



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Nyetablering av företag inom detaljhandelsbranschen

En fallstudie av Zara

Magisteruppsats i Företagsekonomi
Extern redovisning och Företagsanalys
Höstterminen 2007

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir
Pernilla Mannius-Lindholm

Författare: Hanna Heikkilä
Anna Johansson

SAMMANFATTNING

EXAMENSARBETE I FÖRETAGSEKONOMI, HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET, EXTERN REDOVISNING OCH FÖRETAGSANALYS, MAGISTERUPPSATS, HT07

FÖRFATTARE: Hanna Heikkilä och Anna Johansson

HANDLEDARE: Gudrun Baldvinsdottir och Pernilla Mannius-Lindholm

TITEL: Nyetablering av företag inom detaljhandelsbranschen – En fallstudie av Zara

BAKGRUND OCH PROBLEM: Konsumtionen på detaljhandelsmarknaden i Sverige har ökat de senaste åren och är den tredje starkaste i Europa. Detaljhandeln har internationaliserats och fler utländska aktörer lockas att etablera sig i Sverige. Den spanska klädkedjan Zara som är en del av Inditexgruppen öppnade sin första butik i Sverige år 2003. År 2006 tog Inditex över första platsen från Hennes & Mauritz som största klädkedja sett till omsättningen och Zara utmanar nu de svenska klädkedjorna inom beklädnadsbranschen. Vår frågeställning är: Vilka egenskaper är fördelaktiga för ett företag vid en etablering på en ny marknad?

SYFTE: Vår uppsats syftar till att studera hur konkurrenskraftigt Zaras koncept är på den svenska marknaden samt undersöka Zaras etablering i Sverige.

AVGRÄNSNINGAR: Vi har valt att fokusera på Zara inom Inditexgruppen eftersom det konceptet står för den största andelen av gruppens totala försäljning. Vi har valt ett lokalt perspektiv och vi kommer endast att se på konkurrenssituationen i Sverige. Vi kommer att göra vissa jämförelser med de för nuvarande två största aktörerna på den svenska marknaden, H&M och Lindex.

METOD: Vi har genomfört en kvalitativ studie där vi har intervjuat en detaljhandelsanalytiker på AB Handels Utredningsinstitut för att få en generell syn på den svenska detaljhandelsmarknadens utveckling. Vi har även genomfört en intervju med en ekonomiansvarig för Inditex i Skandinavien. Vidare har vi studerat nyckeltal för Zara och Zara Sverige för att undersöka företagets utveckling sedan de startade i Sverige år 2002. Vårt insamlade empiriska material har vi sedan analyserat utifrån vår teoretiska referensram.

RESULTAT OCH SLUTSATSER: Vi har genom vår studie kommit fram till att det vid en etablering på en ny marknad är fördelaktigt att ha en effektiv leveranskedja, att ingå i en stor koncern samt ha ett starkt och väletablerat varumärke med ett konkurrenskraftigt koncept. Vidare finns det fördelar i att anpassa sortimentet till lokala marknader, erbjuda Internethandel samt att etablera butiker med attraktiva lägen. Vi anser att Zara uppfyller de flesta av dessa egenskaper och vår studie visar därmed att de är tillräckligt konkurrenskraftiga för att konkurrera med de redan etablerade företagen i Sverige.

FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING: Eftersom Zara är relativt nyetablerat i Sverige skulle det kunna vara intressant att göra en liknande undersökning som vår om ett par år för att exempelvis se om Zara Sverige har vänt sitt negativa resultat. Det skulle även vara intressant att studera Varnergruppen som också innefattar ett flertal koncept och jämföra med Inditex. Ytterligare ett förslag till fortsatt forskning är att mer generellt studera detaljhandels utveckling samt undersöka dess dynamik vad gäller nyetableringar och avvecklingar.

DEFINITIONER OCH FÖRKORTNINGAR

BEKLÄDNADSVAROR	Kläder inklusive skor och accessoarer
DAGLIGVAROR	<i>”Förbrukningsartiklar som i allmänhet köps ofta och i små poster. Det rör sig i regel om produkter som ingår i den dagliga hushållsrutinen, t.ex. livsmedel.”</i> ¹
DETALJHANDEL	Detaljhandeln består av två huvudgrupper: Dagligvaror och sällanköpsvaror. ²
HUI	AB Handelns Utredningsinstitut
H&M	Hennes & Mauritz
INDITEX	En av världens största modekoncern som inkluderar butikskedjorna Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull and Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho och Kiddy’s Class. ³
POSTORDER	<i>”En försäljningsform där varuleveransen sker genom Posten.”</i> ⁴ Försäljning kan ske via katalog, TV, Internet etcetera.
SÄLLANKÖPSVAROR	<i>”Konsumentvaror som till skillnad från dagligvaror inhandlas mer sällan. Huvudgrupperna av sällanköpsvaror är beklädnadsvaror, fritidsvaror och hemutrustning.”</i> ⁵
ZARA	Fortsättningsvis menar vi konceptet Zara som en del av Inditex när vi enbart skriver Zara.
ZARA SVERIGE	När vi menar Zaras verksamhet i Sverige skriver vi Zara Sverige.

¹ www.ne.se, 2007

² Ibid.

³ Inditex, 2007

⁴ www.ne.se, 2007

⁵ Ibid.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4	SYFTE	3
1.5	UPPSATSENS BIDRAG	3
1.6	AVGRÄNSNINGAR	3
2	METOD	4
2.1	DATAINSAMLING	4
2.1.1	<i>Primärdata och sekundärdata</i>	4
2.1.2	<i>Källkritik</i>	5
2.2	VAL AV METOD	5
2.3	RELIABILITET OCH VALIDITET	6
3	TEORETISK REFERENSRAM	8
3.1	DETALJHANDELNS UTVECKLING	8
3.2	STRATEGI	8
3.3	MARKNADSFAKTORER	9
3.4	BRANSCHSTRUKTURANALYS	9
3.5	STEP-ANALYS	11
3.6	KONKURRENSSTRATEGIER	12
3.7	SWOT-ANALYS	14
3.8	NYCKELTAL	15
3.9	TIDIGARE FORSKNING	15
4	EMPIRI	18
4.1	SAMMANFATTNING AV INTERVJU MED HENRIK VESTIN, HUI	18
4.2	INDITEX	20
4.2.1	<i>Zara</i>	20
4.2.2	<i>Sammanfattning av intervju med Karolina Stenqvist, Inditex</i>	21
4.3	H&M	23
4.4	LINDEX	25
4.5	NYCKELTAL	28
5	ANALYS	29
5.1	DETALJHANDELNS UTVECKLING	29
5.2	ETABLERING	30
5.3	KONKURRENS	31
5.4	OMVÄRLDSFAKTORER	33
5.5	SWOT-ANALYS	34
5.6	NYCKELTAL	37
6	SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	41
6.1	SLUTSATS	41
6.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	42
	LITTERATURFÖRTECKNING	43
	BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE	I
	BILAGA 2 – TABELL ÖVER BEKLÄDNADSMARKNADEN I SVERIGE	I

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

FIGUR 1. EGEN TOLKNING AV PORTERS MODELL BRANSCHKONKURRENSENS DRIVKRAFTER (PORTER, 1997, s.26)	10
FIGUR 2. TRE KONKURRENSSTRATEGIER (PORTER, 1997, s.56)	13
FIGUR 3. EGEN TOLKNING AV SWOT-ANALYS (KNEE & WALTERS, 1990, s.65)	15
FIGUR 4. EGEN TOLKNING AV DE TRE FÖRETAGENS POSITION VAD GÄLLER DERAS KONKURRENSSTRATEGI.....	32
FIGUR 5. STEP-ANALYS FÖR FÖRETAG INOM MODEBRANSCHEN I SVERIGE (EGEN BEARBETNING)	33
FIGUR 6. SWOT-ANALYS AV ZARA (EGEN BEARBETNING).....	35
FIGUR 7. OMSÄTTNINGSENTVECKLING FÖR ZARA OCH ZARA SVERIGE ÅR 2003-2006 (ZARA OCH ZARA SVERIGES ÅRSREDOVISNING ÅR 2003-2006).....	37
FIGUR 8. OMSÄTTNINGSENTVECKLING I FÖRHÅLLANDE TILL ANTAL BUTIKSÖPPNINGAR FÖR ZARA OCH ZARA SVERIGE ÅR 2003-2007 (ZARA OCH ZARA SVERIGES ÅRSREDOVISNING ÅR 2003-2007).....	38
FIGUR 9. RÖRELSERESULTAT (EBIT) FÖR ZARA OCH ZARA SVERIGE ÅR 2003-2006 (ZARA OCH ZARA SVERIGES ÅRSREDOVISNING ÅR 2003-2006).....	39
FIGUR 10. RÖRELSEMARGINAL FÖR ZARA OCH ZARA SVERIGE ÅR 2002-2006 (ZARA OCH ZARA SVERIGES ÅRSREDOVISNING ÅR 2002-2006).....	39
FIGUR 11. SOLIDITET FÖR ZARA OCH ZARA SVERIGE ÅR 2002-2006 (ZARA OCH ZARA SVERIGES ÅRSREDOVISNING ÅR 2002-2006)	40
TABELL 1. NYCKELTAL FÖR ZARA (ZARAS ÅRSREDOVISNING ÅR 2002-2006).....	28
TABELL 2. NYCKELTAL FÖR ZARA SVERIGE (ZARA SVERIGES ÅRSREDOVISNING ÅR 2002-2006)	28
TABELL 3. BEKLÄDNADSMARKNADEN I SVERIGE ÅR 2006 (KEMPE)	I

1 Inledning

I detta kapitel ger vi läsaren en bakgrund till det valda ämnet, vi för en diskussion kring ämnet som leder till vår frågeställning samt syftet med studien. Vi beskriver och motiverar även de avgränsningar vi har gjort.

1.1 Bakgrund

De senaste årens högkonjunktur har resulterat i att den svenska ekonomin går på högvarv och en stor bidragande orsak är hushållens shopping. Det finns ett flertal faktorer som har bidragit till att hushållens inkomst har stigit samt att den privata konsumtionen har ökat de senaste åren, såsom löneökningar och den relativt låga inflationen.⁶ Även den goda situationen på arbetsmarknaden samt regeringens skattelättnader har varit bidragande faktorer.⁷ Enligt de flesta prognoser förutspås en fortsatt ökning av privatkonsumtionen samt den disponibla inkomsten de närmsta åren, vilket leder till stor optimism bland landets handlare då de har en chans att ytterligare öka sin försäljning.⁸

Detaljhandelssektorn i Sverige ökade med 7,4 procent under 2006 och omsatte under året över 530 miljarder kronor.⁹ Utav detta utgjorde 295 miljarder kronor försäljningen av sällanköpsvaror där bland annat kläder ingår och detaljhandeln stod därmed för 35 procent av den totala privata konsumtionen. Vidare är den en viktig marknad för arbetstagare då den sysselsatte drygt 230 000 personer under år 2006 och utgör därför en viktig sektor i Sveriges ekonomi.¹⁰ Det är även en bransch som berör samtliga människor då vi alla är konsumenter på något sätt. Under de senaste 10-20 åren har detaljhandeln genomgått ett flertal större förändringar som bland annat har medfört fler aktörer inom de flesta detaljhandelsbranscherna.¹¹ Exempel på förändringar är att Internet numera har en stor påverkan på konsumenterna samt att deras medvetenhet om detaljhandelns moraliska och etiska ansvar ökar.¹²

Konsumtionen i Europa har överlag ökat under det senaste decenniet och den svenska detaljhandelsmarknaden är efter Baltikum och Slovakien den starkaste i Europa.¹³ I och med att detaljhandeln utgör en så stor del av den svenska konsumtionen och att den ökar finns det plats för många aktörer på marknaden. Detaljhandeln har internationaliserats och för Sveriges del innebär det att fler utländska aktörer lockas till att etablera sig i landet. Vid en internationalisering på marknaden finns det en risk för de redan etablerade butikerna att stora internationella aktörer med ett konkurrenskraftigt koncept etablerar sig i Sverige och utmanar dem. Ur ett konsumentperspektiv kan detta istället ses som en möjlighet då fler aktörer på marknaden innebär större konkurrens vilket kan bidra till lägre priser, högre effektivitet samt förbättrad kvalitet på varor. Prisnivån i Sverige inom ett flertal branscher är relativt hög jämfört med andra länder vilket kan ses som att det är brist på konkurrens.¹⁴

⁶ Svensk Handel, 2007

⁷ Grundberg, 2007

⁸ Svensk Handel, 2007

⁹ HUI, 2007

¹⁰ Blank, 2007

¹¹ Bergström, 2002

¹² Deloitte, 2007

¹³ Sundén, 2007

¹⁴ Bergström, 2002

Hennes & Mauritz (H&M) har länge varit den ledande klädkedjan på den svenska detaljhandelsmarknaden. Den första butiken öppnades år 1947 och i slutet av år 2006 fanns det 1345 butiker i 24 länder.¹⁵ Den näst största klädkedjan i Sverige sett till försäljning under år 2006 var Lindex.¹⁶ Lindex har funnits sedan år 1954 och i slutet av år 2006 fanns det 350 butiker i åtta länder vilket gör klädkedjan till en av de mest framgångsrika i norra Europa.¹⁷ Den spanska klädkedjan Zara som ägs av Inditex, som är ett av världens största börsnoterade detaljhandelsföretag, öppnade sin första butik i Sverige under år 2003. I slutet av år 2006 fanns det i Sverige sex Zarabutiker och i totalt i världen 990 butiker i 63 länder.¹⁸ Media i Sverige framställer ofta Zara som en av de främsta konkurrenterna till H&M och i mars 2006 tog Inditex över förstaplatsen från H&M som Europas största klädkedja sett till omsättningen.¹⁹

1.2 Problemdiskussion

Då vi inledningsvis i vår studie sökte material gällande detaljhandeln och dess utveckling påträffade vi ett flertal forskningsrapporter skrivna av forskare på AB Handels Utredningsinstitut (HUI). HUI bedriver forskning som fokuserar på den svenska detaljhandels strukturomvandling samt vad som utmärker dess framtida kunder. De har gjort flera typer av undersökningar av detaljhandeln och även deltagit i artiklar om ämnet.²⁰ Ulf Rämme, detaljhandelsexpert på HUI uttalar sig i en artikel från år 2006 som tar upp att svenska konsumenter köper skor och kläder för drygt 50 miljarder kronor per år. Rämme menar att det finns plats för nya aktörer inom beklädnadsbranschen. Samtidigt som att fler aktörer innebär fördelar ur ett konkurrensperspektiv så poängterar han vikten av att utländska klädkedjor måste vara medvetna om svenska konsumenters önskemål och köpvanor. Lyckas de inte med detta så blir deras tid på marknaden oftast kortvarig, ett exempel på detta är Debenhams i Stockholm. Rämme framhäver den spanska modekedjan Zara som ett företag som har gjort tillräckliga undersökningar av den svenska marknaden innan sin etablering i Sverige.²¹ Huruvida ett företag inom detaljhandelsbranschen har framgång eller ej beror på dess förmåga att dels fånga kundens uppmärksamhet och dels tillfredsställa dess behov. Konkurrensen inom detaljhandeln påverkas genom att det pågår en ständig förändring vad gäller utbud och efterfrågan.²² Mode och trender får snabbt genomslag på grund av den effektiva informationsspridningen, genom till exempel Internet, musik och filmer och påverkar därmed efterfrågan. Detta har medfört att modet har blivit mer globaliserat och därmed är de internationella skillnaderna inte längre lika stora.²³

I Sverige har antalet modebutiker ökat de senaste fem åren och utländska klädkedjor har stärkt sin position på den svenska marknaden. Detta har varit möjligt på grund av ett ökat internationellt ägande samt internationella kontaktnät. Samtidigt har det skett en internationalisering hos köpcentrumägare och till exempelvis den brittiska centrumägaren Boulbee har som affärsidé att försöka få in utländska kedjor till sina gallerior i Sverige. Boulbees VD menar att utbudet i Sverige har varit relativt begränsat till svenska koncept.²⁴

¹⁵ H&M, 2006

¹⁶ Kempe, 2007

¹⁷ Lindex, 2006

¹⁸ Inditex, 2006

¹⁹ Kennedy, 2007

²⁰ HUI, 2007

²¹ Askåker, 2006

²² Dickson, 1992

²³ H&M, 2006

²⁴ Sundén, 2007

Zara står för majoriteten av Inditexgruppens totala försäljning och har relativt nyligen påbörjat sin etablering i Sverige.²⁵ Vi tycker därför att Zaras konkurrenskraft är intressant att studera. Eftersom branschen har blivit mer internationaliserad och fler aktörer verkar på marknaden vill vi se närmare på hur Zara konkurrerar mot de svenska företagen inom klädbranschen. Vi vill göra en jämförelse med konkurrenterna på den lokala marknaden vilket för Sveriges del innebär H&M och Lindex eftersom de för nuvarande är ledande inom branschen. Vi vill även göra en nyckeltalsanalys för att kunna jämföra Zara Sveriges utveckling i förhållande till Zaras totala verksamhet.

1.3 Problemformulering

Mot bakgrund av ovanstående problemdiskussion är frågeställningen för vår studie:

Vilka egenskaper är fördelaktiga för ett företag vid en etablering på en ny marknad?

1.4 Syfte

Vårt syfte är att studera hur konkurrenskraftigt Zaras koncept är på den svenska marknaden samt undersöka Zaras etablering i Sverige.

1.5 Uppsatsens bidrag

Denna uppsats är till största del ämnad att gräva djupare i konkurrenssituationer och de faktorer som påverkar företag vid en nyetablering. De som kan finna nytta av uppsatsen är dels företag som planerar en etablering i Sverige och dels forskare inom detaljhandelsområdet, exempelvis HUI. Även studenter som vill skriva uppsatser om liknande område kan få användning av denna uppsats.

1.6 Avgränsningar

Vi har inledningsvis valt att avgränsa vår studie till att enbart fokusera på Zara inom Inditexgruppen eftersom det konceptet står för den största andelen av gruppens totala försäljning. Vi har valt ett lokalt perspektiv och vi kommer endast att se på konkurrenssituationen i Sverige. Vi kommer att göra vissa jämförelser med de för nuvarande två största aktörerna på den svenska marknaden, det vill säga H&M och Lindex och vi kommer inte i någon större utsträckning studera andra företag inom branschen. Vad gäller nyckeltalsanalysen kommer vi att jämföra statistiska siffror för räkenskapsåren 2002-2006 dels för Zara och dels för Zara Sverige.

²⁵ Inditex, 2006

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för de metodval vi har gjort i vår undersökning. Vi inleder med en presentation av vårt tillvägagångssätt vid vår datainsamling och framför relevant källkritik. Vidare diskuterar vi intervjuernas genomförande samt undersökningens validitet och reliabilitet.

2.1 Datainsamling

För att kunna besvara vår frågeställning måste vi samla information som är relevant för vår studie. Vilken form av information som väljs att samla in beror på vad som leder till bäst svar på frågeställningen i förhållande till den tid och de medel som finns till förfogande. De källor som kan användas delas upp i primära och sekundära.²⁶ Fördelen med att använda både primär- och sekundärdata är att det kan styrka resultatet genom att de ger varandra stöd vad gäller informationen som tagits fram.²⁷

2.1.1 Primärdata och sekundärdata

Primärdata är information som samlas in för första gången och som är anpassad till studiens syfte. Fördelen med denna typ av information är att den är aktuell och relevant för undersökningen dock kan primärdata vara kostsam både vad gäller tid och pengar.²⁸ Vår primärdata består av två intervjuer. Vi har inledningsvis intervjuat en detaljhandelsanalytiker för att få en generell syn på detaljhandelsbranschen, konkurrenssituationer och hur marknaden påverkas av att nya, framför allt utländska aktörer, kommer in och tar marknadsandelar. Vi anser att denna intervju är tillräcklig för att ge en allmän bild av situationen på detaljhandelsmarknaden då respondentens kunskap till stor är baserad på tidigare forskning och undersökningar. Vidare har vi gjort en intervju med den person som är ekonomiansvarig för Inditex i Skandinavien för att få en uppfattning om hur det ser ut i deras fall vad gäller konkurrenssituationer, strategier vid nyetableringar och vilka faktorer som påverkar ett företag inom detaljhandelsbranschen.

Sekundärdata är information som redan är insamlad och sammanställd. Fördelen med detta är att denna typ av information är mindre kostsam samt att den går fortare att samla in. Vidare har sekundärdata fördelen att den är lättillgänglig och att det finns ett stort urval av olika källor. Nackdelen kan vara att informationen ej är anpassad för vårt syfte, den kan vara mindre aktuell samt att det kan vara svårt att avgöra informationens tillförlitlighet.²⁹ I vår studie har vi använt sekundärdata i form av de studerade företagens hemsidor samt årsredovisningar för år 2002-2006 för Inditex och Zara Sverige. För H&M och Lindex har vi använt årsredovisningarna för år 2006. Vi har även sökt information i litteratur, artiklar, tidskrifter samt på Internet.

Den främsta informationssamlingen har skett på Ekonomiska biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg där vi har använt oss av databaser för litteratur och tidskrifter främst genom sökning via GUNDA/Libris. Vi har även sökt på Internet då vi främst letat efter information gällande Inditex, Zara, H&M, Lindex, detaljhandeln i Sverige samt konkurrens.

²⁶ Patel & Davidson, 1994

²⁷ Jacobsen, 2002

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

2.1.2 Källkritik

Det är viktigt att förhålla sig kritisk till all typ av information eftersom den skall ligga till grund för vår studie och därför är det av vikt att den är trovärdig. Detta innebär att vi måste utvärdera när och varför informationen uppkom samt författarens motiv och kunskap inom området.³⁰

Inledningsvis i vår studie sökte vi information om Zara, H&M och Lindex på Internet. Flera artiklar visades då med rubriker såsom ”Zara klår H&M på hemmaplan”, ”Starkt vinst från H&M-konkurrent” samt ”Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion”. Dessa artiklar är skrivna av reportrar på affärstidningar och vi har därmed ingen möjlighet att ta del av deras bakgrund, utbildning, kunskap etcetera vilket gör att vi måste vara extra kritiska till innehållet i denna typ av artiklar. Ännu en anledning till kritiskt granskande är att ett flertal av dessa artiklar är starkt influerade av författarnas subjektivitet.

Vi har även använt oss av ett flertal rapporter från HUI som på sin hemsida poängterar att ”*Samtliga HUI:s forskare och utredare har en gedigen akademisk bakgrund och arbetslivserfarenhet*”. Vi anser därför att dessa rapporters innehåll har en hög grad av trovärdighet. Då de rapporter vi har tagit del av inte är utförda på uppdrag av en extern part utan avspeglar en objektiv syn på detaljhandeln och dess utveckling anser vi att de är att räkna som en oberoende part.

2.2 Val av metod

När en undersökning skall genomföras så måste man välja vilken metod som skall användas för att samla in relevant information för studien. Val av metod är beroende av vad som passar bäst för den frågeställning studien har. Det finns huvudsakligen två metoder, den kvalitativa och den kvantitativa metoden.³¹

Den kvalitativa metoden används för att skapa närhet till forskningsobjekten och utgår från dess perspektiv. För att uppnå metodens syfte att sätta sig in i objektens situation används ofta intervjuer som har en relativt låg grad av standardisering vilket innebär att individen har möjlighet att utforma sina egna uppfattningar om situationen.³² Fördelen med att använda sig av en kvalitativ metod är att den tar hänsyn till varje individs specifika egenskaper samtidigt som den ger en helhetsbild som ger ökad förståelse för situationen. Denna metod är även flexibel på så sätt att problemformuleringen kan ändras under arbetets gång i takt med informationen samlas in. Nackdelen med en kvalitativ metod är att resultaten är svåra att generalisera eftersom så få individer studeras samt att den är resurskrävande.³³ En undersökning som görs av en mindre begränsad grupp kallas för en fallstudie. Exempelvis kan en fallstudie innebära en undersökning av två organisationer. Vid studien läggs fokus på helheten och målet är att försöka få så omfattande information som möjligt.³⁴

I vår studie kommer vi att använda oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt. Detta speglar sig exempelvis i intervjuernas genomförande där respondenterna får en möjlighet att resonera kring frågorna för att på så sätt skildra sina tankar och uppfattningar. Vi kommer att göra en fallstudie där vi fokuserar på Inditex och främst Zara eftersom det är det konceptet som är

³⁰ Patel & Davidson, 1994

³¹ Holme & Solvang, 1997

³² Ibid.

³³ Jacobsen, 2002

³⁴ Patel & Davidson, 1994

störst i Sverige. För att kunna göra vissa jämförelser mellan Zara och andra företag inom detaljhandeln har vi valt att studera H&M och Lindex då dessa två aktörer är ledande i Sverige. Vi kommer förutom intervjuerna med Zara och HUI använda oss av kvantitativ data i form av information från företagens hemsidor och årsredovisningar. Exempel på detta är information om nyckeltal som vi kommer använda i vår nyckeltalsanalys. Vad gäller nyckeltalsanalysen förutsätter vi att läsaren har likvärdiga förkunskaper som oss och vi kommer därför inte ta upp hur nyckeltal beräknas i den teoretiska referensramen.

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Detta gjordes eftersom vi på förhand ville ha svar på vissa frågor men samtidigt ville vi kunna komplettera med följdfrågor beroende på respondentens svar. För att sätta oss in i ämnet och ta fram vårt intervjuunderlag (se Bilaga 1) studerade vi främst Zaras men även H&Ms och Lindex årsredovisningar och litteratur främst rörande konkurrens, detaljhandeln samt dess utveckling.

Vi har intervjuat Karolina Stenqvist, ekonomiansvarig för Inditex i Skandinavien och Henrik Vestin som är detaljhandelsanalytiker på HUI. På grund av geografiskt avstånd har vi inte haft möjlighet att genomföra besökintervjuer. Detta hade varit att föredra då det är lättare att skapa kontakt vid personliga möten och förtroendet för undersökningen ökar. Vi har genomfört två telefonintervjuer och inledningsvis har samtal genomförts där vi presenterat oss samt förklarat vårt syfte och tidpunkt för intervju har fastslagits vilket har ökat vår kontakt med respondenterna.

2.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet avser tillförlitlighet och är ett mått på om liknande resultat skulle nås om undersökningen gjordes igen vid ett annat tillfälle och under andra omständigheter. Validitet är ett mått på studiens giltighet där hög validitet innebär att studien mäter och beskriver det som man inledningsvis avsett mäta och beskriva. Saknas reliabilitet finns inte heller validitet, men om reliabiliteten är hög innebär inte det med automatik att validiteten är hög. Exempelvis kan en fråga ge ett liknande svar vid olika tillfällen utan att mäta det som var avsikten med frågan.³⁵

För att öka studiens reliabilitet har vi använt oss av högtalartelefon för att vi båda två skulle kunna vara delaktiga i intervjuerna och vi har även spelat in intervjuerna efter respondenternas medgivande. Detta gjordes för att vi inte skulle gå miste om viktig information samt för att vi aktivt skulle kunna delta i samtalet och upprätthålla en diskussion. Vi har haft en viss grad av standardisering vad gäller våra intervjufrågor vilket kan anses öka studiens tillförlitlighet men vi har ändå försökt ställa öppna frågor för att ge utrymme för respondenternas reflektioner och åsikter. För att inte påverka respondenternas svar har vi undvikit att ställa ledande frågor.

Vi har valt att själva kontrollera den information vi använt oss för att kunna göra en tillförlitlig nyckeltalsanalys. Genom att räkna om nyckeltalen för att sedan jämföra de med dem som finns tillgängliga i Inditex och Zara Sveriges årsredovisningar anser vi att vår studies reliabilitet ökar. Dock har införandet av IFRS gjort att jämförbarheten mellan tidigare år har försämrats då Inditex exempelvis inte behövde särredovisa sina koncept på samma sätt som efter implementeringen. Valutakursförändringar kan påverka reliabiliteten och vi har

³⁵ Patel & Davidson, 1994

därför själva tagit fram den kurs som gällde på respektive balansdag för att få fram jämförbara nyckeltal för Zara och Zara Sverige. Zara har räkenskapsår 1 februari till 31 januari.

För att öka studiens validitet inledde vi vår studie med att läsa in oss på ämnet. När tiden var inne för att genomföra intervjuerna hade vi lagt ner mycket tid på att formulera frågorna för att vi skulle få svar på det som avsågs. Vi har även försökt utforma tydliga frågor för att på så sätt försöka undvika onödiga missförstånd. Besöksintervjuer är den typ av intervju som anses ha högst validitet eftersom man annars går miste om respondentens kroppsspråk och risken är högre att missförstånd inte uppdagas. Vi tror inte att några missförstånd uppstod under våra intervjuer men validiteten hade säkerligen varit högre om vi haft möjligheten att genomföra besöksintervjuer.

Innan intervjuerna genomfördes skickade vi ut frågorna till respondenterna för att de på så sätt skulle kunna förbereda sig inför intervjun. Efter att vi sammanställt intervjuerna har de skickats ut till respondenterna för att de skulle få en möjlighet att läsa igenom vår text och uppdaga eventuella missförstånd. Även detta anser vi också bidrar till en ökad validitet.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör vi för de teorier som vi sedan i vår analys kommer att använda som referensram. Vi inleder med att ge en kort beskrivning vad gäller detaljhandelns utveckling och strategibegreppet och går därefter vidare med teorier kring konkurrens och etablering.

3.1 Detaljhandelns utveckling

Detaljhandelssektorn i Sverige har under de senaste 20 åren ökat, dock stod utvecklingen stilla i början av 1990-talet för att i slutet av 1990-talet öka igen då den privata konsumtionen befann sig i en kraftig tillväxtfas.³⁶ Denna utveckling har pågått fram tills idag och kan exempelvis ses genom att beklädnadsköpen ökade under år 2006 för tionde året i rad.³⁷ Konsumtionen påverkas bland annat av dagens informationssamhälle som medför möjligheter till alternativa handelsvanor samt konkurrens från nya aktörer på marknaden.³⁸ Den snabba informationsspridning genom Internet, filmer, musik och resande gör att genomslagskraften hos mode och trender ökar och på så sätt påverkar efterfrågan. Det leder till globala trender och får inverkan på modet i form av att skillnader mellan regioner inte är lika stora som tidigare.³⁹ Även det internationella inflytandet inom detaljhandeln har ökat vilket kan ses dels genom att svenska företag etablerar sig utomlands och dels genom att vi har fått ett flertal nya utländska aktörer på den svenska marknaden.⁴⁰ Samtidigt som konsumtionen har ökat har det skett en förändring i strukturen av handeln och Fredrik Bergström (2000), VD på HUI, har i en forskningsrapport sammanfattat de största förändringarna under 1990-talet. Bergström menar att allt större del av försäljningen sker i externa och halvexterna köpcentrum, butikerna expanderar storleksmässigt samt att ägarkoncentrationen ökar och både nationella och internationella kedjor tar allt fler marknadsandelar.⁴¹

3.2 Strategi

En strategi innebär en sammanfattning av företagets viktigaste mål och riktlinjer, den fungerar även som ett hjälpmedel vid fördelning av resurser och identifiering av behov. I takt med att allt fler aktörer tar sig in på en marknad ökar också vikten av att ha sina konkurrenter under uppsikt. Detta eftersom alla aktörer på marknaden har någon form av konkurrensfördel och genom en välarbetad strategi kan företag öka sin konkurrensfördel och det sker alltid på konkurrenternas bekostnad.⁴² Varje företag som konkurrerar i en bransch har antingen en uttalad eller outtalad konkurrensstrategi.⁴³ Konkurrens blir därför ett av motiven till varför strategier utformas. Om företag inte befinner sig i en konkurrenssituation är de i mindre behov av att göra förändringar och vara kreativa. Underlaget för företags strategi är ofta beroende av dess aktuella och eventuella framtida konkurrenter eftersom hänsyn måste tas till både beslut och förväntningar hos motparterna. Därmed blir strategin ett verktyg som används för att klargöra företagets utvecklingsriktning och för att utifrån detta anpassa verksamheten.⁴⁴ För

³⁶ Krafft et al, 2006

³⁷ Andersen, 2007

³⁸ Krafft et al, 2006

³⁹ H&M, 2006

⁴⁰ Krafft et al, 2006

⁴¹ Bergström, 2000

⁴² Roos et al, 1998

⁴³ Porter, 1997

⁴⁴ Roos et al, 1998

att kunna utveckla sin strategi och få ökad förståelse för konkurrensen i en bransch är det av vikt att genomföra undersökningar för att kartlägga hur marknaden fungerar. Detta är särskilt viktigt då ett företag skall etablera sig på en ny marknad.⁴⁵

3.3 Marknadsfaktorer

Enligt Lehmann och Winer (2005) finns det ett antal viktiga faktorer som behöver undersökas för att kunna fastställa en marknads attraktivitet.⁴⁶ Nedan förklarar vi mer utförligt de faktorer som är mest relevanta för vår undersökning.

Marknadens storlek

Marknadens storlek är en viktig faktor på samtliga marknader dock är större marknader generellt mer attraktiva än mindre. Detta eftersom det är större sannolikhet att produkter genererar tillräckliga intäkter i förhållande till grundinvesteringar på en större marknad. Vidare har större marknader bättre marknadspotential och erbjuder oftare bättre möjligheter för segmentering än vad mindre marknader gör. Stora marknader tenderar därför att attrahera aktörer med betydande resurser vilket medför att mindre företag konkurreras ut då de inte har de resurserna som krävs för att verka på marknaden.⁴⁷

Marknadens tillväxt

Marknadstillväxt är en viktig faktor både i form av nuvarande tillväxt och den förväntade tillväxttakten. Marknader som växer snabbt är nästan alltid önskvärda att ta sig in på eftersom de bidrar till att företag kan bibehålla höga marginaler och vinster ett tag framöver. Samtidigt attraherar en snabbväxande marknad fler konkurrenter, dock varierar det mellan företag vilken tillväxttakt som anses vara åtråvärd beroende på inom vilken bransch de befinner sig på. Exempelvis efterfrågar företag på teknologimarknaden ofta en väldigt hög tillväxttakt.⁴⁸

Försäljningscykler och säsongsvariationer

Inom ett flertal branscher varierar efterfrågan under ett år. Denna variation kan bero på att försäljningen följer BNP, räntenivåer eller är säsongsb beroende. Detta är generellt inte en attraktiv egenskap hos en bransch eftersom försäljningsvariationer påverkar vinst, antalet anställda och investeringar för utveckling av nya produkter. Många företag försöker därför utveckla produkter samt bredda sitt sortiment för att eliminera dessa variationer i försäljningen.⁴⁹

3.4 Branschstrukturanalys

I alla former av konkurrensstrategi är det av vikt att definiera sambanden mellan företaget och dess omgivning. Eftersom omgivningen är så pass omfattande anser Michael E. Porter (1997) att fokusering skall vara på den bransch som företaget konkurrerar i. Detta eftersom branschstrukturen till stor del påverkar hur konkurrensen mellan företagen ser ut och de strategier som företagen kan använda sig av. Faktorer i omgivningen påverkar alla företag i branschen men får olika utslag för olika företag beroende på hur väl de hanterar förändringarna. Konkurrensen i en bransch grundar sig i den ekonomiska struktur som råder i branschen. Enligt Porter finns det fem faktorer som påverkar den genomsnittliga lönsamheten

⁴⁵ Porter, 1997

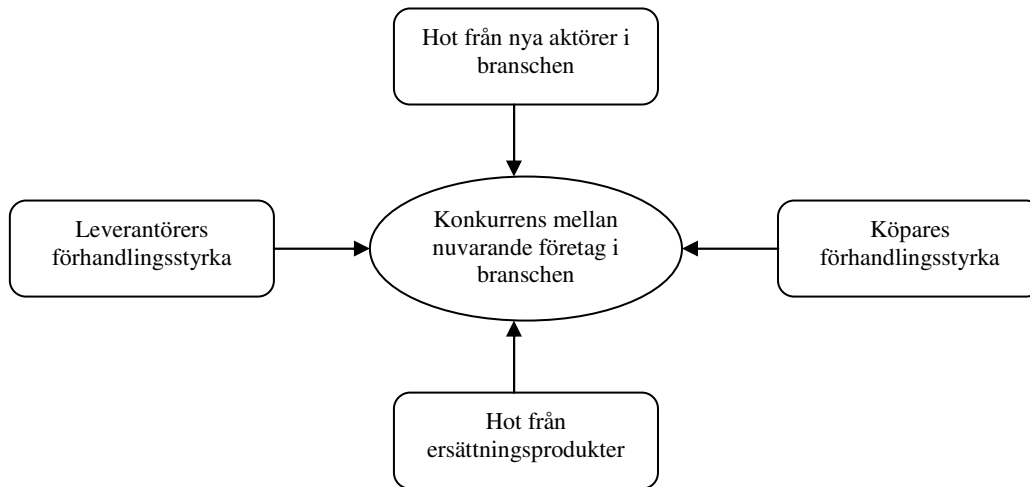
⁴⁶ Lehmann & Winer, 2005

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

i en bransch och den starkaste av dessa avgör hur företagen i en bransch utformar sin konkurrensstrategi.⁵⁰



Figur 1. Egen tolkning av Porters modell branschkonkurrensens drivkrafter (Porter, 1997, s.26)

Konkurrens mellan nuvarande företag i branschen

Konkurrensen mellan företag inom en bransch påverkas främst av branschens tillväxttakt. Råder det en hög tillväxt är de inte nödvändigt för existerande företag att ta marknadsandelar från varandra för att växa. Är branschens tillväxttakt däremot avtagande kan företagen endast växa genom att ta marknadsandelar från varandra och risken för priskrig är hög. Vidare påverkas konkurrensintensiteten även av antalet aktörer samt dess storlek. Exempelvis kan ett fåtal starka aktörer resultera i samordnad prissättning. En sista faktor som har påverkan på konkurrensen inom en bransch är huruvida företagen lyckas differentiera sina produkter jämfört med konkurrenternas. Om två företag har liknande produkter och de även uppfattas som liknande av kunderna kommer kunderna troligtvis att välja produkt beroende av priset.⁵¹

Hot från nya aktörer

En bransch kan inte vara alltför lönsam hur länge som helst eftersom lönsamheten lockar nya aktörer till marknaden vilket i sin tur medför ökad konkurrens och därmed sjunkande lönsamhet. Innan ett företag etablerar sig inom en ny bransch måste företaget ta hänsyn till rådande etableringshinder för att avgöra om det är värt att ta sig in på marknaden eller inte. Om det är låga etableringshinder samtidigt som lönsamheten är hög kommer nya aktörer söka sig till branschen vilket således minskar lönsamheten. Det finns främst tre faktorer som avgör graden av etableringshindret. Den första faktorn är stordriftsfördelar; om dessa är vanligt förekommande inom branschen blir det svårare för nya företag att etablera sig eftersom det då till en början krävs stora investeringar. Exempelvis kännetecknas klädbranschen av stordriftsfördelar då företag ofta har stora utgifter för marknadsföring av sina varumärken. Den andra faktorn är tidpunkten för företagets etablering, en tidig etablering kan ge konkurrensfördelar till ett företag enbart för att de är först inom branschen. Denna konkurrensfördel kan visa sig genom att företag får gynnsamma avtal med leverantörer eller förmånliga distributionskanaler. Den sista faktorn som avgör graden av etableringshindret är

⁵⁰ Porter, 1997

⁵¹ Nilsson et al, 2002

om det finns juridiska hinder som försvårar nyetableringar såsom patent, licenser eller annan lagstiftning.⁵²

Hot från ersättningsprodukter

I en bransch konkurrerar alla företag med alla de företag och branscher som tillverkar ersättningsprodukter. För att anses som en ersättningsprodukt krävs det att den tillfredställer samma behov och funktion som den ursprungliga produkten och förekomsten av många ersättningsprodukter minskar lönsamheten i branschen. Prisnivån på originalprodukten kan inte överstiga ersättningsproduktens pris alltför mycket eftersom då kommer kunderna att välja ersättningsprodukten istället. Därför är det viktigt att vid utformningen av strategin ta hänsyn till ersättningsprodukter. Antingen kan företag utarbeta en strategi som förhindrar uppkomsten av ersättningsprodukter eller så accepterar företag dem som en viktig del av marknaden.⁵³

Köparens förhandlingsstyrka

Kunderna har en betydelsefull roll när det gäller konkurrenssituationen i en bransch eftersom deras köpkraft resulterar i att de kan påverka säljarna att pressa priser, ge bättre kvalitet eller mer service. Detta resulterar i en minskad lönsamhet för branschen. Det finns främst två faktorer som påverkar kundernas inverkan på branschen; kundernas priskänslighet samt deras relativa förhandlingsstyrka. Kunder är ofta mer priskänsliga vid köp av odifferentierade och standardiserade produkter eftersom de då har ett bättre förhandlingsläge. Kundernas priskänslighet beror även på hur stor andel inköpet utgör av deras samtliga inköp, ju större del desto mer priskänsliga är kunderna. Kundernas priskänslighet resulterar inte nödvändigtvis i låg lönsamhet för branschen eftersom produktens slutpris är beroende av den relativa förhandlingsstyrkan. Denna utgörs av kostnaden för parterna om affären inte skulle slutföras och påverkas av förhållandet mellan antalet säljare och köpare där få säljare medför en sämre förhandlingsstyrka för köparen.⁵⁴

Leverantörers förhandlingsstyrka

Även leverantörerna kan påverka lönsamheten i en bransch. Med hot om att höja priser eller att minska kvaliteten på produkter kan leverantörer påvisa sin förhandlingsstyrka. Denna är bland annat stark då produkten är en viktig del i köparens verksamhet samt om produkten är differentierad.⁵⁵

3.5 STEP-analys

För att få en mer övergripande bild av företags potential räcker det inte att bara se på de interna faktorer som kan påverka företag utan även de externa faktorerna måste tas i beaktande. En STEP-analys visar de omvärldsfaktorer som påverkar ett företag och i vilken grad dessa faktorer kan påverka den framtida utvecklingen för företag, deras konkurrenter samt den bransch de verkar inom. Omvärldsfaktorerna delas in i sociokulturella, teknologiska, ekonomiska och politiska/legala faktorer.⁵⁶

⁵² Nilsson et al, 2002

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Porter, 1997

⁵⁶ Roos et al, 1998

Sociokulturella faktorer

Företag påverkas av olika sociala och kulturella faktorer beroende på vilken region de verkar i och det är viktigt att ta hänsyn till dessa faktorer. Exempel på sociokulturella faktorer som kan påverka företag är demografiska förändringar, inkomstfördelning, konsumtion och utbildningsnivå.⁵⁷

Teknologiska faktorer

Företag som skall producera eller sälja varor i ett land påverkas av de teknologiska faktorer som förekommer i den aktuella regionen. Exempel på teknologiska faktorer är nivån på teknologin och det allmänna teknologiska kunnandet.⁵⁸

Ekonomiska faktorer

Den ekonomiska situationen som råder i en region har troligtvis störst påverkan på företags framtida potential eftersom den har inverkan på till exempel konsumenternas köpkraft. Vid beaktandet av omvärldsfaktorer är det av stor vikt att analysera både kortsiktiga och långsiktiga ekonomiska förhållanden. De viktigaste ekonomiska faktorerna att ta hänsyn till är räntenivåer, inflation samt tillväxt i BNP.⁵⁹ Andra faktorer är disponibel inkomst samt cykler i ekonomin.⁶⁰

Politiska/Legala faktorer

När företag skall etablera sig i en region spelar den politiska miljön stor roll eftersom politiska beslut kan ha inverkan på företagandet i regionen, till exempel på köpkraften.⁶¹ Vid en analys av politiska faktorer bör företag ta hänsyn till stabiliteten i den politiska miljön, rådande skattepolitik, miljölagstiftning och handelsregler.⁶²

3.6 Konkurrensstrategier

För att kunna ta del av en branschs lönsamhet krävs det att företag har en strategi. Företagsledningens strategiska beslut om hur de skall positionera sig jämfört med sina konkurrenter samt strukturen i branschen påverkar företags lönsamhet.⁶³ Enligt Porter (1997) finns det tre olika metoder för att generera en stark position på marknaden på lång sikt samt för att få konkurrensfördelar gentemot andra aktörer. Inom vissa marknader medför branschstrukturen att samtliga företag kan ha en hög vinstmarginal. Däremot kan företags strategi vara avgörande inom andra branscher för att de skall få en godtagbar vinstmarginal. De tre strategier som finns är; kostnadsöverlägsenhet, differentiering samt fokusering.⁶⁴

⁵⁷ Nilsson et al, 2002

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

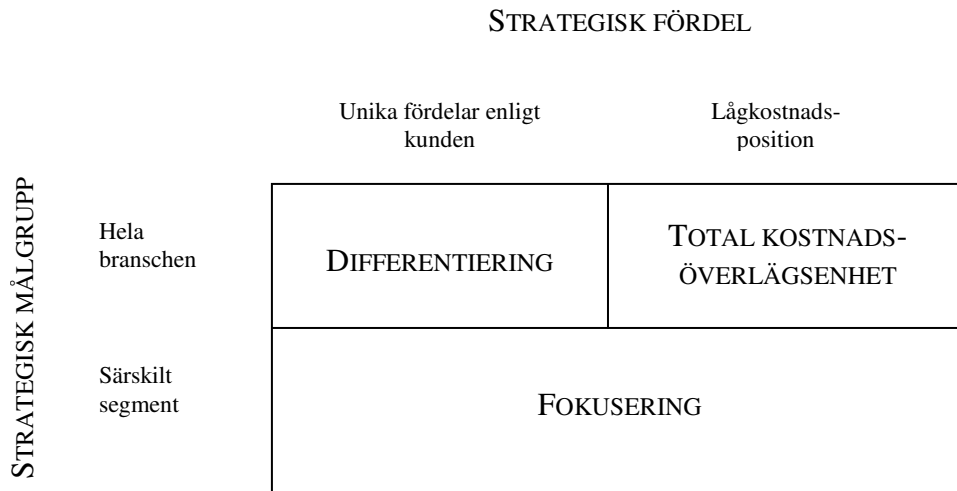
⁶⁰ Roos et al, 1998

⁶¹ Nilsson et al, 2002

⁶² Roos et al, 1998

⁶³ Nilsson et al, 2002

⁶⁴ Porter, 1997



Figur 2. Tre konkurrensstrategier (Porter, 1997, s.56)

Kostnadsöverlägsenhet

Denna strategi innebär att företag strävar efter att nå en överlägsen kostnadsstruktur inom branschen. För bli framgångsrik med denna strategi är stora insatser nödvändiga som bland annat förbättrar produktionsanläggningar, minskar kostnader samt tar avstånd från förlustbringande kunder. Fokus ligger således på att reducera kostnaderna för att på så sätt uppnå konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter dock får detta inte till för stor del ske på bekostnad av kvalitet och service.⁶⁵ Resultatet av att lyckas med kostnadsöverlägsenheten leder till att företag bibehåller sin höga lönsamhet samtidigt som de kan erbjuda samma produkt eller tjänst till ett fördelaktigare pris än andra aktörer på marknaden. Idag är denna strategi inte lika vanligt förekommande som enskild strategi som under slutet av 1970-talet och i början av 1980-talet. Detta eftersom alla dagens företag på något sätt strävar efter att reducera sina kostnader eftersom det leder till högre vinst.⁶⁶

Differentiering

Differentiering innebär att företag strävar efter att erbjuda sina kunder en särskild produkt som övriga aktörer inte har i sitt sortiment. Nilsson et al (2002) har identifierat tre mål ett företag måste uppnå för att nå en framgångsrik differentieringsstrategi;

- *"Företaget måste identifiera en dimension av en tjänst eller produkt som marknaden efterfrågar och dessutom bered att betala för."*
- *"Det måste positionera sig för att möta kundernas efterfrågan på ett unikt sätt."*
- *"Det måste uppnå differentiering gentemot övriga konkurrenter till en kostnad som är lägre än konkurrenternas samtidigt som priset måste anpassas till vad kunderna är beredd att betala för produkten eller tjänsten."⁶⁷*

Vid en differentieringsstrategi är det av vikt att organisationens utformning är anpassad så att kreativitet och innovationer gynnas. Denna strategi kräver stora insatser vad gäller forskning, utveckling och marknadsföring till skillnad från kostnadsöverlägsenhet. Företag kan välja att differentiera sig inom exempelvis teknologi, kundservice eller design. Lyckas företag med

⁶⁵ Porter, 1997

⁶⁶ Nilsson et al, 2002

⁶⁷ Ibid.

detta så har de stor potential att åstadkomma en högre lönsamhet i förhållande till andra aktörer på marknaden. Vidare medför differentiering för ett företag att konkurrenter har svårare att ta marknadsandelar eftersom kunderna är mer märkeslojala och därmed mindre priskänsliga och företag kan således sätta högre priser.⁶⁸

Fokusering

Denna strategi innebär att företag fokuserar sin verksamhet på en speciell kundgrupp, ett segment av sortimentet eller en geografisk marknad. Företag som tillämpar kostnadsöverlägsenhet eller differentiering fokuserar på att applicera sin strategi på hela branschen medan fokuseringsstrategin är inställd på att tillfredsställa en speciell målgrupp på marknaden. Antingen så väljer företag att differentiera sig mot en viss målgrupp eller att nå kostnadsöverlägsenhet inom ett valt segment eller att använda sig av både och. Mindre företag väljer ofta fokusering som strategi eftersom det kräver mindre resurser att tillfredsställa ett segment än en hel marknad. Vid val av denna strategi måste företag göra en avvägning mellan försäljningsvolym och lönsamhet. Vidare kan denna strategi i vissa fall innebära att total kostnadsöverlägsenhet inte är möjlig.⁶⁹

3.7 SWOT-analys

En SWOT-analys syftar till att belysa externa och interna faktorer som kan påverka företags framtid. Vidare avgör den huruvida företags strategi avspeglar deras starka och svaga sidor samt om dessa egenskaper klarar av att bemöta utmaningar och förändringar i företags omvärld.⁷⁰ SWOT-analysen består av fyra faktorer där de två första; Styrkor och Svagheter motsvarar de resurser som företag kontrollerar där exempelvis en styrka kan vara hög utbildningsnivå hos anställda och en svaghet hos företag kan vara att de har låg grad av tekniska resurser. De två sista faktorerna; Möjligheter och Hot sammanfattar företags omgivning som de ej kan kontrollera. Exempel på en möjlighet är en ny teknik som leder till förbättringar inom företag och ett hot kan vara en ny konkurrent på marknaden.⁷¹ Dock är det av vikt att tänka på att faktorerna kan utgöra en styrka samtidigt som det är en svaghet för organisationen. Samma situation gäller för ett hot då det även kan vara en möjlighet.⁷² En nackdel med en SWOT-analys är att det finns en risk att den blir subjektiv samt att ingen hänsyn tas till i vilken grad faktorerna påverkar organisationen. Ett sätt att motverka detta är att göra en grundlig genomgång av faktorerna.⁷³ Genom att sammanställa dessa interna och externa komponenter ges således en grund för att avgöra huruvida företags strategi är anpassad till förändringar i omgivningen.⁷⁴

⁶⁸ Nilsson et al, 2002

⁶⁹ Porter, 1997

⁷⁰ Roos et al, 1998

⁷¹ Nilsson et al, 2002

⁷² Roos et al, 1998

⁷³ Nilsson et al, 2002

⁷⁴ Roos et al, 1998

INTERNA FAKTORER Ex. Varuhantering, personal, administration, företagsledning, inköp, finansiering, sortimentets utveckling	
STYRKOR	SVAGHETER
MÖJLIGHETER	HOT
EXTERNA FAKTORER Ex. Leverantörer, marknadsstruktur, lagstiftning, konkurrenter, teknologi, ekonomiska förändringar	

Figur 3. Egen tolkning av SWOT-analys (Knee & Walters, 1990, s.65)

3.8 Nyckeltal

Det är i många situationer viktigt att göra en analys av företags finansiella styrka. Exempelvis är det av vikt att värdera företags effektivitet vid framtagning av produkter samt vilka investeringar som krävs för att kunna tillverka dem för att därigenom kunna prognostisera företags framtida vinst. Vidare är det även angeläget att analysera företags finansiella ställning för att kunna avgöra om företag har de förutsättningar som krävs för fortsatta investeringar samt tillväxt. Därför är det av vikt att granska företags effektivitet, tillväxt, nuvarande lönsamhet samt finansiella ställning för att kunna göra en realistisk uppskattning av företags framtida vinst. Målet med att analysera ett företags finansiella ställning är att avgöra huruvida företags prestationer står sig i förhållande till deras uppställda mål och strategier. För att kunna göra detta används ofta diverse nyckeltal för att relatera siffrorna i årsredovisningar till företags underliggande verksamhet. Det är inte säkert att en nyckeltalsanalys ger en fullständig bild av företags prestationer men den kan ändå leda till tänkbara frågeställningar och problemformuleringar vilka sedan kan analyseras vidare då behov finns.⁷⁵

3.9 Tidigare forskning

Calum Lewis har gjort en undersökning som presenteras i artikeln ”*What's Happening In 'Euro' Supply-Chains?*” där han har studerat hur leveranskedjorna ser ut i Europa och vilka faktorer som stimulerar en förändring. Lewis menar att fler företag förstår vikten av att ha en effektiv leveranskedja för att kunna öka sin vinst. Bland de företag Lewis undersökte var hälften europeiska och flera olika branscher fanns representerade, däribland detaljhandeln. De tillfrågade på företagen ansåg att den största konkurrensen de utsätts för är global. De trodde även att den kommer att fortsätta öka på grund av ändrade behov hos kunder, utveckling av multinationella företag och leverantörer samt fortsatt utveckling av IT- och kommunikationssystem etcetera. De tillfrågade företagen menar att syftet med att förbättra sin leveranskedja är att minska kostnader, minska lagerhållning samt att få stordriftsfördelar. De

⁷⁵ Nilsson et al, 2002

strävar även efter att minska sina ledtider för att kunna erbjuda bättre tjänster och på så sätt kunna öka värdet för sina kunder. Företagen i undersökningen trodde att lagstiftningar kan påverka leveranskedjan på kortsikt genom exempelvis restriktioner vad gäller arbetstider, regler om återvinning och paketering samt vikt- och fartrestriktioner för fordon. För att kunna förbättra planeringen i leveranskedjan och för att kunna stärka relationen med sina kunder krävs det ett effektivt samarbete mellan företag och leverantörer.⁷⁶

John Dawson har studerat fem västeuropeiska detaljhandelsföretag som har etablerat sig i Polen för att undersöka huruvida företag väljer expansionsstrategi efter rådande omständigheter eller om det följer en strategisk modell. Dawson menar i sin artikel "*Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization*" att det har skett en ökning av internationaliseringen inom detaljhandeln i Europa de senaste åren. Detaljhandelssektorn har genomgått betydande strukturella förändringar som har karaktäriserats av uppkomsten av en grupp snabbväxande och stora detaljhandelskedjor. De har även kännetecknats av ett behov att anpassa sig till de kulturella skillnader som finns i Europa vilket är av vikt då företag väljer att etablera sig utanför sin hemmamarknad. Denna expansion syftar till ökad tillväxt för företaget samt till att uppnå stordriftsfördelar. Dawson tar upp ett flertal anledningar till att företag har internationaliserats såsom att det finns begränsade expansionsmöjligheter på hemmamarknaden. En annan anledning är att det finns outnyttjade tillväxtpotentialer som ett företag kan ta tillvara på om de har ett starkt varumärke som är anpassat för flera olika länder och han nämner här Zara som ett exempel på detta. Dawson kommer i sin undersökning fram till att det finns stora variationer vad gäller internationaliseringsprocessen mellan detaljhandelsföretag. Det enda som han menar att företagen har gemensamt är att de inte verkar följa något mönster eller någon strategisk modell däremot verkar de ta hänsyn till de rådande omständigheter som finns på marknaden.⁷⁷

Roger Aldridge beskriver i sin artikel "*Growth Strategies – A Case Study in Internationalisation*" de förändringar som skett de senaste åren och som påverkat företag inom detaljhandelsbranschen. Aldridge har utgått från Mark & Spencers perspektiv i Storbritannien. Han menar att detaljhandelsbranschen har kännetecknats av tillväxt i konsumentkraft samt att nationella kedjor har formats och som senare expanderat internationellt. Aldridge menar att en förändring skett världen över och ger ett exempel på Kina som gått från bondesamhällen till städer med industrier och den ökade köpkraften hos befolkningen innebär stora möjligheter för företag inom detaljhandeln. Samtidigt menar han att det innebär en ökad konkurrens på hemmamarknaden eftersom utländska företag etablerar sig i Storbritannien och ger ett exempel på H&M som ett företag vars etablering i Storbritannien har varit väldigt framgångsrik. Vidare menar Aldridge att det ökande resandet och den moderna teknologin har öppnat dörrarna för handel världen över och att information idag kan färdas globalt både snabbt och relativt billigt. Aldridge anser att det är av vikt för företag att möta denna globala utmaning och ett sätt att göra det på är genom att erbjuda kläder till försäljning via postorder.⁷⁸

Fredrik Bergström på HUI redovisar i sin forskningsrapport "*Konkurrens och dynamik i detaljhandeln*" hur företag konkurrerar på detaljhandelsmarknaden. Bergström anser att detaljhandelsföretag inte enbart konkurrerar med priset utan även genom att bredda sitt sortiment, öka kvaliteten på sina produkter och ge mer service. Bergström menar att företag allt mer konkurrerar med sitt koncept. Han anser att i nästan alla detaljhandelsbranscher är det

⁷⁶ Lewis, 2003

⁷⁷ Dawson, 2001

⁷⁸ Aldridge, 1995

ofta stora butiker som tillhör en väletablerad kedja som är framgångsrika. I sin undersökning har han kommit fram till att det finns ett relativt stort inslag av dynamik bland företag på detaljhandelsmarknaden. Det innebär att det ständigt sker förändringar inom detaljhandeln såsom att företag läggs ner, nya företag startas, en del ökar sina marknadsandelar medan en del förlorar dem till sina konkurrenter. Bergström ser dessa förändringar som något positivt då han anser att de bidrar till detaljhandelns goda utveckling.⁷⁹

⁷⁹ Bergström, 2002

4 Empiri

I detta kapitel redovisar vi det empiriska material som vi samlat in för vår undersökning. Den första intervjun syftar till att ge en generell syn på detaljhandelsmarknaden i Sverige. Därefter följer information om de valda företagen och deras syn på konkurrens, etablering samt vilka omvärldsfaktorer som påverkar företag inom branschen samt en sammanställning av den intervju vi genomfört med ekonomichefen för Zara i Skandinavien. Vi avslutar kapitlet med en översikt över nyckeltal för Zara och Zara Sverige.

4.1 Sammanfattning av intervju med Henrik Vestin, HUI

Henrik Vestin har arbetat som detaljhandelsanalytiker på HUI sedan september år 2006 och hans främsta uppgifter behandlar regionala handelsfrågor. Innan dess har han arbetat ett flertal år inom dagligvaruhandeln i olika butiker.

Detaljhandelns utveckling

Vestin menar att detaljhandelsmarknaden, liksom övriga branscher har förändrats de senaste åren. Denna utveckling ser han till stor del som en fortsättning på det som skett tidigare på marknaden. Dock har utvecklingen förstärkts de senaste år genom ökad internationalisering, ”lågprispress” i många branscher och ökad försäljning via Internet. Han menar att e-handel är något som alla aktörer måste förhålla sig till, vare sig företaget i fråga har det eller ej. Detta påverkar alltså redan etablerade företag eftersom det leder till ytterligare konkurrens. Konsumenter använder även Internet för att söka efter information om det de vill köpa och därför är det viktigt för företag att finnas representerade och att ha bra hemsidor.

Vestin menar att ett kännetecken för klädbranschen är att det alltid har funnits många kedjeföretag men även många mindre enskilda handlare. Nu sker det dock en förändring mot att det blir fler kedjor, både helägda eller franchiselösningar. Anledningen till detta är att företag vill komma åt de fördelar som finns i stordriften.

Etablering

Huruvida detaljhandelns utveckling har lett till fler nyetableringar finns enligt Vestin inga rapporter om. Vestin framhäver dock att den allmänna trenden inom detaljhandeln är att aktörerna blir färre och större, speciellt inom dagligvaruhandeln. Det blir alltså en koncentration av aktörerna eftersom det finns stordriftsfördelar på butiks nivå men samtidigt etablerar sig även nya företag. När det gäller att etablera sig i ett nytt land poängterar Vestin är det av vikt att ha en bra strategi. Företag måste ha klart för sig hur de skall gå till väga för att nå dit de vill.

Vad gäller de marknadsfaktorer som påverkar vid en eventuell nyetablering på en marknad anser Vestin att marknadens storlek har påverkan eftersom ju mer pengar det finns att slåss om desto mer kan företag tjäna. Tillväxttakten anser han inte vara en lika avgörande faktor. Länderna i Östeuropa, exempelvis baltländerna och Polen är de ekonomier och marknader som växer mest men svenska företag har varit lite försiktiga med att etablera sig där. Det verkar som att de väljer bort den starka tillväxttakten och vinstmöjligheterna för att istället etablera sig på välkända marknader. Vestin nämner Tyskland som ett exempel, det är en stor och tuff marknad men för svenska företag känns det kanske lättare att etablera sig där eftersom den är mer lik Sverige. Det varierar nog men än så länge har svenska företag varit lite försiktiga och tvekat att ge sig in på marknader med stark tillväxttakt.

En faktor som enligt Vestin påverkar marknaden är säsongsvariationer. Exempelvis måste speciellt sporthandeln beakta detta och ta hänsyn till de säsonger och klimat i det land där de verkar. Vad gäller den säsong där försäljningen är starkast varierar det mellan branscher men nästan alla företag har sin starkaste försäljning i december och leksakshandeln samt dagligvaruhandeln sticker särskilt ut.

Vestin tror att vinstmarginalen för företag på detaljhandelsmarknaden blir lägre och lägre i och med att konkurrensen blir tuffare. Många aktörer har priset som främsta konkurrensmedel vilket leder till minskade marginaler. Han nämner hemelektronikbranschen som ett exempel på en bransch där marginalerna är i princip noll. Detta är en bransch som växer i form av att antal sålda artiklar ökar men ser man på hur mycket företagen tjänar kan man utläsa att marginalerna har minskat.

Konkurrens

Vestin anser att internationaliseringen av detaljhandelsmarknaden påverkar de redan etablerade företagen eftersom marknaden är begränsad på det sättet att det bara finns ett visst antal kunder att slåss om. Ju fler konkurrenter som finns desto tuffare blir det för de redan etablerade företagen att behålla sina marknadsandelar. Många av de utländska aktörer som kommer till Sverige finns redan i flera länder. Vestin menar att de är ganska starka, har bra koncept och kan utnyttja stordriftsfördelar för att få ner kostnaderna. Som exempel nämner han Media Markt inom hemelektronik och Lidl inom dagligvaror.

Vad gäller konkurrensstrategier inom detaljhandeln tror Vestin att det inte finns någon strategi som är mer förekommande än någon annan. Vilken strategi som företag väljer är beroende på vilka de är. En liten lokal klädbutik kan inte slå någon på pris men samtidigt kan de vara väldigt duktiga på att tillgodose sin målgrupp. För att kunna nå kostnadsöverlägsenhet krävs det att företag har stordriftsfördelar. Det är väldigt svårt att vara billigast om företaget inte är en väldigt stor aktör eftersom det krävs stora volymer och många butiker för att kunna pressa priser. Vestin menar att det alltid finns en möjlighet att differentiera sig, att erbjuda kunderna något annorlunda än konkurrenterna. Dock tycker han sig se att sker det lite av en likriktning inom detaljhandeln i Sverige men om företag kan hitta något att lyfta fram för att sticka ut ur mängden kan detta vara en alternativ strategi. Vidare menar Vestin att eftersom fokusering innebär att företag får en mindre målgrupp då de riktar sig till en mindre del av marknaden är det av vikt att den är så pass stor att företaget ändå går runt.

Omvärldsfaktorer

Vad gäller de makrofaktorer som påverkar detaljhandelsmarknaden så nämner Vestin som exempel på en ekonomisk faktor konjunkturkänslighet. Han menar att klädbranschen inte är konjunkturberoende, när människor får mindre pengar att röra sig med går klädkonsumtionen inte ner särskilt mycket. Kapitalintensiva branscher såsom byggbranschen, möbelbranschen och dyrare hemelektronik påverkas däremot mer av konjunkturedgångar. Dagligvaruhandeln är den bransch som påverkas minst eftersom vi måste ha mat vare sig vi har mycket pengar eller inte. Gällande politiska makrofaktorer poängterar Vestin att det har varit en del skrivelser om hur EU:s importkvoter påverkar möjligheten att köpa in produkter från Kina. Han tror att företag jobbar väldigt mycket med detta genom att försöka påverka politiker för att på så sätt få bättre förutsättningar. Vidare menar Vestin att konsumenternas köpbeteende givetvis påverkar marknaden och det förändras över tid även om det går ganska långsamt. Dagens konsumenter är ofta mer kunniga, de ställer högre krav på service och kvalitet. Eftersom det idag finns ett stort utbud är det lätt för kunderna att gå någon annanstans för att handla om de inte är nöjda. Vestin menar att faktorer som ökad E-handel och förbättrade logistiklösningar

även påverkar detaljhandelsbranschen. Det är särskilt viktigt för klädföretag att ha rätt varor i butiken eftersom modet svänger snabbt och det är en ganska lång process från att årets kollektion tas fram tills att kläderna finns i butik. Vestin nämner Benetton och Zara som två företag som lyckats med detta. De är duktiga på att läsa av vad som efterfrågas och sedan anpassa produktionen så att varorna finns i butikerna kort efter det.

4.2 Inditex

Samtliga fakta i nedanstående och det nästkommande avsnittet är hämtade från Inditex årsredovisning för år 2006 samt deras hemsida.

Inditex är en av världens största modedistributörer och grundades av Amancio Ortega Gaona år 1963. Från att till en början sälja badrockar och sovplagg är företaget idag världsledande inom konfektion och omfattar åtta olika koncept: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Zara Home och Kiddy's Class. I Sverige finns koncepten Zara och Massimo Dutti samt Zara Home via Internethandel. Sammanlagt finns det ca 3500 butiker inom gruppen. De olika koncepten riktar sig till olika målgrupper och har egna varumärken och butiksutlägg. Däremot har de alla en gemensam egenskap i form av att de strävar efter att vara ledande inom sitt segment genom att erbjuda det senaste modet med fokusering på design. Gruppen har som målsättning att snabbt möta kundernas efterfrågan samt att ständigt förse butikerna med nya kläder som skall ha hög kvalitet och attraktiva priser. Huruvida de olika koncepten utvecklas är beroende av deras försäljningsvolym och deras försäljning i förhållande till gruppens omsättning. Huruvida koncepten verkar på internationella marknader är olika dem emellan och Zara är för tillfället det mest internationella konceptet.

Det vanligaste sättet Inditex väljer vid etablering på en ny marknad är att börja med ett litet antal butiker i det utvalda området i syfte att utforska om det finns möjligheter att locka ett stort antal kunder. Vad gäller Inditex expansionsstrategi vill de huvudsakligen öppna butiker som sköts av företag där Inditex är ensam eller majoritetsägare. I de flesta fall har Zara varit den första inom gruppen att etablera sig inom ett nytt land. Den kännedom och erfarenhet Zara har erhållit om marknaden har de andra koncepten inom gruppen kunnat ta fördel av då de etablerat sig på samma marknad. Detta har lett till att den internationella expansionen av de övriga koncepten kunnat ske relativt snabbt.

Inditex lägger ner stora resurser på att bevara sin strategi gällande produktion och leverans vilket gör det möjligt att genomföra snabba svar på marknadsförändringar. Deras strategi om närliggande fabriker och leverantörer medför att de kan erbjuda sina kunder nya varor på mindre än två veckor. För att möjliggöra att kollektionerna kommer ut till butikerna så pass snabbt, använder sig Inditex till stor del av flygtransporter. De har ett avtal med de 20 största flygbolagen och leverans kan därför garanteras inom 72 timmar världen över. Även marktransporterna är viktiga för Inditex och gör det möjligt för gruppen att på ett effektivt sätt vad gäller tid och pengar nå butiker runt om i Europa.

4.2.1 Zara

Den första Zarabutiken öppnades i A Coruña i Spanien år 1975 och huvudkontoret ligger fortfarande där idag. Det kommande årtiondet öppnades fler butiker i Spanien och 1988 öppnades första butiken i Portugal vilket var den första utanför hemlandet. Året därpå öppnades en butik i USA vilket var den första utanför Europa. Denna utveckling har sedan fortsatt och i dagsläget finns det mer än 1000 Zarabutiker i 68 länder. I Sverige fanns vid slutet av år 2006 sex butiker fördelat på tre i Stockholm, en i Täby, en i Malmö och en i

Sundsvall. De har under år 2007 öppnat ytterligare tre butiker, en i Örebro, en i Göteborg och en i Kungsbacka. De planerar att öppna ytterligare 11 butiker fram till år 2010. Samtliga av Zaras butiker är belägna i de viktigaste shoppingdistrikten i respektive stad. Butikslägen väljs och baseras på närhet till kunderna och idealet är att ha högklassiga butiker med attraktiva lägen som garanterar att butikerna syns samt att de är lättillgängliga. Dessutom läggs mycket tid och resurser ner på utformandet av butiker samt skyltfönster. Zaras internationella etablering visar tydliga tecken på att landsgränser inte utgör ett hinder för en gemensam modekultur. Det Zaras kunder har gemensamt oavsett skillnader i kultur och generation är att de delar ett intresse för mode. Allmänhetens smak och tycke har påverkan när design skapas hos Zara. Information från butikerna om kundernas behov och vad som efterfrågas skickas ständigt till designteamet. 200 personer arbetar med att ta fram nya kläder och deras framgång ligger i förmågan att se de ständiga förändringarna i modet samt ta fram nya modeller som motsvarar det som kunderna efterfrågar. Vidare anpassas kläderna till den rådande säsongen och kläderna sänds till butikerna på kortast möjliga tid. Zara som koncept är flexibelt och karaktäriseras av ständig produktinnovation, det kommer nya varor till butikerna två gånger i veckan.

4.2.2 Sammanfattning av intervju med Karolina Stenqvist, Inditex

Karolina Stenqvist arbetar sedan ett halvår tillbaka som ekonomiansvarig för Inditex i Skandinavien. Hon har tidigare arbetat som konsultchef inom ekonomi samt som ekonom med diverse positioner som exempelvis controller och redovisningsekonom. Eftersom Stenqvist har arbetat en relativt kort tid inom Inditex så poängterar hon att vissa av hennes svar är till stor del hennes egna reflektioner.

Detaljhandelns utveckling

Enligt Stenqvist har detaljhandelsmarknaden utvecklats och en orsak är att människor handlar mer för tillfället vilket för Inditex del har medfört att försäljningen och därmed omsättningen har ökat. Eftersom det finns pengar att tjäna har fler konkurrenter kommit in på marknaden. Stenqvist menar att Inditex till viss del påverkas av detta då de har så få butiker i Sverige och kunderna har kanske inte tillräcklig kännedom om dem ännu. Däremot gynnas de av att människor reser mycket och har troligtvis sett Zara och Massimo Dutti under dessa resor vilket förhoppningsvis leder till att de vill handla i dessa butiker när de väl kommer till Sverige. En annan faktor som Stenqvist tror påverkar detaljhandeln är utbredningen av Internet och näthandel. Alla har inte tillräckligt med tid för att handla i butiker vilket medför att tidsaspekten utgör en fördel för Internethandeln. Idag har många detaljhandelsföretag Internetsförsäljning och därmed finns samma kläder tillgängliga över Internet som i butikerna. Dock har Zara och Massimo Dutti ingen försäljning av kläder över Internet utan det är enbart produkter från Zara Home som finns tillgängliga.

Etablering

Det som påverkar huruvida ett företag inom Inditexgruppen etablerar sig på en ny marknad är enligt Stenqvist att det måste finnas en möjlighet att gå med vinst genom att erbjuda sina kläder till omvärlden. Den marknadsfaktor som påverkar mest vid en etablering på en ny marknad är därför enligt Stenqvist tillväxttakten. Hon förklarar vidare att företaget satsar mer på att ha så många butiker som möjligt än på att öka vinsten i de befintliga eftersom de vill synas på flera olika platser. En annan marknadsfaktor som påverkar försäljningen är säsongsvariationer och Stenqvist menar att för Zaras del är vår- och sommarsäsongen den starkaste. Detta kan bero på att kläderna är framtagna i Spanien och anpassade efter deras sätt att leva vilket medför att försäljningen under vintersäsongen är svagare.

Den faktorn som till slut är avgörande om etablering äger rum är om det finns ett passande läge för butiken. Enligt Stenqvist öppnar de aldrig en Zarabutik om de inte får det butiksläget de vill ha, exempelvis tog det tio år innan Zara öppnade i England bara för att de inte fick den lokal de önskade från början. Det tog även lång tid för Zara att hitta en lämplig lokal i Göteborg.

Stenqvist vet inte vad som var den egentliga anledningen till att det tog relativt lång tid innan Zara kom till Sverige. Dock menar hon att eftersom den skandinaviska marknaden, sett till befolkningen är förhållandevis liten så kan det ha varit en orsak till den sena etableringen. I Skandinavien finns det idag endast 19 Inditexbutiker av det totala antalet 3 500. Stenqvist menar att företaget kanske hellre prioriterar en expansion i befolkningstätare områden som exempelvis arabländerna samt Kina.

Konkurrens

Enligt Stenqvist är Inditex så pass stora i världen så de anser sig inte behöva göra någon form av konkurrentanalys och de tar ingen direkt hänsyn till sina konkurrenter. I Sverige är H&M den största konkurrenten till Zara även om företaget själva inte anser sig sälja och producera likvärdiga varor. Stenqvist förklarar att Zaras målsättning är att vara ett mellanting mellan de billigare kedjorna och designerkläder, dock vet hon inte riktigt om de alltid lyckas med detta. Sett till antal butiker är Inditex störst i världen och omsättningsmässigt ligger H&M väldigt nära Inditex men har däremot betydligt färre butiker.

Det Stenqvist kan säga om Zaras konkurrensstrategi är att de vill vara ett mer skraddat alternativ än de billigare kedjorna men samtidigt till ett rimligt pris då det inte skall vara ett designermärke. Zara satsar exempelvis på att hålla bra kvalitet när det gäller tyger. De som Stenqvist anser vara Zaras största konkurrensfördel är att det endast tar två veckor från att ett plagg är färdigdesignat till att det finns i butiker över hela världen. Detta är möjligt eftersom all design och produktion sker i Spanien och alla steg i produktionen ligger därmed i närheten av varandra. I och med att det bara tar två veckor för en vara att nå ut till butik kan Zara anpassa sig till modet och efterfrågan väldigt snabbt. Zara har även ett välutvecklat logistiknät och de kan exempelvis snabbt skicka varor med låg efterfrågan från en butik till en annan butik där efterfrågan är högre. Även om logistiken är viktig på grund av branschens struktur poängterar Stenqvist att Zara lägger stora resurser på att ständigt utveckla logistiken.

Enligt Stenqvist gör Inditex ingen regelrätt marknadsföring i någon form, det vill säga ingen reklam på tv, tidningar och dylikt. Deras reklam består istället av att ha butiker med rätt läge där rätt typ och tillräckligt många människor passerar. Däremot har alla företag, och så även Inditex problemet med att en missbedömning kan ske av vad som är rätt läge.

Omvärldsfaktorer

Vad gäller faktorer som utgör hot mot företag inom modebranschen anser Stenqvist att för deras del utgör leverantörerna inget hot eftersom dessa är egna och lokala. Hon tror att det största hotet är om kunderna sviker för att de prioriterar sin handel annorlunda och köper mindre kläder. Vidare tror hon även att sämre ekonomiska tider kan leda till att kunderna väljer att lägga pengar på annat. Stenqvist tar som exempel upp att även om detaljhandeln i Sverige går bra för tillfället så ökar försäljningen av heminredning mer än klädförsäljningen men hon anser inte att detta utgör ett faktiskt hot då människor ändå behöver kläder. Huruvida Zara Homes etablering kommer påverka Zaras försäljning av kläder så ser Stenqvist inte detta som ett hot utan hon ser deras inredningskoncept som ett komplement till klädkonceptet.

De makrofaktorer som Stenqvist tror påverkar modebranschen är dels ekonomiska, såsom konjunktursvängningar och dels sociala faktorer i form av ökad miljö- och klimatmedvetenhet. Zara har dock i dagsläget inga ekologiska kollektioner vilket Stenqvist tror kan bero på att det inte är lika stor fokus på ekologiska varor i Spanien som i Sverige. Vidare tror hon att teknologiska faktorer kan påverka på så sätt att logistiken förbättras och att ledtider blir kortare. Dock är Inditex organisation idag redan så pass slimmad att dessa faktorer inte har så stor inverkan på företaget.

4.3 H&M

Samtliga fakta i följande avsnitt är hämtade från H&Ms årsredovisning för år 2006 samt deras hemsida.

H&M grundades år 1947 av Erling Persson och den första butiken öppnades i Västerås under namnet Hennes då den till största del sålde damkläder. Verksamheten växte och i slutet på 1960-talet köpte Persson vapenaffären Mauritz Widforss för att få tillgång till dennes lokaler i Stockholm. Ett lager herrkläder ingick i köpet och namnet ändrades till Hennes & Mauritz. H&M har breddat sitt sortiment och erbjuder idag mode för dam, herr, ungdom och barn. De säljer även kosmetikprodukter och deras kollektioner kompletteras med matchande accessoarer, sovkläder samt underkläder. År 1964 öppnades första butiken utanför Sverige och år 2000 öppnades den första butiken i USA vilket var den första utanför Europa. I dagsläget finns H&M i 28 länder och omfattar ca 1500 butiker och Tyskland är den enskilt största marknaden. Dessutom erbjuder H&M försäljning via postorder, antingen över Internet eller genom deras katalog som ett komplement till butikerna. Dock erbjuds detta endast i Norden, Tyskland, Österrike och Nederländerna.

Etablering

Då H&M skall etablera sig i nya länder använder de sig av medarbetare som har erfarenhet från redan etablerade länder. Dessa är inledningsvis delaktiga i verksamheten för att se till att etableringen kommer igång snabbt och går smidigt. Detta är ett sätt för H&M att förmedla sin affärsidé samt de värderingar som finns inom företaget och de stärker på så sätt företagskulturen. Generellt är H&Ms etableringsstrategi att starta helägda dotterbolag i nya länder. Dock är mellanöstern ett undantag där franchiselösningar krävs för att H&M skall kunna etablera sig i dessa länder. Det är deras samarbetspartner som säljer varorna till konsumenterna men H&M kontrollerar att deras koncept efterföljs bland annat vad gäller inredning, sortiment och affärsläge.

Sedan första butiken öppnades har H&Ms etableringsprincip varit att alltid ha butiker på bästa läge vad gäller shoppinggator och köpcentra. För att uppnå flexibilitet hyr H&M sina butikslokaler. Tillgången på attraktiva lägen för butiker är avgörande för deras tillväxttakt. De har som mål att öka butiksantalet med 10-15 procent per år samtidigt som de vill utveckla den befintliga verksamheten och på så sätt öka försäljningen i de redan etablerade butikerna. H&M har under år 2007 etablerat sig i Hongkong och Shanghai för att ta del av den starka köpkraft och tillväxttakt som råder där. Detta har underlättats av att de sedan tidigare haft produktionskontor i dessa städer och har därmed kunnat dra fördel vid nyetableringen av den erfarenhet och kunskap som de redan har om marknaden. H&M lägger även vikt på att förbättra och utöka sitt sortiment, exempelvis har de kompletterat sina kollektioner med matchande skor. De har även öppnat en ny butikskedja med namn COS – Collection of Style som erbjuder lite dyrare och exklusivare dam- och herrkläder. De strävar även här efter att erbjuda bästa pris inom sitt segment. H&M har även påbörjat en lansering av ett sortiment

inom hemtextil, H&M Home och inledningsvis kommer försäljning att ske via katalog och Internet. Lanseringen var tänkt att ske under hösten 2007 men är för tillfället framskjuten till hösten 2008.

Konkurrens

H&M menar att de möter konkurrens på varje marknad från internationella och lokala klädkedjor, enskilda handlare samt varuhus. Samtliga aktörer väljer sitt sätt att profilera sig genom att antingen utöka sitt utbud eller att nischa sig. Vidare konkurrerar de med annan form av konsumtionsvaror exempelvis resor och elektronik. H&M håller sina konkurrenter under uppsikt speciellt vad gäller prissättning. Dock ligger fokus på vad de själva har att erbjuda till kunder då de strävar efter att erbjuda nytt och kreativt mode för alla tillfällen.

H&M riktar sig till kunder som är intresserade av mode och målet är att det i H&Ms butiker skall finnas kläder och accessoarer för alla tillfällen. Deras affärsidé är att *”erbjuda mode och kvalitet till bästa pris”*. H&Ms tillvägagångssätt för att erbjuda det senaste kvalitetsmodet är att ha en egen design- och inköpsavdelning bestående av ett 100-tals designers som tillsammans med inköpare och mönsterkonstruktörer centralt skapar kollektionerna. Fokuseringen hos dessa kollektioner ligger på den breda kundkretsen och de är anpassade till kundernas olika behov. H&Ms sortiment omfattar allt mellan basplagg till high fashion som följer de senaste internationella trenderna. Som del i deras strategi att kunna erbjuda varor till bäst pris strävar H&M efter att bland annat ha få mellanhänder, köpa in stora volymer samt ha en effektiv distribution.

H&Ms centrala designteam och inköpsavdelning avgör vilka trender som skall tas upp i deras kommande kollektioner. Varor köps in löpande under året för att på så sätt kunna följa det rådande modet. Eftersom modet förändras fort är det av vikt att hitta den optimala ledtiden för respektive vara vilket medför en avvägning mellan pris, tid och kvalitet. Det är viktigt att tänka på att en kort ledtid inte alltid är det optimala. Basplagg och barnkläder som köps in i stora kvantiteter kan därför med fördel beställas upp till ett halvår i förväg medan det måste gå betydligt fortare att få ut de trendigaste plaggen till butikerna. Eftersom miljontals varor skall gå igenom denna process ställs höga krav på att ha en omfattande planering och organisation.

H&M äger inga fabriker utan de beställer sina varor från cirka 700 fristående leverantörer som till största del verkar i Asien och Europa. Varorna transporteras från tillverkningsländerna till H&Ms distributionscentraler med antingen båt, tåg, lastbil eller flyg. Därifrån skickas de sedan vidare till butikerna så att det dagligen kommer in nya varor.

H&M anser att varumärket är en av deras viktigaste tillgångar och all kommunikation syftar till att stärka varumärket på både kort och lång sikt. H&M vill genom varumärket förmedla sin profil som modeföretag och lägger vikt på att kunder skall känna igen varumärket oavsett hur de stöter på det. Budskapet som förmedlas skall vara likadant överallt oberoende av om det är via kampanjer, lanseringar, reklam, media eller i butiker. Då butikerna är företagets främsta mötesplats med kunderna är de en väsentlig informationskanal och eftersom H&Ms butiker alltid ligger på de största shoppingstråken utgör deras skyltfönster en viktig roll. Då H&M skall attrahera kunder strävar de således efter att ha så inbjudande skyltfönster och butiker som möjligt.

Den kommunikation som H&M förmedlar är anpassad för att användas överallt i världen då branschen de verkar inom påverkas av globala trender. H&M tar fram sin reklam centralt och

de använder samma reklam på alla marknader. Hur den förmedlas anpassas dock till de förutsättningar och behov som finns lokalt. H&M har som ambition att uppfattas som innovativa och spännande. Deras syfte är att nya kollektioner skall göra kunder nyfikna och de strävar efter att deras annonser skall ha lika påverkan på kunder oavsett var de påträffas. Vad gäller deras kommunikation anger de själva i sin årsredovisning att vikten läggs inte i vad de gör utan hur de gör det.

Vid flera tillfällen har H&M genomfört olika PR-aktiviteter för att förtydliga och stärka sitt varumärke. H&M har exempelvis samarbetat med designers som Karl Lagerfeld, Stella McCartney och Viktor & Rolf. Dessa samarbeten syftar till att stärka deras varumärke som ett internationellt modeföretag eftersom det visar på mångsidigheten och styrkan i deras erbjudande.

Omvärldsfaktorer

Enligt H&M finns det ett flertal faktorer som kan påverka deras verksamhet. Vissa kan H&M själva hantera medan andra ses som ej påverkbara. Den första faktorn är modet eftersom det ständigt förändras och det finns alltid en risk att det tas fram kollektioner som inte blir sålda. H&M arbetar med löpande inköp under säsongerna för att på så sätt ta fram rätt volymer och därmed minimera riskerna. Den andra faktorn som enligt H&M kan påverka dem är vädret. De planerar sina kollektioner efter normala väderförhållanden men vid större avvikelser påverkas försäljningen speciellt om detta sker i början av en säsong. Mellan de olika marknaderna är det inte några större skillnader i köpbeteendet hos kunderna, däremot kan säsongens längd variera. H&M anpassar därför tidpunkten för leverans och volymerna till de olika länderna. Ytterligare en faktor är textilkvoter och om en förändring sker av dessa kan det påverka inköpskostnaderna. Dock nämner H&M att detta är något som påverkar alla inom branschen.

4.4 Lindex

Samtliga fakta i följande avsnitt är hämtade från Lindex årsredovisning för år 2006 samt deras hemsida.

Lindex grundades år 1954 i Alingsås och till en början inriktade de sig på damkläder. Sedan starten har företaget expanderat på flera marknader och genom ett väl utvecklat sortiment har Lindex under åren även etablerat sig i Norge, Finland, Estland, Lettland, Litauen och Tjeckien. Tidigare har det även funnit Lindexbutiker i Tyskland men dessa har avvecklats under 2007 på grund av att de inte kunde uppnå den målsättning som önskades samt att företaget såg större potential i Centraleuropa. I dagsläget finns 341 butiker och sortimentet idag omfattar flera olika koncept inom damkonfektion, damunderkläder, barnkläder, accessoarer och kosmetik. Tidigare fokus har legat på att erbjuda basplagg och underkläder men sortimentet har idag breddats till att erbjuda kläder för alla tillfällen. Under hösten 2007 köptes Lindex upp av den finländska koncernen Stockmann. Detta kommer att förenkla Lindex planerade nyetableringar i Östeuropa eftersom Stockmann redan är väletablerade i detta område. Ägarbytet kommer inte att påverka företaget i någon större utsträckning utan Lindex kommer att fortsätta ha samma koncept som tidigare.

Etablering

Under år 2006 har Lindex öppnat 16 nya butiker, varav majoriteten i Sverige som är dess enskilt största marknad. Det finns för nuvarande 193 butiker runt om i landet och de anser själva att de har en unik positionering inom den svenska konfektionsbranschen. Lindex är en

av de ledande aktörerna inom barnkläder och underkläder och deras ställning inom damkonfektionen blir allt starkare. Lindex öppnade under våren år 2007 sin e-butik, Lindex Shop Online, som ett komplement till de fysiska butikerna. Cirka 70 procent av sitt ordinarie sortiment erbjuds att köpa genom Internet. Lindex menar att näthandeln i princip blivit ett krav från kunderna och att satsningen möter kundernas önskemål om ökad tillgänglighet och flexibilitet.

I Baltländerna ökar konsumtionen och det efterfrågas mer mode och konfektion. Trots ett lägre löneläge påminner marknaden där mycket om den i Norden och intresset för mode har ökat till att idag vara mycket stort. I dagsläget utgör marknaden i Baltländerna en fördelaktig konkurrenssituation vilket har lett till att många av de stora internationella kedjorna har etablerat sig eller är på väg att etablera sin verksamhet där. Lindex öppnade sin första butik i Estland under våren 2004 och deras tidiga etablering i Baltländerna utgör därmed en stor konkurrensfördel. Lindex har en stark etableringsstrategi som företaget har arbetat fram genom att ta vara på tidigare erfarenheter. Eftersom Lindex har tillförlitliga koncept som tidigare visat sig vara framgångsrika på nya marknader känner de sig trygga att etablera sig i nya länder.

Konkurrens

Eftersom modebranschen ständigt förändras ställs det höga krav på att inköpsorganisationen är effektiv. Det är viktigt att butikerna är utrustade med nyheter och det mode som efterfrågas. Kläder för kommande säsong måste dessutom komma vid rätt tillfälle för att inte luckor skall uppstå mellan säsongerna. Ledtiden för Lindex från design till att det finns i butik kläder varierar mellan sex veckor till sex månader beroende på vad det är för vara. Exempelvis kan barnjackor produceras med lång ledtid. Lindex strävar efter att förkorta ledtiderna och arbetar kontinuerligt med att hitta passande lösningar. De strävar dessutom efter att minska sina varuvolymer för att på så sätt få ökad andel sålda varor till fullpris, vilket även ökar omsättningshastigheten i varulagret. Majoriteten av Lindex kläder produceras i Asien och kommer till Europa med båt för att sedan transporteras till distributionscentralen som ligger utanför Göteborg. Cirka 70 procent av varorna går därefter direkt ut till butikerna runt om, resten läggs på lager och skickas ut vid behov. Transporttiden från producent till butik tar normalt fem veckor. Även om transporttiden kan bli väsentligt kortare med flyg använder sig Lindex endast av detta i undantagsfall eftersom de anser att kostnaderna samt miljöpåverkan av flygtransporter är för höga. Exempel på undantag är säsongsvaror som snabbt behöver komma ut i butiker.

Lindex konkurrenter utgörs i första hand av andra klädkedjor och varuhus men även stormarknader och distanshandelsföretag. Inom Norden är de största konkurrenterna H&M och KappAhl men de säger sig även möta indirekt konkurrens i form av andra konsumtionsvaror. Under 2005 startade Lindex en process för att utveckla sitt koncept med målet att öka modekänslan och att bredda sitt sortiment för att uppnå ökad lönsamhet samt en förstärkt ställning på marknaden. Ett steg i denna process har varit att öka kvaliteten på marknadsföringen exempelvis genom deras reklamkampanjer som fått mycket uppmärksamhet och blivit väldigt framgångsrika. Exempelvis har marknadsföringskonceptet Fashion Report genomförts med den svenska modellen Emma Wiklund som frontfigur.

Butikerna är för Lindex det viktigaste sättet att marknadsföra sig och under år 2006 lanserades ett helt nytt koncept för butikernas utseende med målet att skapa en totalupplevelse som på ett tydligt sätt framhåller modet. Konceptet är samma för samtliga butiker men hänsyn tas till de lokala förhållandena. Det som är avgörande för hur en butik skall se ut och vilket sortiment

som skall erbjudas är dess geografiska och strategiska läge. Unika lösningar skapas därmed för varje enskild butik och fokus ligger på att få fram dess speciella känsla. Lindex strävar efter att all deras kommunikation skall förstärka varumärket men även öka försäljningen.

Omvärldsfaktorer

På lång sikt påverkas konfektionshandeln av både den allmänna ekonomiska utvecklingen och den privata konsumtionen. Under de senare åren har dessa faktorer lett till att klädmarknaden har karaktäriserats av en positiv utveckling. Enligt Lindex påverkas konfektionshandeln på kort sikt främst av kundernas konsumtionsbenägenhet, disponibla inkomst samt förändringar inom branschen och vädret. Försäljning av underkläder påverkas minst av förändringar i konjunktur, mode och väder och de koncept som påverkas mest är damkläder samt barnkläder. Lindex försäljning är förhållandevis jämn året runt men med toppar under vår, höst samt under julen.

4.5 Nyckeltal

Nedan visar vi de nyckeltal vi har räknat fram från Inditex och Zara Sveriges årsredovisningar från år 2002-2006. De nyckeltal som redovisas är de vi anser vara relevanta samt har varit möjliga att räkna fram utifrån den information företagen lämnar. Soliditeten för Zara år 2002 och 2003 är inte möjliga att få fram då Inditex inte särredovisade balansräkningar för sina koncept dessa år. Vad gäller Zara Sverige så kan vissa förändringar inte ses då de bildades år 2002 men den första butiken öppnades år 2003.

Zara	2006	2005	2004	2003	2002
Omsättning, MEUR	5 352	4 441	3 760	3 220	2 913
Förändring från föregående år, %	21%	18%	17%	11%	18%
EBIT, MEUR	880	712	654	476	540
Rörelsemarginal, %	16%	16%	17%	15%	19%
Soliditet, %	52%	54%	62%		
Antal butiker	990	852	723	626	531
Ökning från föregående år, %	16%	18%	15%	18%	5%

Tabell 1. Nyckeltal för Zara (Zaras årsredovisning år 2002-2006)

För Zara har omsättningen och rörelseresultatet ökat stadigt och omsättningen har nästan fördubblats på fyra år. Som kan ses i tabellen ovan så har rörelsemarginalen minskat något. Soliditet har minskat något men är ändå förhållandevis stabil. Zara har de senaste fyra åren haft en relativt jämn etableringstakt av nya butiker och antalet butiker har nästan fördubblats från år 2002 till år 2006.

Zara Sverige	2006	2005	2004	2003	2002
Omsättning, MSEK	295,27	164,95	92,52	39,47	0,00
Kurs på balansdagen SEK/EUR	9,05	9,24	9,11	9,13	9,20
Omsättning, MEUR	32,63	17,85	10,16	4,32	0,00
Förändring från föregående år, %	83%	76%	135%		
EBIT, MSEK	-32,42	-11,38	4,87	4,58	-0,29
EBIT, MEUR	-3,58	-1,23	0,53	0,50	-0,03
Rörelsemarginal, %	-11%	-7%	5%	12%	
Årets resultat, MSEK	-30,47	-14,47	3,74	3,48	-0,29
Årets resultat, MEUR	-3,37	-1,57	0,41	0,38	-0,03
Soliditet, %	44%	27%	65%	80%	98%
Antal butiker	6	4	2	1	0
Zara Sveriges del av Zaras totala omsättning, %	0,61%	0,40%	0,27%	0,13%	0,00%

Tabell 2. Nyckeltal för Zara Sverige (Zara Sveriges årsredovisning år 2002-2006)

Zara Sveriges omsättning har på fyra år gått från noll till cirka 300 miljoner kronor. Dock har rörelseresultatet och årets resultat svängt kraftigt mellan positivt och negativt resultat. Soliditeten har halverats från år 2002 till år 2006. Antal butiker har ständigt ökat sedan första butiken öppnades år 2003. Även om Zara Sveriges del av Zaras totala försäljning är liten så ökar den för varje år.

5 Analys

I detta kapitel presenterar vi vår analys som har framkommit genom att vi ställt vårt empiriska material mot vår teoretiska referensram. Analysen är indelad utifrån den uppdelningen vi har haft i vår empiri.

5.1 Detaljhandelns utveckling

Den utveckling som har skett i Sverige inom detaljhandelsbranschen de senaste åren har dels lett till ökad konsumtion men det har även skett en förändring i strukturen av handeln. Stenqvist menar att den ökade konsumtionen har visat sig för Inditex del genom att deras omsättning har ökat. Eftersom svenska befolkningen köper mer så ser aktörerna inom detaljhandeln en chans att öka sina marknadsandelar samtidigt som utländska konkurrenter vill ta sig in på den gynnsamma svenska marknaden. Konkurrensen ökar därmed och Stenqvist menar att detta delvis påverkar Inditex eftersom de har relativt få butiker i Sverige jämfört med deras konkurrenter. Zara har dock en fördel av sin höga tillväxttakt och de har en plan att fördubbla sin verksamhet inom en treårsperiod vilket gör att vi anser att de har goda möjligheter att konkurrera med de redan väletablerade företagen.

Vad gäller strukturförändringarna av handeln menar Bergström (2000) att utvecklingen under de senaste femton åren kännetecknas av att butikerna blir större, butiksägarna blir färre samtidigt som även han poängterar att internationella kedjor tar allt större plats på marknaden. Även Vestin ser tecken på förändringar i form av att aktörerna tenderar att bli färre men större, det blir fler kedjor och företag strävar efter att på detta sätt komma åt stordriftsfördelar. De företag vi har valt att studera styrker dessa påståenden eftersom Zara ingår i Inditexkoncernen samt att Lindex nyligen har blivit uppköpta av Stockmann. Även H&M-koncernen växer genom att lansera nya koncept med egna försäljningskanaler, såsom COS och H&M Home. Vi har i vår studie kommit fram till att flera aktörer på detaljhandelsmarknaden visar tecken på denna utveckling.

Konsumtionen påverkas även av dagens informationssamhälle där handel via Internet har blivit ett alternativ till fysiska butiker. Både Vestin och Stenqvist anser att det är en faktor som påverkar detaljhandelns utveckling. Vestin menar att alla företag måste ta hänsyn till det ökade Internetanvändandet eftersom det påverkar konkurrensen. Han anser även att det är viktigt att företag finns representerade på Internet och har bra hemsidor då många kunder väljer att söka efter information om de varor de är intresserade av. Stenqvist anser att tidsaspekten är en klar fördel för Internethandeln, trots detta har inte Zara någon försäljning av kläder via Internet utan det är endast deras koncept Zara Home som finns representerat. Här har därmed H&M och Lindex en stor konkurrensfördel då båda dessa erbjuder sitt sortiment via Internet. Vi ställer oss frågande till varför Zara inte har någon Internetförsäljning av sina kläder. Vår studie visar att detta är ett sätt för dem att öka sin försäljning av kläder i de länder där de ännu inte har så många butiker, exempelvis i Sverige.

Eftersom detaljhandeln utvecklas anser vi att aktörerna bör ha som mål att följa utvecklingen och på bästa sätt anpassa sig till de förutsättningar som gäller för att kunna öka sina marknadsandelar. H&M föregår med gott exempel då de har Internethandel samtidigt som de nu arbetar med att utveckla sitt koncept genom att exempelvis utöka sitt sortiment till att även omfatta skor samt deras nya butikskedja COS. H&M har en fördel då de även har försäljning av sina kläder via katalog i sju länder vilket varken Zara eller Lindex erbjuder.

5.2 Etablering

Porter (1997) menar att alla företag som konkurrerar på en marknad har någon form av konkurrensstrategi och Roos et al (1998) framhäver konkurrens som en av anledningarna till att en strategi utformas. Vestin understryker vikten av att ha en välutformad strategi då ett företag skall etablera sig i ett nytt land eftersom de måste veta hur deras mål skall uppnås.

Både H&M och Zara har som etableringsstrategi att endast öppna butiker med attraktiva lägen. Stenqvist förklarar exempelvis att den planerade etableringen av Zara i England dröjde tio år då de inte hittade en passande lokal. Detta visar på att Zara hellre väntar många år med en etablering än att öppna en butik som inte har det bästa läget. Även etableringen av Zara i Göteborg drog ut på tiden då det inte fanns tillgång till en så pass stor och central lokal som de önskade. Lindex nämner inte i någon större utsträckning i sin årsredovisning vilken etableringsstrategi de använder sig av mer än att den är stark och bygger på tidigare erfarenheter. Vi får utifrån informationen i deras årsredovisning känslan av att läget inte alltid är avgörande, de är flexibla i sitt sätt att välja lokaler och anpassar lösningar till lokala förhållanden.

Lehmann och Winer (2005) menar att det finns ett antal faktorer som påverkar en marknads attraktivitet. De anser att marknadens storlek och tillväxttakt är viktiga faktorer och generellt är det mer eftertraktat att etablera sig på större marknader och på de med en hög tillväxttakt. Vestin tror att marknadens storlek är den faktor som påverkar mest då ett företag överväger att etablera sig på en marknad. Han antar däremot att tillväxttakten inte är lika avgörande och nämner som exempel att vissa svenska företag har valt bort den starka tillväxttakten i Östeuropa för att istället etablera sig på välkända marknader såsom Tyskland. Lindex är dock ett exempel på ett svenskt företag som inte verkar följa denna trend som Vestin tycks ha sig sett då de har avvecklat samtliga butiker i Tyskland och satsar nu istället på Baltikum och Ryssland. Detta tolkar vi som en följd av att de har blivit uppköpta av Stockmann vilket är en av de ledande aktörerna på detaljhandelsmarknaden i just Baltikum och Ryssland. Stenqvist menar att Zaras etablering i ett nytt land mest beror på den rådande tillväxttakten på marknaden eftersom det måste finnas en möjlighet för dem att gå med vinst. Vidare förklarar hon att Zara strävar mer efter att ha många butiker än att öka vinsten i de befintliga butikerna. Vi ser detta som en potentiell etableringsstrategi på det sättet att en marknad med hög tillväxttakt attraherar många aktörer och för att ta marknadsandelar är det en fördel att synas på så många platser som möjligt. Även H&M har som mål att ständigt öppna nya butiker men de strävar även efter att öka försäljningen i redan etablerade butiker. Dessutom tycker vi att H&M verkar följa Vestins teori då de för nuvarande exempelvis inte är etablerade i Baltikum. Däremot är de sedan länge väletablerade i Tyskland som anses vara en marknad som är lik den svenska. Vi anser därmed att H&M till viss del väljer bort den starka tillväxttakten för att istället satsa på marknader där de känner sig säkra. Tyskland är exempelvis för H&M den enskilt största marknaden. Zara har ett flertal butiker i Baltikum och H&M går därmed miste om andelar på den marknad där både Zara och Lindex är etablerade sedan ett par år tillbaka.

När ett koncept inom Inditex skall etableras på en ny marknad öppnar de ofta till en början få butiker som syftar till att undersöka vilka expansionsmöjligheter som finns. Zara är i de flesta fall den första bland Inditexkoncepten att etablera sig internationellt. Den kunskap och erfarenhet som Zara arbetat upp är till Inditex fördel då det senare har lett till att de övriga koncepten snabbt kunnat etablera sig på samma marknad. H&M använder en liknande strategi vid nyetableringar. Erfarna medarbetare är inledningsvis delaktiga vid etablering på nya

marknader för att få igång verksamheten så snabbt och smidigt som möjligt. Vi tolkar detta som ett liknande exempel på den försiktighet som Vestin anser råda bland svenska företag eftersom det sällan blir något helt främmande för dessa företag då det blir gradvis övergång från ett land till ett annat. Även dagens informationssamhälle samt lättillgängligheten att ta sig över länders gränser har gjort att olikheter länder emellan minskar. Stenqvist menar att Zara har gynnats av ett ökat resande och har någon handlat på Zara i Spanien är det troligt att den personen kommer handla på Zara när butiker kommer till Sverige. Även vi har kommit fram till att Zara Sverige gynnas av att deras koncept är så väletablerat i övriga Europa då det leder till att människor känner igen märket.

En annan faktor som enligt Lehmann och Winer (2005) påverkar marknaden är säsongvariationer. De menar att företag försöker utveckla sina produkter och bredda sitt sortiment för att minska variationer i försäljningen mellan säsonger. Även Vestin framhäver att företag måste anpassa sig till de säsonger och klimat som råder i landet de verkar. Stenqvist förklarar att vår- och sommarsäsongen är den starkaste för Zaras del vilket hon tror beror på att kläderna är framtagna och lämpade för det spanska klimatet. Även om södra Europa är den största marknaden så finns det potential för kollektioner anpassade till kallare klimat. Zaras försäljning under vintersäsongen hade kunnat vara högre om de hade varit bättre på att anpassa kollektionerna efter länders olika klimat. Även H&M och Lindex menar att väder och säsonger påverkar deras försäljning. Dock har Lindex och H&M i högre grad än Zara breddat sitt sortiment och Lindex poängterar att deras försäljning av underkläder påverkas minst av förändringar i vädret. Då både H&M och Lindex har ett stort utbud av underkläder till försäljning ser vi detta som en nackdel för Zara då de generellt har en väldigt liten andel underkläder och de finns inte tillgängliga i samtliga butiker.

5.3 Konkurrens

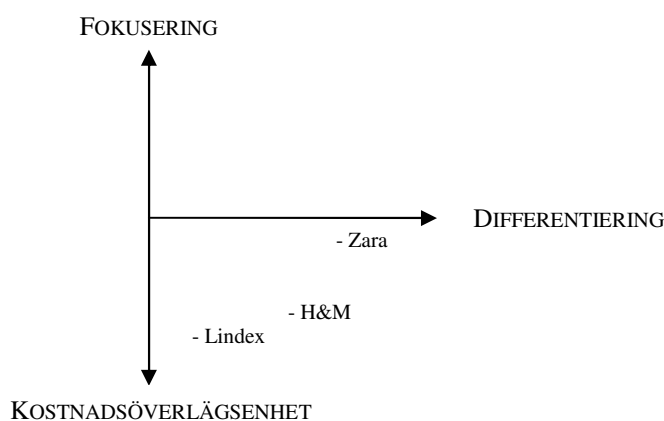
Enligt Porter (1997) finns det faktorer i omgivningen som påverkar samtliga företag på en marknad men beroende hur väl ett företag hanterar dessa får det olika utslag. Han menar att det finns fem faktorer och den som är mest framträdande av dessa avgör hur företag utformar sin konkurrensstrategi. Vestin menar att hot från nya aktörer är den mest påverkande faktorn för modeföretag, särskilt i de fall det handlar om stora utländska aktörer som redan finns etablerade i flera länder. Vi anser att Zara platsar in på denna beskrivning då de har ett starkt och väletablerat koncept och Zara borde därmed utgöra ett hot mot de redan etablerade kedjorna i Sverige såsom H&M och Lindex. Porter (1997) nämner konkurrens mellan nuvarande företag som en andra faktor som kan påverka konkurrensen. Han menar att tillväxttakten är hög är det inte nödvändigt att ta marknadsandelar från andra aktörer för att överleva. Även om Zara med sitt starka koncept utgör ett hot på marknaden menar vi att deras etablering inte i någon större utsträckning påverkar H&M och Lindex i dagsläget eftersom tillväxttakten inom detaljhandeln i Sverige för tillfället är hög och det finns plats för många aktörer. Däremot på lång sikt kan konkurrenssituationen ändras om tillväxttakten skulle avta. Om kunderna har mindre pengar att spendera finns det en risk att företagen måste ta marknadsandelar från varandra för att överleva.

Den tredje faktorn som Porter (1997) nämner är hot från ersättningsprodukter. Det finns många aktörer inom modebranschen och de företag som vänder sig till samma målgrupp utgör hot mot varandra då de erbjuder substitutprodukter. Exempelvis kan en vit t-shirt på Zara gå som ett substitut åt en vit t-shirt på H&M och vice versa. Däremot om en kund köper en vit t-shirt i en mer exklusiv butik tror vi att det ligger en förväntning hos kunden om att den högre prisnivån ger en högre nivå vad gäller kvalitet, service och prestige och därmed utgör plagget

inget substitut. Vidare anser vi att annan form av konsumtion kan ses som ersättningsprodukter eftersom klädinköp allt mer handlar om en upplevelse. Många människor köper inte bara kläder för att ha något att ta på sig utan för att få en upplevelse och det kan exempelvis vara så att man väljer mellan ett restaurangbesök eller att handla mer kläder. Stenqvist tror att detta kan vara ett problem för Zaras del om kunderna är illojala och väljer att lägga sina pengar på annan konsumtion. Hon nämner som exempel att försäljningen av heminredning ökar mer än försäljningen av kläder. För att ta del av denna marknad har de nyligen lanserat ytterligare ett koncept i Sverige, Zara Home som erbjuder varor inom heminredning. Dock sker försäljningen enbart via Internet. Detta är en stor fördel för Inditex då de kan locka kunder inom båda branscherna. H&M hade en tanke om att lansera sin egna heminredningskedja H&M Home under år 2007, men deras planer är för tillfället uppskjutna till hösten 2008. Här har alltså Zara ett stort försprång.

Porters (1997) fjärde faktor gäller hot från leverantörer. Här har Zara ytterligare en stor konkurrensfördel eftersom de har egna leverantörer som på så sätt inte kan påverka dem negativt genom höjda priser eller minskad kvalitet. Då varken H&M eller Lindex har egna leverantörer finns det en större risk att leverantörerna kan påverka deras lönsamhet negativt. Den sista faktorn som Porter (1997) nämner är köparnas förhandlingsstyrka. Han menar att kunder ofta är mer priskänsliga vid köp av standardiserade produkter. Eftersom de tre företagen vi studerar ligger i någorlunda samma prisklass anser vi att kunderna indirekt har makt över företagen eftersom de inte kan avvika allt för mycket i pris vad gäller deras basplagg. Om avvikelsen skulle vara för stor skulle kunderna antagligen köpa basplaggen i en annan butik. Däremot har inte den individuella kunden någon större makt över företagen då den inte köper så pass stora volymer att det ger någon påverkan.

Enligt Porter (1997) finns det tre olika sätt för ett företag att uppnå en stark position på marknaden på lång sikt och för att få konkurrensfördelar i förhållande till andra aktörer. En av metoderna är kostnadsöverlägsenhet och Vestin menar att denna metod inte lämpar sig för små företag eftersom det krävs stora volymer och många butiker för att kunna få ner priserna. Han poängterar att valet av konkurrensstrategi måste anpassas till vilken typ av verksamhet företaget har. Nedan visas hur vi anser att de tre företagen ligger i förhållande till varandra vad gäller val av konkurrensstrategi.



Figur 4. Egen tolkning av de tre företagens position vad gäller deras konkurrensstrategi

Stenqvist förklarar att Zara vill vara ett mellanting mellan de billigare kedjorna och designermärkena. De vill erbjuda kläder med bra kvalitet till ett rimligt pris. H&M har som konkurrensstrategi att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris och de menar att deras kollektioner är anpassade till en bred kundkrets. Lindex har tidigare fokuserat på att erbjuda

basplagg men nu strävar de efter att erbjuda prisvärda kläder med bra kvalitet och bra passform för alla tillfällen. Vi menar att inget av dessa företag har fokusering som konkurrensstrategi. Zara försöker vara mer differentierad än de andra två men Stenqvist ställer sig frågande till om de alltid uppfattas så vilket även vi gör. Vissa av deras kläder platsar in under denna kategori men samtidigt utgör basplagg en stor del av deras sortiment med liknande pris och kvalitet som de H&M och Lindex erbjuder. Lindex är det företag som satsar mest på att vara kostnadsöverlägsen och vi uppfattar dem som minst differentierad av dessa tre företag. H&M hamnar mitt emellan då vi anser att Zara är mest differentierade och Lindex mest kostnadsöverlägsna. Vissa delar av H&Ms sortiment är billigare än liknande varor på Lindex, men generellt är Lindex det företag som har den lägsta prisnivån av dessa tre företag.

5.4 Omvärldsfaktorer

För att få en generell översikt av företags kapacitet är det inte tillräckligt att enbart se till de interna faktorerna som kan påverka företag utan även externa faktorer måste beaktas. Nedan redovisas de faktorer som vi anser kan påverka företag inom modebranschen.

SOCIOKULTURELLA FAKTORER	TEKNOLOGISKA FAKTORER
Modet Demografi Miljömedvetenhet	Internet Produktionsteknik
EKONOMISKA FAKTORER	POLITISKA/LEGALA FAKTORER
Konjunkturer Disponibel inkomst Högre hyror	Importkvoter Handelsregler

Figur 5. STEP-analys för företag inom modebranschen i Sverige (Egen bearbetning)

Sociokulturella faktorer

En faktor som påverkar klädbranschen är det ständigt föränderliga modet och vi håller med Vestin om att alla företag måste anpassa sig till detta. H&M nämner i sin årsredovisning att det alltid finns en risk att ta fram kollektioner som inte blir sålda, det är alltså en fördel att ha korta ledtider för att företag snabbt skall kunna anpassa sig till det rådande modet. Nilsson et al (2002) nämner demografiska förändringar som en sociokulturell faktor och vi anser att ett aktuellt exempel är att fler barn föds. Detta leder till en ökad marknad för mamma- och barnkläder. Att utöka sitt sortiment med mammakläder kan ses som en fördel och ett sätt att anpassa sig till rådande omvärldsfaktorer.

Stenqvist menar att ett exempel på en social faktor är ökad miljö- och klimatmedvetenhet. Både Lindex och H&M har tagit fram ekologiska kollektioner vilket Zara ännu inte har några planer på enligt Stenqvist. Miljömedvetna människor föredrar antagligen att handla i butiker som erbjuder ekologiska kläder som ett alternativ. Även hur företag väljer att transportera sin kläder kan kanske i framtiden leda till att människor väljer bort butiker som inte väljer miljövänliga transportsätt. Exempelvis väljer Lindex att inte transportera sina kläder med flyg då de anser att miljöpåverkan är för hög. Däremot använder sig Inditex till stor del av flygtransporter för att korta ner sina ledtider och för att öka sin flexibilitet. Detta kan vara en

nackdel då stora koldioxidutsläpp kan leda till minskad försäljning om kunderna är miljömedvetna och känsliga för dessa trender.

Teknologiska faktorer

Både Vestin och Stenqvist framhäver det ökade Internethandlandet som en teknologisk faktor som påverkar modebranschen. Både H&M och Lindex erbjuder stora delar av sina kollektioner till försäljning över Internet vilket inte Zara gör. Detta utgör en stor nackdel för Zara då de kan gå miste om potentiella kunder. En annan påverkande teknologisk faktor kan vara den produktionsteknik som råder i landet de verkar. Förbättrad teknik kan för modeföretagen innebära snabbare produktion och därmed kortare ledtider.

Ekonomiska faktorer

Konjunkturvariationer är något som Vestin nämner som en ekonomisk faktor. Lindex menar att damkläder är det som påverkas mest av svängningar i konjunkturen och att underkläder påverkas minst. Vi tolkar detta som att ett brett sortiment är att föredra då företag på så sätt kan sprida sina risker. Både H&M och Lindex har ett stort utbud av underkläder vilket inte Zara har. Däremot har Zara ett stort utbud av skor vilket kan vara ett sätt att sprida sina risker. Stenqvist menar att sämre ekonomiska tider med lägre disponibel inkomst som följd kan leda till att människor prioriterar sina inköp annorlunda. Däremot tror hon inte att detta påverkar branschen i någon större utsträckning eftersom människor alltid behöver kläder. Vi håller med Stenqvist om att klädförsäljningen aldrig kommer att upphöra men den varierar troligtvis med den disponibla inkomsten.

Ytterligare en faktor som kan ha stor påverkan på modebranschen är om hyror för butikslokaler skulle öka kraftigt då de flesta klädkedjorna hyr sina butikslokaler. Samtliga av de tre företagen vi studerar hyr sina lokaler och de är därmed lika utsatta. Däremot kan H&M och Lindex ha en fördel gentemot Zara då de har så pass många butiker och om en butik skulle behövas avvecklas på grund av för höga hyror har de fortfarande många andra butiker kvar. För Zara skulle en butiks avveckling kanske innebära att de inte har någon butik kvar i den staden.

Politiska/legala faktorer

Politiska beslut kan enligt Nilsson et al (2002) ha inverkan på köpkraften. Vestin menar att importkvoter påverkar möjligheten att köpa in från vissa länder. Även H&M nämner i sin årsredovisning att textilkvoter är något som kan påverka inköpskostnaderna. Vad gäller detta ser vi en stor fördel för Zara då de har större delen av sin produktion inom EU och de berörs därmed inte av detta i samma utsträckning som H&M och Lindex som främst har sin produktion i Asien.

5.5 SWOT-Analys

I en SWOT-analys sammanställs de externa och interna faktorer som kan påverka ett företags framtid. Vidare belyser den huruvida företags strategi är anpassad efter deras starka och svaga sidor samt hur väl de kan möta förändringar i företagets omgivning. Nedan presenteras de styrkor och svagheter samt möjligheter och hot vi ser hos Zara.

STYRKOR	SVAGHETER
Del av Inditex Nära produktion Bredd i sortimentet	Ingen marknadsföring Avsaknad av Internetförsäljning Europaberoende
MÖJLIGHETER	HOT
Ökat Internethandlande Detaljhandelsmarknadens tillväxttakt Asienmarknaden växer	Illojala kunder Ökade lönekostnader Höga produktionskostnader

Figur 6. SWOT-analys av Zara (Egen bearbetning)

Styrkor

Vi anser att en av Zaras styrkor är att de ingår i Inditexkoncernen. Exempelvis fanns redan Massimo Dutti etablerade i Sverige då Zara kom in på marknaden vilket kan ha varit till en fördel för Zara eftersom de bland annat har kunnat ta del av deras erfarenheter och kunskaper om marknaden. Vidare finns Zara butiker representerade i många städer runt om i Europa och det är troligt att svenskar har besökt någon butik vid utlandsresor. Vi menar som Stenqvist att detta har ökat intresset och kännedomen om Zara vilket gör att det är troligt att människor handlar i deras butiker då de öppnar i Sverige.

Ytterligare en styrka vi ser hos Zara är deras effektivitet vad gäller att få ut klädesplagg till butiker. Stenqvist poängterar att när plagg är färdigdesignade finns det möjlighet att på två veckor få ut dem till butik. Detta är möjligt då en stor del av Zaras produktion och design sker i närheten av varandra. De har även ett välutvecklat logistiknät vilket gör att de snabbt kan leverera varor till hela världen. Detta gör att Zara snabbt kan anpassa sin produktion till det rådande modet och efterfrågan vilket är en stark konkurrensfördel i den föränderliga modebranschen. Vidare anser vi att bredden i sortimentet hos Zara är en styrka eftersom de erbjuder kläder för olika åldrar och tillfällen. Dock påverkas försäljningen av kläder av exempelvis väder och konjunktur vilket gör att det är en fördel att även kunna erbjuda accessoarer och skor.

Svagheter

Stenqvist menar att Zara inte anser sig behöva göra någon marknadsföring i form av reklam på tv, i tidningar etcetera. Vi anser dock att detta är en svaghet speciellt i länder där de inte har så många butiker som exempelvis Sverige. I de städer där butikerna finns ligger dessa centralt vilket gör att potentiella kunder förhoppningsvis uppmärksammar och besöker butikerna. Den marknadsföring som sker genom dekorerade skyltfönster skulle med fördel kunna kompletteras och Zara skulle kunna nå ut till fler kunder om de marknadsförde sig genom exempelvis tv-reklam. Vidare innebär även deras avsaknad av försäljning av sina kläder via Internet en svaghet då även detta är ett sätt att nå ut till fler människor.

Ytterligare en faktor som skulle kunna ses som en svaghet hos Zara är att majoriteten av deras produktion sker i Europa. Om en större förändring sker vad gäller den ekonomiska situationen i Europa skulle detta kunna medföra konsekvenser för Zara och de skulle kunna sprida sina risker mer än vad de gör i dagsläget.

Möjligheter

Eftersom användandet av Internet ökar ser vi en möjlighet för Zara att införa Internetförsäljning av sina kläder vilket skulle kunna medföra ökad publicitet och kännedom om varumärket samt öka deras försäljning. Stenqvist berättar att Zara inte har sina kläder tillgängliga för försäljning via Internet men Vestin menar att samtliga företag måste förhålla sig till det ökade användandet av Internet och exempelvis poängterar han vikten av att ha bra hemsidor. Vi ser möjligheter för Zara att bearbeta och förbättra sig inom detta område.

Vi ser stora möjligheter för Zara att expandera i och med den höga tillväxttakten på detaljhandelsmarknaden. Zara öppnar kontinuerligt nya butiker världen över vilket tyder på att de utnyttjar den goda situationen på marknaden. Sveriges konsumtion utgör den tredje starkaste i Europa och vi ser därför möjligheter för Zara att öppna fler butiker i landet.

Hot

Stenqvist nämner att hon ser ett hot i att kunderna prioriterar sin handel annorlunda och därmed minskar sina inköp av kläder. Vi instämmer i detta men ser även kundernas illojalitet vad gäller val av butik som ett hot. Zaras avsaknad av marknadsföring kan exempelvis leda till att kunder lockas genom reklam av konkurrenter och väljer att handla i deras butiker istället.

Eftersom stora delar av Zara produktion sker i Europa skulle ökade löne- och produktionskostnader kunna utgöra ett hot mot den framgång Zara har för tillfället. Ökade kostnader skulle kunna medföra att de tvingas höja priserna på sina varor vilket skulle kunna vara till en nackdel om priskänsliga kunder då väljer att handla hos konkurrenterna.

Jämförelse med H&M och Lindex

Eftersom den SWOT-analys vi har gjort är framtagen för Zara och dess förutsättningar så kommer vi nedan göra en jämförelse med H&M och Lindex för att se på likheter och olikheter mellan de tre företagens interna egenskaper. Vi kommer inte att värdera vilka egenskaper som väger tyngst utan fokusera mer på vad som skiljer företagen åt. Vi gör heller ingen jämförelse vad gäller möjligheter och hot då de är externa faktorer som det enskilda företaget inte kan påverka och vi anser därför att dessa är liknande för de tre företagen.

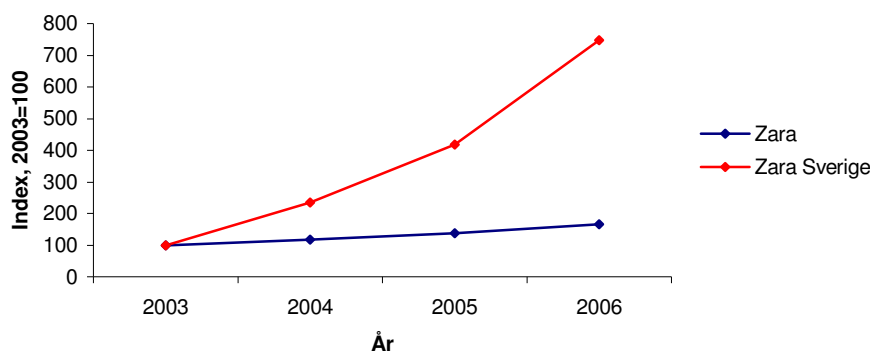
- Zara är en del av Inditex
Även H&M är en stor koncern och de vidareutvecklar sitt koncept genom att etablerar nya kedjor såsom COS och H&M Home. Eftersom Lindex nyligen har blivit uppköpta av Stockmann ingår även de i en stor och väletablerad koncern. Vi ser därmed liknande fördelar för dessa tre företagen.
- Zara har nära produktion
Både H&M och Lindex har större delen av sin produktion i Asien vilket medför längre ledtider och trögare anpassning till det rådande modet. Här anser vi att Zara har en stor konkurrensfördel jämfört med sina svenska konkurrenter.
- Zaras bredd i sortimentet
Både H&M och Lindex har en stor bredd i sina sortiment och vi anser att dessa företag har en stor konkurrensfördel då de exempelvis har ett stort utbud av underkläder. Vi anser att Zara skulle kunna bredda sitt sortiment med underkläder för att möta sina svenska konkurrenter.

- Zara genomför ingen marknadsföring
Både H&M och Lindex har omfattande reklamkampanjer och båda har använt sig av kända profiler för att stärka sina varumärken. Vi ser här en stor fördel för dessa företag då de på detta sätt når ut till fler potentiella kunder i jämförelse med Zara.
- Zara har ingen Internetförsäljning
Både H&M och Lindex erbjuder försäljning av sina kläder via Internet vilket är en stor konkurrensfördel då många människor efterfrågar denna tjänst.
- Zara är Europaberoende
Både H&M och Lindex är beroende av den ekonomiska situationen i Asien eftersom de där har majoriteten av sin produktion. På samma sätt som Zara skulle H&M och Lindex kunna sprida sina risker utom de område där de har sina produktion idag.

Sammanfattningsvis är de tre företagen starka på olika områden, vilket kan ses som att de har olika strategier vilket ger olika konkurrensfördelar. Vi ser möjligheter för företagen att vidareutveckla sina koncept vilket innebär att de då kan utgöra ett större hot mot varandra.

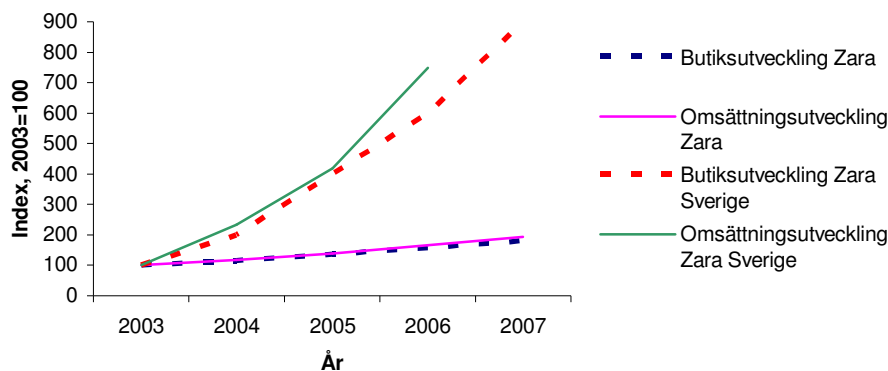
5.6 Nyckeltal

Nedan kommer vi att presentera diagram för de nyckeltal som vi har tagit fram och redovisat i avsnitt 4.5. Vi har valt att i vissa fall använda index för att bättre kunna jämföra Zara Sverige med Zara då det är så stor värdeskillnad på variablerna för de två företagen. I de diagrammen där vi använder oss av index har vi valt startår 2003 då det inte är möjligt att använda sig av index då en variabel är noll, vilket fallet var för Zara Sverige år 2002.



Figur 7. Omsättningsutveckling för Zara och Zara Sverige år 2003-2006 (Zara och Zaras Sveriges årsredovisning år 2003-2006)

Omsättningen för Zara Sverige har sedan de öppnade sin första butik i Sverige år 2003 varit ständigt ökande. Omsättningen har på tre år ökat från cirka 40 miljoner SEK till cirka 300 miljoner SEK vilket vi ser som ett tecken på att det finns plats för Zara på den svenska marknaden och vi ser ingen anledning till att framtida utvecklingen skulle se annorlunda ut. Även för Zaras del ser det bra ut vad gäller deras omsättning då de sedan år 2002 nästan har fördubblat sin omsättning. Trots Zara Sveriges goda utveckling så utgjorde dess omsättning endast 0,61 procent av Zaras totala omsättning vid det senaste räkenskapsårets slut och kan därmed inte ses som anledningen till Zaras omsättningsfördubbling.

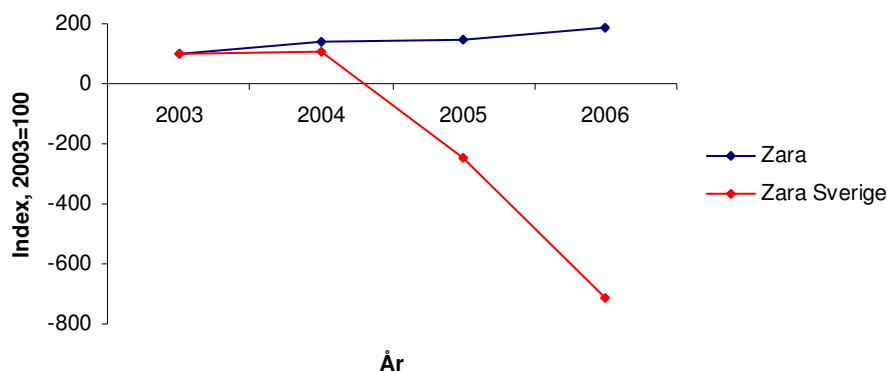


Figur 8. Omsättningsutveckling i förhållande till antal butiksöppningar för Zara och Zara Sverige år 2003-2007 (Zara och Zara Sveriges årsredovisning år 2003-2007)

I ovanstående diagram har vi utöver omsättningsutvecklingen lagt in antal etablerade butiker för respektive år. De siffror vi har med för år 2007 är det antal butiker som fanns i december år 2007 och vad gäller Zaras omsättning har vi gjort en prognos baserad på tidigare års siffror. Vi har inte tagit fram något prognostiserat värde för Zara Sveriges omsättning eftersom vi anser att de tidigare årens omsättning inte är någon bra grund för detta då företaget är så pass nystartat.

Vi tycker oss se ett samband mellan dessa två variabler och vill med diagrammet visa att omsättningen följer antalet butiker. Detta gäller för både Zara och Zara Sverige och vi ser detta som ett tecken på att företaget har en väl fungerande och genomtänkt etableringsstrategi för nya butiker. Vår tolkning av att butiksantalet följer omsättningens utveckling är att Zara etablerar sig i en rimlig takt. En för hög etableringstakt hade kunnat leda till att Zara utsatte sig för alltför stora risker eftersom öppnandet av butiker medför stora kostnader vilket leder till minskat resultat. En positiv omsättning medför inte alltid ett positivt resultat.

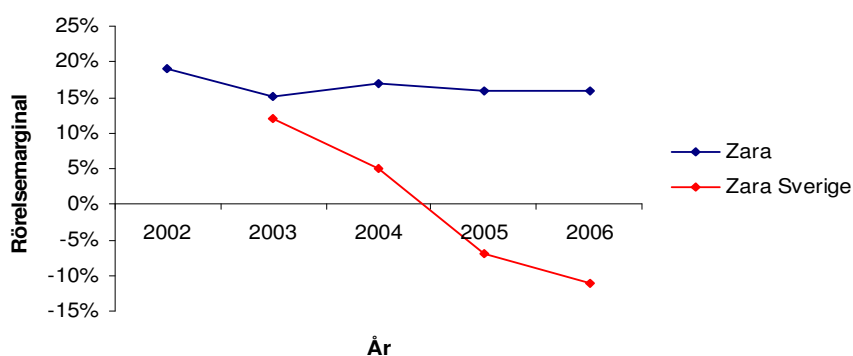
För Zara Sverige ökar omsättningen fortare än antal butiker vilket är ett tecken på att det skulle kunna finnas utrymme att öppna fler butiker. Detta kan bero på att Zara är nya i Sverige och det finns en efterfrågan på deras varor. Vi tycker att de bör sträva efter att hålla denna höga omsättningstakt i förhållande till antal butiker eftersom deras resultat i dagsläget belastas av alltför stora kostnader som uppstår i samband med nyöppningar av butiker. På lång sikt borde resultatet bli positivt och om omsättningen fortsätter att öka skulle fler butiker kunna öppnas. När vi ser på diagrammet för Zara menar vi att de befinner sig i ett sådant läge vad gäller hela verksamheten, det vill säga att deras resultat är positivt trots många nyöppningar.



Figur 9. Rörelseresultat (EBIT) för Zara och Zara Sverige år 2003-2006 (Zara och Zara Sveriges årsredovisning år 2003-2006)

Vi har valt att använda oss av rörelseresultatet för att jämföra de två företagen då årets resultat för Inditex inte är uppdelat på de olika koncepten.

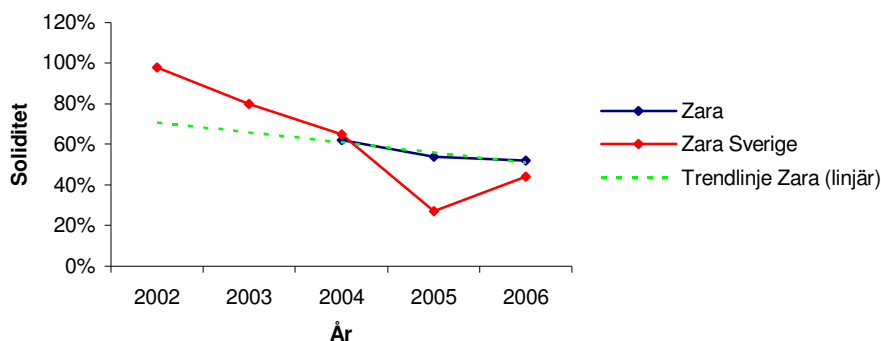
Som kan utläsas i ovanstående diagram visar Zara Sverige ett negativt resultat sedan två år tillbaka. Detta beror på att de mellan år 2004 och 2006 öppnade fyra nya butiker och därmed drogs resultatet ner med de stora utgifterna som uppstod i samband med nyöppningarna. Vi har kommit fram till att kostnaderna för nyöppningar ligger i posten övriga externa kostnaderna då den är fyra gånger större år 2006 än år 2004. I och med ökningen av denna post är det inte orimligt att deras resultat blir negativt. Vi menar att den negativa utvecklingen kommer att bestå även till nästkommande år eftersom Zara har öppnat ytterligare tre butiker under år 2007. Zara Sverige anger själva i sin årsredovisning att verksamheten kommer bli vinstgivande under räkenskapsåret 2008. Med tanke på den negativa utvecklingen och det stora antalet nyöppningar de planerar de närmaste åren ställer vi oss frågande till om de verkligen kan bli vinstgivande så snart.



Figur 10. Rörelsemarginal för Zara och Zara Sverige år 2002-2006 (Zara och Zara Sveriges årsredovisning år 2002-2006)

Rörelsemarginalen är ytterligare ett nyckeltal som vi har valt att se på då vi inte kan jämföra årets resultat för Zara och Zara Sverige. En negativ rörelsemarginal innebär att även årets resultat är negativt vilket är fallet för Zara Sverige år 2005 och 2006. Zaras rörelsemarginal är däremot positiv och har varit relativt stabil de senaste åren vilket beror på att de är ett väletablerat företag med många års erfarenhet av branschen.

Vi ser Zaras stabila resultat som en förutsättning för att kunna etablera sig på nya marknader eftersom det innebär stora initiala kostnader vid öppnandet av nya butiker. I det stora hela påverkar Zaras negativa trend i Sverige inte i någon större utsträckning Zaras totala resultat då de verkar ha det kapital som krävs för att klara av en marknads negativa resultat under uppstartningsåren.



Figur 11. Soliditet för Zara och Zara Sverige år 2002-2006 (Zara och Zara Sveriges årsredovisning år 2002-2006)

För Zara Sverige har soliditeten minskat från år 2002, då företaget bildades, fram till år 2005. År 2005 var soliditeten endast 27 procent vilket kan anses vara lågt. Enligt Nilsson et al (2002) varierar önskvärd soliditet mellan branscher men den bör ligga mellan 30 och 40 procent. En nyemission genomfördes sedan under år 2006 och vid räkenskapsårets slut hade soliditeten ökat till 44 procent. Under 2006 gick företaget med förlust och soliditeten hade varit betydligt lägre om inte nyemissionen genomförts. Denna nyemission gör det ekonomiskt möjligt för Zara Sverige att starta upp fler butiker även om de redovisat ett negativt resultat.

Eftersom det inte är möjligt att få fram soliditeten för Zara år 2002 och 2003 har vi valt att lägga in en trendlinje i diagrammet. Zaras soliditet mellan år 2004 och 2006 har varit relativt stabil och trendlinjen visar därmed en rimlig soliditet för de tidigare åren. Trots att Zara Sveriges soliditet har minskat kraftigt har den inte haft någon större inverkan på Zaras totala soliditet eftersom Zara Sverige utgör en så liten del av Zaras totala verksamhet.

6 Slutsats och förslag till fortsatt forskning

I detta avslutande kapitel redovisar vi de slutsatser vi har uppdagat i vår analys. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Slutsats

Vårt syfte med denna uppsats var att studera hur konkurrenskraftigt Zaras koncept är på den svenska marknaden samt undersöka Zaras etablering i Sverige.

Eftersom detaljhandelsmarknadens utveckling i Sverige är god och den privata konsumtionen ökar har Zara goda möjligheter att växa på den svenska marknaden. Vår studie visar att Zara med sitt starka koncept samt deras väletablerade varumärke och långa erfarenhet är tillräckligt konkurrenskraftiga för att kunna konkurrera med de redan etablerade företagen i Sverige. En styrka vi ser hos Zara är att de ingår i Inditexkoncernen och vid sin etablering i Sverige kunde de dra nytta av att konceptet Massimo Dutti redan fanns etablerat. Det är en fördel att ingå i en stor koncern då ett företag etablerar sig på en ny marknad. Bergström (2002) har i sin studie sett att de detaljhandelsföretag som är framgångsrika i Sverige har ofta stora butiker och ingår i väletablerade kedjor. Detta tycker vi överensstämmer med vår uppfattning.

En konkurrensfördel hos Zara är att de kan anpassa sin produktion snabbt till det rådande modet och därmed få ut moderiktiga kläder till butikerna. Detta är möjligt för dem då de har korta ledtider bland annat till följd av att de har stora delar av sin produktion i Europa. Vi har kommit fram till att Zaras flexibilitet och effektiva logistiknät ökar deras konkurrenskraft. Eftersom modet ständigt förändras och detaljhandelsmarknaden är dynamisk har vi i vår studie kommit fram till att en effektiv leveranskedja är nödvändig för att kunna etablera sig och konkurrera på den svenska marknaden. Även Lewis (2003) har i sin undersökning kommit fram till att leveranskedjan spelar en viktig roll i den globala konkurrensen.

Zara har en fördel gentemot sina svenska konkurrenter då de ännu är relativt nyetablerade och det finns så få butiker vilket gör att deras kläder inte finns i lika många upplagor som andra större kedjor i Sverige. Detta främjar än så länge den unika känslan i att handla deras kläder. Ytterligare en fördel hos Zara är deras butikslägen. Deras strategi är att enbart ha butiker på attraktiva lägen där mycket folk passerar vilket ökar uppmärksamheten kring deras koncept. Dessutom anser vi att detta är nödvändigt eftersom Zara inte marknadsför sina varor med hjälp av reklam.

Dawsons (2001) slutsats i hans undersökning är att en förutsättning för att kunna etablera sig på nya marknader är att ha ett starkt varumärke som är anpassat till flera olika länder. Vi har också kommit fram till att ett starkt varumärke underlättar vid nyetableringar och det är en fördel om företag till en viss del anpassar sitt koncept efter den marknad de verkar på. Zara skulle kunna bli mer konkurrenskraftigt gentemot svenska konkurrenter samt öka sin försäljning om de hade anpassat sina kollektioner mer till de förhållanden som råder i Sverige. Aldridge (1995) såg i sin studie att det är viktigt för företag att möta den utveckling som skett i form av ökat resande, modern teknik samt ett ökat informationsflöde. Vi ser också fördelarna av att företag anpassar sig efter den utveckling som sker i världen. Zara har till viss del lyckats bra med detta, exempelvis vad gäller deras produktion och logistik. Att kunna erbjuda kläder till försäljning via Internet är ett sätt att följa utvecklingen och här ser vi

förbättringspotential för Zara. Införandet av Internethandel kan vara en möjlighet för Zara då det skulle kunna leda till ökad försäljning och ökad kännedom om varumärket. Vi har även kommit fram till att det skulle innebära ökad publicitet vilket kan vara till fördel för Zara då de inte använder sig av någon reklam.

Vad gäller Zaras etablering i Sverige har deras omsättning gått från noll till 300 miljoner kronor på fyra år. Räknat på de sex butiker som de vid den tidpunkten hade innebär det i snitt en omsättning på 50 miljoner kronor per butik vilket är betydligt högre än konkurrenterna på den svenska marknaden. Zaras omsättning i Sverige ökar även i samma takt som antal butiker vilket är ett tecken på att det finns en efterfrågan på deras varor. Vår studie visar därmed att det finns utrymme för fler av deras butiker runt om i landet. Trots den höga omsättningen har de redovisat ett negativt resultat de två senaste räkenskapsåren och de anger själva att de planerar att bli vinstgivande under räkenskapsåret 2008. Vi ställer oss frågande till detta eftersom deras förlust ökade från 15 miljoner kronor år 2005 till 30 miljoner kronor år 2006. Deras ambition är att öppna 11 nya butiker fram till år 2010 vilket kommer att innebära höga uppstartningskostnader för företaget. Vi har kommit fram till att deras uppstartningskostnader läggs under posten övriga externa kostnader i deras resultaträkning. Denna post har mellan år 2004 och 2006 blivit fyra gånger större vilket beror på att de under dessa år öppnat fyra nya butiker. Om denna utveckling av kostnadsposten fortsätter har vi svårt att se att de så snart skulle redovisa ett positivt resultat. Dock har de under år 2006 genomfört en nyemission vilket vi tror kommer att användas till att täcka upp för förluster under de nästkommande räkenskapsåren. Denna nyemission har även höjt soliditeten hos Zara Sverige. Att kapital har skjutits till ser vi som ett tecken på att potential ses vad gäller den svenska marknaden då denna nyemission gör det möjligt för Zara Sverige att starta upp fler butiker trots deras negativa resultat.

När ett företag skall etablera sig på en ny marknad visar vår studie att följande egenskaper är en fördel. En effektiv leveranskedja ger fördelar då produktionen snabbt kan anpassas till det rådande modet samt att varor snabbt kan komma ut i butik. Företag som ingår i en stor koncern kan dra nytta av den samlade kunskapen och de erfarenheter som finns. Vidare underlättar ett starkt och väletablerat varumärke med ett konkurrenskraftigt koncept vid en nyetablering. Ytterligare egenskaper som är fördelaktiga att ha är att erbjuda ett anpassat sortiment till marknaden samt Internethandel. Slutligen visar vår studie att det är en fördel att etablera butiker med attraktiva lägen där många människor rör sig vilket ger uppmärksamhet åt företaget.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom Zara är relativt nyetablerat i Sverige skulle det kunna vara intressant att göra en liknande undersökning som vår om ett par år för att exempelvis se om Zara Sverige har vänt sitt negativa resultat. Det skulle även vara intressant att studera Varnergruppen som också innefattar ett flertal koncept och jämföra med Inditex. Där skulle Cubus kunna ställas mot Zara då dessa koncept har funnits i Sverige ungefär lika länge och de har i dagsläget en jämförbar omsättning. Dock har Cubus betydligt fler butiker vilket tyder på att de har olika etableringsstrategier. Ytterligare ett förslag till fortsatt forskning är att mer generellt studera detaljhandelns utveckling samt undersöka dess dynamik vad gäller nyetableringar och avvecklingar.

Litteraturförteckning

ARTIKLAR

Aldridge, Roger, *Growth Strategies - A Case Study in Internationalisation*, European Retail Digest, Issue 8, Autumn 1995

Andersen, Thomas, *Fem miljarder mer på mode 2006*, Habit nr 9 2007

Bergström, Fredrik, *Konkurrens och dynamik i detaljhandeln*, Forskningsrapport S66, Handelns Utredningsinstitut, 2002

Bergström, Fredrik, *Vart är detaljhandeln på väg i Stockholm?*, Forskningsrapport S56, Handelns Utredningsinstitut, 2000

Dawson, John, *Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization*, British Journal of Management, Vol. 12 Issue 4, Dec 2001

Dickson, Peter Reid, *Toward a General Theory of Competitive Rationality*, Journal of Marketing, Vol. 56 Issue 1, Jan 1992

Kempe, Jessica S, *Kedjorna sväljer allt mer*, Habit nr 9 2007

Kennedy, Marie, *Zara öppnar i Arkaden*, Göteborgs-Posten, 26 apr 2007

Lewis, Calum, *What's Happening In 'Euro' Supply-Chains?*, Logistics & Transport Focus, Vol. 5 Issue 6, Jul/Aug 2003

INTERNET

Askåker, Jenny, *Holländsk klädkedja vill sätta färg på svenskarna*, 19 sep 2006
http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_13695610.asp, 2007-11-13

Blank, Malin, HUI, *Vad händer i handeln?*, 15 feb 2007
<http://www.techronneby.net/docbase/Malin%20Blank%20HUI.pdf>, 2007-11-14

Deloitte, *Stora förändringar för detaljhandeln enligt ny global marknadsrapport*, 26 jan 2007
<http://www.newsdesk.se/pressroom/deloitte/pressrelease/view/127162>, 2007-11-16

Grundberg, Sven, *Svensk detaljhandel fortsatt het*, 16 jul 2007
http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_16242096.asp, 2007-11-14

Handelns Utredningsinstitut, *Handeln i Sverige 2007*,
<http://www.svenskastadskarnor.se/new/includes/showFile.asp?FileID=23758702>, 2007-11-26

Handelns Utredningsinstitut
<http://www.hui.se>, dec 2007

H&M
<http://www.hm.se>, dec 2007

Inditex
<http://www.inditex.com>, dec 2007

Krafft, Ove, Krafft Susanne, Zlotnik, Eli & Öberg, Martin, *Handelsutredning Norra Bohuslän*, ZÖK AB, 2006
<http://www.stromstad.se/omkommunen/forvaltningar/kommunledning/naringsliv/foretag/utredningarochrapporter/handelsutredningvastragotaland.387.html>, 2007-11-21

Lindex
<http://www.lindex.se>, dec 2007

Nationalencyklopedin
<http://www.ne.se>, jan 2008

Sundén, Maria, *Utländska kedjor lockas av Sverige*, 31 maj 2007
http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_15610108.asp, 2007-11-14

Svensk Handel, *Mycket pengar att slåss om*, 18 sep 2007
http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_17102500.asp, 2007-11-13

LITTERATUR

Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 2006

Handelns Utredningsinstitut, *Handeln i Sverige 2006*, Fagerblads, 2006

Holme, Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Knee, Derek & Walters, David, *Detaljhandelns strategier*, Studentlitteratur, Lund, 1990

Lehmann, Donald R. & Winer, Russell S., *Analysis for marketing planning*, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2005

Nilsson, Henrik, Isaksson, Anders & Martikainen, Teppo, *Företagsvärdering med fundamental analys*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Patel, Runa & Davidsson, B., *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, 2003

Porter, Michael E., *Konkurrensstrategi*, Bohusläningens Boktryckeri AB, Uddevalla, 1997

Roos, Göran, von Krogh, Georg & Roos, Johan, *Strategi – En introduktion*, Studentlitteratur, Lund, 1998

ÅRSREDOVISNINGAR

H&M 2006

Inditex 2002-2006

Lindex 2006

Zara Sverige 2002-2006

Bilaga 1 – Intervjuguide

Zara

- Anser Ni att detaljhandelsmarknaden har förändrats de senaste tio åren? Har det påverkat Er? (Exempelvis ökad/minskad försäljning, fler konkurrenter, Internethandel)
- Hur gör Ni vid en etablering på en ny marknad? Vilka faktorer avgör om Ni skall gå in på en ny marknad? (Exempelvis läge, konkurrenter)
- Vilka marknadsfaktorer anser Ni påverkar mest vid en etablering på en ny marknad? (Exempelvis marknadens storlek, vinstmarginal, tillväxttakt)
- Gör Ni någon form av konkurrentanalys för att identifiera nya konkurrenter på marknaden? Identifierar Ni Era konkurrenters styrkor, svagheter och möjligheter?
- Vilka ser Ni som Era största konkurrenter?
- Har Ni en konkurrensstrategi? Vilken faktor anser Ni är viktigast vid framtagandet av en konkurrensstrategi? (Differentiering, fokusering och kostnadsöverlägsenhet)
- Vad anser Ni vara Er starkaste konkurrensfördel jämfört med Era konkurrenter?
- Vilka faktorer anser Ni utgör de största hoten för företag inom modebranschen? (Exempelvis kunder, leverantörer, substitut, nya aktörer)
- Vilka makrofaktorer tror Ni påverkar modebranschen mest? (Exempelvis ekonomiska, politiska, sociala, kulturella och tekniska)

HUI

- Anser Ni att detaljhandelsmarknaden har förändrats de senaste tio åren?
- Anser Ni att detaljhandelsmarknadens eventuella utveckling/förändring har påverkat de redan etablerade företagen? Har det inneburit fler nyetableringar?
- Anser Ni att det är viktigt att ha en bra strategi då ett företag etablerar sig i ett nytt land?
- Innebär internationalisering på marknaden, d.v.s. att utländska aktörer träder in på den svenska marknad en risk för redan etablerade företag?
- Vilka marknadsfaktorer tror Ni påverkar mest vid en etablering på en ny marknad, varför? (Exempelvis marknadens storlek, vinst, tillväxttakt, säsongvariationer)
- Vad inom branschen anser Ni utgöra de största hoten för de större modeföretagen? (Exempelvis kunder, leverantörer, substitut, nya aktörer, annat)
- Vilka makrofaktorer tror Ni påverkar modebranschen mest? (Exempelvis ekonomiska, politiska, sociala, kulturella och tekniska)
- Vilka konkurrensstrategier tror Ni är viktigast för att nå framgång inom modebranschen? (Differentiering, fokusering och kostnadsöverlägsenhet)

Bilaga 2 – Tabell över beklädnadsmarknaden i Sverige

		Försäljning	Försäljnings-	Rörelse-	Förändring	Soliditet	Avkastning	Antal butiker	
		Sverige	tillväxt	marginal	rörelse-		på totalt	i Sverige	2006
		2006	2005-2006	2006	2005-2006	2006	kapital		
		(MSEK)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
1.	Hennes & Mauritz	5359	11,7%	22,4%	0,9%	78,1%	44,5%	123	124
2.	Lindex	4931	0,2%	11,5%	3,5%	41,6%	34,0%	322	299
3.	KappAhl	2365	76,7%	12,6%	5,5%	14,3%	18,2%	130	125
4.	RnB Retail and Brands	1535	59,3%	1,9%	-2,4%	44,5%	1,7%	229	101
5.	Åhléns	1376	9,8%	5,9%	1,8%	36,6%		202	82
6.	Dressmann	1376	-0,2%	8,0%	-1,5%	55,6%		187	183
7.	Indiska Magasinet	540	10,0%	0,2%	-5,0%	44,1%	-3,0%	74	66
8.	Gina Tricot	621	41,3%	16,5%	0,3%	60,8%	53,9%	61	57
9.	Carlings	370	13,3%	24,9%	7,1%	56,7%	48,4%	65	57
10.	Cubus	358	56,8%	-7,9%	1,5%	51,8%	-12,5%	36	28
11.	Sven-Axel Svensson Bijouterier (Glitter)	354	100,8%	13,9%	6,0%	30,1%	41,4%	80	59
12.	MQ Sweden	344	-49,5%	-3,6%	-2,6%	10,4%	-6,5%	93	89
13.	Bik Bok	278	0,8%	-2,7%	-15,9%	26,1%	-4,4%	62	50
14.	Joy Shop	251	1,7%	11,4%	1,0%	31,2%	41,6%	55	55
15.	Desam Fashion Group	244	-10,3%	-1,3%	1,4%	66,2%	-7,6%	106	107
16.	Twilfit	232	-16,4%	-6,0%	-6,0%	5,4%	-31,9%	50	48
17.	Flash	209	7,4%	21,5%	-5,0%	32,0%	48,1%	40	37
18.	Axelssons Damkonfektion	203	-20,9%	0,7%	2,9%	34,6%	1,7%	13	13
19.	Bestseller Retail	196	16,2%	8,2%	6,5%	40,6%	33,3%	28	
20.	Zara Sverige	165	78,3%	-6,9%	-12,2%	26,7%	-8,1%	8	7
21.	Johnells	145	5,3%	3,2%	-1,0%	33,4%	6,6%	16	14
22.	Massimo Dutti Sverige	61	27,2%	-1,5%	-2,9%	71,2%	-1,8%	3	3
	Totalt	21 516	12,9%						
	Genomsnitt		19,1%	6,0%	-0,7%	40,5%	15,0%		
	Madian		9,9%	4,6%	0,6%	38,6%	6,6%		
	Max		100,8%	24,9%	7,1%	78,1%	53,9%		
	Min		-49,5%	-7,9%	-15,9%	5,4%	-31,9%		

Tabell 3. Beklädnadsmarknaden i Sverige år 2006 (Kempe)

Urval: Omsättning över 140 MSEK samt över 12 egna butiker enligt Kempe