



LUNDS
UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats VT 2005

Kan samma expansionsstrategi fungera på olika marknader?

En studie av H&Ms etablering på den
amerikanska marknaden

Handledare: Hans Knutsson

Malin Levén 810813-0306

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Kan samma expansionsstrategi fungera på olika marknader? En studie av H&Ms etablering på den amerikanska marknaden.
Semineriedatum:	2005-06-07
Kurs:	FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng
Författare:	Malin Levén
Handledare:	Hans Knutsson
Fem nyckelord:	Expansion, Strategi, Demografi, Företagskultur, Tyst kunskap
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka om ett företag kan använda sig av samma strategi i USA som i Europa samt att undersöka hur nationella förutsättningar påverkar sättet att expandera på och vilken inverkan företagskulturen har.
Metod:	Jag använder mig av en kvalitativ undersökningsmetod och mitt fallföretag är H&M. Empirin består av primär- och sekundärdata.
Teoretiska perspektiv:	Det finns mycket forskning om viktiga faktorer vid expansion in på nya marknader. Väl genomtänkta konkurrensstrategier och en stark positionering anses som nödvändiga för att lyckas på den amerikanska marknaden. Ingen teori betonar dock hur stor betydelse företagskulturen har för en framgångsrik etablering.
Empiri:	Den empiriska grunden rör i första hand H&M och deras etablering på den amerikanska marknaden. Även H&Ms företagskultur belyses. Empirin har anskaffats från intervjuer, artiklar samt årsredovisningar.
Slutsatser:	Mycket teori finns som behandlar skillnader mellan olika länder och hur detta påverkar hur ett företag väljer att expandera in på nya marknader. Det saknas dock teorier om vikten av medarbetarnas tysta kunskap inför en expansion. Ett multinationellt klädföretag måste inte ha en väl genomtänkt strategi för att etablera sig i USA så länge företagets medarbetare besitter en tyst kunskap om var de önskar etablera sig. Den tysta kunskapen är flexibel och det som bäst förhåller sig till en omvärld i ständig förändring. Denna kunskap grundar sig emellertid i en stark företagskultur varför denna ofta är viktigare än en fastställd expansionsstrategi.

Abstract

Title:	Can the same expansionstrategy be used in different markets? A study of H&M's establishment on the U.S. market
Course:	Master thesis in Business Administration, Major: Strategic Management, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Author:	Malin Levén
Advisor:	Hans Knutsson
Key words:	Expanson, Strategy, Demographics, Company-culture, Tacit knowledge
Purpose:	The purpose of this thesis is to examine whether a company can use the same strategy in the U.S. as in Europe. The purpose is further to see how national conditions aswell as companyculture influence the choice of expansionstrategy.
Methodology:	I am using a qualitative research approach where my case company is H&M. My empirical foundation consists of both primary and secondary information.
Theoretical perspectives:	Many studies have been performed concerning important factors in expansion on new markets. Well thought-out competition strategies and a strong positioning are regarded as necessary to be succesful on the U.S. market. However, none of them presents a closer discussion concerning the importance of the companyculture to attain a succesful establishment.
Empirical foundation:	My empiric studies concerns primarily H&M. The information has been gathered through interviews and from articles and annual reports.
Conclusions:	My thesis shows the lack of theory concerning the importance of the collaborators tacit knowledge on a companys expansion. A company does not have to have a focused strategy to establish themselves in the U.S. as long as their collaborators possess a tacit knowledge about where to open up a new store A collaborators tacit knowledge is flexibel and what best stands in proportion to a changing surrounding. This knowledge rests on a strong companyculture and is therefore more important than a set expansionsstrategy.

-FÖRORD-

Denna uppsats är framarbetad under vårterminen 2005 på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Det har varit en intressant, utmanande och utvecklande period som jag med glädje kommer att se tillbaka på.

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till Pelle Persson och Michael Oliverio, expansionsansvariga på H&M i USA, som, trots tidsbrist, bistått mig med en stor del av det empiriska materialet. Utan deras engagemang skulle genomförandet av min studie ha försvårats och tagit mer tid i anspråk.

Dessutom vill jag tacka min handledare Hans Knutsson för att han bistått med råd och vägledning under arbetets gång.

Ingen av ovan nämnda personer kan belastas för eventuella fel och brister i uppsatsen, då ansvaret för arbetet till fullo är mitt eget.

Tack!

Lund, den 8 juni 2005

Malin Levén

1. Inledning	7
1.1. Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Tidigare forskning	9
1.4 Syfte	9
1.5 Avgränsningar	9
1.6 Diskussion kring generella slutsatser	10
1.7 Disposition	10
2. Metod	12
2.1 Inledning	12
2.2 Datainsamling	12
2.2.1 Val av studieobjekt	13
2.2.2 Sekundärdata	13
2.2.3 Primärdata.....	14
2.3 Teorival	15
2.4 Analysmetod	16
3. Teori	18
3.1 Vad är strategi?	18
3.2 Konkurrenskrafter	19
3.3 Konkurrensstrategi	22
3.3.1 Produktlivscykeln vs. hjulteorin	24
3.3.2 Omgivningsanalys	26
3.3.2.1 Segmentering utifrån demografi och psykografi	28
3.3.3 Global konkurrens	30
3.3.3.1 Fördelar med att etablera sig internationellt	31
3.4 Teorier om expansionsstrategier	32
3.5 Företagskulturens påverkan på strategibeslut	35
3.6 Teoretiskt ramverk	37
4. H&Ms förutsättningar i USA	40
4.1 H&M	40
4.2 GAP	41
4.3 Abercrombie and Fitch	42
4.4 Hur H&M etablerar sig på nya marknader	42
4.4.1 Hur mycket kan H&M växa?.....	45

4.5 Den amerikanska marknaden.....	46
4.5.1 H&Ms etablering & positionering på den amerikanska marknaden	47
4.5.2 Drivkrafter och ödesfrågor	49
4.6 H&Ms företagskultur	50
5. Analys	52
5.1 Analys av studien	52
5.1.1 Branchanalys	52
5.1.2 Svårigheter vid etableringen samt framtida problem.....	54
5.1.3 Företagskulturen och den tysta kunskapen	57
5.2 Slutsatser kring fallföretaget	58
6. Slutsatser	60
6.1 Generella slutsatser.....	60
6.2 Förslag på vidare forskning	61
7. Källförteckning.....	62
8. Appendix.....	64
8.1 Intervju	64
8.2 Kompletterande frågor.....	65

1. Inledning

I det inledande kapitlet ger jag en bakgrund till branschen och Hennes & Mauritz strategi i USA kontra den i Europa. Jag kommer även att diskutera kring de problem Hennes & Mauritz möter på den nya marknaden i USA vilket slutligen leder fram till uppsatsens syfte.

1.1. Bakgrund

1947 öppnade Erling Persson den första Hennes & Mauritz (i fortsättningen kallad H&M) butiken i Västerås i Sverige. Affärsidén, då som nu, var att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. Det dröjde inte länge innan företaget började expandera och på 60-talet etablerades butiker i såväl Danmark som Norge. Tio år senare listades H&M på Stockholmsbörsen och påbörjade även expansionen ut i Europa (H&M Årsredovisning 2004). En liten svensk spelare var på väg att bli global.

Klädhandeln är dock en fragmenterad bransch och konkurrenterna skiljer sig från respektive marknad. Dels konkurrerar H&M med lokala aktörer, butikskedjor och enskilda handlare, och dels med internationella detaljhandelskedjor (H&M Årsredovisning 2004). I Sverige är Lindex och Kapp-Ahl samt JC och SOLO de främsta konkurrenterna medan koncernen Inditex, med Zara som mest kända märke, är en svårslagen utmanare i Central- och Sydeuropa (Affärsvärlden 04-12-08). I USA utgörs den största konkurrensen däremot av stora kedjor som GAP Inc. och Abercrombie and Fitch. Dessa företag äger och driver enbart i USA mångdubbelt fler butiker än H&M gör i hela världen och har ett starkt grepp om marknaden. USA brukar betraktas som världens tuffaste konsumentmarknad och här möter alltså H&M konkurrenten GAP på dess hemmaplan (Dagens Industri 00-03-20). GAP har närmare tre gånger så många butiker i USA som H&M har i hela världen och äger dessutom varumärkena Banana Republic och Old Navy som vardera har en stor marknadsandel (www.gap.com).

Dock har H&M klarat de senaste årens deflationstryck bättre än många andra i den internationella konkurrensen. En jämförelse med både Inditex och GAP visar att H&M hade en större stabilitet i resultatutvecklingen samt en klart högre rörelsemarginal och tillväxt under det gångna årets första hälft (Dagens Industri 04-06-24). Dock är det viktigt att uppmärksamma att detta gäller H&M som koncern och att de olika ländernas resultat således väger upp varandra.

H&Ms expansionsstrategi i USA grundar sig på två parametrar; hastighet och fysisk expansion. Varumärket H&M lanseras på en marknad åt gången och butiksnätet förtätas så att en kritisk volym nås. Sedan öppnandet av den första butiken i USA under år 2000 har företaget valt att stanna på östkusten och där etablera sig ordentligt innan de lanserar varumärket även på västkusten (Dagens Industri 04-08-25).

1.2 Problemdiskussion

Dagens klädbransch kännetecknas av en allt hårdare konkurrens med allt mindre marginaler. Då världen, bland annat med hjälp av Internet, krymper allt mer blir det viktigare för företagen att etablera sig på marknader som förut kändes främmande. I och med att detaljhandelsbranschen är en så komplex bransch måste dock företagens strategier vara relativt kortsiktiga. Produkter testas, lyckas och antas eller misslyckas och stryks. Men då marknaderna nu förändras och kunderna blir mer och mer sofistikerade krävs det av detaljisterna att de diversifierar sig alltmer och att tidshorisonten för deras strategier förlängs (Johnson 1987, s. 4).

De senaste årens konjunkturnedgång har självfallet också påverkat detaljhandeln. Knee och Walters menar att då detaljisten står närmre konsumenten än många andra verksamheter märker denna mycket snabbt effekter av inträffade konsumtionsförändringar (1990, s. 26). Hittills har det dock funnits en viss grad av stabilitet i just konsumtionsbeteendet men i och med det, på senare tid, förändrade köpkrafts- och utgiftsmönstret blir marknaderna mer dynamiska (Knee & Walters 1990, s. 26). Detta tillsammans med de allt mer sofistikerade kunderna gör att detaljhandeln står inför stora utmaningar.

När ett företag vill öka sin volym krävs oftast en ökning i antalet säljkanaler. Detaljister som varit framgångsrika tidigare i verksamheten vet att framgången till stor del berott på upprepningar som ger möjlighet att dra nytta av effekterna av samverkan och skalekonomi. Dock innebär säljkanalutvidgning ofta höga risknivåer på grund av antagandet att framgångsrika detaljhandelskoncept kan överföras oförändrade till nya områden där företaget inte är lika känt som på sin hemmamarknad (Knee & Walters 1990, s. 153).

När H&M lanserades i USA år 2000 innebar det en enorm utmaning för ett företag som lyckats bra i Sverige och Europa men som aldrig blivit utsatt för en konkurrens liknande den i USA. Många saker är annorlunda om man jämför

Europa och USA, inte minst utifrån den demografiska aspekten. I början av 2000-talet är den största åldersgruppen i USA, personer över 50 år (Johnson 1987, s.36). I Europa ser det dock annorlunda ut. (www.scb.se) Detta innebär en annan marknadsstruktur med andra kunder vilket blir en utmaning för ett företag med en så utpräglad ungdomskaraktär.

1.3 Tidigare forskning

Mycket teori är skriven om strategi och vikten av att positionera sig väl på en ny marknad. Dock saknar jag teorier som diskuterar problemen med att använda sig av samma strategier på marknader med annorlunda demografi, psykografi och konkurrens.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om ett multinationellt klädföretag kan använda sig av samma strategi i USA som i Europa samt att undersöka hur nationella förutsättningar påverkar sättet att expandera på och vilken inverkan företagskulturen har.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen är begränsad till att endast omfatta H&M och den bransch de verkar i. Jag anser att detta är ett intressant företag då det har sitt ursprung i Sverige men som med åren blivit ett multinationellt klädföretag. Jag har i detta arbete valt att inte samla in primärdata från H&Ms konkurrenter i USA; GAP och Abercrombie and Fitch. Då jag valt att fokusera på H&M och deras olika strategier anser jag emellertid att det inte är relevant att redogöra även för dessa företags strategier. I synnerhet inte som USA är deras hemmamarknad.

Jag har i denna studie valt att djupare analysera H&Ms etablering i USA. I dagsläget är det även aktuellt med en expansion av företaget in på öststatsmarknaden. Jag anser dock att det är mer intressant att titta på en marknad där företaget är relativt nyetablerat men där man ändå hunnit se ett resultat av etableringen. Öststatsetableringen påbörjades först år 2003 och idag finns H&M endast på tre marknader i öst, Polen, Tjeckien och Slovenien, varför

jag inte tycker att det hunnit gå tillräckligt lång tid för att jag ska kunna göra en ordentlig bedömning av framgångarna på denna marknad. Utöver öststatsländerna är därmed USA den marknad som skiljer sig mest från Europa och där H&M samtidigt är relativt nyetablerade vilket gör den intressant att studera.

1.6 Diskussion kring generella slutsatser

Genom att undersöka detta företag hoppas jag kunna dra generella slutsatser kring ett multinationellt företags etableringsstrategier i USA. Det är dock viktigt att vara medveten om att det inte alltid är möjligt att applicera dessa generella slutsatser på vilket företag som helst i vilken bransch som helst. Däremot anser jag att det är mycket troligt att de generella slutsatserna kan gälla för ett multinationellt klädföretag som har en stark företagskultur.

1.7 Disposition

Inledning

Inledningen ger en bakgrund till såväl det valda fallföretaget som den aktuella situationen på marknaden. Problemdiskussionen tar vidare upp de problem företaget möter på nya marknader och leder fram till uppsatsens syfte. Vidare tas här upp såväl avgränsningar som en diskussion kring de generella slutsatser läsaren kan dra av uppsatsen. Kapitlet avslutas med denna översikt av uppsatsens disposition.

Metod

I metodkapitlet har jag beskrivit de val jag gjort i arbetet med uppsatsen. Motiveringar till dessa val tas upp samt hur dessa val påverkar uppsatsens trovärdighet. Kapitlet är uppbyggt utifrån datainsamling, teorival samt analysdel.

Teori

Syftet med teorikapitlet är att ge en grund att stå på inför den kommande analysen. I kapitlet behandlas i första hand konkurrensteorier samt expansionsteorier. Vidare beskrivs teorier angående företagskultur. Kapitlet avslutas med en kortare sammanfattning av teorierna.

H&M och USA marknaden

I detta kapitel framställs det empiriska materialet rörande såväl H&M, dess konkurrenter samt den amerikanska marknaden. Kapitlet är inte ett renodlat empirikapitel utan till viss del ett introduktionskapitel till den kommande analysen.

Analys

I analysen diskuteras kring studiens empiri, sett utifrån den teoretiska referensramen. Slutligen dras slutsatser gällande fallföretaget H&Ms framtid på den amerikanska marknaden.

Slutsatser

Detta avslutande kapitel presenterar studiens slutsatser av mer generell karaktär. Avsikten är här att mer generellt besvara uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel kommer jag att kort beskriva den metod jag använt mig av, diskutera kring valet av studieobjekt samt föra ett resonemang kring vilka teorier jag anser relevanta att använda senare i uppsatsen. Samtidigt kommer jag att föra fram relevant källkritik.

2.1 Inledning

Metodkapitlet är till för att ge läsaren en inblick i vilka val jag gjort vad gäller såväl teori- som empiriinsamling, varför jag gjort dessa val och vilken påverkan de har på trovärdigheten i min uppsats. Metodkapitlet delar jag upp utifrån datainsamling, teorival och analysdel.

2.2 Datainsamling

Att studera ett multinationellt företags strategier för att etablera sig i ett land som USA där konkurrensen är så hård innebär vissa metodiska svårigheter. Till att börja med är det en stor risk att företaget självt inte vill avslöja exakt vilka strategier de har vilket kan leda till rykten och spekulationer från såväl media som från mig som författare. Vidare innebär det dessutom vissa svårigheter att få en rättvisande bild av situationen och branschen när jag endast har intervjuat representanter från H&M och inte någon från deras huvudkonkurrenter.

I min analys av H&Ms strategier vid etableringen i USA har jag använt mig av en kvalitativ undersökningsmetod. Denna metod var lämplig då jag avsåg att göra en djupare analys av företaget. Genom att intervjua nyckelpersoner på H&M kunde jag få information som inte varit möjlig genom en kvantitativ undersökning. Jag har dessutom haft möjlighet att ställa följdfrågor eller be om förtydligande om så skulle ha varit nödvändigt vilket ger min uppsats en större trovärdighet.

I min insamling av empiri har jag genomfört en personlig intervju med två respondenter samt, via mail, haft möjlighet att ställa kompletterande frågor och få svar på oklarheter.

2.2.1 Val av studieobjekt

Som tidigare nämnts kommer jag att genomföra en kvalitativ undersökning. Vid denna typ av undersökning passar en fallstudie bra då den ger möjlighet att undersöka hur teorin fungerar i verkligheten (Yin 1994, s.13).

Min fallstudie av H&M kan fungera som utgångspunkt för att dra allmänna slutsatser om multinationella klädföretags strategier vid etablering i USA. H&M som studieobjekt är intressant då det är ett stort svenskt företag som dock kämpar om marknadsandelar från ännu större amerikanska konkurrenter. Samtidigt är H&M en framgångssaga med över 1000 butiker över nästan hela västvärlden. Då Sverige och svenskarna blir alltmer amerikaniserade och genuina amerikanska märken röner stor framgång i Sverige är det intressant att undersöka hur det fungerar i en motsatt situation, dvs. hur ett svenskt företag, med svensk företagskultur, etablerar sig i USA.

Fördelarna med att studera ett så pass stort och välkänt företag som H&M är dessutom flera. Dels är det relativt lätt att få allmän information om företaget från H&M själva och dels finns det mycket skrivet i såväl dagspress som facktidningar. Att ett så framgångsrikt företag etablerar sig på en av världens största och tuffaste marknader uppmärksammas givetvis i media vilket ger mig tillgång till såväl regelrätta beskrivningar av etableringsförfarandet som analyser av detsamma.

Jag har i mitt arbete använt mig av såväl primärdata som sekundärdata. För att få en så heltäckande och objektiv bild som möjligt av branschen i stort och av H&M i synnerhet, har jag hämtat information från olika typer av källor, bland annat dagspress, facktidningar och olika årsredovisningar.

2.2.2 Sekundärdata

I inledningsskedet av mitt uppsatsskrivande samlade jag på mig information om detaljhandelsbranschen och dess aktuella aktörer. Till att börja med tittade jag på företagens hemsidor men då dessa endast ger en väldigt ytlig, övergripande bild samt är strikt vinklade till respektive företags fördel började jag även läsa artiklar i dagspress och vetenskapliga tidningar. Jag har dessutom haft tillgång till alla olika företags årsredovisningar. Artiklarna jag refererar till är uteslutande publicerade i oberoende tidningar.¹ På grund av detta tar jag för givet att artikelförfattarna framställer fakta utan att förvränga dem. Det är dock

¹ Med oberoende tidning, menar jag i detta fall, en tidning som inte har något egenintresse av att framställa H&M eller dess konkurrenter i god respektive dålig dager.

viktigt att ha i åtanke att artiklarna kan vara skrivna för att belysa en speciell situation eller problem vilket kan ha gjort att journalisten valt bort en del av sin sekundär- eller primärdata. Då jag har haft tillgång till flera olika artiklar från olika tidningar tror jag att jag ändå lyckats kringgå detta problem. Jag anser ytterligare att de företagsanalyser jag hittat i såväl Dagens Industri som Affärsvärlden är trovärdiga i sitt sätt att hantera och förmedla fakta. Information som hämtas från Internet är svår att kontrollera utifrån ovanstående kriterier varför det är viktigt att vara extra kritisk mot denna. Jag anser dock att den företagsinformation jag fått från bland annat www.ceoexpress.com är tillförlitlig då de hämtar sin information från företagens årsredovisningar. Det som däremot står på företagens egna hemsidor är ofta vinklat till företagets fördel varför jag endast valt att därifrån använda mig av rena fakta såsom historiska data och affärskoncept.

2.2.3 Primärdata

Primärdatan är viktig för att komplettera sekundärdatan samt ge en djupare inblick i fallföretaget. Primärdata kan samlas in på olika sätt; genom observationer, enkäter, telefonintervjuer samt personliga intervjuer. Då jag ämnade göra en kvalitativ undersökning ansåg jag att en personlig intervju var det bäst lämpade sättet att få den information jag ville ha. I första hand genomförde jag en personlig intervju med Pelle Persson och Michael Oliverio, expansionsansvariga på H&Ms landskontor i New York City, USA. Utöver denna intervju har jag även haft regelbunden kontakt via mail med respondenterna. Anledningen att jag valde att genomföra en personlig intervju, istället för exempelvis telefonintervju, är att jag ville minimera risken för feltolkningar som kan uppstå till följd av att man inte har möjlighet att se kroppsspråk med mera. I god tid innan intervjun skickade jag en kort presentation av mitt arbete samt de frågor jag ämnade ställa för att respondenterna skulle få möjlighet att förbereda sig inför intervjun. På detta sätt ökade jag mina chanser att få väl genomtänkta svar. Jag har dessutom ställt kompletterande frågor via mail för att minska riskerna för feltolkningar från min respektive respondenternas sida.

När det gäller insamlandet av primärdata är det viktigt att ha i åtanke att respondenterna ofta har ett egenintresse av att framställa, i detta fallet H&M, i så god dager som möjligt. Dessutom är anställda på företaget präglade av dess specifika företagskultur och står i beroendeställning gentemot sin arbetsgivare. Detta kan i värsta fall leda till att de säger saker som, av företaget, förväntas av dem och inte vad de själva egentligen tycker. Det är alltså viktigt att inte ta allt vad respondenterna säger som sanning bara för att de sitter på en hög position inom det aktuella företaget.

En nackdel som är värd att belysa, vad gäller insamlingen av primärdata, är bristen på fler intervjuer än en. Det hade varit bra att få information från flera olika personer, med olika befattningar inom företaget. På grund av såväl tidsbrist som problem med access har detta dessvärre inte varit möjligt. Dock genomfördes intervjun med personer väl insatta i det aktuella ämnet vilket till viss mån väger upp bristen på intervjuer med olika respondenter.

2.3 Teorival

Det finns många olika sätt för ett företag att växa på. Antingen kan de förbättra produktion och distribution för att på så sätt erbjuda kunden bättre service och kvalitet. Har företaget lägre priser än sina konkurrenter kan de vilja växa för att därigenom hitta ännu billigare råvaror och på så sätt behålla sin lågpriskonkurrens. Utöver dessa två kan ett företag antingen växa genom att etablera sig på nya marknader genom så kallad nyöppning eller genom fusioner och förvärv (Orsino 1994, s.15).

Då denna uppsats syfte är att undersöka huruvida H&Ms strategi vid lanseringen i USA är densamma som den de använder vid expansion i Europa och vilka konsekvenser det aktuella strategivalet har vid etablering på en marknad med en annan typ av kunder och konkurrenter har jag främst fokuserat på teorier om strategier som rör just konkurrens. Företagets interna kultur har, enligt flera författare (Knee & Walters, Mintzberg) stor påverkan på dess strategibeslut och då H&M är ett företag med en väldigt stark ägarfamilj som fått till följd en tydligt utpräglad företagskultur ansåg jag att även detta var relevant att ta med i såväl min teori och empiri som i min senare analys.

En annan vinkling är, som ovan nämnt, teorin om tillväxtstrategi vilket jag dock inte gått in speciellt djupt på. Tillväxtstrategier, och i första hand tillväxt genom fusioner och förvärv, rör i hög grad kulturella aspekter. Som tidigare nämnts var jag framförallt intresserad av att undersöka H&Ms sätt att positionera sig på den amerikanska marknaden och hur detta påverkar sättet de väljer att expandera på.

H&M expanderar på den amerikanska marknaden genom intern utveckling, det vill säga en ny verksamhet skapas i en bransch med ny produktionskapacitet, nya distributionsarrangemang och ny säljkår (Porter 1980, s.323). Ett annat sätt att växa på är alltså genom fusioner och förvärv. Då detta inte är aktuellt i fallet med H&M har jag inte gått in djupare på teorierna kring detta. Dock kände jag att det är relevant med en övergripande förklaring av vad teorin säger.

Fusioner och förvärv är en, relativt ofta använd, tillväxtmetod. Genom att förvärva eller gå samman med ett företag som redan är etablerat i branschen tillförs inte branschen något nytt företag. Detta innebär en helt annan analysmodell än vid intern utveckling (Porter 1980, s. 332). Ett annat sätt för ett företag att växa är genom organisk tillväxt. Dock har expansion genom fusioner/förvärv en fördel gentemot organisk tillväxt då det ger ett snabbare resultat. Många fusioner och förvärv är dock inte framgångsrika vilket i första hand beror på tre anledningar; parterna lär inte känna varandra tillräckligt innan fusionen, så kallat shotgun wedding, planeringen och kommunikationen är otillräcklig samt kulturkrockar (Orsino 1994, s.105).

Många av böckerna jag har använt mig av är av äldre datum men då de beskriver olika teorier som fortfarande refereras till i såväl nyare böcker som i undervisningen, ansåg jag inte att deras ålder hade någon betydande inverkan på deras trovärdighet. Dock kan det vara bra att vara försiktigt i användandet av då dagsaktuella analyser av detaljhandelsbranschen eftersom mycket kan ha ändrats sedan boken skrevs.

2.4 Analysmetod

I min analys försöker jag besvara frågan huruvida ett företag kan använda sig av samma strategi i USA som i Europa. För att lyckas med detta har jag hänvisat såväl till mitt teorikapitel som till den empiri jag samlat in. Genom att koppla teorin till den aktuella empirin har jag fått en tydlig bild av hur verkligheten ser ut kontra det som teoretikerna förespråkar. Genom att väga dessa mot varandra kunde jag sedan dra slutsatser om för- respektive nackdelarna med H&Ms val av strategi i USA.

Mitt teoretiska kapitel har gett mig en kunskap av vad strategi är, olika konkurrensstrategier och expansionsstrategier samt företagskulturens påverkan på strategibeslut. Genom att sammankoppla teorierna, och främst modellen kring styrkor och svagheter (Figur 3.2, sid 26) med den empiri jag samlat in kan jag skapa en trovärdig analys.

Figur 3.2 visar de möjligheter och hot samt styrkor och svagheter som detaljhandeln står inför. Detta är en modell som jag dels använt i min presentation av empiri (kapitel 4) och även till stor del utgått från i min analys. Genom att analysera de yttre och inre faktorer som påverkar, såväl H&M som dess konkurrenter i den amerikanska klädbranschen, samt koppla detta till

Kan samma expansionsstrategier fungera på olika marknader?
-En studie av H&Ms etablering på den amerikanska marknaden-

aktuella teorier, har jag kunnat jag dra slutsatser om huruvida ett företag kan använda samma strategi i USA som i Europa.

Självklart är det svårt att i analysen ta upp alla tänkbara aspekter av problemet och jag har därför fokuserat på de delar som jag kände var relevanta. Detta innebär att mycket vikt lagts vid företagskulturens inverkan på strategin. Jag anser dock att övriga delar av såväl teori- som empirikapitlet var nödvändiga för att bygga upp den modell jag, i analysen, arbetat utifrån.

3. Teori

Detta kapitel syftar till att ge en förståelse för vad strategi är och hur strategi används vid etablering på nya marknader. Fokus kommer att ligga på konkurrensstrategier men även företagskultur behandlas. Meningen med detta kapitel är att ge läsaren en kunskap om de teorier som jag sedan kommer att referera till i min analys.

3.1 Vad är strategi?

Definitionen av vad som är strategi är inte helt okomplicerad. I Derek Knee och David Walters bok om detaljhandels strategier (1990, s. 7) beskrivs strategi som en förutbestämd riktlinje varigenom kortsiktiga fluktuationer kan undvikas. Vidare skriver de att strategi är ett ställningstagande i fråga om resursanvändning och om hur man ska nå överlägsenhet över konkurrenterna. Jag stannar och reflekterar över den definitionen då mycket av kommande teorier kommer handla om just konkurrensstrategi. För att företaget ska kunna fastställa sin långsiktiga syn på positionering och geografiska täckning samt försäljningsställenas storlek, typ och läge behövs en tydlig företagspolitik. Även den operativa kontrollen och finansieringen behöver fastställas samt tillväxttakten och –metoden. De stora framgångsrika detaljhandlarna för en tydlig företagspolitik över dessa områden vilka existerar genomgående i hela företaget och har såväl långsiktig betydelse som konsekvens för andra beslutsfattande verksamheter som sortimentsplanering, prissättning, promotion, annonsering och kundservice (Knee & Walters 1990, s.8). Denna teori är intressant då H&M är en stor, framgångsrik detaljist och således borde arbeta på detta sättet.

Ett företags ställning på marknaden är det primära begreppet vid strategiska överväganden. Först när företaget reflekterat över detta kan de fatta beslut på basis av förväntade resultatnivåer för framgång samt ange hur resurserna bör fördelas bäst för prestationsmaximering (Knee & Walters 1990, s.28). Porter pratar om branschstrukturanalys och branschutveckling för att få en tydlig bild av marknaden (Porter 1980, s. 25 och s. 160). Detta anser jag vara av avgörande betydelse för att sedan kunna avgöra vilken ställning företaget har på marknaden.

Knee och Walters (1990, s.71) pratar vidare om fördelarna för ett företag att ha en strategisk fokus. Avsikten med detta är att peka ut områden med möjligheter över genomsnittet som kan utvecklas under förutsättningen att tillräckliga konkurrensfördelar finns eller kan utvecklas av företaget. Den strategiska fokusen är ett sätt att eliminera mindre lönsamma alternativ och se till att endast lönsamma investeringar kvarstår. När det gäller expansion utomlands för ett företag som H&M är det extra viktigt att ha en strategisk fokus för att hela tiden ha kontroll på verksamheten.

Ett företags strategier behöver inte bara vara i förhållande till sina konkurrenter utan även gentemot köpare och leverantörer. Det är viktigt att företaget noga utvärderar de köpare och leverantörer som finns på marknaden för att kunna avgöra hur viktiga de är utifrån en strategisk synpunkt (Porter 1980, s. 121). Till exempel expanderar inte ett företag enbart för att möta kundernas önskemål utan även för att visa leverantörerna sin betydelse (Johnson 1987, s.127).

För att kunna utforma en konkurrenskraftig strategi är det viktigt att företaget vet hur situationen på marknaden ser ut varför det kan vara aktuellt att genomföra en branschanalys. Nedan beskriver jag kort vad en sådan analys innebär.

3.2 Konkurrenskrafter

Porter pratar om strategiska grupper och hur dessa påverkar branschstrukturen. Strategiska grupper är grupper av företag, i en bransch, med samma eller liknande strategier (Porter 1980, s.138). En bransch kan bestå av en eller flera strategiska grupper beroende på om de befintliga företagen följer samma strategi eller inte. John Kay menar dock att en strategisk grupp är de företag som det egna företaget identifierar som sina huvudkonkurrenter (1995, s.126). Detta går till viss del emot Porters teori då Porter menar att företag i den strategiska gruppen oftast skiljer sig åt produktmässigt. Jag kommer dock i fortsättningen se H&M, GAP och Abercrombie and Fitch som medlemmar i samma strategiska grupp, det vill säga enligt Kays synsätt.

De strategiska grupperna i branschen påverkar lönsamhetspotentialen för de enskilda företagen. Finns det bara en strategisk grupp i branschen ger branschstrukturen samma potentiella vinstnivå åt alla företag. De olika företagens faktiska vinst skiljer sig bara åt om de skiljer sig i förmågan att genomföra den gemensamma strategin (Porter 1980, s. 140). Företag som befinner sig i olika strategiska grupper har olika vinstpotential, även bortsett från deras prestationsförmåga. Detta beror på att de fem allmänna

konkurrenskrafterna² inte har samma betydelse för olika strategiska grupper. För att jag i det vidare teorikapitlet ska ha en bra grund att stå på inför vidare strategidiskussioner ämnar jag här gå igenom den branschstrukturanalys som Porter framför och som har blivit en allmänt vedertagen teori.

Porter menar alltså i sin teori att konkurrensläget i en bransch beror på fem primära konkurrenskrafter; hot från substitut, leverantörer, kunder, potentiella etablerare (i fortsättningen kallat inträdesbarriärer) samt konkurrens från existerande företag. Dessa fem konkurrenskrafter bestämmer tillsammans intensiteten i branschkonkurrensen och lönsamheten och den starkaste kraften eller krafterna styr och blir därmed avgörande för utformningen av strategin (Porter 1980, s. 27). För att ett företag ska kunna utforma en strategi måste det ha en uppfattning om vilka krafter som verkar på marknaden varför en branschstrukturanalys är oundviklig. Den grundläggande strukturen hos en bransch måste skiljas från kortsiktiga faktorer och fluktuationer som kan påverka konkurrensen kortsiktigt (Porter 1980, s. 28). En strategi är inte endast reaktioner på kortsiktiga fluktuationer i företagets eller omgivningens handlande (Knee & Walters 1990, s.7) vilket lägger extra vikt vid branschanalysen för att korrekt kunna utforma en strategi.

Hot från substitutprodukter påverkar inte bara enskilda företag utan en hel bransch då substituten begränsar branschens potentiella förtjänster genom att lägga ett tak på de priser som företagen i branschen kan ta ut (Porter 1980, s. 43). När ett företag ska bestämma sin strategi måste det ta hotet från substitut på allvar. Frågan som företaget måste fundera över är om de ska försöka avvärja substitutet genom sin strategi eller planera sin strategi utifrån förutsättningen att substitutet är en oundviklig konkurrensfaktor (Porter 1980, s. 43).

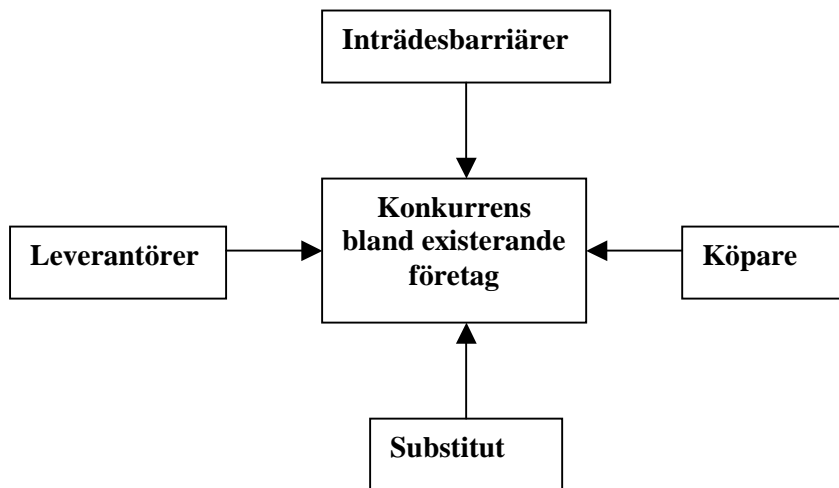
En leverantör kan utöva förhandlingsstyrka gentemot företagen i branschen, dels genom höjning av priserna och dels genom en minskning av kvalitén på levererade varor. Om leverantören i fråga har en mäktig ställning i förhållande till branschen är risken stor att lönsamheten i branschen snabbt kan reduceras (Porter 1980, s.46).

Kundens förhandlingskraft bestäms av villkor liknande de för leverantören. Kunder som gör en betydande del av sina inköp från den aktuella branschen tenderar att vara mer priskänsliga än kunder som bara köper en mindre mängd av den aktuella produkten. Berörs sedan kunderna inte nämnvärt av omställningskostnader är det svårt för företaget att binda kunden till sin specifika produkt (Porter 1980, s. 44).

² Hot från substitut, leverantörer, kunder, potentiella etablerare samt existerande konkurrenter

Inträdesbarriärerna i en bransch påverkas dels av reaktionen från konkurrenter på nyetableringen och dels på sex betydande hinder för etablering. Dessa är; stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, omställningskostnader, tillgång till distributionskanaler samt kostnadsolägenheter oberoende av stordrift (Porter 1980, s. 29ff). Företag som redan är etablerade har troligtvis dessutom kommit längre ner på erfarenhetskurvan vilket kan leda till att de har minskade kostnader (Porter 1980, s. 33).

Den femte konkurrenskraften är konkurrensen mellan redan existerande företag. Denna utgörs av välkända metoder att skaffa sig en fördelaktigare position på marknaden, exempelvis prisutspel, reklamkampanjer, produktlanseringar med mera (Porter 1980, s.37f).



Figur 3.1 Branschkonkurrensens drivkrafter (Porter 1980, s.26)

Ovanstående fem konkurrenskrafter är utomordentligt viktiga för att ge en klar bild av branschen och dess inneboende krafter vilket i sin tur ger möjlighet att utforma en konkurrensstrategi. Dock utvecklas och förändras ideligen branschstrukturerna. Etableringshinder och koncentration kan tillta samtidigt som fler substitut lanseras på marknaden. Denna förändring har självfallet stor inverkan på strategiformuleringen vilket kräver att företaget kontinuerligt gör strategiska anpassningar. (Porter 1980, s.160ff)

3.3 Konkurrensstrategi

Vid tal om konkurrensstrategier är det viktigt att skilja på positionering och segmentering trots att ett nära samband föreligger mellan dem. Olika konkurrerande företag uppfattas ha olika image eller personlighet av kunderna. De olika faktorer som beaktas av kunderna är; sortimentspolitik, lokaliseringspolitik, prispolitik samt kundservice och personal (Knee & Walters 1990, s.32). Dessa rör faktorer som specialisering, läge, omgivning, central eller lokal prissättning samt personalens kvalitet och utbildning.

Avgörande vid positionering på en ny marknad är att vara konsekvent i sin positionering, det vill säga ledningen måste finna den röda tråden. För att nå resultat är det nödvändigt att ha en förståelse för kundernas önskemål och de försäljningsmöjligheter dessa representerar (Knee & Walters 1990, s. 33). Samtidigt är det viktigt att positionera sig rätt från början. Är ett företag för långt från idealet kan det vara svårt att ändra detta men rör det sig å andra sidan för snabbt mot idealet skapar det trovärdighetsproblem hos konsumenterna. Ändrar företaget sin positionering för långsamt är risken stor att detta ger konkurrenterna tillräckligt med tid att förstärka sina befintliga positioner (Knee & Walters 1990, s.35).

Den relativa profileringen är det medel genom vilket företaget försöker skilja sig från konkurrenterna. Detta kan antingen ske genom att utveckla sin produktmarknadsstyrka eller genom att inrikta sig på åtgärder som innebär produktivitet fördelar. Det är genom att förstärka sin position relativt konkurrenterna som företaget kan öka sin lönsamhet. Samtidigt måste företaget välja och bibehålla en vinnande marknadsposition på längre sikt för att uppnå ekonomisk framgång (Knee & Walters 1990, s.35ff). Ett företag kan också söka att marknadspositionera sig, det vill säga identifiera specifika kundförväntningar vilka ger möjligheter att erbjuda en speciell retailmix som differentierar verksamheten från konkurrenterna, skapar inträdesbarriärer, tillhandahåller relativa fördelar över konkurrenter och leverantörer samt fungerar som en bas för ytterligare utveckling av strategin (Johnson 1987, s.83). Genom att marknadspositionera sig kan alltså företaget identifiera ett klart marknadssegment som i sin tur tillåter företaget att skapa en retailmix som passar just det segmentet.

Det finns som synes många fördelar med att positionera sig tydligt på marknaden. Som tidigare nämnts skapar det inträdesbarriärer och när företaget framgångsrikt har etablerat sig på marknaden ger det detaljisten en unik image som är både svår och kostsam för konkurrenterna att imitera. Är detaljisten dessutom först på plats på denna specifika del av marknaden kan denne dra fördel av såväl first mover advantage samt erfarenhetskurvan. Inom

detaljhandeln där kunskap och förståelse för kundens agerande är så viktigt är just erfarenhet den mest värdefulla egenskapen (Johnson 1987, s.84).

Det är dock viktigt att vara medveten om att utvecklandet och formuleringen av positioneringsstrategier även medför problem och potentiella faror. Framförallt finns en risk att basen för positionering kanske inte existerar över huvudtaget utan bara handlar om ledningens uppfattning att en differentiering är möjlig. I och med att det blivit allt lättare att imitera varandras strategier har det också blivit mindre relevant att utforma sina egna positioneringsstrategier (Johnson 1987, s. 85).

Om företaget trots allt bestämmer sig för att utforma en positioneringsstrategi och har skaffat sig en dominant marknadsandel inom ett segment eller en hel bransch har det större möjlighet att influera branschen, styra dess utveckling och etablera en bra och konkurrenskraftig position. De företag på en marknad som redan har en dominant marknadsandel drar också i större utsträckning nytta av kundlojalitet, större volymer, mer skalfördelar och starkare distributionsmöjligheter (McNeilly 1996, s.11). En strategi att endast sänka priserna för att konkurrera kan riskera att slå ut hela branschen, speciellt om konkurrenterna är starka och därmed också klarar att sänka priserna.

Detaljhandeln har dock utvecklat skalekonomiska fördelar. Försäljningen av många olika varor kräver stor volym hos butikerna för att de fasta kostnaderna ska kunna amorteras av. Det är här tydligt att det framgångsrika företaget åtnjuter vissa fördelar. Mångfilialens huvudkontor försöker i så stor utsträckning som möjligt åstadkomma inköp i stora kvantiteter, en centralstyrd organisation för planering och kontroll, en rikstäckande marknadsföring och en stark identitet med målgruppen bland köparna (Knee & Walters 1990, s.28).

Nyckeln för att uppnå lönsamhet på en marknad är inte att utrota konkurrensen utan att genom att undvika bråk röra sig strategiskt för att uppnå relativ marknadsdominans och framgång. Detta leder till att företagen kan dominera en ”frisk” bransch istället för en ”sjuk”³ Nyckeln för att etablera sig på en marknad är att undvika konkurrenternas starka delar och attackera de svaga (McNeilly 1996, s. 24).

Ett sätt att förutspå utvecklingen i en specifik bransch, vilket är avgörande för att utforma en korrekt strategi, är att använda sig av den välkända produktlivscykeln. Denna antar att en bransch genomgår ett antal stadier – introduktion, tillväxt, mättnad och nedgång (Porter 1980, s. 161). Genom att

³ En sjuk bransch är t.ex. en där alla konkurrenter sänkt sina priser så mycket att ingen längre kan göra en vinst (McNeilly 1996, s.14)

analysera dessa olika stadier får företaget en bild av vilken konkurrens de kan vänta sig. Ett alternativ till produktlivscykeln är McNairs hjul teori (eng: the wheel of retailing). Jag kommer nedan att beskriva dessa två och hur de skiljer sig åt för.

3.3.1 Produktlivscykeln vs. hjul teorin

Som tidigare beskrivits är produktlivscykeln en modell genom vilken företaget kan förutspå konkurrensen. Efter att en vara förts ut på marknaden går den in i olika faser. I inledningsfasen är försäljningen obetydlig och försäljningsökningen går långsamt. Ganska snabbt lämnar dock varan detta inledande stadium för att gå in i tillväxtstadiet. Här ökar först försäljningstakten för att sedan minska när den slutligen går in i mättnadsstadiet. När försäljningen sjunker ännu mer inleds nedgångstadiet (Knee & Walters 1990, s. 46).

Knee & Walters (1990, s. 47) menar att konkurrensen ändras under livscykelns gång. I inledningsfasen saknas konkurrenter helt och priser och marginalerna är höga. När varan sedan kommer in i tillväxtstadiet börjar konkurrenterna visa sig. Genom ökad konkurrens på såväl pris som marknadsföring försämras marginalerna. Under mognadsstadiet förvärras konkurrensen och gör rationaliseringsåtgärder oundvikliga vilket ofta leder till att företaget försöker ompositionera sig på segment med mindre konkurrens.

Porter (1980, s. 162f), å andra sidan, menar att det inte går att generalisera konkurrensen på det sätt som Knee & Walters gör. Han menar däremot att konkurrensen som hör ihop med respektive fas i livscykeln skiljer sig från bransch till bransch. Vissa branscher börjar starkt koncentrerade och förblir så medan andra är koncentrerade i början och sedan avtar med tiden. Porter menar dessutom att den stora svagheten med produktlivscykeln är just att den försöker ge ett generellt giltigt mönster för hur branschen kommer att utveckla sig (Porter 1980, s. 166). En branschs utveckling är så komplex att det inte med ett så enkelt medel går att förutsäga alla svängningar. Porter menar att det istället är mer fruktbart att titta på processerna bakom utvecklingen för att försöka se branschens drivkrafter. Väljer jag dock att utgå från Knee & Walters synsätt är konkurrensen som störst i mognadsstadiet.

McNairs hjul teori liknar till mångt och mycket produktlivscykeln när det gäller tanken att det förr eller senare kommer en ny försäljningsform. Hjul teorin menar att dessa nya försäljningsformer ofta är lågstatus-, lågmarginal- och lågkostnadsverksamheter som så småningom accepteras av kunderna och drar till sig konkurrenskraftiga medtävlare. Verksamheten strävar efter att differentiera sig, skaffa sig välbehövliga resurser, utvidga sitt varuutbud och när

så småningom sitt mognadsskede som en relativt sett, högkostnads- och högmarginalverksamhet.

Denna utveckling kan förklaras med två bakomliggande huvudorsaker:

1. *Tillväxten av konsumenternas disponibla inkomster*
2. *Självbelåtenhet skapad av framgångens sorglöshet*

När konsumenternas inkomst ökar, måste företagen göra justeringar i sortimentsomfång, försäljningsmetoder och tillhandahållna tjänster för att attrahera nya kunder. Detta ökar självfallet kostnaderna vilket företaget försöker kompensera genom ökade priser. Framgång leder ofta till konservatism och motvillighet att ta risker genom ändringar i den förda politiken. Kostnaderna växer även till följd av ett ökat antal administrativa chefer (Knee & Walters 1990, s. 52).

Hjulteorins giltighet har dock fått kritik då forskare menar att de ökade marginalerna till stor del kan förklaras genom större andel av högprisvaror snarare än genom prisökningar hos de ursprungliga produkterna. I USA finns en ovilja hos förörternas köpcentra mot att tillåta etablering av konkurrensaggressiva försäljningsställen med låga marginaler. (Knee & Walters 1990, s. 52f). Detta skulle i så fall stödja produktlivscykeln istället för hjulteorin. Ytterligare en faktor som, i fallet med H&M, stödjer teorin om produktlivscykeln framför den om hjulteorin är den modetriangel som H&M arbetar efter. Denna visar tydligt hur de trendiga nya kläderna går från tillväxtstadiet till mättnadsstadiet. Jag kommer längre fram i uppsatsen ge en mer utförlig förklaring till H&Ms modetriangel.

Enligt Porter är en branschs utveckling extremt komplex varför den är så svår att förutse. För att kunna förutspå utvecklingen och kunna upprätta en strategi är det därför av stor vikt att göra en korrekt omgivningsanalys.

3.3.2 Omgivningsanalys

Basen för all strategi är en kartläggning av den aktuella affärsverksamheten och omgivningen kring företaget (Knee & Walters 1990, s.63) och för att definiera den strategiska riktningen i ett företag måste ledningen ställa sig två nyckelfrågor;

1. Var bör vi placera vårt strategiska fokus?
2. Vilka är våra konkurrensfördelar?

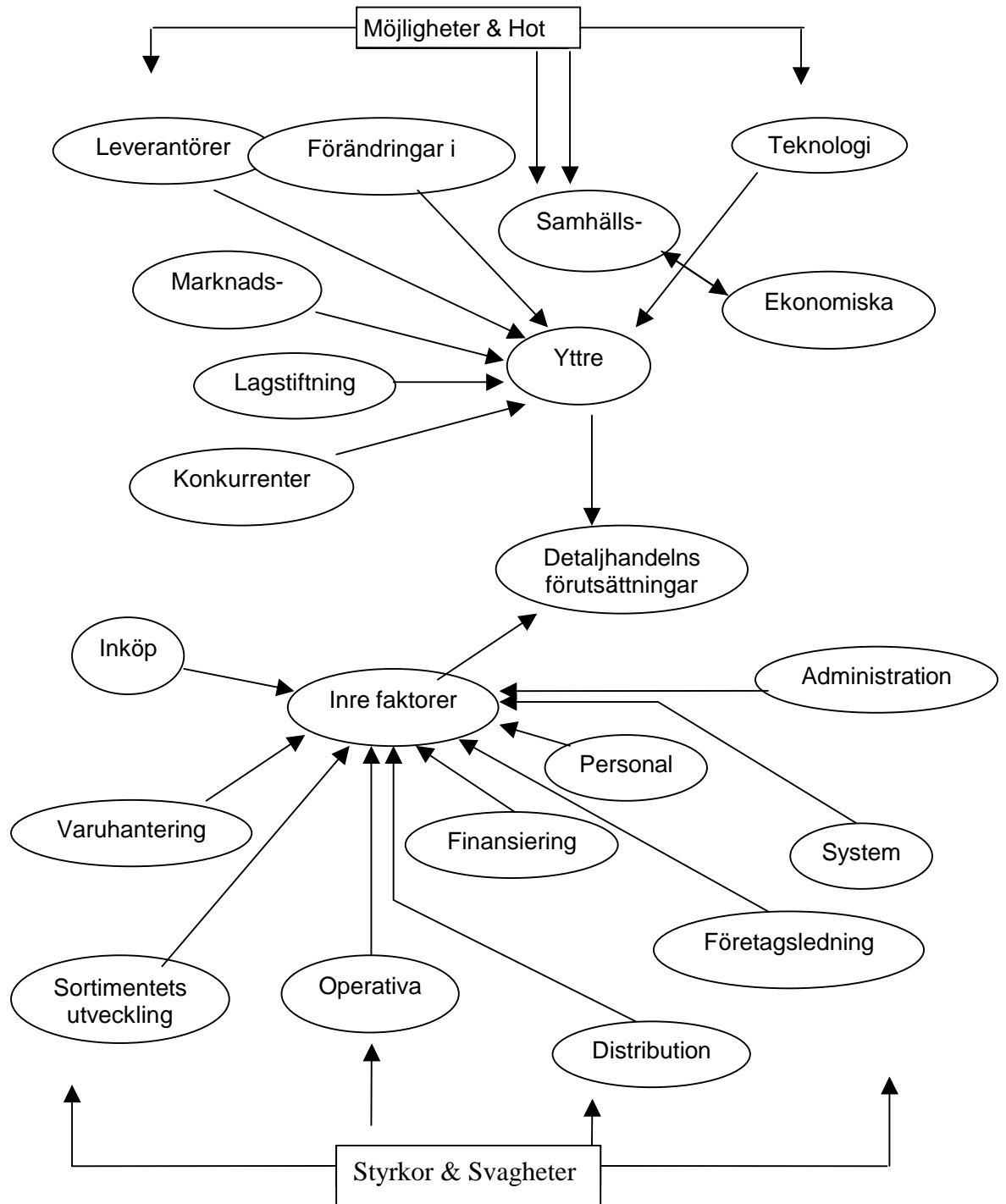
Ett sätt att analysera omgivningen är genom en så kallad SWOT-analys⁴ som tvingar ledningen att analysera vad som gör företaget framgångsrikt. Styrkorna och svagheter är faktorer som påverkas av företagets interna förhållanden medan möjligheterna och hoten ligger utanför företaget och över vilka de inte har någon kontroll. Figur 3.1 ger en övergripande bild av de styrkor och svagheter, möjligheter och hot som ett företag i detaljhandelsbranschen möter.

Detaljhandeln är känslig för ändringar i såväl konsumenternas socio-ekonomiska förhållanden som för olika samhällsekonomiska förändringar, exempelvis hur den aktuella regeringens politik påverkar den disponibla inkomsten samt olika regleringar.

För att få en så heltäckande bild som möjligt av företagets position inom de befintliga och potentiella produktmarknader där företaget verkar måste SWOT-analysen kompletteras med en "Directional Policy Matrix". Den grundläggande tanken bakom denna är att söka fastställa de faktorer eller kännetecken genom vilka en affärssektors framtidsutsikter kan bedömas som gynnsamma eller ogynnsamma. Dessa faktorer är: marknadens tillväxttakt, marknadens egenskaper, leverantörsförhållanden samt olika omvärldsaspekter (Knee & Walters 1990, s. 67f). Även faktorer såsom marknadsposition, produktionsförmåga och forskning och utveckling (FoU) är viktiga att värdera då dessa kriterier kan bestämma om ett företags position inom en sektor är stark eller svag och därigenom ge företaget möjlighet att bestämma dess relativa konkurrensförmåga (Knee & Walters 1990, s. 68).

⁴ SWOT-analys = analys av företagets respektive styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Kan samma expansionsstrategier fungera på olika marknader?
-En studie av H&Ms etablering på den amerikanska marknaden-



Figur 3.2 Identifiering av detaljhandels styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Knee & Walters 1990, s. 65).

3.3.2.1 Segmentering utifrån demografi och psykografi

Utöver dessa två metoder att förutspå branschutvecklingen och att förstå företagets positionering på marknaden krävs en verklig förståelse av butikernas kunder och förmåga att fastställa dessas olika behov, för att uppnå en framgångsrik utveckling (Knee & Walters 1990, s. 28). Genom att göra en segmenteringsanalys kan företaget få en uppfattning om kunders skillnader samt dela upp marknaden i kundgrupper med liknande behov. Noggranna undersökningar av de olika konsumentprofilerna avslöjar ofta olika behovsdimensioner som bestäms av faktorer såsom demografi, livsstil/psykografi, köpbeteende och speciella fördelar som kunderna söker.

En effekt av demografiska förändringar beror på inkomstelasticitet. Detta handlar om hur en köparens efterfråga på en viss produkt förändras i relation till hur hans eller hennes inkomst stiger. På vissa produkter stiger efterfrågan proportionerligt i förhållande till inkomstökningen, i andra fall stiger efterfrågan mer än proportionerligt. Det kan också hända att efterfrågan ökar mindre än proportionerligt eller till och med faller med ökad inkomst. För ett företag är det, ur strategisk synpunkt, extremt viktigt att fastställa hur en branschs produkt påverkas av inkomstelasticiteten då det påverkar prognoser om tillväxt på lång sikt. Speciellt då köparnas allmänna inkomstnivå inte bara förändras på företagets hemmamarknad utan även på potentiella internationella marknader (Porter 1980, s. 168).

Genom produktinnovationer kan företaget försöka vidga sin köpargrupp för att hantera en ogynnsam demografisk utveckling. Detta kan dock ändra strukturen för hela branschen då det kan skapa såväl stordriftsfördelar som annorlunda köpgrupper med annorlunda förhandlingsstyrka (Porter 1980, s.169).

För konsumentprodukter är demografiska förändringar en nyckelfaktor för antalet potentiella köpare av en produkt. En potentiell kundgrupp kan bli lika stor som alla hushåll på marknaden men består vanligtvis av köpare inom vissa åldersgrupper, inkomstnivåer eller i vissa geografiska områden (Porter 1980, s. 168). I och med att den demografiska strukturen ändras, förändras också den direkta efterfrågan. Ett exempel kan vara minskade födelsetal som efter en tid leder till minskad efterfrågan.

Den marknadspositionering som tidigare beskrivits gäller i stor utsträckning varor som särskilda företeelser snarare än detaljhandelsföretaget som sådant. Anledningarna till detta kan variera men Knee & Walters (1990, s. 28) hänvisar till forskare som menar att marknadselement i ett positioneringsbeslut ofta är affären själv vars lokalisering bestämmer de demografiska och psykografiska

aspekterna på dess kundsegment. Genom att använda sig av en så kallad segmenteringsanalys kan företaget fastställa skillnader hos olika kundgrupper för att sedan dela upp marknaden i kundgrupper med liknande behov.

Demografiska aspekter används ofta som bas för segmentering. Dessa uppgifter är relativt lätta att få tag på men det är viktigt att ha i åtanke att uppgifterna inte ger underlag för det vanliga antagandet att inköpsbeteendet varierar med demografiska faktorer. Exempelvis kan det förekomma regionala smakskillnader som inte syns i de mer deskriptiva demografiska uppgifterna. Genom uppgifter om livsstil och psykografi kan företaget försöka bygga en profil av kundernas sociala, ekonomiska och psykologiska bakgrund. Företaget försöker skapa sig en helhetsbild av den typiske köparen i termer av verksamheter, intressen och åsikter. Genom att kombinera dessa med demografiska data och mediaanvändning blir det möjligt att skapa en sammansatt profil (Knee & Walters 1990, s. 30). Köpbeteendet i sin tur innefattar produktanvändning, typer av affärer och varor, märkestrohet relativt affärstrohet, priskänslighet och servicekänslighet. Samtidigt som det för ett företag, exempelvis H&M, är enormt viktigt att analysera alla dessa faktorer innan etablering på en ny marknad är det nödvändigt att vara medveten om att problem kan uppstå om företaget bortser från de särskilda motiv som ligger bakom inköpen. Risken blir då att företaget misslyckas med att beakta alla relevanta segmenteringsmöjligheter. Ett exempel på detta är att köptrohet mot affären har visat sig vara nära relaterat till den sociala positionen och livsstilen (Knee & Walters 1990, s. 31).

Efterfrågan på ett företags, eller en branschs produkt, påverkas även av förändringar i livsstilar, smaker, livsåskådningar och de sociala villkoren hos köparpopulationen. Bland annat har kvinnans förändrade roll ökat efterfrågan på vissa produkter och minskat den på andra (Porter 1980, s. 169). Detta är kanske det viktigaste ett företag har att tänka på inför etableringen på en ny marknad. Vilka förutsättningar är det som gäller på den nya marknaden och hur skiljer de sig från förhållanden på företagets hemmamarknad? Vissa marknader är mycket lika varandra med samma eller liknande demografiska uppsättning medan andra skiljer sig mycket åt. Bland annat skiljer sig den amerikanska marknaden en del från den europeiska när det gäller åldersuppställning.

Globaliseringens framväxt har även förändrat vårt köpbeteende och skapat en global konkurrens varför jag nu kommer att redogöra för teorierna kring detta.

3.3.3 Global konkurrens

Globala branscher kännetecknas av närvaron av konkurrenter som opererar internationellt från sina hemmabaser i olika länder (Porter 1980, s. 279). Branschen består definitionsmässigt av företag som betraktar konkurrensen som global och bygger strategier därefter. Den globala konkurrensen påverkas av olika faktorer varav en är de allt mindre skillnaderna mellan länder. De ekonomiska skillnaderna mellan utvecklade och nyutvecklade länder kan komma att minska på områden som inkomst, marknadsföringsmetoder och distributionskanaler. Orsakerna till denna minskning är emellertid omdiskuterade (Porter 1980, s. 283).

När ett företag som H&M ska etablera sig på den internationella marknaden måste de som tidigare uppgivits, noga analysera den konkurrens som väntar dem. För att analysera konkurrens i en global bransch är det dock nödvändigt att undersöka branshekonomin och konkurrenterna på de olika geografiska marknaderna i ett sammanhang och inte var för sig. Detta då globala branscher kräver av sina företag att de konkurrerar med en världsomfattande, samordnad inriktning (Porter 1980, s. 265).

För nationella företag som ämnar expandera internationellt är det viktigt att komma ihåg att det finns många skillnader mellan att konkurrera internationellt och nationellt. De faktorer som ofta betonas i utvecklingen av internationell konkurrensstrategi är (Porter 1980, s. 266):

- Faktorkostnadsskillnader mellan länder
- Andra villkor på utländska marknader
- Utländska regeringar med annorlunda syn på sina uppgifter
- Skillnader i mål och resurser samt förmåga att bevaka utländska konkurrenter

De likheter som trots allt finns mellan globala branscher och nationella branscher är de strukturella faktorer och marknadskrafter som verkar. Även strukturanalyser av globala branscher måste omfatta de fem konkurrenskrafter som tidigare beskrivits även om konkurrenterna nu är utländska, gruppen av potentiella nyetablerare är större och företaget står inför ett bredare fält av möjliga substitut (Porter 1980, s. 267). Som tidigare påvisats är även de demografiska faktorerna annorlunda än de på den nationella marknaden.

En viktig fråga företaget måste ställa sig är om det vinner någon strategisk fördel av att konkurrera globalt i sin bransch. Hur hotat kommer företaget att bli av internationell konkurrens?

3.3.3.1 Fördelar med att etablera sig internationellt

När ett företag väl valt att etablera sig på den internationella marknaden kan det åtnjuta stora skalfördelar inom bland annat marknadsföring. Även om många delar av marknadsföringen måste skötas nationellt kan det i vissa branscher finnas skalfördelar inom marknadsföringen som överväger storleken på de nationella marknaderna. Företaget kan även uppnå marknadsekonomi om de använder en och samma marknadsföringsteknik globalt. Genom att den kunskap företaget får på en marknad kan användas utan kostnad även på andra marknader kan det globala företaget få en kostnadsfördel (Porter 1980, s. 269). På samma sätt har vissa varumärken så kallad överspill av goodwill mellan geografiska marknader, även om företaget oftast måste göra investeringar för att etablera sitt varumärke på vart och ett av dessa. Vissa varumärken kan dock vara välkända på en viss marknad, redan innan etablering, till följd av skrivelser i affärspress, facklitteratur eller genom kulturella övertag, allt utan någon investering från företaget sida (Porter 1980, s. 269).

Även i inköp har det globala företaget skalfördelar att hämta. Genom förhandlingsstyrka eller genom produktion av långa serier vilka är större än vad som behövs för att konkurrera på nationella marknader, kan det globala företaget nå en kostnadsfördel.

Ett företag behöver inte konkurrera internationellt för att bli framgångsrikt och många hinder finns för global konkurrens⁵, såväl ekonomiska som administrativa och institutionella. Ett påtagligt ekonomisk hinder som jag tidigare varit inne och ytligt berört är olika produktbehov. När nationella marknader kräver olika produktvarianter hindras den globala konkurrensen. På grund av skillnader i kultur, ekonomisk utveckling, inkomstnivåer och klimat kan nationella marknader kräva så stora produktvarianter att det inte längre blir lönsamt för företaget. Detta kan också påverkas av olika legala restriktioner, byggnadsbestämmelser och tekniska normer (Porter 1980, s. 271). Dessa olika produktvarianter kan också resultera i att inköp inte längre kan centraliseras.

Ytterligare ekonomiska hinder är svårigheten att få tillgång till distributionskanaler på varje nationell marknad. Redan etablerade nationella företag har ofta ett övertag då kanalerna ofta är ovilliga att ersätta ett inhemskt företags sortiment med en utländsk konkurrents (Porter 1980, s. 272).

Administrativa hinder kan visa sig genom bland annat annorlunda marknadsföringsuppgifter. Även om de globala produktvarianterna är lika

⁵ Det är här viktigt att skilja på hinder för global konkurrens och de hinder för nyetablering som jag tidigare tagit upp.

varandra kan marknadsföringsuppgiften variera geografiskt. Marknadsföringssätt och effektiva medier att nå köparna via kan skilja sig mycket från land till land vilket kan leda till svårigheter för de globala konkurrenterna att vara lika effektiva i sin marknadsföring som sina lokala motsvarigheter (Porter 1980, s. 274).

De institutionella hinder som kan hämma den globala konkurrensen skiljer sig också från land till land. Politiska hinder, i syfte att skydda lokala företag eller lokal sysselsättning är relativt vanliga. Detta kan röra statliga krav på FoU eller krav på lokalt producerade komponenter i produkten samt förmånligare skattebehandling, arbetsmarknadspolitik och andra regler som gynnar lokala företag (Porter 1980, s. 274f). I en värld som blir allt mer global och där många företag flyttar sin produktion till lågkostnadsländer har det blivit allt viktigare för de statliga myndigheterna att skydda sina nationella företag och dess verksamhet. Samtidigt har grundandet av organisationer som WTO⁶ gjort det svårare för enskilda länder att agera själviskt.

En regerings relativt positiva inställning mot utländska företags etablering i landet innebär dock inte att globala företag inte måste vara välinformerade om politiska angelägenheter och lägga stor vikt vid betydelsen att ha goda relationer med såväl sin egen regering som den på den nya marknaden. Konkurrensstrategin kan exempelvis behöva innehålla åtgärder för att bygga upp ett politiskt kapital (Porter 1980, s. 280).

För att öka sin marknadsandel kan det vara nödvändigt för företaget att expandera till andra marknader varför jag nu kommer att redogöra för olika teorier kring expansionsstrategier.

3.4 Teorier om expansionsstrategier

Konkurrensen inom detaljhandeln har en annan karaktär än exempelvis industrin. Många konsumentmarknader har under senare år utmärkts av låg tillväxt vilket innebär att detaljister som vill expandera måste göra det genom att öka sin marknadsandel på bekostnad av någon konkurrent. Alternativt kan företaget omdefiniera sin marknad på ett sådant sätt att den egna positionen förbättras genom att man effektivare möter konsumenternas behov och önskemål (Knee & Walters 1990, s. 27).

⁶ World Trade Organisation

Tillväxt kan ske på olika sätt, till exempel genom att utvidga det befintliga sortimentet eller att öka storleken hos försäljningskanaler. Ett ytterligare alternativ är tillväxt genom geografisk utvidgning (Knee & Walters 1990, s. 60). Då H&M, som tidigare nämnts, endast växer genom intern utveckling är det vad jag kommer att fokusera på. Det är dock viktigt att komma ihåg att tillväxt inte nödvändigtvis är detsamma som framgång och att om tillväxt endast blir meningen och inte medlet, kan det förstöra ett lönsamt företag snarare än att förbättra det (Thomsett 1990, s. 27).

Intern utveckling innebär att en ny verksamhetsenhet skapas i en bransch vilket kräver ny produktionskapacitet, nya distributionsarrangemang och ny säljkår. Vid en analys av intern utveckling är det två etableringshinder som företaget måste ha i åtanke; strukturella etableringshinder och branschföretagens förväntade reaktion. Kostnaderna för att etablera sig på en ny marknad är ofta höga och företaget måste dessutom vara förberett på att existerande företag kommer att gå till motattack (Porter 1980, s. 323).

Många företag som söker etablera sig på en ny marknad gör endast en kostnads kalkyl utifrån de investeringar som är uppenbart nödvändiga för verksamheten, såsom rekrytering av en säljkår. Ofta förbises de mer svårbedömda kostnaderna för att övervinna strukturella etableringshinder, exempelvis etablerad märkesvarukonkurrens, distributionskanaler uppbundna av konkurrenter, konkurrenters tillgång till fördelaktiga leverantörer av råmaterial med mera (Porter 1980, s. 324). Ytterligare en faktor som många företag förbiser är risken för överkapacitet. Om nyetableraren i betydande grad ökar branschkapaciteten kommer dennes ansträngningar att fylla sin kapacitet åtminstone ge något annat företag överkapacitet. Detta, tillsammans med höga fasta kostnader, kommer sannolikt leda till sänkta priser för att försöka behålla kapaciteten. Ett priskrig riskerar att fortsätta tills någon lägger ner sin verksamhet eller överkapaciteten försvinner genom branschtillväxt (Porter 1980, s. 324).

Slutligen glömmer ofta nyetablerare att räkna med de existerande företagens sannolika reaktioner. Befintliga företag kan reagera på olika sätt på en hotande nyetablering, där prissänkning är den vanligaste. Detta leder i sin tur till att den kalkyl som nyetableraren satt upp inför lanseringen på den nya marknaden inte längre gäller. Därför är det viktigt att nyetablerarens proforma –kalkyl på etableringens värde måste vara lägre än de som råder före etableringen. Priserna efter en nyetablering kan ofta vara pressade i årtal. Andra svarsåtgärder från etablerade företag kan vara upptrappning av marknadsföringen, särskilda kampanjåtgärder, större garantier, ökade krediter och kvalitetsförbättringar av produkten (Porter 1980, s. 324f).

Hur stor risken för motåtgärder är påverkas i hög grad av hur tillväxten på den specifika marknaden ser ut. Kännetecknas marknaden av långsam tillväxt påverkas redan etablerade företag mycket mer än om marknaden växer snabbt. Vid långsam tillväxt kan en nyetablerare som tar marknadsandelar räkna med kraftfulla motåtgärder då detta ofta innebär en minskning av försäljningsvolymen för de redan etablerade företagen. Även när det rör sig om standardvaror eller liknande produkter där det inte finns någon märkestrohet eller segmenterade marknader som skyddar etablerade företag från effekterna av nyetableringar, är risken för kraftiga motåtgärder stor (Porter 1980, s. 325).

Genom att sänka priserna, erbjuda en generellt sett överlägsen produkt, upptäcka en ny nisch, lansera en marknadsföringsinnovation samt åka snålskjuts i distributionen kan nyetablerare kringgå de problem som kan uppstå när redan etablerade företag går till motattack (Porter 1980, s. 332).

Thomsett (1990, s. 28) påpekar riskerna om tillväxten går för snabbt. Han menar att företaget ofta tappar kontrollen i sådana lägen. Men även om det finns risker med att växa för fort är det ändå viktigt att ha hastighet i själva utförandet av expansionen då detta kan väga upp för knappa resurser. Det är alltså viktigt att skilja på för snabb tillväxt och hastighet i redan planerad expansion. Hög hastighet i det sistnämnda leder till behov av färre resurser vilket i sin tur leder till högre ROI⁷. Dock växer företag med hög hastighet snabbare än deras motsvarigheter med låg hastighet. Hastighet ger vidare möjlighet till varaktighet och möjlighet att ytterligare penetrera marknaden. Dessutom finns det ytterligare fördelar med att attackera snabbt då konkurrenterna får mindre tid att mobilisera sig och genomföra motåtgärder (McNeilly 1996, s. 59ff).

Svårigheterna med att expandera till en marknad som, geografiskt sett, ligger långt från företagets hemmamarknad är flera. Bland annat kan det vara svårt, som avlägsen ägare, att uppnå samma lönsamhet som när man är på plats. Detta gör det extra viktigt att företaget har utvecklat ett internt system som gör det möjligt att delegera ansvaret. För att detta ska fungera måste man emellertid rekrytera mycket duktiga chefer att sköta den nya avdelningen (Thomsett 1990, s. 107f). En tydlig företagskultur har självfallet också inverkan på möjligheterna att klara av expansionen in på en ny marknad.

⁷ Return on Investment

3.5 Företagskulturens påverkan på strategibeslut

Företagskulturen är inte bara en godtyckligt vald position eller en analytiskt utvecklad plan för företaget utan ett djupt rotat perspektiv som influerar hur organisationen utvecklar nya idéer, överväger olika alternativ samt svarar på förändringar i omgivningen. Kulturen genomsyrar således många kritiska aspekter vid strategibeslut (Mintzberg 1991, s. 351). Ett företags identitet formas av dess personlighet, kultur, filosofi, värderingar och mål (Ind 2001, s. 95).

Företagskulturens påverkan på strategibeslut är tydligt och bestäms av de respektive chefernas beslutsfattande samt hur de väljer folk som skall inneha nyckelpositioner. Kultur beskrivs som det mönster av uppfattningar och förväntningar som organisationens medlemmar delar. Normer bildas som formar enskildas och grupperas beteende inom företaget (Knee & Walters 1990, s. 135). Företagsledarna måste förstå vad som engagerar medarbetare, vad som får dem att sluta upp bakom en affärsidé och vad som får dem att stanna i företaget och identifiera sig med företagets mål. Genom en sådan förståelse kan ett företag skapas där de anställdas fulla kapacitet utnyttjas, de blir till varumärkets ambassadörer (Ind 2001, s. 31).

Ofta är det beslutsfattandets rutiner och hierarkiska relationer som avgör om ett företag lyckas eller misslyckas med sin strategi. Då dessa, som ovan nämnts, påverkas av just företagskulturen är det viktigt att förstå dess påverkan på företagets lönsamhet, dock inte sagt att starka företagskulturer alltid är det bästa. I många fall kan dessa däremot fungera som hinder för framgång då de kan vara både förändringspådrivande eller bromsande. Företagskulturen utvecklas med tiden men kulturutvecklingens process är långvarig och svår att ändra då den är rotad i fast grundade uppfattningar och värderingar (Knee & Walters 1990, s. 136). Organisationen är en samling personer som tillsammans försöker uppnå mål och skapa värde men trots detta är många organisationer uppbyggda i maktpyramider. Många företag menar att de har förståelse för ansvar under frihet och god personalpolicy men handlar inte därefter. Personer med makt vill inte ge bort något ansvar för helhetens goda. Att detta sätt att arbeta trots allt fungerar i många företag beror på att det grundas i en gammal tradition och tro att detta är sättet att göra affärer på (Ind 2001, s. 50).

Det är emellertid den kollektiva makten av individer som ger en långsiktig konkurrensfördel. Idag har IT hjälpt till att sprida kunskapen till alla medarbetare och kunskapen finns nu överallt i organisationen. När medarbetare känner engagemang i hela företaget och inte bara inför chefen, genererar det nya sätt att arbeta samtidigt som det bidrar till ett utbyte av kunskap och

innovationsstimulering. Dessutom hjälper det till att stärka varumärket. Detta gör att företaget kan stå emot eller anpassa sig till förändringar samt att planera enligt organisationens förutsättningar (Ind 2001, s. 52). Vidare menar Ind att inte ens i de tätaste strukturerna är det möjligt att skapa en miljö där alla medarbetare tänker och kommunicerar på samma sätt. Företagets styrka ligger istället i att ge medarbetarna frihet att använda deras fantasi inom ramarna satta av organisationens värderingar (Ind 2001, s. 19).

Mycket av den kunskap som utbyts inom ett företag är så kallad tyst kunskap (eng: tacit knowledge). Polanyi (1983, s. 4) förklarar tyst kunskap som att vi vet mer än vad vi kan förklara. Det är, enligt Polanyi, svårt att mer precist förklara denna kunskap men han menar att det som är speciellt med tyst kunskap är att den inte går att kommunicera med hjälp av ord. Istället är det något som vi lär oss genom erfarenhet och praktisk tillämpning, någon slags intuition (Polanyi 1983, s.4f).

Det blir, i dagens affärssamhälle, viktigare och viktigare med snabba beslut och en gammal uppfattning har varit att det går fortare för chefen att ta besluten och för medarbetarna att implementera de. Dock kan detta vara svårt för ett stort företag då risken att tappa kontrollen är stor. Det är självfallet lättare för en anställd ute i butiken att känna av kundernas behov än för en medarbetare på högre nivå i organisationen. Om människor uppmuntras på rätt sätt kommer de att vilja använda sin kunskap och dela med sig av den till sina medarbetare (Ind 2001, s. 56).

Nackdelen med att släppa på makten neråt i organisationen är emellertid risken för anarki, där ingen har fullt ansvar för något. Men genom coaching på rätt sätt kan företagsledningen överkomma detta problem genom att friheten byggs på gemensamma starka värderingar. På så sätt kan oliktankande inom dessa ramar ses som något positivt och ett stimulerande ifrågasättande av gamla normer och arbetssätt (Ind 2001, s. 56). Frihet under ansvar fungerar dock inte alltid och medarbetarnas intuition kan bara användas om varumärket är en direkt reflektion av vad de anställda tror på (Ind 2001, s. 85).

Utöver kulturens påverkan på medarbetare observeras även kulturen utifrån av såväl kunder som leverantörer. Kulturmixen inom företaget omfattar förhållandena mellan chefer på olika nivåer och de anställda samt inställningen till de verksamheter som bidrar till företagets framgång eller misslyckande. Den yttre synen på företaget påverkas av alla upplevda relationer med företaget och tydligt är att dessa båda är besläktade och har stor påverkan på företagspolicyn (Knee & Walters 1990, s. 136). Företagspolicyn å andra sidan behövs för att fastställa företagets långsiktiga syn på positionering och geografisk täckning samt försäljningsställets storlek, typ och läge (Knee & Walters 1990, s. 21).

Kulturen är uppenbarligen en viktig del i strategibesluten då kulturen bidrar till att leverantörer och kunder utvecklar förväntningar angående sina relationer till företaget och varje större avvikelse från dessa förväntade relationer innebär störningar. Därför är det svårt för ett företag att ändra strategisk riktning utan att ta hänsyn till hur förändringar inverkar på de kulturella aspekterna (Knee & Walters 1990, s. 137).

Det är vanligt att företag definierar visioner och värderingar utan att ha någon mening bakom dem. Dock har värderingarna som råder i ett företag och som har tydliga kopplingar till de tankar runt affärsidén som funnits med från starten och grundaren betydelse inte bara för ledarna, utan även för medarbetarna som arbetar ”på golvet” nära kunden (Ind 2001, s. 63). En stark extern image är dessutom viktig för rekryteringen, dels för att rätt människor ska attraheras till företaget, men också för att andra ska stanna kvar. Vad andra personer tycker om ens arbetsgivare är viktig för självkänslan. Ju längre människor stannar i en organisation desto större är chansen att de helt lär sig att förstå kulturen och systemet vilket leder till att de får lättare att bygga ett förtroende med kunden och olika partners (Ind 2001, s. 72).

När en organisation växer tenderar den att bli mer fragmenterad, avdelningar får deras egna identiteter och kulturer. Även om viss harmonisering är möjlig är den dock inte alltid önskvärd då vissa saker uppfattas olika beroende på i vilket land företaget är verksam (Ind 2001, s. 76).

3.6 Teoretiskt ramverk

Syftet med det teoretiska ramverket är att ge en kort sammanfattning av presenterade teorier.

Strategi beskrivs som ett ställningstagande i fråga om resursanvändning och om hur man ska nå överlägsenhet över konkurrenterna. Strategi innebär bland annat att företaget ska kunna fastställa sin långsiktiga syn på positionering och geografiska täckning samt försäljningsställets storlek, typ och läge varför en tydlig företagspolitik behövs. Ett företags ställning på marknaden är det primära begreppet vid strategiska överväganden.

De strategiska grupperna i branschen påverkar lönsamhetspotentialen för de enskilda företagen. Företag som befinner sig i olika strategiska grupper har olika vinstpotential, även bortsett från deras prestationsförmåga. Detta beror på

att de fem allmänna konkurrenskrafterna; hot från substitut, leverantörer, kunder, inträdesbarriärer samt konkurrens från existerande företag.

Vid tal om konkurrensstrategier är det viktigt att skilja på positionering och segmentering. Avgörande vid positionering på en ny marknad är att vara konsekvent i sin positionering, det vill säga att ledningen måste finna den röda tråden. För att nå resultat är det dessutom nödvändigt att ha en förståelse för kundernas önskemål och de försäljningsmöjligheter dessa representerar. Det finns många fördelar med att positionera sig tydligt på marknaden, exempelvis skapas inträdesbarriärer. Nyckeln för att uppnå lönsamhet på en marknad är emellertid inte att utrota konkurrensen utan att genom att undvika bråk röra sig strategiskt för att uppnå relativ marknadsdominans och framgång. Ett sätt att förutspå utvecklingen i en specifik bransch, vilket är avgörande för att utforma en korrekt strategi, är att använda sig av den välkända produktlivscykeln. Denna antar att en bransch genomgår ett antal stadier – introduktion, tillväxt, mättnad och nedgång. Genom att analysera dessa olika stadier får företaget en bild av vilken konkurrens de kan vänta sig.

Basen för all strategi är en kartläggning av den aktuella affärsverksamheten och omgivningen kring företaget. Detta kan göras genom en SWOT-analys som dock bör kompletteras med en "Directional Policy Matrix" vars grundläggande tanke är att söka fastställa de faktorer eller kännetecken genom vilka en affärssektors framtidsutsikter kan bedömas som gynnsamma eller ogynnsamma.

Genom att göra en segmenteringsanalys kan företaget få en uppfattning om kunders skillnader samt dela upp marknaden i kundgrupper med liknande behov. För konsumentprodukter är demografiska förändringar en nyckelfaktor för antalet potentiella köpare av en produkt. Demografiska aspekter används ofta som bas för segmentering.

Globala branscher kännetecknas av närvaron av konkurrenter som opererar internationellt från sina hemmabaser i olika länder. För att analysera konkurrensen i en global bransch är det dock nödvändigt att undersöka branschekonomin och konkurrenterna på de olika geografiska marknaderna i ett sammanhang och inte var för sig. När ett företag väl valt att etablera sig på den internationella marknaden kan det åtnjuta stora skalfördelar inom bland annat marknadsföring. Det finns dock vissa hinder för den globala konkurrensen, exempelvis ekonomiska, administrativa samt institutionella hinder.

För att öka sin marknadsandel kan det vara nödvändigt för företaget att expandera till andra marknader. Kostnaderna att etablera sig på en ny marknad är dock ofta höga. Teorin menar även att det finns en risk om tillväxten går för

fort att företaget lätt kan tappa kontrollen. Hastighet i själva utförandet kan emellertid väga upp för knappa resurser varför detta är att föredra.

Företagskulturen är ett djupt rotat perspektiv som influerar hur organisationen utvecklar nya idéer, överväger olika alternativ samt svarar på förändringar i omgivningen. Kultur beskrivs som det mönster av uppfattningar och förväntningar som organisationens medlemmar delar. Genom delegering nedåt i organisationen skapas självständiga och initiativtagande medarbetare. Nackdelen med att släppa på makten är emellertid risken för anarki, där ingen har fullt ansvar för något. Genom coachning på rätt sätt kan företagsledningen emellertid överkomma detta problem genom att friheten byggs på gemensamma starka värderingar. Tror dessutom medarbetarna på dessa värderingar genererar detta ett kunskapsutbyte dem emellan. Mycket av den kunskap som utbyts inom ett företag är så kallad tyst kunskap. Tyst kunskap är svårt att klart definiera men är den kunskap vi har men som vi inte kan förklara.

4. H&Ms förutsättningar i USA

I detta kapitel ämnar jag ge en kort beskrivning av H&M och dess närmsta konkurrenter på den amerikanska marknaden samt använda den informationen för att belysa aktuella ödesfrågor i branschen. Jag kommer även att beskriva företagskulturen i H&M.

4.1 H&M

H&M grundades 1947 i Västerås och ända sedan starten har företagets filosofi varit att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. För att leva upp till denna filosofi på en allt mer konkurrenstät marknad har H&M skapat en egen design- och inköpsavdelning som skapar klädkollektionerna. Detta sätt att säkra kvalitén och modegraden har sedan kompletterats med få mellanhänder, stora volymer, effektiva distributionskanaler samt kostnadsmedvetenhet för att på så sätt uppnå filosofin om bästa pris (H&Ms årsredovisning 2004, s.4). H&Ms egna inköpsavdelning i Stockholm arbetar med att köpa in kollektioner till företagets dryga 1000 butiker över hela världen. Genom snabba och effektiva flöden kan företaget skaffa sig en kostnadsfördel (www.hm.com).

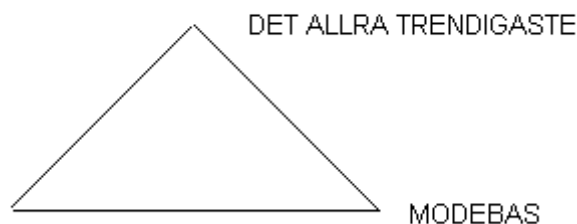
Något som ytterligare förstärkt idén om mode och kvalitet till bästa pris är kollektionen som stjärndesignen Karl Lagerfeld designat för H&M och som släpptes i slutet av förra året. Denna succé följs i år (2005) upp av en kollektion gjord av Stella McCartney (Svd 05-05-12).

Idag har H&M drygt 1000 butiker på 20 olika marknader vilket innebär nästan en fördubbling av antalet butiker på endast sex år (Affärsvärlden 04-12-08). H&M växer enormt snabbt och har nu alltså mer än 1000 butiker över hela världen. Samtidigt menar dess ägare och styrelseordförande Stefan Persson att det är av stor vikt att de inte får växa för snabbt då det finns en risk att de tappar kontrollen (Affärsvärlden 04-12-08).

Tyskland är H&Ms största marknad med 269 butiker följt av Sverige (124 butiker) och England (91 butiker). Alla H&M-butiker är ägda och drivna av H&M själva varför inga joint ventures eller franchise är möjliga (www.hm.com). År 2000 öppnade H&M sin första butik i USA, på den attraktiva och glamourösa affärsgatan 5th avenue, Manhattan, i New York. Idag

har företaget 75 butiker över hela amerikanska östkusten och till hösten öppnar företaget även sin första butik i San Fransisco, på den amerikanska västkusten.

H&M menar att deras viktigaste framgångsfaktor är att kunderna uppskattar kollektionerna företaget lanserar. För att försäkra sig om detta använder de sig av en så kallad modetriangel för att identifiera framtida favoriter. Modetriangeln delas in i tre olika delar där basen symboliserar bredden i sortimentet med uppdaterade klassiker och modeplagg som säljs i stora volymer. Stor vikt läggs vid att identifiera de mest efterfrågade produkterna i basen. Triangelns mitt domineras av det rådande modet, det vill säga varor som kunden söker just under den innevarande säsongen. Toppen av triangeln består av trendplaggen, det allra senaste modet, som säljs i mindre kvantiteter men som stärker företagets image som modeföretag. Trendplaggen är också viktiga för att identifiera H&Ms kommande storsäljare (H&Ms årsredovisning 2004, s. 23).



Figur 4.1 H&Ms modetriangel

4.2 GAP

GAP Inc. grundades på den amerikanska västkusten 1969. Företaget som då endast hade en butik är idag en av världens största specialdetaljister med mer än 150 000 anställda och cirka 3000 butiker i USA, Storbritannien, Kanada, Frankrike och Japan. Koncernen äger varumärkena GAP, Old Navy och Banana Republic, som alla är konkurrenter till H&M även om den sistnämnda ligger i en något högre prisklass än H&M (www.gap.com).

GAPs strategi är att fokusera på de länder de redan är etablerade i även om de kontinuerligt testar nya marknader. De expanderar på samma sätt som H&M, det vill säga genom företagsägda och -drivna butiker (www.gap.com).

4.3 Abercrombie and Fitch

Abercrombie and Fitch har en historia som sträcker sig tillbaka till förra århundradet. 1892 öppnades den första butiken på Downtown Manhattan av David Abercrombie. Åtta år senare köpte Ezra Fitch in sig i företaget och ytterligare några år senare döpte företaget om sig till sitt nuvarande namn; Abercrombie and Fitch. Från början var affärens strategi att sälja friluftsförpackningar och de utrustade bland annat Charles Lindberg inför hans Atlantflygning.

Under 1900-talet köptes företaget upp åtskilliga gånger för att slutligen bli självständiga igen. Idag driver de fyra olika märken; Abercrombie and Fitch, Abercrombie, Rueil samt Hollister, som tillsammans täcker hela spektrat av mode för unga. Totalt har företaget 792 butiker över USA (www.abercrombie.com).

4.4 Hur H&M etablerar sig på nya marknader

Michael Oliverio är i första hand ansvarig för allt som rör förvärvande av lokaler vilket innebär att han också är den som kan förklara hur H&M går tillväga när de ska etablera sig på en ny marknad. Även om han endast arbetar med nyetablering på den amerikanska marknaden menar han att etableringsförfarandet där till stor del är detsamma som i andra länder. Det som skiljer sig är marknaden och utmaningen är således att analysera skillnaderna och agera utifrån de faktorer som gäller på den specifika marknaden de närmast ska etablera sig på.

“You just have to peel back the onion”

Michael Oliverio, Expansionsansvarig H&M USA

Oliverio beskriver etableringsförfarandet som att skala en lök. Det första valet handlar om lokaliseringsurval. Vilken stad är intressant för H&M att etablera sig i? Denna måste passa ihop med H&Ms positionering på övriga marknader i världen, det vill säga som ett trendigt, billigt klädmärke. När detta väl är bestämt är frågan huruvida de vill vara lokaliserade på en gata eller i ett shoppingcentrum. Både Oliverio och Persson är överens om att en gatuplacering alltid är att föredra framför ett shoppingcentrum då den senare har alltför många regler som H&M blir tvungna att följa. I USA är det dock svårt att undvika

placeringar i shoppingcenter då dessa utgör en så stor del av den amerikanska shoppingkulturen. Idag har H&M i USA 80% av sina butiker i shoppingcentrum, att jämföra med knappt 50% i Europa (intervju H&M 05-05-05).

När företaget har bestämt sig för vilken stad de vill etablera sig i undersöker de vilken som är stadens shoppinggata och vilken gata konkurrenterna är placerade på. Betydelsen av konkurrenternas lokalisering är stor då dessa drar till sig kunder. För ett företag som H&M vars kunder ofta impulshandlar är detta av avgörande betydelse. Är butiken placerad på en gata där folk ofta passerar när de är ute för att shoppa är chansen större att de får sälja sina kläder än om kunderna medvetet måste söka upp butiken. Michael Oliverio har tidigare arbetat på det engelska klädmärket Diesel och menar att skillnaden mellan H&M och just Diesel är milsvidd i detta avseendet. Diesel är ett dyrare och ovanligare märke än H&M varför deras kunder gärna tar sig till butiken oavsett var den ligger. Så är alltså inte fallet med H&Ms kunder (intervju H&M, 05-05-05). Att sälja kläder som folk impulshandlar ger dock fördelen att H&M kan ha flera butiker inom ett litet område.

Gatan, eller i andra hand shoppingcentrumet, H&M väljer att placera sin butik på signalerar hur företaget vill presentera sig självt för marknaden. För att etablera märket till en så stor massa som möjligt försöker de redan från öppningsdagen att ha alla olika koncept i butiken, det vill säga såväl ungdomskollektionen som kollektioner för dam, herr och barn. Börjar de med endast ett koncept, exempelvis ungdomskläder, är risken stor att de även fortsättningsvis kommer uppfattas som ett ungdomsmärke vilket leder till minskad försäljning av övriga koncept. Ibland är det dock, på grund av butiksstorlek, inte möjligt att lansera alla koncept på en gång och då de första kunderna att undersöka ett nytt märke oftast är ungdomar satsar man i dessa fall på att först lansera ungdomskonceptet (intervju H&M, 05-05-05).

När väl gatan för den första butiken är vald är frågan var på gatan H&M vill placera butiken. Nu kan det handla om vilken sida av gatan som har sol, vilka grannbutikerna är samt hur hög hyran är för olika lokaler. Det gäller för den expansionsansvarige att avgöra om den höga hyran eller byggnadskostnaderna kan vägas upp av en hög försäljning. För att kunna avgöra detta upprättar H&M en förväntad försäljningssiffra och jämför den med de kostnader som finns. Genom att bland annat titta på de närmaste konkurrenternas försäljning kan H&M få en uppfattning om hur mycket de kan förväntas sälja för.

När H&M lyckats etablera sig på de stora shoppinggatorna i staden söker de sig till shoppingcentrumen som omringar staden. Detta gäller i första hand i USA där centrumen (eng: malls) är mer vanliga än i Europa. Men även i europeiska

länder som exempelvis Frankrike och Sverige är det vanligt att man hittar H&M-butiker i olika shoppingcentrum.

Om jag återgår till att "skala löken" har H&M nu skalat av det första lagret och det är dags att undersöka vilken typ av människor som bor eller arbetar i anslutning till den potentiella butiken. Medelinkomsten men framförallt konsumtionsvanorna är viktiga att ta reda på. Detta fås enklast genom en så kallad MSA, metropolitan statistics area, vilket kan översättas som det primära affärsområdet företaget är intresserat av. Statistiska analyser beskriver ett speciellt MSA utifrån konsumtionsbenägenhet och medelinkomst och ger på så sätt företaget en uppfattning om huruvida det är aktuellt att etablera sig i det området. Då H&M positionerar sig som ett modemärke menar de (Oliverio & Persson) att ett hushålls inkomst inte har stor betydelse för deras försäljning. Deras uppfattning är att folk med låg inkomst handlar på H&M på grund av att det är billigt medan hushåll med hög inkomst handlar på H&M eftersom det är ett trendigt märke.

Övriga parametrar som H&M analyserar är demografi och psykografi. Vilken åldersgrupp som bor i det speciella området spelar in såväl som vilka tidningar de läser och vilka fritidsintressen de har (intervju H&M, 05-05-05). När det gäller existerande kunder på marknader där de redan är etablerade har H&M ingen klar bild av vem deras kund är. De samlar inte information i butikerna om exempelvis kunders postnummer för att på så sätt se hur stort upptagningsområde de har. Detta är annars en vanlig metod på den amerikanska marknaden för att få information om vilka kunderna är.

Även om H&M utför en, till synes, grundlig undersökning innan de etablerar sig på en ny marknad medger både Oliverio och Persson att det i stor utsträckning endast handlar om instinkt, eller som de själva säger: "*listen to the gut feeling*" (intervju H&M, 05-05-05).

När de strategiska valen för nyetablering väl är gjorda tar det praktiska arbetet vid. Tidigare skedde alla nyöppningar av butiker från huvudkontoret i Stockholm men i och med företagets kraftiga expansion anser nu företagsledningen att det är bättre att personalen i ett land hjälper till att starta butiker i ett nytt grannland. Exempelvis hjälpte USA till vid etableringen i Kanada. Fördelarna med detta är många. Bland annat skapar det en närhet och flexibilitet samtidigt som det till en början inte behövs något lager i det nya landet. Lagret finns istället i det land som ansvarar för etableringen (Affärsvärlden 04-12-08).

4.4.1 Hur mycket kan H&M växa?

Persson och Oliverio menar att det inte finns något uppsatt mål för hur många marknader H&M kommer etableras på. Istället arbetar företaget efter filosofin att öppna en butik om en bra möjlighet dyker upp. De arbetar efter en treårsstrategi men målet är inte att ha så många butiker som möjligt utan att uppnå så hög lönsamhet som möjligt. De menar vidare att detaljhandelsbranschen förändras hela tiden vilket gör det svårt att planera för långt in i framtiden. Istället för att bara fokusera på att öppna nya butiker finns en möjlighet att de kommer att börja undersöka möjligheten att öppna mindre butiker samt att utveckla nya koncept. Samtidigt menar H&Ms vd Rolf Eriksen att USA har potential att bli företagets största marknad (Affärsvärlden 04-12-08).

H&Ms ägare och styrelseordförande, Stefan Persson, menar dock att det är viktigt att företaget fortsätter att expandera för att behålla entusiasmen och viljan i företaget. Utan vidare expansion är det lätt att en känsla av att företaget stagnerar uppstår och för att skapa förbättringar och förändringar är det viktigt att något hela tiden händer menar han. De närmsta sex, sju åren räknar företaget med att ha så många som 2000 butiker vilket skulle innebära en dubbling av dagens antal (Affärsvärlden 04-12-08). Samtidigt som företaget inser vikten av att expandera är de rädda för att en för snabb utveckling kan leda till att de tappar kontrollen. En för snabb tillväxt kan leda till att företaget blir för byråkratiskt vilket går emot företagskulturen (Affärsvärlden 04-12-08). Samtidigt menar börsanalytiker att H&M måste fortsätta öppna butiker i ett snabbt tempo för att inte expansionen ska avstanna och aktiens värde sjunka (Affärsvärlden 04-12-08).

Vad som dock är av avgörande betydelse för att H&M ska kunna fortsätta växa på nya marknader, menar Persson, är att skapa samarbeten med personer och företag som H&M kan lita på. Hittills har H&M i största möjliga mån försökt att klara sig helt på egen hand på en ny marknad men detta är något som, i framtiden, måste förändras. Olika länder har olika seder och bruk och det är nödvändigt att samarbeta med någon som har god kännedom om hur man gör affärer på den specifika marknaden. Speciellt viktigt är detta för ett stort företag som H&M som lätt blir en måltavla för folk som försöker dra fördel av deras, i jämförelse, dåliga kännedom om marknadsvillkoren (intervju H&M, 05-05-05).

4.5 Den amerikanska marknaden

USA är en enorm marknad såväl geografiskt som ekonomiskt. För att kunna fatta relevanta beslut har H&M därför valt att dela upp USA i vad de ser som sex olika "länder"; Midwest, Pacific Northwest, Westcoast, Midsouth, Southeast samt Northeast. Dessa "länder" skiljer sig åt vad gäller såväl klimat som konsumtionsvanor och Persson menar att det är viktigt att förstå dessa skillnader för att uppnå en framgångsrik etablering (intervju H&M, 05-05-05). En jämförelse mellan Southeast och Midwest visar att det inte bara är klimatet som skiljer sig åt och som H&M måste ta hänsyn till vid nyetablering. Även konsumtionsvanorna är olika vilket, enligt Persson, beror på det stora antalet "hispanics"⁸ som bor i Miami det vill säga i Southeast. "Hispanics" är mer klädmedvetna och tenderar att spendera mer på kläder än den genomsnittlige amerikanen (intervju H&M, 05-05-05).

H&Ms indelning av USA i sex länder måste även kompletteras med den officiella indelningen av landet i olika stater. Dessa stater lyder alla under olika lagar vilket ytterligare komplicerar etableringsförfarandet. Den amerikanska regeringen är dock överlag positivt inställd till detaljhandeln och har, till skillnad från exempelvis Frankrike, inga speciella regleringar för att skydda de nationella företagen. Detta underlättar givetvis H&Ms etablering på den amerikanska marknaden. Däremot har företaget haft problem med såväl fackförbund som med olika miljölagar i olika stater. Kalifornien har exempelvis mycket hårdare miljöregler än andra stater (intervju H&M, 05-05-05).

Ytterligare problem skapas av den amerikanska lagstiftningen vilket gör det mycket kostsamt att etablera sig. Varje dag uppstår problem då något företag antingen stämt H&M för kontraktsbrott eller att en underleverantör stämt en annan underleverantör. Detta skapar, enligt Persson, snöbollseffekter då det kan vara svårt att få hyreskontrakt om företaget ligger i rättsliga förhandlingar (intervju H&M, 05-05-05). På samma sätt som det, på grund av olika rättsliga förhandlingar, är mer kostsamt att öppna nya butiker i USA jämfört med Europa, är det dessutom mycket dyrare att driva den dagliga verksamheten då advokatarvoden är en betydande kostnad för företaget. Samtidigt som H&M har en fördel i att vara ett stort internationellt företag, vad gäller allt ifrån image till förtroende från hyresvärdar, kan det också medföra problem då de drar till sig fler personer som försöker utnyttja dem. I USA är filosofin att ju större företag, desto mer pengar och därmed desto större skäl att försöka stämma dem (Persson 05-05-05).

⁸ Invandrare från Mexico och Sydamerika

En stor skillnad mellan Europa och USA är att städerna i USA inte har en central shoppinggata dit alla kommer för att handla kläder. Shoppingen är mer utspridd över staden på såväl gator som i shoppingcentrum vilket gör det svårare att etablera sig och särskilt svårt är det för ett företag som H&M som kommer utifrån och som därmed inte har lika bra kännedom om marknaden som sina nationella konkurrenter (Intervju H&M, 05-05-05). Dock menar Oliverio att den amerikanska marknaden är mycket mer förlåtande om man gör misstag än den europeiska även om det krävs mer planering för att lyckas på den amerikanska.

USA är världens tredje största land såväl populationsmässigt som geografiskt⁹ (www.cia.gov/cia/publications/factbook/) vilket självfallet medför vissa problem för företag som önskar ha effektiva distributionskanaler över landet. När H&M till hösten öppnar sin första butik på den amerikanska västkusten har de stora problem att få distributionen att fungera effektivt. Att, som brukligt, sända varorna med lastbil mellan de olika butikerna i landet skulle ta upp till två veckor. Detta är både kostsamt och innebär att H&Ms policy "call-off" det vill säga att en beställd vara ska finnas i butiken redan dagen efter beställning inte längre kommer att fungera. Funderingar kring att skicka varorna direkt till Kalifornien från Kina pågår men även detta innebär stora kostnader (intervju H&M, 05-05-05).

4.5.1 H&Ms etablering & positionering på den amerikanska marknaden

Hösten år 2000 öppnade H&M sin första butik i USA, på 5th avenue i New York. Inför etableringen undersökte H&M inte sina nya konkurrenters strategier över huvud taget. Etableringen blev en succé vilket dock i sin tur ledde till att H&M fortsättningsvis överskattade sin förmåga att ta andelar på den amerikanska marknaden. GAP var däremot väldigt intresserade av sin nya konkurrent och skickade till och med ut sina ledningsgrupper för att besöka lokala H&M-butiker (intervju H&M, 05-05-05).

Att öppna H&Ms första amerikanska butik på Manhattan var det självklara valet. Företaget ville synas och trots att det är ett lågprismärke ville de positionera sig som det trendiga alternativet till konkurrenterna GAP och Abercrombie and Fitch varför de valde att förlägga första butiken till fashionabla gatan 5th avenue. Den fortsatta etableringen har dock grundat sig på

⁹ Kina är världens största land såväl geografiskt som populationsmässigt. Indien är världens andra största land populationsmässigt och Kanada är världens andra största land geografiskt.

de MSA som jag tidigare beskrivit. Av de sex olika "länder" som H&M valt att dela upp USA i, är alla potentiella marknader utom Midwest. Denna sträcker sig från norr till söder och innefattar stater som Montana, Idaho, Utah och Wyoming. Här uppfylls inga av de faktorer som H&M anser viktiga för en lönsam etablering och Perssons och Oliverios instinktiva reaktion är starkt negativ till en etablering här. Enda undantaget är Detroit som anses tillräckligt stort och tillräckligt trendmedvetet för att vara en potentiell marknad (intervju H&M, 05-05-05).

Även om H&M önskar positionera sig som ett trendigt alternativ till sina nationella konkurrenter är det fortfarande viktigt att de kan leva upp till sin filosofi; att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. För att kunna konkurrera med GAP och Abercrombie and Fitch menar Persson att H&M hela tiden måste sträva efter att ha de bästa priserna på marknaden. Detta innebär till och med att företaget kan vara tvungna att ytterligare sänka sina priser för att inte bli lidande i den hårda konkurrensen (Persson 05-05-05).

Amerikaner använder sig mer av statistik när de ska öppna nya butiker än vad européer gör. H&M menar att för mycket analys bara är slöseri med tid och att de hellre går på sin instinkt än tittar på olika statistiska analyser. Dock medger både Oliverio och Persson att ett av de största fel H&M gjorde när de etablerade sig i USA var att förutsätta att USA var som ett stort Europa med liknande konsumtionsvanor, demografi och psykografi. Nu försöker de istället att kombinera det amerikanska sättet att göra affärer med det europeiska.

Idag är marknadskännedomen om H&M i USA mycket låg och trots att företaget spenderar mer pengar på reklam i USA än i hela Europa är det svårt att inte dränkas i mängden av reklambudskap från andra företag. Persson menar att det krävs såväl mycket pengar som tålamod för att etablera sig på den amerikanska marknaden (intervju H&M, 05-05-05).

H&M i USA är inte noterade på den amerikanska börsen vilket innebär att de inte behöver redovisa någon finansiell information som är specifik för USA. Detta ger, enligt Persson, en konkurrensfördel då H&Ms amerikanska konkurrenter får svårare att förutse företagets planer. Å andra sidan innebär detta också svårigheter då hyresvärdar ofta vill se finansiell information för att få en uppfattning om företagets lämplighet som hyresgäst.

Olika etableringsproblem till trots har expansionen in på världens tuffaste marknad gått över förväntan och år 2005 hoppas H&M på att göra ett vinstresultat efter avskrivningar. Totalt ökade USA-försäljningen under år 2004 med 38 procent i dollar (Placeringsguiden 04-10-11).

4.5.2 Drivkrafter och ödesfrågor

Drivkrafterna på den amerikanska marknaden är flera och det är dessa som avgör var H&M fortsättningsvis önskar etablera sig. Precis som jag tidigare beskrivit är drivkrafterna i första hand konsumtionen av kläder och accessoarer. Detta i sin tur beror till stor del på vilken population som bor i det aktuella området samt vilken den genomsnittliga inkomsten är per hushåll (Intervju H&M, 05-05-05).

Utöver dessa primära drivkrafter kommer sedan trafiken av gående på en speciell gata, om hyrestiden och hyreskostnaden är attraktiv samt om övriga hyresgäster passar H&Ms profil. Jag skrev tidigare att H&M gärna etablerar sig nära sina konkurrenter. Självfallet ger övriga hyresgästers resultat också en vägledning om konsumtionsklimatet på den aktuella platsen. Slutligen är trendkänsligheten i staden av avgörande betydelse för om H&M önskar etablera sig vilket bland annat, som jag tidigare nämnt, uteslutit Midwest som aktuellt för att öppna H&Ms butiker (Intervju H&M, 05-05-05).

Klädbranschen står inför en tuff framtid och ett problem för H&M är att försäljningen inte stiger i butiker på så kallade mogna marknader, trots att företaget de senaste åren sänkt priserna. Trots lägre priser så får H&M inte den försäljningsökning som de önskat, snarare ser det ut som om försäljningen slagit i taket på de mogna marknaderna. Istället är det de nya butikerna på nya marknader som driver försäljningsutvecklingen. Under detta år (2005) kommer prispresen på kläder att bli än större och det blir därför svårare att bedriva klädförsäljning (Affärsvärlden 04-12-08).

Den konstanta förändring som den amerikanska demografin genomgår är ytterligare en ödesfråga för H&M på den amerikanska marknaden. En allt större andel av befolkningen är över 50 år medan antalet 18-24 åringar krymper stadigt. Prognosen i slutet av 1980-talet var att fram till år 2000 skulle andelen 18-åringar sjunka med 2-3% per år (Johnson 1987, s. 108). I USA är den största åldersgruppen över 50 år vilket gör att detaljister som fokuserar på denna åldersgrupp kommer att kunna uppnå en tillväxt över medel (Johnson 1987, s. 36).

4.6 H&Ms företagskultur

Jag har tidigare i mitt teorikapitel tagit upp företagskulturens påverkan på strategibeslut. H&M döljer inte att deras framgångar till stor del beror på just företagskulturen. Företaget menar att de är öppna för nytänkande och att de lägger stor vikt vid att inte gå i gamla hjulspår. H&M är ett företag som uppmanar sina medarbetare att hålla en öppen kommunikation och att bejaka prestigelösheten samtidigt som de är måna om att inte forma alla medarbetare till en typisk H&M-människa. Företaget såväl som kulturen härrör från Sverige och det svenska sättet att arbeta och se på ledarskap. Grundaren Erling Persson formulerade sju honnørsord som är lika aktuella idag som för snart 60 år sedan; Sunt förnuft, tro på människan, egna initiativ, kostnadsmedvetenhet, lagarbete, högt tempo och raka rör (Affärsvärlden 04-12-08). H&Ms ledning använder kontinuerligt honnørsorden vid beslutsfattande. Om det blir en diskussion om ett beslut går medarbetarna alltid tillbaka till de sju honnørsorden. Det är dock viktigt att hela tiden komma ihåg att honnørsorden endast fungerar i kombination med varandra. Att bara vara kostnadsmedveten är inte bra om det inte samtidigt kombineras med det sunda förnuftet. (Ind 2001, s.63ff). Ett annat tydligt tecken, utöver honnørsorden, på prestigelösheten hos H&M är att ingen i företaget har sin titel utsatt på visitkorten. Alla i företaget anses lika viktiga.

I och med H&Ms höga expansionstakt ökar också risken att företagskulturen tunnans ut. Därför anser H&M att det är extra viktigt att det hela tiden finns någon på plats som kan föra kulturen vidare ut till de nya medarbetarna vars nationalitet och därmed uppfattning om ledarskap med mera kanske inte stämmer överens med den som H&M arbetar utifrån. För att försäkra sig om att alla nya medarbetare får lära sig vad H&M står för och arbetar mot finns det alltid en så kallad kulturbärare på plats i det nya landet. Kulturbäraren behöver inte nödvändigtvis vara svensk men ska ha en god kunskap om och erfarenhet av H&Ms värderingar. Samtidigt försöker H&M hela tiden rekrytera medarbetare som redan från början har så lik kultur och liknande värderingar som företaget självt (intervju H&M, 05-05-05). Alla nyanställda får dessutom genomgå ett tre veckors introduktionsprogram där de lär sig hur H&M arbetar och vilka värderingar företaget står för (Ind 2001, s. 64f).

Samtidigt som det är viktigt att föra kulturen vidare, är det också av stor betydelse att inte ignorera den lokala kulturen varför H&M försöker skapa en mix av företagskulturen och den lokala kulturen. Risken för kulturkrockar är dock stor men Persson menar att H&M, efter flertalet utlandsetableringar, är vana vid att hantera detta. Vid etablering på en ny marknad ser dock företaget alltid till att såväl landschefen som försäljningschefen har tidigare erfarenhet av att arbeta på H&M (intervju H&M, 05-05-05).

För att ytterligare försäkra sig om att företagskulturen inte tappas bort i takt med att marknaderna blir fler och butikerna brer ut sig över världen, har företagsledningen, i alla sina beslut, kulturen i åtanke. Stefan Persson betonar också vikten av att det finns en lyhördhet hos företagsledningen (Affärsvärlden 04-12-08).

I H&Ms kultur och värderingar ingår också att företaget är emot barnarbete. De har, tillsammans med sina över 700 leverantörer, utarbetat en så kallad uppförandekod för hur produktionen av företagets kläder ska gå till (Ind 2001, s. 64). Enligt samma princip säljer företaget inga kläder med kamouflagemönster, äkta päls eller politiska och sexistiska budskap på samt inte heller kläder med logotyper som kan uppfattas som stötande (H&M Magazine spring 2005). Detta innebär emellertid inte att företaget är samariter, de betalar inte mer än normen och väldigt få anställda har aktier i företaget. Vad de däremot har är en kundfokus och en uppsättning ideal som är genomgående, inte bara hos de själva, utan bland alla deras anställda. Genom historieberättande och kommunikation ger H&M medarbetarna känslan av att de kan göra skillnad (Ind 2001, s. 65).

En viktig framgångsfaktor för H&M ligger just i företagskulturen då de inte sätter några gränser för vad som kommuniceras internt respektive externt. Det företaget kommunicerar till sina anställda säger de även till sina kunder. Det är just klarheten och tydligheten i ideologin som gör det möjligt för företaget att accelerera så snabbt på nya marknader som exempelvis den amerikanska. H&M menar att det är blandningen av coachning av medarbetarna och styrkan i syftet som gör att företaget kunnat ha en så fokuserad utveckling (Ind 2001, s. 65f).

5. Analys

I analyskapitlet kommer jag att analysera H&Ms tillvägagångssätt vid expansionen in på den amerikanska marknaden samt analysera vilka problem H&M kan stöta på i framtiden.

5.1 Analys av studien

För att ha en grund att stå på i min analys av H&M inleds kapitlet med en branschanalys enligt Porters "five forces".

5.1.1 Branchanalys

När H&M ska etablera sig på den amerikanska marknaden är det, som jag tidigare beskrivit i teorin, av största vikt att de gör en ordentlig branschanalys som de sedan kan upprätta sin strategi utifrån. I branschanalysen värderar H&M därför vilken påverkan de fem olika konkurrenskrafterna har på företagets potentiella lönsamhet. Jag ska nu, utifrån den information jag fått av såväl H&M som från sekundära källor, upprätta en branschanalys som jag sedan kan ha som grund inför min vidare analys.

Jag har tidigare beskrivit den amerikanska detaljhandelsmarknaden som en av världens tuffaste med många starka konkurrenter som söker vinna marknadsandelar från varandra. Inom klädbranschen anser jag att substitut i princip kan jämföras med existerande konkurrenter varför jag kommer slå ihop dessa två faktorer i denna branschanalys. Hotet från substitut/konkurrenter är ett av de största hoten på marknaden. Prispressen på den amerikanska klädmarknaden är stenhård och H&M förutspår dessutom en ytterligare sänkning av deras redan låga priser för att kunna konkurrera med det stora antal lågprismärken som finns (intervju H&M, 05-05-05). Persson menar dock att H&M gärna placerar sig nära eventuella konkurrenter då det medför flera fördelar. För att försöka märkas bland det stora antalet företag i branschen, satsar såväl H&M som GAP och Abercrombie and Fitch mycket på olika reklamkampanjer. Dessa är dock väldigt kostsamma och det är svårt att få fram budskapet bland mängden av annan reklam.

Klädbranschen kännetecknas av ett flertal stora aktörer som var och en har relativt stor makt på marknaden. Detta innebär att leverantörerna har svårt att höja priserna eller sänka kvaliteten. H&M arbetar över hela världen med totalt 700 leverantörer. Företagets effektiva distributionssystem har de senaste två till tre åren lett till att den genomsnittliga ledtiden för ett plagg att komma ut i butik sänkts med 15-20%. Framgångsfaktorerna beskrivs vara såväl en förbättrad inköpsprocess som lagerstyrning. Ledtiderna varierar från två till tre veckor upp till sex månader och beror på varans karaktär. Det är emellertid inte alltid optimalt att ha korta ledtider. När det gäller basmodeplagg och barnkläder som beställs i stora volymer är det bättre att lägga ordern långt i förväg medan trendiga plagg kräver kortare ledtider. Ju senare en order kan läggas, desto mindre är risken för felköp och desto större blir flexibiliteten. Genom att H&M arbetar som både importör och detaljist har de skaffat sig kontroll över varje del i processen (H&Ms årsredovisning 2004).

Största konkurrenten i USA, GAP, arbetar även de med cirka 700 leverantörer i över 50 länder. Dock står ingen av leverantörerna ensamt för mer än 5% av företagets inköp. En stor del (19% av den totala kostnaden) kommer från leverantörer i Kina (www.ceoexpress.com). Som konkurrent till H&M har GAP ett underläge då de har svårt att få så korta ledtider som sin konkurrent. Detta har flera gånger lett till att de missbedömt aktuella trender och sedan haft svårt att rätta till sina misstag (www.ceoexpress.com).

I en bransch som är så utsatt för konkurrens har kunden en stark ställning gentemot de olika företagen vilket ofta resulterar i en starkt prispressad marknad. Hotet på lönsamheten från kunder är därför tätt sammankopplat med antalet substitut/konkurrenter på marknaden. Att H&M etablerar sig nära sina konkurrenter och satsar på impulshoppare ger ett flertal fördelar men innebär också att företaget har få lojala kunder. Kundens makt gentemot H&M ökar vilket kan leda till minskad lönsamhet. På samma sätt berörs inte klädbranschen nämnvärt av så kallade omställningskostnader varför det är svårt att binda kunden till sin specifika produkt. Detta är självfallet inte bara ett problem för H&M, utan för alla aktörer i branschen (intervju H&M, 05-05-05).

Den sista konkurrenskraften är inträdesbarriärer och påverkas av såväl statliga regleringar som reaktioner från redan existerande företag. Statliga regleringar kan dock även påverka redan existerande företag, exempelvis när butiker enligt lagen inte får vara öppna vissa helgdagar. Som nyetablerare är det dock viktigt att vara medveten om dessa regleringar och hur de på den amerikanska marknaden kan skilja mellan olika stater (www.ceoexpress.com). De amerikanska myndigheterna har dock varit förvånansvärt öppna, jämfört med andra regeringar, och tillåtit inträde av en stor volym av globala företag. En förklaring till detta beteende kan vara det arv som finns från

efterkrigsansträngningarna att hjälpa såväl den japanska som den tyska ekonomin (Porter 1980, s. 279). En annan inträdesbarriär kan vara problem för nyetablerare att uppnå stordriftsfördelar. H&M som redan är så väletablerat runt om i världen menar dock att de genom detta kan uppnå stordriftsfördelar. Den lojalitet som redan existerande företag kan inneha från kunder och som kan skapa problem för nyetablerare har jag redan konstaterat inte finns på marknaden där H&M önskar etablera sig. Det är dock viktigt att här poängtera att detta inte gäller för klädbranschen som helhet utan endast för lågprismärken som H&M, GAP med flera. Vid H&Ms etablering på den amerikanska marknaden sänkte bland annat GAP priset på flera av sina varor i ett försök att behålla marknadsandelar (intervju H&M, 05-05-05). Detta gjorde klimatet på marknaden allt hårdare.

5.1.2 Svårigheter vid etableringen samt framtida problem

Såväl teori som empiri betonar svårigheterna att etablera sig på den amerikanska marknaden som, till sin natur, är så olik den europeiska. Knee och Walters diskuterar kring strategiskt fokus och vikten av att ordentligt undersöka vilka områden som har en möjlighet till lönsamhet som ligger över genomsnittet. H&Ms strategiska fokus ligger på västkusten var de närmast önskar etablera sig.

Vidare diskuterar teoretikerna vilken inverkan en tydlig företagspolitik har på såväl tillväxttakten som tillväxtmetoden. Företagets ägare och styrelseordförande Stefan Persson, är tydlig med att påpeka riskerna med att växa för snabbt och hur detta kan leda till ett mer byråkratiskt arbetssätt. Detta ger en indikation på att företaget har full kontroll över sin expansion men trots det har de ingen utarbetad långsiktig strategi på var och när de ska öppna nya butiker. Istället menar både Persson och Oliverio att detta till stor del grundar sig på en tyst kunskap hos de ansvariga. Samtidigt menar teorin (Johnson) att tidshorizonten för strategier i detaljhandelsbranschen måste förlängas.

Persson och Oliverio betonar vikten av att ha såväl kapital som tålamod för att bli framgångsrika på den amerikanska marknaden. Med ett koncernresultat på över 7 miljarder SEK (H&Ms årsredovisning 2004) är pengar knappast något H&M har ont om, frågan är snarare om aktieägarna har det tålamod som krävs för att verkligen etablera H&M på hela den amerikanska marknaden. Samtidigt som aktieanalytikerna anser att H&M måste fortsätta expandera för att inte aktiens värde ska sjunka är det viktigt att tillväxt är medlet och inte bara meningen då det i så fall kan förstöra ett företag snarare än att förbättra det. Här framträder en tydlig konflikt som jag tror påverkar de anställda i ledarpositioner mer än de själva vill erkänna. Hastigheten i expansionen ger enligt teorin möjlighet till varaktighet och möjligheter att ytterligare penetrera marknaden.

Dessutom ger den konkurrenterna mindre tid att reagera på etableringen och att sätta in motåtgärder. Samtidigt är det som Stefan Persson säger lätt att tappa kontrollen om expansionen går för snabbt. Det är en hårfin skillnad mellan dessa två och det krävs en stor erfarenhet av medarbetarna för att fatta dessa beslut.

Mc Neilly menar att nyckeln för att etablera sig på en ny marknad är att undvika konkurrenternas starka delar och istället attackera de svaga sidorna. Frågan är dock hur användbar denna teori är på en marknad där konkurrensen är hård och där de etablerade företagen åtnjuter en styrka i sin stora marknadsandel. Finns det alltid några svaga punkter hos konkurrenten som ett företag, som exempelvis H&M, kan attackera utan att det kostar alldeles för mycket? Kanske är det både mindre kostsamt och mer fördelaktigt att försöka positionera sig som ett helt nytt alternativ istället för att söka ta kunder från de stora, väletablerade företagen?

Det empiriska kapitlet visar vidare att då H&M är ett företag som, i första hand, riktar sig till impulshoppare har de svårt att få lojala kunder. Detta tillsammans med att branschen inte har några betydande omställningskostnader leder till att kunden får stor makt. I USA, där marknadskonkurrensen är så pass hård, med många alternativ för kunden, innebär detta en svårighet även för stora företag som H&M. Hittills har H&M inte blivit utsatta för några betydande motåtgärder från nationella konkurrenter men jag tror att risken för detta ökar ju mer företaget försöker etablera sig över hela den amerikanska marknaden. Konkurrensen är redan stenhård och när konkurrenterna förstår omfattningen på H&Ms etablering tror jag att de kommer mobilisera sig för att motarbeta den. Då branschen är så fragmenterad är emellertid chansen, för H&M, att konkurrenterna var för sig inte är tillräckligt stora för att kunna erbjuda något avgörande motstånd. Samtidigt innebär den fragmenterade branschen att det blir svårare för H&M att förutse hur konkurrenterna kommer att reagera.

På den amerikanska detaljhandeln är det tydligt att konkurrensen är extra hård mellan H&Ms, GAPs och Abercrombie and Fitchs baskläder. Dessa baskläder utgör, för H&M, den största delen av deras försäljning (H&Ms årsredovisning 2004) och priskonkurrensen är hård. Det är mycket möjligt att det är inom detta område som motåtgärderna kommer vara mest aggressiva vilket skulle kunna innebära stora förluster för H&M.

Den branschanalys jag gjort av den amerikanska klädbranschen visar emellertid att H&M inte lider nämnvärt av de inträdesbarriärer som annars påverkar nyetablerare. De stordriftsfördelar som Porter menar att en nyetablerare har svårt att uppnå har H&M redan tack vare sin centraliserade inköpsorganisation och distribution.

Företagets långa historia är också en positiv faktor när H&M vill etablera sig på en ny marknad. Den ger såväl trovärdighet som erfarenhet vilket är viktigt på en marknad där kampen om marginalerna är stenhård. På samma sätt är inte nödvändigheten av att produktdifferentiera sig så stor för att etablera sig på den amerikanska marknaden då kundlojaliteten i klädbranschen, och i synnerhet bland lågprismärken, inte är så stor. Å andra sidan är det kanske extra viktigt med produktdifferentiering då denna marknad är så konkurrensutsatt. Frågan är dock om H&Ms kläder är så speciella för kunden att en differentiering ens är möjlig. Företaget självt menar att en av deras konkurrensfördelar är just märkesstyrkan men på en marknad där utbudet är så stort är frågan om ett företag med "endast" 75 butiker har en chans att utmärka sig. På samma sätt ställer jag mig frågan om anledningen till att det hittills gått så bra för H&M i USA är att kundunderlaget är så stort och inte på grund av att strategin med mode och kvalitet till bästa pris verkligen är så originell.

Porter menar att i en analys av den globala konkurrensen är det viktigt att se konkurrenterna som en helhet och inte var för sig. H&M erkänner emellertid att de knappt undersökte sina konkurrenter alls inför etableringen i USA. De menar vidare att New York, där de först etablerade sig i USA, är mycket likt Europa vilket underlättade nyetableringen. Dock blev resultatet att H&M även fortsättningsvis, betraktade USA som ett stort Europa. Problemet är emellertid att USA är enormt stort och olika delar av landet är väldigt olika. Detta är H&M medvetna om då det delar upp landet i sex "länder", samtidigt som de inte verkar ha någon direkt strategi för hur de ska hantera dessa skillnader strategiskt. Återigen menar Persson och Oliverio att de utgår från sin tysta kunskap när de ska välja vilket av dessa "länder" de närmast ska etablera sig i.

Knee och Walters menar dessutom att, för att uppnå en framgångsrik utveckling, krävs det en verklig förståelse, från företagets sida, av butikernas kunder och en förmåga att fastställa dessas olika behov. Då H&M inte gör några undersökningar om vem deras egentlige kund är finns risken att de missbedömer de omgivningsanalyser de förses med. För även om de har en tydlig statistik på demografin och psykografin i det aktuella området torde detta inte vara till någon större hjälp då de inte vet vilken typ av person som handlar hos dem. Dessutom menar Persson och Oliverio att det potentiella affärsområdets medelinkomst är relativt ointressant inför en etablering eftersom personer med låg inkomst såväl som personer med hög inkomst handlar på H&M. De menar att låginkomsttagare tycker om företaget då de erbjuder lågpriskläder medan höginkomsttagare å andra sidan attraheras av företagets trendiga profil. Jag ifrågasätter dock detta och menar att det måste skilja sig från marknad till marknad då H&M exempelvis i Sverige anses som mer ett lågprismärke än ett modemärke. Min uppfattning är inte att höginkomsttagare är H&Ms kunder i

samma utsträckning som låginkomsttagare är det. Dessutom undrar jag vilka belägg H&M har för detta påstående då de samtidigt säger att de inte vet vem deras befintliga kunder egentligen är.

5.1.3 Företagskulturen och den tysta kunskapen

Enligt såväl Mintzberg, Knee och Walters samt Ind har företagskulturen stor inverkan på företagets strategibeslut. Normer bildas som formar enskilda och grupperns beteende inom företaget. H&M har ända sedan företaget grundades 1947 haft en stark företagskultur som genomsyrar även det dagliga arbetet. Ind menar vidare att företagets styrka istället ligger i att ge medarbetarna frihet att använda deras fantasi inom ramarna satta av organisationens värderingar vilket i första hand är sättet H&M arbetar utifrån. Det är, enligt Ind, vanligt att företag definierar visioner och värderingar utan att ha någon mening bakom dem. Han menar emellertid att värderingarna som råder i ett företag och som har tydliga kopplingar till de tankar runt affärsidén som funnits med från starten och grundaren har stor betydelse för medarbetarna. Eftersom H&Ms sju honnørsord är formulerade av företagets grundare har de styrkan av att de känns äkta. De har inte skapats av en extern konsultfirma eller bestämts av marknadsavdelningen utan de kommer från det, även annars, tydliga svenska arvet. Genom att honnørsorden har en aktiv roll i det dagliga arbetet kan de hjälpa till att förstärka den tysta kunskap som H&M i sin expansion arbetar utifrån.

Företagsledarna måste förstå vad som engagerar medarbetare, vad som får de att sluta upp bakom en affärsidé och vad som får de att stanna i företaget och identifiera sig med företagets mål. Genom en sådan förståelse kan ett företag skapas där de anställdas fulla kapacitet utnyttjas, de blir till varumärkets ambassadörer. Detta är H&Ms stora styrka. De har förmågan att få varje medarbetare att känna ett engagemang i företaget, och detta utan att erbjuda extremt höga löner eller aktier i företaget. Jag tror att företagskulturen spelar en avgörande roll i detta.

När grannlandet hjälper till vid nyetablering (exempelvis USA i Kanada) skapas många fördelar. Dock kräver detta arbetssätt att företagskulturen är starkt befäst i grannlandet. Är så inte fallet blir det svårt att implementera H&Ms företagskultur och sätt att arbeta i det nya landet. Om det är medarbetarnas tysta kunskap som avgör var nya butiker ska öppnas är det dessutom enormt viktigt att denna kunskap sammanfaller med H&Ms mål.

5.2 Slutsatser kring fallföretaget

Hur kommer det sig att H&Ms etablering i USA fungerat så bra trots de brister jag hittills belyst i företagets förberedelser inför etableringen? Många aspekter och faktorer som teoretikerna belyser som nödvändiga inför en etablering på en ny marknad har H&M helt ignorerat. Deras ständiga svar är snarare att de går på sin tysta kunskap och jag tror att detta är H&Ms framgångsfaktor, oavsett om de ska etablera sig i Europa eller USA. I en omvärld som ständigt förändras är det svårt att upprätta en strategi som är aktuell mer än bara några månader. Tyst kunskap är däremot det som bäst förhåller sig till omvärlden då den kan vara så flexibel som medarbetaren själv tillåter den att vara.

Uppenbarligen finns det stora risker med att helt lita på sina medarbetares tysta kunskap. Det gäller att ha kunniga medarbetare som hela tiden är uppdaterade på, såväl världsläget som på H&Ms mål och ambitioner. Planerande är självfallet oerhört viktigt i ett så stort företag som H&M men i grunden ligger alltid de ansvarigas tysta kunskap. En naturlig följdfråga blir således hur ett företag kan lita på att denna kunskap stämmer med deras egna värderingar. Teorin menar att medarbetarnas intuition endast kan användas om varumärket är en direkt reflektion av vad de anställda tror på. Detta betyder att företagskulturen har en stor inverkan på medarbetarnas tysta kunskap och på företagets förtroende för denna kunskap.

Prestigelösheten i H&M borde leda till att folk är mer villiga att föra fram sina idéer. I en organisationskultur där alla ses som lika betydelsefulla och där det anses viktigt att betona att varje medarbetare kan göra skillnad är chansen för att medarbetarna ska våga följa sin intuition större än i ett företag som inte ger något eget ansvar till sina anställda. Så länge H&M lyckas få sina medarbetare att kombinera de sju honnørsord som företaget arbetar efter är chansen att medarbetarnas intuition är rätt relativt stor. Att dessa honnørsord fortfarande är lika aktuella som när företaget grundades tror jag är av avgörande betydelse för att medarbetarna ska kunna identifiera sig med dem. Introduktionsprogrammet som varje nyanställd måste gå igenom är även det en del av H&Ms sätt att styra sina anställda i rätt riktning.

Problemet att företagskulturen kan tunnans ut vid alltför snabb expansion, är H&M väl medvetna om varför de alltid har personer med lång erfarenhet av företaget på plats vid nyöppningar. Samtidigt betonar H&M vikten av att den lokala kulturen inte får komma i skymundan utan snarare ska mixas med H&M-kulturen. På ett sätt tror jag att detta är ett bra sätt att arbeta på för att inte alltför stora kulturkrockar ska uppstå. Dessutom är det troligt att lokalbefolkningen har en bättre kunskap om vad som är framgångsrikt i deras respektive land än vad

en utomstående har. Samtidigt är risken att detta sätt att arbeta kommer att leda till att varje land H&M är etablerat i blir mer och mer självständigt och allt eftersom tappar den specifika företagskulturen till förmån för den lokala kulturen. Detta skulle i så fall få stora konsekvenser för de delar som även fortsättningsvis kommer att skötas centralt, exempelvis inköp och distribution. För att undvika detta tror jag att H&Ms ledning måste vara tydliga i sitt fortsatta arbete att förmedla de värderingar som företaget står för och önskar arbeta utifrån.

Trots de svårigheter som mött och kommer att möta H&M vid lanseringen i USA anser jag att det är av största vikt för företaget att etablera sig ordentligt på denna stora marknad. Genom att finnas på plats får de en helt annan möjlighet att influera den globala klädbranschen och styra dess utveckling än vad de skulle ha haft om de stannat i Europa. Dessutom ger denna etablering H&M chansen att etablera en bra och konkurrenskraftig position som de behöver för att fortsätta expansionen ut i resten av världen. Internationell etablering ger skalfördelar vilket innebär att det kan vara bra att även etablera sig i länder där man inte ser någon direkt lönsamhet då detta kan ge fördelar inför vidare etablering utomlands.

USA är inte ett stort Europa utan ett oerhört komplext land där olika värderingar råder i olika områden och stater. Än så länge har företaget inte växt så mycket på denna marknad att de riskerar att tappa kontrollen. Fortfarande sitter en svensk kille och litar till sin tysta kunskap om var företaget närmast ska etablera sig. Emellertid ser jag en stor brist i att H&M inte har kunskap om vem deras kund egentligen är. Etableringen på den amerikanska östkusten har varit en framgång men jag tror att detta till stor del kan förklaras av att denna del av USA är så lik Europa. Detta innebär att även kunderna påminner mycket om H&Ms kunder i Europa. I Europa har H&M länge varit etablerade vilket gett dem en erfarenhet och kunskap om denna marknad. Att enbart förlita sig till att kunderna i USA är lika dem i Europa tror jag kan visa sig vara ett stort misstag. När företaget nu ska ta steget in på den amerikanska västkusten är risken stor att medarbetarnas tysta kunskap inte längre räcker. Min åsikt är därför att H&M måste bli bättre på att kartlägga sina egentliga kunder. Genom ett sådant förfarande kan medarbetarnas tysta kunskap ytterligare utökas vilket i så fall skulle vara ytterligare en konkurrensfördel inför vidare expansion.

6. Slutsatser

I detta kapitel presenteras de generella slutsatser som studien gett. Dessa kan på ett mer allmänt sett besvara uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Generella slutsatser

Då denna studies fallföretag har en så speciell historia och företagskultur är det svårt att dra generella slutsatser utifrån de resultat jag fått fram i denna undersökning. Jag tror emellertid att det är möjligt att applicera dessa slutsatser på andra företag med en liknande historia och en liknande affärsidé, det vill säga ett multinationellt företag inom konfektionsbranschen.

Jag anser att man kan dra slutsatsen att om ett multinationellt klädföretag ger sina anställda mycket frihet under ansvar så gynnar det medarbetarnas tysta kunskap inför nyetableringar. Detta förutsätter dock att de anställda fullt ut delar företagets värderingar varför en stark företagskultur är av avgörande betydelse. Den tysta kunskapen förstärks även av att medarbetaren känner att företaget vågar tro på dennes kunskap och handla därefter. Detta innebär emellertid att företaget måste vara beredd på och ha råd med en eventuell förlustaffär. Genom att visa medarbetarna att det är accepterat att begå misstag ökas självkänslan hos de anställda vilket på sikt gynnar företaget.

Företagskulturen grundas till mångt och mycket på ett företags unika historia då denna tillför trovärdighet till värderingarna. Detta innebär att ett nystartat företag har svårare att uppnå denna starka företagskultur, dock inte sagt att det är omöjligt. H&M grundades av en stark entreprenör och det finns inget som talar emot att detta inte kan göras om idag. Alla företag skapar sin egen historia som på så sätt blir unik. Detta innebär därmed att alla företag med hjälp av sin företagskultur kan arbeta mot att skapa denna speciella instinkt hos sina anställda.

Syftet med denna uppsats var att undersöka huruvida det går att använda sig av samma strategi i USA som i Europa. Då H&M bevisligen inte har någon specifik strategi, utöver att lita till medarbetarnas tysta kunskap, är det svårt att avgöra om detta är möjligt. Studien har emellertid visat att medarbetarnas tysta kunskap är långt viktigare än uppställda strategier. Om företagets strategi är att

förlita sig till medarbetarnas tysta kunskap, innebär detta att det är möjligt att använda sig av samma strategi var man än i världen önskar etablera sig.

6.2 Förslag på vidare forskning

Än så länge är H&M, i USA, endast etablerat på den amerikanska östkusten vilket dock, som tidigare nämnts, förändras nu när företaget öppnar sin första butik i San Fransisco. Mycket av denna studie har visat att det trots allt finns en del likheter, i fråga om demografi och psykografi, mellan den amerikanska östkusten och Europa. Som en fortsatt studie av H&M skulle det därför vara intressant att undersöka hur väl denna tysta kunskap står sig när företaget etablerar sig på en marknad som är väldigt olik H&Ms traditionella marknader.

Denna studie är avgränsad till att endast behandla ett fallföretag. För att ytterligare befästa de slutsatser jag dragit av studien skulle det vara intressant med en studie av fler företag. Genom att ha denna studie som grund kan vidare forskning undersöka huruvida mina slutsatser även kan gälla för företag som inte har så lång historia. Finns det en möjlighet för relativt nystartade företag att bygga upp samma tysta kunskap hos sina medarbetare som H&M har gjort? Dessutom skulle det vara intressant att se om dessa slutsatser även går att applicera på ett icke-svenskt företag där organisationsstrukturen är annorlunda, det vill säga ett företag som har en mer styrd expansionsstrategi än vad H&M har visat sig ha.

7. Källförteckning

Litterära källor

- Johnson, Gerry (ed.) (1987) *Business Strategy and Retailing*, John Wiley & Sons
- Ind, Nicholas (2001) *Living the brand, how to transform every member of your organization into a brand champion*, London and sterling, VA. 2:a upplagan
- Kay, John (1995) *Why firms succeed*, Oxford University Press
- Knee, Derek & Walters, David (1990) *Detaljhandelns strategier*, Studentlitteratur
- McNeilly, Mark (1996) *Sun Tzu and the art of business*, Oxford University Press
- Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian (1991) *The strategy process*, Prentice-Hall Inc. 2:a upplagan
- Orsino, Philip S. (1994) *Successful Business Expansion: practical strategies for planning profitable growth*, John Wiley & Sons, Inc
- Polanyi, Michael (1983) *The tacit dimension*, Gloucester, Mass. Ed. Peter Smith
- Porter, Michael E. (1980) *Konkurrensstrategi*, ISL Förlag
- Thomsett, Michael C. (1990) *The expansion trap, how to make your business grow safely and profitably*, Amacom
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research, Design and Methods* SAGE Publications. 2:a upplagan

Tidskrifter och tidningar

- Bark, Susanne (2000) "H&M utmanar GAP i New York" *Dagens Industri* 2000-03-20
- Granström, Klas (2005) "Stella McCartney designar till H&M" *Svenska Dagbladet* 2005-05-12

Lindvall, Per (2004) ”Perssons strategi håller” *Dagens Industri* 2004-06-24

Markwall, Johan (2004) ”USA kan bli H&Ms största marknad”
Placeringsguiden 2004-10-11

Mower, Sarah (2005) ”Hello Margareta!” *H&M Magazine*, spring 2005 s.56-57

Pineus, Isaac (2004) ”Framgångsmaskinen H&M- hur lyckas H&M?”
Affärsvärlden 2004-12-08

Wilke, Björn (2004) ”Rätt passform för USA” *Dagens Industri* 2004-08-25

Ekonomiska källor

H&Ms årsredovisning 2004

Elektroniska källor

<http://www.scb.se> (2005-04-26)

<http://www.abercrombie.com> (2005-04-12)

<http://www.gap.com> (2005-04-07)

<http://www.hm.com> (2005-04-07)

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/> (2005-05-11)

<http://www.ceoexpress.com> (2005-05-12)

Muntliga källor

Pelle Persson och Michael Oliverio, expansionsansvariga H&M, USA.
Personlig intervju 2005-05-05

8. Appendix

8.1 Intervju

Personlig intervju med Pelle Persson och Michael Oliverio, expansionsansvariga H&M USA, genomförd på H&Ms amerikanska landskontor i New York den 5:e maj 2005.

Fråga 1: How does H&M choose the location for new stores? How do you want the surroundings to look like for you to choose a specific location?

Fråga 2: How does H&M position themselves on the market relative to the closest competitors?

Fråga 3: Did H&M examine the competitors strategy before establishing in the US.? How much information about your competitors is necessary for you to collect before entering a new market?

Fråga 4: How did H&M's american competitors react when H&M entered the american marketplace?

Fråga 5: Did you perform any analysis regarding demographics , psychographics, buying behaviour etc. in Sweden and the US. and compared them before the establishment in the US.?

Fråga 6: How does H&M price their clothes in the US.? According to the competitors? The same as in the rest of the world or local pricing?

Fråga 7: When opening in a new country, do you bring expertise from Sweden during the start-up to pass on the specific "H&M-culture"?

Fråga 8: How much can H&M grow?

Fråga 9: Did H&M have any problems with the laws of conducting business in the US. compared to the laws in Sweden

8.2 Kompletterande frågor

Kompletterande frågor, via mail, till Michael Oliverio, expansionsansvarig H&M USA.

Fråga 1. You talked about six "countries" you divided the U.S. into, which were they?

Fråga 2. Which are the driving forces on the U.S market?

Fråga 3. Where do H&M place their strategic focus?

Fråga 4. Which are H&M's competitive advantages?