



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
FEK 591
HT 2006

VÄRDESKAPANDE ORGANISK TILLVÄXT
FÖRETAGS POTENTIAL FÖR TILLVÄXT
PÅ EN TILL SYNES MOGEN MARKNAD

Handledare:

GÖSTA WIJK

Författare:

FILIP EKVALL
ANDERS HEIKENFELDT

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Värdeskapande organisk tillväxt
Kurs:	Magisteruppsats FEK 591
Författare:	Filip Ekvall och Anders Heikenfeldt
Handledare:	Gösta Wijk
Företag:	Hilding Anders Sverige AB
Nyckelord:	Organisk tillväxt, marknadsandel, region, nyckeltal, mogna branscher, sängar, möbelbranschen.
Syfte:	Studiens syfte är att identifiera nyckelfaktorerna som möjliggör organisk tillväxt för medelstora företag i mogna branscher.
Metod:	Studien är kvalitativ och bygger till stor del på djupintervjuer men även på externa sekundärdata. Data har samlats in och analyserats utifrån vedertagna teorier vilket är en induktiv ansats.
Teori:	Ansoff matrisen har legat till grund för studien, och emperin har analyserats utifrån den teorin. Teorier om en kärnprodukt, företagets närsynthet och sambandet mellan lönsamhet och marknadsandel har också redovisats.
Empiri:	I empirin har de olika tillväxtteorierna applicerats på Hilding Anders AB som fallföretag. Fallstudiens resultat redovisas i slutet av kapitlet.
Slutsatser:	Genom att dela in marknaden i geografiska regioner har områden identifierats som kräver mer resurser än andra för att nå högre marknadspenetration.

Abstract

Title:	Organic growth in mature industries
Course:	Master thesis in business administration (FEK591)
Authors:	Anders Heikenfeldt and Filip Ekvall
Advisors:	Gösta Wijk
Company:	Hilding Anders AB
Key Words:	Growth, region, organic growth, mature industries, beds, furniture industry, business ratio
Purpose:	The thesis purpose is to identify key factors that render possible organic growth in medium sized companies in mature industries.
Methodology:	The study is qualitative and builds on deep structured interviews and external secondary data. The data has been collected and analyzed through accepted theories, which makes the study inductive.
Theoretical perspectives:	Ansoff matrix has been the main theory through the study and the empirical data has been analyzed on the basis of it. Theories about Core product, Marketing myopia and the relation between ROI and market share has also been described.
Empirical foundation:	The different theories in the theorychapter have been applied on Hilding Anders AB. In the end of the chapter the results of the case study is presented.
Conclusions:	By dividing the market in to geographic regions, areas has been highlighted which needs more resources than others to succeed with a higher market penetration.

Innehållsförteckning

FIGURFÖRTECKNING	5
INLEDNING.....	6
1.1 POTENTIAL FÖR FÖRETAGS TILLVÄXT	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4 SYFTE.....	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.6 RAPPORTENS DISPOSITION.....	10
METODIK.....	11
2.1 VAL AV FALLFÖRETAG	11
2.2 ANGREPPSSÄTT	11
2.2.1 Induktiv, deduktiv och abduktiv	12
2.2.2 Kvalitativ och kvantitativ	12
2.5 DATAINSAMLING.....	12
2.5.1 Val av respondenter.....	14
2.6 VALIDITET, RELIABILITET	15
2.7 KÄLLKRITIK	15
TEORI.....	16
3.1 TILLVÄXT, ETT MÅTT PÅ VAD?.....	17
3.1.2 Marknadsandel och lönsamhetens relation	17
3.2 ANSOFF MATRISEN	18
3.2.1 Marknadspenetration.....	19
3.2.2 Produktutveckling.....	19
3.2.3 Marknadsutveckling.....	20
3.2.4 Differentiering	20
3.3 TILLVÄXT.....	21
3.3.1 Organisk tillväxt	21
3.3.2 Tillväxt genom förvärv.....	21
3.3.3 Strategiska allianser	22
3.5 INLÄRNINGSKURVA	23
3.6 FÖRETAGS NÄRSYNTHET	23
3.7 KÄRNPRODUKT	24
3.8 TEORETISK DISPOSITION.....	25
FÖRETAGSBESKRIVNING.....	26
4.1 HILDING ANDERS GRUNDAS	26
4.1.1 Företaget utvecklas.....	26
4.1.2 Dagens organisation.....	28
4.1.3 Vision, Mål & Strategi.....	29
4.2 HILDING ANDERS I SVERIGE	29
4.2.1 Produkter.....	30
EMPIRI.....	32
5.1 MÖBELMARKNADEN	32
5.2 SÄNGMARKNADEN	33
5.2 HILDING ANDERS POSITION.....	35
5.3 ALTERNATIV FÖR TILLVÄXT / ANSOFF MODELLEN	36
5.3.1 Befintliga marknader / Befintliga Produkter	36
5.3.1.1 Fallstudiens uppbyggnad & tillvägagångssätt.....	39
5.3.1.2 Studiens resultat	40
5.3.2 Nya produkter / Befintliga marknader.....	42
ANALYS	44
6.1 MÖBELMARKNADEN	44
6.2 SÄNGMARKNADEN	45

6.3 VÄRDESKAPANDE TILLVÄXT FÖR FÖRETAG PÅ MOGNA MARKNADER.....	46
6.3.1 <i>Marknadspenetration</i>	47
6.3.1.1 Tillväxtstrategi utifrån regionernas förutsättningar	49
6.3.1.1 Komplement till regionbaserad uppföljning	50
6.3.2 <i>Produktutveckling</i>	51
SLUTSATS	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
7.1 MARKNADSPENETRATION VIA REGIONER	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
7.2 PRODUKTUTVECKLING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
7.3 FRAMTIDA UTVECKLING.....	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
KÄLLFÖRTECKNING	57
8.1 BÖCKER	57
8.2 ARTIKLAR	58
8.4 INTERVJUER	58
8.5 ÖVRIG SEKUNDÄRDATA	58

Figurförteckning

FIGUR 3.1 ANSOFF MATRISEN	18
FIGUR 3.2 BOSTON MATRISEN.....	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
FIGUR 3.3 KÄRNPRODUKTEN	24
FIGUR 4.1 HILDING ANDERS OMSÄTTNINGS UTVECKLING	27
FIGUR 4.2 HILDING ANDERS ORGANISATION	28
FIGUR 4.3 HILDING ANDERS PRODUKTORTFÖLJ PÅ DEN SVENSKA MARKNADEN.....	30
FIGUR 5.1 ANSOFF MODELLEN	36
FIGUR 5.2 SÄNGMARKNADEN UPPDELNING PER AKTÖR	38
FIGUR 5.3 GRAFISKA RESULTAT FRÅN STUDIEN.....	41

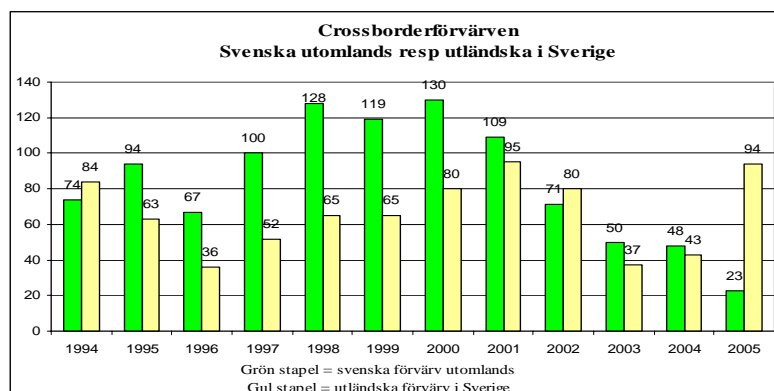
KAPITEL 1

Inledning

I kapitel 1 ges en beskrivning av olika alternativ som företag kan använda för att skapa tillväxt. Därefter följer en problemdiskussion med en problemformulering som leder fram till syftet för rapporten. Sedan följer de avgränsningar som kommer rama in rapporten. Kapitlet avslutas med en disposition över rapportens fortsatta struktur.

1.1 Potential för företags tillväxt

”Att vinna eller försvinna” är en av många frågor som företagsledningar runt om i världen tampas med dagligen. Från styrelserummen uttalas krav på att företaget ska växa och öka i värde på såväl kort som lång sikt. Företagsledare tvingas att ständigt söka nya vägar för tillväxt. I sin jakt kan de välja mellan att skapa tillväxt genom att förvärva företag eller en organisk tillväxt¹. Vanligast är att båda alternativen kombineras. Under senare tid har företagsförvärv dominerat, under åren 1995 till 2000 dubblades antalet förvärv med svenska intressenter². Vi har dock sett en avmattning därefter, vilket troligen kan härledas till den svenska IT-kraschen 2001. Trenderna visar också att förvärvsration även är hög i mindre företag. Att förvärven inte ökat i samma takt som inflationen under de senaste åren kan bero på att många företag i dag är högt värderade. Enligt figur 1.1 nedan kan vi å andra sidan se att de internationella crossborderförvärven med svenska företag ökat kraftigare. Att företagsförvärv ökat i popularitet kan kopplas



FIGUR 1.1 ANTAL FÖRVÄRV

¹ Johansson Sven Erik, Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt.

² www.forvarvochfusioner.com 2007-01-02

till många faktorer. Bland de främsta kan nämnas; ökad internationalisering, ägarna har krav på snabba resultat och att företagsledare premieras dels genom medial uppmärksamhet och dels personligen via bonus och Incentiveprogram. När företag uppnått en tillfredställande andel av den inhemska marknaden söker de ny global närvaro för ytterligare expansion. Att förvärva andra företag har då visat sig vara en effektiv och snabb väg in i ett annat land.³ Baksidan av förvärvsstrategier är att de ofta är förenade med större risker än organisk tillväxt. Tre oberoende studier visar att nästintill två tredjedelar av alla företagsförvärv misslyckats och istället varit värdeförstörande för aktieägarna.⁴

Anledningarna är oftast bristande integrationsplanering, undermåliga kunskaper om målföretaget eller branschen samt en missbedömning av synergieffekterna. Att företagsförvärven ökar trots dessa tydliga bevis om de negativa effekterna beror på att grundförutsättningen för framgångsrikt företagande är snabb tillväxt. Men företagets vinst är ofta negligerad som ett direkt mått på tillväxt. Ett stort företag med t ex en miljard i vinst kan anses olönsamt, medan ett företag som visat negativt resultat anses lönsamt så snart det når positivt resultat - oberoende storlek.⁵ Som mått på tillväxt används främst omsättning, antal anställda och marknadsandel. Förvärv kommer därför väl till pass, eftersom det är en lösning som ger snabba effekter, och även en misslyckad affär innebär att målföretagets försäljning, anställda och marknadsandel adderas med köparens.⁶ Företagsförvärv kan dock endast användas till en viss nivå innan styrelsen eller Konkurrensverket har anledning att säga stopp.⁷

Vår uppsats avser att studera ett fallföretag, Hilding Anders Möbelfabrik AB, som är ett av de företag som expanderat såväl nationellt som internationellt genom tillväxtstrategin, företagsförvärv. En stor del av deras omsättningstillväxt härstammar från just detta. I dagsläget är Hilding Anders Europas största sängtillverkare med en fortsatt strategi och målsättning att skapa lönsamhet genom organisk tillväxt och företagsförvärv. I Sverige har Hilding Anders AB sedan 90-talet förvärvat flertalet nationella möbel- och sängtillverkare. Parallellt har Hilding Anders förvärvat företag för att möjliggöra en

³ Svenius Robert, Företagsförvärv – en introduktion, 2003

⁴ Ibid

⁵ Johansson Sven Erik, Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt.

⁶ Svenius Robert, Företagsförvärv – en introduktion, 2003

⁷ www.Konkurrensverket.se - Missbruk av dominerade ställning

internationell expansion.⁸ I Sverige är det troligt att Konkurrensverket skulle ifrågasätta ytterligare förvärv på den svenska marknaden, därför återstår endast möjligheten att skapa organisk tillväxt.

1.2 Problemdiskussion

Hur mäter företagen tillväxt? I årsredovisningar kommunicerar företag ofta sina tillväxtstrategier som en kombination av organisk tillväxt och förvärv. *"Growth shall be achieved through a combination of organic growth and ongoing acquisitions"* – Peter Nilsson Trelleborg AB annual report 2005. I mogna branscher växer många företag främst genom företagsförvärv antingen för att bredda sin marknad eller för att koncentrera den.

⁹ En anledning till att organisk tillväxt är mer komplicerade för företag i mogna branscher är att de måste växa snabbare än den underliggande marknaden genom att ta andelar från konkurrenterna¹⁰. Här anser vi att problemet uppstår för företag som kan klassas som medelstora. Det finns inget riktigt bra sätt att kontrollera och följa upp om detta verkligen sker. Därtill saknar många av dessa företag verktyg för att styra tillväxten. Måttet på framgång och storlek brukar definieras efter antal anställda och omsättning. Utifrån omsättningen kan sedan företag räkna ut sin andel av marknaden. Risken är att företag i strävan att öka företagets omsättning söker sig mot nya och större målgrupper med lägre priser. Hanteras inte detta rätt är risken att priserna sjunker och volymen ökar men vinsten är oförändrad. Resultatet blir att marknadens värde förstörs. Vi ämnar därför undersöka hur medelstora företag i mogna branscher kan skapa förutsättningar för värdeskapande organisk tillväxt.

1.3 Problemformulering

Vilka är nyckelfaktorerna till värdeskapande organisk tillväxt för medelstora företag i mogna branscher

⁸ www.hildinganders.se - Our history

⁹ Svenius Robert, Företagsförvärv – en introduktion, 2003

¹⁰ Intervju med Björn Edwardzon VD Hilding Anders Sverige

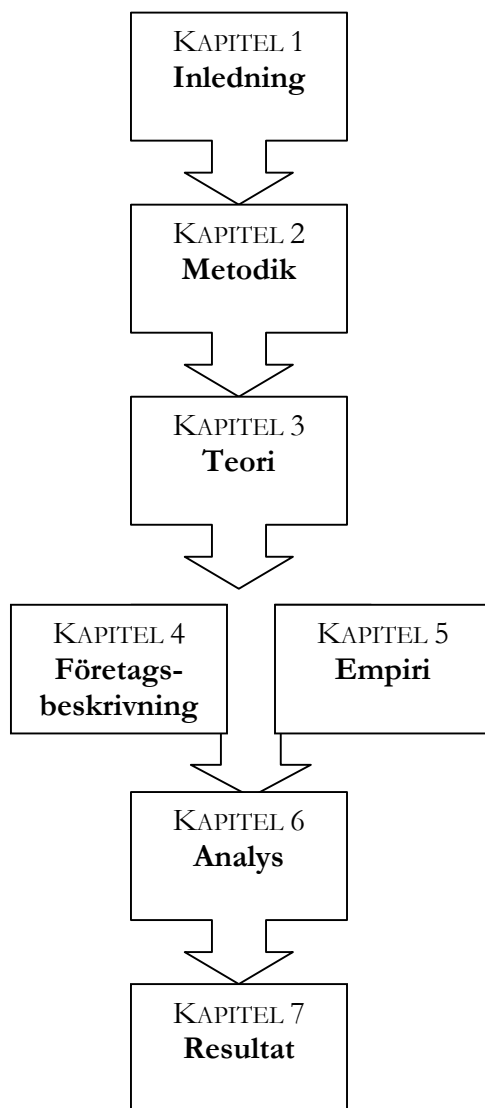
1.4 Syfte

Rapportens syfte är att identifiera nyckelfaktorer som förenklar och möjliggör verktygen värdeskapande organisk tillväxt för medelstora företag i mogna branscher. Vi vill ge ett kunskapsbidrag till hur man bäst mäter framgång och tillväxt på en avgränsad marknad. Förhoppningen är att denna rapport skall vara till nytta för medelstora företag som befinner sig i mogna branscher.

1.5 Avgränsningar

Rapporten undersöker hur man bäst mäter tillväxt hos medelstora företag inom konsumentprodukter. Vi har valt att avgränsa rapporten geografiskt till att omfatta den svenska marknaden. Vi ämnar enbart undersöka de mätbara delarna såsom försäljning och omsättning och utesluter således faktorer som innovationsgrad etc.

1.6 Rapportens disposition



1.2 RAPPORTENS DISPOSITION

KAPITEL 2

Metodik

Här presentera vårt val av fallföretag, därefter följer en beskrivning av det tillvägagångssätt som använts. Rapporten är av kvalitativ karaktär, den bygger på insamlade data från intervjuer av nyckelpersoner i branschen samt en fallstudie. Respondenterna presenteras i kapitlet som avslutas med källkritik.

2.1 Val av fallföretag

Hilding Anders Sverige AB har i likhet med flera andra företag startat på den inhemska marknaden men i och med den allt mer globaliserade ekonomin, får företagsledningarna ständigt leta nya vägar att växa och försvara sin ställning när nya aktörer gör entré. Detta fenomen intresserade oss eftersom att gränserna suddas ut allt mer och företag är tvungna att hitta nya vägar för att åstadkomma tillväxt på mogna marknader. Hilding Anders Sverige AB var ett intresseväckande fallföretag som visade sig vara en bra grund för en sådan studie. Hur ska de växa organiskt på en till synes mogen marknad. En annan avgörande faktor till att vi valde Hilding Anders Sverige AB, är att de visat intresse och gett oss tillgång till nyckelpersoner och data för att kunna genomföra vår studie på ett tillförlitligt sätt.

2.2 Angreppssätt

Vi har valt att använda oss av djupgående intervjuer av nyckelpersoner på fallföretaget samt av personer i återförsäljarledet och branschorganisationer. Därtill använder vi en fallstudie då den lämpar sig bra att använda för att undersöka en specifik händelse, fenomen eller förlopp¹¹. Då vi ämnar undersöka möjliga sätt för Hilding Anders AB att mäta tillväxt fann vi denna metod mest lämplig. Eftersom den här studien studerar ett fallföretag kan det vara svårt att dra generella slutsatser för en hel bransch, däremot kan det tänkas att slutsatserna går att applicera på andra företag med samma förutsättningar på mogna marknader.

¹¹ Sharan B. Merriam 1994 Fallstudien som forskningsmetod, Studentlitteratur, Lund

2.2.1 Induktiv, deduktiv och abduktiv

Vi utgick från en deduktiv ansats då vi började med uppsatsen. Vi var medvetna om problematiken med att marknadsandelar kunde vara ett för snävt mått på hur man skapar tillväxt efter att vi träffat vårt fallföretag. Vi fortsatte arbete med uppsatsen genom att analysera fallföretaget utifrån verkliga förhållanden med hjälp av vedertagna teorier. För att vara lyckosamma i det avseendet krävdes att vi arbetade helt utan förutfattade meningar. Det skulle dessutom vara genomförbart då ingen av oss hade erfarenheter från något liknande fall, utan vi kunde angripa problematiken med såväl frisk kunskap som ögon utan filter.

2.2.2 Kvalitativ och kvantitativ

Vid datainsamling finns det inom samhällsvetenskapen två metoder kvalitativ och kvantitativ. Eftersom studien syftar till att undersöka huruvida företaget kommer att växa valde vi att använda oss av den kvalitativa metoden. Tillväxt är komplext fenomen som kräver att man tittar på helheten och har förståelse för hur företagets olika delar samspelar med marknaden.¹² En kvalitativ metod anses även vara mer flexibel och djupgående än en kvantitativ metod¹³ vilket är avgörande för att finna den bästa tillväxtstrategin.

2.5 Datainsamling

Studiens primärdata har utgjorts av intervjuer med personer på företag men även externa experter. Två nyckelpersoner på fallföretaget har intervjuats för att få en ökad förståelse för fallföretaget och en helhetsbild över sängmarknaden. För att få en mer facetterad bild av fallföretaget och dess nuläge intervjuades branschexperter. Vi tror oss ha valt branschexperter med riklig kunskap om ämnet då vi kontaktade Trä- och möbelindustriförbundet, en branschorganisation där sängtillverkare ingår.

Inför intervjuerna med respondenterna valde vi att använda oss av kvalitativa djupintervjuer, då Holme och Solvang menar att denna form minimerar inflytandet på

¹² J Backman, 1998, Rapporten och uppsatser.

¹³ Ibid

respondenternas svar¹⁴. Genom att inte skicka ut frågeformulär i förväg till respondenterna fick vi ett mer generellt samtal, där vi inte ställde några ledande frågor utan respondenten hade möjlighet att svara utan svarsalternativ. Detta var viktigt för att få en så bra och oberoende bild som möjligt. För att garantera att respondenterna fick uttala sig om vissa områden hade vi på förhand kommit överens om några frågor som vi tyckte var centrala och viktigt att alla respondenter fick svar på. Jacobsen talar om denna intervjumetod som delvis strukturerad¹⁵. Intervjuerna spelades in för att senare kunna analyseras och användas vid osäkerhet kring respondentens svar. Kompletterande telefonintervjuer hölls med nyckelpersonerna inom fallföretaget för att få klarhet angående vissa områden.

Försäljningssiffror från fallföretaget i form av till exempel omsättningsuppgifter per butik/kedja har utgjort stora delar av studiens sekundärdata, men även branschindex, SCB befolkningsstatistik och litteratur inom området tillväxt och tillväxtstrategi har varit till användning. Sekundärdata har gett oss en helhetsbild över sängmarknaden och de olika aktörernas position på marknaden. För att kunna analysera sängmarknaden var vi tvungna att avgränsa oss till vilka som säljer sängar idag och vilka som är potentiella försäljare av sängar. Vi valde att använda oss av söktjänsten Eniro i vårt urval. Vi ansåg detta vara relevant i avseendet att de möbel- och sänghandlare som finns registrerade på Eniro är de som är aktivt säljer produkterna. Vi studerade även SCB:s branschorganisationsförteckning av möbelhandlare, men fann det ej relevant då den var undermåligt uppdaterad.

Vi har varit medvetna om att de sekundärdata vi tagit del av ursprungligen kan ha samlats in i ett annat syfte¹⁶. Artiklar inom ämnet har erhållits genom användning av Lunds Universitets ekonomiska bibliotek och då främst databaserna Lovisa och Elin. Vi valde att söka på nyckelord som: Organic growth, tillväxt, PIMS, förvärv och strategiska allianser.

¹⁴ I.M Holme & B.K Solvang, 1997, Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder.

¹⁵ D.I., Jacobsen, 2002, Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.

¹⁶ D.I., Jacobsen, 2002 Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.

2.5.1 Val av respondenter

De nyckelpersoner vi valt att intervjua är centrala inom Hilding Anders Sverige AB. Dessa har således en bra inblick i sängmarknaden och kan ge oss en korrekt bild. Vi fick första kontakt med Björn Edwardzon, för att sedan få tala med Olle Carlsson för att få en mer detaljerad bild över konkurrenter och återförsäljare. För att få en objektiv bild vände vi oss även till branschorganisationen Trä- och möbelindustriförbundet samt två detaljister.

Olle Carlsson, Försäljningschef Hilding Anders Sverige AB

Olle har en gedigen kunnighet från möbelbranschen och över 30 års erfarenhet från Hilding Anders AB. Han var tidigare själv möbelhandlare i Umeå.

Björn Edwardzon, VD Hilding Anders Sverige AB

Verkställande direktör vid Hilding Anders Sverige AB sedan 2004, har tidigare erfarenhet av konsumentprodukter och produktionsföretag från Pergo AB. På Pergo arbetade Björn Edwardzon som Senior Vice President Sales and Marketing Europé.

Meta Troell, Trä- och möbelindustriförbundet

Handläggare hos svensk handel med ansvarområde för svenska möbel och belysningsbranschen.

Patrik Svensson, Butikschef på Säng jätten i Lund

Arbetat med sängar i 3 år. Började som säljare på Säng jätten Helsingborg men blev sedermera butikschef i Lund butiken.

Anders Ragnarsson, Butikschef på Härliga hem i Staffanstorp

Har arbetat med möbler i 8 år, senaste åren som butikschef för Härliga hem i Staffanstorp.

2.6 Validitet, reliabilitet

Eftersom vi utfört en kvalitativ studie kan vi inte förlita oss enbart på siffror, utan har fått förlita oss på att vi observerat rätt sak vid rätt tillfälle¹⁷. Genom djupintervjuer med respondenter från branschorganisationer, återförsäljare och personer i nyckelpositioner på fallföretaget har vi utgått från att de är kompetenta inom ämnet vi har för avsikt att undersöka. Intervjuerna har spelats in i syfte att kunna sammanställas och i efterhand kunna återspela intervjuerna.

Det kan vara svårt att skilja mellan objektivitet och subjektivitet¹⁸. Problem kan uppstå då studien bedrivs över lång tid och förutfattade meningar kan uppstå desto djupare författarnas engagemang blir. Vi har i största möjliga mån försökt vara objektiva inför studien och analysera utan förutfattade meningar, men vi är medvetna om att det i praktiken är svårt. En viss subjektivitet förekommer således i uppsatsen, men vi har försökt eliminera den i största möjliga mån.

2.7 Källkritik

Intervjuer med personer på fallföretaget, representanter för möbelhandlare och nischade sängbutiker utgör en stor del av vår studie. Då vi kan utgå från att dessa personer är positivt inställda till sin egen verksamhet har vi valt att ha en kritisk och granskande inställning gentemot dessa. Genom intervjuer med fallföretaget, möbelhandlare och specialister har vi försökt få en så rättvisande bild som möjligt. Respondenternas bild av branschen har generaliserats utifrån alla intervjuerna och sedan tolkats av oss. I största möjliga mån har vi försökt bortse från de intervjuade personernas personliga åsikter.

Uppdelningen av Sverige i regioner följer Statistiska centralbyråns fördelning över 70 A-regioner. Vissa mindre befolkningsförändringar kan ha skett sedan SCBs uppdatering vilket vi inte kan kompensera för. Vi ansåg dock att informationen var tillförlitlig för vad vi avsåg att mäta. Försäljningssiffrorna vi tagit del av från fallföretaget är inte per verksamhetsår men har estimerats per helår, säsongsvariationer kan därför förekomma som ej tagits med i beräkningarna.

¹⁷ Malterud K. Validitet. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning, 1998

¹⁸ I.M Holme & B.K Solvang, 1997, Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder

KAPITEL 3

Teori

Kapitlet ger en redogörelse för de teorier som utgör den teoretiska referensramen för rapporten.

För att lättare förstå och kunna beskriva tillväxt behöver vi först förklara det teoretiska begreppet strategi, som är en bakomliggande faktor för tillväxt. Ordet strategi kommer från grekiskan och betyder ”generalkonst”. Johnson, Scholes och Whittington förklarar strategi inom ekonomi som:

”Strategy is the *direction* and scope of an organisation over the *long term*, which achieves advantage in a changing *environment* through its configuration of *resources* and *competences* with the aim of fulfilling *stakeholder expectations*”¹⁹

För att ett företag skall kunna växa krävs det insikt om den nuvarande strategiska positionen och den framtida strategiska planen. För att kunna följa planen måste företaget kunna ta tillvara de möjligheter som finns på marknaden och kunna använda sig av organisationens tillgångar och kompetenser. Det är nog så viktigt att veta vilka förväntningar företagets intressenter har på framtiden för att lyckosamt kunna expandera.²⁰

För att kunna genomföra den strategiska planen krävs oftast förändringar i företagets produktion. Det kan t ex gälla lansering av produkter på nya marknader, omstrukturering av tillverkningen eller kanske t.o.m lägga ner produktionen av en olönsam produkt. Genom att analysera sin framtida position efter de strategiska förändringarna kan företaget uppskatta sin framtida lönsamhet. Om det uppstår ett ”gap” mellan den uppskattade lönsamheten och den lönsamhet företagets intressenter kräver, behöver ledningen besluta om en lämplig strategi för tillväxt.²¹

¹⁹ Gerry Johnson et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 9

²⁰ Gerry Johnson et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 17

²¹ Philip Kotler och Kevin Kellner, Marketing Management, 12th edition, 2006, sid 47

De flesta företag ser tillväxt som ett sätt att påvisa framgång, men det är beroende av vilken intressent som beskådar företaget, menar Hamberg. Företagsledningen vill med stor sannolikhet leverera hög lönsamhet, medarbetarna ser gärna löneökningar och aktieägarna ser direktavkastningen per aktie som ett mått på framgång.²²

3.1 Tillväxt, ett mått på vad?

Mycket forskning har gjorts kring olika typer av tillväxt inom nationalekonomi och ekonomisk historia. Innebörden av tillväxt inom företagsekonomin förklaras som ett antal nyckeltal som studeras över tiden²³. Begreppet används generellt som ett mått på framgång och lönsamhet. De mest frekventa nyckeltalen på tillväxt är antalet anställda, omsättning, och tillgångar. Även andra nyckeltal förekommer när man mäter tillväxt i sin verksamhet. Det kan vara att man exempelvis mäter marknadsandelar vunna från konkurrenter samt hur många kunder som förloras per dag.²⁴

Med marknadsandel menar man andel av den totala försäljningen som ett företag genererar. Således estimerar man en marknadsstorlek genom att addera aktörernas försäljning. Detta mått har länge utgjort en standard för att både beskriva sin nuvarande strategiska position men samtidigt också vara en faktor vid företagsvärdering.²⁵

3.1.2 Marknadsandel och lönsamhetens relation

Företagets marknadsandel och lönsamhet är starkt korrelerade med varandra. En hög marknadsandel leder till en högre lönsamhet än om företaget har en låg marknadsandel, det konstateras i Robert D. Buzzell, et al:s studie av 57 amerikanska företag (1975). De faktorer som författarna främst nämner är stordriftsfördelar, erfarenhetskurvor, kompetent ledning samt marknadskraft. Ett företag som är dubbelt så stort som ett annat kan i högre grad använda sig av effektivare sätt att framställa produkter, förhandla med

²² Mattias Hamberg, Strategic Financial Decisions, 2004.

²³ Nilsson H, Isaksson A, Martikainen T, Företagsvärdering med fundamental analys. 2002, s 149

²⁴ www.tele2.se 2006-12-01

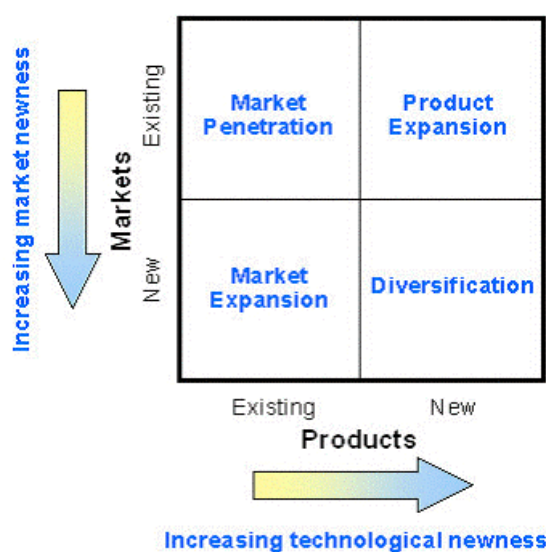
²⁵ H. Igor Ansoff, Praktisk företagsstrategi, 1965,

underleverantörer om volymrabatter och tillverkar produkter till lägre kostnad per enhet.²⁶

Det var intressant ur vår synvinkel att titta på studien för att befästa våra tankar om att marknadsandelar är korrelerade med lönsamhet. Vår studie är således baserade på Robert D. Buzzells undersökning.

3.2 Ansoff matrisen

Utifrån företagets strategiska position måste ledningen välja riktning för att utveckla verksamheten. Riktningen ska ta hänsyn till produkten och marknaden företaget befinner sig på. Den ska också iakttä de strategiska möjligheter som råder och intressenternas förväntningar. Ansoff har utvecklat en matris, se figur 3.2 nedan, för hur ett företag kan växa genom fyra olika strategier. Dessa strategier kräver ofta att de kombineras med varandra. Till exempel så är sannolikheten stor att en produkt behöver modifieras om den ska lanseras på en ny geografisk marknad. Ansoff matrisen belyser problematiken företagsledningen står inför oavsett om det rör sig om ett förvärv eller organisk tillväxt. För vår studie har matrisen utgjort en grundpelare för att illustrera hur företag bör gå tillväga för att åstadkomma värdeskapande organisk tillväxt.



FIGUR 3.1 ANSOFF MATRISEN

²⁶ Robert D. Buzzell et al, Market share – a key to profitability HBR. jan-feb, 1975 sid 97

3.2.1 Marknadspenetration

Med marknadsandel menas att företaget försvarar och stärker sin position på den nuvarande marknaden med sina nuvarande produkter. Företagets tillväxt sker främst genom att försäljningen ökar av redan existerande produkter, genom prissänkningar eller ökad promotion. Eftersom marknaden hela tiden förändras krävs att företaget kontinuerligt anpassar sig för att möta kundernas efterfrågan. För att bli lyckosam med denna strategi krävs att företaget utnyttjar organisationens resurser och kompetens. Livscykeln för en produkt är viktig att ha i åtanke, eftersom efterfrågan på en produkt förändras. Stark efterfrågan behöver inte betyda hög lönsamhet, utan genom de olika stadierna i produktlivscykel ändras förutsättningarna.²⁷

Att öka försäljningen på en växande marknad är lättare för företag med en liten marknadsandel eller för nyetablerade aktörer. Det beror framförallt på att den totala försäljningen inte har nått sin mättnadsfas, och i vissa fall kan de etablerade aktörerna motvilligt ta vara på efterfrågan från nya håll. I en mogen marknad eller i en marknad på nedåtgående är det svårt att ta nya marknadsandelar organiskt. Genom uppköp kan företag då snabbt skapa sig stora marknadsandelar.²⁸

3.2.2 Produktutveckling

Den marknad ett företag befinner sig på är sällan statisk, kunderna kräver oavbrutet nya produkter och tjänster. Utmaningen blir att vidareutveckla produkterna på den befintliga marknaden, genom exempelvis nya funktioner, nya användningsområden, lägre priser, ny design etc. Konsumentprodukter har en tendens att ändras i takt med att samhället förändras och nya användningsområden skapas. Om livscykeln för en del produkter är mycket kort är det nödvändigt att vidare utveckla produkten för att kunna tillgodose kundens behov och behålla produktens marknadsandel.²⁹

Produktutveckling är och kan vara nödvändigt för ett företags framgång, men ledningen bör ha i åtanke att forskning och utveckling är stora investeringar och de få produkter

²⁷ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 341

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

som verkligen når marknaden blir sällan några kassakor. Små företag med liten marknadsandel kan få det svårt eftersom de dominerande aktörernas ration mellan forskning och utveckling och försäljningsvolym blir lägre. Att utveckla nya produkter bara för att trenden kräver det är inte hållbart, bristande prestanda kan göra företaget ett mål för uppköp av någon av de ledande aktörerna.³⁰

3.2.3 Marknadsutveckling

Om marknaden där ett företags produkt är etablerad blir mättad, ges det inga fler möjligheter att växa inom det segmentet. I stället bör företaget söka nya marknader, där de kan erbjuda den existerande produkten till nya segment där samma kritiska framgångsfaktorer existerar och t ex hitta nya användningsområden för produkten som kan tilltala nya användare. Geografisk spridning är också ett möjligt alternativ inom ramen för marknadsutveckling. Nationell eller internationell tillväxt har blivit nödvändigt för många företag eftersom marginalerna pressas av utländska företag på sin hemmarknad.³¹

I verkligheten krävs oftast en viss anpassning av produkten för att kunna passa de användningsområden den nya marknaden kräver. Nya användare av produkten ställer också krav på produktens utformning, kvalitet och design.³²

3.2.4 Differentiering

Företaget investerar i nya produkter och tjänster på en ny marknad, vilket särskiljer den här strategin från de tre andra. Det kan vara lämpligt när t ex ”spill” från originalproduktionen kan används till en helt fristående produkt kan det vara en lämplig strategi. Genom att utveckla produkter helt skilt från huvudprodukten sprider företaget sina risker för en eventuell nedgång i efterfrågan. En rad olika produkter inom olika områden och marknader kan leda till en stärkt ställning på marknaden för var och en av

³⁰ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 345

³¹ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 345

³² Ibid

de olika produkterna. Genom att kunna utnyttja det överskott en produktserie genererar kan det täcka en förlust inom en annan produktserie.³³

3.3 Tillväxt

Tre tillväxtstrategier är dominerande på marknaden; organisk tillväxt, tillväxt genom förvärv eller genom strategiska allianser.³⁴

3.3.1 Organisk tillväxt

Organisk tillväxt kan beskrivas genom att ta tillvara organisationens egna förutsättningar och kunskaper. Företaget använder de anställdas kunskap för att utveckla nya produkter och tjänster och på så vis kan produkter utformas enligt företagets grundtanke medan komplementprodukter kan utvecklas i takt med kunderna efterfrågar dem. Att växa organiskt kan även innefatta att företaget använder sig av sin egen säljstyrka istället för att ta hjälp av externa agenter. I förhållande till förvärv där stora kostnader uppstår vid en bestämd punkt, ger organisk tillväxt företaget möjlighet att sprida kostnaderna över en längre tid. Små företag har sällan ekonomiska resurser att använda sig av företagsförvärv för att få tillgång till ny kunskap, utan hänvisas till en steg för steg process³⁵. Studier visar att i och med att ett företag växer så leder det också till fler nyanställningar. De nya anställda bidrar med ny kunskap och nya idéer, vilket i sin tur ökar tillväxten.³⁶

3.3.2 Tillväxt genom förvärv

Genom förvärv köper företaget ett annat företag, dess licenser eller teknologi. Det har blivit allt vanligare med företagsförvärv de senaste 20 - 30 åren³⁷. Anledningen är troligtvis de höga krav marknaden ställer på företagen att utveckla ny teknologi konstant. I många fall är förvärv det enda tänkbara alternativet för företag då utveckling inom företaget skulle vara för tidskrävande och dessutom kanske man saknar kompetens.

³³ Ibid

³⁴ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 346

³⁵ Edith Penrose, The Theory of the Firm, 3th, 1959

³⁶ Ibid

³⁷ Kleppstö Stein, Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner, 1993 sid 32

Genom att förvärva teknologin kan företaget snabbt etablera sig på nya marknader och konkurrera med företag enbart specialiserade på just den tekniken.³⁸

Det kan även finnas finansiella motiv till ett företagsförvärv. Genom att förvärva ett litet företag med en bra produkt och lansera den på nya marknader kan företaget utnyttja sin storlek för att tjäna pengar. Uppköp av konkurrerade företag leder till stordriftsfördelar genom att det går att skära ner verksamheter som de då har dubbelt av.³⁹

Personliga motiv till uppköp är oftast ett problem för företag. Personer i ledningen vill förvärva företag för att visa på handlingskraft och tillväxt för företaget. Alla aktieägare är inte intresserade av företagets långsiktiga lönsamhet utan kan ha ett kortsiktigt perspektiv med syfte att driva upp aktiekursen.⁴⁰

Företagsförvärv är inte möjligt i alla situationer, till exempel om företaget har en så dominerande ställning på marknaden att konkurrenslagstiftningen förbjuder vidare uppköp. Företagen kan sinsemellan ha vitt skilda företagskulturer vilket gör dem svåra att kombinera och utnyttja synergieffekterna.⁴¹

3.3.3 Strategiska allianser

I och med den ökade globaliseringen har strategiska allianser blivit allt populärare. Företag kan via allianserna dra nytta av varandras kunskaper om geografiska marknader, teknologi och kunna erbjuda kunderna sina tjänster var de än befinner sig. Denna strategi är mer kostnadseffektiv än de andra två alternativen, då väldigt lite anpassning krävs. Alliansen ger även en ökade flexibilitet, företaget behöver inte vara bundna till anläggningstillgångar som de inte fattat beslut om, utan kan avsluta samarbetet utan stora kostnader.⁴²

³⁸ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 350

³⁹ Ibid

⁴⁰ Kleppestö Stein, Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner, 1993 sid 32

⁴¹ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 353

⁴² Bengtsson L, Holmqvist M, Larsson R, 1998, Strategiska allianser- från marknadsmisslyckande till lärande samarbete.

För att en strategisk allians ska vara lyckosam krävs det att företagen är ärliga mot varandra och inte undanhåller information som är avgörande för samarbetspartnern. Förväntningarna på samarbetet bör vara noga avtalade då målbilden kan skilja sig mellan parterna och leda till ineffektivitet och kanske sluta med en upplösning av alliansen.⁴³

3.5 Inlärningskurva

Genom att fler produkter produceras utvecklas arbetarnas tillvägagångssätt, arbetsgången blir mer smidig och kostnaden per producerad enhet sjunker. I takt med att fler produkter utvecklas så sjunker produktionskostnaden stadigt tills man investerar i ny teknik och arbetsmönstret skiftar. Processen påbörjas då återigen, och kostnaden per producerad enhet sjunker. Med hjälp av inlärningskurvan kan den från början sköra marginalen per producerad enhet växa och den aktör som är först på marknaden kan sannolikt få lägst produktionskostnad givet att allting annat är lika. Teori om inlärningskurvor var intressant då den kunde tillföra ytterligare aspekter på marknadsandelars roll vid tillväxt.

3.6 Företags närsynthet

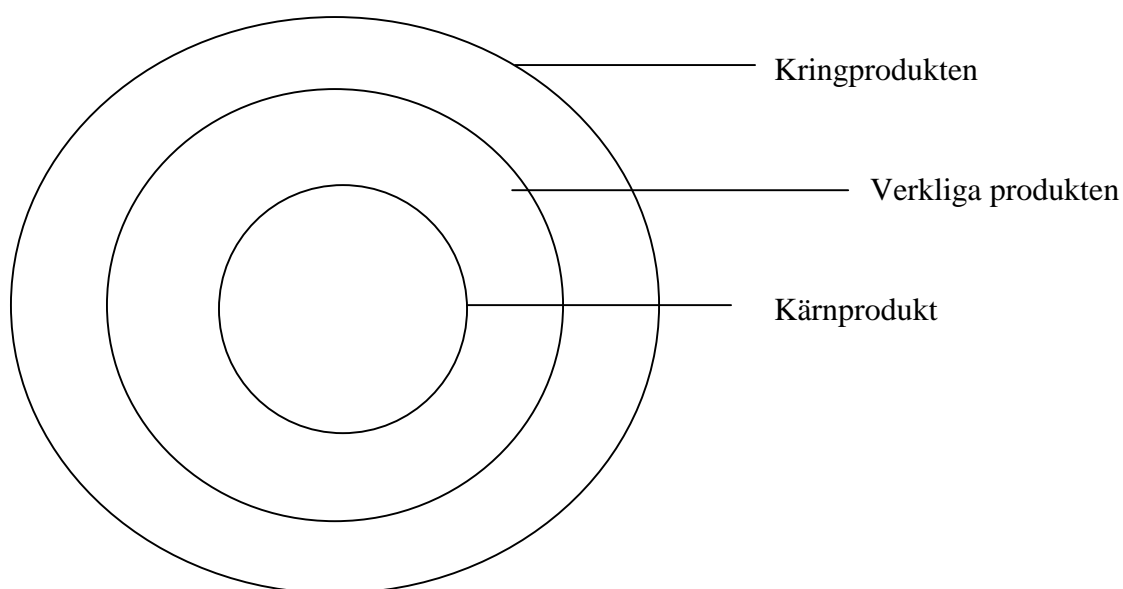
Theodore Levitt menar att företag måste se längre än bara den marknad de tror sig befinna sig på. Att bli produktorienterad och fokusera på den produkt man säljer istället för att vara kundorienterad. Ledningen måste se sig själva i ett större perspektiv. Som exempel nämner författaren järnvägen i USA på 1960-talet. Järnvägen slutade inte växa för att det blev en minskad efterfrågan på passagerar- och godstrafik, inte heller för att bilen, flyget och lastbilarna utkonkurrerade den – den slutade expandera för att de såg sig tillhöra järnvägsbranschen och inte transportbranschen. Enligt Levitt stirrar företag sig blinda på sin egen produkt och är inte medvetna om att omgivningen förändras och gör företaget obsolet.⁴⁴

⁴³ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 357

⁴⁴ Theodore Levitt, Marketing Myopia, HBR, 1960 sid 138

3.7 Kärnprodukt

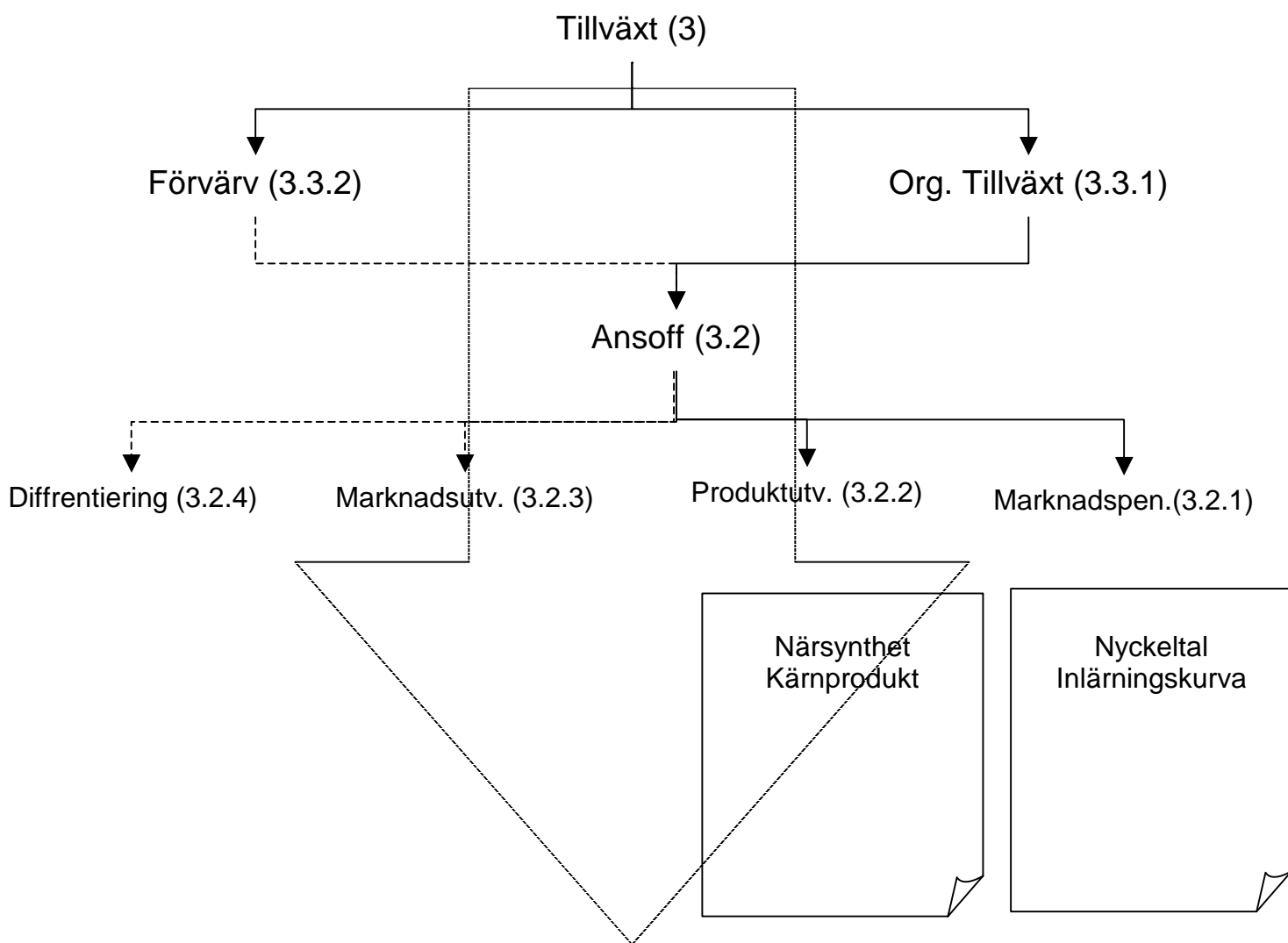
Ett företag erbjuder en produkt men ofta även en service för att skapa ett helhetsintryck. Idag är många produkter vardagliga och företag behöver differentiera sig mot sina konkurrenter. De erbjuder kunden en fysisk produkt, en service och en upplevelse - allt för att tillgodose kundens behov. Kotler och Armstrong talar om att en produkt består av tre lager. *Kärnprodukten* är det behov produkten tillgodoser när en konsument köper produkten. *Den verkliga produkten* är produktens attribut, design, färg, kvalitet, form m.m. Det skapar en produkt/känsla som attraherar kunden att vilja köpa just den produkten för att tillgodose behovet. Slutligen *Kringprodukten* som ger kunden tjänster och fördelar. Företag måste som komplement till kärnprodukten och den verkliga produkten erbjuda en lösning på hela kundens behov. Till exempel erbjuda installation, hemkörning eller extra garantier.⁴⁵ Se figur 3.3 nedan.



FIGUR 3.3 KÄRNPRODUKTEN

⁴⁵ Philip Kotler och Kevin Kellner, Marketing Management, 12th edition, 2006, sid 248

3.9 Teoretisk disposition



FIGUR 3.4 TEORETISK DISPOSITION

KAPITEL 4

Företagsbeskrivning

I det här kapitlet presenteras fallföretaget Hilding Anders AB, dess historia följt av viktiga milstolpar för företaget och koncernen. Vidare följer en redogörelse för företagets organisation, mål, vision och strategi. Kapitlet avslutas med en närmare studie av deras produktportfölj och representation på den svenska marknaden.

4.1 Hilding Anders grundas

Grunden för Hilding Anders lades redan år 1939 när Hilding Andersson grundade, Hilding Anderssons Möbelfabrik AB. Företaget placerades i Bjärnum, i norra delen av Skåne. Möbelfabriken var länge en lokal aktör som tillverkade madrasser och sängar. I takt med att företaget efterfrågade större produktionskapacitet flyttades företaget från Bjärnum till Hästveda.

4.1.1 Företaget utvecklas

Femton år senare, 1976 kom den första riktigt stora ordern. Ett hotell i Ryssland ville att Hilding Anders skulle producera samtliga möbler. För företaget var ordern värd 12 MSEK. Första steget mot en kraftig expansion hade därmed tagits. 1978 ingår dåvarande Hilding Anderssons möbler ett partnerskapsavtal med IKEA för att producera sängar för deras räkning. Under tidigt nittital följer ett liknande avtal med danska heminredningskedjan Jysk.

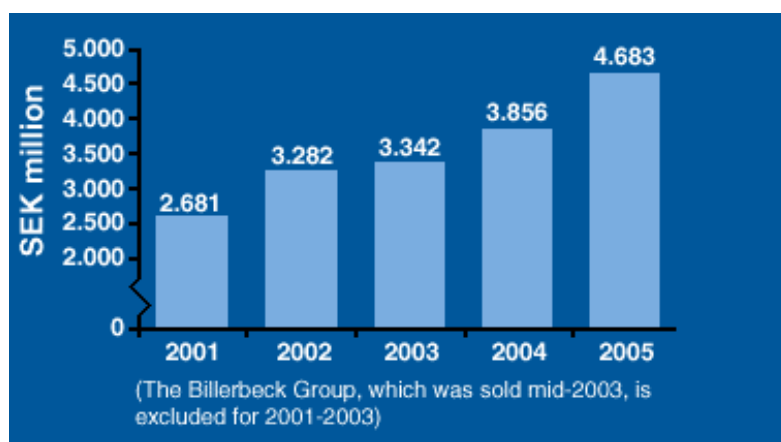
Hilding Anderssons Möbler har under de senaste 20 åren genomgått en snabb expansion främst på den nationella marknaden. När den nya generationen Andersson tar över rodret byter man ännu en gång namnet på företaget, denna gång till nuvarande Hilding Anders AB. Nu börjar företaget även expandera på internationell mark. Dessförinnan har företaget ägnat sig åt att förvärva mindre aktörer på den lokala marknaden.

De senaste sju åren kan Hilding Anders liknas vid en rymdfarkost. 1999 skedde ett samgående mellan Hilding Anders och Apex intressenter AB. Det ledde till att de blev

Europas största madrassstillverkare. Tillsammans hade de båda företagen en omsättning på närmare en miljard SEK och närmare 500 anställda. Två år senare förvärvades Slumberland Holding AB, Crown Bedding Industries NV och Carl Thøgersen A/S. Därmed hade Hilding bortsett från de nordiska länderna egna varumärken i Frankrike, Tyskland, Ungern, Tjeckien, Nederländerna, Schweiz, England och Irland. En sänggätte skapades - gruppen omsatte nu över 3 miljarder och hade cirka 2000 anställda - vilket gjorde dem till den största sängtillverkaren i Europa och en av de största i världen.

I ett pressmeddelande i början av 2000-talet uttalade sig företaget att förvärvet skulle ses som en fas i Hilding Anders långsiktiga strategi, som innebar att etablera sig i Europa och det hade nu blivit möjligt genom detta förvärv. Företaget var nu starkare och så även dess finansiella ställning, vilket skulle möjliggöra fortsatta förvärv och ytterligare stärka koncernen.

Utvecklingen har sedan dess gått snabbt, i figur 4.1 nedan kan vi överblicka Hilding Anders omsättningsutveckling sedan 2001.



FIGUR 4.1 HILDING ANDERS OMSÄTTNINGS UTVECKLING

Trots att en mycket stor del av företagets tillväxt skett genom förvärv visade Hilding Anders 10 procents organisk tillväxt under 2004, föregående år aningen lägre tillväxt, motsvarande siffra var då 7 procent.

Enligt ett pressmeddelande från Hilding Anders VD, Anders Pålsson på är förväntningarna på 2006 höga, inflationen är hög runt om i Europa och konsumtionen likaså. Den högsta tillväxttakten förväntas ske i de för Hilding Anders s.k. tillväxtområdena i Europa, såsom Spanien. Hilding Anders förvärvade under 2006

Spanska Somilar SL. Somilar har starka varumärken i sin portfölj och har visat på stark tillväxt, dessutom är Spanien ett av de fem länder i Europa med högst tillväxttakt.

4.1.2 Dagens organisation

Hilding Anders bygger idag på fyra affärsområden som delar in verksamheten i regionerna Norden, Södra Europa, Östra Europa och Central Europa- En femte region är nyligen etablerad och är enligt Anders Pålsson, tänkt att utgöra det femte affärsområdet för Hilding Anders, nämligen Asien. Hilding Anders har förbundit sig att successivt öka sitt innehav i Slumberland Asia Pacific från 20 till 60 procent med option på att därefter förvärva hela bolaget. Enligt Anders Pålsson ligger detta i linje med de nya ägarnas strategi, för att förbättra företagets globala position. I figur 4.2 nedan syns Hilding Anders organisationsschema med undantag från senaste förvärvet och därmed det femte affärsområdet.



FIGUR 4.2 HILDING ANDERS ORGANISATION

4.1.3 Vision, Mål & Strategi

Vision

- Att vara en tydlig europeisk ledare inom märkessängar
- Att vara ledare eller en av topp tre inom märkessängar på marknader där de är närvarande
- Att visa vägen för innovation
- Att kombinera lokala starka varumärken med Europeiska skalfördelar och kompetens för att stärka rollen som marknadsledare.

Mål

- Hilding Anders mål är att säkra och bevara sin position som ledare i Europa samt att vara en av ledarna i varje land de är verksamma, oberoende av om det handlar om storlek, lönsamhet eller produktutveckling.
- Att agera på olika geografiska marknader, med produkter i flera prissegment för att minska företagets risk.

För att uppnå ovanstående mål har Hilding Anders följande strategi:

- Skapa lönsamhet genom organisk tillväxt och förvärv
- Skapa synergier och ekonomisk storlek genom att koordinera inköp, logistik, produktion, IT och Produktutveckling
- Skapa marknadsföring och produktutveckling på lokala villkor och efter kundernas behov.

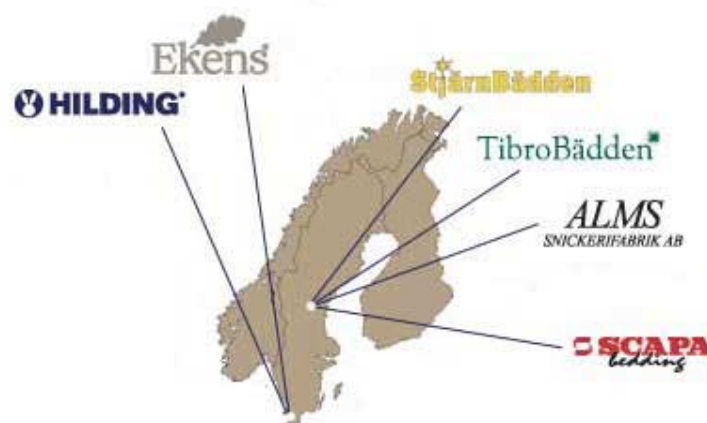
4.2 Hilding Anders i Sverige

Den svenska marknaden har under lång tid varit en plattform för hela organisationen, fram till 1988 då expansionen utanför Sverige först började ta fart. Under den period då Hilding Anders främst agerade på den svenska marknaden var också företaget ägt av familjen. Därefter har företaget successivt avyttrats till externa investerare. 2002 frigjordes den svenska organisationen, då organisationen för koncernbolaget flyttades från Hästveda till Helsingborg, för att 2004 landa i Malmö med närheten till Kastrup och kontinenten. Sedan hösten 2004 är Björn Edwardzon verkställande direktör för den svenska marknaden.

Företagets nationella organisationer fungerar som enskilda företaget, vilket leder till att den svenska organisationen även konkurrerar med Hildings Anders bolag i Sverige, Norge, Danmark, Polen etc. Liksom den svenska organisationen har försäljning runt om i nordiska länder, så tar de nordiska bolagen även från svenska organisationen. Ansvarig för den svenska försäljningen är marknadschefen, Olle Carlsson.

4.2.1 Produkter

På den svenska marknaden erbjuds en rad olika varumärken, anledningen till det stora antalet är alla uppköp som skett. Hilding Anders har i samband med uppköpen tagit över varumärken, fabriker och personal. På figur 4.3 nedan man se vilka varumärken som finns representerade via Hilding Anders på den svenska marknaden.



FIGUR 4.3 HILDING ANDERS PRODUKTORTFÖLJ PÅ DEN SVENSKA MARKNADEN

Därtill skall även räknas ytterligare några private label och tactical labels⁴⁶. Ekens var ett av de bolag som blev början på Hilding Anders förvärvsupptakt då det förvärvades 1991. Eken tillverkade kvalitativa sängar, kuddar och textilier av 100 procent naturmaterial. Madrass- och sängfabriken förvärvades successivt medan de delar som tillverkade kuddar och textilier slussades bort. Idag tillhör varumärket de sängar som konkurrerar med andra sängar i det högre prissegmentet.

⁴⁶ Private label (Sultan IKEA), Tactical labels (varumärke som företaget själv introducerat som exempelvis Koz

Tre år efter förvärvet av Ekens förvärvades det tre år gamla företaget Stjärnbädden. Vid förvärvet behöll man fabriken i Rydaholm och varumärket. Än idag finns varumärket på marknaden och erbjuder kunderna prismässigt bra alternativ.

1999 förvärvade Hilding Anders Tibrobädden och Scapa bedding. Tibrobädden var ett av de företag som ingick i förvärvet av Apax intressenter, medan Scapa bedding var ett gammalt säng- och möbelföretag som grundats 1959 av Göte Karlsson. Scapa var under lång tid dessutom en stor producent av möbler till IKEA-varuhusen i Sverige.

Slutligen finns givetvis de produkter som bär det egna varumärket, Hilding. Dessa produceras i Hästveda där koncernens största fabrik på 30.000 m² finns, tillsammans med kontoret för den svenska marknaden. Allt som allt omsätter den svenska organisationen mellan 600 – 700 miljoner SEK och har 300 anställda.

KAPITEL 5

Empiri

Det empiriska avsnittet inleds med en redogörelse för intervjuerna av återförsäljare och branschorganisationen. Detta kompletteras med insamlade data som ger oss en bild av möbel- och sängmarknaden i Sverige. Därefter följer ett refererat av intervjuerna med respondenterna från fallföretaget, där de ger sin syn på alternativ för tillväxt. Slutligen presenteras resultaten från fallstudien om hur man kan använda nyckeltalet marknadsandel som verktyg för att styra och följa upp tillväxt

5.1 Möbelmarknaden

När inget annat framgår baseras informationen i detta stycke på intervjuerna med Meta Troell från Trä- och möbelförbundet den 18 december 2006, alternativt data från deras webbplats. Intresset för inredning har de senaste 5 åren stigit alltmer. Folk byter möbler oftare idag än för några år sedan. Omsättningen för ”möbler och belysning” steg 2006 med 9,4 procent till 27,5 miljarder⁴⁷. Inredning, och då främst möbler, har gått från att fylla en funktion till att skapa ett värde och en image. Idag anses möbler fylla funktionen som statussymbol, en funktion som exempelvis bilen hade för 20-30 år sedan. Meta Troell tror att det ökade intresset till viss del beror på den så kallade ”Martin Timell-effekten”. Martin Timell har genom sitt TV-program ”Äntligen hemma” visat att man kan göra mycket själv i hemmet, vilket har inspirerat många till att engagera sig. Att designa sitt hem är inte längre en lyx som bara de rika har råd med. Även utbudet av utländska möbelkedjor har bidragit till ett ökat intresse med större utbud och lägre priser. Det finns dessutom enligt Meta Troell en genomgående trend som började med att ”alla” skulle renovera sina kök följt av badrum. Meta Troell är övertygad om att barnens rum kommer att bli nästa ”fluga” att renovera och skapa lyx i.

Tendenserna i branschen pekar på att allt fler lokala möbelhandlare går samman och skapar nischade kedjor som t ex Europa Möbler. Det är svårt för enskilda handlare att få lönsamhet, då kedjorna tar del av lägre inköpspriser, effektivare logistik och samordnad administration. Meta Troell tror att utvecklingen går mot starkare varumärken i det högre

⁴⁷ Butikskalendern 2007, ICA Förlaget, Forma Publishing group

prissegmentet och att kedjorna sedan kopierar och tar fram private label-produkter med lägre priser för stora marknader.

5.2 Sängmarknaden

De senaste 30 åren har sängmarknaden utvecklats i ett högt tempo. Enligt Meta Troell kunde svenskarna under 70-talet välja mellan DUX och sängar. Idag finns ett 30 tal olika varumärken från ett 10-tal olika tillverkare representerade på den svenska marknaden. Sängmarknaden i Sverige omsätter idag ungefär 1.3 miljarder kronor årligen⁴⁸. Enligt Olle Carlsson, försäljningschef på Hilding Anders, kan denna omsättning förenklat kategoriseras i tre olika typer av återförsäljare:

- **Specialister**, som enbart arbetar med att sälja sängar och sängtillbehör. De har ofta en bred produktportfölj med de flesta varumärken representerade och priser för alla plånböcker. Exempel på sådana butiker är Sova och Sängjätten.
- **Möbelhandlare**, säljer sängar som en del i det helhetsalternativ som de erbjuder sina kunder. I de fall möbelhandlarna ingår i en kedja är det vanligt att de har egna varumärken på sängarna även om de tillverkas av någon stor tillverkare som Hilding Anders eller Dux. Sängarna som erbjuds i prisklasserna från mitten och uppåt.
- **Kedjor** som IKEA och Jysk, som säljer sängar med lägre kvalitet och lägre pris i stora mängder. För att räknas in som kedja måste de ha ett brett urval av produkter förutom sängar.

Sängkulturen är enligt Olle Carlsson mycket beroende på vilket land man agerar i.

Kunderna i Finland efterfrågar till exempel väldigt fasta sängar, medan de i Danmark föredrar sängar av latex, som exempelvis Tempur och helst utan ben. På den svenska marknaden kan de mest dominerande sängarna kategoriseras enligt: Ramsängar, Ställbara sängar och Kontinentalsängen. Ramsängen är den säng som funnits längst i Sverige och den som skulle kunna liknas vid en standardsäng, kontinentalsängen har kommit från Norge på senare tid och har två stora madrasser ovanpå varandra. Ställbara sängen, som

⁴⁸ Enligt intervju med Björn Edwardzon och siffror som arbetats fram i fallstudie se nedan.

är en av de senare på marknaden, har enligt Olle Carlsson blivit ett populärt alternativ för många i takt med att priset under de senaste åren pressats till kundernas förmån.

Anders Ragnarsson på Härliga hem har under sina åtta år i branschen sett en utveckling mot en ökad medvetenhet hos allmänheten när det gäller inredning och möbler. Dagens kunder är medvetna och välinformerade om vad de olika varumärkena står för innan de besöker butikerna. Patrick Svensson på Sängjätten menar att trots det stora utbudet av olika typer av sängar, är det en marginell skillnad mellan dem. Den största skillnaden ligger i materialvalet och utseendet på sängarna, och enligt Patrick Svensson på Sängjätten är den sängen man trivs bäst i också den bästa. Respondenterna från Sängjätten och Härliga hem är eniga om att branschen går mot en ökning av antalet varumärken. Förmodligen beror det på att sängar är en relativt generisk produkt och skulle återförsäljarna då sälja samma varumärken skulle det vara svårt att hålla priserna uppe. Branschen etablerar varje år nya varumärken för att öka frekvensen av köp per kund. Genom att döpa om sängarna och byta ut klädseln menar Patrick Svensson att tillverkarna försöker locka kunderna att byta säng oftare. Detta gör marknaden svåröverskådlig och att jämföra sängar mellan olika återförsäljare är besvärligt. Kunden skulle tjäna på en standardisering av sängarna och en koncentration av varumärken menar Hilding Anders försäljningschef, Olle Carlsson.

Enligt Anders Ragnarsson är det av tradition kvinnorna som fattar besluten om möbler och är intresserade av heminredning. Dock är sängar ofta ett beslut som tas gemensamt av männen och kvinnorna. De som spenderar mest pengar på sängar är personer i 50-60 års åldern säger Anders Ragnarsson. Han tycker sig också se en trend att fler och fler personer är mer måna om sin sömnkvalitet och är beredda att investera i en kvalitetssäng än för 4-5 år sedan. Idag kräver kunderna mer av sin säng än bara en möbel att vila på under nattens mörka timmar. Risken är att man ha felaktiga förväntningar på en säng, och ser sängen som en doktor som skall lösa problem med rygg och nacke till exempel. En säng kan påverka nattsömnen men inte utföra underverk, anser Anders Ragnarsson

Åsikterna går isär om hur man bäst säljer sängar i butiken. Anders Ragnarsson menar att sängmiljöer (i butiken inreda sovrumsmiljöer) är ett bra sätt att få kunden att köpa dyrare sängar, man bygger upp en möjlig dröm för kunden. Patrick Svensson menar att kunden av tradition alltid köpt sängar rakt upp och ner utan sänggavel eller lakan och att kunden

inte är intresserad av helhetslösningar för sovrummet. Medan Anders Ragnarsson talar varmt om hur i upp emot 70 procent av deras kunder köper komplementprodukter i samband med sängköpet I större utsträckning män handlar helhetslösningar för sovrummet berättar Anders Ragnarsson vidare.

Både Anders Ragnarsson och Patrick Svensson menar att framöver kommer branschen att gå i från stora kedjor till mer specialiserade sänghandlare. Bristande kvalitet och ökat säng intresse från kunderna är enligt Patrick Svensson de avgörande faktorer. I framtiden är det service och kunskap återförsäljare kan erbjuda och vara viktiga konkurrensfördelar. Genom gedigen kunskap om de olika sängarna och vem som passar bäst i vilken säng tror sig återförsäljarna nå framgång.

5.2 Hilding Anders position

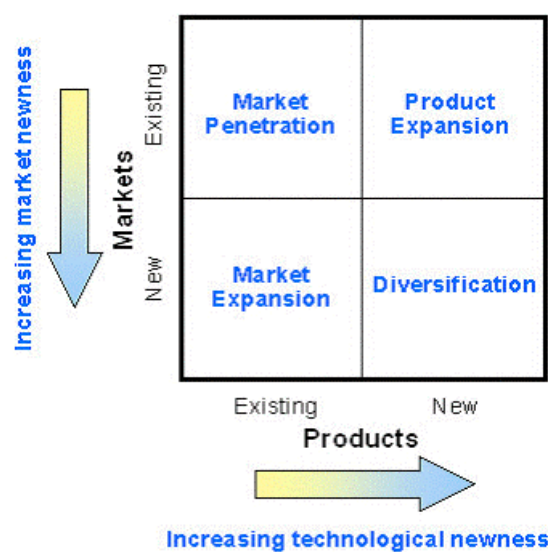
När företag talar om en position på marknaden är det vanligt att de använder sig av olika attribut som speglar företagets profil. Tele2 kommunicerar att de är kostnadsledare, andra exempel är Volvo som kommunicerar att de är den ledande aktören när det gäller säkerhetsaspekten på sina bilar. Hilding Anders använder sig av att de är störst på marknaden ⁴⁹. En tydlig och förankrad position på marknaden och en stödjande strategi för detta är viktigt för tillväxt och expansion menar de intervjuade respondenterna på fallföretaget. Det uppstår dock svårigheter i samband med mätbarheten om vilken aktör som exempelvis är störst. Detta grundas i att det inte finns en standard för hur man mäter, utan företag använder sig av olika modeller. Inom livsmedelsbranschen och snabbrikliga produkter är det vanligt att företagen mäter sin framgång efter share of shelf⁵⁰. När det gäller andra produkter talar man om andelen av konsumentens plånbok. I sängbranschen är det mest vedertagna sättet att mäta storlek, market share, i detta fall andelen sålda sängar i Sverige som producerats av Hilding Anders. Enligt våra respondenter är detta tillsammans med omsättningen också det lämpligaste sättet att mäta tillväxt för sängbranschen. På den svenska marknaden placerar sig Hilding Anders som en klar marknadsledare baserat på såväl omsättning som volym, dvs antalet producerade enheter.

⁴⁹ www.bmw.com, www.tele2.com, www.HildingAndersanders.com

⁵⁰ Årsredovisning 2005, ICA

5.3 Alternativ för tillväxt / Ansoff modellen

Enligt Ansoffmodellen kan Hilding Anders med de två dimensionerna, Marknader och Produkter skapa fyra olika tillväxtstrategier. De kan enligt Ansoff växa på nya marknader eller befintliga marknader. För varje val kan de sedan välja att använda befintliga produkter eller nya produkter. Dessa val behöver inte utesluta varandra utan olika strategier för tillväxt kan kombineras med varandra. Vilka val som är lämpligast avgörs av företagets struktur och den marknad de agerar på. Se figur 5.1 nedan.



FIGUR 5.1 ANSOFF MODELLEN

Till följd av våra avgränsningar i rapporten - att undersöka den svenska marknaden - kommer endast strategierna för att växa på den befintliga marknaden att hanteras inom ramen för denna rapport. Således kan Hilding Anders välja tillväxtstrategierna Market penetration, d.v.s att öka sina omsättning på den befintliga marknaden, eller Market expansion, att lansera nya produkter för den marknad de i dagsläget agerar på.

5.3.1 Befintliga marknader / Befintliga Produkter

Market penetration, innebär att man försöker skapa medel för att sälja mer till de redan befintliga kunderna. Enligt teorierna om Ansoff modellen, innebär denna strategi att införa volym- eller bonusbaserade program till kunderna, kundrelationsmarknadsföring

etc⁵¹. Att mäta tillväxten för denna strategi sker med fördel genom marknadspenetration och marknadsandel. Detta är en vedertagen och enkel metod som används av många företag. Marknadsandelen kan dock skilja sig åt beroende på vad man mäter marknadsandelen utifrån. För att ta reda på vad som är mest vedertaget har vi studerat olika företags årsredovisningar, främst ur aspekten hur de kommunicerar sina mål för tillväxt och strategier för detta. En gemensam nämnare för de flesta företagen är att man talar om tillväxt som en procentuell ökning av omsättningen. Detta kan sedan ofta kombineras med mål att förbättra nyckeltal som soliditet, rörelsemarginal etc.

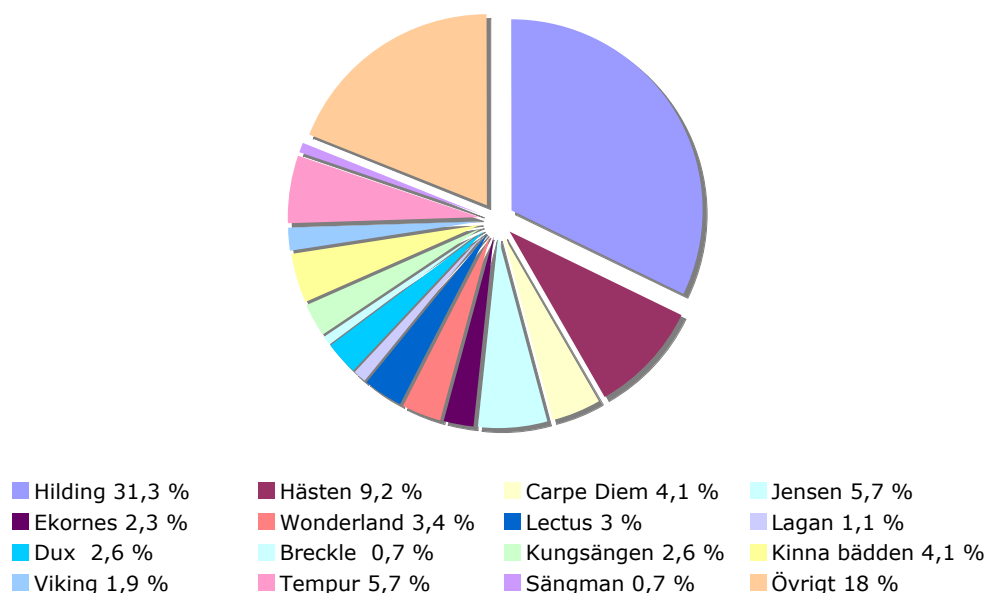
Nuläget för Hilding Anders var vid starten av denna studie relativt oklart, givet att de är marknadsledare på den svenska marknaden mätt i såväl volym, omsättning och antalet anställda. I specifika siffror och tal var det dock mer oklart. Framförallt kände respondenterna att marknadsandel var ett otydligt mått för att mäta tillväxt då det inte fanns möjligheter att följa upp denna i detalj inom företaget. För att kartlägga Hilding Anders möjligheter till tillväxt med hjälp av befintliga marknader valde vi att först fastställa utgångspunkten och nuläget.

För att kunna fastställa storleken på den svenska sängmarknaden, och få fram en rimlig omsättning, angrep vi problemet ur tre perspektiv. Först undersöktes inrapporterade siffror till Trä- och möbelindustriförbundet, TMF, till vilka samtliga aktörer i Sverige måste rapportera sin omsättning. Uppgifterna kan dock innehålla avvikelser då en del export kan vara adderad, försäljning till professionella marknader (Hotel m.m) och en del avser försäljning av tillbehör.

Andra utgångspunkten grundas på en med fallföretaget gemensam kartläggning av konkurrenterna på marknaden. Denna siffra innehåller dock en del uppskattningar och tolkningar av tillgängliga årsredovisningar. Det tredje perspektivet innebar att vi arbetade fram en egen modell, som dessutom gav möjligheten att uppskatta omsättningen även på specifika delar av marknaden, s.k. regioner. Modellens plattform är baserad på antalet invånare i landet, regionen eller staden. Den förutsätter sedan att invånarna köper en ny säng vart tionde år för en summa av 1500 SEK i tillverkningsvärde. Antagandena om livslängden på sängar och värdet baseras på intervjuer med respondenter i tillverkningsledet samt återförsäljare och statistik från historisk försäljning. De tre

⁵¹ Gerry Johnson, et al, Exploring Corporate Strategy, 7th edition, 2005 sid 341

värdena visade sig hamna inom ramen för 100 MSEK och den siffra som antogs spegla verkligheten bäst var 1300 MSEK . Den i sin tur bygger på en blandning av de tre utgångspunkterna. Figuren speglar hur de olika aktörernas storlek på den svenska sängmarknaden ser ut från ett omsättningsperspektiv.



FIGUR 5.2 SÄNGMARKNADEN UPPDELNING PER AKTÖR

Via studien kunde vi enligt figur 5.2 ovan få fram en marknadsandel för Hilding Anders i Sverige. Efter närmare granskning var denna siffra nästintill betydelselös i styrningssammanhang för tillväxt. Är marknadsandelen 50 procent kan det vara en oerhört bra siffra, men också en ganska medioker. För att veta om det är ett bra eller dåligt värde måste omvärlden och övriga aktörer på marknaden undersökas mer detaljerat. Marknadsandelen måste vara mer detaljerad för att möjliggöra strategisk styrning. Det bekräftas också via våra respondenter, då marknadsandelen endast används för att positionera och benchmarka sig mot konkurrenterna. Det är sällan som marknadsandel används som ett styrmedel för att öka tillväxten och lönsamheten.

För att kringgå denna problematik fördelades marknadsandelen på den svenska marknaden över 70 regioner⁵² vilka sedan delades in i fyra affärsområden, Syd, Mellan, Norr och Norr norr. Modellens bas var att fördela marknadsandel efter antalet invånare i affärsområdet, regionen eller staden. Stockholm, Göteborg och Malmö exkluderades för att undersöka eventuella storstadsmönster. Fördelen med att fördela

⁵² SCB 70 A-regioner

marknaden i mindre regioner ger möjlighet att benchmarka marknadsandelen mellan regionerna och sett ur ett större perspektiv kan även affärsområdena jämföras. I dagsläget använder företaget försäljningsdata från företags affärsdatasystem, som sedan kategoriseras och fördelas så att försäljning anges i summan per ansvarig försäljare och antalet kunder. Tillsammans med inrapporterad information från säljarna ligger detta till grund för att kartlägga variationer mellan de olika regionerna. Flera veckors arbete med denna information utmynnade i kunskapen om nackdelarna med detta arbetssätt. Dels blir regionindelningarna statiska utifrån säljarnas ansvarsområde, vilket är svårt att hantera då ingen hänsyn tas till marknadens omsättningsmässiga storlek. Dels uppstår svårigheter att fördela försäljning för eventuella kedjor i området, då dessa ofta faktureras mot centrala huvudkontor och distributionscentraler.

Enligt respondenterna på fallföretaget är inte alltid den inrapporterade informationen från säljarna inte riktigt att betrakta som tillförlitlig. Den tenderar att vara överoptimistisk och vill gärna framställa säljarna i bättre dager.

Efter dessa upptäckter framstod behovet av en egen studie för att kartlägga nuläget som ett möjligt alternativ. En första tanke var att kombinera den befintliga försäljningsinformationen med information om antalet invånare och därmed få en potentiell omsättning i regionen och en regionbaserad marknadsandel. För att skapa en så flexibel lösning som möjligt föll valet på att göra en helt egen studie, där regionerna kunde anpassas och förändras obehindrat.

5.3.1.1 Fallstudiens uppbyggnad & tillvägagångssätt

- 1) Vår första förutsättning var att fastställa en omsättning på den totala sängmarknaden i Sverige.
- 2) I fas två delade vi in den svenska marknaden i mindre regioner. Alternativet hade varit att strategiskt arbeta fram regioner baserade på hur köpkraften kunde tänkas röra sig. Risker att detta alternativ skulle bli alltför omfattande och därmed inte kunna fullföljas var dessvärre för stor. Istället utgick vi från de 70 regioner som SCB har kategoriserat som A-regioner. Detta gav oss tillräckligt många regioner för att inte kompromissa med flexibiliteten. Likaså

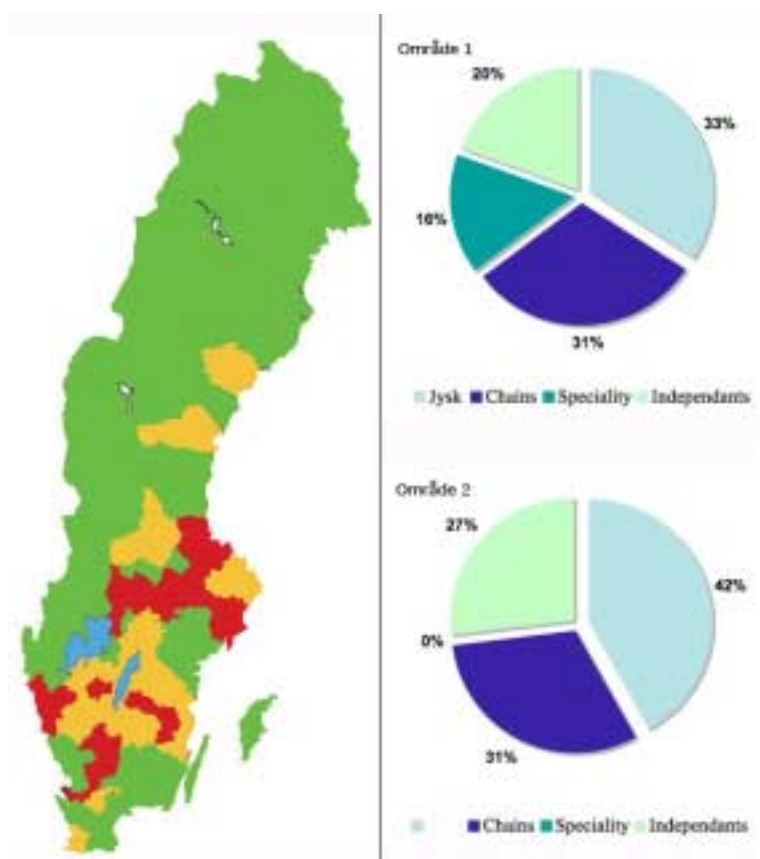
hämtades informationen om antalet invånare från SCB:s register. Vi hade således den svenska marknaden indelad i regioner med en tillhörande potentiell omsättning fördelad på antalet invånare.

- 3) Under fas tre fördelades Hilding Anders befintliga kunder på de 70 regionerna och Hilding Anders marknadsandel kunde därmed räknas ut.
- 4) För att fullfölja undersökningen och möjligheten till tillväxt avslutades studien med att i fas fyra undersöka potentiella kunder och konkurrenter. För att fastställa återförsäljare på den svenska marknaden använde vi branschregister, s.k. SNI register. De två förteckningarna som användes var SNI 52441 samt 52471. Dessa fördelades likaså per region för att sedan matchas mot Hilding Anders befintliga kunder. På så vis kunde vi utesluta de gemensamma återförsäljarna och behålla potentiella kunder i studien.
- 5) Ett problem vi stötte på var att namnet på det fysiska företaget ofta skiljde sig från butikens namn. Detta försvårade vårt matchningsarbete. För att kunna skapa ett tillförlitligare material adderade vi ytterligare en källa till återförsäljare i Sverige. Efter diskussioner med respondenterna kom vi fram till att Gula sidorna var en lämplig källa, då återförsäljare som inte är representerade i Gula sidorna inte heller är eftersträvansvärda. Återförsäljare representerade under rubriken sängar och möbelåterförsäljare sorterades ut. Därefter fortsatte arbetet enligt processen för SNI koderna. Studien omfattade nu marknadsandel per region och potentiella kunder.

5.3.1.2 Studiens resultat

Studien visade på ovanligt resultat - de olika regionernas marknadsandel visade sig variera kraftigt. I synnerhet kunde man se att marknadsandelen sällan varierade från kommun till kommun utan genomsyrades av större områden. För fallföretaget var detta ny kunskap. Nu kunde företaget med hjälp av statistiska data bekräfta det man tidigare bara anat och dessutom dök andra, mer överraskande, områden upp.

För att fördjupa studien ytterligare en nivå kategoriserades försäljningen även utifrån independents (möbelhandlare), Speciality (sängspecialister), Chains (möbelhandlar kedjor) och (Jysk & IKEA). Vi kunde nu se att företagets styrka inte bara varierade i marknadsandel mellan olika regioner utan att det också fanns ett ojämnt mönster i hur försäljningen till de olika kategorierna fördelade sig över landet. Risken för att konfidentiell information skall spridas gör att vi inte kan presentera exakta siffror för hur marknadsandelen varierar och ser ut i regionerna. ”Take away pointererna” i detta sammanhang är dock hur marknadsandelen varierar, vilket skapar ett kunskapstillskott som tidigare inte fanns i företaget. Därtill bidrar informationen om de strukturella skillnaderna i distributionssystemen som varierar mellan regionerna och främst mellan affärsområdena. Nedan syns tre figurer som visar exempel på hur ett grafiskt utdrag från studien kan se ut.



FIGUR 5.3 GRAFISKA RESULTAT FRÅN STUDIEN

5.3.2 Nya produkter / Befintliga marknader

Enligt Ansoffmodellen är produktutveckling ett annat strategiskt val för att skapa tillväxt för Hilding Anders. För att undersöka denna marknad inledde vi med att undersöka vad som ingår i kärnprodukten vid ett sängköp. Därefter undersöktes vilka kringprodukter och tjänster som skulle vara tänkbara i samband med sängköp eller i dess distribution. Björn Edwardzon och Olle Carlsson intervjuades var för sig för om vad som ingår i kärnprodukten vid sängköp. De visar sig vara helt eniga om vad de uppfattar som kärnprodukt - åtminstone på den svenska marknaden. Plattformen är den s.k. spiralmadrassen som sedan kan varieras enligt de tre tidigare omnämnda modellerna. Därutöver är det endast i undantagsfall kunderna väljer att inte köpa en bäddmadrass, dvs den extra madrass som placeras ovanpå sängen. Till kringprodukter räknas tillbehör som sängben, sänggavlar, sovrumsmöbler, sängkläder, täcken, kuddar, överkast och sänglampor. Alla sängtillverkarna erbjuder, utöver kärnprodukten, även sängben i olika utförande. För de kunder som önskar komplettera sin säng med en sänggavel kan detta ske enbart genom ungefär hälften av sängtillverkarna. Oftast köper kunderna sina sängar och sänggavlar separat, vilket kan bero på att man antingen väljer att behålla sin befintliga sänggavel alternativt köper en speciell sänggavel från någon av de många möbeltillverkarna, menar respondenterna.

Hilding Anders erbjuder sänggavlar till sina produkter och de konkurrerar i det övre prissegmentet precis som Ekens. Att erbjuda sänggavlar är en svårighet eftersom där varierar kundernas smak i högre grad än när det gäller sängar. Att kunderna föredrar sänggavlar från någon av de andra tillverkare är något som bekräftas av Anders och Patrik från Härliga hem och Sängjätten. Att erbjuda ett konkurrenskraftigt produktutbud skulle medföra ökad kapitalbindning i varulagren. Att sängmöbler, som t ex nattduksbord, köps från samma leverantör är däremot ovanligt, i de fall det sker är det enligt respondenterna främst via mindre aktörer. Dessa har en mer flexibel tillverkningsprocess vilket också möjliggör specialbeställningar. Dessutom har de ofta en bakgrund som möbelsnickare.

Till sängar som säljs i det högre prissegmentet, som Hästens, Dux m fl finns ett utbud av tillbehör som kuddar, sängkläder och täcken med samma varumärke. Enligt Anders och Patrik från Härliga hem och Sängjätten har dock specialister som Milli Notti, Hoie,

Lexington etc. ett stort grepp om marknaden. Undantaget är Duxiana som under lång tid byggt upp ett stort förtroendekapital genom att hålla en hög kvalité genomgående.

Inom Hilding Anders koncern finns fabriker utomlands, vilka idag är sysselsatta med att tillverka textilier till företagets produktion runt om i världen. Huruvida det finns ledig kapacitet eller kompetens för att även tillverka andra textilier såsom sängkläder, sängöverkast eller täcken är oklart. Uppskattningsvis rör det sig om samma kompetensområde, vilket troligtvis möjliggör en breddning av sortimentet om detta är önskvärt. Enligt uttalande av Anders Pålsson, CEO har man sett tendenser till att sängarnas produktcykel förkortas och denna trend förväntas fortsätta ytterligare. Enligt intervjuerna med såväl företaget som återförsäljare bör det vara möjligt att förlänga cykeln genom att förändra textilier och yttre utseende.

En uppskattning av Björn Edwardzon är att sängtillverkarna årligen omsätter 150 miljoner i tillbehör utöver de 1,3 miljarder SEK som kan härledas till sängarna. Hur mycket den totala sängtillbehörsmarknaden omsätter är svårt att uppskatta för respondenterna då det inte finns någon specifik redovisning av dessa siffror. Givet är dock att marknaden är mycket större än den omsättning som finns idag.

KAPITEL 6

Analys

Analysen bygger på det samlade empiriska materialet med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Först analyseras informationen från de djupgående intervjuer som gjorts. Dessa ligger sedan till grund för analysen om hur den svenska säng- och delvis även möbelbranschen kommer att utvecklas i framtiden.

Utifrån detta analyserar vi alternativa tillväxtstrategier för Hilding Anders.

6.1 Möbemarknaden

Det intresse för hemmet och inredning som utvecklats under de senaste 5-10 åren kommer troligen att fortsätta och förmodligen öka. De svenska konsumenterna har uppenbarligen fått upp ögonen för inredningens betydelse i hemmet. Att omsättningen ökade med mer än nio procent under 2006 är ett tecken på att allt mer av den svenska befolkningens disponibla inkomst går till att göra hemmet funktionellt och trevligt. Intresset kan ha väckts av de s.k. gör-det-självt programmen på TV, där Martin Timell inledde trenden med programmet ”Äntligen Hemma”. Programmen har visat hur enkelt det egentligen är att skapa en trivsamt miljö hemma. Att denna utveckling kommer att fortsätta finns det många aktörer som kan tänkas borga för. Inte minst kommer dagens möbel- och inredningsaktörer och branschorganisationer vara villiga att stödja den trenden. Därtill kommer den ökade globaliseringen som i sig erbjuder en inkörsport för alla utländska möbelvaruhus och gör-det-självt-butiker som numera finns i varje stad. För att dessa i sin tur skall överleva är det rimligt att anta att priserna kommer pressas till en en än mer förmånlig nivå för konsumenterna. Kriget mellan aktörerna kan också leda till kortare livscykler för produkterna då de ständigt tvingas utveckla produkterna för att överleva konkurrensen.

Ett tänkbart scenario är att produktutvecklingen kommer leda till att möblerna alltmer konverteras till att visa livsstil och status. Detta är dock inget nytt scenario, bokhyllan har länge varit en av de möbler som få köpt för att de är snygga - istället har de förmedlat attribut till besökare som intelligens och att personen är beläst. En utveckling som troligen kommer att spridas till övriga delar av hemmet. Varumärket kommer att fortsätta vara mycket viktigt för de konsumenterna som har ekonomiska medel, den stora

förändringen kommer troligen att vara en ökning av Private Label. I den kopieras kända möbler som säljs utan märke i stora upplagor till den stora massan med en lägre prisnivå.

6.2 Sängmarknaden

Under de senaste 30 åren har den svenska sängmarknaden utvecklats från endast ett fåtal varumärken till dagens uppsjö av olika varumärken att välja mellan. Att välja säng har helt plötsligt blivit en vetenskap. Skälen till denna utveckling är att antalet aktörer på marknaden ökat markant. Ursprungligen fanns det endast ett fåtal aktörer med distribution för hela landet, sedan kompletterades dessa med mindre möbel- och sängtillverkare. Många av de mindre möbel- och sängtillverkarna har sedan övergått till att fokusera sin verksamhet på sängproduktion. Orsakerna är troligtvis att pressen från större kedjor och internationell produktion av möbler gjort att lönsamheten för de svenska aktörerna minskat. Sängproduktionen har då blivit ett lönsamt alternativ att fokusera sin verksamhet kring eftersom den inte varit lika utsatt för internationella aktörer. Det i sin tur kan vara en konsekvens av att sängar är skrymmande och dyra att transportera; inte ens IKEA har lyckats med platta paket eller att låta kunden vara delaktig i produktionskedjan.

Alla dessa aktörer på sängmarknaden har istället lett till ett ökat krig dem emellan. Istället för att låta konsumenterna njuta av låga priser har många tillverkare valt att utveckla och differentiera produkterna med syftet att skapa konkurrensfördelar och mervärde för sina kunder. Därtill har aktörerna i det högre prissegmentet drivit offensiva kampanjer om kvalitetssängar med livstidsgaranti och en riktigt god nattsömn. Denna kampanj är en bidragande faktor till att konsumenterna blivit alltmer medvetna eller inbillade att valet av säng påverkar deras livskvalitet. I själva verket ligger den största skillnaden i valet av säng i prisklassen 2000 kronor till 10000 kronor och inte 10000 till 80000 kronor som många av dagens konsumenter tror. Detta scenario har utnyttjats av producenterna som istället gjort produktutbudet mer komplext genom att variera yttre attribut som får sängarna att direkt konkurrera med varandra. Konsekvenserna av detta är att alla säljare använder olika argument för att förvirra kunderna och övertala dem om att just deras sängar är de bästa. Resultatet blir att prisnivåerna kan bibehållas eftersom kunderna inte har möjlighet att jämföra de olika alternativen på ett tillförlitligt sätt. En gynnsam situation för dagens producenter! De bör dock inte slå sig till ro - det finns anledning att tro att en utveckling

liknande den som skett på möbelmarknaden också kommer att ske på sängmarknaden. Förmodligen kommer vi att få se fler utländska aktörer ta sig an marknaden med ny design och nya material.

För att skapa konkurrensfördelar anser vi att Hilding Anders bör gå i bräschen för att ta fram sängar som kan förmedla status genom andra attribut än varumärket. Det kan vara designade sängar som förmedlar att man har smak eller en säng med platt tv skärm som fälls ut vid fötterna på morgonen för den pryl och tv-intresserade. För att sälja fler sängar kan det tänkas att man tar fram specialsängar för barnen, om det är något föräldrarna värdesätter och spenderar mycket på är det troligtvis på sina barn. Barnvagnen kostar numera en förmögenhet och är specialdesignad för att förmedla olika budskap. Likväl kan sängmarknaden produktutvecklas för barnen, med naturmaterial som inte framkallar allergier eller sängar behandlade med antibakteriella material.

Den motsatta utvägen är att sängmarknaden standardiseras och att kvalitén på alla sängar plötsligt blir transparent. Försök har hittills gjorts från IKEA och andra stora kedjor med brist på lager och utställningsplatser. Att hela sängmarknaden utvecklas till att fjädrarnas styrka, hållbarhet, formbarhet går att jämföra mot en standard är fullt tänkbar. I dagsläget skulle konsumenterna ha stora summor att tjäna på en sådan utveckling. Baksidan är att det mervärde som producenterna och återförsäljare idag kan tjäna kommer att suddas ut och istället blir volym och en hög inre effektivitet vägen till överlevnad. Den aktör som går i bräschen för detta kan ha mycket att vinna om förutsättningarna och tajmningen är den rätta. Eftersom våra undersökningar inte omfattar detta område kommer vi inte heller att analysera det djupare utan endast nämna det som en potentiell utveckling för sängmarknaden.

6.3 Värdeskapande tillväxt för företag på mogna marknader

Hur bör Hilding Anders agera för att uppnå en hög tillväxt som dessutom är värdeskapande för företaget och dess ägare? Det finns stor anledning att de nya ägarna har höga krav på att öka företagets värde. Diskussionerna om en börsintroduktion av företaget har pågått under lång tid och var högaktuellt när företaget istället förvärvades

av investmentbolaget InvestCorp. Att de tidigare ägarna valde att sälja bolaget istället för att börsintroducera berodde troligtvis på att de nya ägarna betalade mer än vad en börsintroduktion skulle generera. Detta i sin tur signalerar att de nya ägarna är övertygade om att det finns goda möjligheter att öka företagets värde ytterligare. Att döma av de senaste förvärven i Asien är de också intresserade av att expandera företagets position som europaledare och till och med konkurrera om titeln som global marknadsledare av sängproduktion. Det i sin tur kommer förmodligen att kräva att de enskilda marknaderna visar tillväxt och ökar sin lönsamhet. I analysen som följer kommer vi att analysera tänkbara metoder för hur företaget idag och i framtiden kan skapa en tillväxt som samtidigt ökar värdet på medelstora företag som befinner sig på en mogen marknad.

6.3.1 Marknadspenetration

Att öka sin marknadsandel på en mogen marknad, eller för Sveriges del svagt tilltagande i takt med att befolkningen ökar, är inte en helt enkel uppgift. Bortsett från att bibehålla sin marknadsandel av den växande marknaden, kan de förbättra sin position genom att få konsumenterna att byta säng oftare eller genom att ta marknadsandelar från konkurrenterna. Här skapar dagens aktörer problem för sig själva då de väljer att differentiera sina produkter genom att erbjuda produkter som håller hela liver eller erbjuda långa garantier som gör att kunden byter säng mer sällan. Därför bör man hitta attribut som gör att kunden vill byta sin säng oftare även om den inte är utsliten.

För att vara bättre än konkurrenterna krävs att man är bättre vid sanningens ögonblick, alltså när kunden bestämmer sig för vilken säng de ska köpa. Då återförsäljarna ofta har fler än en leverantör att erbjuda kunderna, är det viktigt att ha en inbjudande produkt. Den miljö som sängen finns i ska vara ren och se ny ut, därtill kan kunderna lockas av broschyrer som pedagogiskt förtydligar varför just den produkten passar dem bäst. Att erbjuda extra garantier som ger extra trygghet om att produkten är av hög kvalitet kan vara en annan avgörande faktor. Ett annat sätt att vinna marknadsandelar från konkurrenterna är att hantera service och logistiska lösningar bättre än dem. Om en kund gång på gång bemötts med dålig service och fått leveransdatum som inte överensstämmer med verkligheten är det troligt att de tröttnar och byter till en annan leverantör. Kan man hålla en hög servicenivå och en trovärdig logistik, behåller man nöjda säljare som kanske dessutom rekommenderar ens produkter. Dessutom har man

goda möjligheter att ta över andelar i butiken från andra leverantörer som inte visat sig nå upp till kraven. Detta kan dessutom förstärkas genom att erbjuda volym- eller bonusprogram till säljarna som innebär att de själva får en del av kakan när de säljer någon av företagets produkter. Förmodligen bygger man då också upp en närmare relation med säljaren vilket troligen leder till att denne är lojalare mot företagets produkter.

För att mäta tillväxten krävs det att man använder mått som är tydliga och som går att följa upp. Marknadsandel är, enligt vår teoretiska referensram, det mått som är lämpligast för att mäta tillväxt, måttet kan sedan appliceras på olika sätt genom att antingen mäta andelen av omsättningen, share of shelf etc. För vårt fallföretag och därmed även för vår studie har det lämpligaste måttet varit andelen av omsättning. Att veta hur stor marknadsandelen är på den totala marknaden visade sig vara intressant men nästintill oanvändbart som medel och verktyg för att styra tillväxten. I vårt fall finns det en stor aktör, vårt fallföretag och ett större antal mindre aktörer. En del är mindre förre detta regionala aktörer som vuxit och blivit starka inom ett avgränsat område. För att göra måttet marknadsandel mer användbart och för att mäta och följa upp ett företags tillväxt visade det sig framgångsrikt att kartlägga marknadsandelen utifrån mindre regioner. För att det skall vara värdefullt krävs det nämligen att en ökning av omsättningen sker i proportion, och gärna mer, än den underliggande marknaden. En ökning som är större än den underliggande marknaden kan tänkas visa tecken på att företagets affärsmodell är framgångsrik och dessutom kanske viktigast av allt - att den fungerar bättre än konkurrenternas. Kan man följa upp att detta sker och visa det för investerare, är det sannolikt att värdet på företaget ökar. Som medelstort företag kan en ökning i marknadsandel dessutom medföra hävstångseffekter som gör det ännu lönsammare då de kan använda den befintliga säljstyrkan, maskiner samt produktionsanläggningar på ett mer effektivt sätt. Därtill kan ökade volymrabatter från leverantörer bidra. Företagen bör dock vara uppmärksamma och inte ta för givet att en ökning av marknadsandelen är positiv, det finns tillfällen då en ökning leder till allt ineffektivare erfarenhetskurvor. När ökningen exempelvis ställer krav på ny produktionskapacitet, större säljstyrka, bättre affärssystem etc. är det kanske bättre att slå vakt om den befintliga marknadsandelen och fokusera på att effektivisera organisationen för att uppnå högre marknadsandel.

6.3.1.1 Tillväxtstrategi utifrån regionernas förutsättningar

Genom vår studie kom vi till insikt om att marknadsandelens användningsområde kunde utvecklas till ett tillförlitligt verktyg för att styra och kontrollera tillväxten i ett företag. Vi såg att marknadsandelen kunde variera från region till region, framförallt kunde vi se att områden med flera regioner tillsammans tenderade att avvika från den totala marknadsandelen i samma riktning. Dessa mönster orsakas troligtvis av att de tidigare lokala tillverkarna vuxit och lyckats ta ett starkare grepp om mindre områden i landet. Därtill kunde vi se att det inte bara var marknadsandelen som varierade mellan regionerna utan även det distributionsnät som företaget använde sig av.

I de södra och mellersta delarna av landet var försäljningen – distributionen - relativt balanserad över fyra olika distributionskategorier. Däremot i de norra delarna av landet saknades det oftast och därför måste företaget förlita sig helt på independents och inredningskedjor. Det är ett mönster som kan bero på att många av de kedjor och specialisthandlare som finns representerade i södra Sverige antingen inte hunnit expandera norrut, alternativt att de inte ansett marknaden tillräckligt stor och lönsam. För att formulera värdeskapande tillväxt för företaget är dock denna information avhängig. Anledningen är att en gemensam tillväxtstrategi för hela landet rimligen borde variera i effektivitet mellan de olika regioner då deras förutsättningar är olika, det kan rent av visa sig att en gemensam strategi kan missgynna vissa områden på marknaden. Vi har istället identifierat olika strategier som kan vara användbara för de olika regionerna. Dessa kan användas en och en men även tillsammans om företagets organisation tillåter.

Olika sätt för organisk tillväxt att expandera utifrån förutsättningarna för vårt fallföretag

1. Lägg ner svaga geografiska områden

Det kan vara så att vissa områden är så svaga att de ensamma inte kan visa positiva resultat. Om dessa områden eller regioner kräver egna säljare eller driver kostnader kan det vara bättre att lägga ner dessa områden. Istället kan företagen fokusera på områden med bättre lönsamhet och större potential.

2. Enklare att växa från 15 -30 procent än från 60 – 80 procent

Vi såg också att vissa regioner hade en oerhört stark marknadsandel, att då lägga ytterligare fokus på dessa marknader för att få dem att växa tror vi är mer kostsamt än att fokusera de sämre marknaderna. Anledningen är att det finns få återförsäljare som nöjer sig med att erbjuda sina kunder sängar från enbart en återförsäljare. För att erbjuda en valmöjlighet och service för kunden måste det finnas minst två alternativ. Oavsett hur bra lojalitetsprogram företaget har med säljaren eller hur pedagogiska broschyrer än är så kommer det alltid att finnas kunder som vill köpa sängar från konkurrenten. Vi tror att det är enklare att fokusera på de regioner och områden med en mer medioker marknadsandel. Att låta säljarna besöka dessa oftare, arbeta fram individuella målsättningar med kunderna, hitta nya kunder, se till att distributionsstrukturen är den rätta osv. Det tror vi är rätt sätt att arbeta med dessa regioner.

3. Utveckla nya produkter

Mer om detta alternativ följer i nästa avsnitt, 6.3.2 Produktutveckling.

4. Tillväxt och varumärkesbyggnad genom strategiska allianser

I de områden där företaget inte har en stark position anser vi att det är billigare och mer kostnadseffektivt att växa tillsammans med exempelvis specialistkedjor, i detta fall Sängjätten och Sova. Istället för att själv bära risken för egna butiker eller varumärkesbyggande aktiviteter kan företaget vinna på att istället dela risken med någon annan. Företaget kan erbjuda specialistkedjorna finansiell hjälp för att etablera sig på nya regioner. I utbyte åtar de sig att agera ambassadör för företagets varumärke.

6.3.1.1 Komplement till regionbaserad uppföljning

Genom att ha regionbaserade strategier kan man skapa ett detaljerat mått på tillväxt, där marknadsandelen kan följas upp per region och säljare. Dessutom kan de vara ett bra hjälpmedel för att arbeta fram nya målsättningar och budgetar för kommande år. Marknadsandelen som styrmedel bör dock inte ses som en egen metod, i så fall skulle ett sådant uppföljningssystem kunna utvecklas till att även innefatta nyckeltal som marginal per region och kund. Då arbetar man också med att kontrollera att tillväxten inte sker på bekostnad av lönsamheten. Vi tror dessutom att det är nödvändigt att säljaren tar del av denna information kontinuerligt för att på så vis kunna ha individuell tillväxt med sina

kunder. Säljaren kan då med hjälp av informationen visa jämförelsetal på hur andra motsvarande butiker säljer i samma regioner så att han kan ge återförsäljaren en bild av potentialen. Tillsammans kan de arbeta fram en målsättningsplan.

Kartläggningen av återförsäljare på den svenska marknaden resulterade i ett arbetsblad med potentiella kunder per region. Kunder som idag säljer sängar men där företaget inte är representerade. För att få en kontinuerlig uppföljning och kontroll över konkurrenterna tror vi det är bra om säljarna besöker återförsäljarna för att undersöka deras inställning till att byta leverantör. Besöket bör också resultera i en rapport till huvudkontoret där det framgår vilka konkurrenter som är representerade hos återförsäljaren, vilka prisnivåer de har och annan information som kan vara värdefull. Om företaget kontinuerligt arbetar med detta tillsammans med ovanstående uppföljning är vi övertygade om att de är långt framme och hela tiden ett steg före sina konkurrenter.

6.3.2 Produktutveckling

På en mogen marknad kan det vara intressant att söka tillväxt genom nya produkter och tjänster. Exempelvis köper majoriteten av konsumenter även en ny sänggavel i samband med att de köper ny säng. Att dessa intäkter inte hamnar i sängproducenternas kassa beror främst på att utbudet av designade sänggavlar är stort och konsumenternas smak är varierande. Kanske finns det en risk att företagen blir blinda på den bransch de befinner sig i och har svårt att tänka i nya banor. I framtiden kan man kanske också tänka sig att sängproducenterna utvecklar sängar som dessutom fyller funktionen som sänggavel. Troligen skulle detta skapa ett mervärde och försäljningen skulle förflyttas från möbelproducenterna till sängproducenterna. De nya ängarna skulle dessutom kunna bli en helhetslösning för konsumenten, där sängen kan kombineras med exempelvis inbyggda sänglampor eller infällbara tv-skärmar för morgon och kvällsnyheterna. Man kan tänka sig att likna detta med biltillverkarna som tog över försäljningen av stereoapparater genom att leverera bilarna med stereon inbyggd och designad i konsolen.

Under de senaste åren har man sett att sängarnas produktlivscykel förkortats och förmodligen kommer denna utveckling att fortsätta. För företaget behöver detta inte enbart innebära nya kostnader för produktutveckling utan även nya möjligheter att skapa tillväxt. Att sängtillverkarna länge erbjudit kunder garantier om strax över tio år beror troligtvis på att det är ungefär så länge som de vill behålla sängen oavsett om den är sliten

eller inte. Vi tror dock att det finns en risk att producenternas senaste marknadsföring om sängen som håller i en livstid riskerar att förlänga den tiden. Genom att fortsätta erbjuda sängar som håller en livstid, kan producenterna utveckla idén om den perfekta sömnen och starta en medlemsklubb för sina kunder. Kunderna blir automatiskt medlemmar när de köper sängen och registrerar sina uppgifter i samband med garantihandlingarna. Sängtillverkarna kan sedan använda denna potential till att sälja utbytbara delar till sängarna, som gör att sängen håller sig fräsch och i bra skick och kunna borga för den bästa sömnen under lång tid. För att hålla intresset uppe, kan de skicka ut nyhetsbrev med reklam för nya produkter, uppdaterade sänglinnen som förnyar sängens utseende tillsammans med forskares rekommendationer om hur man uppnår den bästa sömnen och bäst vilar kroppen. På så vis flyttar man sig från att bara erbjuda den fysiska produkten till att erbjuda en helhetslösning. Vi tror att detta dessutom kan vara en snabbt växande marknad eftersom vi lever i en alltmer stressig vardag där sömnen ofta eftersätts. Konsumenten vill därför vara säkra på att den sömn vi får är den bästa. Dessutom kan ett detaljerat och utförligt register över kunderna tillföra kunskap direkt till sängtillverkaren så att de kontinuerligt kan erbjuda lösningar på kundernas behov genom att skicka ut utförliga enkäter osv. Ett sådant register är ett starkt instrument för att utveckla produkter efter kundernas behov och kan leda till en stark fördel gentemot konkurrenterna eftersom man kundernas behov och krav och kan därför vara förberedd på morgondagens efterfrågan.

KAPITEL 7

Slutsats

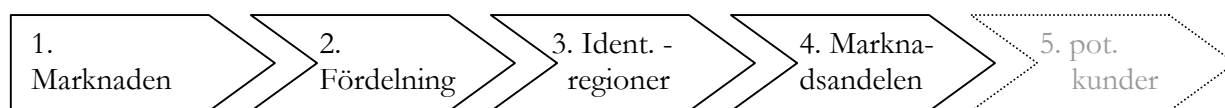
I detta kapitel redogör vi för de resultat som studien lett till.

Syftet med uppsatsen har varit att identifiera nyckelfaktorer som förenklar och möjliggör verktygen för värdeskapande organisk tillväxt för medelstora företag i mogna branscher.

7.1 Marknadspenetration via regioner

Utifrån de resultat vi kommit fram till i vår studie bör medelstora företag i mogna branscher använda sig av tydliga mått på tillväxt som går att följa upp. Det som kännetecknar mogna branscher är att tillväxten på marknaden är obefintlig eller, om den finns, är svag. Företag i denna situation behöver således finna strategier för att växa genom att öka sin marknadsandel på den redan befintliga marknaden.

Många företag använder sig idag av måttet ”företagets försäljning” som andel av den totala försäljningen för att mäta sin marknadsandel. Ett mått som vi anser vara för diffust och otydligt. Företag kan förbättra marknadsandelen som mått på tillväxt genom att dela in marknaden i mindre regioner. Processen för att genomföra en regionsbaserad försäljningsuppföljning kan förenklat ses som en process i fem steg.



1. Första steget är att definiera marknadens storlek sett till omsättning. Problemen som kan uppstå i detta stadium är svårigheterna med att avgränsa marknaden och definiera den bransch företaget befinner sig på. Marknadens storlek kan variera mycket beroende på om man räknar med exempelvis tillbehör etc. För att undersöka storleken kan man förutom intern information använda sig av branschorganisationer och SNI register.

2. Efter att marknadens storlek har fått man arbeta fram en lämplig fördelningsnyckel. Detta kan vara en flaskhals för processen. Anledningen är att detta stadium är det mest kritiska då studiens tillförlitlighet bygger på att fördelningsnyckeln är rättvis. I vårt fall

har vi fördelat omsättningen efter befolkning i andra fall kan man tänka sig variablerna är, inkomst, utbildning, åldersfördelning etc.

3. Därefter är det tid att fördela marknaden i mindre regioner. Fördelningen kan ske mer eller mindre hur som helst, det viktigaste är att det betyder något för företaget. Det kan vara en fördelning utifrån säljarnas regioner, utifrån befolkning, efter konsumenternas konsumtionsmönster.

4. I detta stadium är det dags aktuellt att fördela företagets försäljningsdata på de olika regionerna med hjälp av fördelningsnyckeln. Nu erhåller man en marknadsandel dels per den totala marknaden men även per region. Vi vill dock inte dra slutsatsen att marknadsandel per region ensamt ska vara måttet på tillväxt, utan det bör kompletteras med nyckeltal, såsom marginal per region och kund. Det visar att tillväxten inte sker på bekostnad av lönsamheten, således värdeskapande organisk tillväxt.

Uppdelningen ger ledningen en mer rättvisande bild över hur marknaden ser ut och var det finns utrymme att växa. Genom en uppdelning i regioner kan en ökning av omsättningen i en region i proportion, eller mer, än den underliggande marknaden ses som en lyckad affärsmodell.

I fallstudien har det visat sig att marknadsandelarna varierar från region till region. Flera regioner tenderar att bilda ett område som avviker från den totala bilden av företagets marknadsandel. Rimligen borde de olika regionernas förutsättningar vägas in då en gemensam strategi sannolikt kan missgynna olika områden. Därav bör medelstora företag i mogna branscher regionindela marknaderna för att kunna anpassa tillväxtstrategin efter region.

5. För att öka nyttan av modellen och uppföljningssystemet bör den kompletteras med uppgifter om potentiella kunder inom varje region. Med andra ord en konkurrentanalys för varje region som kan hjälpa till i arbetet med att hitta nya kunder. Information kan inhämtas genom säljare eller köpas in via lämpligt företagsregister.

Då vi vet att regionerna styrka varierar har vi identifierat fyra strategier som kan vara användbara i olika regioner antingen var för sig eller kombinerade beroende organisations kapacitet.

Strategierna är:

1. Avveckla svaga områden,
2. Enklare växa från 15 – 30 % än från 80 – 90 %
3. Utveckla nya produkter
4. Tillväxt genom strategiska allianser

En ökning av marknadsandelen behöver inte alltid vara positiv för företaget då en tillfällig ökning ofta ställer krav på ökad produktkapacitet, ökad säljstyrka och ökad marknadsföring. Företag bör därför väga tillväxtstrategin mot exempelvis organisation och produktionskapaciteten.

7.2 Produktutveckling

Medelstora företag i mogna branscher riskerar att bli hemmablinda och ha svårt att tänka i nya banor. För att framgångsrikt kunna växa och öka företagets marknadsandelar anser vi att det är viktigt att kunna se företaget i ett större perspektiv. Företagets ledning måste vara på det klara med vilken bransch företaget tillhör och vilka kunder de ska tillgodose. Genom att fastställa det kan nya användningsområden och nya användare av produkterna uppstå.

Vi tycker oss se att företags produktlivscyklar förkortas inom alla områden och speciellt för dem som befinner sig i mogna branscher. Där handlar det istället om att kunna vidareutveckla produkterna. Detta för att tillgodose nya kunder, men även för att öka frekvensen av köp bland de existerande kunderna. Genom att erbjuda nya komplementprodukter till redan befintliga ägare kan företaget öka merförsäljningen samtidigt som man ger kunden ett mervärde i form av en uppdaterad produkt. Företagen ska eftersträva att vinna stor del av kundens plånbok som möjligt.

Vidare tror vi att kundklubbar har positiva effekter för att fånga upp trender och generera lojala kunder som konsumerar mer.

7.3 Framtida utveckling

I vår studie har vi redovisat att sängmarknaden idag är differentierad och att denna differentiering troligen kommit som ett resultat av att producenterna försökt bibehålla värdet i produkterna. En standardisering av sängmarknaden skulle därför troligen vara till stor ekonomisk fördel för konsumenterna. Det kan dock tänkas att det också finns vinster att hämta för det företag som inleder en s.k. standardisering, såvida förutsättningarna är de rätta. Av tidsskäl har vi inte undersökt vad som krävs för att det ska vara lönsamt, vi tror dock att detta kan vara intressant att undersöka och applicerbart på många produkter inom mogna branscher.

Källförteckning

8.1 Böcker

Johansson Aven Erik, *Företagets lönsambet, finansiering och tillväxt*

Svenius Robert, 2003, *Företagsförvärv – en introduktion*, Studentlitteratur

Sharan B. Merriam, 1994, *Fallstudie som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

I.M Holme & B.H Solvang, 1997, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

J. Backman, 1998, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

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

K. Malterud, 1997, *Validitet, kvalitativa metoder i medicinsk forskning*, studentlitteratur, Lund

Gerry Johnson, Kevan Scholes och Richard Whittington, 2005, *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition, Prentice hall

Philip Kotler och Kevin Kellner, 2006, *Marketing Management*, 12th edition, Pearson Prentice hall

Mattias Hamberg, 2004, *Strategic Decisions*, studentlitteratur

H. Nilsson, A Isaksson och T Martikainen, 2002, *Företagsvärdering med fundamental analys*, Lund

H. Igor Ansoff, 1965, *Praktisk företagsstrategi*, MacGraw-Hill inc

Edith Penrose, 1993, *The Theory of the firm*, 3th edition, Oxford University press inc.

Stein Kleppstö, 1993, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Sanerus, Stockholm

L. Bengsson, M. Holmqvist, R. Larsson, 1998, *Strategiska allianser – från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, Liber ekonomi i Malmö

Bengtsson och Skärvad, 2001, *Företagsstrategiska perspektiv*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

8.2 Artiklar

Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale och Ralph G. M. Sultan, 1975, Market share – a key to profitability, Harvard Business Review, jan-feb.

Theodore Levitt, 1960, Marketing Myopia, Harvard Business Review, volume 2:3

8.3 Elektroniska källor

www.forvarvochfusioner.com 2007-01-02

www.konkurrensverket.se - Missbruk av dominerande ställning 2006-12-01

www.hildinganders.se - Our history 2006-11-15

www.bmw.com 2006-12-01

www.tele2.com 2006-12-01

www.scb.se 2006-10-20

8.4 Intervjuer

Olle Carlsson, Hilding Anders 2006-10-25

Björn Edwardzon, Hilding Anders 2006-11-13

Meta Torell, Svensk handel 2006-12-05

Patrik Svensson, Sängjätten 2006-12-13

Anders Ragnarsson, Härliga hem 2006-12-14

8.5 Övrig sekundärdata

Butikskalendern 2007, ICA Förlaget, Forma Publishing group

ICA årsredovisning 2005

Hilding Anders årsredovisning 2005, 2006

Försäljningsstatistik, Hilding Anders AB

SCB - Sverige fördelat efter 70 st A-regioner