



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 582
Kandidatuppsats
10 poäng
2006-01-20

Motiv till etablering i Moskva

- En fallstudie av H&M och den ryska marknaden

Författare:

Clara Andersson 820313-3346
Sofia Rudendal 810611-4625
Victoria Stenman 830321-5043

Handledare:

Christer Kedström
Catharina Norén

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Motiv till etablering i Moskva – En fallstudie om H&M och den ryska marknaden
Datum för slutseminarium:	2006-01-13
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatseminarium 10 poäng
Författare:	Clara Andersson, Sofia Rudendal, Victoria Stenman
Handledare:	Christer Kedström, Catharina Norén
Fem nyckelord:	H&M, Moskva, Ryssland, utlandsetablering, tillväxt
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka om det finns en marknad för H&M i Moskva samt vilka motiv som skulle kunna ligga bakom en eventuell etablering av H&M i Moskva. Studiens delsyfte är att föra en diskussion kring varför H&M ännu inte etablerat sig i Moskva.
Metod:	Vår studie är av kvalitativ karaktär. Det angreppssätt som valts är en abduktionsinspirerad ansats. Intervjuer har gjorts med både privatpersoner och företagsrepresentanter. Empirin har sedan analyserats genom ett teoretiskt perspektiv.
Teoretiska perspektiv:	Teorin utgörs av tre huvudområden; företagsanalys, branschanalys och marknadsanalys. Företagsanalysen tar upp marknadsmix samt starka och svaga sidor. Branschanalysen fokuserar på konkurrensen inom branschen och marknadsanalysen innefattar motiv till utlandsetablering samt kriterier för en attraktiv marknad.
Empiri:	Empirin utgörs av både primära och sekundära källor. De primära källorna utgörs av kvalitativa intervjuer. De sekundära källorna består av artiklar samt H&M:s hemsida och årsredovisning.

Slutsats:

Slutsatsen är att H&M:s motiv till en etablering i Moskva kan utgöras av, dels vinstmöjligheter och dels ett strategiskt handlande i form av att bemöta konkurrenterna i Moskva. Att H&M ännu inte etablerat sig i Moskva kan bero på att de väntar på den ekonomiska tillväxten ytterligare några år. Rena tillfällen kan också ligga bakom fördröjningen, då det i dagsläget inte finns ett bra utbud av butikslägen förenliga med H&M:s etableringsprincip.

Abstract

- Title:** Motives for establishment in Moscow – A fieldstudy of H&M and the Russian market
- Seminar date:** 2006-01-13
- Course:** Bachelor thesis in business administration 10 swedish credits
- Authors:** Clara Andersson, Sofia Rudendal, Viktoria Stenman
- Advisors:** Christer Kedström, Catharina Norén
- Keywords:** H&M, Moscow, Russia, foreign establishment, growth
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate if Moscow is an interesting market for H&M and if H&M might have any special motives for an establishment in Moscow. The purpose is also to investigate eventual problems for H&M with an establishment in Moscow and if there are any special reasons to why they have not yet established the company in Moscow.
- Methodology:** We have conducted a qualitative approach, together with an abduction inspired approach. The respondents that have been interviewed consist of both private people and business employees.
- Theoretical perspective:** The theoretical foundation consists of three main areas; business analysis, line of business analysis and also a market analysis. Business analysis consists of an analysis of the company's strength and weaknesses and the analysis of the line of business is about the competition the company faces. Market analysis contain an analysis of market attractiveness and company's motives for international expansion.
- Empirical foundation:** The empirical data consists of primary and secondary sources, such as interviews with private people and employees in Swedish companies established in Moscow and H&M:s official website and annual report.

Conclusion:

The conclusion is that Moscow is an attractive market under development and growth. The reason or motives to why H&M would establish in Moscow, is the profit potential and a strategic approach to meet the competitors who are already established in Moscow.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.3	PROBLEMFÖRMULERING.....	6
1.4	SYFTE.....	6
2	INTRODUKTION.....	7
2.1	FALLFÖRETAGET H&M.....	7
2.2	RYSSLAND.....	8
2.2.1	<i>Ekonomisk historia</i>	8
2.2.2	<i>Kredit- och kapitalmarknaden</i>	9
2.2.3	<i>Arbetsmarknaden</i>	10
2.2.4	<i>Politik</i>	10
2.2.5	<i>Rysslands näringsliv</i>	11
2.2.6	<i>Rysslands detaljhandel</i>	11
3	METOD.....	12
3.1	PROBLEMVAL	12
3.2	METODANSATS.....	12
3.3	ANGREPPSSÄTT	13
3.4	VAL AV TEORI	14
3.5	UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE.....	15
3.6	INSAMLING AV DATA	16
3.6.1	<i>Primärdata</i>	16
3.6.1.1	Val av metod	17
3.6.1.2	Intervjuer	17
3.6.1.3	Intervjuernas tillvägagångssätt.....	19
3.6.2	<i>Sekundärdata</i>	19
3.7	TROVÄRDIGHET/MEDVETENHET	20
3.7.1	<i>Källkritik</i>	20
3.7.2	<i>Reliabilitet</i>	20
3.7.3	<i>Validitet</i>	21
3.8	FÖRFÖRSTÅELSE.....	21
3.9	ALTERNATIVA METODVAL	21
4	TEORI.....	23
4.1	BEGREPPSDEFINITIONER.....	24
4.1.1	<i>Företag och marknad</i>	24
4.1.2	<i>Ekonomisk och politisk utveckling</i>	24
4.1.3	<i>Strategi</i>	25
4.1.4	<i>Internationalisering</i>	26
4.2	FÖRETAGSANALYS	27
4.2.1	<i>4P</i>	27
4.2.2	<i>SWOT-analys</i>	28
4.2.2	<i>Nätverksteori</i>	29
4.3	OMVÄRLDSANALYS.....	30
4.3.1	<i>Konkurrensstrategi</i>	30
4.3.2	<i>Porters Five Forces</i>	30

4.3.3	<i>Diamantmodellen</i>	31
4.3.4	<i>Sammanfogade teorier</i>	32
4.4	MARKNADSANALYS	32
4.4.1	<i>Motiv till utlandsetablering samt val av marknad</i>	33
4.4.2	<i>Företagsfaktorer</i>	34
4.4.3	<i>Marknadsattraktivitet</i>	37
4.4.3	<i>Kulturteori</i>	42
4.5	TEORETISK ÖVERBLICK	42
5	EMPIRI	44
5.1	ANALYS AV H&M.....	44
5.1.1	<i>H&M:s 4P</i>	44
5.1.2	<i>SWOT-analys</i>	47
5.1.3	<i>Nätverk - Megagalleriorna</i>	53
5.2	ANALYS AV OMVÄRLDEN	53
5.2.1	<i>Porters Five Forces</i>	53
5.3	ANALYS AV MOSKVA	56
5.3.1	<i>Företagsfaktorer inom H&M som påverkar utlandsetablering</i>	56
5.3.2	<i>Marknadsattraktivitet i Ryssland</i>	60
5.3.3	<i>Country of origin</i>	67
6	ANALYS	68
6.1	ANALYS AV H&M.....	68
6.2	ANALYS AV OMVÄRLDEN	69
6.3	ANALYS AV MOSKVA	71
7	SLUTSATS	75

BILAGOR

Bilaga 1	Källförteckning
Bilaga 2	Intervjuformulär Inge Julisson
Bilaga 3	Intervjuformulär Rolf Hansson
Bilaga 4	Intervjuformulär Thomas Näslund
Bilaga 5	Intervjuformulär Andrea Sterner
Bilaga 6	Intervjuformulär Olle Andersson
Bilaga 7	Intervjuformulär Astrid Sällström Rykova, Dimitris Dimante
Bilaga 8	Intervjuformulär Centrumutvecklingen

1 Inledning

I det inledande kapitlet introduceras läsaren genom problembakgrunden, för ämnes- och problemområdet. Problemdiskussionen mynnar så småningom ut i de formulerade problemställningarna för att slutligen avslutas med uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

”Fler och fler svenska företag vill vara med på den ryska tillväxtfesten. Sex år efter den stora krisen är en ny våg av svenska bolag på väg österut. Måltavla: den allt rikare och storkonsumerande ryska medelklassen”

(www.affarsvarlden.se nr 1)

Allt fler företag betraktar idag Ryssland som en attraktiv marknad och den ryska marknaden blir mer lukrativ för utländska företag att etablera sig på. Öppnandet av den stora ryska marknaden, i och med Sovjetunionens fall samt övergången till marknadsekonomi, var ett tydligt startskott för denna expansion. Efter några första stapplande steg på marknadsekonomin breda väg, har det ryska lokomotivet nu börjat få upp ångan rejält.

Genom Sovjetunionens fall, under 1991, öppnades det ryska styret för en mer demokratisk politik. Den ekonomiska utvecklingen i Ryssland går mot allt stabilare klimat, där köpkraften ökat genom övergången till marknadsekonomi. Under de senaste tio åren har det skett mycket på marknaden, både juridiskt och administrativt, som har medfört att det har blivit betydligt lättare för företag att etablera sig. Landet har befunnit sig i ett gynnsamt framåtskridande och detta har bidragit till att efterfrågan på konsumtionsvaror har ökat (www.regeringen.se nr 1).

Det är i synnerhet två faktorer som skapar goda förutsättningar på den ryska marknaden. Den första är att EU och Ryssland för närvarande innehar ett partnerskaps- och samarbetsavtal, PSA, vilket löper till och med 2007 och avtalades i maj år 2005. Detta avtal förväntas följas av ett inträde i WTO, World Trade Organisation, år 2007. PSA har lett till ett vidsträckt samarbete mellan EU och Ryssland, där Sverige innehar rollen som pådrivande aktör. Avtalet och samarbetet fokuserar framförallt på ekonomi, rätts- och inrikesfrågor, extern säkerhet samt utbildning, forskning och kultur. Det som eftersträvas är en fördjupad politisk dialog, ekonomisk integration och förbättrade villkor för handel och ekonomisk utveckling i Ryssland (www.regeringen.se nr 1).

Både Sverige och EU ställer sig bakom ett ryskt medlemskap i WTO, då ett ryskt närmande av WTO är av betydelse för Sveriges export (www.regeringen.se nr 2). Följden av detta blir att Ryssland tvingas garantera viss politisk stabilitet, för att kunna tillgodogöra sig de ekonomiska fördelar ett WTO-medlemskap väntas ge. Sverige står redan för en stor del av de direkta investeringarna som görs på den ryska marknaden men en anslutning av Ryssland till WTO skulle eliminera de främsta hindren för en ökad handel, vilka är instabila regler och osäkerhet (www.regeringen.se nr 2).

Den andra huvudsakliga faktorn, till att den ryska marknaden är intressant ur ett investeringsperspektiv, är den ökande andelen medelklass. Den ryska medelklassen beräknas bestå av runt 30 miljoner människor, som har en genomsnittlig månadsinkomst på ungefär 12 000 SEK. Detta innebär att ungefär 20-25 procent av befolkningen tillhör denna växande socialklass. Gruppen karaktäriseras av stigande realinkomster och det finns ett uppdämt behov av konsumtionsvaror sedan kommunisttiden (www.affarsvarlden.se nr 1). Detta har medfört att allt fler bolag nu börjar blicka österut, där det finns möjlighet att finna potentiellt lönsamma marknader.

Den stora efterfrågan på konsumtionsvaror i landet är en av de främsta faktorerna som lockar utländska företag till en etablering på den ryska marknaden. Den starka konsumtionsbenägenheten beror delvis på att det under Sovjetunionens tid genomfördes kraftiga investeringar i tung industri, vilket medförde att produktionen av bland annat konsumtionsvaror hölls på en tämligen låg nivå (Blackwell 1994). Resultatet av detta var att behovet av konsumtionsvaror inte kunde tillfredställas, eftersom även importen av utländska varor var minimal, nästintill obefintlig. Då utländska varor alltid har förknippats med hög kvalitet i Ryssland och att det under Sovjetunionens tid fanns begränsad tillgång till dessa, är efterfrågan på konsumtionsvaror fortfarande hög (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

En annan bidragande orsak till den ökade attraktiviteten hos den ryska marknaden, är att arbetskraften är förhållandevis billig i jämförelse med resterande Europa. Den ryska befolkningen är även relativt högutbildade, vilket medför att företag kan erhålla högutbildad arbetskraft till ett lågt pris (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

Det som skiljer den ryska marknaden från andra europeiska marknader, är att själva marknaden är outvecklad och befinner sig i ett introduktionsstadium med utrymme för tillväxt, samtidigt som det finns en stark köpkraft inom landet och en högutbildad arbetskraft, vilket påminner om den västerländska marknaden (Marknadsintroduktion Ryssland 2005). I denna kontrast finner många företag en helt unik möjlighet att utnyttja det bästa från två världar.

Enligt en artikel i Affärsvärlden kommer bland annat detaljhandeln, det vill säga handeln med kläder, skor och andra modeprodukter, att vara en av de stora vinnarna i det nya ekonomiska uppsvinget (www.affarsvarlden.se nr 1). Idag finns flera stora konfektionskedjor

etablerade i Moskva såsom Zara, Top Shop, Mango, Benetton med flera. Att ta sig in på den ryska marknaden är dock inte helt okomplicerat men för de företag som väljer att etablera sig i Ryssland finns det goda förutsättningar att tillskansa sig lönsamhet (Affärsvärlden nr 48 2004).

Fallföretaget H&M valdes på grund av att det är ett intressant och spännande företag, sett utifrån flera synvinklar. Detta beror framförallt på att H&M är ett stort multinationellt företag med en framgångsrik expansionsstrategi, både på den inhemska och den internationella marknaden. H&M är dessutom ett världskänt varumärke inom konfektion och har satt Sverige på kartan samt visat att de är en konkurrent att räkna med bland de stora internationella konfektionskedjorna.

H&M har i dagsläget drygt 1 000 butiker runtom i världen och finns i 22 länder. Ledningen har ett expansomål på 10-15 procent per år, vilket innebär att H&M kommer att behöva öppna 200 nya butiker under 2006. Sedan år 2000 finns H&M i USA och år 2003 öppnades de första H&M-butikerna i Östeuropa (www.hm.com). H&M har dock inga butiker i Ryssland men med H&M:s expansionstakt är det inte helt omöjligt att de i framtiden överväger att gå in på den ryska marknaden.

Den största anledningen till att Moskva valdes och inte St. Petersburg, alternativt någon annan rysk stad, beror framförallt på att Moskva är den största staden i Ryssland, vilket gör den till den mest attraktiva marknaden för stora företag. St. Petersburg är Europas fjärde största stad men utgör inte alls samma centrala punkt i Ryssland som Moskva, som är Europas största stad (Intervju Thomas Näslund).

Enligt en artikel i tidningen Affärsvärlden (www.affarsvarlden.se nr 1), så förändras Ryssland snabbt och detta berör i synnerhet huvudstaden Moskva, till vilken den politiska, ekonomiska och finansiella makten är knuten. Den ryska kulturen är väldigt centraliserad och på grund av detta fattas alla ekonomiska och politiska beslut i Moskva. Moskva är därför navet i hela Ryssland och alla transporter och förbindelser går via Moskva (Intervju Thomas Näslund).

Moskva och St. Petersburg, som är de två stora städerna, har det största invånarantalet. Dessutom har befolkningen i de stora städerna bättre ekonomi än invånarna på landsbygden, som lever under fattigare förhållanden. Arbetslösheten är lägre i de stora städerna och befolkningen har en högre köpkraft (www.exportradet.se). Utöver de två största städerna finns det ungefär tio stora städer till i Ryssland, vars storlek kan jämföras med Stockholm (Intervju Inge Juliusson). Därefter råder det ett stort tomrum mellan de riktigt stora städerna och övriga mindre städer i Ryssland. Resterande städer är betydligt mindre, varför det föreligger en klyfta eller obalans mellan de stora moderna städerna och mindre orter på landsbygden (Intervju Inge Juliusson).

Då Moskva och St. Petersburg är de två största städerna, faller det sig naturligt för utländska bolag att först etablera sig där för att sedan utöka expansionen till övriga ryska storstäder. Geografiskt befinner sig St. Petersburg på ett mer lämpligt läge vid en etablering för H&M i Ryssland, då avståndet är mindre än till Moskva. Närheten till huvudkontoret i Stockholm samt till Finland, där H&M redan har butiker, skulle också kunna vara en fördel ur logistisk synpunkt. Dock är St. Petersburg ej någon central stad i Ryssland och har därför inte samma ”ryska själ” som Moskva (Intervju Thomas Näslund).

Utvecklingen i Ryssland är ett aktuellt ämne, då det är först efter kommunismens fall år 1991 som det varit möjligt för utländska bolag att etablera sig i Ryssland. Dessutom är det först på senare år, efter Rysslands ekonomiska kris 1998, som alltfler utländska bolag vågar träda in på den ryska marknaden. Ryssland är därför en ny het marknad, som är relativt outforskad och som karaktäriseras av tillväxt och utveckling.

Visserligen finns det fortfarande problem i Ryssland, arbetslösheten är fortfarande hög och tillväxten sker från en låg nivå. Många företag får räkna med ett antal förlustår innan de kan bli vinstgenererande men tillväxtpotentialerna för de utländska bolagen gör Ryssland till en attraktiv marknad.

Även valet av fallföretag känns aktuellt, då H&M har ökat sin internationella expansionstakt de senaste åren under Stefan Perssons ledning. Idag finns ett flertal stora internationella aktörer inom konfektionsbranschen, varav H&M befinner sig i täten och har sedan början av 2000-talet utökat sin expansion till att omfatta både USA och Östeuropa (Intervju Andrea Sterner).

1.2 Problemdiskussion

Genom den ökade internationella handeln och liberalare handelspolitik över nationsgränserna, har det blivit lättare för företag att etablera sig i nya länder. Många konfektionskedjor väljer därför att satsa storskaligt med stor expansion på den internationella marknaden.

H&M, liksom många andra stora multinationella konfektionskedjor, har långsiktiga mål om stor internationell tillväxt. För att kunna nå de uppsatta målen är det väsentligt för företagen fortsätta att hålla en hög expansionstakt, vilket gör att fler nya länder har blivit intressanta mål. Genom att fortlöpande penetrera olika marknader med etablering i nya länder kan företagen fortsätta att växa. För att vara ett konkurrenskraftigt företag krävs också konstant nya etableringar för att upprätthålla sin position och för att möta konkurrenterna på de olika marknaderna.

H&M är ett expansivt företag som konstant strävar efter att utöka sin marknad. Under 2005 var planen att öppna upp cirka 150 nya butiker. Dessutom existerar företaget i flera delar av Östeuropa, vilka är Polen, Slovenien, Tjeckien och Ungern. Enligt företaget går dessa butiker mycket bra och marknaderna utvecklas väl. Vid öppnandet i Slovenien säger sig företaget ha fått ett fantastiskt mottagande. H&M:s fortsatta strategi i Östeuropa är att fortsätta växa med bibehållen lönsamhet, att öppna upp 10-15 nya butiker per år samt att öka försäljningen på de befintliga marknaderna (H&M Årsredovisning 2004).

Sedan 2003 finns H&M i Östeuropa. Då H&M:s fortlöpande expansion också omfattar detta område, är inte steget långt kvar till Ryssland. Ryssland är en relativt ny marknad för utländska bolag och kraven på fortsatt stark expansion, kan göra att marknader som tidigare inte bedömts som intressanta, nu övervägs som potentiellt nya marknader. Då konfektionsbranschen är en konkurrensintensiv bransch, är det också väsentligt att hålla en konkurrenskraftig företagsstrategi och att möta konkurrenterna på de marknader där de finns. De senaste åren har flera internationella konfektionskedjor som Zara, Top Shop, Benetton och Marks & Spencer öppnat butiker i Moskva (Intervju Astrid Sällström Rykova).

Det har spekulerats i både svensk och rysk media huruvida H&M planerar att öppna butiker i Ryssland och H&M har gett vissa antydningar om att Ryssland skulle kunna vara en intressant framtida marknad. I en intervju i augusti 2004 med Rolf Eriksson, vd för H&M, sade han sig vara intresserad av en framtida etablering av företaget i Ryssland (www.dn.se). Företaget Centrumutveckling, som arbetar med att utveckla, designa och förvalta köpcentrum i Sverige och i Östeuropa, säger sig också ha ett intresse av att assistera H&M vid en etablering i Ryssland (www.themoscowtimes.com).

Då de östeuropeiska länderna har underutvecklade ekonomier i förhållande till Västeuropa och kostnaderna för arbetskraft är relativt låga, är det ekonomiskt gynnsamt att öppna butiker i dessa länder. Trots en utbredd fattigdom finns det ändå tillräckligt många invånare med medelgod eller god ekonomi, som skulle kunna vara potentiella kunder för H&M. Förutsättningarna i Ryssland skiljer sig från de i centrala och västra Europa men närheten till Tyskland, både geografiskt och kulturellt, kan vara en stor fördel då Tyskland är H&M:s största marknad samt på grund av att H&M har sitt centrallager i Hamburg (Intervju Andrea Sterner).

Den största konkurrenten till H&M anses allmänt vara Zara, som ingår i den spanska koncernen Inditex. Zara, som enligt dem själva, tillhandahåller modekläder med hög kvalitet till låga priser, har sedan 2003 butiker i Moskva och koncernen har en tillväxtstrategi likvärdig H&M:s. Zara satsar, liksom H&M, på tillväxt i Östeuropa och öppnar varje år ett stort antal nya butiker (www.affarsvarlden.se nr 2). Då H&M har nämnt Ryssland som en intressant marknad och då konkurrenten Zara redan finns i Moskva, är frågan; när planerar H&M att etablera sig i Ryssland?

H&M, Zara och andra stora internationella bolags expansionsmönster, visar att det är först i dagsläget som Östeuropa bedömts vara en attraktiv marknad. Även om planer på expansion funnits tidigare, är det först de senaste två-tre åren som etableringarna skett. Detta gör inte bara det valda ämnet intressant och aktuellt, utan ställer också frågan om huruvida Ryssland blir H&M nästa mål samt vilka motiv som kan ligga bakom.

1.3 Problemformulering

Problemdiskussionen har tagit upp H&M:s expansion i Östeuropa och deras intresse för ryska marknaden samt konkurrenternas etableringar i Moskva. Vidare diskuterades även intresset för de relativt nya marknaderna bland konfektionsföretagen. Vid expansion kan H&M, dels välja att öppna butiker på helt nya marknader och dels att öppna fler butiker på befintliga marknader. Problemdiskussionen har mynnat ut i följande problemfrågeställning:

Vad kan H&M ha för motiv till en etablering i Moskva?

- Vilka problem kan uppstå vid etablering på den ryska marknaden?
- Finns det någon speciell anledning till att H&M ännu inte etablerat sig i Moskva?

1.4 Syfte

Studiens huvudsyfte är att undersöka huruvida det finns en potentiell marknad för H&M i Moskva och utifall det finns en marknad; vilka motiv skulle H&M ha för att träda in på den. Studiens delsyfte är att föra en diskussion kring varför H&M ännu inte har etablerat sig i Moskva.

2 Introduktion

I introduktionskapitlet följer en kort presentation av fallföretaget H&M samt en presentation av Ryssland. Syftet med introduktionen är att ge läsaren en bättre överblick och förståelse för det valda ämnet samt för den problematik som kan uppstå vid en etablering av H&M i Ryssland.

2.1 Fallföretaget H&M

H&M startades år 1947 i Västerås av Erling Persson. Det som från början var en butik med enbart damunderkläder, därav namnet Hennes, utvecklades snabbt till att i dagsläget vara ett av Sveriges största multinationella företag, med över 1 000 butiker i tjugotvå länder. Niomånadersrapporten den 31 augusti 2005 visade en omsättning på 32 miljarder SEK och för hela 2004 var den 62 miljarder SEK (www.hm.com). Omsättningen ökar, aktien stiger i värde och företaget fortsätter ha en stark tillväxt.

Affärsidén är ”mode och kvalitet till bästa pris” (www.hm.com). På H&M:s inköps- och designavdelning arbetar man hårt för att hitta den optimala jämvikten mellan de tre komponenterna i affärsidén. Kollektionerna tas fram av ett hundratal egna designers men koncernen äger inga egna fabriker utan köper alla varor från leverantörer. Hela koncernen sysselsätter idag ungefär 45 000 människor världen över.

Huvudkontoret är beläget i Sverige och därifrån utförs de centrala funktionerna som ekonomi, finans, kommunikation och logistik, medan de flesta försäljningsländerna har ett landskontor. Polen sköts dock via Tyskland. De största och mest lönsamma marknaderna för H&M är Sverige, Norge samt Tyskland (www.hm.com).

Redan 1976 öppnades den första H&M butiken i Storbritannien, vilken var den första utomnordiska butiken. Detta öppnade dörren för vidare etableringar runtom i världen. År 2003 var första gången företaget började se Östeuropa som en potentiell marknad, som innebar att butiker öppnades upp i Polen och Tjeckien. I dagsläget finns det även H&M butiker i både Slovenien och Ungern (H&M Årsredovisning 2004).

2.2 Ryssland

2.2.1 Ekonomisk historia

År 1991 splittrades Sovjetunionen, vilket ledde till förkunnandet av den ryska federationen. Om man ser tillbaka i historien kan man urskönja att Ryssland fortfarande dock drabbas av de åtgärder som Stalin införde under sin tid som ledare (Blackwell 1994).

Framförallt inrättade Stalin två reformer, som fortfarande sätter sin prägel på Ryssland. Den första åtgärden var all byråkratisering av näringslivet. Staten tog därmed över all kontroll och Sovjetunionen övergick till att vara en stor centraliserad makt. Den andra åtgärden innebar att vissa områden i ekonomin negligerades, till fördel för andra områden. Istället satsades stora summor pengar på sektorer som ansågs viktiga, vilket bland annat var tung industri och produktion till kriget (Blackwell 1994).

Under 70- och 80-talet visade ekonomin på en stagnation. För att kunna åtgärda detta införde även Gorbatjov reformer, som bland annat medförde att utländska aktörer släpptes in i landet. Information strömmade in i landet och ryssarnas kunskap om andra delar av världen kunde därför öka markant. Slutet av 80-talet upptäcktes dock att dessa reformer ej var tillräckliga och landets ekonomiska utveckling fortsatte att avta (Blackwell 1994).

Jeltsin, som blev vald till president under sovjettiden, förstod att något behövdes göras och ökade marknadsreformerna för att Ryssland skulle gå mot en marknadsekonomi. År 1992 inleddes reformerna. De väsentligaste åtgärderna var att släppa priserna fria och stabilisera rubeln. Till en början gick allt bra men det visade sig senare att konsumenterna drabbades hårt, framförallt av brist på varor. När dessa varor sedan fanns att tillgå, var priserna så höga att många ej hade råd att införskaffa ens det nödvändigaste. Dessutom drabbades Ryssland samtidigt av hög inflation. För att komma till bukt med problemet, började Ryssland att trycka mer pengar, vilket enbart förvärrade den kritiska situationen (Blackwell 1994).

En annan åtgärd, som skulle medföra att Ryssland blev en marknadsekonomi, var att privatisera näringslivet. Till en början skulle alla mindre företag privatiseras, vilket sedan även skulle gälla för de större företagen. Planen var att ha genomfört all privatisering till slutet av 1996. I ett tidigt skede kunde man urskönja positiva resultat

av privatiseringen. Dock medförde ej reformerna någon stor skillnad på ekonomin, då staten fortfarande var delägare i många av företagen. På grund av detta fortsatte företagen att styras på samma sätt som tidigare (McCarthy et al 2000).

År 1998 drabbades Ryssland av en allvarlig kris. Detta berodde bland annat på fallande världsmarknadspriser på olja och andra råvaror samt ett ökat utflöde av kapital från landet. Ändock stod Ryssland själv för huvudorsaken, då de genomförde allt för få ingripanden mot saneringen av de ryska statsfinanserna. För att finansiera det budgetunderskott som existerade, valde regeringen istället att i början av 1990-talet utge statsskuldväxlar, s.k. GKO. Detta medförde som väntat en minskad inflation men en negativ konsekvens blev att kapital hellre investerades i ryska GKO, som hade en högre avkastning, än i ryska företag. Investeringsklimatet i Ryssland påverkades likaledes negativt av ett oklart regelverk samt deficit på politisk stabilitet och politiska reformer. För att få bukt med krisen, infördes ett antal åtgärder. Dessa åtgärder hade till avsikt att öka de statliga budgetintäkterna samt minska utflödet av inhemsk kapital. I dag har dock den ryska ekonomin hämtat sig till stor del efter krisen. Många ser därför krisen som något positivt, som hjälpte till att föra Ryssland framåt (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

2.2.2 Kredit- och kapitalmarknaden

Regeringen bestämde i augusti 1998 att stoppa alla betalningar på den inhemska statsskulden, belägga ett antal skulder till utlandet med ett 90 dagar långt betalningsuppskov samt låta växelkursen vara flytande. Dessa åtgärder medförde att Ryssland betalningssystem lamslogs totalt och Moskvabankerna blev bankruttrade på grund av deras lån i utländsk valuta. Detta ser man spår av fortfarande. För ett antal år sedan fanns det omkring 2 500 banker runt om i Ryssland, idag återstår enbart 1 000 stycken. Denna summa förutsägs att fortsätta minska (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

Ändock är de banker som tvingats stänga små och av mindre betydelse och har därför ingen större effekt på bankernas funktionssätt. Av betydelse är ett 20-tal banker, vilka hade en dominerande position i samhället innan krisen. Vad som dock är anmärkningsvärt med denna bankkris, är att den enbart har påverkat den ryska ekonomin till en viss grad (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

2.2.3 Arbetsmarknaden

Den totala arbetsmarknaden i Ryssland uppgår i dagsläget till ca 72 miljoner människor, med en öppen arbetslöshet på ungefär 8 procent. Dock existerar det fortfarande stora problem rörande dold arbetslöshet, som medför att dessa siffror kan vara felaktiga. Många människor väljer att inte säga upp sig från deras arbete, på grund av de förmåner som de får socialt även om det inte längre erhåller någon lön. (Marknadsintroduktion Ryssland 2005)

Ryssland har en fördel vad gäller arbetskraften, då denna kännetecknas av många kvalificerade och högutbildade människor. Dock sker det ständiga förändringar då marknaden blir alltmer konsumentorienterad. Detta beror framförallt på att den traditionella arbetsmarknaden anställde främst arbetare inom områden som exempelvis teknik och vetenskap, vilket har präglat det ryska samhället i många år. Ett synligt bevis på detta är att det år 1991 fanns 17 miljoner civilingenjörer i Ryssland, dock inte en enda civilekonom (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

2.2.4 Politik

Rysslands politiska system har drastiskt förändras sedan 1993. Konstitutionen skapade en presidentrepublik, vilket medförde att presidenten erhöll väsentlig makt över Ryssland (Ernst & Young 1994).

En ny jordbalk som godkändes och implementerades under 2001, har lett till att reglerna kring fastighetstransaktioner har blivit enklare att förstå (Ernst & Young 1994). Resultatet av denna jordbalk är att de svårigheter som tidigare förknippats med investeringar i mark, har försvunnit.

Ryssland har även arbetat fram en ny arbetsbalk, som innebär att anställda får fler rättigheter. Den största förändringen i denna balk är att arbetsgivare är skyldiga att betala ut lön till anställda två gånger per månad, samt att lönerna måste höjas till existensminimum. Om arbetsgivare ej uppfyller dessa villkor, har de anställda rätt att lämna deras arbete utfall lönen utebliver i mer än 14 dagar. Att arbetsgivare försöker skjuta på löneutbetalningar har varit ett stort problem i Ryssland. Denna balk har medfört att dessa problem minskat då arbetsgivare erhåller böter om detta inträffar (Ernst & Young 1994).

Reformeringen av rättsväsendet eskalerades år 2001. Lagar avseende civilrätt, skiljedomsförfarande och domares status godkändes och implementerades. Samtidigt så minskade åklagarnas starka position till fördel för en uppgradering hos domstolarna. Dock, efter dessa förändringar, finns det fortfarande problem kvar (www.swedihstrade.se/ryssland).

2.2.5 Rysslands näringsliv

Rysslands ekonomi är i dagsläget och har under lång tid varit mycket råvaruberoende. Detta har medfört att landet har en viktig roll vad gäller energifrågor. På grund av de stora naturfyndigheter som finns, står Ryssland idag som världsledande inom både naturgasreserver och kolreserver, samt är en stor exportör inom olja och gas. 55 procent av Rysslands exportintäkter kommer från olje- och gassektorn. Detta innebär att Ryssland är steget efter Saudi Arabien vad gäller export av olja. I och med att stora delar av Rysslands intäkter kommer från olja och gas, finns stora risker förknippade med fluktuationer på priser. För att reducera risken, har Ryssland som mål att minska betydelsen av exportintäkter från olja och gas, som idag svarar för 25 procent av Rysslands BNP, enligt världsbanken. Detta ska genomföras med hjälp av omstruktureringar samt upplösning av de monopol som idag styr naturgas- och oljesektorn (Marknadsintroduktion Ryssland, 2005).

2.2.6 Rysslands detaljhandel

I Ryssland skiljer sig detaljhandeln åt en del från den i västvärlden. Framförallt karaktäriseras den av en öppen marknad, där större delen av försäljningen återfinns på utomhusmarknader. Här erbjuds befolkningen de flesta varor, allt från mat, kläder och möbler. Den största skillnaden, gentemot väst, är att den ryska befolkningen väljer mellan att antingen gå till en riktig butik eller utomhusplatser för att införskaffa varor (Intervju Astrid Sällström Rykova).

Utvecklingen i detaljhandel har dock varit tämligen långsam. Detta beror framförallt på att den tidigare inte uppfattats som en lönsam bransch att etablera sig inom. Även om detaljhandeln blir alltmer förbättrad, finns det stora skillnader runtom i Ryssland. Då köpkraften är koncentrerad till de större städerna, framförallt Moskva och Sankt Petersburg, är det på dessa marknader som utvecklingen går framåt med stormsteg. Utvecklingen av detaljhandeln i Moskva kan dock ses efterlikna den i västvärlden, som grundar sig på det politiska stöd som finns i staden för att bygga upp köpcentrum utanför och i Moskva. Under en tidsperiod på 20 år, planeras det att byggas 300 stycken nya köpcentrum i Moskva (Intervju Inge Julisson).

Orsaken till den bristande detaljhandeln beror främst på att ryska detaljhandlare ej innehar samma resurser som internationella företag har men också på den bristande kunskapen som är ett måste för att bedriva en lönsam verksamhet. Detta gör att internationella företag har en klar fördel, om det väljer att etablera sig på den ryska marknaden (Intervju Inge Julisson).

3 Metod

Detta kapitel kommer att förklara metoden och den valda ansatsen för insamlandet och granskningen av informationen i denna uppsats. Syftet med en metoddiskussion är att skapa en möjlighet för läsaren att kunna fastställa pålitligheten och validiteten av resultatet samt tolkningarna av studien.

3.1 Problemval

Valet av Ryssland beror framförallt på att det i gruppen finns ett starkt intresse för landets komplexitet, framförallt vad gäller ostrukturerad byråkrati och korruption som är allmänt vedertagna begrepp för att karaktärisera Ryssland i övriga världen. Att det i dagsläget även existerar ett land, som i så hög grad skiljer sig åt från västvärlden, anses också vara fascinerande och en bidragande orsak till valet. Dock rymmer denna tämligen outvecklade marknad enorm potential, för de företag som väljer att etablera sig där. Att inneha kunskap och djup förståelse är oundgängligt för de företag som finner denna marknad lockande för vidare expansion.

Valet av fallföretaget H&M grundar sig på dess starka framgång runtom i världen, på alla etablerade marknader. Det är dessutom ett speciellt företag, då det är ett av Sveriges största multinationella företag, vars koncept efterfrågas av konsumenter i hela världen.

Inom marknadsföring är internationalisering ett utbrett område, där flertalet studier har behandlats. Dock har ingen tidigare forskning behandlat H&M och dess starka expansionsmål, med inriktning på Ryssland.

3.2 Metodansats

I en studie kan det lätt uppstå problem, då mänskliga faktorer, såsom värderingar och normer, är involverade i processerna. Därmed utesluts den positivistiska ansatsen i denna studie, eftersom denna till sin karaktär är objektiv och kvantifierbar samt utelämnar personliga värderingar från det vetenskapliga arbetet (Wallén 1993). Detta

resonemang betyder att studien istället ämnas ha en hermeneutisk ansats. Denna ansats är mer subjektiv och kvalitativ i sin karaktär, samt syftar till att skapa en mer djupgående förståelse av forskningsområdet (Andersen 1998).

Vid användandet av en hermeneutisk ansats ligger betoningen på att förstå och tolka processer, genom att se hur aktörer reagerar och tolkar olika situationer (Wiedersheim & Eriksson, 1997). På grund av detta valdes den hermeneutiska ansatsen för denna studie, då gruppen försöker analysera hur och varför företaget agerar på det vis de gör.

Detta lyfter fram frågan angående studiens generaliserbarhet, utifrån ett hermeneutiskt perspektiv. Gruppen anser att denna studie förmodligen skulle kunna vara användbar för andra företag i samma bransch vilka befinner sig i samma situation. Kritiker till positivismen argumenterar att rik insikt i denna komplexa värld går förlorad om komplexiteten reduceras helt och hållet till generaliseringar. Enligt hermeneutiker är det inte generaliserbarheten som är av central betydelse, om världen ständigt förändras. Trots detta kan någon form av generalisering vara möjlig, även utifrån ett hermeneutiskt perspektiv, eftersom även unika och komplexa situationer kan generera insikt angående vad som händer i snarlika eller liknande situationer (Tether 2001).

3.3 Angreppssätt

Metodologi berör inte enbart de empiriska valen utan även de teoretiska valen. Den vetenskapliga ansatsen är den grundläggande utformningen, som redogör för hur man planerar att angripa ett problemområde (Patel Davidsson 1994). Den elementära frågan, när det gäller val av ansats, är var och hur teorin gör sitt framträdande. Med detta menas huruvida teorin infaller innan studien eller utvecklar sig som ett resultat av studien. Teorin spelar en central roll i forskningen och utan teorin skulle studien endast vara deskriptiv, det vill säga förklarande. Med andra ord är teorin nödvändig för att kunna tolka information, där informationen skall möjliggöra en kritisk granskning och utvärdering av teorin (Tether 2001).

Det angreppssätt som har valts i studien är en abduktionsinspirerad ansats, då det varken använts ett renodlat induktivt eller deduktivt synsätt. Vid en deduktion härledes en testbar hypotes ur abstrakta teorier (Bjereld et al 2002), vilket skiljer sig från en induktion där utgången sker ur empirin för att sedan anknyta till teorins generella kunskap (Holme, Solvang 1991).

Det är emellertid mycket svårt att tydligt särskilja induktivt och deduktivt tillvägagångssätt, då de vävs in i varandra under hela processen (Andersen 1998).

Den abduktiva ansatsen grundar sig på en sammanslagning av den induktiva och den deduktiva ansatsen. Här ligger empiriska fakta till grund för ett växelvis pendlande mellan empiri och teori, där de två komponenterna tillåts påverka varandra under forskningsprocessen (Alvesson, Sköldberg 1994). Då studien inleddes ur empiri och därefter följdes av en studie med hjälp av valda teorier, som bestämdes utifrån empirin, är det lämpligt att mena att en abduktionsinspirerad ansats är det angreppssätt som använts.

3.4 Val av teori

De teorier som valts för denna studie kan delas upp i tre huvudgrupper; företagsanalys, omvärldsanalys och marknadsanalys. Företagsanalysen innefattar modellerna Kotlers 4P och SWOT -analysen. Omvärldsanalysen innefattar Porters five forces och marknadsanalysen innefattar teorier om motiv till internationell expansion samt vilka kriterier som gör en marknad attraktiv.

Genom modellerna 4P och SWOT, kan H&M som företag analyseras vilket ger en förståelse för hur företaget fungerar och agerar och vilken strategi som styr handlingarna. Svaren till vilka motiv som kan ligga bakom en eventuell etablering i Moskva, tror vi går att återfinna inte bara hos marknaden utan också hos själva fallföretaget.

4P modellen har använts för att få uppfattning om H&M:s produktmixprinciper, då vi anser det vara möjligt att H&M:s val av marknader påverkas av dessa. SWOT-analysen sätter H&M i ett relativt perspektiv och begreppen hot och möjligheter kan appliceras, dels på H&M och dels på Moskva. Valet att etablera H&M i Moskva kan påverkas av de relativa möjligheter H&M kan ha där, samt vilka relativa hot som kan finnas på Moskvamarknaden. De relativa hoten och möjligheterna kan göra att en etablering i Moskva väljs före en annan marknad och vice versa.

Då inga företag verkar isolerat mot sin omgivning är det viktigt att ta i beaktande den miljö som företaget verkar i och som hjälpt till att forma företaget. Branschens karaktär är en återspeglning av dess aktörer och konkurrensen inom branschen påverkar också företagens strategiska handlande, varför Porters teori five forces har använts. Genom att använda denna teori, erhålls en förståelse för och översiktssbild av konfektionsbranschen och dess aktörer.

Idag finns det flera stora internationella konfektionskedjor i många länder världen över och expansionen av företag såsom H&M, Zara, Top Shop med flera fortsätter. Den utbredda internationella expansionen av dessa företag, kan mycket väl bero på konfektionsbranschens

karaktär, då exempelvis modetrender generellt anses vara universella. Denna förutsättning gör det möjligt för den här typen av företag att öppna upp butiker på många olika platser, då preferenserna i stort sett anses vara desamma. Vidare så är konkurrensen olika inom olika branscher, vilket också är en faktor som påverkar företagens strategiska handlande.

För att få en förståelse för H&M som företag samt för att kunna besvara problemfrågeställningen anser vi det lämpligt att även använda en branschteori. H&M:s strategiska handlande beror säkerligen till stor del på vad konkurrenterna gör. Planer på etablering av H&M i Moskva kan därför påverkas av olika branschfaktorer, varav konkurrens är en av dem.

Slutligen är teorier om motiv till utlandsetablering nödvändiga att ta med i arbetet för att kunna applicera på H&M. Likaså behövs teorier om marknadens attraktivitet för att kunna göra en analys av marknaden Moskva. Vad vi har funnit är olika författares teorier över vanliga motiv till utlandsetablering av företag samt vilka faktorer som generellt kännetecknar en attraktiv marknad.

Vi har inte funnit några specifika teorier och modeller inom litteraturen utan snarare har författarna endast gjort uppräknings av olika faktorer som påverkar internationell expansion. Vi valde därför att sammanställa de olika författarnas begrepp och definitioner samt valde ut två egna begrepp, företagsfaktorer och marknadsattraktivitet som huvudbegrepp till de olika faktorerna. De olika faktorerna kan sedan appliceras på H&M och Moskva för att kunna svara på frågan vilka motiv som skulle kunna ligga bakom en eventuell etablering i Moskva samt för att kunna göra en analys av hur attraktiv marknaden Moskva kan vara för H&M.

Svaret på problemformuleringen ligger hos företaget, dess konkurrenssituation samt hos själva marknaden. Teorierna i arbetet kommer därför att fokuseras på fallföretaget H&M och fallmarknaden Moskva.

3.5 Undersökningens genomförande

Alla undersökningar förutsätter att forskaren på något sätt samlar in, analyserar, tolkar och presenterar data. Det finns två övergripande sätt att uppdelning data på; kvantitativ data, samt kvalitativ data (Christensen 1998).

Kvantitativ datainsamling används främst då forskaren önskar relativt yttlig information från ett större antal intervjuobjekt, medan en undersökning av kvalitativ karaktär däremot har som primärt syfte att skapa en helhetsförståelse, där sambandet är viktigare än delarna. Den kvalitativa metoden är ej formell och strukturerad utan flexibel, vilket innebär att forskaren har möjlighet att ändra undersökningens upplägg under intervjuens gång (Christensen 1998).

På detta vis kan forskaren gå in på djupet i undersökningen, istället för att endast få en bredd (Holme, Solvang 1991). Behovet av information för ett helhetsperspektiv utesluter den kvantitativa metoden i denna studie, med tanke på den ytliga informationen som brukar genereras men även på grund av det faktum att enkätundersökningar om den ryska kulturen och byråkratin skulle medföra avsevärda procedurer av formaliteter innan genomförandet skulle få ske. Denna studie kommer därför att utarbetas utifrån en kvalitativ metod, då syftet är att skapa en förståelse för den ryska marknaden med Moskva i fokus. Vidare ansågs att få kunniga personer kan bidra med mer och pålitligare information än en stor massa som varken är engagerade eller insatta.

När det gäller studiens tekniska utformning, som är en förutsättning för att kunna bestämma utformningen på analys och tolkningsarbete, måste forskarna ha klart för sig vilket huvudintresse studien har. Detta kan ske utifrån tre olika möjligheter; att gå på djupet i enskilda fall- en fallstudie, att jämföra olika förhållanden vid en viss tidpunkt- en tvärsnittsansats eller att studera en utveckling över tiden - en tidsserieanalys. För denna studie anses en fallstudie lämpa sig bäst, då målsättningen är att genomföra djupgående intervjuer med ett fåtal utvalda personer som innehar expertis inom studiens område.

3.6 Insamling av data

3.6.1 Primärdata

Fördelen med primärdata är att den är insamlad för den specifika situationen, vilket innebär därmed att informationen är aktuell och anpassad (Johansson-Lindfors 1993). Då valet var att genomföra en kvalitativ fallstudie av H&M samt av den ryska marknaden för att kunna skapa en helhetsförståelse, valdes kvalitativa intervjuer som den rätta ansatsen.

Kvalitativa fallstudier grundar sig i stor utsträckning på sådan kvalitativ information som har insamlats från intervjuer, observationer och dokument (Merriam 1994)

Vid intervjuförfarande finns det olika frågetekniker att använda sig av. Till största delen har användandet skett av kvalitativa intervjuer, vilka karaktäriseras av att de är kvalitativa, det vill säga de saknar fasta svars-kategorier samt är ostrukturerade. Struktureringsgrad innebär till vilken utsträckning som ämnena för frågesituationen är förbestämda eller hur beroende de är av situationen (Andersen 1998). Att valet föll på att utföra ostrukturerade intervjuer beror på att meningen var att utifall att intervjupersonen ville berätta mer om något område skulle han eller hon få göra det och inte känna sig låsta av intervjuformuläret eller frågorna.

3.6.1.1 Val av metod

Anledningen till att intervjuer endast har utförts via mail samt telefon, är att det har varit den enda möjligheten som har givits, då många av de intervjupersoner som har deltagit har haft ont om tid och dessutom befunnit sig på alltför långa avstånd för att det skulle ha varit möjligt att utföra personliga intervjuer.

H&M är kända för att inte ställa upp på mycket intervjuer samt för att vara mycket hemlighetsfulla. Att få access till fallföretaget är inte heller självklart och vid en större tillgänglighet, hade valet eventuellt varit att intervju fler personer inom företaget på poster vilka är strategiska för ämnesvalet. Då detta inte visade sig kunna genomföras, föll valet på att finna alternativa intervjuobjekt, vilka skulle kunna ge motsvarande och tjänlig information. Detta innebar experter inom de studerade områdena, ansvariga för ett annat jämförbart -storleksmässigt och etableringsmässigt- företag från Sverige, vilket befunnit sig i samma situation som fallföretaget, samt potentiella konsumenter på den studerade marknaden.

3.6.1.2 Intervjuer

De intervjuobjekt som det har funnits access till följer nedan.

- *Andrea Sterner, informationsansvarig på H&M*

Mailintervju har genomförts med Andrea Sterner, informationsansvarig på H&M, som har tagit reda på olika efterfrågade uppgifter. Gruppen fick kontakt med Andrea Sterner genom att ringa till H&M och Sterner förklarade sig villig att bidra med den information som efterfrågades. Intervjun gav kanske inte så mycket som det fanns förhoppning om, dock var den informativ och bekräftande.

- *Håkan Karlsson, kontaktperson på Centrumutvecklings Moskva kontor*

Mailintervju har utförts med Håkan Karlsson på Centrumutveckling. Centrumutveckling är ett svenskt företag som samarbetar med andra företag som önskar etableringar i shoppingcenter, i Sverige men även i Moskva. Centrumutveckling har i flera intervjuer i tidningar uttryckt att de har erbjudit H&M ett samarbete vid en etablering i Ryssland (www.themoscowtimes.com). Håkan Karlsson är placerad i Moskva och det ansågs inom gruppen att en intervju med honom skulle ge förklaringar till varför detta företag anser att H&M platsar i Moskva. Intervjun besvarade flera av frågorna.

- *Thomas Näslund, Leasemanager IKEA Moskva*

Telefonintervju med Thomas Näslund som bland annat arbetar med uthyrningen av butikslokaler i IKEA:s egna shopping gallerior i Moskva och har därför kunskap om detaljhandeln och konfektionsföretag i Moskva. Vidare har Thomas Näslund levt i Moskva en längre period och troddes kunna besvara en stor del av de frågor gruppen hade. Intervjun med Thomas Näslund gav väldigt mycket, både information som var förväntad och som var oväntad. Det utfördes kompletterande intervjuer med Thomas Näslund också. Gruppen fick kontakt med Thomas Näslund genom tips, vilka följdes genom att gruppen ringde honom och det visade sedan sig att han var villig att ställa upp och besvara frågor.

- *Inge Juliusson, Försäljningschef på IKEA Moskva*

Telefonintervju har genomförts med Inge Juliusson, vilken besitter kunskaper om den ryska marknaden samt om hur IKEA gick tillväga vid etableringen i Moskva. Inge Juliusson har också bott en längre tid i Moskva och kunde dela med sig av stora kunskaper om Moskva och moskvabornas preferenser. Inge Juliusson valdes av dessa anledningar och kontakten med honom fick gruppen genom andra kontakter som gav tips. Inge Juliusson var mycket hjälpsam och besvarade de frågor han ställdes.

- *Rolf Hansson, Dagens industri*

Telefonintervju har utförts med Rolf Hansson på Dagens Industri, sakkunnig inom området den ryska marknaden. Gruppen tog kontakt med Dagens Industri för att förhoppning fanns att de skulle kunna besvara en del av de frågor som fanns om att den ryska marknaden började bli mer attraktiv. Där blev kontakten Rolf Hansson och han besvarade de givna frågorna på ett mycket informativt sätt.

- *Olle Andersson*

Telefonintervju genomfördes med Olle Andersson, som har varit egen företagare i Ryssland under mitten av nittioalet, då han sålde herrkonfektion i Moskva. Olle har erfarenhet av den ryska marknaden samt dess köpkraft och preferenser. Kontakten med Olle Andersson fick gruppen genom personliga kontakter. Olle Andersson hade mycket intressant att berätta om den del av ämnet han besatt information om.

- *Astrid Sällström Rykova, student i Moskva*

Telefonintervju har utförts med Astrid Sällström Rykova, som är född i Sverige men som för närvarande är gift och bosatt i Moskva. Bedömningen har gjorts att Astrid är en användbar källa när det gäller kunskap om konsumtionstrender i Moskva, då hon själv befinner sig i den ålder som H&M riktar sig mot samt borde ha en aning om vad andra i hennes situation föredrar. Det visade sig att Astrid Sällström kunde ge gruppen mycket ovärderlig information inom detta ämne.

– *Dimitris Dimante, lettisk student bosatt i Sverige*

Intervju utfördes med Dimitris Dimante, som är student i Sverige men har sina rötter i Ryssland varför han har kunskap om den ryska livsstilen och ryska ungdomar samt om Ryssland och Moskva i allmänhet. Dimitris Dimante kunde berätta om vilken åsikt han besatt när det gäller att etablera H&M i Moskva.

– *Enkät till två ryska studenter*

Enkäten är skickad till Darja Strelnikova och Jane Vischenka, vilka är bekanta till Astrid Sällström Rykova och Dimitris Dimante, bosatta i Moskva. Dessa enkäter gav kanske inte så mycket information, utan bekräftade mest vad Astrid Sällström-Rykova och Dimitris Dimante tidigare hade berättat för gruppen.

3.6.1.3 Intervjuernas tillvägagångssätt

Enligt Merriam (1994) kan en intervju till sin karaktär vara strukturerad eller ostrukturerad. Att göra en ostrukturerad intervju kan vara förhållandevis resurskrävande men forskaren får ett djupare material. Då syftet med studien är att få en djupare förståelse, utarbetades frågeformulären utifrån ett ostrukturerat sätt.

Vid en helt ostrukturerad intervju ges respondenten ett obegränsat utrymme att svara på frågorna (Andersen 1998). De utförda intervjuerna har till stor del varit ostrukturerade, då formulären inte hade några på förhand bestämda svarsalternativ. Däremot har varje intervju innehållit en individuell förberedelse för att på bästa sätt kunna tillgodose det behov av kunskap som har funnits, relativt intervjupersonens titel och kunskapsinnehav.

Vidare skall, vid utförande av intervjuer, hänsyn tagas till standardiseringsgrad. Med standardiseringsgrad syftas på till vilken grad frågorna och ordningsföljden mellan dem som skiljer sig mellan de olika respondenternas situationer. Om intervjun är kvalitativ eller inte bestäms också av standardiseringsgrad, det vill säga om svarskategorierna är slutna eller öppna (Andersen 1998).

3.6.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den data som har samlats in av andra personer än de som genomfört studien, såsom dokument, artiklar, litteratur och anteckningar (Andersen 1998). Som tidigare nämnts är primärdata mer trovärdig än sekundärdata, då det är kortare avstånd mellan en primärkälla och den ursprungliga källan. Primärdata är därmed att föredra (Holme, Solvang 1991). Däremot är sekundärdata utmärkt vid komplettering av den kunskap som har införskaffats

genom den insamlade primärdatan. Den sekundärdata som främst har använts är elektroniska källor i egenskap av hemsidor, årsredovisningar, artiklar samt tryckt litteratur.

3.7 Trovärdighet/Medvetenhet

3.7.1 Källkritik

Det finns en medvetenhet om att en stor del av datan som har använts i uppsatsen är vinklad, då en betydande del av informationen om fallföretaget har hämtats från företagets officiella hemsida. Denna är till stor del skapad i marknadsföringssyfte och syftar till att framställa företaget i så god dager som möjligt.

Vid utförandet av telefonintervjuer har deltagarna alltid varit två eller tre, då detta ansågs både lämpligare samt enklare för att kunna skapa en bättre översikt över intervjun. Detta eftersom det är två lyssnare som antecknar och det blir på så vis mindre risk att något förbises. Vidare är inställningen den att en subjektiv tolkning bildas hos varje deltagare och att det blir en mer nyanserad intervju vid detta utförande, då dessa olika tolkningar sammanförs.

Några av de utvalda intervjupersonerna har varit representanter för sina respektive företag eller institutioner och har naturligtvis valt att betona vissa aspekter samt tona ner alternativt helt hölja andra. Om detta faktum existerar en medvetenhet och hänsyn har tagits till detta vid tolkningen av intervjurestalen.

3.7.2 Reliabilitet

Med reliabilitet, eller tillförlitlighet, syftar man på vad som mäts och att mätningarna skall vara korrekt utförda (Thurén 1999).

Vid användande av sekundärdata skall man tänka på att alltid studera denna på ett kritiskt vis och vara medveten om vilket perspektiv författaren har. En hög grad av reliabilitet har man om flera mätningar av ett fenomen, som är oberoende av varandra, ger ungefär samma resultat (Holme, Solvang 1991).

Inom det undersökta området har inte någon tidigare forskning förekommit. Dock befanns att det existerar undersökningar av den ryska marknaden som är jämförbara.

Då ett viktigt förhållande vid reliabilitet är närheten till situationen eller källan, är primärdata att föredra framför sekundärdata (Holme, Solvang 1991). Därför har en kvalitativ metodansats valts. Vid de intervjuer som har genomförts har deltagarna varit flera, för att få en så nyanserad tolkning som möjligt, då tydning av intervjusvar kan variera från deltagare till deltagare.

3.7.3 Validitet

Validitet är den grad till vilken forskningsgruppen undersöker det de hade tänkt från början och inte något annat (Bjereld et al 2002).

Om man har mätt det man ville mäta, är validiteten hos undersökningen hög. Validiteten kan uttryckas som *”graden av överensstämmelse mellan den teoretiska och den operationella definitionen”* (Bjereld et al 2002).

Validitet delas upp i inre och yttre validitet. Den inre, eller interna, validiteten anspelar på hur väl forskningsgruppens resultat överensstämmer med verkligheten, medan den yttre, eller externa, validiteten syftar på den utsträckning till vilken det går att nyttja resultatet av en undersökning i andra situationer, det vill säga huruvida resultatet är generaliserbart (Merriam 1994). Intervjuerna som har genomförts, har utformats för att inte påverka intervjuobjektet samt för att verkligen lämna information som är relevant för studiens syfte.

3.8 Förförståelse

Det finns en medvetenhet om att varje medlem äger erfarenheter och uppfattningar som färgar han eller hennes syn på, samt tolkning, av verkligheten. Detta är oundvikligt men hänsyn har tagits till att situationen befinner sig på det viset samt till att total objektivitet är orealiserbar. Sålunda utvecklar var och en sin förförståelse och utveckling på ett individuellt sätt.

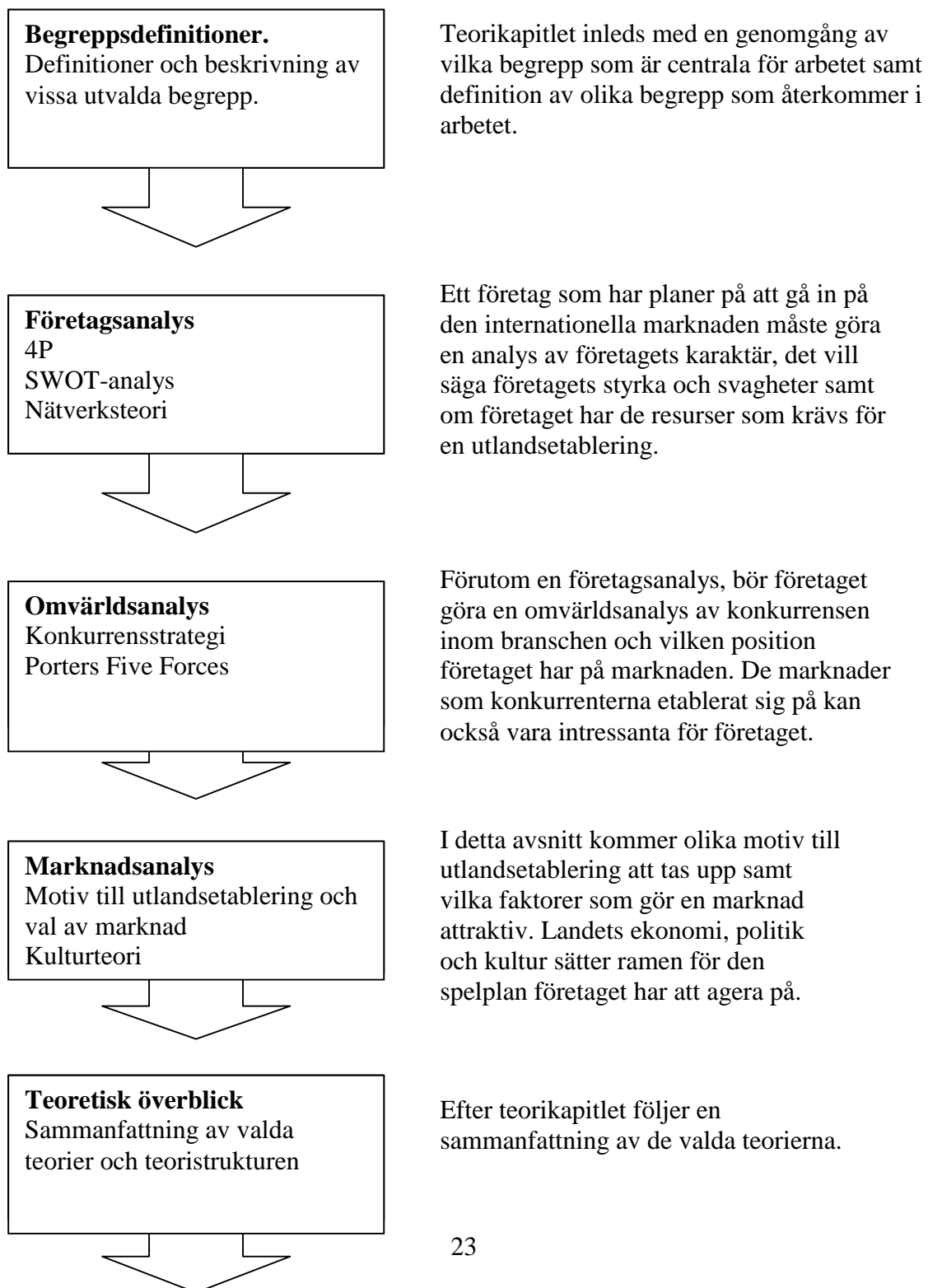
3.9 Alternativa metodval

Ett alternativ till den valda metoden hade varit att åka till Ryssland, vilket har varit det studerade geografiska området, och på plats utfört en fältundersökning, i detta fall med exempelvis enkäter. På så vis hade det varit möjligt att undersöka marknaden utifrån ett helt

annat perspektiv och på betydligt närmare avstånd. Då ett så litet avstånd som möjligt till den primära källan är att föredra, hade det kanske varit ett prefererbart projekt. Detta var tyvärr inte genomförbart då resurser saknades, både tidsmässiga samt monetära.

4 Teori

I detta kapitel kommer nyckelbegreppen definieras och diskuteras. Vidare beskrivs de teorier och modeller som är relevanta för studien och som ligger till grund för den empiriska undersökningen och analysen. Avslutningsvis följer en teorisammanfattning för att på så sätt åskådliggöra ur vilka perspektiv empirin kommer att analyseras.



4.1 Begreppsdefinitioner

Vissa begrepp är betydelsefulla för uppsatsen och är mer frekvent återkommande än andra. Innebörden hos vissa av begreppen samt olika definitioner av dem kommer att diskuteras. De termer som är mest använda och som är uppsatsens nyckelbegrepp är; företaget, marknaden, expansion, utlandsetablering och internationalisering. Andra centrala begrepp är kultur, ekonomi och politik. Även begreppen konkurrensstrategi och risk förekommer.

4.1.1 Företag och marknad

I uppsatsen används termen ”företaget” och termen syftar då på företag i allmänhet och inte på H&M. Vid syftning på H&M så står namnet H&M explicit i texten. Med begreppet marknad åsyftas i uppsatsen en geografisk marknad, det vill säga som ny marknad räknas inte positionering mot nya segment inom samma geografiska marknad som tidigare. Med val av ny marknad menas således val av utländsk marknad, där företaget fortfarande riktar sig mot samma segment som tidigare.

4.1.2 Ekonomisk och politisk utveckling

De vedertagna termerna ekonomisk och politisk utveckling är viktiga begrepp som återkommer i uppsatsen. Med politisk utveckling åsyftas i uppsatsen de forna kommuniststaternas övergång till ett demokratiskt styre och med den ekonomiska utvecklingen menas övergången från planekonomi mot liberalare ekonomi eller marknadsekonomi. McAuley (2001) benämner de östeuropeiska staterna som övergångsekonomier, vilket också är skälet till att begreppen politisk och ekonomisk *utveckling* används i uppsatsen, då dessa nationer fortfarande befinner sig i ett utvecklingskede.

Barro (1994) tar upp den kontroversiella kopplingen mellan ekonomisk och politisk frihet och hänvisar till Friedman (1962), som menar att de båda begreppen är ömsesidigt förstärkande och därmed oskiljaktiga. Den allmänna uppfattningen anses också vara att demokratier med ekonomisk frihet stimulerar tillväxten. Charles Hill (2005) menar att den ekonomiska friheten som marknadsekonomi erbjuder, ger större möjligheter för innovativa entreprenörer än vad plan- och blandekonomier gör.

I planekonomierna, där medlen tillhör staten, finns inte dessa incitament till entreprenörsanda enligt Hill (2005) och han menar att bristen på ekonomisk frihet var en bidragande faktor till

stagnationen hos många kommuniststater, vilket ledde till kommunismens fall i slutet av 1980-talet. I och med förändringar på 1980 och 90-talet fortsatte världsekonomin att liberaliseras och politiskt samt ekonomiskt kontrollerade stater började gå mot friare marknadssystem (McAuley 2001). Genom denna övergång har också det privata ägandet ökat samt även lagar och regler som stimulerar friare handel.

Övergången mot liberalare ekonomiska och politiska system i Östeuropa har gjort området till en intressant marknad för många utländska företag. För att kunna studera H&M:s eventuella motiv till en utlandsetablering på den ryska marknaden, måste följaktligen Rysslands ekonomi och politik tas i beaktande.

4.1.3 Strategi

Begreppet strategi är inte helt lätt att definiera och brukar därför ofta missförstås och missbrukas. Liljedahl (1987) menar att ord som strategisk marknadsutveckling, affärsutveckling, konkurrensstrategi och marknadsstrategi egentligen beskriver samma sak och att företaget bör ha en gemensam entydig begreppsapparat.

”Det finns inget annat syfte med företagets strategi än att skapa och bevara konkurrensfördelar. Strategin blir då en uppsättning planerade handlingar som syftar till att uppnå specifika mål. Strategin ska redogöra för vad som ska göras för att nå dessa mål. Hur det ska gå till bestäms av taktiken.”

(Liljedahl 1987)

Mintzberg, Ahlstrand och Lampel (Bengtsson et al, 2002) har ett tämligen nyanserat synsätt på begreppet strategi och menar att det går att betrakta utifrån fem överordnade synsätt. Dessa är följande;

- strategi som verksamhetens plan för en önskad framtid
- strategi som ett faktiskt mönster av verksamhetens tidigare beteende
- strategi som verksamhetens önskade position på marknaden
- strategi som ett perspektiv på verksamhetens självbild
- och strategi som motdrag för att konkurrera ut fiender

Strategi innefattar såväl marknadsorienterat tänkande som konkurrensorienterat tänkande. Liljedahl (1987) sammanfattar detta i den strategiska triangeln med de tre delarna; det egna företaget, konsumenterna och konkurrenterna. Var och en av de tre spetsarna har egna behov och mål. Företagsanalysen innefattar företagets styrka och svagheter. Kundanalysen inbegriper vilken positionering företaget skall ha samt vilket sortiment och till vilket

segment. Konkurrensanalysen är en analys av branschen och möjligheter till internationalisering. Strategin genomsyrar således hela företagsverksamheten (Knee 1990).

Sammanfattningsvis så är syftet med ett företags strategi att skapa och bevara konkurrensmässiga fördelar genom en handlingsplan för hur företaget skall agera, med hänsyn till sin nuvarande marknadsposition, för att uppnå och upprätthålla den önskvärda positionen gentemot konkurrenterna.

4.1.4 Internationalisering

Internationalisering är ett vedertaget begrepp, som lätt kan förväxlas med de närbesläktade begreppen globalisering och transnationalisering. Karppinen - Takada (1994) definierar internationalisering som *"development of business operations across national borders"*.

Att etablera ett företag på en utländsk marknad handlar, enligt Majaro (1983), främst om att skapa sig konkurrensfördelar och utlandsetablering är således en vald strategi. De företag som valt att bli internationella, har ofta kommit till en punkt i sin utveckling där de fastställt att hemmamarknaden ger begränsade möjligheter till expansion vad gäller vinst och tillväxt och de försöker då se möjligheter utomlands (Majaro 1983). Det är enligt Majaro (1983) också en av de huvudsakliga anledningarna till varför företag i mindre länder blivit internationella tidigare än motsvarande företag i exempelvis USA.

Att satsa på den internationella marknaden handlar främst om att utnyttja globala marknadsmöjligheter. Företag som åtnjuter vinst och ekonomisk tillväxt på hemmamarknaden, är också mindre benägna att engagera sig i en internationaliseringsprocess. Internationalisering är således en strategi och inte en oundviklig utveckling (Majaro 1983).

De företag som har en internationell strategi, försöker skapa värde genom att överföra värdefulla kunskaper och färdigheter samt differentierade produkt erbjudanden som är utvecklade hemma, till internationella marknader där inhemska konkurrenter saknar dessa (Hill 2005). Många internationella företag tenderar således att centralisera produktutvecklingen till hemmamarknaden och de har i regel också sitt huvudkontor på hemmaplan med kontroll över marknadsföring och produktstrategi.

Hill (2005) menar att en internationell strategi är lämplig om företaget har värdefull kärnkompetens som konkurrenterna på den utländska marknaden saknar, samt om marknaden eller branschen inte kännetecknas av påtryckningar vad gäller lokal anpassning till kunderna. Internationella företag säljer följaktligen standardiserade produkter till alla marknader där de

opererar. Även marknadsföringen är likvärdig även om kommunikationsverktygen kan variera något.

4.2 Företagsanalys

För att kunna fatta rätt strategiska beslut, måste företaget, enligt Liljedal (1987) och Knee (1990) samla information om företagets kompetens och marknadsmöjligheter. Vad som krävs är således en företagsanalys för att se vad som är företagets styrkor och svagheter samt vilka resurser företaget har till sitt förfogande. För att kunna göra en företagsanalys av det valda fallföretaget kommer 4P modellen samt SWOT-analysen att användas.

4.2.1 4P

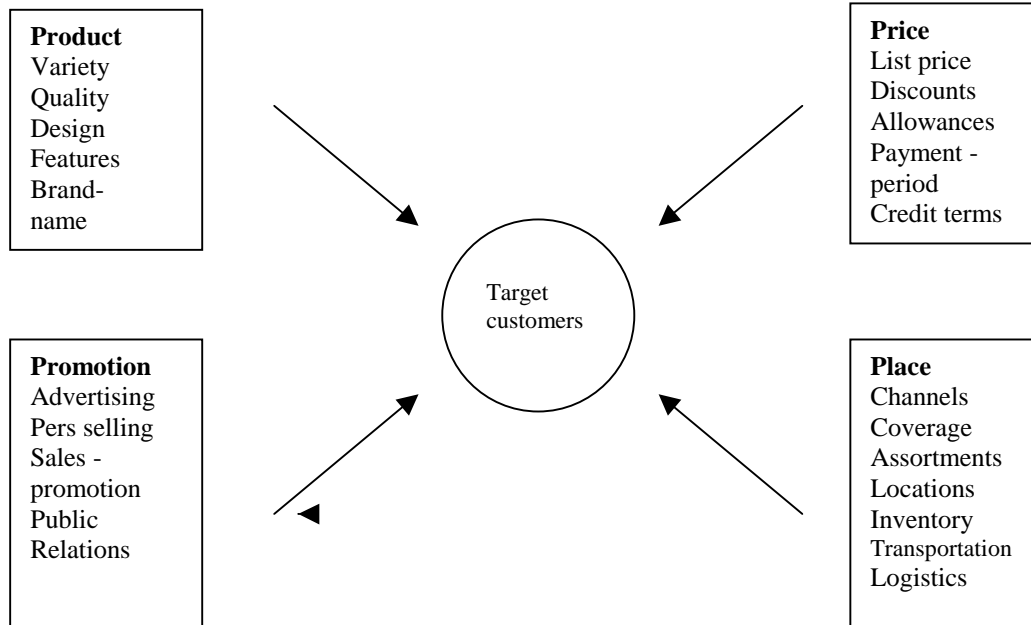
Marknadsföringsmixen är det kontrollerbara marknadsföringsverktyg ett företag kan använda för att skapa efterfrågan på sin produkt. Möjligheterna inom marknadsföringsmixen kan delas upp i fyra kategorier; produkt, pris, plats och promotion (Kotler 1999).

”Standardised marketing mix: An international marketing strategy for using basically the same product, advertising, distribution channels and other elements of the marketing mix in all the company’s international markets.”

(Kotler 1999)

De 4P:na är vad företaget erbjuder samt hur de erbjuder sin vara eller tjänst. Produkten är allt som kan erbjudas på marknaden för konsumtion och användning och som kan tillfredsställa ett behov eller ett begär (Kotler 1999). Priset är ett annat konkurrensmedel, då företaget kan locka kunder genom att erbjuda lägre priser än konkurrenterna. Platsen eller distributionen är all företagsaktivitet som gör produkten tillgänglig för kunderna, det vill säga produktens väg från produktion till konsumtion. Plats är således inte endast lokalisering av butik utan även transport och lagerhållning samt val av lokalisering av butikerna (De Pelsmacher et al 2004). Promotion är de olika aktiviteter varigenom företaget kommunicerar produkten och dess fördelar till konsumenterna, i syfte att övertyga dem att köpa företagets produkter (Kotler 1999). Fler exempel står att läsa i modellen nedan.

Kotler's 4 P



4.2.2 SWOT-analys

SWOT-analysen, strengths, weaknesses, opportunities, threats, är en företagsanalysmodell, där företagets styrka och svagheter identifieras samt marknadens hot och möjligheter. Syftet med en SWOT-analys är att företagets ansvariga skall kunna förutse viktiga utvecklingar som kan ha en inverkan på företaget (Kotler 1999).

Vid analys av företagets styrka och svagheter är det inte en analys i absoluta termer som är av intresse, utan företagets relativa styrka och svaghet gentemot konkurrenterna, det vill säga de faktorer som är viktiga för företagets framgång. Vid analys av hot och möjligheter gäller samma förutsättningar som vid analys av företagets styrka och svagheter. Varje hot kräver inte samma uppmärksamhet utan företaget bör uppskatta sannolikheten hos hoten och den potentiella skada de kan göra. Fokus bör därför ligga på de allvarligaste hoten och den strategiska planen skall innefatta hur företaget måste bemöta dessa. Möjligheter uppstår när förändringar i omgivningen är till företagets fördel. Företaget bör bedöma varje möjlighet utifrån dess vinstpotential. Hot kan utgöras av konkurrenterna inom branschen men även av politik, som nya lagar och regler. Dessutom kan den politik som utövas på den intressanta marknaden utgöra problem (Kotler 1999).

4.2.3 Motivering till valda teorier inom företagsanalys

4P modellen och SWOT-analysen har valts för att kunna föra en analys kring fallföretaget H&M. 4P modellen handlar om kärnan i företagets erbjudande, det vill säga produkten och priset samt var och hur detta erbjuds kunderna genom plats och promotion. Då SWOT-analysen tar upp företagets styrka och svagheter kan dessa överlappa något eftersom företagets pris eller produkt kan vara dess särskilda styrka. Däremot missar 4P modellen andra viktiga delar som inkluderas i SWOT-analysen.

Vad som skiljer de båda modellerna åt är att SWOT-analysen även tar hänsyn till faktorer i företagets omgivning som kan påverka företagets styrka och svagheter, möjligheter och hot. Anledningen till att båda modellerna är med i arbetet är således den interna fokus som 4P modellen ger samt den hänsyn som tas till externa faktorer i SWOT-analysen. Genom 4P modellen analyseras fallföretaget i absoluta termer och i SWOT-analysen i relativa termer.

4.2.2 Nätverksteori

Det är ej vanligt att företag arbetar isolerat utan oftast använder de sig av ett nätverk, vilket är effekten av relationer mellan olika företag, exempelvis distributören och kunden. Genom samarbete kan företag dra nytta av varandra och skapa goda relationer, vilket kan ge både kostnadsfördelar och konkurrensfördelar (Lind 2002).

Usunier (2000) definierar begreppet nätverk som när två eller flera organisationer är involverade i långsiktiga relationer. Lind (2002) definierar nätverk som ”...*relativt självständiga enheter förbundna med förtroenderelationer. Dessa relationer kan vara av olika slag (etniska, kulturella, politiska etc.)*”.

Maravelias (2001) diskuterar nätverksorganisationer och hänvisar till en rad författare, bland annat Jarillo (1988). Enligt Jarillo (1988) är företagen i nätverket självständiga men samarbetet är fortfarande viktigt för deras position. Jarillo (1988) menar vidare att nätverk av självständiga företag uppstår där beteendet inte bara är konkurrensinriktat utan också samarbetsinriktat. Nätverksföretagen är också ofta centrerade till ett kärnföretag, vilka tar den ledande rollen i nätverket.

Lind (2002) tar även upp konkurrensen inom distrikten och menar att bara för att företag inom ett nätverk samarbetar innebär det inte att de inte konkurrerar med varandra, men till skillnad från den destruktiva formen av konkurrens som går ut på att slå ut hotande verksamheter, är målet med striderna inom gemenskapen inte att någon part ska slås ut. Enligt Lind (2002) så är således konkurrensen inom gemenskapen konstruktiv, det är alltså en speciell form av konkurrens och de sociala banden sätter gränser för fult spel.

4.3 Omvärldsanalys

Strategi handlar i grund och botten om att skapa konkurrensfördelar, varför en analys av konkurrenter och andra hot är nödvändigt för att kunna utforma en lämplig strategi för företaget (Porter 1980). Enligt Bengtsson och Nygaard (2002) är företagets konkurrensfördel inte enbart en fråga om interna förhållanden i verksamheten, utan företagets strategi skapas också i relation till de rådande externa förhållandena, varför strategin måste utgå från en *analys* av förhållandet mellan branschens nyckelaktörer.

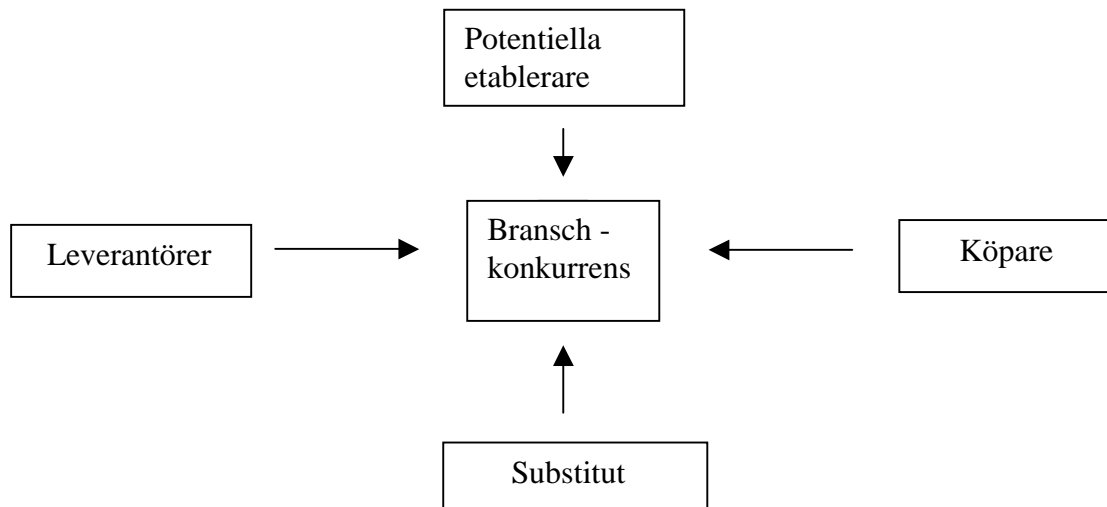
4.3.1 Konkurrensstrategi

Strategi och konkurrensstrategi är egentligen exakt samma sak, då strategin, oavsett vilken denna är, har som syfte att skapa konkurrensfördelar för företaget (Liljedal 1987). Begreppet konkurrensstrategi kommer dock ändå att användas för att betona det bakomliggande syftet. För att finna rätt strategi, utifrån företagets förutsättningar, krävs en analys av den bransch och den omgivning vari företaget agerar.

4.3.2 Porters Five Forces

Porters (1980) branschanalysmodell ”de fem konkurrenskrafterna” illustrerar strategiprocessen. Mitt i figuren finns själva branschen men för en strategiskt meningsfull branschanalys, krävs det att även andra aktörsgrupper analyseras (Bengtsson et al 2002). De övriga aktörsgrupperna utgörs av potentiella inträdare, köpare och leverantörers förhandlingsstyrka, samt hot från substitut. Dessa fem krafter tillsammans styr konkurrensförhållandena i en bransch (Bengtsson et al 2002).

Porters Five forces



Konkurrensintensiteten inom en bransch är kärnan för den strategiska handlingsplanen. Konkurrensen påverkar både prisutvecklingen, produktutveckling och andra former av differentiering (Porter 1999).

Förutom konkurrensen inom branschen finns även risk för konkurrens av potentiella etablerarna. Graden av hot från potentiella etablerare beror, enligt Porter (1980), på branschens inträdesbarriärer samt reaktionen från konkurrenterna.

Enligt Porter (1980) konkurrerar alla företag i en bransch med andra branscher, vars produkter kan utföra samma *funktion* som branschprodukten. Varor ur helt olika produktkategorier kan således konkurrera med varandra, då det i slutändan handlar om konsumentens plånbok. En mäktig leverantör kan också utgöra ett hot då dessa kan få ett avsevärt inflytande på priser, kvalitet och villkor.

Slutligen så kan kunderna utöva press på företagen inom branschen, genom att tvinga ner priser och förhandla om bättre kvalitet (Porter 1980). Detta kan ske vid låg differentieringsgrad på produktsortimentet samt om köparna har lätt för att skaffa sig information om pris och kvalitet (Porter 1980).

4.3.3 Diamantmodellen

Porter (1980) har utvecklat ytterligare en modell för branschanalys, Diamantmodellen, som fokuserar på hur nationella förhållanden speglar ett företags internationella konkurrenskraft.

Fokus har flyttats från företagsstrategi till nationell strategi, i form av politik som kan påverka företagets internationella konkurrensförmåga. Diamanten består av företagets strategi och rivalitet inom branschen, nationella efterfrågeförhållanden, faktorförhållanden, relaterade branscher, samt två indirekta faktorer; nämligen stat och tillfälligheter (Porter 1980).

Enligt Porter (1980) kan ett företag erhålla konkurrensfördelar på den internationella marknaden, om hemmamarknaden karaktäriseras av hög efterfrågan, särskilt om efterfrågan på hemmamarknaden har karaktär av att vara trendsättande. Storleken på hemmamarknaden har mindre betydelse. Det är kvaliteten på efterfrågan, det vill säga hur krävande kunderna är, som har betydelse. Genom krävande kunder tvingas företaget bli bättre på att tillgodose kundernas behov. Även rena tillfälligheter spelar ibland in på företagets agerande.

4.3.4 Sammanfogade teorier

Både Five forces och Diamantmodellen är två användbara modeller vid analys av en bransch samt av övriga hot som aktörerna i branschen möter. För att analysera H&M som företag anses inte alla delar lika viktiga. Därför har vissa delar valts bort och de mest användbara delarna av modellerna har betonats.

I Five forces kommer fokuseringen att ligga på konkurrensintensiteten i branschen, hot från nya etablerare och kunder. Substitut inkluderas inom ramen för konkurrensen då konfektionsindustrin inte kännetecknas av några egentliga substitut. Diamantmodellen överlappar i mångt och mycket Five forces men tar ändå upp en viktig aspekt som inte finns med i Five forces, nämligen tillfälligheternas roll. Staten påverkar också företaget men denna aspekt utelämnas, då en diskussion kring hur svenska omständigheter påverkat H&M:s internationalisering anses ligga i periferin vid slutsatsdragande angående H&M:s eventuella motiv till etablering i Moskva. Detta beror på att H&M har varit en aktör på den internationella marknaden i ca 30 år och det således inte är något nytt beslut.

4.4 Marknadsanalys

Det finns flera olika motiv till utlandsetablering vilka kommer att diskuteras i detta avsnitt. Vidare finns det vissa faktorer som gör en marknad mer intressant eller attraktivare än andra. Genom den tidigare företags- och branschanalysen har företaget skapat sig en uppfattning om dess möjligheter utomlands. Kvar återstår då att välja marknad, varför olika bakomliggande drivkrafter och mål måste analyseras, samt de olika marknadernas attraktivitet.

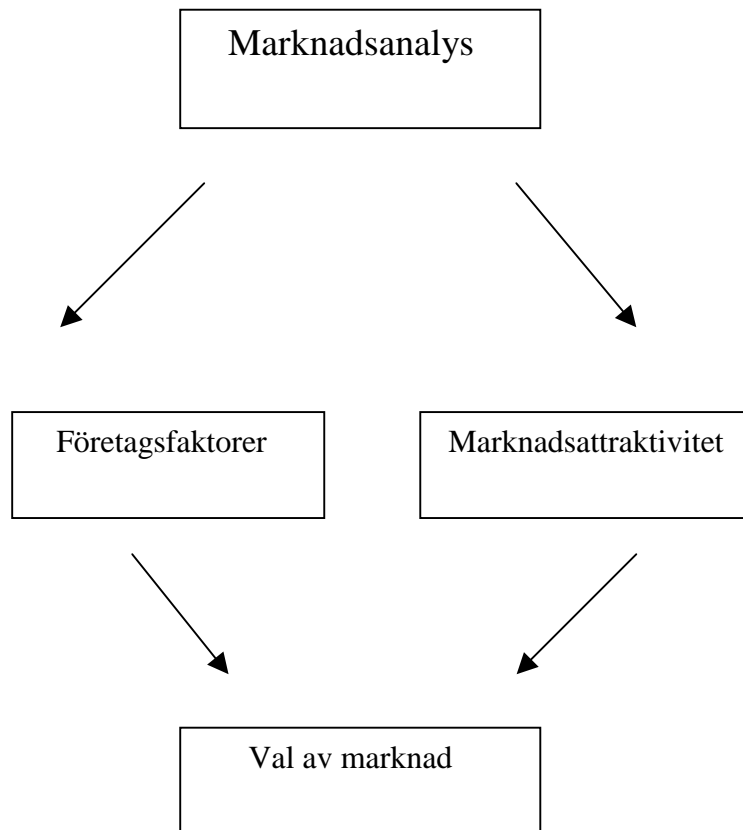
4.4.1 Motiv till utlandsetablering samt val av marknad

Motiven till en utlandsetablering varierar givetvis från företag till företag men vissa motiv är mer frekvent återkommande än andra och anses gälla generellt för de flesta företag. Utifrån de olika författarnas förklaringar till utlandsetablering, kommer de mest återkommande motiven att fokuseras på i studien. Kotler (1999), Ghauri och Cateora (2005), McAuley (2001) och Knee (1990) är några av de författare som har diskuterat olika motiv till utlandsetablering.

Dessa författare diskuterar också vilka faktorer som påverkar valet av marknad och generellt gör alla författarna någon form av uppdelning mellan företaget och marknaden. Det är således en kombination av företagets karaktär som tillsammans med marknadens karaktär som påverkar valet av marknad.

McAuley (2001) gör en uppdelning av de inverkanse faktorerna och använder tre begrepp, ”*firm characteristics*”, ”*environmental factors*” och ”*market screening*”. Ghauri och Cateora (2005) gör en liknande uppdelning men använder endast två begrepp, vilka de benämner ”*marknadsattraktivitet*” och ”*företagets konkurrensstyrka*”. Hooley och Saunders (1993) använder begreppen ”*marknadsattraktivitet*” och ”*företagets nuvarande och potentiella styrka*” och går djupare in på vad de olika faktorerna innebär. Utifrån detta kommer begreppen *marknadsattraktivitet* och *företagsfaktorer* fortsättningsvis att användas, med syfte på de olika omständigheterna som påverkar val av marknad.

Utifrån författarnas olika faktorer har en sammanställning gjorts över de företagsfaktorer som anses vara mest relevanta att beakta samt de faktorer som gör en marknad attraktiv. I följande två avsnitt kommer företagsfaktorerna och marknadsattraktiviteten att tas upp.



4.4.2 Företagsfaktorer

Tillväxtbehov

McAuley (2001) nämner mättad hemmamarknad och tillväxtbehov som motiv till utlandsetablering. En mättad hemmamarknad är ofta en drivande faktor till utlandsetableringar, då den präglas av hård konkurrens och små möjligheter till fortsatt tillväxt. Genom att etablera sig på nya marknader kan företaget fortsätta växa.

Ohmae (1982) diskuterar en mättad marknad utifrån ett strategiskt agerande och menar att en mättad marknad är ett strategiskt dödläge. Kostnaderna för att öka marknadsandelarna på en mättad marknad överstiger oftast vinsten och Ohmae (1982) ger två grundläggande förslag till strategiskt handlande i detta läge; antingen att utmana det konventionella tänkandet i fråga om produkter och marknadsbearbetning eller att investera vinsten i andra mer lovande aktiviteter, som etablering på exportmarknaden.

Kotler (2005) menar dock att företag som kämpar för att överleva på hemmamarknaden troligtvis heller inte kommer att klara av konkurrensen på främmande marknader. Det är således nödvändigt att säkra hemmamarknaden innan företaget väljer att satsa på utländska marknader. Med andra ord så innebär inte en mättad marknad per definition att företaget bör satsa på utlandsetablering. Företaget bör först analysera sin styrka och sina möjligheter att

kunna möta konkurrensen från aktörerna på de nya marknaderna, vilka redan har erfarenheter från deras hemmamarknader (Kotler 1999).

Ghuri och Cateora (2005) använder begreppet marknadssökande och menar att motivet till utlandsetablering kan vara en mättad marknad men också att företaget har en uppfattning om att deras produkt är överlägsen alternativt att de besitter ett starkt varumärke, som kan penetrera nya marknader. Företaget försöker därför gå in på stora eller snabbt växande marknader.

Unik produkt

Som tidigare nämnts används begreppet ”unik produkt” i enlighet med Ghauri och Cateora (2005), som menar att företagets tilltro på den egna produkten kan vara en drivkraft till utlandsetablering, då företaget betraktar produkten som internationellt konkurrenskraftig.

Riskspridning

Kotler (2005) tar endast upp tre motiv till utlandsetablering, vilka förutom mättad marknad och skalfördelar är riskspridning. Att endast operera på en marknad kan innebära en risk på grund av skillnader i politisk-ekonomiska cykler. Genom att operera på flera marknader samtidigt kan företaget sprida både risker och kostnader. Genom att sprida sin risk är företaget inte lika känsligt för konjunktursvängningar och andra förändringar samt är ej lika beroende av vad som händer på en marknad. Detta medför att resultatet vid eventuella förluster på en marknad kan kompenseras av stora vinster på en annan marknad (Kotler 2005).

Entreprenörsambition

De företag som har rönt stora framgångar på den internationella marknaden, präglas ofta av en entreprenörsanda hos ägaren samt starkt intresse hos de med ledande befattningar. Kneen (1990) nämner bland annat att framgångsrika detaljhandelsfirmor ofta skapats och utvecklats av entreprenörer som var stolta över att vara handelsidkare.

Konkurrensfördelar

Begreppet används med syfte på de konkurrensfördelar ett företag kan erhålla beroende på hur tidiga de är på marknaden. Att vara först på en marknad kan innebära stora konkurrensfördelar och om produkten accepteras av marknaden kan den också ta stora

marknadsandelar. Det kan även skapa kostnadsfördelar, genom den erfarenhet och kunskap företaget hunnit skaffa sig. Nackdelen är att den som är först får bära de initiala kostnaderna, samt uppdraget att informera och övertyga konsumenterna om produktens nytta, medan andra företag sedan kan komma in och ta del av fördelarna (Ghauri och Cateora 2005). Teorin om konkurrensfördelar gäller, enligt Ghauri och Cateora (2005), också vid öppnande av marknader som tidigare varit stängda, som tidigare kommuniststater.

Skalfördelar

Stora företag har många fördelar över mindre företag. Generellt anses produktion i större skala vara mer ekonomiskt lönsamt än produktion i liten skala, genom att de fasta kostnaderna slås ut på en större produktionsvolym (Bengtsson och Skärvad 1988).

Kapacitetsöverskott

Företaget kan ha ett kapacitetsöverskott vad gäller produktion, kapital och mänskliga resurser. Genom att penetrera flera marknader kan kapaciteten användas på ett effektivt sätt (McAuley 2001).

Företagsspecifika fördelar

Begreppet syftar i uppsatsen på fördelar av olika slag som ett företag har som är unikt för just dem och som skulle kunna göra dem konkurrenskraftiga på den internationella marknaden (McAuley 2001).

Resurser

Dessa kan vara både finansiella, mänskliga och tekniska (McAuley 2001).

Långsiktiga mål

Vilka mål har ledningen gällande företagets expansion (McAuley 2001)?

Branschkaraktär

Om branschen karaktäriseras av höga eller låga inträdesbarriärer samt om företagen inom branschen i allmänhet också väljer att bli internationella (Porter 1980).

Matchning

Är produkt, positionering och marknad kompatibla (Ghauri och Cateora 2005)?

Sortiment

Till vilka marknader passar sortimentet (Ghauri och Cateora 2005)?

Marknadsposition

I marknadspositionen ingår marknadsandelen. Liljedahl (1987) menar att det finns vissa unika framgångsfaktorer inom varje bransch samt att de företag som har de stora marknadsandelarna har lyckats identifiera dessa och att det naturligtvis finns en stark preferens för företagets erbjudanden. Det räcker dock inte med branschspecifika framgångsfaktorer, utan det finns även universella faktorer som exempelvis förmågan att lyssna på kunderna samt bör företaget ha sina egna unika företagsfaktorer (Liljedahl 1987).

Ett annat sätt att se på de olika motiven är McAuleys (2001) uppdelning. McAuley (2001) menar att det inte föreligger några svårigheter vid uppräknings av motiv, svårigheten ligger i att klassificera dem. För att göra detta använder han begreppen "push" och "pull", där "push" står för interna faktorer och "pull" för externa. McAuley (2001) medger dock att denna klassificering av olika motiv till ulandsetablering kan vara svår att göra då, vissa faktorer kan vara både externa och interna till sin karaktär.

4.4.3 Marknadsattraktivitet

Som tidigare nämnts, gjorde de olika författarna en uppdelning mellan företagsfaktorer och marknadsattraktivitet. Just dessa begrepp är våra egna, författarna använder sig av olika begrepp, dock är innebörden i princip densamma även om de nämner olika faktorer.

McAuley (2001) använder begreppet "*market screening*" istället för marknadsfaktor och menar då att företaget analyserar marknaden utifrån fyra huvudsakliga perspektiv. Dessa är

ekonomisk struktur (potential för ekonomisk tillväxt), sociokulturell data (kulturella och sociala särdrag), omgivningsdata, (såsom lagar och politik) samt marknadsmiljön (såsom konsumentbeteende och konkurrensintensitet).

Ghuri och Cateora (2005) använder begreppet ”*marknadsattraktivitet*” och inkluderar under det begreppet marknadsstorlek, marknadstillväxt, konkurrensförhållanden samt ”market uncontrollables” vilket innefattar den kulturella, legala och politiska miljön.

Det finns många betydelsefulla omständigheter som påverkar marknadens attraktivitet men de kommer inte att delas upp i olika huvudområden. Istället följer en sammanställning över de faktorer som återkommer med störst frekvens och som därmed anses vara de mest betydelsefulla. Fokus kommer att ligga på följande faktorer:

Kultur

Kulturen i landet kan påverka konsumenternas preferenser samt attityder till företaget. Företagets marknadsföring kan i vissa fall behöva anpassas till landets kultur. Den kulturella skillnaden kan medföra både fördelar och svårigheter.

Ekonomisk och politisk utveckling och stabilitet

Enligt Abell och Hammond (1979) är vissa marknader mer känsliga för ekonomiska fluktuationer än andra. Detta gäller speciellt för produktmarknader. Likaså är politiskt instabila och oförutsägbara marknader oattraktiva.

Marknadsstorlek

En av de viktigaste faktorerna hos en intressant marknad är marknadsstorleken. En större marknad ger möjligheter till större försäljning samt skalfördelar vad gäller produktion och marknadsföring (Ghuri och Cateora 2005).

Marknadstillväxt

Även tillväxtpotential av marknaden är av intresse då en växande marknad också erbjuder utrymme för företaget att växa. Marknadens utvecklingsfas är viktig då en växande marknad ger större framtida potential och inte omfattas av lika hård konkurrens (Porter 1980). Däremot kan en marknad i tillväxtstadiet kräva större resurser än vad en etablering på en

mogen marknad gör. Det är inte heller säkert att företaget går med vinst de första åren (Ghauri och Cateora 2005).

Avstånd till marknaden

Dels kan det vara en kostnadsfördel att etablera sig på en geografiskt nära marknad och dels borde geografiskt närhet också innebära kulturella likheter. Så är dock emellertid inte alltid fallet. Detta stämmer ibland, exempelvis är de skandinaviska länderna förhållandevis lika kulturellt, generellt behöver inte geografiskt och kulturellt avstånd vara samma (Ghauri och Cateora 2005).

Priskänslighet

En mindre priskänslig marknad är en fördel såvida inte företaget har kostnadsfördelar och erbjuder ett väsentligt lägre pris än konkurrenterna. På priskänsliga marknader är risken större för priskrig mellan konkurrenterna (Ghauri och Cateora 2005).

Säsongsvariationer

Slutligen så har även säsongsvariationer och andra fluktuationer betydelse för marknadens attraktivitet. För ett företag som redan opererar på en säsongsbetonad marknad, kan en mindre säsongsbetonad marknad vara ett bra alternativ för företaget, då de i den situationen till fullo kan utnyttja sin kapacitet året runt (McAuley 2001).

Inträdes- och utträdesbarriärer

Abell och Hammond (1979) tar upp höga inträdes och utträdesbarriärer som en ekonomisk faktor som påverkar marknadens attraktivitet. En hög inträdesbarriär är bra för den erfarna men oattraktivt för nyare och kanske mindre företag som försöker ta sig in på marknaden.

Konsumenternas köpkraft

Då företaget vill maximera sin försäljning är konsumenternas köpkraft en viktig faktor att ta hänsyn till, då den till stor del avgör hur mycket konsumenterna kommer att köpa. Kotler (2005) delar in marknaderna efter två ekonomiska förutsättningar; hur industrialiserat landet är samt vilken inkomstnivå befolkningen har. Skalan går från utvecklingsländer till industrialiserande länder. Familjeinkomsten delar Kotler (2005) in i fem grupper;

låginkomstfamiljer, mestadels låginkomstfamiljer, väldigt låga och väldigt höga familjeinkomster, låg, medel och höginkomstfamiljer samt mestadels medelinkomstfamiljer.

Konkurrensintensitet

Konkurrensintensitet gäller antalet konkurrenter på marknaden. Under fullständig konkurrens är priset ett vanligt konkurrensmedel, då de många aktörerna erbjuder snarlika produkter vilka är svåra att differentiera. För att stå emot konkurrensen på marknaden krävs antingen lägre pris genom kostnadsfördelar, eller förmågan att skapa en unik produkt (Hooley och Saunders 1993).

Regleringsgrad

Ghuri och Cateora (2005) menar att ju mindre reglerad marknaden är, desto friare är företagen i sitt handlande och att en mindre reglerad marknad ger större möjligheter för företagen. Regleringar kan inbegripa allt från lagar till tullar och andra handelsinskränkningar.

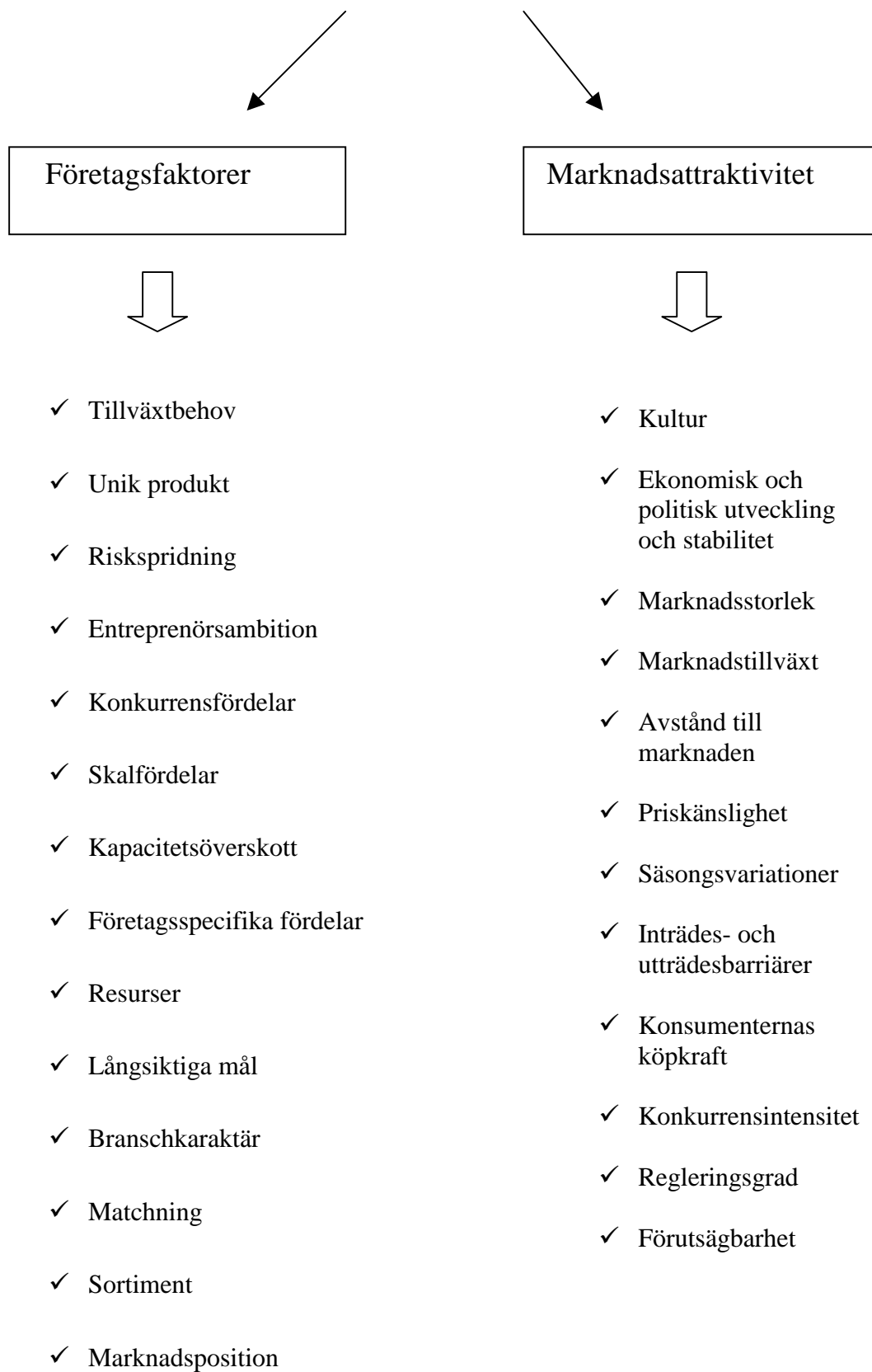
Förutsägbarhet

En förutsägbar marknad är en fördel, då ju mer förutsägbar den är desto mindre är sannolikheten för turbulens och oförutsedda händelser (McAuley 2001).

Resurser

Det är även av betydelse hur stora resurser som krävs vid etableringen, då vissa företag helt enkelt inte har de resurser som krävs för att gå in på en marknad (McAuley 2001).

Marknadsanalys



4.4.3 Kulturteori

Det kommer alltid att finnas kulturella skillnader mellan människor av olika nationaliteter. Att utforska kulturer kan ge oanade fördelar, dels genom bättre förståelse av omvärlden och dels genom att företag kan utforma sin verksamhet på ett mer lönsamt sätt (Lewis 1997).

Country of origin

Att bedöma en produkt efter "country of origin" innebär att konsumenten gör en uppskattning om produkten utifrån dess ursprungsland. Produktens ursprung, eller nationalitet om man så vill, är ett abstrakt produktattribut som kan liknas vid varumärke och pris, det vill säga inga av dessa attribut ger information om produktens verkliga utförande och kvalitet (Usunier 2000). Forskare menar att även de abstrakta attributen, som "country of origin" ger signaler om produktens kvalitet, medan andra forskare menar att det är ett svagt attribut (McAuley 2001). När konsumenten är obekant med produkten är det också troligare att han eller hon kommer att skapa sig en uppfattning efter "country of origin" (Lewis 1997).

Allmänt anses produkter ifrån industriländer ha högre status och kvalitet, än de från utvecklingsländer (McAuley 2001). "Country of origin" kan också ge en känsla av att produkten är sofistikerad och särskilt i utvecklingsländer efterfrågas västerländska produkter (McAuley 2001). "Country of origin" kan således spela en stor roll vid etablering utomlands, eftersom detta begrepp påverkar hur befolkningen uppfattar varumärkets kvalitet. För västerländska företag är det en konkurrensfördel, då utländska varumärken kan också uppfattas som exotiska och ge produkterna mervärde (McAuley 2001).

4.5 Teoretisk överblick

Syftet med den teoretiska överblicken är att läsaren skall få en kort sammanfattning av de valda teorierna och den disposition som använts, för att lättare kunna tillgodogöra sig fortsättningen på uppsatsen, det vill säga den empiri samt analys som följer vilka knyter an till teorierna.

Teoridelen inleddes med en begreppsdiskussion kring begrepp som företaget, marknaden, ekonomisk och politisk utveckling, strategi och internationalisering. Efter definieringen av dessa begrepp, följde olika teorier kring företagsanalys. För att kunna genomföra en företagsanalys valdes Kotlers 4P, SWOT-analysen samt nätverksteorin. Nätverksteori är ett brett område och det finns flera olika sorters nätverk. En fördjupning i olika sorters nätverk valdes bort, då det inte ansågs nödvändigt att ha med. Istället låg fokus i avsnittet på

innebörden av nätverk och vilka fördelar ett nätverk kan ge de företag som är med i gemenskapen.

Efter teorier kring företagsanalys följde teorier om branschanalys. De teorier som togs upp var Porters branschmodell Five forces samt Diamantmodellen. Alla delarna i dessa modeller ansågs inte vara av lika stor vikt, medan vissa delar överlappade varandra. Följaktligen blev det en form av sammanslagning av de två.

Efter teorier till företagsanalys och branschanalys följde teorier om varför företag väljer att träda in på en internationell marknad, samt vilka faktorer som gör en marknad attraktiv för företag. Författarna använder olika begrepp som alla har olika innebörd. Dock genomfördes alltid någon form av uppdelning mellan företagskaraktäristika och marknadskaraktäristika. Dessa kommer i arbetet att benämnas som företagsfaktorer och marknadsattraktivitet.

5 Empiri

I empirin följer en genomgång av den information som samlats in, både genom primärdata såsom intervjuer med företag och privatpersoner samt sekundärdata såsom artiklar och årsredovisning. Empirin kommer att disponeras i enlighet med teorikapitlet.

5.1 Analys av H&M

5.1.1 H&M:s 4P

Produkt

H&M:s utbudna produkt utgörs av ett brett sortiment modekläder till bra kvalitet och till bästa pris. För att ta fram produkterna som kunderna efterfrågar använder sig H&M av en modell som enkelt kan illustreras med hjälp av en triangel. I den undre delen av triangeln, basen, syns vidden i sortimentet med klassiker och basmodeplagg, vilka säljs i stora volymer. Dessa finns i alla butiker. I mitten av triangeln befinner sig det rådande modet för säsongen och i triangelns topp finns det allra senaste modet, trendplaggen, vilka endast säljs i storstäderna och det är dessa plagg som stärker H&M:s image som modeföretag. Produktmixen anpassas till de olika butikerna beroende på lokalisering, butikens storlek och flödet av konsumenter i området (www.hm.com).

De stora konkurrensfördelarna, vad gäller produkterna, är inte enbart bredden, utan även att H&M samtidigt säljer de senaste och trendigaste modekläderna. H&M har en förmåga att tidigt förutspå modetrender och utifrån dessa skapa modekläder till den stora massan, vilka säljs till låga priser (www.hm.com).

“H&M's strength is its ability to quickly translate trends into merchandise for the masses. That formula has transformed H&M from a niche Nordic player into a global powerhouse...”
(www.businessweek.com nr 6).

Sortimentet är inte enbart brett i definitionen klassiskt-trendigt, utan har också en bredd vad gäller positionering gentemot olika konsumentgrupper. Sedan starten har produkt erbjudandet utvidgats och omfattar idag alltifrån damkläder, ungdomskläder, barnkläder och

mammakläder till herrkläder. Utöver detta säljer H&M också underkläder, kosmetik och accessoarer (www.hm.com).

H&M:s produktidé är unik, då de erbjuder kläder för hela familjen och det är få konfektionsbolag som har lika stor bredd i sitt sortiment. Dessutom säljer de stora kvantiteter och butikerna får in nya kläder dagligen. Omsättningen på plaggen är enorm, H&M säljer ungefär 500 miljoner plagg per år och samma plagg finns ej kvar i butik under en längre period. Detta är en kritisk faktor, speciellt inom modebranschen, då butiker ogärna vill ha kvar tidigare säsongers modeplagg (Intervju Andrea Sterner).

“What's that formula, exactly? Treat fashion as if it were perishable produce: Keep it fresh, and keep it moving. That means spotting the trends even before the trendoids do, turning the ideas into affordable clothes, and making the apparel fly off the racks.”

(www.businessweek.com nr 6)

Pris

H&M är kostnadsledande och en av de starkaste framgångsfaktorerna är att de har priser som är väsentligt lägre än många andra på konfektionsmarknaden. Att alltid försöka hålla bästa pris återfinns också i affärsidén och det tillhandahålls genom bland annat få mellanhänder, att införskaffa stora volymer av varorna, lång erfarenhet av textilbranschen, en stor kännedom om vilka varor som skall köpas från vilken marknad, ett effektivt distributionssystem samt en stark kostnadseffektivitet i alla led (www.hm.com). Kostnadseffektivt tänkande går som en röd tråd genom hela företagsorganisationen.

Plats och logistik

”Läget, läget och åter läget”

(Affärsvärlden nr 50 2004)

För H&M är det av yttersta vikt att alltid placera sina butiker på bästa affärsläge i en stad eller i ett köpcentrum och det är genom sina butiker som de främst kommunicerar med sina kunder, då det är här mötet med kunderna sker. Vid öppnande av en ny butik utförs lokala analyser för att utvärdera olika shoppingstråk. De anställda går gata upp och gata ner i den aktuella staden för att få en känsla om var som skulle kunna vara rätt plats för den nya butiken (H&M Årsredovisning 2004). Shoppinggatorna bedöms efter hur stora de är, vilka andra butiker som finns där samt var konkurrenterna finns. Det skall vara mycket människor på gatan men det får inte vara en plats som människor endast passerar förbi. Om företagets butiker är fellokaliserade kommer många kunder att missa butiken, då kunderna antingen inte vet var den finns eller helt enkelt aldrig rör sig i de områdena (www.affarsvarlden.se nr3).

Etableringsprincipen har sedan öppnandet 1947 varit att inneha det bästa läget och man anser på H&M att det är en fördel att befinna sig nära konkurrenter, då affärsområden med fler butiker lockar fler konsumenter. Dessutom anses läget vara ännu bättre om det även finns kompletterande butiker i närheten, exempelvis skoaffärer och parfymbutiker.

”Ligger klädförarna nära varandra drar man kunder till området. Därefter är det upp till oss att bevisa för kunderna varför de ska gå in och handla hos oss”

(www.affarsvarlden.se nr3).

Det är av stor betydelse att få rätt produkter, i rätt kvantitet, till rätt butik samt vid rätt tidpunkt. Logistiken är mycket viktig för företaget då snabba och effektiva flöden har en avgörande roll för försäljningen. Inom företaget arbetar 3 200 personer med logistik och den mesta varuhanteringen förekommer under H&M:s egen ledning, medan frakttjänsterna köps in från olika transportföretag (www.hm.com).

“Persson's strategy is to keep the styles fresh and the inventory moving. To hold down costs, he designs merchandise in-house and manufactures it in low-cost countries such as Bangladesh, China, and Turkey. And H&M has one of the fastest turnaround times in the industry, moving merchandise from drawing board to store shelves in as little as three weeks”.

(www.businessweek.com nr 6).

Att H&M kan sägas ha en låg risk i sin expansion förklaras, dels av bolagets starka kassaflöde som kan finansiera expansionen och dels av att bolaget inte bygger upp en stor logistikapparat på den nya marknaderna, utan försörjer dem från befintliga marknader. I Kanada kommer exempelvis varorna att hämtas från USA medan i Slovenien från Österrike (Affärsvärlden nr 5 2004).

Promotion

Promotion är alla de verktyg ett företag kan använda sig av för att kommunicera med konsumenterna. H&M lägger stor vikt vid kommunikationen med kunderna och använder kommunikationsverktyg såsom reklam, point-of-purchase och sales promotions, vilka är de främsta kommunikationsverktygen men kommunikationen sker också genom Internet och PR. Dock kommunicerar företaget framförallt via butikerna och genom medarbetarna (www.hm.com).

Varje år spenderar H&M 2,5 procent av sin årliga omsättning på marknadsföring, vilket motsvarar ungefär 1,4 miljarder SEK (www.affarsvarlden.se nr 5). Målet med annonseringen är att visa upp mångfalden i sortimentet, dessutom skall bilderna alltid tydligt visa ett pris. All H&M:s kommunikation syftar till att bygga varumärket (www.hm.com).

H&M är mycket noga med hur de kommunicerar med kunderna. Stora satsningar görs på skyltningen av de över 1 000 butikerna världen över, som i princip ser likadana ut. Företaget lägger stor vikt vid presentationen av butiken, både inuti själva butiken och i skyltfönstren samt skall det finnas tydlig information på plaggens etiketter. På huvudkontoret i Stockholm bestämmer ett skyltningsteam hur butikerna skall se ut och tar digitala foton på detta, vilka sedan skickas ut till butikernas dekoratörer (H&M Årsredovisning 2004). All reklam som visas skall verka informativt samt fungera som ett inspirerande inbjudningskort till butikerna (Affärsvärlden nr 50 2004).

Den reklam och marknadsföring som genomförs varje säsong, är identisk för alla marknader, det vill säga ingen anpassning görs efter land. Däremot kan mediemixen anpassas efter lokala behov och förutsättningar på den aktuella marknaden (H&M Årsredovisning 2004).

5.1.2 SWOT-analys

Styrkor

"If you stop by its Fifth Avenue location in New York or check out the mother ship at the corner of Regeringsgatan and Hamngatan in Stockholm, it's easy to see what's powering H&M's success. The prices are as low as the fashion is trendy, turning each location into a temple of "cheap chic."

(www.businessweek.com nr 6)

Den största styrkan hos H&M är själva konceptet; "mode och kvalitet till bästa pris". Det är företagets främsta konkurrensverktyg och det är med hjälp av detta koncept de differentierar sig gentemot konkurrenterna. Från början var H&M:s affärsidé "mode till bästa pris". När Stefan Persson övertog ledningen lade han till epitet "kvalitet" till affärsidén (www.hm.com).

"When I joined in 1972, H&M was all about price," he says. "Then we added quality fashion to the equation, but everyone said you could never combine [them] successfully. But we were passionate that we could." Persson is just as passionate that he can apply the H&M formula internationally"

(www.businessweek.com nr 6)

De flesta teoretiker samt affärsmänniskor är överens om att företag i princip kan välja mellan två olika sätt att positionera sig på; antingen att differentiera sig som kostnadsledande med låga priser eller med differentierade varor. H&M har redan från början etablerat sig som kostnadsledande och positionerat sig genom låga priser. Att sälja till låga priser brukar generellt uppfattas som en indikation på lägre kvalitet. Det som gör H&M:s affärsidé unik är att de erbjuder "mode och kvalitet till bästa pris". Således lyckas de tillfredsställa

konsumenterna på mer än ett sätt, då de erbjuder lägre priser än konkurrenterna men fortfarande till en god kvalitet samt dessutom med det senaste modet (www.hm.com). Stefan Persson har därmed bevisat att det är möjligt att erbjuda både låga priser *och* god kvalitet.

På H&M ser man en stor fördel i att kunna tillhandahålla samma sortiment och mode till alla marknader som företaget verkar på. Det är samma produkter och kollektioner som erbjuds på alla marknader men produktmixen kan i viss mån anpassas efter butik (www.hm.com).

H&M ser företagets personal som sin mest värdefulla resurs och inom koncernen understryks kommunikation och inlärningsförmåga (Intervju med Andrea Sterner). Den mycket starka och speciella företagskulturen samt H&M andan, anses vara en av konkurrensfördelarna. Vid uppstartande av en ny butik på en ny marknad följer ett team från en existerande butik med och hjälper till samt lär upp den nya personalen, allt för att sprida vidare H&M andan och integrera den med den nya kulturen och de nya medarbetarna (www.hm.com).

Företagskulturen genomsyras av en stark H&M-anda och den starka företagskulturen sägs även vara en bidragande orsak till företagets framgångar. Erling Persson formulerade vid uppstartandet av företaget sju honnörsord som än idag sätter sin prägel på företaget. Dessa är sunt förnuft, tro på människan, egna initiativ, kostnadsmedvetenhet, lagarbete, högt tempo och raka rör. H&M säger sig vilja vara ett företag som präglas av brist på prestige samt av en flexibilitet där de anställda tar för sig och har stor potential att växa. Det anses även att hierarkier är av ondo och uppmuntrar karriärändringar i sidled inom företaget (www.affarsvarlden.se nr 6).

Både Ehrling och Stefan Persson är sanna entreprenörer som haft stark tilltro till sina idéer och som vågat gå emot allmänna konventioner. Ingen marknad verkar heller vara ett omöjligt projekt för H&M att ta sig in på. Ledningen utstrålar positiv anda och tilltro på det egna företagets möjligheter (www.affarsvarlden.se nr 6).

H&M:s första butik öppnades 1947 och H&M har således många års erfarenhet av modebranschen. H&M började etablera sig på utländska marknader redan på 1960-talet med första butiken i Norge 1964 och andra butiken i Danmark 1967. Den första utomnordiska butiken öppnades i London 1976 och sedan dess har expansionen fortsatt i progressiv takt med de flesta nyöppnade butikerna under 2000-talet (www.hm.com).

H&M har således gedigen erfarenhet av modebranschen, inte bara på hemmamarknaden utan på flertalet olika utländska marknader. H&M har erfarenhet av olika modetrender och tittar ofta på historiska försäljningssiffror för att se vilka kollektioner som gick bra och vilka som gick mindre bra (www.affarsvarlden.se nr 4). Genom stor erfarenhet av den internationella marknaden, vet företaget vilka kriterier som är viktigast att beakta vid val av marknad samt hur marknadsföringen av de nya butikerna skall gå till.

H&M har både rollen som importör och detaljist, vilket innebär att de har full kontroll över varje länk i produktionskedjan (H&M Årsredovisning 2004). En stor del av varorna transporteras direkt från det tillverkande landet och ut i butikerna. Konstant pågår en förfining av styrintstrumenten för att effektivisera varuflödet och de korta ledtiderna är till stor del ett resultat av att produktionskontoren i dagsläget ansvarar för behandlingen av provplagg (www.affarsvarlden.se nr 4). Ledtiderna kan variera från två veckor och upp till sex månader, beroende på varans natur. Dock menar H&M att den kortaste ledtiden är inte alltid den mest optimala, då ledtiden är en avvägning mellan pris, tid samt kvalitet (www.hm.com).

Svagheter

Den standardiserade produkten och marknadsföringen har många fördelar men kan dock även vara till nackdel för företaget, då vissa marknader kan behöva en viss anpassning. En sådan marknad är den ryska, då det existerar stora kulturella skillnader mellan Ryssland och övriga marknader.

En annan svaghet är priset som konkurrensmedel. Allt fler företag har börjat inse fördelarna med att vara kostnadsledande och erbjuda kunderna det lägsta priset. Tidningen Affärsvärlden skriver om den ökande lågpristrenden och om hur företag, som är prispressare, har förändrat sina branscher i grunden. Enligt Affärsvärlden så har lågpris blivit en universell strategi.

”Allt fler vässar klorna inom lågprissegmentet där det uppenbarligen går att tjäna pengar. Utom Inditex med sina 7 varumärken finns kedjor som Top Shop, Miss Selfridge och Mango. För 10-15 år sedan var H&M kanske den mest globala aktören inom sitt segment men listan på copycats blir allt längre.”

(Affärsvärlden nr 5 2004).

Andra stora konfektionskedjor kan i framtiden välja att ta upp kampen med H&M om att vara kostnadsledande på marknaden. Zara anses generellt vara H&M:s främsta och största konkurrent. De har förvisso inte samma låga pris som H&M men det är svårt att säga hur framtiden ser ut och hur Zara väljer att konkurrera med H&M i fortsättningen. I dagsläget är H&M prispressaren i branschen men allt fler konfektionskedjor i modebranschen väljer att följa lågpristrender.

En annan svaghet hos H&M relativt Zara är att Zara har kortare ledtider än vad H&M har. Till skillnad från H&M tillverkar Zara 50 procent av produkterna inom företaget i Spanien, vilket gör att ledtiden för varorna från designstudion till butikshyllorna kan vara så kort som upp till två veckor. De korta ledtiderna gör att Zara mycket snabbt kan ändra produktionen om någon modeförutsägelse skulle vara felaktig, vilket medför att de ej är i samma omfattning känsliga för modefluktuationer, då de snabbt kan anpassa sitt sortiment.

Då Zara inte har någon produktion i låglöneländer, vilket H&M har, kan de ej bibehålla samma låga priser. Zaras priser kan ibland vara så mycket som 20 procent dyrare än H&M:s priser (www.businessweek.se nr 6).

”But Zara rotates clothes faster, giving it among the highest sales per square meter figures in the industry”

(www.businessweek.se nr 6).

Zara är inte lika fokuserade på priset som H&M, utan koncentrerar snarare på att erbjuda de rätta varorna vid rätt tidpunkt. H&M får många av sina produkter från låglöneländer men genom ett utarbetat nätverk med lokala produktionskontor kan de svara på fluktuationer ungefär lika snabbt som Zara (www.businessweek.com nr 6).

Möjligheter

Då den ryska medelklassen växer stadigt och lönerna stiger konstant, finns det stora möjligheter för H&M att etablera sig i Moskva. För företagets största konkurrent, Zara, går det mycket bra på Moskva marknaden (Intervju Thomas Näslund).

Enligt Håkan Karlsson på Centrumutveckling finns det goda möjligheter för H&M på den ryska marknaden. Detaljhandeln ökar varje år med 10 procent och moskoviterna tycker om att spendera. Det sker stora förbättringar på den ryska marknaden och just för detaljhandeln ser framtiden ljus ut (Intervju Håkan Karlsson).

Dessutom kan det komma nya trender på marknaden som skapar möjligheter, exempelvis finns ett ökat intresse av mode och design. Just nu är det flera ryska designers som uppmärksammas inom modevärlden och Ryssland är en marknad på frammarsch (www.elle.se).

Flera svenska företag, exempelvis IKEA, Ericsson, Skanska, Stora Enso med flera, har sedan 1990-talet etablerat sig i Ryssland. En fördel med den ryska marknaden är att ryssarna har en generell god inställning till svenska företag och anser att dessa är både moderna och framgångsrika (Intervju Inge Juliusson). Svenska företags goda rykte i Ryssland skulle vara en fördel för H&M vid en etablering i Moskva, dels inom affärsrelationer och dels på grund av allmänhetens uppfattning om varumärket (Intervju Astrid Sällström Rykova).

Moskvaborna är mycket modemedvetna och köper ofta modekläder i enlighet med haute couture och utbuden i modehusen i Paris och Milano (Intervju Thomas Näslund). Ungdomar i Moskva köper mycket kläder och det ska gärna se dyrt och västeuropeiskt ut. Moskvaborna vill inte visa att de är fattiga och vill gärna klä sig och se ut som västeuropéer, då de ser upp

till den västerländska livsstilen och vill vara som ungdomar i västvärlden (Intervju Olle Andersson).

Hot

H&M princip att alltid öppna upp butiker på de bästa shoppingstråken där det är mycket folk i rörelse. Svårigheter förknippade med Moskva är att det inte finns några naturliga gågator eller shoppinggator, där affärer samlas. Det är likaså svårt att finna bra lokaler i centrala Moskva och de få som finns är i många fall så dyra att inte ens H&M lär vara beredda på att betala det önskade priset. H&M:s konkurrent Zara, som idag har butiker i Moskva, letade aktivt efter rätt butiksläge i centrum i fyra år innan de gav upp och valde istället att öppna upp sina butiker i Mega-gallerierna utanför centrum (Intervju Thomas Näslund).

Mega-gallerierna är tre stora gallerior vilka ägs av IKEA som hyr ut butikslokaler till andra företag. Den största Mega-gallerian, som också är den största i hela Europa, har 250 butiker och en yta på 200 000 kvadratmeter. På andra marknader där IKEA existerar, har de sina varuhus lokaliserade utanför centrum. Anledningen till öppnandet av gallerierna är att locka många kunder till området. Dessutom kan ansamlingen butiker ge ömsesidiga fördelar i form av nätverk och på grund av Rysslands byråkrati och lagstiftning, som gör det svårt att verka ensamt i Moskva, kan det vara en stor fördel att samarbeta. Butikslokalerna i Mega-gallerierna är dock eftertraktade och många företag vill hyra lokalerna (Intervju Thomas Näslund).

Det som skiljer H&M från de andra konfektionskedjorna är att de är extremt kräsna och förmodligen skulle vilja ha en flagship store i Moskva. Att öppna en flagship store är exceptionellt svårt i Moskva i dagsläget, inte bara på grund av de skyhöga hyrorna utan också för att det, genom Rysslands byråkrati, politik och juridik, är svårt för enskilda företag att öppna upp dotterbolag och arbeta ensamt (Intervju Thomas Näslund).

H&M har också som policy att alltid äga alla sina butiker och således förekommer ingen franchising (www.hm.com). I dagsläget är det svårt att öppna upp en egen butik i Moskva och alla stora utländska kedjor som finns där har använt sig av franchisingformen för att kunna öppna butiker (Intervju Thomas Näslund).

En svaghet vid en etablering på den ryska marknaden är att det finns en brist på närliggande marknader. I H&M:s etableringspolicy ingår att alltid använda sig av personal från närliggande marknaders butiker, när företaget skall öppna upp butik på en ny marknad, för att på så sätt föra över både kunskap och företagskultur till den nya etableringen (H&M Årsredovisning 2004). En fördel med denna strategi är att företaget då kan använda en närliggande marknads lagerlokal och undgår därmed dels att leta upp en passande lokal och

dels att betala dyra lagerkostnader. Detta är speciellt fördelaktigt om det visar sig att den nya butiken inte har så stor omsättning, då det inte behövs ett lager på så nära avstånd. Vid en etablering i Moskva är den närmast belägna marknaden Polen, vilken ligger på ett stort avstånd från Moskva. Därmed är det inte lämpligt att använda sig av någon av de lagerlokaler som existerar på den polska marknaden. H&M måste sålunda överväga möjligheten att antingen hyra en lagerlokal i Moskva alternativt att få varor distribuerade från ett lager i Polen. Det senare alternativet är endast aktuellt om etableringen till en början endast omfattar en butik. Är däremot alternativet att det skall etableras ett större antal butiker på en gång, bör ett lager i Moskva upprättas, för att på bästa sätt dra nytta av de fördelar en större satsning medför (Intervju Thomas Näslund).

Ett problem som H&M skulle kunna uppleva på den ryska marknaden är annorlunda preferenser angående mode. En stor del av de unga i Moskva har ett genuint intresse för mode och kläder men mode är också en företeelse i Ryssland och har därför inte en så självklar roll i ungdomars liv vilket det har i många andra västeuropeiska länder. De ryska ungdomarnas sätt att klä sig på är i mångas ögon vulgärt och överdrivet, då mycket av det som tillhör ungdomskulturen i väst var förbjudet fram till 1991. På grund av nyhetens behag kan modet sägas vara ganska extremt och många ungdomar klär sig pråligt och utmanande (Intervju med Olle Andersson).

Ungdomarna i Ryssland tycker om uppmärksamhet och använder med förkärlek glittriga och färgstarka plagg, vilket exempelvis i Sverige skulle anses smaklöst (Intervju Astrid Sällström Rykova). Detta beror till stor del på de kulturella skillnader som föreligger mellan den svenska och den ryska kulturen, vilket tar sig uttryck även i modet och sättet att klä sig (Intervju Dimitris Dimante).

För kvinnorna i Moskva är det viktigt att bejaka sin kvinnlighet och många föredrar ett mer klassiskt mode. Dessutom finns en stor märkesmedvetenhet, samt en vilja att visa denna (Intervju Astrid Sällström Rykova). En risk som dock föreligger på den ryska marknaden är att det så kallade gatumodet i Moskva inte är kompatibelt med H&M:s utbud, då företagets kläder skulle kunna uppfattas som mycket neutrala och därmed oattraktiva.

Modet bland de ryska männen liknar mer de västerländska männens mode, bland annat anammar de gärna trenden att lägga ner mycket tid på sitt utseende och sina kläder, på ett sätt som tidigare endast var förbehållet kvinnor. Då kulturella skillnader, vad gäller mode bland män, inte är lika påtagliga finns här potential för H&M att bli en populär butik för unga män i Moskva (Intervju Dimitris Dimante).

Inom de ryska modepreferenserna kan man dock urskönja en förändring och samtliga intervjuade källor är överens om att det ryska modet för några år sedan var mer extremt och utmanande, än det är i dagens situation. En stor del av Moskvas befolkning har en negativ

inställning till stilen som många ryska ungdomar har och en strävan efter att se mer västerländsk ut blir allt vanligare.

5.1.3 Nätverk - Megagallerierna

Ett företag kan bygga upp nätverk där samarbete sker mellan de olika parterna. Detta samarbete kan vara både med leverantörer samt återförsäljare men även med konkurrenterna. Inom nätverket förekommer konkurrens, dock i en konstruktiv form, där företagen kan dra nytta av varandra. Ett exempel på ett nätverk i Moskva är Mega-gallerierna utanför centrum vilka ägs av IKEA. Vanligtvis brukar IKEA köpa en egen billig tomt men då de har upptäckt att deras varuhus lockar andra företag till området, valde de att i Moskva köpa upp en stor plats och hyra ut lokaler till andra företag (Intervju Thomas Näslund).

Enligt Thomas Näslund, leasemanager hos IKEA på Mega-gallerierna i Moskva, existerar det en dragningskraft till området beroende på den mångfald av butiker vilka återfinns. På grund av svårigheterna som förknippas med att hitta butikslokaler i centrala Moskva, utgör Mega-gallerierna en möjlighet för utländska konfektionsföretag att etablera sig i Moskva.

Megagallerierna är ett bra exempel på ett fungerande nätverk, där företagen i nätverket kan dra nytta av varandra och gemensamt locka dit kunder, samtidigt som konkurrens fortfarande existerar mellan företagen inom nätverket, det vill säga i gallerierna. I IKEA:s gallerior finns många stora konfektionskedjor och bland annat H&M:s konkurrent Zara har butiker där. Enligt Näslund har IKEA ställt krav på de företag som vill ingå i nätverket och dessa är bland annat att de skall ha god finansiell grund och rykte. Detta har resulterat i att IKEA lyckats locka till sig ett stort antal kända detaljhandelsaktörer som inte funnits på den ryska marknaden tidigare. Syftet med Mega-gallerierna är således att skapa en attraktiv detaljhandelsplats i Moskva (Intervju Thomas Näslund).

5.2 Analys av omvärlden

5.2.1 Porters Five Forces

Hot från potentiella etablerare

Det finns enligt Porter (1980) två huvudsakliga faktorer som påverkar hot från potentiella etablerare, vilka är inträdesbarriärer samt motattacker från redan etablerade aktörer.

Detaljhandelsbranschen har lägre inträdesbarriärer än många andra industrier, då det inte är

nödvändigt med så stora kapitalinsatser och resurser som i många andra branscher (Intervju Olle Andersson).

Detaljhandeln kännetecknas heller inte av höga utträdeskostnader, vilket innebär att är lättare för företag att träda in i branschen då det också finns möjligheter att utan svårighet träda ur denna om det skulle bli nödvändigt. Företagen i detaljhandeln är således inte lika låsta i sina positioner som företag i andra branscher kan vara. Att öppna en ny butik är relativt enkelt och behöver inte heller vara kostsamt. Därmed kan sägas om detaljhandeln att den kännetecknas av hot från många potentiella etablerare (Intervju Olle Andersson).

Om en potentiell etablerare förväntar sig starka motattacker från redan etablerade aktörer i branschen, överväger han eller hon förmodligen sitt beslut en extra gång. De två grundläggande positioneringsverktygen som existerar för ett företag är pris och differentiering. När en ny aktör etablerar sig på en marknad, har konkurrenterna möjlighet att försvara genom att sänka sina priser så mycket att den nya aktören inte kan konkurrera på denna prisnivå.

I konfektionsbranschen har de större kedjorna konkurrensfördelar gentemot de mindre butikerna som kan vara svåra att kämpa mot. Mindre butiker kan ha ett mer exklusivt sortiment med dyrare märkeskläder och deras främsta positioneringsverktyg skulle således kunna vara differentiering. Stora konfektionskedjor som H&M besitter en konkurrensfördel i de låga priser de kan hålla.

Konkurrensintensitet

Konkurrensen i en bransch är kärnan, alternativt utgångspunkten, för den strategiska handlingsplanen. En konkurrensintensiv bransch kännetecknas av att marknaden befinner sig i ett mognadsstadium, där företagen växer genom att ta nya marknadsandelar på bekostnad av konkurrenterna. Vidare karaktäriseras den mogna marknaden ofta av låg produktdifferentiering samt låga byteskostnader, vilket påverkar lojaliteten hos kunderna. Hård konkurrens har också inverkan på prisutveckling, produktutveckling och andra former av differentiering (Porter 1999).

Detaljhandeln är en mycket konkurrensintensiv bransch och detta beror till stor del på de låga inträdes- och utträdesbarriärerna. Det krävs generellt inga stora utgifter för reklam och marknadsföring eller höga fasta kostnader. Kostnaderna varierar givetvis beroende på vilken målsättningen företaget har men vanligtvis är det inga större svårigheter att ta träda in på konfektionsmarknaden. Det är således en mogen marknad med många stora och små aktörer (Intervju Olle Andersson).

Alla konfektionsbutiker är konkurrenter till samt utgör någon form av hot för H&M, då företag i denna bransch inte har några specifika substitutprodukter, utan för konsumenterna faller istället valet mellan olika butiker (Intervju Olle Andersson).

En mogen marknad karaktäriseras av odifferentierade produkter och så är även fallet i konfektionsbranschen. Kunderna har heller inga byteskostnader, vilket medför att de ej känner någon lojalitet.

Den spanska koncernen Inditex med kedjan Zara, anses generellt vara H&M:s största konkurrent (www.affarsvarlden.se nr2). Förutom Zara återfinns andra stora modekedjor som Gap, Benetton, Marks & Spencer på Moskvas konfektionsmarknad. Dessa stora kedjor har både finansiella tillgångar, skalfördelar samt många års erfarenhet av branschen (Intervju Olle Andersson).

Substitut

Det som skiljer konfektionsbranschen från andra branscher är att dess produkter inte kännetecknas av några egentliga substitut. En konsument kan överväga att antingen köpa en jacka eller ett par skor. Övervägandet kan också gälla vilken jacka eller vilka skor samt i vilken butik han eller hon ska införskaffa sig dessa.

Substituten till konfektionsvaror utgörs av andra konfektionsvaror eller av olika butiker. Som substitut räknas varor som tillgodoser samma behov eller fyller samma funktion för konsumenten. Behöver konsumenten ett varmt ytterplagg är det således enbart andra varma ytterplagg som utgör substitut, det vill säga; funktionen är att hålla konsumenten varm.

För ett företag är det en fördel om det finns så få tillgängliga substitut som möjligt.

Köparens förhandlingsstyrka

Teoretiker som Porter (1980) menar att konsumenterna äger förhandlingsstyrka om produktsortimentet har låg differentieringsgrad, samt om det finns tillgänglig information om priser och kvalitet. Inom modebranschen är information om priser och kvalitet lättillgänglig för konsumenterna. Konsumenterna behöver oftast inte avsätta mycket tid åt att skaffa tillräcklig information för att kunna jämföra varor. Många klädföretag positionerar sig med antingen högt eller lågt pris, varigenom det redan föreligger en kännedom om varumärkets prisnivå. Dessutom är produktmaterialet samma och har konsumenten lärt sig om kvaliteten på de olika materialen är han eller hon medveten om detta vid framtida köp.

Tillfälligheter

Det finns många teorier vilka behandlar bakomliggande motiv till företagens beslut om att träda in på den internationella marknaden samt till vilket land de väljer att etablera sig i. Däremot är det vanligt förekommande att förbise en annan faktor som många gånger faller ett avgörande, nämligen tillfälligheter.

H&M söker alltid efter bästa butiksläge och då valet står mellan olika städer kan det faktum att en stad väljs framför en annan bero på en ren tillfällighet, såsom var en lämplig lokal blir fortast ledig. Likaså fungerar ofta intuitionen som en vägvisare för vilka marknader som är lämpliga. Genom att studera konkurrenter och andra företag kan man förutse trender (www.hm.com).

5.3 Analys av Moskva

5.3.1 Företagsfaktorer inom H&M som påverkar utlandsetablering

Tillväxtbehov

Den starka expansionen är ett av H&M:s mest betydande verktyg för att nå framgång (www.affarsvarlden.se nr 3). I en intervju publicerad i Affärsvärlden säger H&M:s huvudägare och tillika styrelseordförande Stefan Persson:

”Jag tror det är viktigt att expandera för att behålla entusiasmen och viljan i ett företag. Att det händer något bidrar till att skapa förbättring och förändring. Det får inte bli känslan av att företaget stagnerar”

(www.affarsvarlden.se nr 6).

Vid etablering på en ny marknad är det faktorer som inverkar på beslutet. Bland annat avgörs marknaden av demografi, sysselsättning, köpkraft och köpbeteende.

”Exempelvis är att etablera sig i stora städer i folkrika länder att föredra framför länder med färre invånare. Det sker en genomgång på plats för att utvärdera shoppingstråk och köpcentren. Ambitionen är att alltid vara det mest attraktiva alternativet för kunderna på varje ort”

(www.affarsvarlden.se nr 3).

Unik produkt

H&M anser att de har ett internationellt konkurrenskraftigt koncept. Företaget har en överlägsen produkt, då det inte är så många av konkurrenterna som erbjuder ett lika brett sortiment till samma låga priser samtidigt som de är positionerade som trendiga och moderiktiga. Detta koncept anses vara eftertraktat på de flesta marknader (www.hm.com).

Riskspridning

H&M sprider sin risk genom att operera på många olika marknader. De butiker som uppvisar förlust på någon marknad kompenseras av de butiker som innehar en högre lönsamhet. Vissa butiker är dock ej lönsamma men behålls på grund av att det ser bra ut att ha en butik just där. Ett sådant exempel är flagship butiken i New York. H&M har dock varit tvungna att stänga vissa butiker, varav 13 stycken under 2004 (www.hm.com).

Skalfördelar

Många företag vill sälja och producera i stor skala, då detta möjliggör skalfördelar. På grund av att H&M har en hög försäljning på deras produkter, kan de införskaffa varor i större volymer. Detta medför att priserna på produkterna kan hållas lägre (www.hm.com).

Konkurrens

Om hemmamarknaden karaktäriseras av hård konkurrens, ökar incitamenten för företag att etablera sig på andra marknader. Det finns även en möjlighet att konkurrensen är relativt hård på alla företagets marknader, vilket är fallet för H&M, då företaget kan välja att gå in på en viss marknad enbart för att bemöta konkurrenterna. H&M har många konkurrenter varav den främsta anses vara den spanska kedjan Zara. Dock finns det en stor mängd butikskedjor som kan anses vara direkta konkurrenter, vilka bland annat är Lindex, Top shop, Mango, JC med flera. Indirekta konkurrenter kan också ha en stark påverkan på företaget och till dessa kan räknas alla butiker och kedjor som har en försäljning av kläder.

Kapacitetsöverskott

Om ett företag har stora finansiella tillgångar, kan utlandsetablering vara ett alternativ för att effektivt kunna använda det överskottet som finns i verksamheten. Då H&M är ett börsnoterat företag finns ständiga krav på avkastning. I tidningen Affärsvärlden beskrivs H&M:s stora finansiella överskott.

”Den kraftiga resultatförbättringen har givit koncernen en likviditet som bedöms ligga väsentligt över vad som kan behövas för H&Ms fortsatta kraftiga expansion”

(Affärsvärlden nr 11 2004).

H&M vill bedriva sin verksamhet med låg risk, vilket innebär att expansionen finansieras helt med egna pengar. Nyöppnade butiker ska betalas med kassaflödet från befintliga butiker (www.hm.com).

Finansiella resurser

H&M:s aktie är en av de mest omsatta aktierna på Stockholmsbörsen. När Stefan Persson tillträdde som VD 1982, föreföll omsättningen på 2,1 miljarder SEK. Omsättningen har sedan dess ökat kraftigt och år 2003 uppvisade H&M en omsättning på 56,5 miljarder SEK. H&M:s totala omsättning uppgick år 2004 till 63 miljarder SEK, vilket är en ökning med 12 procent jämfört med året innan (H&M Årsredovisning 2004).

Enligt H&M:s senaste årsredovisning, för verksamhetsåret 2004, har företaget ett tillväxtmål vilket innebär att de ska öka antalet butiker med 10-15 procent per år och samtidigt öka försäljningen i befintliga butiker. H&M har som policy att äga alla sina butiker och att finansiera expansionen av nya butiker med pengar som återfinns i bolaget, vilket de hittills också har gjort.

H&M har ökat deras omsättningen med 76 procent, antalet butiker med 57 procent och vinst per aktie med 185 procent de senaste fyra verksamhetsåren (H&M Årsredovisning 2004).

De senaste femårssammandraget från verksamhetsåret 03/04, visar på kraftigt ökad försäljning och rörelseresultat. Rörelsemarginalen har ökat från 12,4 procent verksamhetsåret 99/00 till 19,9 procent det senaste verksamhetsåret 2003/2004 (H&M Årsredovisning 2004).

Kassa, bank och kortfristiga placeringar har ökat från 5,4 miljarder SEK (99/00) till 15,1 miljarder SEK (03/04). Skuldsättningsgraden har sjunkit från 1,2 procent (99/00) till 0,2 procent (03/04). Skuldsättningsgraden visar att H&M finansierar sin verksamhet med medel från sin rörelseverksamhet. Soliditeten har de senaste fem åren ökat från 75,7 procent (99/00) till 79,0 procent (03/04). En soliditet på 50 procent anses i normalfallet vara tillräckligt för att ett företag ska vara stabilt (H&M Årsredovisning 2004).

H&M finansierar all expansionsverksamhet med egna medel och får därmed anses som starkt och oberoende av lånefinansiärer, vid en eventuell felinvestering i butik eller något nytt land. Därmed kan yttre finansiärer inte negativt påverka företagets expansionsverksamhet.

Mänskliga resurser

H&M innehar drygt 1 000 butiker runtom i världen, som i dagsläget sysselsätter 45 000 människor. Huvudkontoret är etablerat i Stockholm, där även all kärnverksamhet är lokaliserad. Förutom ekonomi och marknadsföring, sköts också skapandet av kollektionerna i Stockholm, där H&M har sitt egna designteam (www.hm.com). Designteamet består av både designers, mönsterkonstruktörer och inköpare. De arbetar tillsammans för att förutspå modetrender, fånga upp influenser samt skapa nya kollektioner. Totalt arbetar 500 personer tillsammans för att ta fram de olika klädkollektionerna (H&M Årsredovisning 2004).

Att attrahera skicklig och kreativ personal, är viktigt för H&M:s framgång. H&M arbetar därför aktivt för att vidareutveckla personalen, vilket innebär att de nyanställda får genomgå en introduktionsutbildning för att utveckla sina kunskaper inom kundservice och textil (H&M Årsredovisningen 2004). Introduktionsutbildningen ger också medarbetarna insikt i H&M:s sätt att tänka och agera. Genom de erfarna anställda förs också H&M andan och H&M kulturen vidare till de nyanställda (www.hm.com).

De mänskliga resurserna utgör således grunden i H&M och är lika viktiga som de finansiella resurserna. Det finns många betydelsefulla nyckelpersoner i företaget och utan kreativ och erfaren personal, skulle H&M ej kunna fånga upp de olika modetrenderna, då det är teamen som upptäcker influenser och erhåller inspiration. Inte bara designteamen är viktiga, utan även all butikspersonal då de har direkt kontakt med kunderna. På grund av detta är det viktigt att alla anställda i organisationen brinner för mode och kundservice. Butiksanställda är företagets ansikte utåt och det är viktigt att de har kunskap om kundservice och konfektion (www.hm.com).

Tekniska resurser

H&M har inga tekniska resurser eller andra anläggningstillgångar. Det fysiska värdet ligger i butikerna men oftast äger inte H&M lokalerna utan hyr dem för att slippa onödiga kapitalbindningar (www.hm.com).

Långsiktiga mål

H&M har som mål att fortsätta växa och öka antalet butiker med 10-15 procent per år och samtidigt ha fortsatt ökad försäljning i alla butikerna. Om sex till sju år beräknar bolaget att inneha 2 000 butiker, en dubblering av dagens antal. När Stefan Persson blev VD 1982 hade företaget 135 butiker och vid hans avgång 1998 fanns 550 butiker. Expansionstakten ökar hela tiden och de senaste fyra åren har antalet butiker växt med hela 57 procent (H&M

Årsredovisningen 2004). Expansionen varierar dock något beroende på utbudet av attraktiva butikslägen.

Branschkaraktär

Konfektionsbranschen är en konkurrensintensiv bransch, vilken kännetecknas av låga inträdes- och utträdesbarriärer och där marknaden är i mognadsstadiet. De stora konfektionskedjorna, som H&M, fortsätter att växa i progressiv takt men detta sker dock på bekostnad av andra stora och små konkurrenter. H&M anser dock inte att marknaden är mogen, inte ens den svenska marknaden (Intervju Andrea Sterner).

Matchning

Begreppet matchning syftar på hur väl produkten, positioneringen och marknaden är kompatibla. Modebranschen är en speciell bransch som skiljer sig åt från andra branscher. Generellt antas mode och konsumenternas preferenser vara universella. Om modet är universellt torde det inte finnas några problem med matchning av sortimentet och de olika marknaderna. De problem som dock kan uppstå är snarare modemissar under olika säsonger. Vissa kollektioner har helt enkelt ej uppskattats. Den största svårigheten anses vara mixen av bas- mode och trendplaggen (Intervju Inge Julisson).

Kostnadsfördelar

H&M positionerar sig med moderiktiga kläder, vilka säljs till lägsta pris. Detta ställer krav på dem som kostnadsledande. H&M har en policy av att vara kostnadsmedvetna i alla led och den tanken genomsyrar hela företaget. Utan denna medvetenhet, skulle det inte vara möjligt att pressa priserna. Produktionskostnaderna hålls låga genom produktion i lågavlönade länder. H&M erhåller också skalfördelar, då de alltid införskaffar stora kvantiteter av sina leverantörer, vilket också medför att de har möjligheten att de kan förhandla sig till lägre priser (www.hm.com).

5.3.2 Marknadsattraktivitet i Ryssland

Kultur

Ryssland och Sverige skiljer sig åt avsevärt vad gäller kultur. För att kunna lyckas med en etablering behövs det därför stor förståelse vad gäller det ryska sättet att tänka samt mentaliteten.

Då president och myndigheter länge har förtyckt det ryska folket, finns det en inneboende misstro hos populationen gentemot förändringar i samhället, då dessa generellt har lett till något negativt. På grund av detta envælde, prioriterar det ryska folket stabilitet och ordning. Denna skepticism mot överväldet har även medfört att befolkningen inte vågar spara sina pengar inför framtiden, då de har upplevt så många osäkerheter angående ekonomi och politik. På grund av detta lever den ryska befolkningen i nuet och spenderar sina pengar så fort de får tillgång till dem, det vill säga att de lever utan att planera för framtiden. Denna mentalitet har funnits hos den ryska befolkningen under lång tid (Intervju Thomas Näslund).

Hierarkin har även medfört att folket ej vågar ta egna initiativ, då detta förr kunde leda till bestraffning. Detta har resulterat i att den ryska befolkningen är vana vid att göra det som de är ålagda att göra, dock ej mer. Den unga befolkningen strävar dock efter att lyckas i arbetslivet, vilket har medfört att de således uppskattar möjligheten att få ta egna initiativ. Den äldre generationen står fortfarande fast vid gamla normer och har svårt att anpassa sig efter det västerländska synsättet. Många företag väljer därför att inte anställa äldre människor, eftersom deras värderingar och normer är fast förankrade i deras beteende. Enligt Rolf Hansson bör man därför inte *"anställa någon över 30 år"*. (Intervju Rolf Hansson)

Rysslands affärskultur är på många sätt annorlunda jämfört med den som finns i Sverige. I allmänhet kan man urskönja att den ryska befolkningen inte är affärsinriktad. Det existerar inte en naturlig affärskultur där hur man gör affärer, utan målet är istället att försöka överleva och då främst på kort sikt. Den ryska arbetskraften är dessutom van vid att den överordnade tar alla beslut och att de blir tillsagda vad de ska göra och speciellt vilka arbetsuppgifter de ska utföra (Intervju Rolf Hansson).

Vad gäller stilpreferenser kan man inte urskilja någon större skillnad. Mode är ett universellt begrepp, som medför att många stilar fungerar på olika marknader. Detta är till fördel för H&M då de har som strategi att ej ändra utbud efter stad. Moskva karaktäriseras av många modemedvetna människor som lägger stor vikt vid hur de klär sig. Även om modet för ett antal år sedan var extremt och utmanande, har det skett en stor förändring i synen på modet (Intervju Inge Julisson).

"Många ungdomar ser upp till den västerländska livsstilen och vill vara som ungdomar i Västvärlden."

(Intervju Olle Andersson)

Ryssar ses i allmänhet som relativt misstänksamma mot allt och alla. De har en inneboende tro att ödet styr deras liv och handlar på grund av detta ofta på impuls (Intervju Thomas Näslund).

Att vara ung och attraktiv anses vara mycket viktigt. Det är väsentligt för den ryska befolkningen att giftermål ingås vid tidig ålder. Dock fungerar kvinnans roll i samhället

annorlunda jämfört med västvärlden. I Ryssland har det länge varit kvinnan som fungerat som drivkällan i samhället och även som familjeförsörjare. Det är därför mycket vanligt med kvinnor i arbetslivet. Detta beror framförallt på att många män dog under Stalintiden, vilket medförde att kvinnan fick ta ansvaret för familjen (Intervju Rolf Hansson).

"Det som gör Moskva unikt är att staden varken är europeisk eller asiatisk utan snarare en blandning av två kulturer med ett österländskt sätt att tänka och agera."

(Intervju Inge Julisson)

Ekonomisk utveckling och stabilitet

Den ekonomiska strukturen i Ryssland förändras konstant och går allt mer mot ett klimat som karaktäriserats av stabilare affärsklimat. Dock existerar det fortfarande stora skillnader i Ryssland, vilket innebär att man kan urskönja en differentierad marknad bland olika städer. De städer som anses efterlikna västvärlden mest är Sankt Petersburg och Moskva, vilka även är de två största städerna. På grund av detta är det dessa städer som övervägs vid en potentiell etablering. Detta medför dock att andra städers ekonomiska utveckling förblir relativt stillastående (Intervju Rolf Hansson).

I dagsläget karaktäriseras den ryska ekonomin av ett kortsiktigt ekonomiskt perspektiv. Detta kan medföra problem, då den ryska befolkningen och företag generellt har ett vinsttänkande. Synsättet innebär att företag inte vill investera i projekt som ej genererar vinst inom 8-24 månader. Perspektivet har sin bakgrund i den "ryska kasinoekonomin", då människor lade beslag på allt som var billigt men som sedan kunde säljas vidare för väsentliga summor (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

Utvecklingen vad gäller telekommunikation har tagit ett enormt steg framåt i Ryssland och då framförallt i Moskva. Från att ha varit ett land där kommunikationens framkomlighet varit relativt oåtkomlig, är nu Moskva den stad som har det bästa kommunikationssystemet i världen. (Marknadsintroduktion Ryssland 2005) I dagsläget har nästintill alla invånare mobiltelefoner och mobiltelefonnätet är utbredd över hela Ryssland. Det hinder som finns kvar för informationstekniken är dock förståelse för det kyrilliska alfabetet (Intervju Rolf Hansson).

Vad gäller den ekonomiska utvecklingen i Ryssland, sker ständigt förändringar vilket gör att den går framåt med stormsteg. Under år 2004 ökade BNP med hela 7,1 procent, vilket är en ökning som överstiger samtliga G8 länders BNP tillväxt. Sedan krisen år 1998 har tillväxten varit över 48 procent. Inflationen som uppgick till 12 procent, har haft en stadig nedgång sedan 1998 då den befann sig på 84,4 procent. Budgetöverskottet blev 4 procent av hela BNP (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

Politisk utveckling och stabilitet

Att etablera sig i Ryssland, har länge setts som en situation som har inneburit stora risker. Detta beror framförallt på att den politiska samt den juridiska situationen har uppfattats som instabil och obegriplig. Orsakerna till detta är att det regelverk som existerar är tämligen outvecklat, samt att tolkningen och implementeringen av de lagar som finns varierar stort. Detta är en stor del av problemet. En annan orsak är att det ständigt kommer till nya lagar, samt sker ändringar av existerande lagar. Detta medför att det är oerhört svårt att vara kunskapsrik inom området vilket leder till personliga tolkningar av regelverket. Även kontakten med myndigheter anses vara mycket besvärlig samt byråkratisk, där korruption är ett vanligt förekommande problem. Detta innebär att det krävs goda kontakter samt ett gott tålamod, då det finns en praxis i Ryssland av att ta det långsamt. Dessutom tenderar de låga lönerna att leda till mutor (Intervju Rolf Hansson).

Marknadsstorlek

Moskva tillhandahåller i dagsläget potential för en enorm marknad, med stora möjligheter för utländska företag. I Moskva stad bor det ungefär 9 miljoner människor, vilket ger 15-16 miljoner vid medräknande av hela Moskva regionen, som kan jämföras med Stockholms län. Det ligger också flertalet städer i Moskvas närhet som medför att många människor väljer att åka in till Moskva för att införskaffa varor, då utbudet där är större. Räknar man även in dessa människor, vid en bedömning av marknadsstorleken, kan denna sägas vara 23-24 miljoner människor. Detta kan jämföras med Paris innerstad, som rymmer 2 miljoner invånare. Hela Paris och London är tillsammans lika stora som Moskva. Moskvas tunnelbanesystem transporterar också dagligen fler människor än vad alla tunnelbanesystem i hela Europa gör (Intervju Inge Julisson).

Marknadstillväxt

Allt fler företag har insett att det finns vinstmöjligheter i Ryssland. På grund av detta ökar antalet etableringar konstant, främst då i Sankt Petersburg och Moskva. Detta har medfört att båda städerna går mot en mer mogen marknad i vissa sektorer (Ernst & Young 1994).

Moskvas ekonomiska tillväxt ökar konstant. Staden har länge karaktäriserats av stora klyftor vad gäller ekonomin i de olika socialklasserna, vilket begränsat möjligheterna för företag som riktar sig till medelklassen (www.swedishtrade.se/ryssland/).

Utländska aktörer investerar stora summor i Ryssland. Marknadens storlek och det faktum att det finns mycket pengar inom landet räcker som lockbete (www.swedishtrade.se/ryssland/).

Avstånd till marknaden

Handelsförbindelserna mellan Sverige och Ryssland förbättras stadigt och idag finns det ungefär 200 registrerade företag som har svensk anknytning i Ryssland. För att underlätta för svenska företag, som önskar etablera sig i Ryssland, bedriver Sverige ett aktivt samarbete med tullmyndigheterna i Ryssland. Detta förenklar exempelvis gränsprocedurer vid import och export. Gröna korridoren är ett samarbete mellan Sverige, Finland och Ryssland, som arbetar för att påskynda och underlätta passagera. Detta projekt innebär att dokumentation sänds elektroniskt i förväg, för att lastbilar snabbare ska kunna passera gränsen (www.swedishtrade.se/ryssland).

Förutsägbarhet

Ryssland kännetecknas av en stor ovisshet. Marknaden är inte homogen, utan samma vara kan kosta upp till 100 procent mer beroende på var du handlar. Detta kan skapa problem då konsumenter ej vet om de erhåller det rätta priset på varor eller om de blir lurade (Intervju Thomas Näslund).

Priskänslighet

Ryssland har ingen marknadsekonomisk styrning, vilket medför att prissättningen sker enligt en byråkratisk eller politisk process, istället för att utvecklas utifrån ett marknadsekonomiskt system. Dock pågår det en förändring hos den ryska befolkningen, som alltmer börjar förstå innebörden av att det endast finns ett pris för en vara, nämligen det pris som kunden är villig att betala (Intervju Thomas Näslund).

Den ryska befolkningen är till stor del priskänslig och konsumerar varor som upplevs billiga. De anser att butiker har alltför höga priser. Detta medför att många ryssar väljer att inhandla sina varor på utomhusmarknader, även om dessa varor säljs till samma pris i butikerna. Dock finns det en stor grupp som är totalt opriskänslig; den rika överklassen (Intervju Thomas Näslund).

Säsongsvariationer

I Ryssland finns det relativt stora växlingar i klimat, som ett resultat av landets yta. Generellt kännetecknas klimatet av långa vintrar och korta somrar. I Moskva är medeltemperaturen i januari -16 grader och i juli +17 grader (www.ryssland.se/emb_s8.htm).

Inträdes- och utträdesbarriärer

Utlandsinvesteringar i Ryssland är fortfarande relativt begränsade i jämförelse med övriga Central- och Östeuropa. Dock är det tillåtet för utländska investerare att etablera helägda företag, representationskontor eller joint venture företag. De har även rätt att förvärva företag, eller delar av företag. Enligt exportrådet är det dock olämpligt att etablera ett helägt bolag i Ryssland, på grund av osäkerheten. (Marknadsintroduktion Ryssland 2005)

Även om Ryssland vill att utländska företag ska etablera sig på den ryska marknaden, förekommer dock inga incitament att försöka locka utländska investerare (Ernst & Young, 1994).

”Tvärtom försvårar man ibland genom t.ex. krångliga visum regler för utländska chefer”
(Intervju Rolf Hansson).

Tullsystemet i Ryssland bygger på hur mycket varan är värd och hur mycket varan väger (Intervju Rolf Hansson).

Resurser

När företag ska etablera sig på den ryska marknaden, är det en stor fördel om företaget i sig är stort. I Ryssland förekommer det en praxis att ej intressera sig för små företag och mindre projekt. Detta innebär att myndigheterna föredrar att stora företag med många anställda etablerar sig där, vilket i sin tur kan underlätta för företag vad gäller etableringsprocessen (Intervju Inge Julisson).

Konsumentens köpkraft

I dagsläget existerar det stora skillnader i köpkraften, beroende på vilken del av Ryssland det syftas på. Köpkraften är framförallt lokaliserad till Moskva och Sankt Petersburg. Vid en generalisering, är köpkraften i dessa städer dubbelt så stor som snittet i Ryssland och i Moskva dubbelt så stor som snittet i Sankt Petersburg (Intervju Inge Juliusson).

Ryssland har många kommersiella karaktärsdrag i jämförelse med Sverige. Ett antal karaktäristiska särdrag är att köpkraften framförallt är koncentrerad till män och kvinnor i åldern 18-35 år, 2-3 procent av befolkningen har oändlig köpkraft vilket vill säga att allt dyrt föredras, 80-90 procent av befolkningen är relativt priskänslig och 5-20 procent av befolkningen motsvarar svensk medelklass på ryskt sätt (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

Idag är medelklassen dock den snabbaste växande klassen, som ungefär 2 miljoner moskoviter tillhör. Medelinkomsten bland moskvabor är 9000 USD årligen (Intervju Thomas Näslund). Dock har Rysslands befolkning en högre köpkraft än vad som brukar antas. Hela 80 procent av den totala inkomsten går direkt till konsumtion. Då 70 procent av den disponibla inkomsten spenderas i detaljhandeln, vilket är det högsta procenttalet i Europa, har medelklassen i Moskva en köpkraft liknande övriga européers. Om en jämförelse görs med Sverige, spenderar den svenska befolkningen endast 18 procent av bruttolönen på konsumtion. Samtidigt väljer moskvabor att lägga 16 procent av sin totala inkomst på kläder och skor (Intervju Thomas Näslund).

De flesta Moskvabor har också lägre skatter och utgifter i jämförelse med Sverige. Även kostnaden för lägenhet/hus är mindre, då Moskvaborna erhöll den lägenhet de bodde i under Gorbatsjovs ledning med ledordet Perestrojka, på grund av önskan om ökad privatisering. Detta har resulterat i att många inte behöver betala någon hyra överhuvudtaget. Däremot är det ofantligt dyrt om man önskar köpa eller hyra en lägenhet i dagsläget (Intervju Thomas Näslund).

I Ryssland betalar även staten försäkringar för befolkningen, vilket också är en bakomliggande orsak till att befolkningens ekonomi inte är så dålig (Intervju Thomas Näslund).

Det är oerhört svårt att avgöra vilken inkomst den ryska befolkningen har, då många har 2-3 jobb samtidigt (Intervju Thomas Näslund).

Konkurrensintensitet

Idag har konkurrensen hårdnat på den ryska marknaden och fler företag börjar upptäcka de stora möjligheter som marknaden har att erbjuda. Då marknaden fortfarande är relativt ung, öppnar den dörrar för både befintliga produkter och tjänster men även för nya lösningar. Detta innebär att den rådande konkurrensen är relativt måttlig och den framtida potentialen stor (Marknadsintroduktion Ryssland 2005).

En del av de ekonomiska reformerna som utarbetats, rör en lagstiftning där regeringen motarbetar monopol samt företag som motsätter sig konkurrens. Denna lag om konkurrens och monopol, framställdes 1991 och gäller för all produktion och service företag, undantaget de som tillhandahåller finansiell service.

Vad gäller konkurrensen bland klädaffärer, finns det många utomhusmarknader som tillhandahåller billiga kläder. Dock har dessa marknader låg status och är inte så attraktiva bland moskvaborna (Intervju Astrid Sällström).

Regleringsgrad

För att etablera sig i Ryssland krävs det ett flertal tillstånd från olika myndigheter, vilket innebär att sökanden måste ha ett stort tålamod. På grund av att dessa tillstånd inte finns dokumenterade på ett ställe, är det fördelaktigt att finna en person som besitter kunskap om dessa, för att på så sätt underlätta etableringsprocessen (Intervju Inge Julisson).

Det råder även tung byråkrati i Ryssland, vilket innebär att det är flera olika personer involverade i beslutsprocesserna. Det är därför av vikt att försöka få kontakt med personer, vars befattning är hög i hierarkin för att på detta sätt underlätta vid processerna. Om denne person är positivt inställd till projektet, så går det relativt fort att få tag på alla tillstånd som krävs. Om företaget istället hamnar i onåd hos de högre cheferna, är sannolikheten stor att tillstånden ej utdelas. Detta resulterar i att det är oerhört viktigt att bilda ett bra nätverk i Ryssland (Intervju Inge Julisson).

5.3.3 Country of origin

Begreppet country of origin definierades i teorikapitlet enligt Usunier (2000) som ett sätt att bedöma en produkt utifrån dess ursprung eller nationalitet, vilket kan jämföras med bedömningar efter hur välkänt varumärket är som en indikation på kvalitet. I Ryssland uppfattas västerländska och däribland svenska företag positivt. De har rykte om sig att ha god kvalitet på varorna och företagen anses vara pålitliga. Det finns idag flera stora svenska företag inom olika branscher i Ryssland och det goda ryktet sprider sig till de olika branscherna, vilket alla de svenska företagen har nytta av. Det förekommer således en allmänt god uppfattning om västerländska företag och detta gäller också för de svenska företagen. Uppskattningen av västerländska företag kan vara en återspeglning av befolkningens önskan att vilja efterlikna västvärlden (Intervju Olle Andersson).

6 Analys

Analyskapitlet inleds med en analys av H&M ; framgångsfaktorer och företagets styrkor, svagheter samt en analys av konfektionsbranschen. Därefter följer en analys av marknaden i Moskva och de möjligheter och svårigheter den erbjuder. Slutligen utvärderas de eventuella motiv H&M kan ha för att etablera sig i Moskva.

6.1 Analys av H&M

Enligt litteraturen är marknadsföringsmixen en modell för att analysera ett företags potential, vilken sedan kombineras med en SWOT-analys för att ta reda på huruvida företaget är kompatibelt med den valda marknaden. Vidare är det av vikt, vid en företagsanalys, att studera vilka potentiella nätverk som företaget kan nyttja, allt för att kunna erhålla så många fördelar som möjligt.

H&M är ett av Sveriges största multinationella företag, som alltsedan grundandet har haft en stark expansion. Under år 2005 öppnades 150 stycken nya H&M butiker, vilket innebär att det i genomsnitt upprättades en ny H&M butik någonstans i världen varannan dag. Detta är en av de bidragande orsakerna till att H&M är en av de största aktörerna inom konfektion, både på hemmamarknaden och på den internationella marknaden. Företagets renommé anses vara att de har ett välarbetat och konkurrenskraftigt koncept vad gäller produkt, pris, plats och promotion.

H&M:s affärsidé, ”mode och kvalité till bästa pris”, är utan tvekan företagets främsta konkurrensverktyg men även H&M:s butikslägen ger dem konkurrensfördelar samt deras stora satsningar på reklam och PR evenemang. Genom att H&M alltid strävar efter att förfoga över bästa butiksläge, där flest människor är i rörelse, är de garanterade största möjliga täckning av området. H&M:s framgångsfaktorer har således inte något med tur eller slumpen att göra, utan hela marknadsföringsmixen är väl genomtänkt och strategiskt planerad.

H&M har den demokratiska inställningen att modekläder bör vara tillgängligt för alla och att inte endast ett exklusivt fåtal ska ha råd att köpa dem. H&M:s koncept innebär således att erbjuda de hetaste och trendigaste klädesplaggen till den stora massan. Önskan om att erbjuda modekläder till den stora allmänheten, uppfyller företaget genom att erbjuda ett sortiment där kläderna är haute couture inspirerade men designade av H&M:s egna designteam och utbudna till så låga priser att alla har råd att köpa dem. I dagsläget är H&M:s priser generellt lägre än konkurrenternas, medan kläderna är minst lika trendiga samt håller god kvalité.

Det som skiljer kedjor som H&M, Inditex och andra stora framgångsrika modekedjor från övriga konfektionsföretag, är att de vet vad konsumenterna efterfrågar samt att de har möjligheten att erbjuda detta. Dessa företag har ett koncept som uppskattas utav större delen av konsumenterna, både över nationella och kulturella gränser. Anledningen är att preferenser inom mode anses generellt vara universella, vilket innebär stora framgångar för de internationella konfektionskedjorna som kan erbjuda samma varor till alla kunder på alla marknader de opererar på. Detta ger inte bara kostnadsfördelar utan också konkurrensfördelar, då företag som H&M har hittat sitt framgångskoncept sedan lång tid tillbaka.

Alla företag behöver en utarbetad strategi som genomsyrar hela bolaget. I konfektionsbranschen är en konkurrenskraftig strategi synnerligen viktig. Företagsstrategin skall omfatta företagets agerande utifrån företagets position på marknaden samt kundernas och konkurrenternas beteende. Dock kan det även vara viktigt att ha ett aktivt samarbete med företagets konkurrenter, i form av ett nätverk. På grund av komplexiteten som finns på den ryska marknaden, är det därför fördelaktigt för utländska företag att gemensamt locka kunder samt stå emot hot från omvärlden. Ett sätt för H&M är därför att etablera sig i MEGA-gallerierna belägna utanför Moskva, för att kunna dra nytta av de fördelar som ett nätverk erbjuder.

6.2 Analys av omvärlden

Förutom en företagsanalys, bör ett företag, enligt teorin, att genomföra en omvärldsanalys av konkurrensen inom branschen för att undersöka var det finns en potentiell marknad. Det är dessutom grundläggande att studera vilken position företaget har på marknaden. De marknader som konkurrenterna redan etablerat sig på kan också vara intressanta för företaget. Enligt litteraturen är Porters "Five Forces" en modell för att analysera branschen. Dock bör denna modell även kompletteras med Porters diamantmodell för att vara användbar i detta sammanhang.

Idag råder allt intensivare konkurrens inom många branscher, varav konfektionsbranschen är en av de mest konkurrensintensiva. Konfektionsbranschen får anses vara en mogen marknad med många aktörer som konkurrerar om kundernas plånbok. Genom marknadsekonomi och liberalare handel över nationsgränserna, ökar konkurrensen inom många branscher vad gäller på hemmamarknaden såväl som på den internationella marknaden.

Konfektionsbranschen är en konkurrensintensiv bransch och detta beror förmodligen, enligt teorin, främst på de låga inträdesbarriärerna, vilket innebär att branschens aktörer ständigt hotas av potentiella etablerare. Porter (1980) menar i sin teori om "Five forces" att, utöver

inträdesbarriärer, påverkar även motattacker från redan etablerade aktörer den potentiella etableraren. H&M:s konkurrenter utgörs av både lokala butiker och butikskedjor samt de stora internationella modekedjorna som Zara, Gap, Benetton, Vero Moda, Top Shop, Mango med flera. Hoten om ökad konkurrens genom nya aktörer på marknaden utgör troligtvis inget större hot för H&M. H&M konkurrerar visserligen med alla konfektionsbutiker som finns i närheten men eftersom H&M är en stor aktör med ett väl inarbetat och uppskattat varumärke har de ett övertag. Sannolikheten att en ny aktör ska ta marknadsandelar från H&M är förmodligen liten, snarare ligger risken hos de övriga stora aktörerna vilka kan mäta sig med H&M. De övriga konfektionskedjorna har även de varit med länge i branschen och varför även de har gedigen erfarenhet av modebranschen. De stora aktörerna har vidare genom åren hunnit bygga upp nätverk och goda relationer med leverantörerna. Genom deras enorma omsättning på varor kan de beställa stora kvantiteter, vilket ger dem lägre kostnader och skalfördelar.

Genom det globala samhälle vi lever i idag, ökar utbudet av varor till människor runt om i världen. Samtidigt som aktörerna blir allt fler i många branscher, ökar kundernas krav genom de stora utbudet och valmöjligheterna. Kundernas ökade krav sätter större press på konfektionsföretagen. Detta innebär att köparnas förhandlingsstyrka expanderas gentemot företagen. Detta påverkar H&M till viss mån. Dock vänder H&M detta till sin fördel, genom att visa köparna information om priser samt värna om kvalitén på produkterna. Även i H&M:s affärsidé ”mode och kvalité till bästa pris”, återspeglas det hur företaget väljer att lyfta fram det väsentligaste som företaget står för.

Konfektionsbranschen skiljer sig från många andra branscher då produkterna inte har några substitut. Däremot produceras kläderna i standardiserade massupplagor och de senaste trenderna går att finna i alla stora modebutiker. Kunderna har även lätt för att skaffa sig information om varor samt jämföra priser.

Då Sverige är en tämligen liten marknad var det ett naturligt beslut för H&M att gå in på den internationella marknaden. H&M:s största aktieägare har dock uttryckt i en intervju att han inte vill se någon marknad som mogen, inte ens den svenska, då han vill att personalen skall fortsätta känna entusiasm och att det finns fortsatta utvecklingsmöjligheter. Geografiskt är den svenska marknaden mättad, eftersom det inte finns utrymme för fler H&M butiker. Dock kan alltid H&M öka sin försäljning i de befintliga butikerna. En mogen hemmamarknad och en önskan om fortsatt ökad tillväxt, har därmed troligtvis varit de grundläggande drivkrafterna till H&M:s internationalisering.

Flera av de stora konfektionskedjorna har liksom H&M samma mål och strategi vad gäller expansion. Motiven och drivkrafterna kan emellertid skilja sig åt. Dock handlar det i slutändan om att företagen vill maximera sin vinst genom maximal försäljning. Övriga motiv såsom kostnadsfördelar och skalfördelar är positiva effekter av expansionen men denna torde främst drivas av mål om vinstmaximering. Den andra stora drivkraften är strategin eller mer

specifikt konkurrensstrategin. H&M liksom övriga konfektionsföretag har en strategi vad gäller bemötandet av konkurrenterna. H&M har en konkurrenskraftig sammansättning av de fyra p:na pris, plats, produkt och promotion. Förutom att H&M bejakar sina starka sidor och försöker minimera de svaga så är internationalisering ytterligare ett strategiskt sätt att bemöta konkurrensen.

Genom marknadsekonomi och liberalare handel över nationsgränserna ökar konkurrensen inom många branscher inte bara på hemmamarknaden utan även på den internationella marknaden. Som nämnts tidigare är internationalisering av ett företag ingen oundviklig utveckling utan ett strategiskt val. Då H&M etablerar sig på andra utländska marknader möter de där dels landets lokala aktörer men också de andra stora konfektionskedjorna. Många stora konfektionsföretag väljer att etablera sig utomlands vilket leder till att konkurrensen mellan de stora multinationella företagen fortsätter på nya marknader. Dock behöver valen alltid ej bero på strategiska val, utan även på tillfälligheternas roll.

6.3 Analys av Moskva

I överensstämmelse med litteraturen behövs en marknadsanalys, där olika motiv till utlandsetablering tas upp samt vilka faktorer som gör en marknad attraktiv. Landets ekonomi, politik och kultur sätter ramen för den spelplan företaget har att agera på.

H&M har ett flertal företagsfaktorer vilka skulle väl kunna passa in på marknaden i Moskva. Vad gäller H&M:s tillväxtbehov, anser företaget att det är viktigt att expandera för att kunna bibehålla entusiasmen och viljan i ett företag. På grund av detta, samt deras expansionsmål på 10-15 procent, kan Ryssland ses som en potentiell framtida marknad för H&M.

H&M:s fördel i Moskva är att företaget är mycket duktiga på att i tidigt skede plocka upp trender från de stora modehusen och gatan. H&M:s sortiment med både bas-, mode- och trendkläder skulle därför fungera utmärkt på den diversifierade ryska marknaden. Även H&M:s låga prisnivå, som framförallt beror på skalfördelar, är en klar fördel då Moskvaborna, om än storkonsumerande, har en låg inkomst. Detta medför att H&M:s unika produktkombination, ”mode och kvalité till bästa pris”, är ett konkurrenskraftigt koncept som skulle fungera väl i Moskva.

En fördel för H&M att etablera sig på många diversifierade marknader, är spridningen av risker. Om en marknad går mindre bra kan detta vägas upp av högre lönsamhet på andra marknader. En kritisk faktor inom modebranschen är de säsongsvariationer som kan ha stor inverkan på försäljningen. H&M har flertalet gånger drabbats av minskad försäljning av vinterkläder under milda vintrar. Ryssland har riktigt kalla vintrar med relativt korta somrar. Vid en etablering i Ryssland, skulle H&M ej utsättas för risker i samband med dålig

försäljning under vinterhalvåret av den anledning att de inte skulle drabbas av oförutsägbarhet. H&M butikerna i Moskva skulle därför fungera utmärkt som en utjämnande faktor till vikande försäljningar på andra marknader och som en riskspridare då vinterförsäljningen i Moskva är pålitlig.

En annan anledning som skulle kunna ligga till grund för H&M:s etablering i Moskva är konkurrensstrategin. En konkurrensstrategi som ofta påverkar val av marknad är att möta konkurrenterna. Flera stora modekedjor som Gap, Benetton, Top Shop, Mango, Zara med flera har redan etablerat sig i Moskva. Detta innebär att dessa företag har ett försprång i Ryssland men framförallt kan de hålla en högre prisnivå då konkurrensen inte är total. De vinster som skördas i Ryssland ökar kedjornas finansiella resurser, vilket de kan använda som konkurrensmedel mot bland annat H&M på de marknader där de möts. Om H&M skulle gå in på den ryska marknaden skulle de sätta prispress på konkurrenterna och dessutom skulle även H&M:s finansiella resurser stärkas.

H&M har som policy att bolaget ensamt ska finansiera alla butiker som öppnas samt att vara ensam ägare till dessa. Detta beror på H&M:s starka kapacitetsöverskott, vilket gör det möjligt att effektivt kunna använda det överskott som finns i verksamheten till utlandsetableringar. Även detta sprider H&M:s risk, förknippat med etableringar. Dock förekommer ingen franchising av H&M butiker utan endast dotterbolag. I Moskva är i princip franchising det enda möjliga alternativet för utländska företag som vill ta sig in på marknaden. Alla de stora modekedjorna som idag finns i Moskva har använt franchising som tillvägagångssätt.

Det faktum att H&M är ett börsnoterat företag, som ständigt måste uppvisa goda försäljningsresultat och vinster för att tillfredsställa aktieägarna, är också en bidragande orsak till de många butiksöppningarna. Som börsnoterat företag ställs högre krav framförallt på kortsiktig vinst, varför H&M ständigt måste växa och kompensera de butiker som stängs med öppningar av nya butiker. H&M:s expensionsmål på 15 % om året, medför att de år 2006 måste upprätta ungefär 200 nya butiker. Då H&M öppnar upp nya butiker i snitt varannan dag, kommer de slutligen inte att bara kunna öppna nya butiker på redan penetrerade marknader utan måste även gå in i nya länder. Med en så stor expansionstakt är det troligt att de kommer att gå in på den ryska marknaden förr eller senare.

H&M mänskliga resurser är också till fördel för H&M vid en potentiell etablering i Moskva. H&M personal består framförallt av kunnig och kreativ personal, som är duktiga på att tillhandahålla kunderna en bra service. Personal som ger bra service efterfrågas i Ryssland, då befolkningen ej är vana vid att erhålla bra service när de införskaffar varor från lokala butiker och marknader.

Allt fler utländska företag väljer att etablera sig i Moskva då det är först på senare år som handel varit lönsam i Ryssland. Det har tidigare inte varit möjligt att verka på denna marknad på grund av politiska, ekonomiska och juridiska begränsningar.

Den ryska kulturen och mentaliteten skiljer sig dock från övriga Europa, vilket med största sannolikhet beror på landets historia. Hos det ryska folket är konsumtionen väldig, vilket dels är en konsekvens av det bristande förtroende för bankväsendet och staten som invånarna har. Under krisen 1998 var det många ryssar som förlorade alla sina besparingar över en natt, som medförde att många Moskvabor därför föredrar att konsumera än att spara. Denna inställning har dels med krisen 1998 att göra men ligger också längre tillbaka i historien.

H&M borde också vara uppskattat hos Moskvaborna eftersom framförallt den yngre generationen är mycket västinspirerade och det i dagsläget sker många förändringar på den ryska modemarknaden. Många Moskvabor är intresserade av mode och modetrender och vill gärna klä sig enligt haute couture.

Det främsta motivet till en etablering i Moskva för H&M torde vara de enorma potential som marknaden erbjuder. Moskva är Europas största stad med 9 miljoner invånare och tillsammans med närliggande regioner och städer är antalet människor 25 miljoner. Dessutom finns även ett flertal städer belägna utanför Moskva, vilket ökar storleken på marknaden. Denna marknadsstorlek tillhandahåller enorm potential för H&M vad gäller lönsamhet.

Det faktum att Moskva är en mångmiljonstad, med en växande storkonsumerande medelklass skapar stor vinstpotential för de företag som är beredda att satsa på den ryska marknaden. H&M skulle därför ha potentiell stor framtida lönsamhet i de butiker som öppnas i Moskva, då detta är en starkt växande marknad.

Även om medelklassen idag relativt sett inte är så stor procentuellt, så är den i absoluta tal relativt omfattande på grund av Moskvas storlek. Medelklassen växer kraftigt och är den störst växande klassen i Moskva. Den ryska medelklassen har en förhållandevis låg inkomst men konsumtionsnivån är jämförbar med den svenska medelklassens konsumtion. Medelklassen i Sverige har högre inkomst men konsumerar mindre än den ryska. Av Moskvabornas inkomst går hela 80 % rakt ut i konsumtion medan motsvarande siffra i Sverige endast är 18 %.

En etablering i Moskva skulle vara att föredra än fler butiker i exempelvis USA som är en mogen marknad med hård konkurrens. I Moskva finns både viljan och intresset hos folket att köpa modekläder samtidigt som det finns utrymme för många aktörer på marknaden.

Moskva befinner sig fortfarande i ett utvecklingsskede och de företag som träder in på marknaden tidigt kan skapa sig konkurrensfördelar genom goda möjligheter att arbeta in sitt varumärke och ta stora marknadsandelar. Moskva ter sig därför lockande för många företag,

då det är en stor marknad som fortfarande inte är mättad och där stora utvecklingsmöjligheter finns.

En stor fördel med de företag som redan är etablerade i Moskva, är att dessa utländska aktörer kan verka gemensamt i nätverk och på så sätt skapa fördelar gentemot de ryska klädföretagen. I dagsläget är det mycket svårt för ett utländskt företag att arbeta ensamt i Ryssland. H&M anser också att det är en fördel att lokalisera sina butiker nära konkurrenterna då flera intressanta butiker i samma område lockar kunder.

H&M vill alltid placera butikerna på de mest välbesökta shoppingstråken i stadskärnan. I nuläget finns inga direkta shoppinggator i Moskva på samma sätt som exempelvis Sverige. Dessutom är det ont om lämpliga butikslokaler. De få butiksplatser som trots allt finns har skyhöga hyror, vilka få företag är beredda att betala för. Om H&M skulle etablera sig i Moskva skulle de förmodligen vilja öppna en flagship store i centrala Moskva. Bristen med centrala butikslägen kan eventuellt tvinga ut H&M till Mega gallerierna, som ligger utanför centrum och är därmed inte förenliga med H&M:s etableringsprincip. Megagallerierna utgör en samlingsplats för olika företag, där H&M största konkurrent Zara också återfinns. Genom att öppna H&M butiker i gallerierna, kan H&M ta upp kampen om marknadsandelarna samtidigt som de drar nytta av konkurrenterna, genom att nära kunna studera dem. Flera populära butiker i gallerierna kommer dessutom att locka många kunder till området.

Det krävs tålamod vid inträde på den ryska marknaden och de företag som går in i Ryssland bör vara beredda på att de första åren kommer att gå med förlust. Då H&M är ett börsnoterat företag, med ständiga krav på hög avkastning och vinst, uppstår en konflikt mellan företagets långsiktiga mål och aktieägarnas krav. De första förluståren är möjligtvis avskräckande för H&M, då de vill tillfredsställa aktieägarna varför en etablering i Moskva dröjer.

7 Slutsats

I detta kapitel kommer vi att kortfattat försöka belysa det viktigaste vi kommit fram till utifrån analysen men lyfta fram det i mer generella termer. Först och främst kommer vi att besvara problemformuleringen som ställts i anknytning till denna uppsats. Vi kommer endast att belysa områden som utifrån studien visats sig vara av betydelse.

I dagsläget finns det många möjligheter till lönsamhet på den ryska marknaden, framförallt i Moskva, för utländska företag som besitter resurser att etablera sig i stor omfattning. Dock existerar många problem på den ryska marknaden som inte återfinns på den västerländska marknaden. Ändå är dessa problem inte oöverkomliga.

Svårigheterna är framförallt tung byråkrati och ett inte helt perfekt fungerande juridiskt system. Resultatet av detta blir att ett företag som vill etablera sig måste ha ett stort tålamod och besitta kunskap om Rysslands affärsvärld och dess juridiska, politiska samt ekonomiska regler och lagar. Om ett företag kan förstå och implementera detta på ett bra sätt är möjligheterna obegränsade.

Rysslands näringsliv karaktäriseras av ett kortsiktigt ekonomiskt synsätt, där både köpare och säljare föredrar att erhålla snabba resultat av sina affärssuppgörelser. Detta fenomen går långt tillbaka i historien. Inställningen hos det ryska folket har därför blivit att spendera snarare än att spara. I jämförelse med Sverige som konsumerar 18 procent av sin inkomst, konsumerar det ryska folket ungefär 80 procent av inkomst. Möjligheterna är på så sätt stora, om man kan erbjuda vad marknaden efterfrågar. Även om det kan ställa till problem för företaget rörande stöd från näringslivet, då kortsiktig lönsamhet uppmuntras men är ej i samspel med västerländska företag investerings mål på den ryska marknaden, kan möjligheterna väga upp problemen.

För att kunna etablera sig krävs det många tillstånd från olika myndigheter. Dock är dessa svårtillgängliga och skapar företaget ej rätt kontakter från början kan det vara omöjligt att öppna en filial på den ryska marknaden. Erhåller företaget rätt kontakter, löses därmed många av problemen. Detta skapar dessvärre en paradox, då den ryska överheten förespråkar att utländska företag ska träda in på marknaden men gör inget för att underlätta inträdesprocessen.

Likväl som att andra konfektionsföretag har upptäckt att Moskva är en lovande marknad, torde H&M finna Moskva vara en marknad av intresse. Detta grundar sig på att Moskva är

geografiskt den största marknaden i Europa. Befolkningen i Ryssland är förhållandevis fattig men medelklassen i Moskva är en växande samhällsklass. Den utgör fortfarande en liten del av den totala befolkningen men relativt den stora befolkningsmängden, är dock denna samhällsgrupp i absoluta tal stor. Det är här H&M torde finna potential.

Trots H&M:s låga priser är det många som är fattiga i Moskva och som inte skulle ha råd att handla på H&M. Ett motiv till att inte gå in på den ryska marknaden, skulle därför kunna vara att H&M försöker vänta ut den ekonomiska utvecklingen. Med detta i åtanke, kan slutsatsen dras att H&M, av lönsamhetsskäl, väntar med att träda in på den ryska marknaden, då medelklassen troligtvis kommer att fortsätta att växa. Med tiden kommer H&M:s prisnivå och befolkningens inkomstnivå att mötas.

Studien visar på ett ytterligare motiv för H&M att etablera sig i Moskva. Då flera av H&M:s konkurrenter redan befinner sig i Ryssland, framförallt Moskva, är det ett incitament för H&M att möta konkurrenterna på samma marknad för att undvika att hamna steget efter dessa. Denna konkurrensstrategi karaktäriseras av långsiktiga mål, då en etablering i Moskva ej behöver innebära vinst som främsta motiv utan snarare en långsiktig strategi för att kunna bibehålla sin starka position på världsmarknaden.

Även aktieägarnas krav på vinst och höga avkastningar varje kvartal, kan innebära att H&M väljer att inte gå in i Moskva, då det i dagsläget kan innebära en risk med förlustår i början av nyöppnandet. Dock finns andra incitament till etablering av en butik, än den kortsiktiga vinsten. En butik som ej uppfyller vinstkraven, kan kompenseras av en högre vinst på andra marknader. Flera av H&M:s butiker når inte upp till en önskvärd vinstnivå men fyller en annan funktion, nämligen genom att existera. Ett exempel på en sådan butik är flagshipbutiken i New York, vilken är olönsam men som befäster H&M:s status genom att enbart befinna sig på denna plats.

Svårigheter med att hitta lämpliga butikslokaler är dock förmodligen en av de största anledningarna till att H&M fortfarande valt att inte träda in i Moskva. H&M:s policy har sedan grundandet varit bästa läge, vilket inneburit att det är läget som avgjort var butikerna ska lokaliseras. I dagsläget är utbudet av lämpliga butikslokaler mycket begränsat i Moskva och de lokalplatser som erbjuds företag, är i gallerior utanför staden. Detta kan dock ses som en positiv aspekt, då H&M kan dra nytta av de fördelar som en samlingsplats för butiker kan erbjuda. Ju fler populära butiker på samma plats, ju större anledning för konsumenter att ta sig till galleriorna.

Slutligen återfinns ett starkt motiv till en rysslandsetablering i H&M:s tillväxtstrategi. På grund av att H&M har som mål att utöka verksamheten med 10-15 procent per år, måste nya marknader undersökas och penetreras. Detta tvingar H&M till att se Ryssland som en potentiell framtida marknad, då detta är en ny och växande marknad samt en av de få kvarvarande marknaderna som kan ses som aktuella.

Förmodligen är det inte en fråga om hur eller varför H&M kommer att etablera sig i Moskva, utan när. Med de möjligheter och potential Moskva erbjuder är det en högst attraktiv marknad för många företag och H&M är inget undantag. Troligtvis har H&M redan planer på att etablera sig på den ryska marknaden men väntar fortfarande på rätta tillfället och rätt förutsättningar. Inte att förglömma är att tillfälligheter ofta också styr val av marknad. Rätt butiksläge och andra förutsättningar kan dyka upp i form av rena sammanträffanden och då kommer H&M att utnyttja dessa.

Studien, dels av den ryska marknaden och dels av fallföretaget, visar att det existerar en kompatibilitet mellan dessa två efter genomförandet av analyserna. Allt kommer dock inte att gå på räls, men slutsatserna man kan dra av analysen är att möjligheterna överbryggat svårigheterna. Detta medför att studiens syfte: finns det en potentiell marknad för H&M i Moskva och utifall det finns en marknad, vilka motiv skulle H&M ha för att träda in på den, är besvarad. Motiven för H&M går inte att förneka och världen väntar därför med spänning på att få studiens hypotes bekräftad.

Källförteckning

Publicerat material

Agndal Henrik (2004), *Internationalisation as a process of strategy and change*, Parajett AB

Alvesson M., Sköldberg K., (1994), *Tolkning och reflektioner*, Studentlitteratur, Lund

Bengtsson Lars, Skärvad Per-Hugo, (1988), *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur Lund

Bengtsson Lars, Nygaard Claus, (2002), *Strategizing*, Studentlitteratur Lund

Bjereld Ulf, Demker Marie, Hinnfors Jonas (2002), *Varför vetenskap*, Studentlitteratur Lund

Blackwell W. L., (1994), *The industrialization of Russia. A historical perspective*, Harlan Davidson, Arlington Heights

Christensen S, (1998), *Projektledning: att leda och lära i en ofullkomlig värld*, Akademika adacta Bjärred

De Pelsmacker Patrick, Geuens Maggie, Van den Bergh Joeri (2004), *Marketing communications – a European perspective*, Prentice Hall

Ernst & Young, (1994), *Doing business in Russia*, Ernst & Young, New York

Ghauri Pervez, Cateora Philip (2005), *International Marketing*, McGraw Hill

Hill Charles W.L (2005), *International Business – competing in the global marketplace*, McGraw Hill

Hofstede Gert (1991), *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur Lund

Holme I. M., Solvang B. K. (1991), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur Lund

Hooley J. Graham, Saunders John (1993), *Competitive Positioning – The key to market success*, Prentice Hall

Johansson L., Lindfors M., (1993), *Att utveckla kunskap om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Studentlitteratur, Lund

Karppinen-Takada Merja (1994), *Internationalization and foreign market penetration patterns*, The Helsinki School of Economics and Business Administration

Knee Derek, Walters David (1990), *Detaljhandelns strategier*, Studentlitteratur Lund

Kotler Philip, Armstrong Gary (2005), *Marketing: an introduction*, Prentice Hall

Kotler Philip, Armstrong Gary (1999), *Principles of Marketing*, Prentice Hall.

Lewis D Richard (1997), *När kulturer krockar*, Svenska förlaget

Liljedahl Ove (1987), *Striden om marknadsandelarna*, Studentlitteratur Lund

Lind Martin (2002), *Det svårgripbara nätverket – en sociologisk studie av företagare i nätverk*, Örebro Universitet

Majaro Simon (1983), *International Marketing – A strategic approach to world markets*, Georg Allen & Unwin

Maravelias Christian (2001), *Managing Network organizations*, Akademitryck AB

McCarthy D., Putter S., Naumov A., I., (2000), *Russia's retreat to satization and the implications for business*, Journal of World Business vol 34, nr 2

Merriam S. B., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Jossy-Bas Inc. Publisher

McAuley, Andrew (2001), *International Marketing – consuming globally, thinking locally*, John Wiley & Sons LTD

Ohmae Kenichi (1982), *Strategisk tänkande – idéer och tillämpning*, McGraw Hill, Inc

Patel R. Davidsson B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur Lund

Porter Michael E., (1980), *Konkurrensstrategi* McMillan, Publishing Co. Inc

Rachman David J., (1969), *Retail strategy and structure*, Prentice Hall

Thurén T, (1999), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, Stockholm

Usunier Jean Claude (2000), *Marketing across cultures*, Prentice Hall

Wallén G ,(1993), *Vetenskapsteorier och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Wiedersheim Paul F, Eriksson L-T., (1993), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö

Rapporter

Tether Philip (2001), *Notes on research strategies and techniques*, Students literature at Humberside University

Årsredovisning H&M 2004

Marknadsintroduktion Ryssland 2005, Exportrådet

Elektroniska källor

1. <http://www.affarsvarlden.se/art/89333>

2. <http://www.affarsvarlden.se/art/112975>

3. <http://www.affarsvarlden.se/art/90463>

4. <http://www.affarsvarlden.se/art/90462>

5. <http://www.affarsvarlden.se/art/90467>

6. <http://www.affarsvarlden.se/art/90461>

1. http://www.regeringen.se/sb/d/2692/a/20689;jsessionid=a_BsqP7YU-67

2. <http://www.regeringen.se/sb/d/3795/a/23847;jsessionid=aOHUnb08kVkc>

3. <http://www.regeringen.se/sb/d/2653;jsessionid=aANEAaerTIWd>

<http://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fMobious%3dY%26ArticleID%3d2004%5c02%5c11%5c98804%26smallscreen%3d0%26>

1. http://www.businessweek.com/magazine/content/02_45/b3807010.htm

2. http://www.businessweek.com/magazine/content/02_45/b3807015.htm

3. http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2005/nf20051129_4460_db016.htm?campaign_id=search

4. http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/mar2005/nf20050310_0805_db039.htm?campaign_id=search

5. http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2005/nf20050214_9413_db_082.htm?campaign_id=search

6. http://www.businessweek.com/@neFuzYcQL8uvyBwA/magazine/content/03_02/b3815611.htm

<http://www.themoscowtimes.com/stories/2005/06/16/042.html>

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=302580>

<http://www.swedishtrade.se/ryssland>

http://www.ryssland.se/emb_s8.htm

Intervjuer

Andrea Sterner, Informationsansvarig H&M, december 2005

Håkan Karlsson, kontaktperson på Centrumutvecklings Moskva kontor, november 2005

Thomas Näslund, Leasemanager IKEA Moskva, december 2005

Inge Juliusson, Försäljningschef på IKEA Moskva, december 2005

Rolf Hansson, Dagens industri, november 2005 november 2005

Olle Andersson, Tidigare egenföretagare i Moskva, november 2005

Astrid Sällström, Rykova student i Moskva, december 2005

Dmitrijs Dimante, rysk studerande i Sverige, december 2005

Enkät

Darja Strelnikova, rysk student Moskva, december 2005

Jane Vischenka, rysk student Moskva, december 2005

Intervjuformulär, Inge Julisson Försäljningschef på IKEA i Moskva

- Varför är den ryska marknaden/Moskva intressant?
- Hur ser kontakten ut med myndigheter? Skapar lagstiftningen i Ryssland några problem och i så fall på vilket sätt?
- Varför valde IKEA att etablera sig på den ryska marknaden? Vilka motiv eller drivkrafter låg bakom beslutet?
- Har IKEA någon speciell etableringsprincip?
- Hur skiljer sig etableringsprocessen åt i Ryssland jämfört med andra länder?
- Hur bedömer ni risker med att gå in på en ny marknad?
- Ryssland har ju en historia som kommuniststat, märks detta på något sätt inom ekonomi, politik, lagar och regler?
- Hur är problemen med kriminalitet, t.ex. hot från maffia och korruption?
- Vilka kulturella skillnader finns det mellan Sverige och Ryssland?
- Skiljer sig det ryska folkets preferenser ifrån det svenska? Har ni tvingast anpassa er vad gäller sortiment?
- Hur går rekryteringen till? Hur är den ryska arbetsmoralen?
- Hur ser ni på den ekonomiska utvecklingen och framtiden i Ryssland och Moskva?

Intervjuformulär, Rolf Hansson på Dagens Industri

Introduktion

- Namn?
- Titel/position i företaget? Arbetsuppgifter?
- Erfarenheter av Ryssland?

Infrastruktur och samhällliga faktorer

- Hur ser infrastrukturen ut i Ryssland?
- Hur påverkar infrastrukturen etableringsarbetet?
- Skapar lagstiftningen problem i Ryssland och i så fall på vilket sätt?
- Hur ser kontakterna ut med:
 - myndigheterna (t.ex. besvärliga tullregler)
 - exportrådet
 - Sverige-Ryssland?

Kulturella skillnader

- Vilka kulturella skillnader finns mellan Sverige och Ryssland?
- Finns det skillnad i mentalitet och i så fall på vilket sätt?
- Hur är problemen med:
 - byråkrati
 - kriminalitet (t.ex. hot från maffian)
 - tekniska problem (t.ex. Internet, telefon, fax)?

Etableringsprocessen

- Vilka motiv finns för etablering i Ryssland?
- Vilka motiv finns för etablering i Moskva?
- Hur skiljer sig etableringsprocessen åt i Ryssland jämfört med andra länder?

Rekrytering

- Hur går rekryteringen till i Ryssland?
- Hur är den ryska arbetsmoralen?

Marknadsföring

- På vilket sätt skulle H&M tvingats anpassa sig till Ryssland vad gäller
 - produktmässigt
 - arbetsmässigt
 - marknadsföringen?

Ekonomi

- Hur ser Ni på den ekonomiska utvecklingen i
 - Ryssland
 - Moskva?
- Hur uppfattar Ni att köpkraften är i
 - Ryssland
 - Moskva?

Politik

- Hur är den politiska inställningen till investeringar i Ryssland? (t.ex. vill de ha direktinvesteringar, att all produktion sker där)

Konsumentbeteende

- Ser Ni skillnader i behovsmönster i Ryssland jämför med Sverige?
- Ser ni skillnader i beteendemönster i Ryssland jämför med Sverige?
- Hur tror Ni att Sverige uppfattas i Ryssland?

Framtidsutsikter

- Hur ser Ni på framtiden för
 - Ryssland
 - Moskva?

Avslutning

- Får vi återkomma via email/telefon vid eventuellt ytterligare frågor?
- Får vi citera Er?
- Har Ni något material eller dokument som kan vara av intresse för oss?

Intervjuformulär, Thomas Näslund Leasemanager på IKEA

- Vad har du för titel/position? Vad är dina arbetsuppgifter?
- Varför är Moskva en intressant marknad för så många företag?
- Hur ser köpkraften ut i Moskva?
- Påverkar den ryska kulturen handeln?
- Finns det några ekonomiska och politiska instabiliteter eller problem?
- Hur priskänslig är den ryska marknaden?
- Hur konkurrensintensiv är branschen?
- Hur går etableringsprocessen till?
- Är det vanligt att företagen gör någon form av marknadsanalys?
- Hur ser logistiken ut bland konfektionskedjorna i Ryssland?
- Är det en bra idé att först gå in i Ryssland via St. Petersburg som ligger närmast eller att ha ett omlastningslager i Baltikum?
- Vad kostar lager i Moskva? Är det dyrare att hålla ett lager utanför Moskva än att ha ständiga transporter för ett företag som H&M?
- Har det någon betydelse att H&M får in nya varor i butikerna varje dag?
- Skulle H&M kunna ha transporter direkt från tillverkaren i Asien till Moskva?

Intervjuformulär, Andrea Sterner Informationsansvarig på H&M

Etablering

- Har det varit ett strategiskt rätt beslut att gå in på den Östeuropeiska marknaden?
- Vilken strategisk betydelse har Östeuropa för H&M idag och imorgon?
- Vilka framtidsutsikter finns för H&M i Östeuropa?
- Hur etablerades H&M på den Östeuropeiska marknaden?
- Varför valde Ni att etablera Er i Östeuropa framför att utöka antalet affärer i storstäder som t.ex. London?
- Vilka mål fanns och hur väl har Ni uppnått dessa, när Ni valde att etablera Er på den Östeuropeiska marknaden?
- Har Ni haft några problem av kulturell karaktär när Ni etablerade Er på den Östeuropeiska marknaden?
- Finns det några skillnader i konsumentpreferenser på den Östeuropeiska marknaden gentemot Norden?
- Varför valde ni att etablera Er i Polen?
- Hur gick Ni tillväga i Polen?
- Vilka erfarenheter har Ni från Östeuropa?
- Vilka kriterier måste ett land uppfylla för att Ni ska etablera Er?
- Vilka faktorer anser ni är viktigast vid beaktande av ny bransch?
- Vilka etableringsstrategier finns?
- Vilka omvärldsfaktorer anser Ni är de viktigaste vid nyetablering?
- Vilka marknadsfaktorer anser Ni är de viktigaste vid nyetablering?
- Kartlägger ni konkurrensstrukturen på en ny marknad innan potentiell etablering?
- Har Ni några planer på att etablera en butik i Moskva/Ryssland?
- Vad ser Ni för möjligheter med en etablering i Ryssland?
- Hur ser Ni på framtiden för H&M?

Marknadsföring

- Skiljer sig H&M:s marknadsföring åt bland de länder som Ni är etablerade i?
- Vad har Ni för kampanj vid nyetablering?
- Vid en potentiell etablering i Moskva/Ryssland, hur skulle Er marknadsföring se ut?
- Vad visar Era erfarenheter från Östeuropa att man ska tänka på vid etablering?

Ekonomi

- Vilka ekonomiska motiv finns för etablering i Moskva/Ryssland?
- Finns det en särskild budget vid nyetablering?
- Hur ser Ni på den ekonomiska utvecklingen i Östeuropa?
- Hur uppfattar Ni köpkraften?

Miljö och socialt ansvar

- I Sverige kräver företag och myndigheter att man ska ta stort socialt ansvar. Finns det skillnader mellan Östeuropa och Norden som Ni har fått tagit hänsyn till?
- Vad kan Du se för potentiella problem av social karaktär vid en etablering i Moskva/Ryssland?

Bilaga 6

Intervjuformulär, Olle Andersson lärare och tidigare egen företagare inom konfektionsbranschen i Moskva

- Vad har du för erfarenheter av den ryska marknaden och Moskva?
- Hur var köpkraften i Moskva under denna tid?
- Varför tror du att allt fler utländska företag vill etablera sig i Ryssland?
- På vilket sätt skiljer sig Moskva ifrån andra ryska städer?
- Stötte ni på några problem när ni gick in på den ryska marknaden?
- Stötte ni på några problem av kriminell karaktär?
- Vad har hänt sedan Sovjetunionens upplösning 1991?
- Vad har Moskvaborna för uppfattning om de västerländska företag som kommer dit?
- Hur är intresset för mode i Moskva?

Intervjuformulär: Astrid Sällström Rykova student i Ryssland,
Dimitris Dimante Lettisk student i Sverige

- Har folk råd att handla kläder i Moskva?
- Finns det några skillnader mellan Moskva och St. Petersburg?
- Hur är utbudet av klädaffärer i Moskva?
- Hur klär sig unga tjejer i Moskva? Finns det något speciellt mode?
- Hur viktigt är märkeskläder?
- Hur ser det ut rent ekonomiskt för Moskvaborna?
- Hur skulle H&M:s prisklass uppfattas i Moskva?
- Hur tror du att det skulle gå för H&M om de etablerade sig i Moskva?
- Känner du till Zara och vet du något om uppfattningen av Zara?

Questions for Centrumutveckling 2005-11-22

- Why does your company exist in Russia now?
- What experience do Centrumutveckling have of the Russian market?
- Why are you interested in cooperating with H&M?
- What can you offer them?
- How do they respond to the proposal?
- What opportunities can you see for H&M in Russia?
- What threats or barriers can you see in a potential establishment of H&M in Russia?
- How do you look at the development in Russia, and also the purchasing power and the interest in fashion of the citizens of Moscow?
- Where do you suggest is the optimal establishment place for H&M, and by that we mean which city, at a mall or in the centre of the city?
- Do you have any other contacts or research that we could take part of?

