angående Hemtex omsättning hämtades i Hemtex årsredovisningar. Där fanns omsättning redovisad för moderbolaget och för koncernen. Den omsättning som är använd är den som är redovisad för moderbolaget då den inte innehåller de internationella marknaderna (vilka inte berörs i den här studien). Lönsamheten räknades ut utifrån data från årsredovisningarna och baserades på totalt kapital. Kvantitativ data angående marknadsandelar och marknadens tillväxt erhöles från marknadsföringsföretaget GfK Sverige. Marknadsandelar kunde jag enbart få för perioden 2006 till 2011. Lyckligtvis kunde jag finna marknadsandelar för de större konkurrenterna i årsredovisningarna för 2002 till 2005.

2.2.3 Bearbetning av data (Analysmetod)

Vid bearbetning av data delades tioårsperioden upp i tre delar; före, under och efter börsintroduktionen. För den strategiska utvecklingen kategoriserades sedan materialet med avseende på drivfaktorer till strategin (affärsidé och vision), strategi och implementering (med utgångspunkt i Collis och Rukstads teorier om vilka delar en strategi innehåller) samt slutligen strategisk utveckling (vilken riktningar har strategin tagit?). För sambanden mellan strategi och lönsamhet delades materialet in i de tre perioderna före, under och efter börsintroduktionen. För att kunna analysera om lönsamheten har varit ett resultat av företagets strategi kan man titta på hur omvärlden har sett ut under tiden. I den här studien är faktorerna begränsade till marknadens totala försäljningstillväxt, konkurrenternas marknadsandelar samt kundpreferenser. Det är alltid svårt att veta vad som har varit orsak och vad som har varit verkan men genom att jämföra företagets lönsamhet med den strategi som använts vid tillfället med ovan nämnda faktorer ges en indikation på om strategin har bidragit till lönsamheten.

Det empiriska materialet granskades kritiskt mot det teoretiska underlag som också legat till grund för de intervjufrågor som ställdes. All data som inte bedömdes vara relevant sorterades bort. Vad som bedömdes vara relevant berodde på om de passade in under ovan nämnda kategorier. All teori kunde inte användas och det som inte bedömdes relevant för analysen sorterades bort. Vid beskrivning av segmentet för hemtextil fanns inte stöd i teorin och då fick stöd finnas i Philip Kotlers teori om segmentering. Denna är inte inkluderad i den teoretiska referensramen.

2.2.4 Redovisning av data

Data har i huvudsak redovisats utifrån de tre perioderna före, under och efter börsintroduktionen. Inledningsvis görs emellertid en övergripande analys av marknaden och Hemtex position för att läsaren ska vet var på kartan den befinner sig. Vanligtvis är empiri och analys uppdelade var för sig men då det skulle ge en bättre och överskådligare bild över utvecklingen valde jag att presentera empiri och analys i anslutning till varandra för respektive frågeställning och tidsperiod.

Har jag förväntat mig att syftet med studien uppfylls? Till stor del är svaret ja. Jag har trott mig kunna beskriva den strategiska utvecklingen och finna åtminstone vissa samband mellan lönsamheten och de strategiska förändringar som Hemtex har genomfört. Jag trodde också att det skulle finnas årtal där jag inte fann något samband utan att lönsamheten har berott på andra faktorer än Hemtex strategiska utveckling, till exempel händelser i omvärlden eller marknadens tillväxt.

2.3 Trovärdighet

Den teoretiska delen innehåller både äldre och nyare teorier för att vara aktuell samtidigt som den har en trygg förankring. Jag valde även att inkludera en tidigare studie av strategisk implementering hos tolv serviceföretag för att stärka trovärdigheten. I och med att studien är en fallstudie fann jag det viktigt att inkludera annan empirisk forskning av implementering för att visa på att de problem som finns hos Hemtex även finns hos andra företag. Då resultatet av studien i hög grad är beroende av den teoretiska grunden blir trovärdigheten

lägre. I och med att jag bara analyserat mot de teorier som jag har valt kan resultatet tänkas bli något annorlunda om jag hade valt andra teorier och således en annan infallsvinkel. Min egen förförståelse har varit både berikande och begränsande. Samtidigt som den har uppmärksammat ett problem (i det här fallet att Hemtex försäljning och lönsamhet blivit sämre efter börsintroduktionen) har den varit begränsande i det att jag förmodligen har haft lättare för att uppmärksamma teorier som kan förklara fenomenet snarare än teorier som har varit motsägelsefulla. Den underliggande värdering som man har när man går in i en studie påverkar hur undersökningen utförs (Ejvegård, 1996).

För att uppnå en hög trovärdighet i studien valde jag att använda empiriska källor där jag bedömde att det fanns en hög grad av insyn i och relevans för ämnet. Vad det gäller årsredovisningarna har de gett en god översiktlig insyn i och närhet till Hemtex. Vad det gäller intervjun intervjuades endast en person med en betydande befattning eller en avgörande kunskap om det som efterfrågades. Kvantitativ data hämtades dels från Hemtex årsredovisningar men också från markandsundersökningsföretaget GfK Sverige. Generellt kan sägas att de källor som används är partiska. Även om det ställs en hög grad av trovärdighet i form av auktoriserade revisorer eller att de data som redovisas är öppna för allmänheten går det inte att komma ifrån att både företagen är vinstdrivande och att man gärna förskönar sanningen om möjligheten och tillåtelsen till det finns. Vad det gäller siffror i årsredovisningen är det svårt att trola, men när det kommer till den text som presenteras är det lätt att inte ta med saker som är allt för negativa för företaget. Detta är tydligt under åren 2007 till 2010 där informationen i årsredovisningarna är mycket mindre än övriga år. Anmärkningsvärt är att just dessa år har företaget stora problem med omsättningen. Detta ställer också krav på hur jag hanterar det material som jag samlar in. Samtidigt som jag försöker ha en kritisk blick är det inte säkert att detta är anledningen till varför information saknas i dessa årsredovisningar. Jag har ett stort ansvar i valet av data som jag använder till att analysera då bortfallet av data som kan anses vara viktig kan ha en påverkan på resultatet. Jag har försökt att finna en bra balans i vilken data som används och inte används och de kategorier som jag valt att samla in material under har varit till stor hjälp (även om kategorier även kan vara begränsande).

2.4 Svagheter i studien

Då studien skrivs under en begränsad tid kan den inte bli så heltäckande som jag skulle önska. Strategisk utveckling pågår hela tiden i företaget men jag har valt att fokusera på några specifika årtal. Det innebär inte att det inte har funnits andra händelser som påverkat den strategiska utvecklingen.

Det empiriska materialet i form av årsredovisningar kan i viss mån bidra till begränsningar då det inte går på djupet av strategiarbetet. Tanken var att intervjun med Hemtex tf VD Peder Larsson skulle ge en djupare förståelse för detta i möjligaste mån. Även data vad det gäller marknadsandelar har varit svåra att finna alla år, vilket kan bidra till ett litet kunskapsbortfall.

Det faktum att jag var tvungen att ta en paus från studien har däremot lett till att jag kunnat komma tillbaka och se på materialet med nya ögon vilket varit givande för resultatet av studien.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I den teoretiska referensramen redovisar jag de teorier som ligger till grund för analys av det empiriska materialet. Inledningsvis behöver läsaren veta vad handel är och strategins betydelse för handeln. Under rubriken strategi följer en genomgång av vad strategi och strategisk positionering är samt vilka delar en strategi innehåller. Därefter följer en redogörelse av en strategis implementering och formation. För att kunna analysera strategins samband med lönsamheten används teorier om marknadens gränser samt hur kunders inflytande påverkar gränserna. I kapitlets avslutande del finner läsaren en redogörelse för vad lönsamhet är.

Den teoretiska referensramen är i möjligaste mån strukturerad i den ordning som den kommande empirin och analysen presenteras. Syftet med studien är att analysera hur Hemtex strategier har utvecklats mellan 2002 och 2011 och om det finns samband med företagets lönsamhet. För att kunna analysera strategier inom handel behövs inledningsvis en definition av vad handel är.

3.1 Vad är handel?

Även om man inte kan tvingas in i avtal juridiskt sett kan livet göra det då man exempelvis behöver köpa mat för att överleva. Handeln bygger på att två parter, säljare och köpare, ingår avtal med varandra där värdet på varan eller tjänsten bestäms sinsemellan och ett utbyte sker. Handel uppstår då omsättning sker av varor, tjänster eller kapital mellan områden och människor (Nationalencyklopedin, 2012). Handel utspelar sig på marknader där säljare och köpare möter varandra. Detaljhandel är en typ av marknad, men det finns också marknader inom detaljhandeln (Wikipedia, 2012). Även om handeln är frivillig är inte lönsamheten det. Ett företag behöver vara lönsamt för att kunna fortsätta att bedriva handel på längre sikt. Det kapital som satsas i företaget behöver ge avkastning för att både kunna återinvesteras och ge vinst till ägarna. Strategi är medlet för att skapa lönsamhet.

3.2 Strategi

För att analysera strategier behöver man veta vad en strategi är, vilka delar den innehåller samt hur den kan utvecklas. I det här avsnittet redogörs för detta.

3.2.1 Vad är strategi?

En allmängiltig vetenskaplig definition av vad strategi är finns inte. Enligt Porter (1996) utgörs strategi enbart av planering av företagsledningen. Vinstmaximering är det huvudsakliga målet vilket nås genom en välgrundad analys av företaget och omgivningen följt av väl sammanlänkade aktiviteter. Mintzberg (1978), å andra sidan, anser att strategi i allmänhet är ett mönster i en följd av beslut. Enligt honom finns två typer av strategier: den planerade (intended) och den framväxande (emergent). Den framväxande strategin kompletterar den planerade genom att strategin formas gradvis, ibland omedvetet, genom att besluten fattas ett åt gången.

Slutligen hävdar Inkpen och Choudhury (1995) att ett företag kan sakna en strategi. Strategi är en serie aktiviteter och beslut av företagsledningen som sedan växer samman till ett logiskt mönster. Om logiken och mönstret saknas finns det således ingen strategi. De menar att en avsaknad av strategi kan vara både ett val som företagsledningen gjort eller en slump.

3.2.2 Kort bakgrund: Två inriktningar

Flera inriktningar finns för vad strategi är, de vanligaste är den klassiska respektive den processuella skolan. Den klassiska skolan inom strategi beskrivs ofta innehålla de tidigaste idéerna kring vad strategi är. Här är utgångspunkten att strategi är ett måste för att ett företag över huvud taget ska överleva. Ansatsen präglas av tanken att människan är rationellt tänkande och beslut föregås av planering.

Kritiker mot den klassiska skolan menar att verkligheten inte alltid kan fångas med hjälp av modeller. Det finns alltid en osäkerhetsfaktor inför framtiden och sannolikheten för att någonting oväntat kommer att inträffa som man inte tagit hänsyn till är stor. Människor är begränsat rationella och kan omöjligt ta med alla omständigheter i sina beräkningar (Whittington, 2002). Den processuella skolan ser strategi som olika handlingsmönster som växer fram med tiden. Planeringen blir en motståndskraft till förändring och är således svår att göra flexibel. Mintzberg tillhör den processuella skolan och skiljer på analytiskt och syntetiskt tänkande och menar att strategi mer handlar om syntes, det vill säga, att kombinera delar för att skapa en helhet, snarare än att bryta ner helheten i delar (Egels- Zandén, 2010).

3.2.3 Vad är strategisk positionering?

En av de första uppgifterna i strategiarbetet är att bestämma vilken position företaget ska ha i förhållande till konkurrenterna på marknaden. Porter (1996) menar att många företag i jakten på vinstmaximering lyckats att få företaget att vara effektivt men misslyckats med att bli lönsamt. Det beror på att operativ effektivitet inte är samma sak som strategisk positionering. Med operativ effektivitet menas att företag utför aktiviteter effektivare, snabbare och/eller billigare, än sina konkurrenter. Strategisk positionering innebär att företaget utför annorlunda aktiviteter i förhållande till konkurrenterna eller utför liknande aktiviteter på ett annorlunda sätt; företaget differentierar sig. För att en strategi ska vara hållbar över tid gäller det för företag att koppla ihop aktiviteterna på ett sätt som är svårt för konkurrenterna att kopiera. Det är inte bara viktigt att besluta sig för vilka aktiviteter som ska utföras utan även vilka som inte ska utföras. Att välja bort en viss aktivitet kan leda till att företagets tillväxt hindras. Dock kan aktiviteten hota företagets strategiska position och bör ändå uteslutas (Porter, 1996).

3.2.4 Vilka delar ingår i en strategi?

En strategi bygger på missionen, värderingar och visionen för ett företag. Missionen är varför företaget finns, värderingarna är vad företaget tror på och hur det ska agera och visionen är var det vill vara i framtiden (Collis och Rukstad, 2008). Visionen inspirerar företaget till vad det behöver göra och gör strategin flexibel till att vara både planerad och framväxande. En strategisk vision anses vara nyckeln till framgång både när det kommer till att starta upp nya organisationer samt när företag som inte går bra behöver vändas (Mintzberg, 2009).

Strategin som plan däremot består av tre delar; mål (objective), omfattning (scope) och fördel (advantage). Målet ska vara specifikt, mätbart och tidsrelaterat. Företags omfattning ses ur tre dimensioner; kunder och erbjudanden, geografiskt läge samt vertikal integration. Att dimensionerna är tydligt definierade är viktigt då de ska vara vägledande när beslut ska fattas om vad som ska respektive inte ska göras. De kan variera i relevans mellan företag och tidpunkter (Collis och Rukstad, 2008). Kritiker mot vertikal integration menar att kontrakt med externa parter ger en högre flexibilitet och att verksamheten tappar fokus från sin kärna. Den vertikala integrationen har dock de senare åren ändrat riktning. Från att tidigare berört

strategi- och effektivitetsaspekter där syftet har varit att stimulera efterfrågan med Push-strategier ligger fokus numera på att ta tillvara på den efterfrågan som faktiskt finns och anpassa kedjan efter detta med Pull-strategier. Tidigare argument för vertikal integration handlade om att koordinera varuflödet samt minska kostnaderna vid låg efterfrågan genom att slippa vara uppbounden vid kontrakt. Nyare argument sätter slutkonsumenten i ett större fokus. Service till kunden och en nära kontakt med denne ger ökad möjlighet att tillverka i direkt anslutning till efterfrågan (Osegowitsch och Madhok, 2003).

En varaktig konkurrenskraftig fördel (sustainable competitive advantage) är essensen i en strategi. En varaktig konkurrenskraftig fördel är uppbyggd av två delar. Den första är att erbjudandet till kunden har ett värde som kunden förstår. Den andra är den unika och komplexa sammansättningen av aktiviteter som gör företaget ensamt i sitt slag att erbjuda kunden ett erbjudande med värde. Ett företag måste fatta beslut som är i linje med den unika strukturella sammansättning som företagets aktiviteter bildar och dessa ska ge stöd åt de erbjudanden som riktas åt kunden (Collis och Rukstad, 2008).

3.2.5 Implementering

Att alla i företaget, speciellt företagsledningen, är överens om strategin är en förutsättning för att den ska kunna förmedlas och användas. En ökad förståelse och förmåga för att utforma och förmedla strategin leder till en bättre implementering (Kaplan och Norton, 2000).

Aaltonen och Ikävalko (2002) menar att en strategi som inte implementeras är meningslös. Svag ledning, brist på kommunikation, omedvetande av eller missförståelse av strategin, osammanhängande organisationssystem och resurser, svag ansvarsfördelning och konkurrerande aktiviteter är faktorer som internt bidrar till att en strategi inte implementeras väl. Aaltonen och Ikävalko anser också att planerade och framväxande strategier utvecklas bredvid och påverkas av varandra när strategier implementeras genom en process av kommunikation, tolkning, godkännande och genomförande (dock behöver dessa fyra faser inte ske sekventiellt). I Aaltonen och Ikävalkos (2002) studie av implementering inom tolv serviceföretag visade det sig att tolkning, godkännande och genomförande var avgörande och att förståelse för vilken strategin var avgjorde utfallet på implementeringen. Även

sammanlänkningen av strategin med tydliga mål var en viktig faktor för hur väl strategins implementering föll ut.

Även Galpin (1998) menar att tolkningen av strategin är viktig för att den ska kunna implementeras väl. En ny strategi skapar ofta förvirring bland medarbetare när det kommer till vad de konkret ska göra med den i sitt dagliga arbete. Detta leder ofta till att de låter bli att handla eller lutar sig tillbaka mot sin egen tolkning och handlar därefter med resultatet att strategin får olika tolkningar inom företaget. De flesta misstag som görs i företag vid implementering beror på brist på fokus, dålig koordination och en tro att strategin implementerar sig själv.

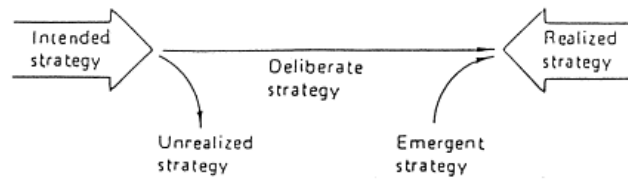
Samtidigt som det behövs stabilitet för att stå emot förändringar gäller det att inte skapa en organisation med allt för rigida konturer. Denna avvägning kan få konsekvenser för företagets identitet. När gränserna är abstrakta behöver identiteten vila på värderingar, syfte, mening, färdigheter och principer. Det är sedan förverkligandet av identiteten som ger struktur. Två viktiga faktorer behöver ett företag förhålla sig till. Det första är att det behöver finna en mening med företaget som karaktäriseras av harmoni med omgivningen. Det andra företaget behöver förhålla sig till är att harmonin troligtvis inte kommer att vara särskilt länge (Normann, 2001).

3.2.6 Strategins former

För att en strategi ska vara renodlat planerad eller framväxande krävs att ett antal faktorer uppfylls. För den *planerade* krävs att strategin har ett preciserat innehåll, alla måste ha kännedom om strategins innebörd samt att den måste förverkligas helt enligt intentionerna. Strategin kommuniceras som en plan och skall vara så utvecklad och detaljerad som möjligt. Det finns en formell kontroll som övervakar att strategin följs.

Den *framväxande* strategin kräver att de order och beslut som fattats över tiden är konsekventa i en riktning, även om det inte funnits någon tanke om att det. Det är svårt att tro att en strategi är antingen helt planerad eller helt framväxande och det finns givetvis mellanlägen (Mintzberg och Waters, 1985). Enligt Mintzberg (1994) är det kombinationen av dessa två som resulterar i företagets förverkligade strategi.

Mintzbergs beskrivning kan illustreras med följande figur:



Källa figur: Mintzberg, H och Waters, J.A. (1985)

3.3 Marknaden

Det är svårt att helt avgöra om strategin har påverkat lönsamheten i ett företag även om man kan göra ganska goda kvalificerade gissningar. För att kunna analysera om ett företags strategi varit lönsam behöver man vara medveten om vilken marknad som det verkar på. Hemtex verkar inom segmentet för hemtextil som i sig är en del av heminredningsmarknaden. Genom att sammanlänka företagets lönsamhet och strategi med marknadens förutsättningar för en specifik tidsperiod kan man få en ganska god indikation på vilka faktorer som varit mest verksamma och med sannolikhet haft en påverkan på lönsamheten.

3.3.1 Marknadens gränser

För att kunna definiera marknaden behövs verktyg. En marknad har inga fasta konturer. Det beror på de förändringsprocesser som hela tiden pågår. Vad som ofta ställs emot förändring är organisationers tröghet. Genom organisationers tröghet i form av ovilja eller oförmåga till att förändras kan nyare organisationer ta plats. Oförmåga beror ofta på att man saknar resurser och kunskap för att agera eller att man fastnar i upptrampade spår och inte har förmågan att se vad som är nytt och vad som är gammalt. Ovilja beror ofta på att man är rädd för att försämra situationen, vanans makt eller att de underliggande värderingar som organisationen vilar på hotas. Organisering fungerar som en motvikt till det som inte är fast utan rörligt. Det är förändring och tröghet som bildar gränser och konturer och är beroende av de resurser och möjligheter som organisationen innehar (Ahrne & Papakostas, 2002).

Ett sätt att försöka beskriva förändringsprocesser är att se på interaktioner mellan redan etablerade organisationer och uppkomst och spridning av nyare organisationer. Dessa förändringsprocesser karaktäriseras i sin tur olika då de har olika styrka, innehåll och rytm. På grund av förändringsprocesser rationaliserar eller sprider sig organisationer. Ofta är det vindar utanför organisationerna som blåser åt olika håll och som organisationen behöver förhålla sig till. Det kan röra sig om tekniska förändringsprocesser eller förändringar i samhällets värderingar (Ahrne & Papakostas, 2002).

Hur påverkar förändring och tröghet organiseringen? Det man kan titta på är hur och var den bedrivs samt hur djupt in i organisationen som förändringen tränger. Var organisationen bedrivs är viktigt då organisationer hellre flyttar på sig än förändras till följd utav den tröghet som den innehar. Då slipper organisationen förändras fundamentalt. Hur djupt förändringen tränger i organisationen är viktigt då många organisationer endast ser ut att förändras men i själva verket har bara en förändring på ytan skett i form utav t.ex. en förändrad logotype (Ahrne och Papakostas, 2002).

3.3.2 Lediga utrymmen

Genom att marknaden förändras till följd av rationaliseringar och spridningar av organisationer uppstår lediga utrymmen som ger möjlighet till nya organisationers och innovationers etablissemang. I dessa utrymmen finns resurser och det pågår aktiviteter som ännu inte realiserats i någonting konkret. Det finns olika typer av utrymmen; *fria utrymmen* och *skyddade utrymmen*. De fria utrymmena karaktäriseras av att det är utrymmen som etablerade organisationer inte kan eller vill utnyttja. De kanske inte heller känner till dem. Skyddade utrymmen skyddas av etablerade organisationer så att ingen annan form av organisering kan uppstå där. Typiskt för dessa utrymmen är oförutsägbarhet och överraskningar (Ahrne & Papakostas, 2002).

3.3.3 Kundens inverkan på gränserna

Enligt Normann (2001) beror en organisations gränser på dess förmåga att organisera värdeskapandet. Normann har tagit fasta på mentala processer i vilka företag och kunder

tillsammans skapar värde och definierar gränserna. Han menar att de företag som bygger upp en organisation där värdet sträcker sig bortom de fysiska gränserna sätter spelplanens regler. Normann menar att resurser mobiliseras till efterfrågan och det värde som kunderna eftersöker och att detta sker utan fysiska begränsningar.

Istället för lediga utrymmen använder sig Normann (2001) av begreppet ”vakuum” där han syftar på att möjligheter som uppstår används av någon organisation med befintliga strukturer vilket bildar nya gränser som sträcker sig utanför de fysiska strukturerna.

Marknaden med dess aktörer utgör en källa för förändring och tröghet för de företag som verkar på den. Även om trögheten gör att vissa förändringar tar längre tid finns det de förändringar som är turbulenta och mer svårhanterliga. Lönsamhet blir då svårare att uppnå och en strategi blir allt viktigare.

3.4 Lönsamhet

Ett bra resultat innebär inte nödvändigtvis ett lönsamt företag. För att ett företag ska generera pengar behöver det prestera. Prestationer mäts med så kallade prestationsmått. Att mäta företagets lönsamhet är just ett sådant prestationsmått. Lönsamhet är någonting annat än resultatet. Det visar relationen mellan resultatet och det satsade kapitalet. Resultatet är ett absolut tal där kostnaderna har dragits ifrån intäkterna. Lönsamheten visar hur väl det satsade kapitalet har kommit till användning och genererat vinst och beräknas med hjälp av formeln:

$$\frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Räntekostnader}}{\text{Totalt kapital}}$$

Lönsamhet benämns även som räntabilitet eller avkastning. När lönsamhet beräknas dras räntekostnader bort från resultatet då dessa inte anses tillhöra rörelsen (Ax, Johansson, och Kulvén, 2009).

För att kunna bli ett lönsamt företag behöver företaget alltså i första hand gå med vinst. Detta är dock, som tidigare nämnts, ingen garanti för lönsamhet. Studiens syfte är att ta reda på om strategier har ett positivt samband med lönsamhet.

3.4.1 Marknadsandelens betydelse för strategin

1971 utfördes PIMS-studien på uppdrag av Market Science Institute på Harvard business school i syfte att finna ett kvantitativt sätt att mäta strategiers effekt och resultatet visade att där fanns ett samband mellan marknadsandel och lönsamhet (Newton, 1983). Skalfördelar, stark varumärkeskännetecken och förhandlingsläge gentemot kunder och leverantörer är några av fördelarna. Woo (1984) beskriver dock ett antal faktorer som bidrar till att en marknadsledande organisation inte blir lönsam. Det är när marknaden är fragmenterad och består av fler än 20 konkurrenter, marknadsklimatet är instabilt samt när marknaden är oattraktiv och avskräckande. Inte heller är den lönsam när produkterna innehåller få värdeadderande faktorer eller när kundservice och support är bristfällig. Det strategiska sättet att konkurrera på är inte lönsamt när kvaliteten på produkterna har ett dåligt rykte, priserna är högre än konkurrenternas, kostnaderna är höga samt när övriga delar av strategin passar dåligt i omgivningen.

3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

Sammanfattningen av den teoretiska referensramen skall visa hur teorin svarar mot syftet.

Det teoretiska kapitlet inleds med en redogörelse för vad handel är. Beskrivningen av handel som funktion är viktig då den specificerar strategins roll.

För att svara på hur den strategiska utvecklingen sett ut gjordes inledningsvis en redogörelse för vad strategi är och vilka skolor som finns inom strategiforskningen för att läsaren ska få en snabb överblick. Därefter redogörs med hjälp av Porters (1996) differentieringsteori vad en strategisk position är. Denna del svarar inte mot syftet men är nödvändig för att få en överblick vart Hemtex befinner sig i förhållande till sina konkurrenter så att man som läsare får en förståelse för vilken spelplan som den strategiska utvecklingen utspelat sig på. Därefter analyseras med hjälp av Collis och Rukstads (2008) teorier för vilka delar som ingår i en strategi vilken/vilka som har varit Hemtex strategi/er under de tre perioderna. Därpå återges vilka faktorer som är avgörande för hur väl strategin implementeras med hjälp av Aaltonen och Ikävalkos (2002) studie av tolv tjänsteföretag samt Galpins (1998) teorier om lyckad och misslyckad implementering. Detta syftar till att göra en grundläggande analys av om det som har planerats också har genomförts. Detta ligger i sin tur som underlag för hur strategins

utveckling har sett ut i verkligheten under perioden. Detta analyseras sammanfattningsvis med hjälp av Mintzberg och Waters (1985) teorier om hur strategier växer fram.

För att analysera om strategin har bidragit till lönsamheten sammanlänkas, som tidigare nämnts, företagets lönsamhet och strategi med marknadens förutsättningar. För detta behöver företagets marknad förstås. Ahrne och Papakostas (2002) talar om förändring och tröghet som två viktiga mekanismer för hur gränser skapas mellan konkurrenter på marknaden. Normann (2001) beskriver ett företags kunder som en viktig faktor till vilka möjligheter som ges för företag att vidga sina gränser. Genom att analysera hur dessa faktorer varit verksamma under perioden kan man få en indikation på om lönsamheten kommer av strategin eller om marknaden har haft en större påverkan (eller både och naturligtvis).

Det teoretiska kapitlet avslutas med en redogörelse för hur lönsamhet beräknas. Lönsamheten kommer att ställas mot den strategiska utveckling som företaget genomgått för varje period. Tanken är att se om det finns ett samband mellan strategisk förändring och lönsamhet för Hemtex del. Woo (1984) menade att ett marknadsledande företag inte nödvändigtvis är lönsamt.

4. EMPIRI OCH ANALYS

Här redovisas den empiriska och analytiska delen. Anledningen till varför de redovisas tillsammans är för att empiriska materialet är omfattande och att risken finns att det blir svårt för läsaren att minnas vad som hörde till vilken period.

Empiri och analys består utav tre delar. Den första delen behandlar marknadens konturer och Hemtex position inom segmentet för hemtextil under perioden för att ge en översikt av var Hemtex befinner sig på marknaden. Den andra delen svarar mot den första forskningsfrågan och består av en djupgående inblick i företagets strategi och dess utveckling under perioden. Den tredje och avslutande delen svarar mot den andra forskningsfrågan och behandlar huruvida det finns ett samband mellan Hemtex strategi under perioden och dess lönsamhet.

4.1 Marknadens konturer och Hemtex position 2002-2011

Hemtex marknad är i studien begränsad till segmentet för hemtextil där företaget haft en marknadsledande position under perioden.

4.1.1 Empiri: Segmentet för hemtextil

För att kunna analysera segmentet för hemtextil behövs en definition av vilka produkter som efterfrågas på just den marknaden. GfK Sverige definierar hemtextil som: Påslakan, lakan, örngott, bädd set 3 delar, bädd set 2 delar, duntäcke, syntettäcke, övriga naturtäckten, sovkudde med naturfyllning, sovkudde med syntetfyllning, sängöverkast, prydnadskudde/kuddfodral, handdukar: kökshanddukar, handdukar: badrumshanddukar/badlakan, dukar, löpare, gardiner: metervara resp. färdiga samt filter/plädar (GfK Sverige, 2012).

Hemtex hade under perioden en marknadsledande position inom segmentet för hemtextil där större delen av produkterna var egendesignade. Sortimentet kompletterades med enklare produkter. Rollen som hemtextilspecialist var viktig och företaget hade en tyngdpunkt i mellanprissegmentet Hemtex var 2002 det företag som varannan kvinna nämnde när de fick frågan ”Nämn ett företag som säljer textilier för hemmet”. Detta är en position som Hemtex erhållits av en konsekvent bearbetning av målgruppen. 2004 och 2005 var siffran 60 % och 2006 ökade den till 70 % (Hemtex, 2002-2011).

Enligt Hemtex tillförordnade VD Peder Larsson (2012) var marknadsutvecklingen under perioden inte dramatisk och det kom inte in några ”killers”. Vidare såg han Hemtex marknadsledande position som en strategi snarare än ett mål men att den positionen inte alltid är lönsam.

4.1.2 Analys: Marknadens konturer och Hemtex position

Ett marknadssegment kan enligt Kotler (2003) beskrivas som att en marknad har delats upp i olika undergrupper bestående av kunder som efterfrågar en liknande mix av produkter. Segmentet för hemtextil är en del av heminredningsmarknaden där kunder erbjuds produkter av hemtextil efter sin efterfrågan. Marknadsundersökningsföretaget GfK Sverige har en omfattande definition av segmentet för hemtextil (se empiri). Dessa gränser är kategoriska och visar tydligt vart ett segment börjar och slutar. Verkligheten ser dock annorlunda ut. Ahrne och Papakostas (2002) beskriver de processer av förändring som gör det svårt att bestämma exakt vart gränser dras. Ett segment kan, i den mån det baseras på kundpreferenser, ses som en social konstruktion liknande en organisation. Segmentet innehåller såväl delar av tröghet som delar av förändring (Ahrne och Papakostas, 2002). Trögheten består utav svårigheten att definiera hemtextil som någonting annat än hemtextil. Förändringen består utav aktörer (nya som gamla) vilka erbjuder hemtextil till kunden i olika stor omfattning under olika tidsperioder, samt kunder som uppvisar olika stort behov för hemtextil över tid vilket får konsekvenser för marknadens tillväxt och marknadsandelarna. Att kategorisera segmentet skapar en fast punkt.

Viktigt att notera är att olika förändringsprocesser påverkar segmentet olika mycket beroende på orsak (Ahrne och Papakostas, 2002). Den allmänna konjunkturen eller förändring i kundpreferenser påverkar försäljningen direkt medan interna förändringar, som t.ex. byte av butikskoncept påverkar marknaden långsammare då samtliga butiker sällan uppdateras exakt samtidigt.

Mellan 2002 och 2011 har Hemtex konsekvent haft en marknadsledande position inom segmentet, om än i olika stor omfattning. Larsson (2012) påpekar att det inte har hänt jättemycket på marknaden under perioden och inte kommit in några ”killers”. Även om

segmentet har visat vissa tecken på förändring har trögheten varit förhållandevis stor och intensiteten i förändringarna har varit svag (Ahrne och Papakostas (2002).

Enligt Larsson är den strategiska positionen en strategi och inte ett mål. Enligt Porter (1996) innebär strategisk positionering att ett företag utför annorlunda aktiviteter än sina konkurrenter, eller liknande aktiviteter på ett annorlunda sätt. För Hemtex del är produkterna inte unika men man arbetar kontinuerligt med den egna designen och att ha ett sortiment där större delen består av hemtextil. Positionering handlar enligt Porter (1996) även om att välja bort aktiviteter. Fokus ligger på hemtextil och företaget försöker även att enbart ha ett litet sortiment heminredningsaccessoarer. När Nya Hemtex skulle lanseras 2009 valdes dessa bort helt, vilket inte visade sig fungera. Enligt Porter (1996) är det gynnsamt för den strategiska positionen att välja bort icke-textila produkter då positionen blir tydligare. Dock kan det leda till att tillväxten hotas, vilket hela tiden är en avvägning. Positionen har under perioden varit ohotad. I och med att strategisk positionering handlar om aktiviteter kan, till skillnad från vad Larsson anser, den marknadsledande positionen snarare ses som ett mål.

4.2 Hemtex strategi och strategiska utveckling 2002-2011

I intervjun med Hemtex tillförordnade VD Peder Larsson (2012) fick jag en överblick av företagets strategi under perioden samt hans syn på varför bolaget inte lyckats att leverera ett tillfredställande resultat under den senare delen av perioden, i synnerhet efter börsintroduktionen. Intervjun är sammanfattad men innehåller till stor del de ord som Larsson (2012) själv uttryckte.

4.2.1 Empiri: Hemtex strategi 2002 till 2011 enligt tillförordnade VD Peder Larsson

Larsson (2012) tillträdde som tillförordnad VD i maj 2011 (när denna uppsats lämnas in har han dock hunnit bli ordinarie VD) för att skapa fast mark under fötterna och rätta till bolaget. Han har ingen textiltbakgrund men har tidigare erfarenheter som företagsledare.

Idag har bolaget en strategi som bygger på kvalitetsprodukter, inspiration, enkla förändringar och förnyelse av hemmet och detta har varit en del av strategin sedan 2002. Strategin kommer från styrelsen som tillsammans med den verkställande ledningen tar fram det långa strategierna en gång om året. Den verkställande ledningen och styrelsen gör tillsammans

strategiplanen på våren och den verkställande ledningen gör ensamt affärsplanen på hösten. Den strategiska planen innehåller hur bolaget tänkt sig; vad som ska jobbas med, vilka områden, vilka kvaliteter, vilka prispunkter, hur marknaden ser ut samt en finansiell plan. I affärsplanen ingår budgeten och en förklaring till varför avvikelser från den strategiska planen skett. En strategiförändring tar sex månader innan den är implementerad på grund av att mycket i sortimentet är egendesignat och tillverkningsprocessen tar tid. När förändringen är implementerad tar det tre månader innan ett resultat av förändringen kan observeras.

Larsson (2012) påpekade att strategin är bra och att den inte ändrats under perioden men att genomförandet förändrats. Han menade att det är svårt att säga om det är en strategiförändring eller en genomförandeförändring som har skett i Hemtex; att Hemtex gjort någonting annat än strategin. Det är inga stora strategiändringar och det finns en tanke vid varje enskilt tillfälle under de här tio åren, men Hemtex avviker hela tiden från strategin. Om man avviker från strategin blir det ganska kortsiktigt.

Enligt Larsson (2012) är en strategi lyckad när det som står i den strategiska planen om hur och vad som ska göras faktiskt genomförs. Om det som har planerats inte genomförts har strategin inte lyckats. Då har någonting överraskats och det är det värsta som finns. Det blir en superstressad organisation. Den behövde lugnas och det gjorde ägarna genom att skicka in Larsson. Bolaget har haft många VD:s över tiden. Det är något som varit karaktäristiskt för bolaget och som gett ”de här” hacken. Larsson kom in med lugnande medicin genom att prata ekonomi och lät organisationens kunskap verka. Men det var en superstressad organisation och det värsta som kan hända är att man gör fel och sättet att förhindra det på är att inte göra något.

Den marknadsledande positionen är som tidigare nämnts, enligt Larsson (2012), en strategi men den är inte alltid lönsam. Man ser tydligt att det är ett volymproblem som bolaget har brottats med under ganska lång tid och den strategiska planen har gått ut på att lyfta volymen. Det finns kostnader som har en nedre gräns för vad som är möjligt att ta bort för då skadar det bolaget mer än det gör nytta.

Hemtex strävar efter lönsamhet och måste då ta fram en strategi för att skapa lönsamhet. Bolagets uppgift är att leverera resultat till ägarna och det görs med hjälp av en strategi. En strategisk plan startar med en analys av marknaden utifrån det ska vi agera på det här sättet.

Och omvänt, nu är marknaden inne i ett läge där marknaden inte reagerar som vi har tänkt oss. Då måste vi titta i den strategiska planen och bestämma om det ska ske en förändring. I det korta perspektivet sker förändringen i affärsplanen och i det långa perspektivet kan en förändring ske i strategin som skrivs på våren. Enligt Larsson (2012), som tidigare nämnts, har marknaden inte haft någon dramatik eller förändrats så mycket sedan 2002. Det har inte kommit in några ”killers” och menar att företagets resultat till stor del beror på företagets strategi. Slutligen kommenterar han att Hemtex dåliga rykte till följd av ständiga reor inte varit ett hinder för att företaget lett marknaden utan kunder tycker om Hemtex mer än vad som kommer fram i media.

Den strategi som Larsson (2012) nämner i intervjun att företaget har haft sedan 2002 bygger på kvalitetsprodukter, inspiration, enkla förändringar och förnyelse av hemmet. I de årsredovisningar som företaget släppt under perioden är informationen mer detaljerad och visar hur strategin manifesteras konkret i form av aktiviteter.

4.2.2 Empiri: Hemtex strategi före börsintroduktionen 2002-2005

Data är i huvudsak hämtad från Hemtex årsredovisningar (2002-2005) samt intervju med tf VD Peder Larsson (2012) där detta nämns explicit.

VD: Anders Jansson

Viktiga händelser: Skandia Investment ny storägare (2004). Börsintroduktion (2005).

Förteckning över butiker:

	2002	2003	2004	2005
Butiker totalt:	87	90	96	111
Egna butiker:	10	12	21	44
Franchisebutiker:	77	78	75	67

Affärsidé

”Hemtex skall direkt eller indirekt via franchise och under gemensam profil sälja produkter för hem och offentlig miljö, med inriktning på trivsel, sömn och hygien. Sortimentet skall inriktas mot medelprisläge med dragning åt högre kvaliteter och egen design” (2002).

”Hemtex skall sälja prisvärda heminredningsprodukter som ligger i tiden och tilltalar många människor. Vi skall vara nära våra kunder och erbjuda en inspirerande och säljande butiksmiljö” (2003-2005).

Vision

”Hemtex skall uppfattas som den mest framgångsrika heminredningskedjan på de marknader vi verkar” (2002).

”Inspiration och förnyelse för alla rum” (2003-2005).

Mål

- Ha en god tillväxt och lönsamhet (2002, 2003, 2004, 2005).
- En årlig genomsnittlig omsättningstillväxt på 10 % (2003). 15 % (2005).
- Hemtex ville ta ytterligare marknadsandelar (2002, 2003).
- Behålla positionen som ledande och mest framgångsrika heminredningskedja (2003, 2004, 2005).
- Inom tre år bedriva 50 butiker i egen regi (2002).
- Öppna 5-6 nya butiker (2003).
- Inneha 120 butiker 2006 (2003).
- Butikökningstakten skulle vara 10-15 % per år (2004). 15 % (2005).

Sortiment

Sortiment var hemtextil till god kvalitet. En stor del av sortimentet utgjordes av egendesignade basprodukter (80 %) i medelprisläge samt inspirationsvaror. Successivt kompletterades samtliga affärsområden med icke-textila hemaccessoarer. På sikt ville Hemtex öka andelen egna produkter. Fokus låg på att utveckla en volymbredd. 2005 stod de textila produkterna för 85 % av försäljningen. Hemtex ville samma år ha ett mindre, men genomtänkt och koordinerat sortiment, i det övre kvalitets- och prissegmentet samt bredda sortimentet inom mellan- och lågprisläget.

Butikskoncept

2002 utvecklades butikskonceptet. 70 % av kedjan var uppdaterad. Gemensamma aktivitetsplaner och handlingsplaner fanns för butikerna och driftsorganisationer upprättades. Dessa kontrollerades löpande och vid svikande försäljning sattes aktiviteter in. 2003 var det

dags igen att förnya butikskoncepten som en del i expansionsplanen. Två nya butiksformat; Kompakt och Plus planerades. Kompakt lanserades under året och innebar en försäljningsytan på 70 % av en normalstor butik. Plus innebar ett bredare och djupare sortiment av både textila och icke-textila hemaccessoarer. Plus skulle öka trafiken och konverteringsgraden och på så vis öka lönsamheten.

Strategi

I affärsmodellen ingick att ha kontroll av hela värdekedjan. En konsolidering av verksamheten genomfördes 2002 med kostnadsfokus och aktiviteter för ökad försäljning samt en omorganisering av marknadsavdelningen. En integration bakåt i kedjan skulle ske för att ge en högre marginal samt en effektivisering av varuflödet. Inköp skedde till största del i Europa och Asien. 2005 styrdes inköpen om helt till Asien på grund av ändrade handelsregler. 60 % av varuinköpen skulle ske direkt från tillverkaren 2006 samt 80 % på längre sikt. Varulagret ökade under 2003 och 2005 till följd av ökad andel import och till följd av butiksexpansion under 2004 och 2005.

Aktiviteter genomfördes för att finansiera expansionen av nya butiker. Fler butiker skulle öppnas, både egna och franchise. På sikt planerade Hemtex öka andelen egna butiker. De egna butikerna gav en stabil intjäning och franchisebutikerna möjliggjorde en snabbare expansion samt lägre etableringskostnader och kapitalbindning. Butikerna som drevs i egen regi skulle främst finnas på större orter och vara de större butikerna. Ett arbete med att förbättra affärsläget för befintliga butiker skedde löpande. Tillräckligt många butiker skulle finnas inom ett geografiskt område så att en driftorganisation som säkerställde försäljning, resultat och kompetensutveckling kunde byggas.

2004 beslutade styrelsen om börsnotering. Enligt Larsson (2012) ställdes Hemtex inför en strategiförändring där ett vanligt ägande behövde bytas mot ett börsägande.

4.2.3 Analys Hemtex strategi före börsintroduktionen 2002-2005

Drivfaktorer till strategin: affärsidé och vision

Under 2002 specificerades vad kunden fick ut av erbjudandet, det vill säga design av hög kvalitet till ett bra pris, vilket är i Collis och Rukstads (2008) riktlinjer. Under 2003 byttes

affärsidén ut och skulle komma att gälla fram till 2005. Även den nya affärsidén låg i linje med Collis och Rukstad (2008). Affärsidén under 2002 var däremot tydligare specificerad vad det gäller erbjudandet till kund.

Visionen för 2002 var i linje med Collis och Rukstads (2008) riktlinjer. Den inspirerade till vad som behövde göras samtidigt som den var öppen för att anpassas efter omgivningen (Mintzberg, 2009). Marknaden och produkten var specificerad, HUR företaget skulle bli framgångsrikt var öppet. Visionen för 2003 till 2005 försämrades dock och var inte längre enligt Collis och Rukstads (2008) riktlinjer.

Eftersom båda byttes ut tyder det på att de inte var godkända längre, vilket de, enligt Aaltonen och Ikävalkos (2002,) behöver vara för en lyckad implementering. Både affärsidé och vision låg kvar fram till 2005. Kaplan och Norton (2000) framhåller att det är viktigt att samtliga i företaget känner till delarna i strategin och sannolikheten för detta växer rimligtvis för varje år som den inte ändras. Skandia Investment blev 2004 nya storägare, vilket inte påverkade vision och affärsidé.

Implementering

Mål

En strategi måste, enligt Aaltonen och Ikävalkos (2002), sammankopplas med tydliga mål. Under samtliga år under perioden ville företaget uppvisa en god lönsamhet och omsättningstillväxt. För 2003 specificerades omsättningstillväxten till 10 % per år och 2005 ökade det till 15 % per år. Först då blev de mätbara, specificerade och tidsrelaterade, enligt Collis och Rukstads (2008) riktlinjer. ”God lönsamhet” borde dock specificeras.

Målet med ökade marknadsandelar och behålla positionen som ledande heminredningskedja låg fast under perioden. Dessa mål är egentligen mätbara men kan inte anses vara mål i detta fall då det inte är specificerad eller tidsrelaterade, vilket Collis och Rukstad (2008) anser att det bör vara.

Hemtex hade målet sedan 2002 att öka andelen egna butiker. Hur många som skulle öppnas ändrades dock från år till år. I Aaltonen och Ikävalkos (2002) studie av implementering visade det sig vara svårt för företag att formulera konkreta mål, något som stämmer in på

Hemtex till viss del. Under 2003 specificeras dock att företaget vill ha 120 butiker år 2006 och att 5-6 butiker skulle öppnas under året. Dessa mål var tydligt specificerade vilket ökar sannolikheten för att de implementeras, enligt Aaltonen och Ikävalkos (2002). 2004 specificerades målet till att öppna 10-15 % nya butiker varje år. Det blir otydligt att veta hur många butiker som ska öppnas. Enligt Kaplan och Norton (2000) är det nödvändigt att strategin kommuniceras väl och att alla är med på den. I och med att tydlighet saknas kan implementeringen av målen bli bristfällig då det råder oenighet om antalet som ska öppnas.

Sammanfattningsvis kan sägas att de mål som uppsats saknar tydlighet i viss mån. En strategi ska enligt Aaltonen och Ikävalkos (2002) tolkas innan den godkänns och genomförs, vilket här riskerar till ett stort antal tolkningar från flera avdelningar. Samtliga mål är beroende av finansiella resurser för att kunna förverkligas vilket innebär att målen behöver vara konkreta för att man ska kunna anskaffa resurser.

Omfattning

Omfattningen av strategin består utav kunder och erbjudanden, geografiskt läge och vertikal integration, enligt Collis och Rukstad (2008).

Sortimentet var under perioden brett och kombinerades med inspirationsvaror. Butiksverksamheten effektiviserades under 2002 i syfte att öka försäljningen och under 2003 planerades inredningskoncepten Kompakt och Plus för att öka möjligheten för försäljning av volymsegmentet som skulle hjälpa till att ta marknadsandelar. Det är dock oklart hur många butiker som skulle erhålla det nya konceptet. Under 2005 skedde en ökning av icke-textila hemaccessoarer för att öka konverteringsgraden. Affärsidén att sälja prisvärd heminredningsprodukter implementerades väl under perioden. Man ville dessutom bredda sortimentet inom mellan- och lågprisläget. Företaget lyckades väl med att skapa den syntes som, enligt Mintzberg, behövs för att en strategi ska kunna växa fram (Egels-Zandén, 2010). Genom att kombinera företagets delar rätt förverkligades strategin. Gemensamma aktivitetsplaner bidrog till att implementeringen föll väl ut. Enligt Galpin (1998) är dålig koordination och tron att implementeringen sköter sig själv bidragande vid misslyckad implementering. Så var inte fallet här.

Hemtex arbetade kontinuerligt med förbättring av affärsläget för befintliga butiker. Det är framförallt detta som påverkat de fysiska gränserna på marknaden och gett upphov till

möjligheter och begränsningar, enligt Ahrne och Papakostas (2002). Ett olönsamt affärsläge gör det svårt att ta tillvara på kunder som finns tillgängliga för företaget vid samma tidpunkt (Normann, 2001) fast på ett bättre affärsläge. Under 2004 och 2005 tog expansionen fart på allvar framförallt genom öppning av egna butiker samt övertagning av franchisebutiker.

Fokus låg på att integrera bakåt i värdekedjan för att få kontroll över inköpsprocessen genom att minska andelen mellanhänder. Detta arbete skedde fortlöpande över perioden. Företaget jobbade enligt den gamla tidens vertikala integration, där Osegowitsch och Madhok (2003) menar att företag gynnades av att slippa vara uppboundna mot kontrakt då efterfrågan kan vara osäker. Integration skulle även ske framåt i värdekedjan med fler egenägda butiker. Trenden gick mot Pull-strategier med kunden i fokus där företaget ökade aktiviteten i butikerna vilka tog hand om efterfrågan och koordinerade varuflödet därefter (Osegowitsch och Madhok, 2003).

Varaktig konkurrenskraftig fördel

Hemtex fördel var under perioden att ha ett brett egendesignat sortiment med god funktion och kvalitet. Enligt Collis och Rukstad (2008) består ett unikt erbjudande av ett värde som kunden förstår samt av en uppsättning svårkopierade aktiviteter. Det är tveksamt om dessa kriterier är uppfyllda. Kvalitetsprodukter där huvuddelen av sortimentet är hemtextil är inte unikt. Få konkurrenter har ett liknande utbud, men svårkopierat är det inte. Designen, däremot, är svårare att kopiera, vilket är den starkaste konkurrensfördelen. Denna del ville företaget öka.

2004 beslutades om börsnotering, vilket kan ses som en varaktig konkurrenskraftig fördel då det är ett strategiskt drag som är svårt att kopiera av konkurrenter.

Sammanfattningsvis implementerades strategin väl och den varaktiga konkurrenskraftiga fördelen manifesterades i sortimentet med hjälp av Kompakt- och Pluskonceptet.

4.2.4 Empiri: Hemtex strategi under börsintroduktionen 2005-2006

Data är i huvudsak hämtad från Hemtex årsredovisningar (2005-2006) samt intervju med tf VD Peder Larsson (2012) där detta nämns explicit.

VD: Anders Jansson

Viktiga händelser: Notering på Stockholmsbörsens O-lista (2005).

Förteckning över butiker:

	2005	2006
Butiker totalt:	111	139
Egna butiker:	44	116
Franchisebutiker:	67	23

Affärsidé

”Hemtex skall sälja prisvärda heminredningsprodukter som ligger i tiden och tilltalar många människor. Vi skall vara nära våra kunder och erbjuda en inspirerande och säljande butiksmiljö.” (2005, 2006)

Vision

”Inspiration och förnyelse för alla rum.” (2005, 2006)

Mål

- God tillväxt och lönsamhet (2005, 2006).
- Omsättningstillväxt ökade till 15 % (2005).
- Behålla positionen som ledande heminredningskedja (2005, 2006).
- Ha 120 butiker 2006 (2003).
- Butiksökningstakten specificerades till 15 % (2005).

Sortiment

Sortiment var hemtextila basvaror som låg i linje med heminredningsmodet vilka kombinerades med inspirationsvaror och icke-textila hemaccessoarer. De textila produkterna svarade för 85 % av försäljningen. En volymbredd med god funktion och bra kvalitet var i fokus. Drygt 80 % av produkterna var egendesignade. På sikt ville Hemtex öka den andelen. 2006 skulle ett bredare och djupare sortiment införas för att öka försäljningen.

Butiskkoncept

Vissa butiker tillfördes ett utökat sortiment med syfte att öka omsättningen. Satsningen innebar att sortimentet breddades och fördjupades inom alla varugrupper och främst inom icke-textila hemaccessoarer. Det nya butikskonceptet vid namn Hemtex & More med ett större och bredare sortiment tillkom under 2006.

Strategi

Integration fortsatte bakåt i värdekedjan, andelen varor som köptes direkt från tillverkarna ökade. Målet på 60 % ändrades till 80 %. Hemtex hade en blandning av egna och franchisebutiker. Drygt hälften av omsättningen skulle på sikt genereras av egenägda butiker. Varulagret ökade under 2005 till följd av ökat antal butiker samt ökad andel egen import. Fokus för expansionen under 2005 låg på nya butiksformat och sortimentsbreddning. Fokus för expansionen under 2006 låg på volymförsäljning.

Den huvudsakliga strategiska händelsen under perioden var, enligt Larsson (2012), börsintroduktionen där det vanliga ägandet byttes ut mot ett börsägarande. I samband med att företaget börsnoteras förändrades företagets strategiska arbete. Hemtex blev centralstyrt och entreprenörer och franchiseföretagare fick mindre att säga till om. Dessutom infördes en kvartalsekonomi vilket ledde till att bolaget börjar jaga omsättning, lågpris och volym. Den första tiden efter introduktionen fick man med sig försäljningen men därefter kom en period då allting föll. Det tar i allmänhet sex månader innan en förändring i sortimentet märks av i butik och under samma period redovisar företaget två gånger. Långa cykler med inspiration och design byttes ut till ett mer kortsiktigt tänkande. Det var då de långa reorna kom in i bilden. Företaget började jaga omsättning som inte kom av strategin vilket ledde till att man tog till andra medel. Larsson (2012) är tydlig med att Hemtex aldrig haft en strategi med långvariga reor utan detta är avvikelser från strategin, vilket blev förödande för bolaget. Det goda resultatet till följd av att man hade en strategi där man jobbade med bra marginaler fick man med sig första tiden, men sedan kom en annan period där allting föll (Larsson, 2012) vilket kommer analyseras i nästa period.

4.2.5 Analys: Hemtex strategi under börsintroduktionen 2005-2006

Hemtex börsintroducerades den 6 oktober 2005. Perioden sträcker sig över två år då den innefattar det arbete som föranleder börsintroduktionen samt den första tiden företaget är noterat på börsen. Det inte går att göra en bedömning enbart av ett datum.

Drivfaktorer till strategin: affärsidé och vision

Företaget hade vid introduktionen en ledande position som hemtextilföretag (Larsson, 2012). Vision, affärsidé och strategi låg kvar under noteringen samt under 2006. Enligt Normann

(2001) är det viktigt att ett företags identitet vilar på dess värderingar och syften när man står inför en förändring. Framförallt blir detta viktigt under börsintroduktionen då såväl interna som externa förhållanden kan tänkas bli mer turbulenta.

Implementering

Mål

Likt föregående period ville Hemtex visa på en god tillväxt och lönsamhet samt behålla positionen som marknadsledande hemtextilföretag. Mål vad det gäller takt för butiksökning och omsättningstillväxt, var tydligt specificerade, enligt Collis och Rukstads (2008) riktlinjer. Dock gäller samma som för perioden innan att antalet butiker och marknadsandelar kunde specificeras i absoluta tal. Målet att ha 120 butiker 2006 som sattes upp 2003 uppnåddes då företaget hade 139 butiker under 2006. Andelen franchisebutiker minskade drastiskt under året. Mellan 2005 och 2006 syns en kraftig ökning i antalet butiker varpå det kan antas att företaget har börjat trappa upp expansionstakten. Trots något otydliga mål växte företaget så det knakade. Aaltonen och Ikävalkos (2002) menar att tydligt uppsatta mål är avgörande för hur väl en strategi implementeras. Här kan vi dock se att företaget kan växa utan att alla mål är exakt fastställda. Enligt Inkpen och Choudhury (1995) kan dock, tvärtemot vad Aaltonen och Ikävalkos (2002) säger, ett företag sakna strategi (och därmed också mål) och att detta är ett medvetet val. Frågan är dock hur länge ett sådan val fungerar då vi i nästkommande period kan se att det framgångsrika sätt som Hemtex arbetat på kanske inte har varit så framgångsrikt?

Omfattning

Att stora delar av strategin låg kvar är logiskt då det, enligt Larsson (2012), tar sex månader innan man ser kunders reaktioner och innan det inte vet om det är nödvändigt att byta riktning.

Omfattningen av strategin består utav kunder och erbjudanden, geografiskt läge och vertikal integration, enligt Collis och Rukstad (2008).

Sortimentet bestod fortfarande av egendesignad hemtextil men kompletterades av icke-textila hemaccessoarer. Fokus låg på fortsatt volymförsäljning och ett bredare och djupare sortiment såväl inom textil som icke-textila hemaccessoarer utvecklades i detta syfte. Det nya

butikskonceptet fick namnet Hemtex & More. Det är oklart om detta koncept ersätter Plus-butikerna som introducerades föregående period. Möjligtvis har man bättre koll på detta internt men då företaget nu börsintroducerats är det ännu viktigare att kommunicera tydligt utåt till de externa intressenterna. Galpin (1998) menar att en ny strategi ofta skapar förvirring och menar att brist på kommunikation är en av de vanligaste orsakerna till att en strategi misslyckas. I praktiken är det inte enbart företaget som genomför strategin utan även intressenterna som godkänner den genom att manifesterar den, vilket påminner om Aaltonen och Ikävalkos (2002) antagande om godkännande av strategin. Blir kommunikationen utåt bristfällig är risken nu stor att förvirring uppstår kring om Plus- och Kompaktkonceptet fortfarande ska finnas kvar eller ej. Enligt Galpin (1998) skapar det också problem när det kommer till resursallokeringen. Om samtliga koncept ska verka samtidigt får troligtvis den senare högre prioritet då det är det som marknadsförs. Klart är ändå att jakten på ökad volymförsäljning i samband med börsintroduktionen föranledde att företaget började rea ut stora partier varor för att stimulera efterfrågan. Det fungerade ett tag.

De nya butiker som öppnades skulle öppnas på nya geografiska marknader. Denna spridning av organisationen kommer till följd av att företaget kan inta, enligt Ahrne och Papakostas (2002) utrymmen som varken de eller andra konkurrenter använder sig av. Här finns troligtvis en stor efterfrågan som inte bli tillgodosedd och som vittnar om att företaget har större gränser till förfogande än vad man tidigare utnyttjat. Hemtex blev mer centralstyrt i och med börsnoteringen och i samband med detta ökade andelen egna butiker drastiskt. Franchisetagare hade inte lika mycket att säga till om vilket skulle kunna vara en anledning till varför de såldes så lätt.

Integrationen skulle fortsätta såväl framåt som bakåt i värdekedjan. Målet med 60 % inköp direkt från tillverkarna ökades till 80 %. Kritiker mot vertikal integration menar att företaget tappar fokus på kärnverksamheten och att kontrakt bidrar till en ökad flexibilitet (Osegowitsch och Madhok, 2003). Även Normann (2001) menar att det kan vara förödande att släppa företagets fundamentala värderingar och principer och att företagets identitet blir lidande. Att integrera vertikalt innebär inte per automatik att man släpper dessa värderingar men en organisation som behöver hålla samman flera delar skapar ett större fokus på operativ effektivitet än på den kvalitet som skapas i den.

Varaktig konkurrenskraftig fördel

Den varaktiga konkurrenskraftiga fördelen låg kvar sedan föregående period. 80 % av Hemtex produkter var egendesignade och på sikt ville företaget utöka den delen. Detta skulle komma att stärka fördelen gentemot konkurrenter ytterligare, men fram till dess verkade det vara en önskan snarare än något man fokuserar på under perioden. Börsintroduktionen genomfördes och den varaktiga konkurrenskraftiga fördelen stärktes med detta.

Sammanfattningsvis har de strategiska aktiviteterna implementerats väl även om det råder viss otydlighet vilket som är Hemtex nuvarande koncept.

4.2.6 Empiri: Hemtex strategi efter börsintroduktionen 2007-2011

Data är i huvudsak hämtad från Hemtex årsredovisningar (2007-2011) samt intervju med tf VD Peder Larsson (2012) där detta nämns explicit.

VD: Anders Jansson (2007), Göran Ydstrand (2008), Erik Gumabon (2009, 2010), tf Peder Larsson (2011)

För teckning över butiker:

	2007	2008	2009	2010	2011
Butiker totalt:	113	123	126	123	117
Egna butiker:	90	100	105	104	99
Franchisebutiker:	23	23	21	19	18

Affärsidé

”Hemtex designar och säljer hemtextil med inspiration, kvalitet och service till ett överraskande bra pris.” (2011)

Vision

”Inspiration och förnyelse till alla hem” (2011)

Mål

- Hemtex skulle så snart som möjligt vara ”back on track” (2007).
- Behålla positionen som den ledande heminredningskedjan i Sverige (2011).
- God tillväxt och lönsamhet (2011).

Sortiment

Hemtextil av kvalitet var basen av sortimentet och skulle präglas av funktion och design. Under 2008 ville företaget öka andelen basvaror samt minska andelen trendvaror. Spännvidden i pris stegen skulle ökas och fler premiumprodukter skulle införas. Sortimentet minskades dock totalt under 2008 med 40 % för att tydliggöra erbjudandet till kund, skärpa inköpen, få en enklare distribuering och lagerhållning samt butikshantering. 2010 inledde företaget ett arbete med sortimentförnyelse som innebar nya funktioner, nya material och nya materialkombinationer. Sortimentet koncentrerades och andelen basvaror ökade åter. 2011 skulle sortimentet ha färre trendvaror samt att accessoarer skulle återinföras. Sortimentet bestod även av en del externa varumärken. Varorna delades in i bas, säsongsbas och trend där bas och säsongsbas ska utgöra 60 % av sortimentet. Ute i butik kategoriserades varorna i Bra, Bättre och Bäst efter kvalitet. Det rådde en hård konkurrens men främst i lågprissegmentet. Hemtex ville distansera sig från lågprisaktörerna genom sortimentledarskap och att tillhandahålla marknadens bästa service.

Butikskoncept

Butikskonceptet Hemtex & More vidareutvecklades under 2007 och blev framgångsrikt. Volymbutikerna gav möjligheten att utnyttja resurserna effektivare samt skapa ett bredare sortiment som skulle leda till mer frekventa kundbesök. Under 2008 infördes åter ett nytt butikskoncept som skulle innebära att sortimentet minskades så att butikerna blev tydliga, inspirerande och kommersiella.

2009 var det åter dags för ett nytt butikskoncept. Det nya butikskonceptet indelat i tre sortimentsinriktningarna; Scandinavian, Heritage och Contemporary, infördes hösten 2009 i en pilotbutik. Hemtex lanserade delar av det nya konceptet i en pilotbutik under 2010 och introducerade samtidigt en ny hemsida, kundklubb samt en web shop.

Enligt Larsson (2012) var det Nya Hemtex som konceptet kallades en av de faktorer som ändrade strategins riktning. Hemtex skapade en ny logga och externa bolag togs in. De ansåg att sortimentet hade blivit för brett och att Hemtex endast skulle sälja hemtextil och mjuka produkter. Butiksutseendet gjordes om för detta. Kampanjen gick ut men strategin genomfördes inte. Försäljning, butiksnät och sortiment var inte klart och kunden upplevde ingen skillnad. Efter en månad märktes att strategin inte föll väl ut och hårda produkter togs

åter in i sortimentet. År 2011 var kraftsamlingens år. Samtliga butiker skulle följa en gemensam plan. För att skapa trafik skulle skyltfönstren till butikerna användas som marknadsföringskanal och butikerna skulle bli tydliga, inspirerande och kommersiella.

Strategi

Hemtex skulle under 2007 intensifiera varumärkesbyggandet och en ny kommunikationsstrategi blev klar för lansering där målet var att locka kunder drivna av prisvärda produkter och lust. Hemtex skulle använda fler marknadsföringskanaler. Den nya strategin skulle leda till att behovet av prisreduceringar minskade. De skulle erbjuda varor med lägre ordinarie pris än innan, dock med hög kvalitet och modegrad. Detta skulle ge en jämnare försäljning över året och ge lägre logistikkostnader. Den nya prisstrategin infördes 2008 vilket syftade till att sänka de ordinarie priserna. De ständiga reorna upphörde. Krav på effektivare varuflöde infördes under 2007 då råvarupriserna steg.

För att så snart som möjligt nå målet ”back on track” prioriterades lönsamhet framför växande marknadsandelar och volymtillväxt. De redan etablerade marknaderna stod i fokus och de butiker som inte levde upp till prestationskraven avvecklades. Expansionstakten skulle mattas av. Sverige ansågs snart fullt etablerat till antalet butiker. Fokus skulle hädanefter ligga på att effektivisera befintliga butiker genom exempelvis större yta och utökat sortiment.

2011 Hemtex fokuserade på att kraftsamla den svenska marknaden och Larsson (2012) berättade att de avvikelser som tidigare gjorts från strategin togs bort. Genom att lansera ett bredare och utvecklat sortiment, en ny identitet, en ny hemsida och ett nytt kundklubbkoncept ville företaget förtydliga sin position.

4.2.7 Analys: Hemtex strategi efter börsintroduktionen 2007-2011

Drivfaktorer till strategin: affärsidé och vision

Uppgifter om affärsidé och vision saknas för perioden. Detta innebär inte att dessa inte fanns. Det troliga är att samma affärsidé och vision låg kvar sedan tidigare även om de kan ha ändrats. Då företaget börsintroducerats bör det ligga i dess intresse att tydligt kommunicera till intressenter. Detta skulle kunna tyda på en osäkerhet internt. Enligt Inkpen och Choudhury (1995) kan ett företag sakna strategisk riktning och att det är ett medvetet val.

Larsson (2012) nämnde att när företaget börsnoterades började högre krav på kvartalsrapportering ställas vilket skulle kunna vara en orsak till att man valt att lätta på den strategiska planen för att kunna anpassa sig efter de snabba förändringar som kan behöva göras för en godkänd kvartalsrapport.

Under 2011 var det dags för kraftansamling och affärsidé och vision förtydligades. Den nya affärsidén talade om vad kunden får ut av företaget och visionen talade om vart företaget vill vara i framtiden, i linje med Collis och Rukstads (2008) riktlinjer. Larsson (2012) påpekade att kvalitet har varit en del av strategin sedan 2002 vilket till stor del stämmer överens med de affärsidéer och visioner som angivits tidigare, även om de formulerats annorlunda. Frågan är hur omformulering av drivfaktorerna påverkar strategin? ”Kvalitet” har inte tidigare nämnts i drivfaktorerna. Enligt Galpin (1998) skapar, som nämnts, en ny strategi ofta förvirring. I det här fallet har affärsidé och vision förtydligats, snarare än ändrats, vilket borde underlätta tolkningen och implementeringen. Vad som menas med ”överraskande bra pris” är otydligt vilket är förvånande när priset har varit omdebatterat och kan leda till missförstånd.

Implementering

Mål

Hemtex började märka av en vikande försäljning mot slutet av 2007 och det enda mål som nämndes var att företaget så snart som möjligt skulle vara ”back on track”. Det är varken specifikt, mätbart eller tidsrelaterat mål enligt Collis och Rukstads (2008) riktlinjer vilket försvårar implementeringen. Enligt Galpin (1998) är tolkningen av strategin viktig för att den ska kunna implementeras väl. Vad som menas med ”back on track” är otydligt och försvårar tolkningen. Fokus låg på att prioritera lönsamhet framför växande marknadsandelar och volymtillväxt som tidigare varit huvudmål, men inte heller lönsamheten är enligt Collis och Rukstads (2008) riktlinjer. Först inför kraftsamlingen 2011 prioriterade man positionen som marknadsledare igen.

Omfattning

Omfattningen av strategin består utav kunder och erbjudanden, geografiskt läge och vertikal integration, enligt Collis och Rukstad (2008). Det faktum att det finns relativt lite information i årsredovisningarna mellan 2007 och 2010 är ett tecken på att företaget börjat komma i obalans. Det märks framför allt på de pendlingar i sortiment och butikskoncept som uppstod.

Under 2007 allokerades resurser för att utveckla sortimentet från företagets bas i egen designad hemtextil till att innehålla mer inredningsaccessoarer i det nya Hemtex & More-konceptet. Under 2008 ville företaget dock minska sortimentet för att få en enklare distribuering och 40 % av det tidigare sortimentet togs bort. Under 2009 skulle butikskonceptet åter förändras. Resultatet av det nya butikskonceptet blev dock inte som företaget tänkt sig. Nya Hemtex med ny logga och ett mjukare format med enbart textila produkter implementeras inte. Reklamkampanjen gick ut men i butiken fanns fortfarande hårda produkter vilket gjorde att kunderna inte upplevde någon skillnad. Man gick då tillbaka till det gamla sortimentet som var bredare och där icke-textila produkter ingick. Enligt Galpin (1998) är brist på fokus, dålig koordination och en tro att strategin implementerar sig själv bidragande faktorer till att en strategi inte implementeras väl. Samtliga tre passar in vid den här implementeringen. Under 2010 och 2011 koncentrerades sortimentet åter och andelen basvaror ökade medan andelen trendvaror minskade. Den senaste uppdateringen av butikskonceptet introducerades i en pilotbutik samt att hemsida, web shop och kundklubb uppdaterades. Kvalitetskategorierna utgjordes av bra, bättre och bäst. Enligt Ahrne och Papakostas (2002) kan det ibland se ut som att ett företag har förändrats fast det inte har gjort det. En ny logga och ett nytt butikskoncept behöver inte nödvändigtvis betyda att organisationen eller strategin har förändrats. Det krävs att en förändring tränger djupt i organisationen för att man ska tala om en verklig förändring.

Under 2007 gick någonting snett då företaget köpt upp för stora partier som man sedan reade ut. Under 2008 skulle priserna istället minskas på ett stort antal varor till följd av att man upphörde med de ständigt pågående reorna. Man tar med detta ett steg ifrån den Pull-strategi som man tidigare haft där efterfrågan styr varuflödet och närmar sig en Push-strategi där man förväntar sig att kunna ”trycka på” kunderna den uppsättning produkter som man köpt in.

Företaget insåg under 2007 att Sverige var fulletablerat och fokus låg på att effektivisera befintliga butiker och avveckla olönsamma. Under 2007 avvecklades närmare 30 butiker och har sedan dess legat på en relativt jämn nivå runt 120 butiker. Fokus 2011 låg på den att utveckla den svenska marknaden och fokus riktas mot kärnan av verksamheten. Enligt både Normann (2001) och Galpin (1998) behövs fokus för att en strategi ska kunna implementeras väl vilket man får när man börjar rikta uppmärksamheten mot företagets fundamentala värderingar.

Integrationen av kedjan blev under 2007 särskilt viktig då råvarupriset steg och kravet ökade på ett effektivare varuflöde.

Varaktig konkurrenskraftig fördel

Den varaktiga konkurrenskraftiga fördelen med egendesignad hemtextil till god kvalitet levde kvar och blev extra tydlig under 2008 då Hemtex ville distansera sig från lågprisaktörerna på marknaden. Under 2007 ökade fokus på designen då Hemtex insåg det unika värdet i att ha egen design som är svår att kopiera.

Något som gäller för hela tioårsperioden är att det är svårt att veta hur kvaliteten faktiskt har varit i praktiken och om erbjudandet därmed kan uppfattas som unikt enligt Collis och Rukstads (2008) riktlinjer, samt att konceptet är lätt att kopiera om finansiella resurser finns att tillgå. Att fokus på kvaliteten ökat är dock synligt i och med de nya kvalitetskategorierna i affärsidén 2011.

Börsnoteringen var en fortsatt varaktig konkurrenskraftig fördel.

Sammanfattningsvis var perioden skakig och präglades av att företaget började komma ifrån det strategiska tänkandet för ett mer kortsiktigt taktiskt tänkande i jakt på omsättning.

4.2.8 Slutsats: Hemtex strategiska utveckling 2002-2011

Hemtex strategiarbete har under perioden varit en blandning mellan planerad och framväxande strategi med en stark dragning åt det planerade hållet. Det är emellertid tydligt att det för Hemtex del finns en avvikelse mellan vad som är sagt och vad som är gjort under perioden. Enligt Kaplan och Norton (2000) behöver samtliga i företaget vara överens om och känna till strategierna för att dessa ska kunna implementeras väl. För Hemtex del kan det vara en förklaring till varför inte strategin har implementerats, I intervjun framhåller Larsson att organisationen de senaste åren har varit stressad och det resulterat i att ingen har vågat göra någonting med rädsla för att göra fel. Under dessa förhållanden är det svårt att se att kommunikationen har fungerat.

Före börsintroduktionen

Åren före börsintroduktionen utvecklades Hemtex strategi i stor grad enligt hur den var planerad. Företaget var inne i en expansiv fas. Företaget bytte affärsidé och vision under 2003. Från att vilja upplevas som mest framgångsrik ville man nu att företaget skulle förknippas med inspiration och förnyelse. Detta förändrade riktningen något och därmed bör man kunna se en skillnad mellan strategierna dessa år. Även om förslaget nådde ett godkännande och genomförandet satts i rullning innebär förändringar ofta motstånd. Enligt Ahrne och Papakostas (2002) kan detta bero på såväl ovilja som oförmåga att förändras. Under de omständigheter där företaget hade en expansiv plan kan oviljan röra sig om att det finns många åsikter om hur denna plan skulle förverkligas på bästa sätt och att vissa delar av företaget hade svårt att omställa sig till det nya. Enligt Kaplan och Norton (2000) är det viktigt att alla delar av företaget är med på den nya strategin. Det går tydligt att se att butiksökningstakten var förhållandevis långsam de tre första åren för att sedan ta fart år fyra. Sammantaget utvecklades strategin enligt planen.

Under börsintroduktionen

Larsson (2012) framhåller att en av de faktorer som påverkade den strategiska utvecklingen mest var just börsnoteringen och att Hemtex i och med det blev mer centralstyrt. Det var då strategin förändrades till att bli mer kortsiktig och taktisk. Företaget började jaga omsättning med lågpris och volym för att kunna lämna ifrån sig en stark kvartalsrapport. Det tar, enligt Larsson (2012), sex månader att införa en ny strategi innan kunden märker av den i butik. Under den här perioden skulle man hinna rapportera två gånger. Organisationen blev stressad. Larsson resonerar dock här kring om det var strategin som hade förändrats eller om det var genomförandet som hade förändrats och menade att det kortsiktiga tänket snarare bestod av avvikelser från strategin än att det var frågan om en verklig förändring i strategin. Detta går i linje med Mintzbergs (1978) resonemang att strategier kan växa fram efter hand och bilda ett strategiskt mönster utan att ha behövt vara planerade innan. Har man en bra strategi får man med sig resultatet första tiden, menar Larsson, men sedan kom en period då allt började falla till följd av det kortsiktiga tänkande som uppstod och då kom även den strategiska förändringen.

Efter börsintroduktionen

Under 2007 har den strategiska utvecklingen visserligen gått som planerats men man kan se att den förverkligade strategin börjat ta en annan riktning även om avsikten var en planerad

strategi. Vad som karakteriserar en framväxande strategi är att beslut som fattas över tiden är konsekventa i en riktning utan att det finns en tanke på det (Mintzberg och Waters, 1985). Larsson (2012) nämner i intervjun just det faktum att trots att många beslut har varit avvikelser från strategin har det funnits en tanke bakom dem. Detta föranleder alltså slutsatsen att perioden efter börsintroduktionen har karaktären av en framväxande strategi. Visserligen menar Larsson (2012) att dessa beslut har en mer taktisk karaktär på kort sikt, men sett över hela perioden bildas ett mönster som Mintzberg (1994) menar karakteriseras den förverkligade strategin. Enligt Inkpen och Choudhury (1995) kan även ett företag sakna strategi. De menar att en strategi är ett resultat av en serie aktiviteter och beslut som företagsledningen fattar och som växer samman till ett logiskt mönster. Vid avsaknad av logik och mönster finns således ingen strategi. Hel avsaknad av strategi är det dock inte frågan om för Hemtex del eftersom styrelse och verkställande ledning varje år går igenom den strategiska planen för företaget.

Larsson (2012) anser att vad Hemtex har gjort under tioårsperioden och i synnerhet efter börsintroduktionen är någonting annat än strategin, så kallade avvikelser. Detta stämmer väl överens med vad som går att läsa ut från årsredovisningarna. I grunden finns inspiration och förnyelse av hemmet med hjälp av hemtextilier av god kvalitet. Trots något olika formuleringar genom årens lopp och trots att kvalitet egentligen inte nämns som en del av affärsidé och vision förrän 2011 har strategin inte förändrats till så stor del. De omtalade reorna, exempelvis, tyder inte på ett strategiskt tänkande utan utgör ett taktiskt handlande och har varit en av de förödande avvikelser som, menar Larsson (2012) har stjälpt företaget. Vad som dock bör poängteras är att det för Hemtex del kan röra sig om flera strategier som varit verksamma parallellt. Dels en strategi med en bas i hemtextil baserad på kvalitet och som gått som en röd tråd genom perioden men också avvikande taktiska drag som vid sidan om skapat ett eget strategiskt mönster beroende på vilken vinkel man vill belysa fenomenet ifrån.

Sammantaget under hela perioden var visionen bristfällig vilket kan vara en stark bidragande orsak till varför inte företaget lyckats ta till vara på de möjligheter som uppstod vid expansionen. Enligt Mintzberg (2009) anses visionen ofta vara nyckeln till framgång i såväl med- som motgång. Detta kan vara en förklaring (tillsammans med de avvikelser från strategin som gjorts) till varför man inte lyckats navigera företaget. Den var ospecificerad och gav möjlighet för ledningen att fritt navigera på måfå utan eftertanke om hur man ska lyckas stanna kvar när man väl expanderat färdigt.

4.3 Vilka samband finns mellan Hemtex strategi och företagets lönsamhet?

Det är kanske inte meningslöst att undersöka ett företags strategiska utveckling men det blir meningsfullt först när man sätter det i samband med företagets lönsamhet. Har strategin lyckats bidra till att företagets lönsamhet ökat (eller åtminstone inte minskat)?

4.3.1 Empiri: Hemtex omsättning och lönsamhet 2002-2011

Från 2002 till 2011 redovisade Hemtex följande omsättning och lönsamhet, utifrån de årsredovisningar företaget har släppt (Hemtex, 2002-2011):

	tKr	förändring i %	lönsamhet
2002/2003	361 865	+ 8,2 %	6,78 %
2003/2004	443 325	+ 22,6 %	21,17 %
2004/2005	726 346	+ 63,8 %	26,73 %
2005/2006	1 062 810	+ 46,3 %	33,11 %
2006/2007	1 342 930	+ 26,4 %	30,46 %
2007/2008	1 478 290	+ 10,1 %	17,00 %
2008/2009	1 196 363	- 19,1 %	- 3,39 %
2009 (8 mån)	768 769	- 35,7 %	- 25,24 %
2010	942 950	+ 22,7 %	- 46,68 %
2011	873 602	- 7,4 %	- 29,33 %

Omsättningens ökning i procent är uträknat av uppsatsförfattaren. Lönsamheten är uträknad av uppsatsförfattaren och är beräknad på totalt kapital. För fullständig uträkning se bilaga.

För att kunna analysera om lönsamheten har varit ett resultat av företagets strategi kan man titta på hur omvärlden har sett ut under tiden. I den här studien är faktorerna begränsade till marknadens totala försäljningstillväxt, konkurrenternas marknadsandelar samt kundpreferenser. Det är alltid svårt att veta vad som har varit orsak och vad som har varit verkan men genom att jämföra företagets lönsamhet med den strategi som använts vid tillfället med ovan nämnda faktorer ges en indikation på om strategin har bidragit till lönsamheten.

4.3.2 Empiri: Marknadsskattning

Segmentet för hemtextil hade följande försäljningsutveckling (GfK Sverige: Home scope, 2012). Förändring i procent är uträknad av uppsatsförfattaren:

	mKr	förändring i %
2002	4600	+ 10 %
2003	4650	+ 1 %
2004	4790	+ 3 %
2005	5150	+ 7,5 %
2006	5335	+ 3,6 %
2007	5700	+ 6 %
2008	5445	- 4,2 %
2009	5565	+ 2,2 %
2010	5243	- 6 %
2011	5343	+ 2 %

4.3.3 Empiri: Marknadsandelar

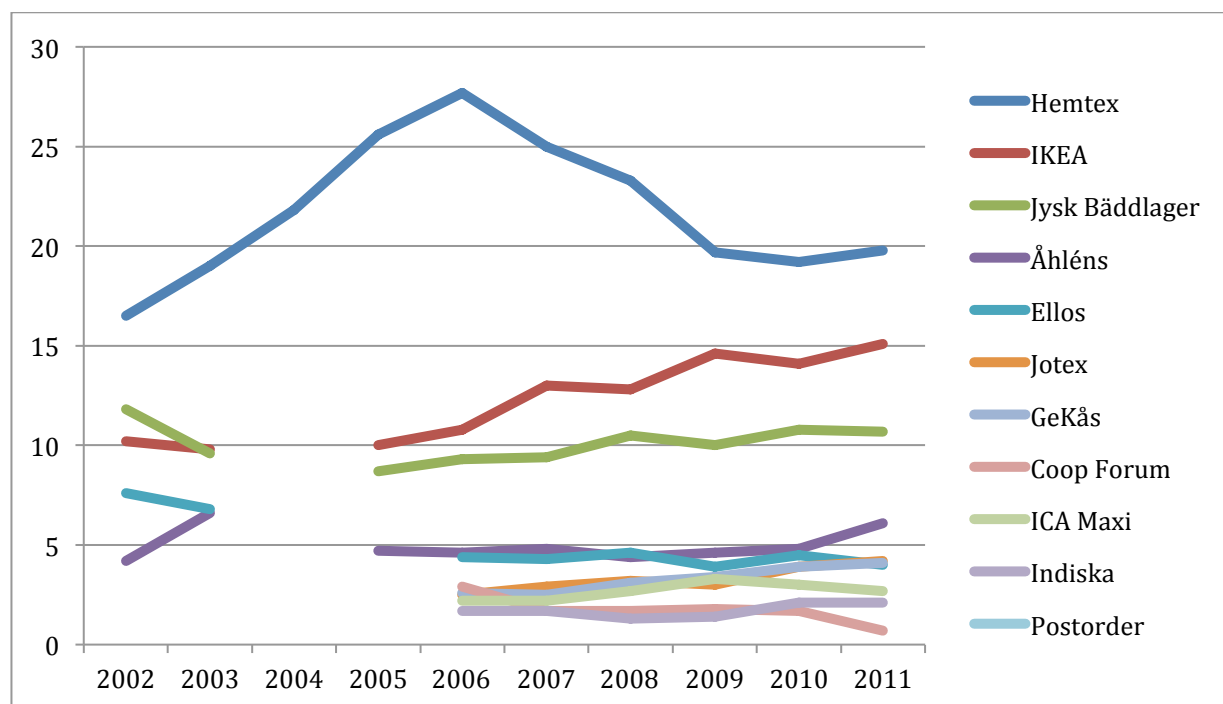
Marknadsandelen är företagets omsättning i förhållande till den totala omsättningen på marknaden (Wikipedia, 2012); i Hemtex fall segmentet för hemtextil. Företaget hade följande marknadsandelar mellan 2002 och 2011 beräknat i procent (GfK Sverige: Home Scope, 2006-2011)¹:

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
16,5	19	21,8	25,6	27,7	25	23,3	19,7	19,2	19,8

Tabell: Hemtex marknadsandelar 2002-2011

¹ Andelarna är baserade på marknadsundersökningsföretaget GfK Sveriges uppgifter. Andelarna för 2002 till

Mellan åren 2002 och 2011 var fördelningen av marknadsandelar mellan konkurrenter inom segmentet för hemtextil följande (för fullständiga värden se bilaga):



Figur: Fördelning av marknadsandelar mellan konkurrenter inom segmentet för hemtextil 2002-2011 (Data saknas för några konkurrenter mellan 2004 och 2006 då dessa inte gått att få från GfK Sverige. De bedöms dock inte ha en avgörande betydelse för resultatet).

4.3.4 Kundpreferenser

Data om kundpreferenser är hämtade från Hemtex årsredovisningar 2002-2011.

Före börsintroduktionen

Under 2002 var Hemtex den butik som oftast besöktes av kunder, enligt Hemtex egna marknadsundersökning. Ett ökat intresse för hemmet och hemtextil låg bakom tillströmningen. Under 2003 köpte kunderna 75 % av sina hemtextilier på Hemtex. Antalet besökare och kunder ökade. Företaget breddade sin position på marknaden under 2004 och andelen kvitton ökade. Hemtex egna försäljning ökade med 22 % under 2005 vilket ledde till att företaget stod för 25 % av den totala marknadstillväxten 2005. Heminredningstrenden var en bidragande faktor. Bedömning gjordes också att Hemtex vuxit snabbare än marknaden med genomsnittliga 35 % per år. Kunderna var trogna och köpte 41 % av sina textilier på

Hemtex. Andelen kvitton och kunder förnyade sina hem oftare p.g.a. heminredningstrenden, ökning i disponibel inkomst samt lägre produktpris.

Under börsintroduktionen

Hemtex stod för 25 % av marknadens tillväxt under 2006 genom att öka försäljningen med 17 %. Antalet kvitton och snittköpet ökade. Kunderna bedömdes som lojala och köpte 47 % av sina textilier på Hemtex (Hemtex, 2006/2007). På en analytikerträff sa Hemtex dåvarande ekonomi- och finanschef Tommy Svensson att det från och med då skulle bli tufft att öka marknadsandelarna (Euro Investor, 2006).

Efter börsintroduktionen

Under andra halvan av 2007 började hemtextilmarknaden mattas av vilket skulle komma att fortsätta in under 2008. Marknaden för hemtextil minskade till följd av lägre priser. Den ekonomiska krisen under hösten 2008 påverkade marknaden negativt. Marknaden för hemtextil ökade dock något under andra halvan av 2009 sedan en minskning på 3 % under den första halvan. Besöksfrekvensen minskade med 7,5 %. Under 2012 handlade färre hushåll hemtextil och dessutom till en lägre summa. Under 2011 uppvisade detaljhandeln den svagaste tillväxten på 15 år trots att kundernas heminredningsintresse ökade något.

Nedan redogörs för Hemtex strategi under perioderna före, under och efter börsintroduktionen. Data är hämtad från Hemtex årsredovisningar. Hemtex använde sig fram till 2009 av brutet räkenskapsår. Hänsyn har inte tagits till att årsredovisningarna fram till 2009 inte sammanfaller med kalenderåret då informationen främst ska redogöra för en utveckling under en tioårsperiod. För åren 2007, 2008, 2009 och 2010 finns det dessvärre relativt lite information angiven i årsredovisningarna. Inledningsvis görs en övergripande analys av var företaget befinner sig på marknaden där positionen zoomas in.

4.3.5 Analys: Vilken inverkan har Hemtex strategi haft på lönsamheten?

Analysen ovan har behandlat hur Hemtex strategi har implementerats och utvecklats under perioden. Den berör inte om strategin har haft någon inverkan på lönsamheten och således varit nödvändig. Larsson (2012) menar att företaget har en uppgift att leverera resultat till ägarna och att strategin är ett hjälpmedel för detta. Marknaden analyseras och utifrån det

bestäms hur företaget ska agera. Fortlöpande undersöks om strategin behöver förändras om marknaden inte reagerar enligt förväntningar.

Före börsintroduktionen

Hemtex strategi hade under 2002 en viss inverkan på omsättning och lönsamhet under året i och med en stor satsning på säljdrivande aktiviteter, men företaget kunde också dra nytta av det ökade intresset för heminredning och marknads tillväxt överlag. Marknaden växte mer än vad Hemtex gjorde, varpå det är rimligt att tro att den gav företaget skjuts framåt. Den starka tillväxten på marknaden till följd av ett ökat heminredningsintresse gav förutsättningar för större svängningar på marknaden. Enligt Ahrne och Papakostas (2002) karaktäriseras en förändringsprocess av dess styrka, innehåll och rytm. Tillväxten på 10 % var den högsta under tioårsperioden och innehöll därmed hög grad av styrka och intensitet. Innehållet i den var till stor del tillägnat Hemtex då flest kunder handlade där. Enligt Normann (2001) skapar företag och kunder tillsammans köpets värde och det är detta värde som definierar gränserna för vad som är möjligt för företaget. Under 2002 fanns en hög grad av samspel mellan företag och kunder i och med att efterfrågan på hemtextil var stark. Detta bidrog till att värdets gränser sträckte sig längre än de fysiska butiker som företaget hade och en högre tillväxt hade kunnat förväntas av Hemtex.

Jämfört med 2002 var ökningen i omsättning och lönsamhet i förhållande till tillväxten på marknaden avsevärt större och det är därmed troligt att Hemtex strategi hade en större påverkan på resultatet under 2003. Företaget angav i årsredovisningen att det volymsegment som man satsat på bidrog till att ta marknadsandelar vilket styrks av att de två största konkurrenterna IKEA och Jysk Bäddlager tillsammans tappade nästan lika många marknadsandelar som Hemtex växte med. Likt 2002 handlade kunderna en majoritet av sina hemtextilier hos Hemtex. Detta tyder på att det värde som företag och kunder tillsammans skapade, enligt Normann (2001) var bestående, i synnerhet med tanke på att marknadstillväxten mattades av.

Under 2004 var ökningen i omsättningen i förhållande till tillväxten på marknaden större än under 2003. Även lönsamheten låg på en högre nivå även om ökningen var något mer blygsam. Marknaden växte endast med 3 % varpå man kan dra slutsatsen att Hemtex strategi under året hade en betydande inverkan på företagets omsättning och lönsamhet. Att andelen kvitton ökade tyder på att kundfrekvensen var hög och att den relation som företaget byggt

upp med sina kunder tidigare år fanns kvar. I och med detta anser Normann (2001) att företaget satte reglerna för marknaden. Dessvärre finns ingen data tillgänglig för konkurrenternas marknadsandelar under året och det är därmed svårt att avgöra hur svängningarna har varit på marknaden. I och med att marknaden växte, men med en relativt lite andel, samt att Hemtex byggt upp en god relation med sina kunder kan åtminstone en viss del av marknadstillväxten utgöras av ett skyddat utrymme. Ett skyddat utrymme karaktäriseras av Ahrne och Papakostas (2002) av etablerade organisationer skyddar ett utrymme från att annan form av organisering ska uppstå. På ett abstrakt plan innebär det att en viss del av tillväxten automatiskt ägnas åt Hemtex i och med att de har en så pass god relation med sina kunder. Det är dock ingenting som är självklart.

Den fortsatta omsättnings- och lönsamhetsutvecklingen under 2005 var större än marknadens totala tillväxt. Omsättningstillväxten sjönk något medan lönsamheten ökade. Hemtex marknadsandelar ökade mer än konkurrenternas. Marknaden hade dock en stark utveckling under året men eftersom konkurrenternas aktivitet var blygsam kan det antas att omsättnings- och lönsamhetsutveckling samt ökade marknadsandelar är ett resultat av, i linje med företagets egen analys, organisk tillväxt men också en ökad tillströmning av kunder med heminredningsintresse till marknaden och att dessa valde att handla hos Hemtex. Åter blir det tydligt att företag och kunder tillsammans skapar värde för köpen och sätter gränserna för marknaden (Norman, 2001). När marknaden växer och ett företag lyckas att ta vara på detta bildas ett vakuum (Normann, 2001). Gränserna för de möjligheter som finns och hur mycket som går att locka kunderna sätts i de mentala processerna. Detta ska varken förväxlas med de fria och skyddade utrymmena (Ahrne och Papakostas, 2002). Fria utrymmen karaktäriseras av gläntor på marknaden som organisationer inte kan eller vill utnyttja och skyddade utrymmen av gläntor som skyddas av existerande organisationer så att inte andra former av organisering kan uppstå där.

Under börsintroduktionen

Under året ökade tillväxten men inte med lika mycket som året innan. Lönsamheten däremot var högre. Tillväxten på marknaden ökade något. Trots en lägre omsättningstillväxt kunde Hemtex öka sina marknadsandelar, något som även de närmaste konkurrenterna gjorde. Det var en del rörelse och under 2006 var vakuemet (Normann, 2001) som uppstod efter den ökade marknadstillväxten inte enbart tillägnat Hemtex då de närmaste konkurrenterna även ökade sina marknadsandelar. Det beror troligtvis mer på oförmåga än ovilja i och med att

Hemtex expanderade aggressivt under året och ökade butiksinnehavet med 28 butiker. Oförmågan kan enligt Ahrne och Papakostas (2002) bero på att man saknar kunskap att agera. Möjligtvis börjar organisationen bli tungrodd och det blir svårt att hålla fokus med en så pass snabbt expanderande kedja. Detta styrks av dåvarande finanschef Tommy Svenssons antydan på en pressträff under året att det kommer bli tufft att öka marknadsandelarna framöver, med den innebörden att Sverige kan anses vara fulletablerat. Trots att andelen kvitton ökade sjönk andelen kunder som handlade hos Hemtex. Endast 47 % av hemmets textilier köptes hos Hemtex (att jämföra med 75 % år 2003) vilket vittnar om att Hemtex inte lyckats att nå kunderna lika bra under perioden. Troligtvis har Hemtex strategi varit en bidragande orsak till den tillväxt företaget gjort då den ändå är högre än marknadens samt att man faktiskt har tagit marknadsandelar.

Efter börsintroduktionen

Under 2007 fortsatte omsättnings- och lönsamhetstillväxt att öka men i lägre takt. Tillväxten på marknaden ökade från tidigare år vilket borde gett en minst lika god omsättning som under 2006 om strategin hade varit god. Hemtex närmaste konkurrent IKEA ökade sina marknadsandelar markant från 2006. Svängningarna på marknaden var inte så stora trots att marknaden växte relativt mycket. Det som stack ut var Hemtex minskning och IKEAs ökning av andelar. Trots omsättningsrekord vittnar minskningen i snittköp om att kundernas förtroende för Hemtex börjar vackla. Det värde som man tidigare skapat tillsammans med företaget (Normann, 2001) minskade. Under 2007 börjar de stora reorna att ge sig till känna på Hemtex vilket också påverkade kundernas förtroende. Larsson (2012) nämnde det faktum att Hemtex fick ett dåligt rykte till följd av långvariga reor bidrog till ett urholkat förtroende för kedjan. Detta visar på hur kunders preferenser begränsar vad en organisation tillåts att göra bortsett från konkurrenterna. Detta kan vara anledningen till att ett vakuum (Normann, 2001) uppstod att inta för IKEAs del. Kunder som inte längre får sina behov mötta hos Hemtex men som redan står med plånboken öppen kan istället vända sig till IKEA. Hemtex tvingas för första gången under tioårsperioden att rationalisera verksamheten och stänga ner butiker. Framförallt var det andra halvan av 2007 som präglades av negativ tillväxt. Även lönsamheten började sjunka till följd av att man köpt in för mycket varor.

Hemtex oförmåga att hantera situationen kan också ha berott på ovilja. Ahrne och Papakostas (2002) nämner att rädslan för att försämra en situation samt att underliggande värderingar riskerar att hotas kan vara orsaker till en organisations ovilja att förändras. Strategin hade

dock troligtvis haft en inverkan på omsättning och lönsamhet under året då 2007 visade en toppnotering för företagets omsättning över tioårsperioden. Ju mer pengar ett företag tjänar ju desto svårare blir det dock att slå föregående års försäljning, varpå en avmattning i omsättningstillväxten är rimlig utan att strategin behöver vara dålig.

Under 2008 kom den första negativa omsättnings- och lönsamhetstillväxten. Tidigare VD Anders Jansson fick sparken och ersättas av Göran Ydstrand. Anmärkningsvärt visar dock företaget fortfarande ett bättre resultat än under 2005 då man ansåg att omsättningen var god. Marknadens negativa tillväxt var med stor sannolikhet en bidragande orsak till att tillväxten minskade även för företaget. Under hösten 2008 pågick även finanskrisen vilket påverkade ekonomin i stort. Sortimentet minskade för att hålla nere kostnaderna och de ständiga reorna upphörde. Lågprisaktörer och deras lägre priser bidrog enligt Hemtex till att marknadstillväxten avtog. De förändringsprocesser (Ahrne och Papakostas, 2002) som pågick under 2008 hade en stark intensitet och påverkade flera områden av företaget. Här var det inte enbart faktorer utanför organisationen som var av betydelse. Turbulensen var hög. Förmågan att allokera resurser till efterfrågan (Normann, 2001) minskade då fokus riktades mot ett för stort varulagret. Kunderna värdesatte lågpris framför kvalitet vilket gav Jysk Bäddlager möjligheten att inta det vakuum (Normann, 2001) som Hemtex lämnade efter sig. Hemtex gränser krympte och företaget tappade marknadsandelar för andra året i rad. Hemtex intog för första gången under tioårsperioden en defensiv strategi där man började se till att hålla nere kostnaderna och på så vis påverka lönsamheten.

Under 2009 var samtliga siffror för Hemtex del dystra. IKEA var den av konkurrenterna som lyckades bäst och ökade sina andelar. Allt detta skedde på en marknad som växte vilket vittnar om att Hemtex strategi inte var framgångsrik under året. Det är dock svårt att avgöra om siffrorna hade varit ännu sämre om man inte krympt sortimentet. Att Hemtex inte följer med marknadens utveckling och att IKEA lyckas öka sina andelar tyder på förändringsresistens inom företaget. En oförmåga skulle enligt Ahrne och Papakostas (2002) kunna bero på att företaget fastnat i upptrampade spår. Hemtex har länge haft en expansiv strategi och när företaget nådde sin topp både vad det gäller antalet butiker och marknadsandelar blev det svårt att ställa om strategin. Trögheten kan även bero på en ovilja att förändras (Ahrne och Papakostas, 2002) orsakad av att man är van vid att jobba på ett visst sätt och att man är rädd för att försämra något om man byter riktning. Det är svårt att avgöra hur länge turbulensen i omvärlden varar. Den inom företaget har man större chanser

att påverka även om det inte heller alltid är självklart. Det uppstår då en osäkerhet om man ska byta strategi helt eller om läget bara är tillfälligt och man behöver vidta vissa taktiska åtgärder på kortare sikt. Enligt Normann (2001) är detta ett kritiskt läge då denna avvägning kan få konsekvenser för företagets identitet.

Trots att utvecklingen under 2010 sågs som en besvikelse efter en rad insatser samt kostnadsbesparingsprogram ökade bolaget omsättningen samtidigt som marknaden krympte. Lönsamheten visade dock kraftiga minussiffror. Även om strategin inte var lyckad i företagets ögon har den ändå bidragit något till företagets omsättning och lönsamhet. Visserligen fortsatte marknadsandelarna att minska, något de även gjorde för den närmaste konkurrenten IKEA. Färre hushåll handlade hemtextil under året vilket är svårt att avgöra om det beror på dålig marknadsföring från företagets sida eller om intresset svalnat hos kunderna. Kunder och företag skapar inte längre värdet tillsammans (Normann, 2001) och det är inte bara för företagen att flytta sina resurser till dit efterfrågan finns utan denna måste stimuleras. Här blir det tydligt att fysiska och mentala gränser är två olika saker. De butiker som man etablerade när kunderna och efterfrågan redan fanns finns fortfarande kvar, och således de fysiska gränserna. De mentala gränserna däremot har dock krympt.

Trots att omsättningen minskade förbättrades lönsamheten under 2011, även om den fortfarande låg på minus. Marknaden växte något vilket stärker uppfattningen att strategin inte har bidragit till tillväxten. Det verkar snarare bero på att den inte har implementerats än att den har varit dålig. Marknadsandelarna ökade något vilket med ovanstående siffror är svårt att finna förklaring till. Närmaste konkurrenten IKEA ökade även sina medan Jysk Bäddlager var näst intill oförändrade. Även Åhléns ökade sina marknadsandelar med 1,3 %. Det vittnar om viss rörelse på marknaden. Coop Forum minskade sina marknadsandelar med 1 %. En vild gissning är att det är från lågpriskonkurrenter som Hemtex tagit andelar då detaljhandeln över lag visade den svagaste tillväxten på 15 år. Livsmedelsaffärerna är en stor del av detaljhandeln och ett tapp hos dem minskar naturligtvis deras försäljning av hemtextil. De förändringsprocesser (Ahrne och Papakostas, 2002) som rådde berodde till stor del på att IKEA och Åhléns lyckades sprida sig och tänja på sina gränser. Att kunderna återvända till marknaden kan bero på Hemtex lanserat Nya Hemtex och haft en kraftfull marknadsföring. När de sedan inte levde upp till förväntningarna försvann kunderna till konkurrenterna då de hade ett otillfredsställt behov. Det vakuum (Normann, 2001) som Hemtex skapade tog de inte tillvara på själva vilket lämnade möjligheten för konkurrenterna att tänja sina gränser.

Sammanfattningsvis har strategin inte varit en bidragande orsak till den lilla lönsamhetsutveckling som har gjorts.

4.3.6 Slutsats

Sammanfattningsvis har strategin haft en inverkan på omsättning och lönsamhet, men det har inte varit en självklarhet. Här kan man se att när en strategi fungerar som den ska, dvs en analys av omvärlden görs och strategin implementeras enligt plan, så ger det resultat. Dock har intresset för heminredning ökat under perioden vilket bidragit till tillväxt. Det är då viktigt att urskilja vad som har varit ett resultat av strategin. Larsson (2012) nämnde att Hemtex har bidragit till att intresset för heminredning har ökat men att det är något som en marknadsledare alltid påstår.

Enligt Normann (2001) får abstrakta gränser på marknaden konsekvenser för företagets identitet. Den behöver en trygg bas i värderingar, syfte och färdigheter. När dessa förverkligas bildas struktur. Förverkligande innebär här i en vidare mening den strategi som används. De år som strategin inte har gett planerat resultat har inte Hemtex kunnat skapa någon struktur vilket gett en obalans gentemot omvärlden. Enligt Normann (2001) behöver Hemtex då dels finna en mening med företagets existens som skapar harmoni med omvärlden samt inse att denna harmoni inte varar länge. När företaget börsintroducerades och kvartalsrapporterna blev viktigare skiftades fokus från värdegrunderna till förmån för kortsiktig likviditetsstyrning. Både analysen ovan och Larsson talar för att det var just vid börsintroduktionen som de strategiska problemen uppstod. Först under 2011 riktades fokus åter mot kärnan. Ahrne och Papakostas (2002) påpekar att när förändringen är stor bör man titta på var verksamheten bedrivs. Det är ibland lättare att flytta på verksamheten än att förändra den fundamentalt som man försökte göra med Nya Hemtex 2009. För Hemtex del är det vad man under den senare delen av tioårsperioden börjat inse. Företaget har visserligen inte flyttat sin verksamhet men har börjat rationalisera bort olönsamma butiker och stänga ner de internationella marknaderna för att fokusera på kärnan.

Hemtex är ett typiskt exempel på vad som kan hända när de fundamentala värdegrunderna inom företaget släpps till förmån för ett kortsiktigt tänkande. Ökade marknadsandelar är inte en självklarhet för att ett företag ska bli lönsamt, något som Larsson (2012) håller med om.

Woo (1984) listar en rad faktorer som bidrar till att en marknadsledande position inte blir lönsam. För marknadsdel gäller bland annat att marknadsklimatet är instabilt och marknaden är oattraktiv och avskräckande. Till synes har det inte hänt så mycket på hemtextil marknaden, Larsson (2012) påpekar att det inte har kommit in några ”killers” till konkurrenter. För Hemtex del skulle det kunna tolkas som att marknaden är stabil och attraktiv. Vad man inte tänker på då är att den kan verka avskräckande för nya hemtextilaffärer att slå sig in på vilket kan missgynna en positiv konkurrens. Dessutom är kundernas preferenser trendkänsliga. Enligt Woo (1984) kan även den strategi som företaget använder vara dåligt sammankopplad med den marknadsledande positionen. Priserna kan vara högre än konkurrenternas, kostnaderna är höga och kvaliteten på produkterna kan ha dåligt rykte. För Hemtex del är alla tre relevanta, dock under olika perioder. Priserna ligger i mellanprissegmentet och gör det problematiskt att få upp volymen vilket varit en bidragande orsak till minskad lönsamhet. Stundtals har företaget även haft höga kostnader, bland annat då man köpte på sig för stora partier samt när lanseringen av Nya Hemtex inte implementerades enligt strategin. Slutligen har inte produkterna i sig haft ett dåligt rykte, däremot har företaget haft det till följd av ständiga reor som användes under en period för att stimulera försäljningen.

Strategin och lönsamhet kan sammanfattningsvis säga ha ett samband men inte alltid. I synnerhet är det viktigt att notera att en marknadsledande position inte automatiskt är lönsam och att det kan vara förödande att släppa företagets fundamentala värderingar till förmån för ett kortsiktigt agerande.

5. DISKUSSION OCH SLUTSATS

I diskussionen reflekteras över om syftet har uppnåtts och på vilket sätt. Stämde resultatet med vad jag trodde? Har val av metod påverkat resultatet? Kan resultatet bidra till utveckling inom området? Vilka slutsatser kan man dra?

Syftet med studien har varit att analysera hur Hemtex strategier har utvecklats mellan 2002 och 2011 före, under och efter börsintroduktionen, samt om det har gått att finna samband mellan strategin och företagets lönsamhet. Anmärkningsvärt är att Hemtex övergripande strategi egentligen inte har utvecklats över tiden. Den har snarare varit relativt fast. Däremot är det genomförandet och implementeringen som gett sken av att företaget har haft flera strategier under perioden. Detta skulle kunna innebära att syftet med studien inte har uppnåtts i och med att en utveckling till synes inte har skett. Dock gör Mintzberg och Waters (1985) skillnad på planerad och framväxande strategi och vad som i slutsatsen av analysen av Hemtex strategisk utveckling redogörs för är att samtidigt som Hemtex haft en planerad strategi med egendesignad hemtextil med hög kvalitet i grunden så har den förverkligade strategin, och således den strategi som växt fram under perioden, fokuserat mycket på vilka volymer som taktiskt ska användas för att stimulera försäljningen. I årsredovisningarna nämns inte ett ord om vad som karakteriserar god kvalitet och vad den egna designen ska förmedla. I och med att det finns en skillnad mellan den planerade och den förverkligade strategin har därmed syftet ändå lyckats besvaras till stor del. Trots att Larsson (2012) nämner att det är kortsiktiga genomförandeförändringar som skett är detta en serie av sammanväxande beslut som tillsammans bildar ett mönster vilket såväl Inkpen och Choudhury (1995) som Mintzberg (1978, 1994) menar är karaktäristiskt för en strategi.

Syftet var också att undersöka om strategin hade ett samband med företagets lönsamhet. Jag anser att syftet till stor del har gått att uppnå i och med att det tydligt går att se, under större delen av perioden) vilka faktorer som varit bidragande till resultatet (plus eller minus). Frågan är inte heller riktad som att ett ”Nej” vore fel då syftet enbart är att se om det finns samband och därmed inte att avgöra om det är bra eller dåligt. Strategin har under perioden varit avgörande för företagets lönsamhet, åtminstone de år som företaget uppvisat en positiv lönsamhet. Dock har marknaden samtidigt kunnat bidra till tillväxt vilket ibland är svårt att

avgöra om det beror på att efterfrågan har ökat eller om det beror på att företaget med hjälp av sin strategi har lyckats att stimulera efterfrågan. Larsson (2012) menade att företags marknadsledande position var en strategi. Om den marknadsledande positionen ses som en strategi har den inte alltid varit lönsam, vilket stämmer överens med Woos (1984) antagande om att en marknadsledande position per automatik inte alltid är lönsam.

Beroende på vilken undersökningsmetod som valts kan svaret på frågorna säkert variera något. Om det empiriska materialet hade grundat sig på kunders preferenser och konkurrenters förhållningssätt gentemot Hemtex där Hemtex inte bidragit med information skulle analysen få en annan vinkling. Därmed inte sagt att resultatet hade blivit annorlunda, men möjligheten till det finns. Då hade man till exempel inte fokuserat så mycket på vilken Hemtex planerade strategi har varit utan hur omvärlden upplevt Hemtex agerande och aktiviteter, vilket hade gett resultatet en annan nyans.

Stämde resultatet av studien med vad jag trodde? Till stor del har det gjort det, vilket naturligtvis kan ha påverkat resultatet. Jag har dock försökt vara öppen för nya ”upptäckter” och vad som har varit anmärkningsvärt är att jag från början hade en uppfattning om att Hemtex strategi har spretat väldigt mycket. För utomstående är det lätt att få den uppfattningen då man tar del av den i form av aktiviteter i butik. Att den planerade strategin under perioden egentligen varit förhållandevis bestående var inget jag hade räknat med att upptäcka. Det blir här tydligt att en planerad och en förverkligad strategi kan anta olika former, på gott och ont, och att det är svårt att i nuet sätta fingret på vad det är man faktiskt gör. Jag tror och hoppas att resultatet, även om det inte bidrar med så mycket nytt på ett teoretiskt plan, kan ge en inblick i strategiers egna liv, dvs. vad som händer när man öppnar dörrarna efter planeringsmötet och sprider den i organisationen.

Jag ville också landa i en praktisk förståelse för hur strategier i företag generellt utvecklas över tiden och vilka samband som påverkar förändringen av strategin. Denna studie är av värde för fler företag än just Hemtex, i synnerhet om man innehar en marknadsledande position inom sitt segment. Jag tror även att den är till nytta för företag som står inför en börsintroduktion då man kan ta lärdom av att företaget ställs inför ett ökat tryck vid en börsnotering. Dock bör resultatet användas med tillförsikt då det trots allt är en fallstudie och därmed inte kan representera alla företag. Att strategier förändras över tiden är inget nytt för de flesta företag, däremot tror jag att det finns en stark övertro på att en marknadsledande

position automatiskt är lönsam. En marknadsledande position är kanske mer ett mål än en strategi, men så snart målet nås kan man börja använda positionen strategiskt. Det är här som det är viktigt att förstå att det ibland krävs mer för att hålla sig kvar vid målet än att ta sig till målet.

5.1 Förslag till framtida forskning

Då studien är en fallstudie behöver resultatet prövas fler gånger på andra företag för att trovärdigheten ska öka. Att strategier utvecklas över tiden är ingen nyhet och det mest intressanta att pröva på andra företag är huruvida strategin bidrar till lönsamheten. De flesta företag idag använder någon form av strategi och det läggs ner mycket resurser på detta arbete. Det gör det viktigt att ta reda på om det är ett arbete som åtminstone har möjlighet att ge avkastning. Intressant att inkludera i framtida forskning är studier av företag där strategin inte har implementerats som den skulle eller där en strategi varit frånvarande helt men företaget har trots detta lyckats att uppvisa ökad lönsamhet.

5.2 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har resultatet gett följande slutsatser:

- Hemtex har under hela perioden haft en strategisk kärna, men avvikit ifrån den
- En strategisk förändring är sällan en förändring om det enbart sker på ytan, någon djupgående strategisk förändring har det inte rört sig om för Hemtex del
- En otydlig vision och strategiska avvikelser har påverkat den strategiska utvecklingen
- Hemtex strategi har bidragit till lönsamhet, det var först när man började avvika från strategin som lönsamheten föll
- Hemtex snabba expansionstakt var resultatet av en välfungerande strategi, det är oklart om framgången hade hållit i sig om man inte valt att börsintroducera företaget, men det är tydligt att börsintroduktionen och de nya tankesätten som kom med det har påverkat företagets resultat
- Det är ibland svårare att hålla sig kvar vid målet än att ta sig till det

6. REFERENSER

Vetenskapliga referenser

Aaltonen, P. Och Ikävalko, H. (2002). *Implementing strategies successfully*. Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13 No. 6, 415 - 418

Ahrne, G & Papakostas, A. (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. (4.uppl). Lund: Studentlitteratur

Ax, C., Johansson, C. och Kulvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. (4. uppl.). Malmö: Liber.

Collis, D. och Rukstad, M. (2008). *Can You Say What Your Strategy Is?* Harvard Business Review, April, 82-90

Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur

Galpin, T.J. (1998). *When leaders really walk the talk – making strategy work through people*. Human resource planning, Juli, 38-45

Hussey, D. (2012). *Strategic management – from theory to implementation*. (4. uppl.) Hoboken: Taylor & Francis.

Inkpen, A. och Choudhury, N. (1995). *The Seeking of Strategy Where it is Not: Towards a Theory of Strategy Absence*. Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 4, 313-323.

Kaplan, R. och Norton, D. (2000). *Map it*. Harvard Business Review, September – October, 167-176

Kotler, P. (2003). *Marketing management*. (11. uppl.). USA: Pearson Education Inc. s. 279

Mintzberg, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. Management Science, Vol. 24, No. 9, 934-948.

Mintzberg, H. och Waters, J. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3, 257-272

Mintzberg, H. (2009). *Strategy safari – your complete guide through the wilds of strategic management*. (2. uppl.). Harlow: Financial times prentice hall

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, January- February 1994, 109-114

Newton, J.K. (1983). *Market share – key to higher profitability?* Long range planning. Vol. 16. No. 1, 37-41

Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi

Osegowitsch, T. & Madhok, A. (2003). *Vertical integration is dead – or is it?* Business Horizon. Mars-April. 25-34.

Porter, M.E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, November-December 1996, 61-78

Whittington, R. (2002). *Vad är strategi – och spelar det någon roll?* (1:1 uppl.) Malmö: Liber Ekonomi

Woo, C. (1984). *Market-share leadership – not always so good.* Harvard business Review, 62(1), 50-54

Föreläsning

Egels-Zandén, N. (2010). *Whittington.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, föreläsning inom Strategikursen. Oktober.

Hansson, L. (2013). *Intervjuer - Metodveckan i företagsekonomi.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, föreläsning inom Kandidatkursen för Management den 4 april.

Internetbaserade artiklar

Lässker Eva-Lott. (2006). *Hemtex: Spår fortsatt tillväxt på hemtextilmarknaden.* Hämtad 29 september, 2012, från <http://www.euroinvestor.com/news/2006/09/06/hemtex-spaar-fortsatt-tillvaxt-paa-hemtextilmarknaden/9450759>

Svensk direktreklam. (2010). *Inredning nästan lika mycket värt som mat.* Hämtad 22 november, 2012, från <http://www.cisionwire.se/svensk-direktreklam/r/inredning-nastan-lika-mycket-vart-som-mat,c470736>

Intervju

Hemtex tillförordnade VD Peder Larsson (2012)

Uppslagsverk

Nationalencyklopedin (2012). *Handel.* Hämtad 23 oktober, 2012, från <http://www.ne.se/handel>

Wikipedia. (2012). *Detaljhandel.* Hämtad 23 oktober, 2012, från <http://sv.wikipedia.org/wiki/Detaljhandel>

Wikipedia. (2011). *Marknadsandel.* Hämtad 17 december, 2012, från <http://sv.wikipedia.org/wiki/Marknadsandel>

Websida

Selivanova, A. (2010). *Ur textilindustrins historia*. Tekniska museet. Hämtad 18 december 2012, från <http://www.tekniskamuseet.se/1/1862.html>

Årsredovisning

Hemtex årsredovisning 2002/2003, 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009, 2010, 2011

Övrig

GfK Sverige: Home Scope. Marknadsskattning för hemtextil 2002-2011

GfK Sverige: Home Scope. Marknadsandelar för hemtextil 2006-2011

7. BILAGOR

7.1 Intervjuguide

Strategiskt arbete

Vad anser du är strategi för Hemtex? Vad innebär strategi?
Vilka är det som tar fram strategin? Hur ofta tas strategin fram?
När anses en strategi vara lyckad?
Hur kan strategin kopplas ihop med lönsamheten?
Nu när det går bättre för Hemtex, men ändå minusresultat, har strategin följts?
Vilka två förändringar i strategin har varit störst?
Blir det en stressad organisation?

Marknaden

Hur bedömer ni marknaden i förhållande till er strategi?
Vilka konkurrenter har ni och hur ser ni på deras strategier?
Ni har en marknadsledande position. Är det en strategi i sig eller är det ett mål?
Är den marknadsledande positionen automatiskt lönsam för Hemtex?
Hur kan man härleda resultatet till strategin eller marknadens utveckling?
Heminredning har fått en uppsving. Har Hemtex bidragit till uppsvingen?

7.2 Marknadsandelar konkurrenter

Marknadsandelar är hämtade från Hemtex årsredovisningar (2002-2005) samt GfK Sverige Home Scope (2006-2011).

2002

Jysk Bäddlager 11,8 %, IKEA 10,3 %, Ellos 7,6 %, Åhléns 4,2 % (2002/11)

2003

IKEA 9,8 %, Jysk Bäddlager 9,6 %, Ellos 6,8 %, Åhléns 6,6 %, Coop Forum 3,9 %
(2003/12)

2004

IKEA, Jysk Bäddlager, Åhléns, Coop Forum, Postorderbranschen

2005

Postorder 11,2 %, IKEA 10 %, Jysk Bäddlager 8,7 %, Åhléns 4,7 % (2005/2006)

2006

IKEA 10,8 %, Jysk Bäddlager 9,3 %, Åhléns 4,6 %, Ellos 4,4 %, Coop Forum 2,9 %, GeKås 2,6 %, Jotex 2,5 %, ICA Maxi 2,2 %, Indiska 1,7 % (2006)

2007

IKEA 13 %, Jysk Bäddlager 9,4 %, Åhléns 4,8 %, Ellos 4,3 %, Jotex 2,9 %, GeKås 2,5 %
ICA Maxi 2,2 % Coop Forum 1,7 %, Indiska 1,7 % (2007)

2008

IKEA 12,8 %, Jysk Bäddlager 10,5 %, Ellos 4,6 %, Åhléns 4,4 % Jotex 3,2 %, GeKås 3,1 %, ICA Maxi 2,7 %, Coop Forum 1,7 % (2008)

2009

IKEA 14,6 %, Jysk Bäddlager 10 %, Åhléns 4,6 % Ellos 3,9 %, GeKås 3,4 %, ICA Maxi 3,3 %, Jotex 3 %, Coop Forum 1,8 %, Indiska 1,4 % (2009)

2010

IKEA 14,1 % Jysk Bäddlager 10,8 %, Åhléns 4,8 %, Ellos 4,5 %, GeKås 3,9 %, Jotex 3,9 %, ICA Maxi, 3,0 %, Indiska 2,1 %, Coop Forum 1,7 % (2010)

2011

IKEA 15,1 %, Jysk Bäddlager 10,7 %, Åhléns 6,1 %, Jotex 4,2 %, GeKås 4,1 %, Ellos 4 %, ICA Maxi 2,7 %, Indiska 2,1 %, Coop Forum 0,7 % (2011)

7.3 Lönsamhetsberäkning

Data är hämtad från respektive årsredovisning för Hemtex.

2002/2003	$(3\,709 + 3\,825) / 111\,100 = 6,78\%$
2003/2004	$(35\,547 + 1\,504) / 175\,025 = 21,17\%$
2004/2005	$(84\,166 + 1\,110) / 318\,994 = 26,73\%$
2005/2006	$(176\,106 + 436) / 533\,182 = 33,11\%$
2006/2007	$(224\,067 + 1\,486) / 740\,579 = 30,46\%$
2007/2008	$(133\,242 + 8\,559) / 833\,947 = 17,00\%$
2008/2009	$(-40\,510 + 12\,297) / 831\,581 = -3,39\%$
2009 (8 mån)	$(-182\,361 + 3\,359) / 709\,335 = -25,24\%$
2010	$(-259\,587 + 7\,287) / 540\,515 = -46,68\%$
2011	$(-160\,296 + 9\,286) / 514\,808 = -29,33\%$