



**B.Sc. í viðskiptafræði**

## **Innkoma H&M á íslenskan markað**

Rannsókn á viðhorfi neytenda gagnvart H&M

Júní, 2017

Jódís Bóasdóttir

Kt. 060392-2189

Svava Tara Ólafsdóttir

Kt. 220794-3699

Leiðbeinandi: Sverrir Ragnars Arngrímsson



## Yfirlýsing um heilindi í rannsóknarvinnu

Verkefni þetta hefur hingað til ekki verið lagt inn til samþykkis til prófgráðu, hvorki héraðs né erlendis. Verkefnið er afrakstur rannsókna undirritaðs / undirritaðrar, nema þar sem annað kemur fram og þar vísað til skv. heimildaskráningarstaðli með stöðluðum tilvísunum og heimildaskrá.

Með undirskrift minni staðfesti ég og samþykki að ég hef lesið siðareglur og reglur Háskólans í Reykjavík um verkefnavinnu og skil þær afleiðingar sem brot þessara reglna hafa í för með sér hvað varðar verkefni þetta.

---

Dagsetning	Kennitala	Undirskrift
------------	-----------	-------------

---

Dagsetning	Kennitala	Undirskrift
------------	-----------	-------------

## Útdráttur

Markmið þessarar ritgerðar var að kanna hvort Íslendingar telji að markaður sé fyrir verslunina H&M á Íslandi, sem og að kanna hvaða þættir hafa áhrif á hvort Íslendingar muni versla frekar við H&M hérlandis en erlendis. Þar sem H&M stefnir að því að opna verslanir hér á landi er mikilvægt að kanna markaðinn og skoðanir neytenda, en það hefur lítið verið kannað hérlandis. Sett var fram spurningakönnun til að svara rannsóknarspurningunum. Spurningakönnunin var sett upp á rafrænu formi og hún send út í gegnum samfélagsmiðilinn (e. social media) Facebook. Þýði rannsóknarinnar var Íslendingar sem þekkja til vörumerkisins H&M og þeir sem gera það ekki. Þátttakendur rannsókninnar voru 800 talsins.

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að Íslendingar telja að markaður sé fyrir verslunarkeðjuna hérlandis og viðhorf þeirra var almennt jákvætt. Samkvæmt niðurstöðum töldu svarendur að verð og úrval skiptu mestu máli þegar meta ætti hversu líklegir Íslendingar væru til að versla í H&M hérlandis.

# Efnisyfirlit

1. Inngangur .....	1
2. H&M .....	3
2.1 Saga H&M .....	3
2.2 Rekstur H&M.....	3
3. Íslenskur markaður.....	5
3.1 Rannsóknir á markaðsumhverfinu .....	5
3.2 Samkeppni á íslenskum markaði .....	7
3.3 Samkeppnislög.....	8
3.4 Íslenskur fatamarkaður.....	9
4. Aðgangshindranir.....	10
4.1. Opinberar aðgangshindranir.....	11
4.2 Aðrar aðgangshindranir sem tengjast gerð markaðarins.....	12
4.3 Aðgangshindranir vegna háttsemi fyrirtækja.....	14
4.4 Innflutningstollar.....	16
4.5 Ferðalög .....	16
5. Greining á H&M.....	17
5.1 Samval söluráða (e. marketing mix) .....	17
5.2 Vara.....	18
5.3 Verð.....	18
5.4 Vettvangur.....	18
5.5 Vegsauki .....	19
6. Greining á íslenskum markaði .....	19
6.1 Inngangur Porter- og PESTLE greining .....	19
6.2 Porter greining .....	20
6.2.1 Ógn nýrra aðila á markaði.....	20
6.2.2 Vald birgja .....	20
6.2.3 Vald viðskiptavina .....	21
6.2.4 Ógn staðkvæmdarvara .....	21
6.2.5 Samkeppni á meðal núverandi aðila á markaði .....	21
6.3 PESTLE .....	22
6.3.1 Pólítíski þátturinn.....	22
6.3.2 Efnahagsumhverfið .....	23
6.3.3 Félagslegi þátturinn.....	24

6.3.4 Tæknilegi þátturinn.....	25
6.3.5 Löglegi þátturinn.....	25
6.3.6 Viðstfræðilegi þátturinn.....	26
6.4 Samantekt Porter og PESTLE.....	27
6.5 SVÓT greining.....	28
6.5.1 Styrkleikar.....	29
6.5.2 Veikleikar.....	29
6.5.3 Ógnanir.....	29
6.5.4 Tækifæri.....	30
7. Aðferð.....	31
7.1 Þátttakendur.....	31
7.2 Mælitæki.....	31
7.3 Framkvæmd.....	32
7.4 Tölfræðileg úrvinnsla.....	33
8. Niðurstöður.....	34
8.1 Upplýsingar um þátttakendur.....	34
8.2 Vitund og viðhorf til H&M.....	37
8.3 Neysla og kauphegðun.....	38
8.4 Mikilvægi þátta sem verða að vera til staðar svo Íslendingar versli í H&M á Íslandi.....	41
8.5 Samkeppnin.....	43
8.6 Gengi á íslenskum markaði.....	43
8.7 Markhópur.....	46
8.8 Frekari úrvinnsla gagna.....	47
9. Umræða.....	51
9.1 Íslenskur markaður.....	51
9.2 Atriði sem þurfa að vera til staðar.....	53
9.3 Markhópur.....	54
10. Lokaorð.....	56
Heimildaskrá.....	57
Viðauki A: Spurningarlisti.....	63
Viðauki B: SPSS.....	68

## Myndaskrá

Mynd 1. Hlutfall Íslendinga á aldri markhóps H&M samanborið við aðra (Heimild: Hagstofa Íslands 2016).....	5
Mynd 2. Fjöldi þátttakenda á hverju aldursbili.....	34
Mynd 3. Fjöldi þátttakenda og búseta þeirra .....	35
Mynd 4. Menntun þátttakenda .....	36
Mynd 5. Tekjur þátttakenda.....	36
Mynd 6. Hversu jákvæðir eða neikvæðir þátttakendur voru gagnvart H&M.....	37
Mynd 7. Hversu vel þátttakendur töldu sig þekkja vörumerkið .....	38
Mynd 8. Eyðsla þátttakenda í fatnað að meðaltali á ári hérlandis og erlendis.....	38
Mynd 9. Eyðsla þátttakenda í fatnað að meðaltali á ári hérlandis samanborið við erlendis.....	39
Mynd 10. Fjöldi viðskipta sem þátttakendur töldu sig hafa átt við H&M á ári.....	40
Mynd 11. Hve líklegir þátttakendur voru til versla við H&M á Íslandi .....	40
Mynd 12. Þeir þættir sem þátttakendur töldu þurfa að vera til staðar svo þeir væru líklegir til að versla við H&M á Íslandi .....	42
Mynd 13. Líkurnar á því að þátttakendur telji sig versla meira eða minna í H&M heldur en öðrum verslunum á Íslandi.....	43
Mynd 14. Hve vel eða illa þátttakendur telja að H&M gangi á íslenskum markaði.....	44
Mynd 15. Hvaða ástæður þátttakendur töldu vera fyrir góðu gengi H&M á íslenskum markaði .....	45
Mynd 16. Hvaða ástæður þátttakendur töldu vera fyrir slæmu gengi H&M á íslenskum markaði.....	45
Mynd 17. Aldur og kyn þeirra sem versluðu um það bil oftast en tvisvar eða oftast en fjórum sinnum á ári í H&M.....	46
Mynd 18. Aldur og kyn þeirra sem voru fremur líklegir og mjög líklegir til þess að versla í H&M á Íslandi.....	47
Mynd 19. Meðaltal svara eftir því hversu líkleg/-ur eða ólíkleg/-ur þátttakandi taldi sig vera til að versla í H&M .....	48
Mynd 20. Meðaltal svara eftir því hversu vel eða illa þátttakandi taldi H&M ganga á íslenskum markaði .....	49

## Töfluskrá

Tafla 1. Niðurstöður úr einbreytudreifing fyrir fyrri tilgátu .....	48
Tafla 2. Niðurstöður úr einbreytudreifing fyrir seinni tilgátu.....	49
Tafla 3. Eftirásamanburður (e. multiple comparison) á tekjum þátttakenda og hversu líkleg/-ur eða ólíkleg/-ur þeir voru til að versla í H&M á Íslandi. ....	68

Tafla 4. Eftirásamanburður (e. multiple comparison) á aldri þátttakenda og hversu vel eða illa þeir telja að H&M muni ganga á íslenskum markaði. ....	70
---	----



## 1. Inngangur

H&M er eitt stærsta tískufyrirtæki Svíþjóðar og stefnir að því að opna verslun á íslenskum markaði (Giertz-Mårtenson, 2012; Shen, 2014). Verslunarkæðjan býður upp á vörur fyrir konur, karla, unglinga, börn og ungabörn. Vörurnar einkennast af fatnaði, fylgihlutum, snyrti- og heimilisvörum (H&M, e.d.-e). Saga H&M spannar 70 ára tímabil og hefur margt breyst á þeim tíma. Stofnandi fyrirtækisins var Erling Persson og nú stjórna arftakar hans fyrirtækinu (Pettersson, 2001). Samkvæmt doktorsritgerð Marie Bengsston (eins og vísað er til í Giertz-Mårtenson, 2012) þá byrjaði H&M sem tískuvöruverslun fyrir konur en hefur þróast með árunum og hentar nú öllum kynjum á öllum aldursbilum og einnig býður fyrirtækið upp á breiðara vöruúrval en áður. Viðtal unnið af Björn Edsta (eins og vísað er til í Giertz-Mårtenson, 2012) segir frá því að undirstaða velgengni H&M sé tvíþætt. Annars vegar að lögð sé áhersla á að mikilvægt sé að vera nákvæmur í öllu sem fyrirtækið gerir og að vera á réttum tíma á réttum stað til að ná sem best til viðskiptavinanna. Hin ástæðan fyrir velgengi H&M sé sterk sannfæring fyrir mikilvægi sjálf-fjármögnunar (e. self financing), en uppistaða þessarar hugmyndar er að afla eigin fjár til að geta fjármagnað reksturinn. Markmið H&M er að vaxa á viðráðanlegan hátt en á sama tíma að viðhalda arðsemi (H&M, 2008).

Markhópur H&M eru foreldrar, ungt fólk og táningar eða einstaklingar á aldrinum 13 til 35 ára (H&M, e.d.-c). Samkvæmt Hagstofunni var mannfjöldi á Íslandi 332.529 manns í janúar árið 2016 og um þriðjungur þjóðarinnar fellur undir markhóp H&M (Hagstofa Íslands, 2016). Nú þegar er markaðshlutdeild H&M á Íslandi 17,7% samkvæmt greiningu Fréttablaðsins á tölum frá Meniga þó svo að verslunin sé ekki starfandi hérlendis („Sögunni endalauslu lokið", 2017). Einnig hefur kaupmáttur Íslendinga aukist um 78% á árunum 2009 til 2016 og samhliða því hefur utanlandsferðum Íslendinga fjölgað og meðalneysla orðið meiri (Hagfræðideild Landsbankans, 2016). Það gæti haft tvískiptar afleiðingar, að Íslendingar versli meira við búðina annars vegar hérlendis og hins vegar erlendis.

Á Íslandi eru ýmsar aðgangshindranir til staðar, sem dæmi má nefna lagalegar, tolla og fleira (Samkeppniseftirlitið, 2008). Stjórnendur H&M þurfa að hafa þessar hindranir í huga þegar kæðjan kemur inn á íslenskan markað til að hámarka hagnað fyrirtækisins. Afnám tolla á fatnaði var sett í gildi í ársbyrjun 2016 og mun það gagnast H&M við rekstur sinn, bæði til að hámarka hagnað og til að halda verðlagi sem lægstu (Kristjana Birgisdóttir, e.d.). Á Íslandi eru í gildi samkeppnislög en þau eiga að sporna gegn hindrunum t.d. aðgangshindrunum og

takmörkunum fyrir fyrirtæki í rekstri (*Lög um samkeppni* nr. 44/2005; Samkeppniseftirlitið, 2008).

Samkvæmt Hagstofu Íslands voru árið 2016 um 263 fataverslanir á skrá ríkisskattstjóra (Hagstofa Íslands, 2017b). Þessar verslanir mynda þá samkeppni sem H&M stendur frammi fyrir við innkomu á markaðinn. Vegna þess hve fáar þær eru og þeirra aðgangshindrana sem eru til staðar þá ríkir fákeppni á íslenskum markaði (Perloff, 2012). Vegna samdráttar í sölu, aukinnar netverslunar og komu H&M á markað lítur út fyrir að samkeppni á íslenskum fatamarkaði muni aukast. Margar fataverslanir sem selja erlend vörumerki á Íslandi eru reknar með sérleyfissamningum, en það getur falið í sér meiri kostnað fyrir söluaðila vörumerkisins. Þetta getur gert þeim erfiðara fyrir að vera á sambærilegu verði og til dæmis H&M („Fataverslanir glíma við”, 2017). Þrátt fyrir afnám tolla á fatnaði og samkeppnislögin, sem ættu að auðvelda rekstur á íslenskum markaði, þá lítur út fyrir að fataverslun sé eina tegund verslana á Íslandi sem hefur ekki náð sér á strik eftir hrun. Grunur er þó um að álagning verslunarrekenda á vörur sé of há („Íslendingar beina viðskiptum”, 2017). Þetta getur verið tækifæri fyrir H&M ef verðlagning verður í takt við það sem hún er í verslunum þeirra erlendis. Helgi S. Gunnarson, forstjóri Regins hf., sem sér um að koma H&M á íslenskan markað, telur að verðlag í H&M hérlendis verði sambærilegt og í verslunum þeirra erlendis. Þó gátu starfsmenn H&M ekki staðfest það, og því mun þetta ekki koma í ljós fyrr en verslunin opnar („Á von á sambærilegu”, 2016).

Í fræðilega kaflanum voru framkvæmdar eftirfarandi greiningar á íslenskum markaði fyrir komu H&M. Til að byrja með var farið í samval söluráða sem skilgreinir verð (e. price), vöru (e. product), vettvang (e. place) og vegsauka (e. promotion) (Yudelson, 1999). Porter- og PESTLE greining tekur á ytra umhverfi sem hefur áhrif á H&M. Porter greining er skilgreind sem fimm krafta líkan Porter's og fjallar um birgja, viðskiptavini, ógnir nýrra aðila á markaði, ógn af staðkvæmdarvörum og samkeppni á markaðnum (Bylthe og Megicks, 2010). PESTLE greining skiptist niður í sex þætti, pólitíska, efnahagslega, félagslega, tæknilega, löglega og vistfræðilega. Að auki væri hægt að framkvæma rannsóknir á markaðsumhverfinu þar sem notast væri við markaðsupplýsingakerfi. Það samanstendur af innri samfelldum gögnum (e. internal continuous data), innri eftirá gögnum (e. Internal ad-hoc data), umhverfiskönnunum (e. environment scanning) og markaðsrannsóknum (e. Market research) (Blythe og Megicks, 2010). SVÓT greiningin var gerð en hún skilgreinir styrkleika og veikleika innan fyrirtækisins og ógnanir og tækifæri utan þess (Blythe og Megicks, 2010).

Eins og áður sagði var markmiðið með þessari ritgerð að kanna viðhorf Íslendinga gagnvart verslunarkeðjunni H&M í rekstri hérlendis. Kannað var hvort Íslendingar teldu að

H&M myndi ganga vel á íslenskum markaði. Einnig var kannað hvaða atriði þyrftu að vera til staðar svo að Íslendingar teldu sig líklega til að versla í H&M hérlendis. Rannsóknarspurningarnar voru tvær talsins. Sú fyrri var: *Telja íslendingar að markaður sé fyrir verslun H&M hér á landi?* Sú seinni var: *Hvað hefur áhrif á hvort Íslendingar muni versla frekar hérlendis en erlendis í H&M?*

## 2. H&M

### 2.1 Saga H&M

H&M hefur verið starfandi í 70 ár eða frá árinu 1947. H&M stendur fyrir Hennes & Mauritz. Hennes stendur fyrir hennar á sænsku og Mauritz sem stendur fyrir umboðið Mauritz Widforss en fyrirtækið keypti það árið 1968 (H&M, e.d.-a). H&M er stærsta tískufyrirtæki Svíþjóðar og einn stærsti tiskusöluaðili í heimi með yfir 3.000 búðir á yfir 50 mörkuðum (Giertz-Mårtenson, 2012; Shen, 2014). Fyrsta Hennes búðin var opnuð í Svíþjóð í borginni Västerås. Búðin var tiskuvöruverslun fyrir konur sem bauð upp á reglulega uppfærða tísku á viðráðanlegu verði, en það var ný og framsækin nálgun. Á 6. og 7. áratugnum bættist M við nafn fyrirtækisins, vöruúrvalið breikkaði og tiskuvörum fyrir karla, unglinga, börn og ungabörn var bætt við. Fyrstu skrefin voru tekin í alþjóðlegri útbreiðslu fyrirtækisins. Hún hélt áfram í Evrópu á 8. og 9. áratugnum og netverslun H&M opnaði í fyrsta sinn. Um aldamótin jók fyrirtækið bæði starfsemi í vestri og austri og fleiri vörumerki bættust við í H&M fjölskylduna. Frá og með 2010 hefur H&M opnað sínar fyrstu búðir á Suðurlhvelinu og gamall fatnaður hefur verið endurnýttur og endurunninn (H&M, e.d.-a).

### 2.2 Rekstur H&M

Miklar breytingar hafa orðið á rekstri fyrirtækisins á þeim tíma sem það hefur verið starfandi. Samkvæmt doktorsritgerð Marie Bengsston (eins og vísað er til í Giertz-Mårtenson, 2012) kemur fram að stofnandi fyrirtækisins, Erling Persson, sem var sænskur frumkvöðull, ferðaðist um Bandaríkin árin eftir seinni heimsstyrjöldina, en þar fékk hann hugmyndina af smásölu á kvenfatnaði.

Persson hafði snemma hugmynd um hvað hann vildi gera en það var að byggja verslunarkerðu sem bauð upp á tísku á því verði sem var hentugt fyrir alla (Pettersson, 2001). Þessi hugmyndafræði er einstaklega nærri þeirri viðskiptahugmynd sem er ríkjandi í dag, þ.e. að bjóða tísku og gæði á sem bestu verði (H&M, 2008). Þegar árangur náðist bættust við fleiri

H&M verslanir víðsvegar um Svíþjóð (Giertz-Mårtenson, 2012). Eftir það varð útbreiðsla þeirra enn meiri og opnuð var búð í Noregi árið 1964, og síðar í Danmörku og Bretlandi. Nú hafa fleiri búðir verið opnaðar í flestum löndum í Vestur-Evrópu. Árið 2000 fór verslunin inn á Bandarískan markað og síðan þá hefur fyrirtækið vaxið gífurlega og er nú orðið ein af stærstu tískuverslunarkeðjum heims. Vegna þess að verslanirnar eru staðsettar um allan heim gerir það vörurnar aðgengilegar neytendum en að auki býður fyrirtækið upp á netverslun í ákveðnum löndum (Giertz-Mårtenson, 2012).

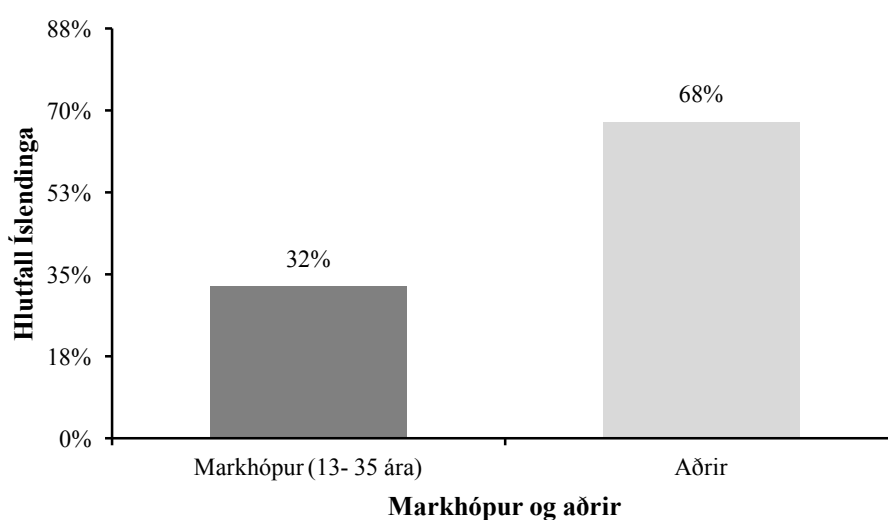
Fjölskyldan sem stofnaði fyrirtækið er ennþá stærsti hluthafi þess. Sonur stofnandans, Stefan Persson, er stjórnarformaður og sonur hans, Karl-Johan Persson, var tilnefndur forstjóri fyrirtækisins árið 2009. Vörur H&M eru gerðar fyrir bæði kyn á öllum aldri, ásamt því sem fyrirtækið selur snyrtivörur, fylgihluti, skó og ýmsan varning fyrir heimili. Vörurnar eru hannaðar í höfuðstöðvum fyrirtækisins í Stokkhólmi, en þar starfa 100 hönnuðir ásamt öðrum starfsmönnum fyrirtækisins. H&M rekur ekki eigin verksmiðju, heldur starfar fyrirtækið með um 700 mismunandi sjálfstæðum birgjum. Þeir eru mest megnis í Asíu og Evrópu en fyrirtækið starfar í gegnum 16 framleiðsluskrifstofur (Giertz-Mårtenson, 2012).

Í viðtali sem unnið var af Björn Edsta (eins og vísað er til í Giertz-Mårtenson, 2012) kom fram að tvær grundvallar viðskiptahugmyndir eru undirstaða velgengni H&M. Önnur þeirra er áhersla á mikilvægi þess að vera nákvæmur í öllu sem fyrirtækið gerir. Mikilvægt er því að vera á réttum tíma á réttum stað svo H&M geti sem best náð til viðskiptavina sinna. Þetta sagði stofnandi H&M, Erling Persson í einu af fáum viðtölum sem hann gaf. Þessi viðskiptahugmynd myndaðist út frá hugtakinu massa-markaðssetning (e. mass marketing). Seinna grundvallaratriðið er sterk sannfæring fyrir mikilvægi sjálfs-fjármögnunar (e. self financing) þegar markið er sett á að búa til árangursríkt fyrirtæki. Grunnurinn að þessari hugmynd er að afla eigin fjár til þess að fjármagna reksturinn, t.d. með útgáfu hlutabréfa. Þessi hugmyndafræði hefur gagnast H&M því fyrirtækið er enn að vaxa og er fjárhagslega sterkt, en markmið þeirra er að vaxa á viðráðanlegan hátt á meðan fyrirtækið viðheldur arðsemi (H&M, 2008).

Starfsemi fyrirtækisins er skipt upp í nokkur svið, t.d. kaup og hönnun, framleiðslu, flutninga, sölu, markaðssetningu, útbreiðslu, samskipti, mannauð og samfélagsábyrgð fyrirtækja. Öll þessi svið eiga sinn þátt í því að H&M varð eitt af árangursríkustu fyrirtækjunum á sænskum markaði (Giertz-Mårtenson, 2012).

### 3. Íslenskur markaður

Samkvæmt gögnum frá Hagstofunni þá eru íbúar 332.529 á Íslandi í janúar árið 2016 (Hagstofa Íslands, 2016). H&M skilgreinir markhóp sinn sem foreldra, en ekki börn, og að auki ungt fólk og tánínga (H&M, e.d.-c). Markhópur H&M er því einstaklingar á aldrinum 13 til 35 ára. Þegar skoðaðar voru tölur frá Hagstofunni kom í ljós að 32,37% Íslendinga eru á þessum aldri eða 107.630 einstaklingar, eins og sést á mynd 1. Þetta er því tæplega þriðjungur þjóðarinnar en hún er á aldrinum 0 til 108 ára (Hagstofa Íslands, 2016). Þessi staðreynd er jákvæð fyrir H&M þar sem markhópurinn er stór hluti af þjóðinni.



Mynd 1. Hlutfall Íslendinga á aldri markhóps H&M samanborið við aðra (Heimild: Hagstofa Íslands 2016).

#### 3.1 Rannsóknir á markaðsumhverfinu

Markaðsupplýsingakerfi samanstendur af fjórum þáttum en þeir eru innri samfelld gögn (e. internal continuous data), innri eftirá gögn (e. internal ad-hoc data), umhverfisskönnun (e. environmental scanning) og markaðsrannsóknir (e. market research) (Blythe og Megicks, 2010). Hér verður farið í frekari umfjöllun á innihaldi þessara þátta og hvernig H&M getur nýtt sér þá.

Innri samfelldum gögnum (e. internal continuous data) er safnað með endurgjöf frá viðskiptavinum, söluskrá, einstaklingsbundnu frammistöðumati starfsmanna, arðsemisútreikningum og svo framvegis. Þessar upplýsingar geta sýnt viðvörunarmerki þegar breytingar verði á markaðnum, til dæmis lækkun á sölu á tilteknum sviðum. Það getur verið afleiðing þess að nýr samkeppnisaðili kemur á markaðinn eða breytingar verða á smekk

neytenda (Blythe og Megicks, 2010). H&M gæti aflað sér upplýsinga af þessum toga eftir að hafa staðsett sig á markaði og gæti það styrkt stöðu þeirra hérlendis.

Innri eftirá gögn (e. internal ad-hoc data) eru upplýsingar sem safnað er saman á afmörkuðum tíma um tiltekið málefni. Þegar ný vara er t.d. sett á markað þá er nauðsynlegt að safna upplýsingum um hvernig sala á henni hefur áhrif á sölu á öðrum vörum sem eru nú þegar á markaðnum eða hvernig þær hafa áhrif á samkeppnisaðila. Þetta getur tengst skoðun á ytra umhverfi, t.d. hvað samkeppnisaðilar gera til þess að svara í sömu mynt (Blythe og Megicks, 2010). Hér gæti H&M til að mynda kynnt nýja vörulínu kennda við þekktan aðila og kannað hvaða áhrif slík vörulína hefur á markaðinn. Þetta gæti verið gert til þess að sjá hvar nýja vörulínan selst og hvar markaður er fyrir henni.

Umhverfisskönnun (e. environmental scanning) ætti að vera stór þáttur í öllum upplýsingakerfum um markaðssetningar. Umhverfisskönnun ætti helst að vera framkvæmd á formlegan máta með því að skoða fjölmiðla landsins, viðskiptatímarit og viðskiptadagskrá í sjónvarpi. Einnig er hægt að fjárfesta í umhverfisskönnun, til að mynda hjá rannsóknarstofnunum (e. commercial research organisation) sem bjóða upp gögn sem sýna fram á hvernig markaðurinn í heild sinni stendur (Blythe og Megicks, 2010). Þetta gæti H&M gert fyrirfram til að kanna hvernig markaðsumhverfið er á Íslandi. Ef gögn frá miðlunum á Íslandi eru ekki nægjanleg, gæti H&M sett fram rannsóknir með hjálp rannsóknarstofnunar til að afla sér frekari gagna.

Markaðsrannsóknir (e. market research) sem snúa að umhverfinu geta verið settar fram á eftirfarandi máta en það fer þó eftir því hvaða vandamálum fyrirtækið stendur frammi fyrir. Framhaldsrannsóknir eru viðeigandi upphafspunktur þegar umhverfið er metið á nýjum markaði, til að mynda erlendis. Frumrannsókn er upprunaleg rannsókn sem er gerð til þess að svara tilteknu vandamáli, til dæmis rýnihópur til að kanna viðhorf gagnvart nýrri vörulínu. Líklegt er að þetta sé nauðsynlegt þegar fyrirtæki stefna á að koma inn á erlendan markað því frumrannsóknin skoðar menningarleg málefni (Blythe og Megicks, 2010). Þegar einstaklingur stendur frammi fyrir vali þegar verslað er, þá hefur menningin sem hann elst upp í áhrif, sem og mismunandi eiginleikar viðskiptavina, til dæmis kyn þeirra (Workman og Cho, 2013). H&M þyrfti að kanna hvaða vandamálum fyrirtækið stendur frammi fyrir til að ákvarða hvers konar markaðsrannsókn ætti helst að framkvæma. Hér gæti verið kjörið fyrir H&M að framkvæma framhaldsrannsókn því þá er hægt að meta umhverfið á íslenskum markaði sem er nýr fyrir fyrirtækið.

Ef fyrirtæki gera sér ekki grein fyrir því markaðsumhverfi sem þau starfa í þá eru litlar líkur á því að réttar ákvarðanir séu teknar. Ef markaðsumhverfið er ekki rétt skilgreint þá getur

það leitt til dómgreindarskorts þegar taka þarf ákvarðanir. Jafnframt getur það að búa til eða notast við rangt líkan leitt til mistaka í ákvarðanatöku þegar kemur að starfsemi á markaði (Blythe og Megicks, 2010).

### 3.2 Samkeppni á íslenskum markaði

Samkeppni á íslenskum fatamarkaði er einhver en samkvæmt Hagstofu Íslands þá eru um 263 fataverslanir á skrá ríkisskattstjóra yfir fyrirtæki og félög frá árunum 2008 til 2016. Þessar tölur gefa þó ekki upp heildarfjölda fyrirtækja, því upplýsingar vantar um ýmsa einstaklinga í atvinnurekstri (Hagstofa Íslands, 2017b).

Markaðir eru mismunandi eftir fjölda fyrirtækja sem staðsett eru á honum, hversu auðveldlega fyrirtæki geta komið og farið af honum og geta þeirra til að aðgreina vörur sínar frá samkeppninni. Óháð uppbyggingu markaðarins þá hámarka fyrirtæki hagnað með því að velja magn svo jaðartekjur séu jafnar jaðarkostnaði. Fyrirtæki sem stunda einokun (e. monopoly), einkasölusamkeppni (e. monopolistic competition) og fákeppni (e. oligopoly) setja tóninn fyrir verðlag á markaði, frekar en að fylgja verðlagningu annarra fyrirtækja. Eftirspurnarferill þeirra er niðurrhallandi sem þýðir að neytandi er tilbúin að borga minna fyrir hverja viðbótareiningu af vöru (Perloff, 2012).

Á markaði þar sem einokun (e. monopoly) ríkir er engin samkeppni til staðar og samkeppnishæf fyrirtæki hunsu aðgerðir einstaka keppinauta. Einokunarfyrirtæki taka einungis tillit til markaðsverð og eigin kostnaðar þegar það ætlar að hámarka hagnað við framleiðslu sína. Einkasölusamkeppni (e. monopolistic competition) er markaðsgerð þar sem fyrirtækin hafa markaðsstyrk en þó getur ekkert fyrirtæki sem kemur aukalega inn á markað skilað hagnaði. Markaður þar sem fá fyrirtæki starfa og verulegar aðgangshindranir ríkja flokkast sem fákeppni (e. oligopoly). Þar sem tiltölulega fá fyrirtæki keppa á slíkum mörkuðum þá getur hvert þeirra verið áhrifavaldur á verð og þar með haft áhrif á samkeppnisaðila. Fyrirtæki á slíkum markaði þurfa að huga að aðgerðum keppinauta, sem gerir það að verkum að erfiðara reynist þeim sem stunda fákeppni að taka ákvarðanir til að hámarka hagnað sinn ólíkt einokunar- og samkeppnishæfum fyrirtækjum (Perloff, 2012).

Þessar skilgreiningar leiða í ljós að fákeppni ríkir á íslenskum fatamarkaði þar sem fremur fá fyrirtæki eru starfandi á markaði og verulegar aðgangshindranir eru til staðar (Hagstofa Íslands, 2017b). Fyrirtæki sem staðsett eru á markaði þar sem ríkir fákeppni verða að gera ráð fyrir því að sambandið milli verðsins sem þeir rukka og magnsins sem þeir geta selt veltur á aðgerðum samkeppnisaðila og því taka þeir ákvarðanir út frá því. Grundvallaratriðið er að fyrirtæki á fákeppnismörkuðum geta ekki gert ráð fyrir því að

eftirspurn þeirra haldist óbreytt þar sem ekki er vitað hver viðbrögð samkeppniaðila verða við þeirra aðgerðum og hvernig áhrif þessara viðbragða hefur á þeirra eigin sölu (Dietrich, Estrin og Laidler, 2008). Á fákeppnismarkaði geta fyrirtæki bæði starfað sjálfsætt eða samhæft aðgerðir sínar við önnur fyrirtæki til að hámarka samanlagðan hagnað en það kallast einokunarhringur (e. cartel) (Dietrich, Estrin og Laidler, 2008; Björn Brynjúlfur Björnsson, 2016). Þetta eru allt atriði sem fyrirtæki á íslenskum fatamarkaði þurfa að huga að í rekstri sínum. Ef að fyrirtæki samhæfa ekki aðgerðir sínar skilar það þeim lægri hagnaði. Samt sem áður þá eru fremur fá fyrirtæki á íslenskum markaði og getur því sjálfstæður rekstur skilað sér í jákvæðum efnahagslegum hagnaði til langs tíma annað en hjá samkeppnishæfum fyrirtækjum (Perloff, 2012).

Samkeppni á markaði er æskileg vegna þess að hún stuðlar að aukinni hagkvæmni í atvinnulífinu og eykur velferð neytenda (Samkeppniseftirlitið, 2008). Innkoma nýrra fyrirtækja á markað getur aukið samkeppni, haldið krafti og endurnýjað atvinnulíf hérlendis, svo að margir kostir fylgja virkri samkeppni. Samkeppni eykur líkur á því að neytendum sé boðið sem lægst verð á vörum og þjónustu, vöruframboð aukist sem og að vörur og þjónusta verði betri, framför í atvinnurekstri eigi sér stað og aukin nýsköpun. Hún fær fyrirtæki til að vinna gegn soun og hagræða í rekstri og eykur þjóðhagslega hagkvæmni í efnahagslífinu (Baker, 2007). Aftur á móti þarf ekki að vera að virk samkeppni ríki á markaði (Samkeppniseftirlitið, 2008).

### 3.3 Samkeppnislög

Ríki um allan heim hafa sett sér lög í þeim tilgangi að vernda samkeppnina til að mynda með því að stuðla að því að hún sé virk. Samkeppnishamlandi aðgerðir sem skaðað gætu hagsmuni neytenda og viðskiptalífsins eru bannaðar til að vernda samkeppnina (Samkeppniseftirlitið, 2008). Samkeppnislögin voru sett á til þess að koma í veg fyrir að fyrirtæki reyndu að hagnast á því að draga úr samkeppni á einn eða annan hátt. Til að auka framleiðni, hagræðingu og efnahagslegan vöxt er talið mikilvægt að halda virkri samkeppni á markaði með notkun laganna. Í lögum um samkeppni segir eftirfarandi:

1. gr. Lög þessi hafa það markmið að efla virka samkeppni í viðskiptum og þar með vinna að hagkvæmri nýtingu framleiðsluþátta þjóðfélagsins. Markmiði þessu skal náð með því að:
  - a. vinna gegn óhæfilegum hindrunum og takmörkunum á frelsi í atvinnurekstri,
  - b. vinna gegn skaðlegri fákeppni og samkeppnishömlum,
  - c. auðvelda aðgang nýrra samkeppnisaðila að markaðnum (*Lög um samkeppni*).



Til að ná þessum markmiðum eiga lögin að sporna gegn hindrunum, svo sem aðgangshindrunum og takmörkunum fyrir fyrirtæki í rekstri. Öll fyrirtæki eiga að geta tekið þátt í heilbrigðri samkeppni svo önnur fyrirtæki geti ekki beitt þau skaðlegum eða óeðlilegum aðgerðum í viðskiptum og hrakið þau út af markaðnum. Banna skal aðgerðir fyrirtækja sem draga úr samkeppni og geta haft neikvæð áhrif á hagsmuni neytenda. Að auki eiga lögin að ýta undir að ný fyrirtæki geti komið inn á markað (*Lög um samkeppni*; Samkeppniseftirlitið, 2008).

Unnið er gegn samkeppnishömlun eins og kveður á um í 10. gr. laganna. Allar aðgerðir sem koma í veg fyrir samkeppni, raska henni eða takmarka eru bannaðar. Þetta á við um samninga sem innihalda bindandi, leiðbeinandi eða samstilltar aðgerðir sem geta haft áhrif á samkeppni markaðarins með neikvæðum hætti (*Lög um samkeppni*).

Samkvæmt ræðu Neelie Kroes (eins og vísar er til í skýrslu Samkeppniseftirlitsins, 2008) er hægt að sjá uppbyggjandi áhrif þess að hafa samkeppni á markaði út frá þessu. Ef ekki væri fyrir samkeppnisreglur myndi óæskileg hegðun fyrirtækja aukast svo og atvinnuleysi, og réttaröryggi neytenda minnka. Það myndi leiða til þess að ný fyrirtæki myndu ekki ná að halda sér á striki og minni fyrirtæki gætu hrökklast af markaði. Án samkeppnislaga væru hagsmunir neytenda ekki hafðir að leiðarljósi og valkostum neytenda á markaði myndi fækka (*Samkeppniseftirlitið*, 2008).

### 3.4 Íslenskur fatamarkaður

Horfur eru á að samkeppni á íslenskum fatamarkaði aukist vegna samdráttar í sölu, aukinnar netverslunar og komu H&M. Það sem af er liðið ári hefur verslunarfyrirtækið Hagar lokað fjórum tískuvöruverslunum, það eru Topshop, F&F í Kringlunni, Dorothy Perkins og Debenhams í Smáralind. Fyrirtæki sem þegar eru með rekstur í verslunarmiðstöðvunum berjast einnig um rýmin sem staðsett verða nálægt H&M. Eigandi verslunarkeðjunnar NTC, Svava Johansen, segist ekki hræðast samkeppnina við komu H&M til landsins. Sextán búðir falla undir NTC, meðal annars GS skór, Kultur, Kultur menn, Karakter, Smash, Eva, Focus, GK Reykjavík, Galleri 17 og Urban Companys. Hún segist þó vera búin að greina H&M og er því viðbúin komu þeirra á markað („Hræðist ekki komu H&M”, 2017; NTC, e.d.).

Margar fataverslanir hérlendis eru reknar með sérleyfissamningum fyrir erlend vörumerki. Afleiðing þess er að innkaupsverðinu fylgir viðbótarálag. Samkvæmt einum af viðmælendum Markaðarins þurfa erlendir heildsalar að lækka álagninguna svo innlendar fataverslanir nái betra innkaupsverði. Þá gæti opnast sá möguleiki að innlendar fataverslanir

verði samkeppnishæfar H&M þegar kemur að verðlagningu og vöruflokkum („Fataverslanir glíma við", 2017).

Þrátt fyrir samkeppnislögin og afnám tolla á fatnaði í landinu þá virðist almenningur frekar versla klæðnað á netinu heldur en hérlendis („Íslendingar beina viðskiptum", 2017). Samkvæmt gögnum Póstsins þá var 43% aukning í erlendum sendingum til Íslendinga á milli áráanna 2016 og 2017, árið 2016 („Afkoma Íslandspóst 2016", 2017). Kaupmáttur Íslendinga á erlendum markaði hefur aukist töluvert síðustu ár og innflutningur jókst um fjórðung á milli áráanna 2015 og 2016 og er styrking krónunnar talinn vera mikill áhrifavaldur þar. Kaupmáttur jókst um það bil um helming frá árunum 2014 til 2016 á erlendum markaði. Bein afleiðing af þessu er aukning á viðskiptum almennings við netverslanir á erlendri grundu („Fjórðungs aukning á netverslun", 2016). Svo virðist sem fataverslun sé eina tegund verslunar hér á landi sem ekki hefur náð sér á strik eftir hrun. Ákveðið mynstur hefur myndast undanfarin misseri sem birtist í því að fataverslun dregst stöðugt saman, t.d. er 12% munur í janúar á milli áráanna 2016 og 2017 („Íslendingar beina viðskiptum", 2017). Samkvæmt Andrésí Magnússyni, framkvæmdarstjóra Samtaka verslunar og þjónustu þá er þetta athugavert þar sem aðstæður á markaðnum hérlendis eiga að vera hagstæðar til verslunar en fólk sér frekar hag í því að versla á erlendum markaði. Þó svo að neytandi þurfi að borga tvöfaldan virðisaukaskatt fyrir vöru sem hann kaupir erlendis frá, sem sagt bæði í landinu þar sem varan er keypt og þegar hún kemur til Íslands. Grunur er um að íslenskir verslunarrekendur bæti of hárrí álagningu á vörur sínar („Íslendingar beina viðskiptum", 2017). Allt eru þetta þættir sem hafa áhrif á hvernig almenningur hagar sínu verslunarmynstri.

#### 4. Aðgangshindranir

Samkvæmt Samkeppniseftirlitinu eru aðgangshindranir hvers konar hindranir sem gera erfitt fyrir ný fyrirtæki og/eða samkeppnisaðila að koma inn á markað (Samkeppniseftirlitið, 2007). Innkoma nýrra fyrirtækja á markað er það er ferli sem breytir núverandi jafnvægi á aðstæðum á markaði. Aðgangshindranir eru þær hindranir sem koma í veg fyrir röskun á markaði (Britton, Rees og Worthington, 2001). Talið er mikilvægt að tryggja að aðgangshindranir á mörkuðum takmarki ekki aðgengi nýrra aðila á markað. Innkoma þeirra á markað getur bæði aukið samkeppnina, haldið krafti og endurnýjað atvinnulíf hérlendis (Samkeppniseftirlitið, 2008). Ef mikil ógn stafar af innkomu nýrra fyrirtækja á markað gætu fyrirtæki sem stunda fákeppni hagað sér eins og það sé staðsett á markaði þar sem fullkomin samkeppni ríki vegna ógnarinnar

af mögulegri samkeppni. Bæði hugsanleg og raunveruleg samkeppni hafa áhrif á rekstur og frammistöðu fyrirtækja (Britton, Rees og Worthington, 2001).

Opnir markaðir auka bæði valkosti og úrval neytenda að vörum og þetta tryggir neytendum sem lægst verð á vörum hjá fyrirtækjum. Jafnframt hefur þetta þau áhrif að fyrirtæki sem ekki standast samkeppnina detta út af markaði. Takmörkun aðgangshindrana leiðir til þess að fyrirtæki stunda hagkvæman rekstur, sýna ráðdeild í rekstri og eins og áður sagði bjóða neytendum sem lægst verð. Að auki efla opnir markaðir nýsköpun og gera frumkvöðlum auðveldara fyrir að ná árangri (Samkeppniseftirlitið, 2008).

Aðgangshindranir geta verið af ýmsum toga, t.d. lagalegs eðlis, „þær geta falist í nauðsyn þess að ná lágmarksstærð svo rekstur verði hagkvæmur og í miklum óafturkræfum kostnaði ef innkoma á markaðinn misheppnast” (Samkeppniseftirlitið, 2008, bls. 30). Einnig geta aðgerðir fyrirtækja sem fyrir eru hindrað aðgengi nýrra fyrirtækja á markaðinn (Samkeppniseftirlitið, 2008). Aðgangshindrunum er hægt að skipta í þrjá flokka:

- Opinberar aðgangshindranir
- Aðrar aðgangshindranir sem tengjast gerð markaðarins
- Aðgangshindranir vegna háttsemi fyrirtækja

Ýtarlegri umfjöllun um þessa þrjá flokka er hérna að neðan og hvernig þessar aðgangshindranir geta haft áhrif á fyrirtæki á markaði.

#### 4.1. Opinberar aðgangshindranir

Opinberar aðgangshindranir eru lög og reglur, tollar, skipulag sveitarfélaga og eftirlitsreglur. Þær aðgangshindranir sem falla undir lög og reglur geta gert fyrirtækjum sem vilja koma inn á tiltekin markað erfitt fyrir. Tilgangur lagalegra aðgangshindrana er yfirleitt að gæta hagsmuna einhvers annars en samkeppninnar. Sem dæmi má nefna hvernig leyfi og einkaréttur takmarka fjölda starfandi fyrirtækja á markaði, en það gerir það að verkum að erfitt eða jafnvel ómögulegt er fyrir ný fyrirtæki að koma inn á markaðinn. Það sem gerist svo út frá þessu er að ný fyrirtæki geta ekki aukið velferð almennings og samkeppnishæfni atvinnulífsins með því að bjóða neytendum betri vöru, þjónustu eða verð (Samkeppniseftirlitið, 2008). Innflutningstollar og aðrar hömlur tengdar þeim eru gerðar til þess að takmarka samkeppni og koma í veg fyrir að ný fyrirtæki geti boðið neytendum betri eða ódýrari vörur. Skipulag sveitarfélaganna getur einnig átt sinn þátt í því að hindra aðgengi, bæði ef settar eru takmarkanir á fjölda eða tegundir

verslana á tilteknu svæði og ef skipulag sveitarfélaganna hindrar á einhvern hátt innkomu nýrra fyrirtækja eða stækkun smærri fyrirtækja (Samkeppniseftirlitið, 2008). Eftirlitsreglur geta verið aðgangshindrun í þeim skilningi að kostnaður getur verið mismunandi eftir stærð fyrirtækja. Sem dæmi má nefna að kostnaður við eftirfylgni getur verið lægri í stærri fyrirtækjum á hverja framleidda einingu heldur en í þeim minni (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2005). Fyrirtæki geta kynnt sér lög og reglur og oft þarf að afla tilskyldra leyfa en það getur verið aðgangshindrun út af fyrir sig. Reglur eru einnig í gildi, en þær koma í veg fyrir að öflug fyrirtæki geti haft áhrif á opinbera aðila og gert innkomu nýrra fyrirtækja á markað erfiðari (OECD, 2005).

Til eru reglur sem auka öryggi almennings og vernda umhverfið á skilvirkan og eðlilegan hátt. Samt sem áður eru margar reglur og lög í gildi sem tryggja ekki hagsmuni almennings og það væri í þágu allra að breyta þeim reglum (Samkeppniseftirlitið, 2008).

#### 4.2 Aðrar aðgangshindranir sem tengjast gerð markaðarins

Aðrar aðgangshindranir geta verið til staðar á mörkuðum og eru þær af ýmsum toga sem einnig þarf að gera grein fyrir. Yfirvöld geta til að mynda búið til einokun til þess að koma í veg fyrir að önnur fyrirtæki komi inn á markaðinn með einum af eftirfarandi þremur þáttum (Perloff, 2012).

- Með því að gera erfitt fyrir ný fyrirtæki að fá leyfi til þess að starfa
- Með því að veita fyrirtæki leyfi til þess að stunda einokun
- Með því að hafa einokunarleyfi á uppboði

Yfirleitt þurfa fyrirtæki að fá leyfi frá yfirvöldum til að starfa á markaði og ef að yfirvöld gera erfitt fyrir fyrirtækin að fá leyfið þá getur fyrirtæki sem er nú þegar á markaði haldið sinni einokun. Einokunarleyfi frá yfirvöldum hafa verið algeng meðal opinberra þjónustufyrirtækja í stað þess að reka opinbert þjónustufyrirtæki sjálf þá gefa yfirvöld einkafyrirtækjum leyfi fyrir einokun. Yfirvöld geta tekið til sín hagnað frá einokuninni með því að rukka einkafyrirtækin leigugjald fyrir einokunarleyfið. Í heiminum hafa yfirvöld einkavætt ríkisrekin fyrirtæki sem stunda einokun. Með því að selja einokunarleyfi til einkafyrirtækja geta yfirvöld fangað framtíðarvirðið sem myndast af einokuninni í dag (Perloff, 2012).

Samkvæmt Samkeppniseftirlitinu geta aðgangshindranir einnig verið hluti af efnahagslegri gerð markaðarins. Dæmi um aðgangshindranir sem tengjast gerð markaðarins

eru óafturkræfur kostnaður, netáhrif, skiptikostnaður, stærðarhagkvæmni, breiddarhagkvæmni, útgönguhindranir og mikill fjármagnskostnaður (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Óafturkræfur kostnaður** (e. sunk cost) er sá sem verður ekki endurheimtur eftir að hann hefur fallið til. Ef óafturkræfur kostnaður telst töluverður þurfa fyrirtæki sem stefna að því að koma inn á markað að meta samkeppnina. Þau þurfa að meta hversu mikil samkeppni er á markaðnum og hvort möguleiki sé fyrir þau að verðleggja vörur sínar svo þær skili hagnaði til fyrirtækisins þrátt fyrir þann óafturkræfa kostnað sem fylgir því að byrja starfsemina. Það getur reynst erfitt fyrir ný fyrirtæki að koma inn á markað ef mikil verðsamkeppni ríkir og því getur fylgt mikill óafturkræfur kostnaður að hefja starfsemi (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Netáhrif** (e. network effects) eru þau áhrif sem skapast þegar fyrirtæki verða efnilegri í augum neytenda eftir því sem heildarfjöldi viðskiptavina þeirra er meiri. Ef net fyrirtækja eru mjög stór gerir það nýjum fyrirtækjum erfiðara fyrir að koma inn á markaðinn. Séu netáhrifin nógu sterk getur afleiðing af því verið að aðeins eitt stórt net ríki á markaði með tilheyrandi einokun.

**Skiptikostnaður** (e. switching cost) er til dæmis kostnaður við að flytja viðskipti annað og uppsögn á varanlegum viðskiptasamningi. Kostnaður getur fylgt því að skipta um þjónustuveitanda og það dregur úr því að neytendur geri slíkt og minnkar þar afleiðandi samkeppni. Skiptikostnaður getur komið til vegna uppsagnar sammings, kostnaðarsamrar sammingsgerðar, erfiðleika við að bera saman samkeppnisaðila, eða tímafrekrar og kostnaðarsamrar uppsetningar á móttökubúnaði.

**Stærðarhagkvæmni** (e. economies of scale) er þegar meðalkostnaður við hverja framleidda einingu lækkar þegar framleiðslan er aukin. Öll fyrirtæki búa yfir einhverskonar stærðarhagkvæmni en hún fer bæði eftir atvinnurekstri og stærð fyrirtækis. Stærðarhagkvæmni núverandi keppinauta getur ýtt af stað aðgangshindrunum en þær geta verið miklar þar sem markaðsráðandi fyrirtæki starfa. Það er vegna þess að óendurkræfur stofnkostnaður getur verið töluverður þegar innkoma hjá nýjum fyrirtækjum mistekst. Því ættu ekki að vera miklar aðgangshindranir á mörkuðum þar sem fyrirtæki er starfandi og hlutfall breytilegs kostnaðar er hátt. Þetta á við um þegar óendurkræfur kostnaður er lægri, til dæmis í verslunarrekstri. Aðgangshindranir vegna stærðarhagkvæmni fyrirtækja geta verið mismiklar eftir því hver stærð og styrkur núverandi keppinauta er á tilteknum markaði (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Breiddarhagkvæmni** (e. economies of scope) er kostnaður sem fyrirtæki geta sparað vegna skilvirkni sem myndast við að framleiða, dreifa og selja tvær eða fleiri vörur í stað einnar. Það getur falið í sér aðgangshindrun að núverandi fyrirtæki á markað búi yfir breiddarhagkvæmni. Aðgangshindrunin getur falist í því að hindra innkomu nýrra fyrirtækja

sem ætla að koma á markað til að framleiða einungis eina vöru. Það er vegna þess að erfitt getur reynst að ná sömu hagkvæmni og fyrirtækin sem búa yfir breiddarhagkvæmni með að því að framleiða fleiri vörur.

**Útgönguhindranir** (e. barriers to exit) eru aðgangshindranir sem fyrirtæki huga að þegar stjórnendur íhuga innkomu á nýjan markað. Þeir skoða bæði þann kostnað sem fellur til við að koma inn á markaði en einnig við að fara út af markaðnum. Ef útgöngukostnaðurinn er hár þá felur hann í sér aðgangshindrun nema ef vitað er fyrir víst að fyrirtækið fari ekki út af markaði. Sem dæmi um útgönguhindrun má nefna þegar fyrirtæki þurfa að fjárfesta í kostnaðarsömum tólum og tækjum.

**Mikill fjármagnskostnaður** getur bæði verið sá heildar- og hlutfallslegur kostnaður sem fellur til við innkomu fyrirtækis á markað. Ef fjármálamarkaðir virka ekki vel getur það orðið aðgangshindrun fyrir ný fyrirtæki sem stefna á innkomu á markaðinn. Því meira fjármagn sem innkoman krefst og því stærra sem hlutfallið er af óafturkræfum kostnaði, minnka líkurnar á að nýtt fyrirtæki komi inn á markaðinn. Þessi aðgangshindrun getur fælt smærri fyrirtæki frá því að stefna á innkomu á markað.

### 4.3 Aðgangshindranir vegna háttsemi fyrirtækja

Fyrirtæki geta með háttsemi sinni búið til eða viðhaldið hindrunum á markaði. Aðgerðir fyrirtækja sem fyrir eru á markaði, geta verið aðgangshindranir fyrir ný fyrirtæki sem vilja komast inn á tiltekinn markað. Þessar aðgerðir geta bæði verið ólöglegar í þeim skilningi að fyrirtæki vísvitandi ætli að hindra samkeppni frá nýjum fyrirtækjum á markaði en einnig geta þær talist eðlilegar innan markaðarins en hindrað samt sem áður samkeppni. Þessar aðgerðir geta verið undirverðlagning, tryggðarafslættir, einkakaupasamningar, samtvinnun, orðspor fyrirtækis, lóðrétt samþætting, ónýtt framleiðslugeta, hollusta við vörumerki og aðgengi að mikilvægum framleiðsluþáttum eða þekkingu (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Undirverðlagning** er þegar markaðsráðandi fyrirtæki verðleggur vöru sína og þjónustu í ákveðinn tíma undir kostnaðarverði til þess að ýta keppinautum sínum út af markaðinum eða til að koma í veg fyrir innkomu nýs aðila. Þetta getur því verið aðgangshindrun ef markaðsráðandi fyrirtæki hefur bæði getuna og viljann til að selja vörur sínar undir kostnaðarverði (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Tryggðarafslættir** eru þegar markaðsráðandi fyrirtæki bjóða viðskiptavinum sínum afslætti gegn því að kaupa vöru eða þjónustu í ákveðnu magni eða tímabundin aukning í viðskiptum. Einnig geta fyrirtækin sett skilyrði fyrir afslætti viðskiptavina að þeir verði einnig að kaupa aðra vöru af markaðsráðandi fyrirtækinu. Þessi atriði geta búið til aðgangshindranir

á markaðnum og geta tryggðarafslættir falið í sér misnotkun á markaðsráðandi stöðu þegar markaðsráðandi fyrirtæki eiga í hlut (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Einkakaupasamningur** er þegar viðskiptavinur gerir samning við fyrirtæki um að versla talsverðan ef ekki allan hluta af þeim vörum eða þjónustu sem hann þarfnast frá fyrirtækinu. Þessi tegund samnings getur verið aðgangshindrun fyrir ný fyrirtæki á markaði vegna þess að eftirspurn eftir viðkomandi vöru eða þjónustu er takmörkuð. Athuga þarf samt sem áður að einkakaupasamningur getur farið gegn samkeppnislögum (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Orðspor fyrirtækis** sem er nú þegar á markaði getur gert nýjum fyrirtækjum erfitt fyrir þegar stefnt er að innkomu á markaðinn. Viðskiptavinir hafa tilhneigingu til að versla frekar við fyrirtæki sem þeir þekkja heldur en nýja aðila á markaðnum, vegna þess þeir þekkja til gæða og áreiðanleika fyrirtækisins. Þá eiga ný fyrirtæki það til að leggja mikinn kostnað í að kynna vörur sínar og einnig bjóða þeir gjarnan vörurnar á lægra söluverði til að fá viðskiptavini til að prófa þær. Aðgangshindrun sem getur skapast út frá því er þegar fyrirtæki sem þegar eru á markaði bregðast við þegar nýir aðilar ætla sér innkomu á markaðinn. Þetta geta þau gert með því að fórna skammtímahagnaði með verulegri verðlækkun (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Lóðrétt samþætting** kallast það þegar sama fyrirtækið samþættir starfsemi sína á fleiri en einu framleiðslu- og sölustigi. Aðgangshindranir vegna þessa geta komið fram á mismunandi sölustigum fyrirtækisins og staða þess á hverju stigi getur skipt sköpum (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Ónýtt framleiðslugeta** fyrirtækja getur leitt til mikilla aðgangshindrana. Markaðshlutdeild og staða viðkomandi fyrirtækja skiptir miklu máli í þessum efnum. Ef fyrirtæki búa yfir mikilli markaðshlutdeild og eru jafnvel í markaðsráðandi stöðu þá getur það gert minni fyrirtækjum erfiðara fyrir að koma inn og fóta sig á markaðnum (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Hollusta við vörumerkið** er þegar viðskiptavinur sýnir vörumerkjatryggð hvað varðar vöru eða þjónustu, jafnvel þótt annað vörumerki bjóði upp á staðgönguvöru og/eða þjónustu sem er betri og ódýrari. Vegna þessa getur verið erfitt fyrir ný fyrirtæki að koma inn á markaðinn (Samkeppniseftirlitið, 2008).

**Aðgengi að mikilvægum framleiðsluþáttum eða þekkingu** getur leitt til aðgangshindrana, þá sérstaklega þegar markaðsráðandi fyrirtæki hafa einkarétt eða forgang að framleiðsluþáttum, sem og ef fyrirtæki búa yfir þekkingu eða tæknilegum yfirburðum. Þetta getur leitt til þess að ný fyrirtæki geta fótað sig á markaði og auka því ekki samkeppni (Samkeppniseftirlitið, 2008).

#### 4.4 Innflutningstollar

Tollar eru oft og tíðum lagðir á með einhvern tilgang í huga. Á Íslandi voru tollar lagði á með það markmið að afla tekna og vernda innlenda framleiðslu (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2015). Innflutningstollar eru hluti af aðgangshindrunum. Takmarkanir á innflutningi geta séð til þess að ný fyrirtæki geta ekki starfað á tilteknum markaði og boðið upp á ódýrari eða betri vörur fyrir neytendur. Mikil samkeppni er til staðar þar sem engar aðgangshindranir eru á innflutningi (Samkeppniseftirlitið, 2008).

Innflytjandi vöru til endursölu ber ábyrgð á því að vara sé tollafgreidd samkvæmt lögum („Inn- og útflutningur“, e.d.; *Lög um tolla* nr. 88/2005). Þegar sending sem kemur erlendis frá er tollskyld og lög segja ekki til um annað, þá er skylda að greiða af henni lögboðin aðflutningsgjöld. Þau ná yfir toll, virðisaukaskatt og önnur gjöld („Tollafgreiðsla vörusendinga“, e.d.). Tollar á Íslandi eru háir samanborið við aðrar þjóðir og því eru neyslustýringaráhrif þeirra mikil en það lýsir sér þannig að neytendur þurfa að þola hærra vöruverð, minna vöruúrval og samdrátt í íslenskum verslunum (Viðskiptaráð Íslands, 2015). Í byrjun ársins 2016 var tollur afnuminn á fatnaði en það átti að lækka verð um 15%. Með þessu var tækifæri fyrir innlenda verslun til að verða samkeppnishæfari gagnvart þeirri erlendu (Kristjana Birgisdóttir, e.d.).

Vísitala neysliverðs hefur aukist nokkuð þétt frá árinu 2009, þegar meðaltal ársins var 344,60 stig, í 435,30 stig að meðaltali árið 2016. Í janúar 2017 var vísitala neysliverðs 436,50 stig og lækkaði hún frá því í desember 2016 úr 439,00. Muninn á milli ára má sjá með því að skoða vísitölu neysliverðs í janúar 2016. Þá var hún 428,30 stig og því 8,2 stigum lægri en í janúar 2017 (Hagstofa Íslands, 2017a). Út frá þessu er hægt að segja að líklega sé kaupmáttur Íslendinga að aukast þar sem þeir geta keypt meira magn fyrir minni upphæð.

Samkvæmt spá Arion banka frá því í febrúar er gert ráð fyrir því að fatnaður hækki í verði um 0,12% en það eru hækkunarhrif á vísitölu neysliverðs, en þó töluvert minna heldur en áður á þessum tíma ársins. Þessi þróun skýrist af styrkingu krónunnar og yfirvofandi innkomu H&M á íslenskan markað (Greiningardeild Arion banka, 2017).

#### 4.5 Ferðalög

Íslendingar fóru í 293.000 utanlandsferðir frá janúar til ágúst árið 2015. Á sama tímabili ári seinna fóru þeir í 351.000 utanlandsferðir en það er metfjöldi ferða yfir tiltekið tímabil (Hagfræðideild Landsbankans, 2016). Ein af meginástæðum þessarar aukningar má rekja til gengi krónunnar og kaupmáttar. Í lok árs 2007 var gengisvísitala tæplega 120 stig en árinu



2009 fór hún upp í rúmlega 235 stig. Á þeim tíma fækkaði flugferðum úr 470.000 í 254.000 (Hagfræðideild Landsbankans, 2016; Seðlabanki Íslands, 2017). Frá árinu 2009 hafa laun hækkað og krónan styrkst og þar af leiðandi hefur kaupmáttur Íslendinga aukist um 78,00%. Afleiðingar aukins kaupmáttar eru fleiri utanlandsferðir og aukin neysla Íslendinga. Útgjöld í utanlandsferðum árið 2016 voru tæpir 70 milljarðar króna en árið 2015 voru þau 53,5 milljarðar króna. Meðalneysla íslensk ferðamanns hefur aukist frá 2015 til 2016, en það má sjá á aukningu á heildarútgjöldum sem fóru úr 28,00% í 33,30% á fyrsta ársfjórðungi. Þá urðu útgjöld til ferðalaga á einstakling um 277.000 krónur á fyrri árshelmingi 2016. Aðrar ástæður fyrir aukningu ferðalaga Íslendinga erlendis er lækkað verð á flugfargjöldum, en þau hafa lækkað töluvert frá árinu 2014 vegna lægra eldsneytisverðs. Verð á flugi í janúar til ágúst 2015 var 12,4% hærra heldur en á sama tímabili árið 2016 (Hagfræðideild Landsbankans, 2016).

Samkvæmt verðkönnun Dohop var mikill munur á meðalverði á flugi frá Keflavík. Í janúar 2015 var meðalverð 60.326 krónur, í janúar 2016 var það 54.499 krónur og í janúar 2017 36.668 krónur, en það gerir tæplega 33% mun á meðalverði á flugi á milli janúarmánaða árána 2015 og 2017. Í nóvember 2016 var meðalverð á flugi rúmar 45.000 krónur, en í febrúar 2017 var það rúmlega 41.000 krónur. Árið 2017 var ódýrasta flugfargjaldið frá Íslandi frá upphafi samkvæmt mælingum Dohop. Þegar tekin eru saman flugfargjöld árið 2015, 2016 og 2017 þá var hæsta meðalverðið í júní 2015, 72.863 krónur borið saman við sama tímabil 2016 en þá var það 57.960 krónur (Johann Thorsson, 2017).

Hægt er að hugsa sér að þetta gæti verið jákvætt fyrir H&M þar sem Íslendingar eru talsvert hrifnir af verslunarkeðjunni nú þegar og gæti þetta því aukið viðskipti þeirra við H&M á erlendri grundu. Samkvæmt greiningu Fréttablaðsins á tölum Meniga kom í ljós að H&M var með 17,7% markaðshlutdeild á íslenskum fatamarkaði. Verslunin var talin vera vinsælasta fataverslunin á Íslandi jafnvel þótt enginn H&M verslun væri starfandi á Íslandi („Sögunni endalaus lokið", 2017). Tvískiptar afleiðingar gætu verið af því, bæði að Íslendingar muni versla meira hérlandis þegar verslunin kemur til landsins sem og að íslenskir ferðamenn eigi eftir að versla meira í versluninni erlendis.

## 5. Greining á H&M

### 5.1 Samval söluráða (e. marketing mix)

Samval söluráða, einnig þekkt sem P-in fjögur, er markaðstæki sem inniheldur skilgreiningu á verði (e. price), vöru (e. product), vettvangi (e. place) og vegsauka (e. promotion), en

markaðsáætlanir einblína oftast nær á þessi atriði. Þó eru þessi hugtök ekki tæmandi listi þegar kemur að markaðssetningu (Yudelson, 1999; Hollensen, 2006).

Skilgreiningin á P-unum fjórum er á þann veg að fyrirtæki reyna að framleiða vöru sem er eftirsóknarverð fyrir neytandann, á sem hagstæðustu verði. Vegsaukinn sýnir hvað varan hefur upp á að bjóða fram yfir keppinauta og mikilvægt er að hafa hana aðgengilega á þeim vettvangi sem neytandinn óskar hennar (Yudelson, 1999).

## 5.2 Vara

Skilgreining á vöru fyrirtækisins eru þær einstöku vörur og þjónusta sem fyrirtækið býður upp á. Varan er skilgreind með því að aðgreina vörueiningu sem ber kennsl á ákveðin gæði hönnunar, eiginleika, umbúða og vörumerkis (Hollensen, 2006). Vörur geta bæði verið áþreifanlegar og óáþreifanlegar. Það sem fellur undir áþreifanlegar vörur H&M eru fatnaður, fylgihlutir, heimilisvörur og fleira (H&M, e.d.-e). Óáþreifanlegar vörur eru til að mynda þjónusta H&M. Kjarnavara H&M, tískuvörufatnaður á lágu verði, er sá grunnþáttur sem fyrirtækið býður neytendum (Hollensen, 2006).

## 5.3 Verð

Verð er eitt af mikilvægustu atriðunum þegar kemur að samvali söluráða, þar sem það er eina atriðið sem veitir fyrirtæki tekjur. Verð er margþætt hugtak með mismunandi merkingar og afleiðingar fyrir framleiðendur, milliliði og viðskiptavinum. Verðlagning er mikilvæg því hún hefur bæði áhrif á tekjur og kauphegðun neytenda (Hollensen, 2006). Vörur H&M eru á því verði sem samræmist gæðum vörunnar (Giertz-Mårtenson, 2012).

## 5.4 Vettvangur

Vörur fyrirtækis verða að vera aðgengilegar viðskiptavinum og á viðráðanlegu verði. Dreifing vöru snýst um að koma henni frá staðnum sem hún er framleidd á, til aðila sem selja neytendum hana. Þetta getur nýst fyrirtækinu til að staðsetja rétta vöru á réttum vettvangi í réttu magni (Hollensen, 2006). Vettvangur H&M er allur heimurinn, þar sem verslanir fyrirtækisins eru staðsettar í yfir 50 löndum en Ísland mun bætast í þennan hóp innan tíðar (Shen, 2014; „H&M opnar“, 2016).

## 5.5 Vegsauki

Markaðsáætlun getur farið forgörðum ef ekki er til staðar virk markaðssamskiptaáætlun. Markhópurinn verður að vera meðvitaður og minntur á kosti vörunnar og hvattur til að stunda viðskipti við fyrirtækið. Vegsaukar fyrirtækis innihalda samskiptaadgerðir á borð við auglýsingar, sölukynningu, persónulega sölu, almannatengsl og beina markaðssetningu (Hollensen, 2006). H&M notast við stafræna markaðssetningu, auglýsingaskilti, samfélagsmiðla og afsláttarmiða.

## 6. Greining á íslenskum markaði

### 6.1 Inngangur Porter- og PESTLE greining

Ytra umhverfi er sá þáttur sem hefur áhrif á H&M utan fyrirtækisins. Ytri þættir eru meðal annars samkeppnisaðilar, ríkisstjórn, tæknilegt umhverfi, uppbygging iðnaðarins, efnahagsástand í heiminum og umhverfisáhrif. Þessir þættir gefa heildarmynda af því samfélagi sem fyrirtækið ætlar sér að starfa í. Hægt er að hafa áhrif á ytra umhverfi en yfirleitt er ekki hægt að stjórna því (Blythe og Megicks, 2010).

Hægt er að horfa á breytingar bæði sem sveiflur og að þær elti ákveðið mynstur, eða sem umskipti á þróunarsögunni (e. evolutionary change) sem eru hraðari og ófyrirsjáanlegri. Í báðum þessum tilvikum er mikilvægt að taka tillit til þessara breytinga þegar áætlanir eru þróaðar, markmið valin og við innleiðingu á markaðsáætlun. Á öllum mörkuðum ríkir ákveðin óvissa. Því þarf að gera ráð fyrir að ákveðnar breytingar eigi sér stað, svo sem mynstur og stefnur sem gætu mögulega verið viðvarandi. Fyrirtæki þurfa því að setja fram áætlanir sem eru innan þessara takmarka, eða þeirra áhrifa sem ytri þættirnir hafa á heildarmyndina (Blythe og Megicks, 2010).

Með Porter og PESTLE greiningu eru þessir ytri þættir sem hafa áhrif á heildarmyndina kannaðir (Blythe og Megicks, 2010). Til að móta árangursríka stefnu þarf, samkvæmt Porter, að skilja hvað er að eiga sér stað á markaðnum og ákveða á hvaða samkeppnishæfa atriði á einblína. Sem dæmi má nefna að H&M gæti hafa séð tækifæri í því að fáar fataverslanir á Íslandi keppa að því að halda lágu verði. Hugmyndin er að staðsetja fyrirtækið þar sem H&M þarf ekki að keppast við alla aðra á markaðnum. Ef þetta er rétt framkvæmt þá ætti fyrirtækið að geta aðgreint sig frá samkeppninni (Hollensen, 2006). PESTLE greining er viðurkennd alhliða aðferð til að kanna ástand á tilteknum markaði (Kolios og Read, 2013). Hér að neðan

verður því framkvæmd alhliða PESTLE greining til að kanna hvert ástandið er á íslenskum markaði áður en H&M kemur inn á hann.

## 6.2 Porter greining

Þegar fyrirtæki kemur á nýjan markað er mikilvægt að skilja samkeppnina sem er þar fyrir. Greiningin snýst um samkeppnina og að auki fjóra aðra samkeppnishæfa þætti sem eru skilgreindir sem kraftar. Þeir eru viðskiptavinir, birgjar, tilkoma nýrra fyrirtækja á markað og staðkvæmdarvörur (Porter, 2008). Aukin samkeppni, sem verður til vegna allra fimm kraftanna, skilgreinir uppbyggingu markaðarins og mótar samkeppnina innan hans. Jafnvel þótt markaðurinn sé misjafn þegar kemur að atvinnugreinum og fyrirtækjum þá er undirliggjandi drifkrafturinn fyrir hagnað sá sami (Porter, 2008).

### 6.2.1 Ógn nýrra aðila á markaði

Margir þættir geta haft áhrif á hagnað fyrirtækis til bæði skamms- og langs tíma, svo sem veður og hagsveiflur. Skilningur á samkeppniskröftunum og afleiðingum þeirra, getur leitt í ljós hver núverandi hagnaður fyrirtækis er. Með skipulagningu er hægt að sjá fyrir um og hafa áhrif á samkeppni til lengri tíma. Mikilvægt er að skilja uppbyggingu markaðarins þegar kemur að því að staðsetja fyrirtæki á markaði. Nýir aðilar á markaði koma inn með áður óþekkta getu og langanir til þess að ná markaðshlutdeild. Það gerir það að verkum að það myndast þrýstingur á fyrirtæki hvað varðar verð, kostnað og hlutfall fjárfestinga. Þessi atriði eru nauðsynleg til að keppast á markaðnum (Porter, 2008). Þar sem H&M kemur inn sem nýr aðili á íslenskan markað, þá væri kostur fyrir þá að keppast um verð þar sem þeir eru lágvörusverslun. Fyrirtækið ætti því að geta nýtt sér núverandi stöðu, reynslu og fjármagn til að hrista upp í samkeppninni (Cheng, 2013). Ef ný fyrirtæki geta komið auðveldlega inn á markaðinn þá getur samkeppnin breyst hratt. Ef miklar aðgangshindranir eru til staðar þá getur samkeppni orðið takmörkuð og markaðurinn stöðugur (Blythe og Megicks, 2010). Þetta er raunin hérlendis þar sem aðgangshindranir á Íslandi eru margvíslegar eins og áður hefur verið fjallað um.

### 6.2.2 Vald birgja

Ef birgjar fyrirtækja eru valdamiklir þá geta þeir stjórnað samkeppninni og stýrt samkeppnisforskoti á markaðnum, nema ef önnur fyrirtæki eru í þeim mun betra samstarfi við sína birgja (Blythe og Megicks, 2010). Valdamiklir birgjar fá meira af virðinu með því að hækka verð, takmarka gæði eða þjónustu eða færa kostnaðinn á þátttakendur á markaðnum (Porter, 2008). H&M hefur unnið hörðum höndum að því að byggja upp öflugt

langtímasamband við birgja sína, þar sem gagnkvæmt traust og gagnsæi ríkja. Með þessu móti getur H&M sett fram nöfn og staðsetningar á verksmiðjum sínum án þess að hafa áhyggjur af viðvarandi samkeppni á bestu mögulegu framleiðslugetu í iðnaðinum (H&M, e.d.-d).

### 6.2.3 Vald viðskiptavina

Vald viðskiptavina er hins vegar andstætt valdi birgja. Viðskiptavinir geta fengið meira virði með því að þvinga verð til að lækka eða heimta betri þjónustu og gæði. Þar af leiðandi hækkar kostnaður og samkeppnisaðilum er ýtt upp á móti hver öðrum. Þetta getur haft neikvæð áhrif á hagnað fyrirtækis. Viðskiptavinir geta haft mikið vald ef þeir eru í samningsstöðu þegar kemur að áhrifum á þátttakendur á markaðnum. Þetta á sérstaklega við ef þeir eru viðkvæmir fyrir verði því þá geta þeir notað áhrif sín til að þrýsta á verðlækkanir (Porter, 2008). Ólíklegt er að H&M þurfi að hafa áhyggjur af þessu hvað varðar íslenska neytendur á markaði hérlendis. Þar sem vörur fyrirtækisins eru tiskufatnaður á viðráðanlegur verði, ættu viðskiptavinir ekki að þurfa að þvinga verðið niður, þ.e. ef það er sambærilegt og á erlendum markaði. Þeir gætu hins vegar heimtað betri þjónustu eða gæði (H&M, e.d.-e).

### 6.2.4 Ógn staðkvæmdarvara

Staðkvæmdarvörur eru, samkvæmt Michael Porter, vörur sem eru á markaði eða á leiðinni á markað sem geta sinnt sama hlutverki. Staðkvæmdarvörur geta lækkað kostnað og leitt til betri gæða og aukins virði vara (Cheng, 2013). Ef staðkvæmdarvörur eru til staðar á markaðnum þá getur samkeppni orðið öflug. Yfirleitt eru staðkvæmdarvörur til staðar, þó fólk taki oft ekki eftir þeim því þær geta verið öðruvísi heldur en aðrar þekktar vörur á markaðnum. Staðkvæmdarvörur geta takmarkað hagnaðartækifæri fyrirtækis með því að koma á verðþaki. Ef fyrirtæki aðgreina sig ekki frá staðkvæmdarvörum þá getur það haft neikvæð áhrif á hagnað og vaxtarmöguleika. Fyrirtæki geta aðgreint sig með frammistöðu, markaðssetningu eða öðrum hætti (Porter, 2008). Þetta hefur H&M gert, til að mynda með stefnu sinni sem er að hanna tiskufatnað á viðráðanlegu verði. Einnig hefur fyrirtækið verið í samstarfi við fræga einstaklinga á borð við David Beckham til að gefa vörunum meira virði. Þetta styrkir stöðu H&M gagnvart ógninni sem myndast af staðkvæmdarvörur.

### 6.2.5 Samkeppni á meðal núverandi aðila á markaði

Samkeppni á meðal núverandi keppinauta á markaði birtist í ýmsum myndum, svo sem með afsláttum, kynningum á nýjum vörum, auglýsingaherferðum og betri þjónustu. Mikil samkeppni takmarkar afkomu fyrirtækis á markaði. Það fer þó eftir styrkleika þess sem

fyrirtækin keppast um, það er á hvaða grundvelli fyrirtækin keppa, fjölda og stærð fyrirtækja í beinni samkeppni. Þar sem fjöldi og/eða jafnir keppinautar geta leitt til mikillar samkeppni (Porter, 2008; Cheng, 2013). Samkeppnin um markaðshlutdeild verður mikil þegar varan er ekki aðgreind frá samkeppninni og skiptikostnaður er lágur (e. switching cost) (Cheng, 2013). Ógn nýrra aðila á markaði er takmörkuð með stærðarhagræði, vöruaðgreiningu, háu fjármagni við innkomu, skiptikostnaði, aðgengi að dreifileiðum og kostnaðarforskoti óháð mælikvarða (Blythe og Megicks, 2010). Þar sem H&M er sterkt vörumerki með dreifileiðir um allan heim og gott aðgengi að ódýru hráefni þá hefur þetta léttvæg áhrif á innkomu þeirra á markað. Samt sem áður gæti það reynst öðrum fyrirtækjum erfitt að koma inn á íslenskan markað ef H&M kemur sér vel fyrir hér á landi.

## 6.3 PESTLE

PESTLE greining er notuð í áætlanagerð. Hún skiptist niður í sex þætti sem eru:

- Pólítískir
- Efnahagslegir
- Félagslegir
- Tæknilegir
- Löglegir
- Vistfræðilegir

Hægt er að sjá bæði jákvæð og neikvæð áhrif í hverjum flokki fyrir sig þegar þeir eru skoðaðir með tilliti til H&M (Kolios og Read, 2013). Fyrirtæki notast við PESTLE til að kanna umhverfið sem þau eru að starfa í eða ætla sér að koma inn í. Hver flokkur getur verið mismikilvægur eftir atvinnugreinum (PESTLE analysis, e.d.).

### 6.3.1 Pólítíski þátturinn

Pólítíski þátturinn fjallar um að hve miklu leyti stjórnsmál hafa áhrif á efnahagslífið (PESTLE analysis, e.d.). Breyting í ríkisstjórn gæti leitt til breytinga, svo sem á uppbyggingu skattlagningar eða löggjöf sem gætu haft áhrif á H&M. Ríkisstjórnin stýrir samt sem áður ekki landinu en gefur tóninn fyrir starfseminna og einstaklingar taka ákvarðanir út frá þeirri stefnu. Pólítískir þættir hafa áhrif á markaðsáætlanir fyrirtækja sem eru starfandi eða stefna að því að starfa í landinu. Fyrirtæki þurfa því að taka mið af breytingum á pólítískri afstöðu í landinu (Blythe og Megicks, 2010). Pólítískir þættir sem geta haft áhrif á H&M eru meðal annars afnám tolla á fatnaði (Kristjana Birgisdóttir, e.d.). Það gæti verið tækifæri fyrir H&M að selja vörur

sínar á sambærilegu verði og á öðrum mörkuðum. Innflutningur á fatnaði árið 2015 var tæplega 16.000 milljónir króna í cif verði (Cost, Insurance, Freight= fob verð að viðbættum kostnaði sem fellur á vöruna þar til henni er skipað upp í innflutningslandi) (Hagstofa Íslands, 2015). Afnám tolla á fatnaði, lagabreytingar og aðgangshindranir eru því þeir pólitísku þættir sem geta haft áhrif á H&M.

### 6.3.2 Efnahagsumhverfið

Efnahagsumhverfið felur í sér rekstrarhagfræði- og þjóðhagfræðilega þætti (Blythe og Megicks, 2010). Rekstrarhagfræðilegu þættirnir snúast um eftirspurn eftir vörum og fjallar að miklu leyti um vangaveltur um eftirspurn og framboð. Þjóðhagfræðilegu þættirnir varða eftirspurn í öllu efnahagsumhverfinu.

Rekstrarhagfræðin snýst fyrst og fremst um sambandið á milli framboðs og eftirspurnar, sem lýsir sér þannig að ef verð fellur þá mun eftirspurn hækka, framboð lækka og öfugt. Ef það ríkir jafnvægi á markaðnum þá munu framboð og eftirspurn haldast í hendur og markaðurinn verður stöðugur (Blythe og Megicks, 2010).

Í þjóðhagfræðinni eru margir þættir sem ákvarða eftirspurn í hagkerfinu. Þar má nefna framboð af peningum, kostnað við inn- og útflutning, meðaltekjur fólksins í landinu og fleira. Almennt vill ríkistjórnin að eftirspurn sé vaxandi því það eykur auð, vinnuöryggi sem og aukningu tekna af skattlagningu. Þess vegna reynir hún að stjórna heildareftirspurninni í hagkerfinu með því að setja reglugerð varðandi framboð á peningum. Þessi reglugerð fór illa árið 2008 þegar bankarnir gátu ekki lengur lánað almenningi fyrir magni þeirra af eigin skuldum. Þetta leiddi til mikillar lækkunar á framboði á peningum og það takmarkaði getu almennings til verslunar og getu fyrirtækja til að fjárfesta. Hagkerfi heimsins fór í niðursveiflu en það leiddi til efnahagshrunsins árið 2008, þar sem atvinnuleysi snerti milljónir manna um allan heim. Áhrifin af þessari niðursveiflu voru þau að fyrirtæki urðu ófær um að selja vörurnar sínar. Ein af helstu skyldum ríkistjórnar er að stjórna eftirspurn í hagkerfinu sem og að verja landið og tryggja frið og stöðugleika (Blythe og Megicks, 2010).

Eins og áður hefur komið fram þá er H&M lágvöruverslun. Þá ætti samkvæmt sambandinu um framboð og eftirspurn að vera lágt verð og mikil eftirspurn. Frá hrúni hefur kaupmáttur Íslendinga hækkað um 78%, en það bendir til þess að Íslendingar geti keypt meira fyrir lægri upphæð. Einnig hefur kaupmáttur Íslendinga aukist á erlendum markaði um 25% á milli árána 2015 til 2016 og er það talið vera vegna styrkingar krónunnar („Fjórðungs aukning á netverslun”, 2016). Þetta gæti haft neikvæð áhrif á H&M þar sem Íslendingar gætu séð hag í því að versla frekar á erlendum markaði og flytja inn til landsins. Svo virðist sem fataverslanir

hafi ekki náð sér á strik eftir hrun, þrátt fyrir betra gengi annars konar verslana í landinu („Íslendingar beina viðskiptum”, 2017).

### 6.3.3 Félagslegi þátturinn

Félagslegir þættir skiptast í fjóra flokka: lýðfræðilega, félagslega ábyrgð og siðfræði, menningu og neysluhyggju. Lýðfræði snýst um rannsóknir á uppbyggingu þjóðarinnar hvað t.d. aldur, kyn, auð, menntun, tekjudreifingu, þjóðerni og kynþátt varðar (Blythe og Megicks, 2010). Niðurstöður frá Hagstofunni sýndu að 32,37% Íslendinga eru á aldrinum 13 til 35 ára. Það er markhópur H&M en það er tæplega þriðjungur þjóðarinnar (Hagstofa Íslands, 2016). Þessar niðurstöður gætu verið jákvæðar fyrir H&M þar sem stór hluti þjóðarinnar gæti verið líklegur til að versla í H&M. Dreifing tekna og auðs er mismunandi á milli landa. Í sumum löndum er stærri hluti þjóðarinnar efnað fólk en þetta stýrist bæði af meiri styrk auðs og mannfjölda (Blythe og Megicks, 2010). Ísland er talið vera sjálfstætt og efnað ríki í samanburði við önnur lönd heimsins (Halldór Ásgrímsson, 2002). Því má ætla að kaupmáttur þjóðarinnar sé mikill og ætti því að vera markaður fyrir verslanir eins og H&M á landinu.

H&M setti árið 2016 fram sjálfbærnistefnu. Skýrslan þeirra um sjálfbærni fjallar um hvernig fyrirtækið ætlar að stunda sjálfbæran og sanngjarnan rekstur („Sustainability Report 2016”, 2016). Skýrslan var gerð til þess að sýna fram á að fyrirtækið myndi huga meira að samfélagslegri ábyrgð, nánar verður rætt um hana síðar.

Menning er hugtak yfir sameiginleg viðhorf, skoðanir og hegðun sem einkennir hópa af fólki. Menning nær yfir trú, tungumál, hefðir, hegðun og viðhorf. Næstum öll mannleg hegðun er lærð og meirihluti hennar er byggð á menningu vegna þess að manneskjur vilja falla í hópinn á meðal fólksins í kringum sig. Menning er mjög mikilvæg fyrir fyrirtæki sem starfa á alþjóðavettvangi því hún stjórnar neyslumynstrinu. Það sem fólk klæðist, drekkur, borðar og gerir sér til skemmtunar byggist allt á menningu (Blythe og Megicks, 2010). H&M þyrfti að skoða menningu Íslands til að til að kortleggja neyslumynstur íslendinga.

Neysluhyggjan hefur vaxið hratt síðastliðin 20 ár með tilkomu Veraldarvefsins. Neysluhyggja á rætur sínar að rekja allt til ársins 1960 þegar baráttumenn fóru að efast um gæði og öryggi vara. Þegar Veraldarvefurinn kom árið 1990 gaf hann neytendum rödd. Þeir gera ráð fyrir því að þeir séu með valdið í sambandi þeirra við birgja. Í mörgum tilfellum nota þeir vald sitt án þess að hika og styðja sig við lög um neysluhyggju og eftirlitsaðila (Blythe og Megicks, 2010).



### 6.3.4 Tæknilegi þátturinn

Tæknilegir þættir geta haft bæði jákvæð og neikvæð áhrif á rekstur fyrirtækja, þegar kemur að sjálfvirkni, rannsóknum og þróun þess. Tæknilegir þættir breytast með tímanum og á undanförunum árum hefur mikil áhersla verið lögð á raftæki og samskiptatækni. Með aukinni notkun á tölvum, sínum og Veraldarvefnum hefur orðið bylting á því hvernig fólk skiptist á upplýsingum og hvernig þær eru geymdar. Fyrir 22 árum síðan var Veraldarvefurinn ekki mikið áhyggjuefni í hugum flestra aðila á markaðinum, en nú er það kjarninn í markaðssamskiptum. Tæknilega umhverfið er ekki takmarkað af nánustu samkeppnisaðilum innan sömu iðngreinar. Hætta er á að tæknilegar breytingar geti gert heilu iðngreinarnar úreltar (Blythe og Megicks, 2010).

H&M heldur úti heimasíðu þar sem er hægt að panta heimsendingu á fatnaði í gegnum Veraldarvefinn til um 35 landa. Heimasíða H&M er ekki á íslensku og ekki er hægt að panta af henni hingað til Íslands, en þetta gæti þó breyst með opnun verslunarinnar hér á landi (H&M, e.d.-f). Það hefur sýnt sig að Íslendingar notast við netverslanir í auknum mæli og var töluverð aukning í erlendum sendingum til Íslands á milli árána 2015 og 2016 („Íslendingar beina viðskiptum”, 2017; „Afkoma Íslandspóst 2016”, 2017). Í netverslun H&M stunda viðskiptavinir sjálfbærni með því að spara orku almennings og auðlindir (Beard, 2008).

### 6.3.5 Löglegi þátturinn

Löglegi þátturinn snýst um þau lög og reglur sem fólki ber að fylgja í hverju landi og geta haft áhrif á fyrirtæki. Það eru, eins og áður sagði, til að mynda lög varðandi samkeppni, aðgangshindranir og tolla. Einnig eru lög varðandi vinnuafl, neytendur og fleira (Blythe og Megicks, 2010).

Lagalega umhverfið er búið til með tvennum hætti, í fyrsta lagi í gegnum lög sem eru samþykkt af ríkisstjórninni og í öðru lagi í gegnum túlkun dómara á lögum, eða fordæmisréttur. Vandamálið fyrir fyrirtæki á markaði þegar kemur að því að greina lagalega umhverfið, er að ákvarðanir eru teknar daglega og þær eru ekki alltaf tilkynntar í fjölmiðlum. Sum viðskiptatímarit fylgjast með þeirri ákvarðanatöku dómstóla sem getur haft áhrif á fyrirtækin. Samt sem áður er oft erfitt fyrir stjórnendur að vita hvaða lög eiga við þeirra starfsemi. Á sama tíma er það að hansa lögin ekki afsökun fyrir því að brjóta þau. Fyrirtæki bera ábyrgð á því að kynna sér lögin sem koma að þeirra starfsemi. Lögin skiptast upp í hegningarlög og einkarétt. Hegningarlögin segja til um atburði sem skaða almannaheill og eru refsiverðir með sektum eða fangelsisvistun. Einkaréttur snýst um skaðabætur til tjónþola. Í flestum tilfellum er einkaréttur líklegur til að valda fleiri vandamálum þegar kemur að rekstri, því fólk getur kært fyrirtækið.

Ef þau stunda heiðarlegan rekstur þá ættu hegningarlög ekki að koma við sögu (Blythe og Megicks, 2010).

Við innkomu H&M á íslenskan markað ætti fyrirtækið að kynna sér lög og reglur landsins á öllum sviðum sem snerta fyrirtækið til að stunda heiðarlegan og sanngjarnan rekstur.

### 6.3.6 Vistfræðilegi þátturinn

Vistfræðilegi þátturinn hefur síðastliðin 20 ár verið ofarlega í huga fólks. Samt sem áður er sífellt rætt um hver sé besta leiðin til að varðveita náttúruna og umhverfið, en það er lítill vafi á því að ekki er hægt að ganga endalaust á auðlindir náttúrunnar með sama hætti. Þetta hefur bæði haft áhrif á stjórnmal og samfélagið. Því hefur almenningur og ríkisstjórn hans byrjað að grípa til aðgerða gegn fyrirtækjum sem hafa í óhóflegu magni verið að skemma umhverfið. Sett hafa verið fram lög og reglugerðir á mörgum sviðum til að draga úr áhrifum iðnaðarins á umhverfið. Einnig hafa baráttuhópar sprottið upp og mótmælt þeim fyrirtækjum sem hafa hagað rekstri sínum ábyrgðarlaust. Þátttakendur á markaði geta ekki litið framhjá þessum atriðum í rekstri sínum (Blythe og Megicks, 2010). Því ber að huga að umhverfisþáttum þegar kemur að fyrirtækjarekstri, en þeir eru þó mismiklir eftir starfsgreinum (PESTLE analysis, e.d.).

Til að mynda snerta viðmið um umhverfisvernd ákvarðanatöku neytenda í þróuðu löndunum, bæði hvað orkunýtingu varðar, sem og iðnaðarferla sem notaðir eru við framleiðslu. Baráttuhópar framkvæma herferðir til að hafa áhrif á áætlanagerð, bæði almennings og fyrirtækja, sem og að vekja athygli á málstað sínum. Einnig geta starfsmenn í fyrirtækjum verið uppljóstrarar. Þá koma þeir annaðhvort áhyggjum af óábyrgri hegðun fyrirtækisins varðandi umhverfismál í fjölmiðla, eða vinna að úrbótum innan fyrirtækisins. Eins og kom fram að ofan þá hafa verið sett lög og reglur á þessu sviði, en þá hafa stjórnmalamenn tekið þessi mál í sínar hendur. Fjölmiðlar fjalla þar að auki um umhverfismál og náttúruna, en áhugi hefur aukist á þessum málefni. Margir fjárfestar vilja vera fullvissir um að þeir séu ekki tengdir fyrirtækjum sem koma að verkefnum sem skaða náttúruna (Blythe og Megicks, 2010).

Í þessum hluta greiningarinnar er margt sem H&M þarf að huga að. Til að mynda leggur H&M mikið upp úr því að vera sjálfbært fyrirtæki, en Karl-Johan Persson, forstjóri, sagði að hann tryði því að fyrirtæki sem taka ábyrgð á fólkinu og umhverfinu verði farsælust til lengri tíma (H&M, e.d.-b). Einnig sagðist hann vera sannfærður um að nýja sjálfbærnistefna H&M, sem sett var fram árið 2016 í skýrslu þeirra um sjálfbærni, myndi færa þá nær framtíðarsýn fyrirtækisins. Í skýrslunni kom fram að H&M vill leiða breytinguna að endurnýjanlegri tísku á sama tíma og þeir eru sanngjarnir í rekstri sínum („Sustainability Report 2016”, 2016).

Sjálfbærni snýst um að við notum gæði og auðlindir í dag okkur í hag, án þess að hindra að komandi kynslóðir geti gert það sama (Ketill Berg Magnússon, munnleg heimild, 20. janúar 2017). Samkvæmt skýrslu Bin Shen sem var gefin út árið 2014 kom ýmislegt í ljós varðandi H&M (Shen, 2014). Sem dæmi má nefna að stjórnendur sem sáu um ráðningar á mannafla voru líklegri til að velja birgja í þeim löndum sem huguðu að minni mannlegri velferð. Einnig virtist stjórnandi virðisikeðju H&M láta lönd sem aðgæta meira að hærri mannlegri velferð fá herra magn birgða. Að lokum þá hugar forstjóri H&M meira að mannlegri og efnahagslegri velferð í stað umhverfislegrar velferðar þegar vefverslun er opnuð í tilteknu landi (Slen, 2014). H&M þarf einnig að huga að orkunýtingu og iðnaðarferlum sem þeir notast við í framleiðslu sinni. Allt eru þetta mikilvægir þættir sem H&M þarf að skoða við innkomu sína á íslenskan markað þar sem Íslendingar eru sífellt meira meðvitaðir um að fyrirtæki stuðli að sjálfbærum rekstri (Ketill Berg Magnússon, munnleg heimild, fyrirlestur í námskeiðinu Siðfræði og samfélagsábyrgð í Háskólanum í Reykjavík, 20. janúar 2017).

#### 6.4 Samantekt Porter og PESTLE

Samkvæmt Porter og PESTLE greiningu þá þarf H&M að gera greinarmun á mörgum þáttum. Porter greiningin segir okkur hvað þarf að hafa í huga þegar fyrirtæki kemur inn á nýjan markað. PESTLE greiningin kannar hvernig umhverfið er á þeim markaði sem fyrirtækið ætlar að starfa á (Blythe og Megicks, 2010). Porter gefur til kynna að fyrst H&M er að koma inn á nýjan markað sem lágvöruverslun þá hentar þeim að keppast um verð á hér á landi (Cheng, 2008). Nauðsynlegt er að H&M haldi áfram á sömu braut þegar kemur að styrkleika vörumerkisins, sambandi við birgja og að selja tískufatnað á viðráðanlegu verði. PESTLE greiningin sýnir fram á að H&M þarf að huga að pólitískum þáttum, sem dæmi má nefna afnám tolla, aðgangshindranir og samkeppnislög (Blythe og Megicks, 2010). Tækifæri er til staðar vegna kaupmáttar Íslendinga, en hann hefur hækkað undanfarin misseri (Hagfræðideild Landsbankans, 2016). Þar sem H&M býður upp á lágt verð ætti það að skila sér í meiri eftirspurn (Blythe og Megicks, 2010). Aftur á móti stafar ógn af því að almenningur virðist frekar versla á erlendum markaði og flytja vörur inn til landsins („Íslendingar beina viðskiptum”, 2017). Fyrirtækið ætti að kanna hvert neyslumynstur Íslendinga er til að gera áætlanir varðandi rekstur og markaðssetningu, sem og að kynna sér lög og reglur landsins áður en þeir koma á íslenskan markað. Þar sem Íslendingar eru meira meðvitaðir en áður um mikilvægi þess að fyrirtæki stuðli að sjálfbærum rekstri, þá skiptir miklu máli fyrir H&M að huga að þessum þáttum (Blythe og Megicks, 2010; Ketill Berg Magnússon, munnleg heimild,

20. janúar 2017). Fyrirtækið gaf út skýrslu um sjálfbærni og ætti hún einnig að vera viðeigandi fyrir reksturinn á Íslandi („Sustainability Report 2016”, 2016).

## 6.5 SVÓT greining

SVÓT stendur fyrir styrkleika (e. strengths), veikleika (e. weaknesses), ógnanir (e. threats) og tækifæri (e. opportunities). SVÓT greining ber kennsl á styrkleika og veikleika innan fyrirtækisins og ógnir og tækifæri utan þess. Þessi greining er oft notuð en hefur sína galla þar sem hún er næstum eingöngu huglæg því stjórnendur dæma hverjir styrkleikar og veikleikar fyrirtækisins eru en einnig ógnir og tækifæri (Blythe og Megicks, 2010). Til þess að skilgreina markmið fyrirtækis þarf að greina innri og ytri möguleika þess og hverjar mögulegar hindranirnar eru. Í þessu sambandi er nauðsynlegt að bera kennsl á og greina styrkleika, veikleika, tækifæri og ógnanir fyrirtækisins og, ef þess þarf, bregðast við þeim (Milosevic, 2010). SVÓT greining gefur grunn fyrir stefnu sem fyrirtæki geta sett sér til að ná markmiðum sínum (Blythe og Megicks, 2010). Greiningin lýsir markaðsáætlunarferlinu með því að meta bæði ytri og innri þætti fyrirtækisins. Með þessu ferli er hægt að samræma tækifæri á markaði innri styrkleikum fyrirtækisins en einnig að breyta veikleikum í styrkleika og ógnum í tækifæri. Þetta er allt gert með stefnu sem fyrirtækið setur sér (Blythe og Megicks, 2010).

Með tímanum geta komið upp nýir styrkleikar, veikleikar, tækifæri og ógnanir. Mikilvægt er að fyrirtækið geri sér grein fyrir því og framkvæmi þá nýja SVÓT greiningu. Því næst þarf að meta muninn á núverandi árangri og þeim sem fyrirtækið vill ná. Hætt er við því að styrkleikar og tækifæri séu vanmetin hægt er að notast við muninn á milli þeirra til að vinna að úrbótum og ná settum markmiðum. Veikleikum og ógnunum þarf að útrýma eins og hægt er. Með því að taka eftir þessum mun á milli núverandi árangurs og þess sem fyrirtækið vill ná, þá eru þrír valkostir sem fyrirtækið getur kosið að fylgja. Fyrsti valkosturinn er að sætta sig við þennan mun, næsti valkosturinn er að minnka muninn lítilsháttar og sá þriðji er að minnka hann verulega (Milosevic, 2010). H&M getur notað þessa greiningu til að ákvarða hvernig stefnu þeir vilja setja sér við innkomu á íslenskan markað.

Við notkun greiningartólsins byrja stjórnendur yfirleitt á því að íhuga innri styrkleika og veikleika sem eru í efri röð SVÓT greiningarinnar. Stjórnendurnir geta snert ímynd, uppbyggingu, aðgang að náttúruauðlindum, fjármagn, getu og skilvirkni. Í neðri röðinni eru ytri tækifæri og ógnanir, eins og viðskiptavinir, samkeppnisaðila, stefnur á markaðnum, samstarfsaðilar og birgjar, félagslegar breytingar, ný tækni, ýmsir efnahagslegir þætti umhverfisins, pólitískir þættir og reglubundin málefni (Helms og Nixon, 2010).

### 6.5.1 Styrkleikar

Styrkleikar H&M eru margvíslegir þar sem það er eitt af stærstu fyrirtækjum Svíþjóðar. Styrkleiki vörumerkisins á heimsvísu er aðdáunarverður þar sem fyrirtækið er búið hasla sér völl í yfir 50 löndum um allan heim (Shen, 2014). Eins og áður sagði þá er markaðshlutdeild H&M á Íslandi 17,7% þrátt fyrir að vera ekki starfandi þar og er fyrirtækið vinsælasta fataverslunin hjá Íslendingum („Sögunni endalaus lokið", 2017). Annar styrkleiki felst í viðskiptahugmynd H&M sem er að bjóða tísku og gæði á sem bestu verði fyrir neytandann (H&M, 2008). H&M leggur mikið upp úr því að stunda sjálfbæran rekstur. Í skýrslu H&M kemur fram að fyrirtækið vill leiða breytinguna að endurnýjanlegri tísku á meðan það stundar sanngjarnan rekstur („Sustainability Report 2016", 2016). H&M hefur byggt upp öflugt langtímasamband við birgja sína en það grundvallast af gagnkvæmu trausti og gagnsæi. Fyrirtækið hefur því opinberað hverjir birgjar fyrirtækisins eru og hafa ekki áhyggjur af samkeppninni sem felst í að hafa sem bestu framleiðslugetuna í iðnaðinum (H&M, e.d.-d). Eins og sjá má þá eru styrkleikar H&M margir en þó er alltaf möguleiki til úrbóta. Hægt væri að skoða tækifæri H&M og gera þá að styrkleikum fyrirtækisins.

### 6.5.2 Veikleikar

Þó að H&M standi vel á markaði þá eru alltaf einhverjir veikleikar innan fyrirtækisins. Verslunarkerðjan býður til að mynda upp á einsleitar vörur, þ.e. vörurnar eru magnframleiddar, auk þess sem fyrirtækið notast við hraða tísku (e. fast fashion) en það getur leitt til þess að mikið af fatnaði fer til spillis og safnast upp á ruslahaugunum. Þetta getur allt orsakað að gæðin séu ekki fyrsta flokks (Joy o.fl., 2012). Svava Johansen telur að margir neytendur yfir þritugu versli einungis barnafatnað í H&M en ekki á sjálfan sig („Hræðist ekki komu H&M", 2017). Ef þetta er raunin þá dettur stór hluti markhóps H&M út, sem viðskiptavinir verslunarinnar.

### 6.5.3 Ógnanir

Þær ógnanir sem H&M stendur frammi fyrir við innkomu á markaðinn eru margvíslegar. Aðgangshindranir sem hafa áhrif á íslenskan markað eru lagalegar, tollar, samkeppnislög og fleira. Þessi atriði geta öll gert H&M erfiðara fyrir að koma inn á markaðinn (Samkeppniseftirlitið, 2008). Samkvæmt ársskýrslu 2013 þá á H&M enga framleiðsluástöðu og notar í starfsemi sinni 900 mismunandi birgja við framleiðslu á vörum sínum. Þar sem H&M úthýsir allri sinni framleiðslu þá gætu þeir staðið frammi fyrir ógnum (H&M, 2013). H&M gæti þurft að horfast í augu við að hugmyndir beggja aðila samræmist ekki, að þeir tapi stjórninni, eigi í átökum við aðra, öryggismál, samkeppni og siðferðisleg vandamál (Þorgeir

Pálsson, munnleg heimild, 13. mars 2017). Stjórnendur H&M þurfa að hafa þessar ógnanir í huga og tilbúnir að verjast þeim.

#### 6.5.4 Tækifæri

Það tækifæri sem H&M stendur frammi fyrir eru hugmyndir sem fyrirtækið gæti gert að styrkleikum sínum. Þau tækifæri sem gætu gagnast fyrirtækinu eru til að mynda afnám tolla á fatnaði hérlendis, því það getur lækkað kostnað og vöruverð (Kristjana Birgisdóttir, e.d.). Þó H&M sé nú þegar með stærstu markaðshlutdeildina af fataverslunum sem Íslendingar versla við, þá er alltaf möguleiki á að gera enn betur. Með komu H&M er tækifæri fyrir þá að auka markaðshlutdeild sína enn frekar.

H&M hefur gefið út að þeir stundi sjálfbæran rekstur, en þar sem Íslendingar eru sífellt meira meðvitaðir um það (Ketill Berg Magnússon, munnleg heimild, 20. janúar 2017) er tækifæri í því að markaðssetja sjálfbærnistefnu fyrirtækisins svo það verði almenn þekking neytenda. Netverslun er þegar til staðar hjá H&M en þeir geta styrkt hana enn frekar þar sem netverslun hefur aukist á meðal Íslendinga síðastliðnum árum („Fjórðungs aukning á netverslun”, 2016). Gagnlegt er að nota tækifæri til að vinna að úrbótum fyrir markmið fyrirtækisins (Blythe og Megicks, 2010). Þessar niðurstöður greiningarinnar sýna fram á að það er margt sem þarf að huga að.

## 7. Aðferð

Hér verður fjallað um þá aðferðarfræði sem var notuð við gerð rannsóknarinnar. Hér koma fram upplýsingar um þátttakendur, mælitæki, framkvæmd, tölfræðilega úrvinnslu, niðurstöður og umræðu. Rannsóknin er megindleg og niðurstöður eru kynntar með lýsandi tölfræði, myndum og tölum. Spurningakönnun var sett upp í Google Forms en send út í gegnum Facebook. Með þeim hætti er þó ekki hægt að ákvarða nákvæmt úrtak og þess vegna er settur fyrirvari á þá fullyrðingu að niðurstöðurnar séu ekki marktækar. Þær ættu að gefa ágætis mynd af réttum niðurstöðum, þar sem rúmlega 800 svör fengust.

### 7.1 Þátttakendur

Þátttakendur rannsóknarinnar voru karlar, konur og þeir sem tilgreindu sig sem annað og voru frá aldrinum 20 ára eða yngri til 66 ára eða eldri. Könnun var opin og var send út á samfélagsmiðlinum Facebook svo vinir vina gátu séð könnunina og tekið þátt. Hópurinn sem ályktað er um eru Íslendingar, bæði búsettir hérlendis og erlendis, á fyrrnefndum aldri, þeir sem þekkja til verslunarkeðjunnar og þeir sem gera það ekki. Samkvæmt Hagstofunni var mannfjöldi á Íslandi, þar meðtaldir bæði þær sem hafa erlendan og íslenskan ríkisborgararétt, 338.450 einstaklingar við lok síðasta ársfjórðungs 2016. Þar meðtaldir eru brottfluttir um 2.280 manns, en það merkir að heildarfjöldi Íslendinga er um 340.730 manns og sá fjöldi er þýði rannsóknarinnar (Hagstofa Íslands, 2017c).

Þátttakendur voru 800 talsins eftir hreinsun gagna. Hlutfall þátttakanda skiptist í 78,25% konur, 20,25% karla og 1,50% annað. Þeir sem urðu varir við könnunina áttu þann möguleika að taka þátt.

### 7.2 Mælitæki

Mælitæki rannsóknarinnar var rafrænn spurningalisti í vefforritinu Google Forms, en hann innihélt 16 spurningar (viðauki A). Spurningarnar voru settar fram til að kanna hvort Íslendingar telja að markaður sé fyrir verslun H&M hér á landi, sem og að kanna hvað hefði áhrif á að Íslendingar myndu frekar versla hérlendis en erlendis. Þorlákur Karlsson dósent við Háskólann í Reykjavík og rannsóknarstjóri hjá Maskínu ehf. fór yfir spurningarlistann með rannsakendum áður en hún var send út. Út frá aðferðafræðilegu sjónarmiði voru spurningarnar að mestu leyti lokaðar þar sem aðeins var hægt að merkja við eitt svar, en einnig var ein opin spurning á listanum.

Spurningarnar snerust um verslunardejuna H&M og ef þátttakendur þekktu ekki til vörumerkisins fóru þeir ósjálfrátt í bakgrunnsspurningar. Fyrst var kannað hvort þátttakendur þekktu til vörumerkisins, síðan hvort þeir voru jákvæðir eða neikvæðir í garð þess og hversu vel eða illa þeir þekktu það. Þar á eftir var kauphegðun könnuð með því að spyrja þátttakendur um meðaltalseyðslu þeirra í fatnað, bæði héraðs og erlendis. Síðan var kannað hversu oft þátttakendur töldu sig hafa verslað í H&M að meðaltali á ári. Í seinni hluta könnunarinnar var þátttakendum gerð grein fyrir að H&M gæti hugsanlega komið til landsins og eftirfarandi spurningar voru lagðar fyrir. Fyrst var spurt um hversu líklegur eða ólíklegur þátttakandi væri til að versla í H&M á Íslandi. Þar á eftir sýndu þátttakendur hvaða atriði þyrftu að vera til staðar svo þeir væru líklegir til að versla í H&M á Íslandi, með því að segja hversu mikilvægt eða óþarft viðkomandi atriði væri. Því næst var kannað hvort þátttakandi taldi að hann myndi versla meira eða minna í H&M heldur en öðrum sambærilegum verslunum héraðs. Síðan var spurt um hversu vel eða illa þátttakendur töldu að H&M myndi ganga á íslenskum markaði og út frá því var spurt hverja ástæðuna þeir teldu vera fyrir góðu eða slæmu gengi. Undir lok könnunarinnar voru settar fram fimm bakgrunnsbreytur sem voru kyn, aldur, búseta, menntun og heildartekjur.

Spurningarnar voru að mestu leyti raðkvarðaspurningar en að auki voru hlutfallskvarðaspurningar sem tengdust eyðslu þátttakenda. Í bakgrunnsbreytunum voru einnig nafnkvarðaspurningar um búsetu, kyn og menntun. Ekki tók lengur en um tíu mínútur að svara spurningalistanum og var hann einfaldur svo að þátttakendur gátu alltaf fundið viðeigandi svarmöguleika.

### 7.3 Framkvæmd

Til að byrja með var ákveðið viðfangsefni lagt til grundvallar og rannsóknarspurningar settar fram. Spurningalisti var saminn til að svara rannsóknarspurningum rannsakenda. Því næst var þýðið ákvarðað, en það var Íslendingar. Eins og kom fram að ofan þá var ekki hægt að ákvarða úrtakið því könnunin var send út í gegnum Facebook og telst það ekki áreiðanleg framkvæmd. Með því að ákvarða úrtak af Facebook er um þægindaúrtak að ræða (Þorlákur Karlsson, munnleg heimild, rannsóknarstjóri Maskínu, munnleg heimild, tölvupóstur, 20. apríl 2017).

Fengnir voru fimm aðilar til að prófa spurningakönnunina áður en hún var send út (sjá Viðauka A) til að koma í veg fyrir uppsetningar-, málfars-, og stafsetningarvillur. Þeir voru einnig beðnir um að kanna virkni forritsins með því að svara könnuninni í mismunandi raftækjum. Spurningakönnunin var fyrst send út þriðjudaginn 21. mars af öðrum rannsakandanum og aftur fimmtudaginn 23. mars af hinum rannsakandanum. Að lokum var



hún send út af þremur öðrum aðilum miðvikudaginn 5. apríl. Könnunin var opin í 18 daga, frá 21. mars til 5. apríl. Hún var send út frá mismunandi Facebook-síðum til að ná til fleiri og fjölbreyttari einstaklinga svo niðurstöður yrðu sem nákvæmastar. Einnig voru þessar áminningar sendar út til þess að fá fleiri til að taka þátt og til að auka svörun. Þegar könnunin var send út settu sendendur upp stutta tilkynningu ásamt hlekk af könnuninni. Í tilkynningunni kom fram að þetta væri könnun fyrir BSc-ritgerð og spurt hvort viðkomandi gæti gefið sér tíma til að taka þátt. Að auki komu upplýsingar um nöfn rannsakenda ef spurningar myndu vakna hjá þátttakendum. Viðfangsefni könnunarinnar var gefið upp og upplýsingar um að hún væri undirstaða í BSc-ritgerð rannsakenda. Lögð var áhersla á að ekki væri undir neinum kringumstæðum hægt að rekja svör þátttakanda og þeim heitið fullum trúnaði (viðauki A).

Að loknu könnunartímabilinu voru gögnin sótt úr Google Forms og sett upp í Excel. Eftir það voru þau hreinsuð, til að mynda voru þátttakendur sem svöruðu ekki á áreiðanlegan máta teknir út. Því næst voru einbreytudreifingarpróf (e. one way ANOVA) keyrð í Statistical Package for Social Science (SPSS) til að svara tilgátum sem settar höfðu verið fram.

#### 7.4 Tölfræðileg úrvinnsla

Eftir að lokað var fyrir svörun og gögnin sett upp í Excel, voru gildi skráð fyrir hvern og einn svarmöguleika. Þetta var bæði gert til að einfalda úrvinnslu í Excel og til að vinna úr gögnum í SPSS. Í úrvinnslu í Excel voru bæði reiknuð hlutföll svarmöguleika í hverri spurningu sem og opnar spurningar hreinsaðar og flokkaðar. Að auki var forritið notað til þess að setja upp myndræna framsetningu á niðurstöðum á gögnum. Til að framkvæma tölfræðilega greiningu á gögnunum var notast við SPSS. Þar var sett upp einbreytudreifingarpróf (e. one way ANOVA) til að finna út hvort munurinn á tekjum þátttakenda og hversu líklegir þeir eru til þess að versla í H&M á Íslandi sé marktækur. Einnig var sett fram tilgáta um hvort munur var á aldri þátttakenda eftir því hvort þeir teldu að H&M myndi ganga vel á íslenskum markaði og kannað var hvort hún væri marktæk. Notast var við Excel útreikninga til að fá hlutfallslegar upplýsingar bæði úr bakgrunnsbreytum og öðrum breytum.

## 8. Niðurstöður

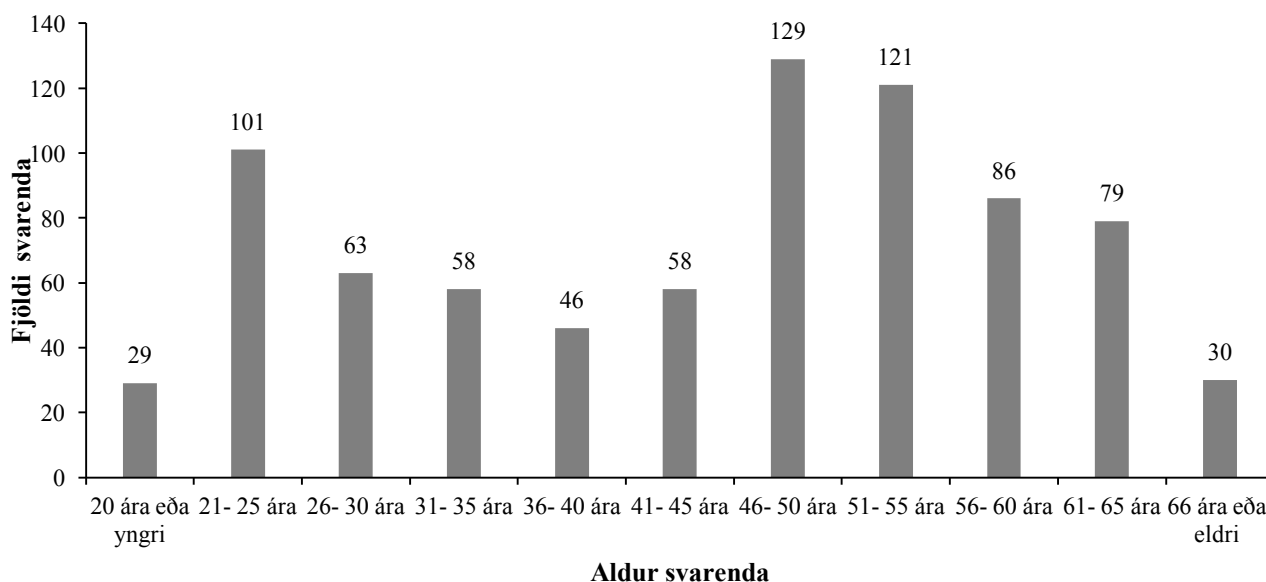
H&M stefnir að því opna verslun á landinu á árinu og því vildu rannsakendur kanna viðhorf Íslendinga til verslunarkeðjunnar. Því var ákveðið að framkvæma könnun þar sem eftirfarandi spurningum var svarað. Rannsóknarspurningarnar voru tvær talsins, sú fyrri var grunn rannsóknarspurningin: *Telja íslendingar að markaður sé fyrir verslun H&M hér á landi?* og seinni var fylgirannsóknarspurningin *Hvað hefur áhrif á hvort Íslendingar munu versla frekar héraðs en erlendis í H&M?*

### 8.1 Upplýsingar um þátttakendur

Þátttakendur sem svöruðu könnuninni voru 800 talsins. Taka þarf til athugunar að eftirfarandi myndrænar niðurstöður sýna ekki þá þátttakendur sem þekktu ekki til verslunarkeðjunnar. Þó voru þeir hluti af útreikningum en voru einungis fimm talsins. Spurningar 12 til 16 voru bakgrunnsbreytur sem gáfu betri mynd af því hverjir þátttakendur voru. Bakgrunnsbreytur eru dæmi um óstjórnanlegar frumbreytur (Þorlákur Karlsson, munnleg heimild, 2016).

Spurning 12 snérist um kyn þátttakenda. Þar var spurt um hvort viðkomandi væri karl, kona eða annað. Meirihluti þátttakenda voru konur eða 78,25%. karlar voru 20,25% og annað var 1,50%.

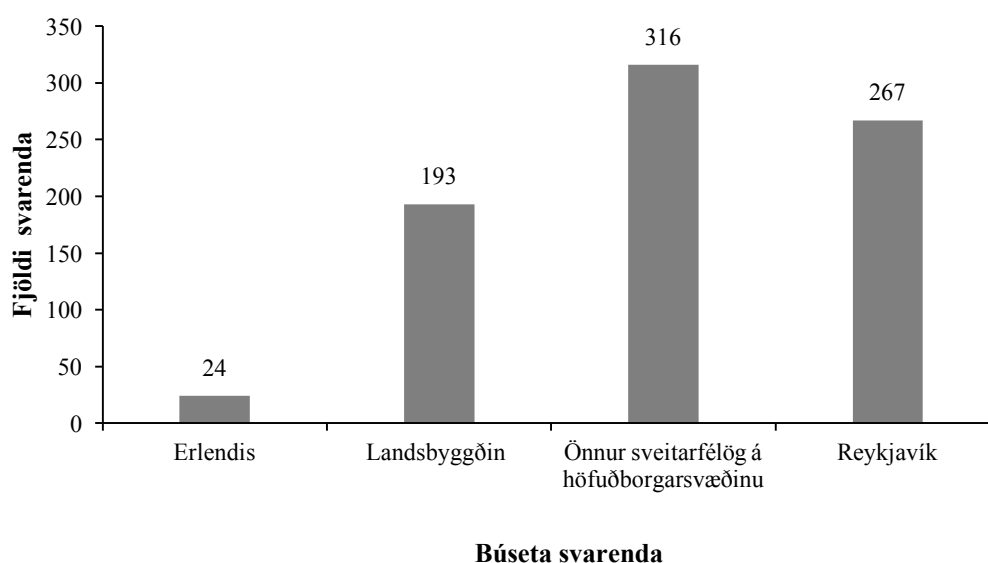
Í næstu spurningu var aldur þátttakenda kannaður, en hann var frá 20 ára eða yngri upp í 66 ára eða eldri eins og sjá má á mynd 2.



Mynd 2. Fjöldi þátttakenda á hverju aldursbili

Um 3,63% þátttakenda voru 20 ára eða yngri, 12,63% voru 21 til 25 ára, 7,88% voru 26 til 30 ára og 7,25% voru 31 til 35 ára. Um 5,75% þátttakenda voru á aldrinum 36 til 40 ára, 7,25% voru 41 til 45 ára, 129 einstaklingar eða 16,13% voru 46 til 50 ára og 15,13% voru á aldursbilinu 51 til 55 ára. Þeir sem merktu við 56 til 60 ára voru 10,75% þátttakenda, um 9,88% voru 61 til 65 ára og aðeins 3,75% voru 66 ára eða eldri.

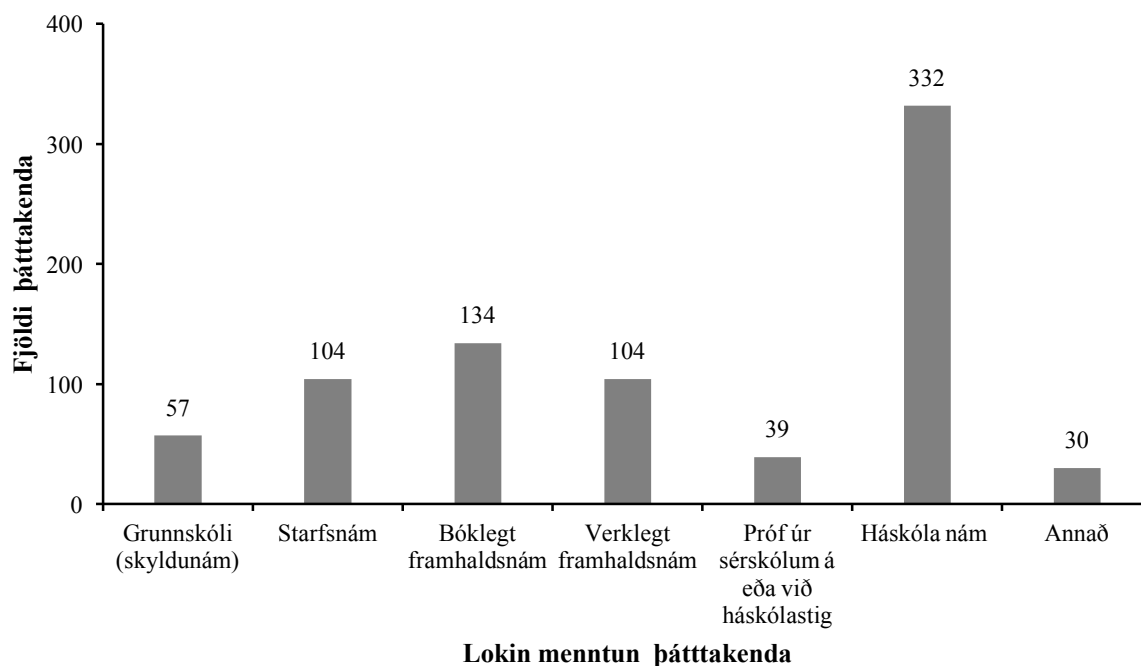
Þriðja bakgrunnsbreytan og þar af leiðandi fjórtánda spurningin á spurningalistanum var um búsetu þátttakenda og svarmöguleikarnir voru á formi nafnkvarða. Í henni voru aðeins fjórir valmöguleikar eins og sjá má á mynd 3.



Mynd 3. Fjöldi þátttakenda og búseta þeirra

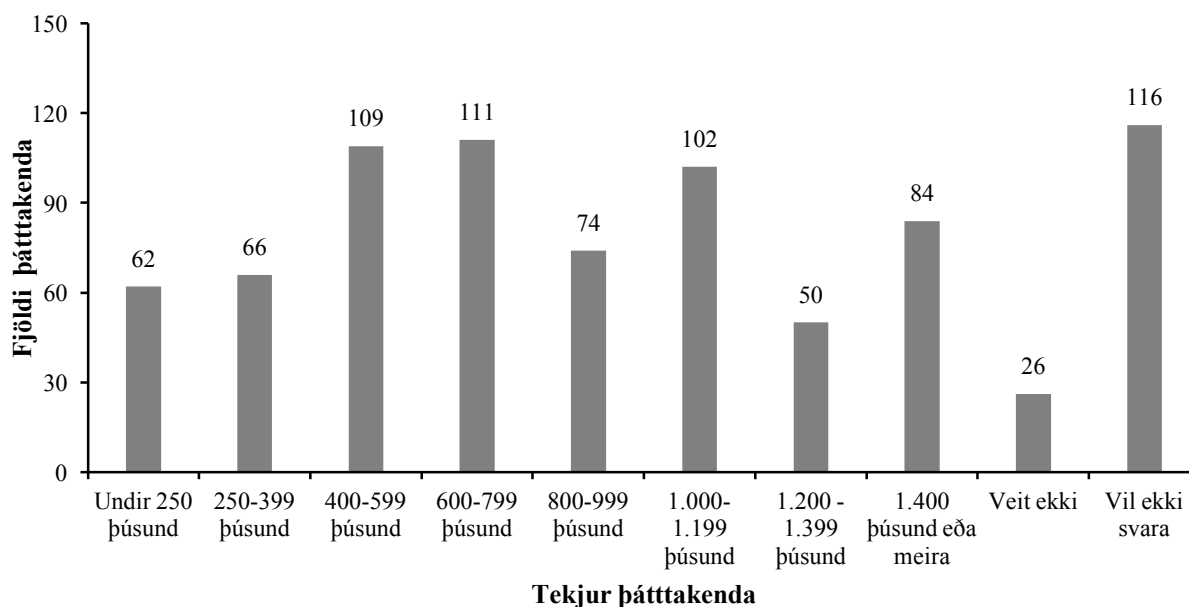
Þeir sem búsettir voru í öðrum sveitarfélögum á höfuðborgarsvæðinu voru 316 talsins eða 39,50% þátttakenda, þar á eftir koma þeir sem búsettir eru í Reykjavík eða 33,38%, 24,13% voru búsett á landsbyggðinni og að lokum voru 3,00% búsett erlendis.

Með spurningu 15 var spurt um lokna menntun þátttakenda, sjá niðurstöður á mynd 4. Um 7,13% höfðu lokið grunnskólamenntun, 13,00% höfðu klárað starfsnám, um 16,75% höfðu lokið bóklegu framhaldsnámi og 13,00% verklegu framhaldsnámi. Þeir sem höfðu lokið prófi úr sérskólum á háskólastig voru 4,88%, háskólanámi höfðu 41,50% þátttakenda klárað og 3,75% merktu við annað.



Mynd 4. Menntun þátttakenda

Á mynd 5 má sjá svör við síðustu spurningu listans þar sem kannaðar voru tekjur þátttakenda. Spurt var um heildartekjur heimilisins í síðasta mánuði fyrir skatt. Hluti þátttakenda vildi ekki svara spurningunni eða 116 manns sem voru 14,50% og aðeins 3,25% svöruðu að þeir vissu ekki hverjar tekjur heimilisins væru. Þeir sem voru með tekjur undir 250 þúsund voru 7,75%, um 8,25% voru með 250 til 399 þúsund, 13,63% manns voru með á bilinu 400 til 599 þúsund og 111 manns eða 13,88% voru með 600 til 799 þúsund.



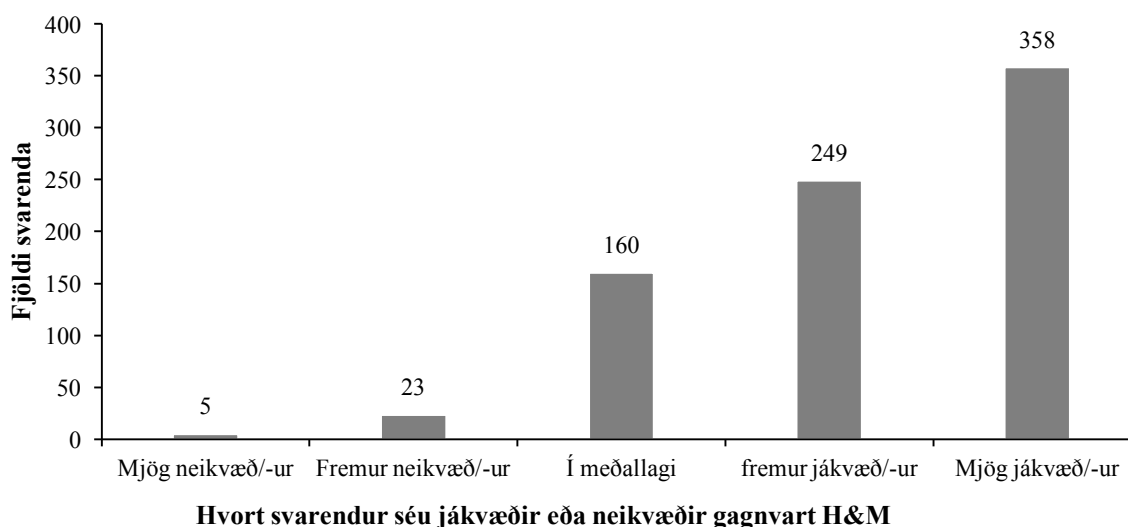
Mynd 5. Tekjur þátttakenda

Í kringum 9,25% þátttakenda svöruðu 800 til 999 þúsund, 12,75% töldu sig vera með 1.000 til 1.199 þúsund, 50 manns eða 6,25% voru með tekjur á bilinu 1.200 til 1.399 þúsund og 10,50% þátttakanda voru með heildartekjur um 1.400 þúsund eða meira.

## 8.2 Vitund og viðhorf til H&M

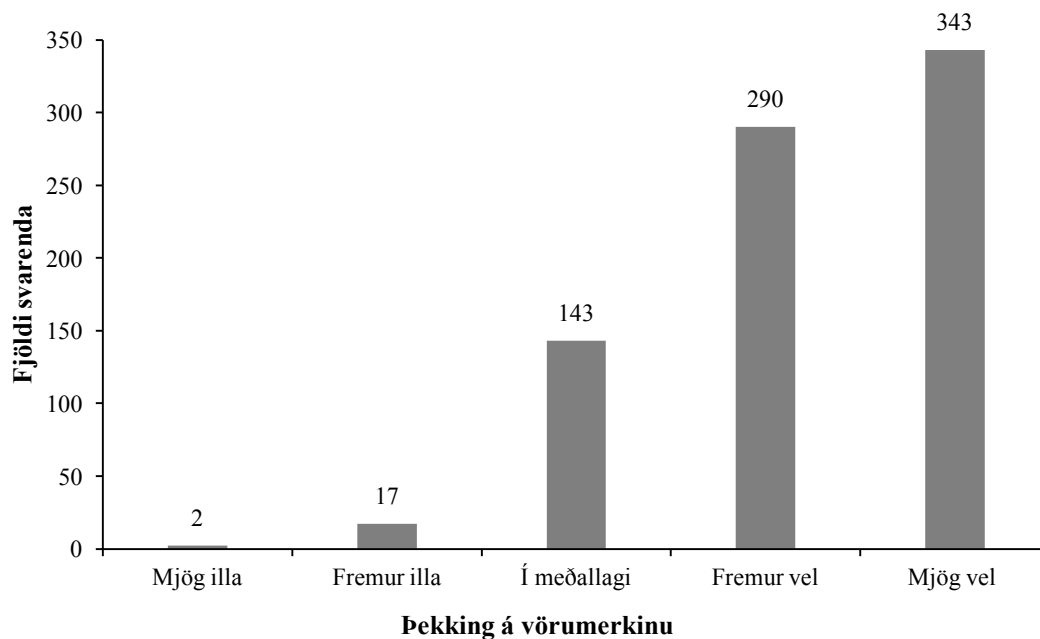
Fyrsta spurningin var um hvort þátttakendur þekktu til vörumerkisins H&M. Næstum allir þátttakendur eða 99,38% þekktu til vörumerkisins, og því aðeins 0,63% sem gerðu það ekki. Sú spurning var sett upp til að koma í veg fyrir að þeir sem ekki þekktu til H&M, þyrftu ekki að svara fleiri spurningum tengdum vörumerkinu. Þeir þátttakendur sem svöruðu neitandi fóru sjálfkrafa í bakgrunnsspurningarnar. Tekið skal fram að þeir þátttakendur eru teknir með í hlutfallsútreikninga en eru þó ekki sýndir á myndum og gröfum sem sýna niðurstöður.

Næsta spurning snerist um hvort þátttakandi væri jákvæð/-ur eða neikvæð/-ur gagnvart H&M, svarmöguleikarnir voru frá mjög jákvæð/-ur yfir í mjög neikvæð/-ur. Meirihluti þátttakenda var jákvæður gagnvart H&M eða 75,88%, en 20,00% svöruðu í meðallagi og einungis 3,50% voru neikvæð. Á mynd 6 má sjá hversu jákvæðir eða neikvæðir þátttakendur voru gagnvart H&M.



Mynd 6. Hversu jákvæðir eða neikvæðir þátttakendur voru gagnvart H&M

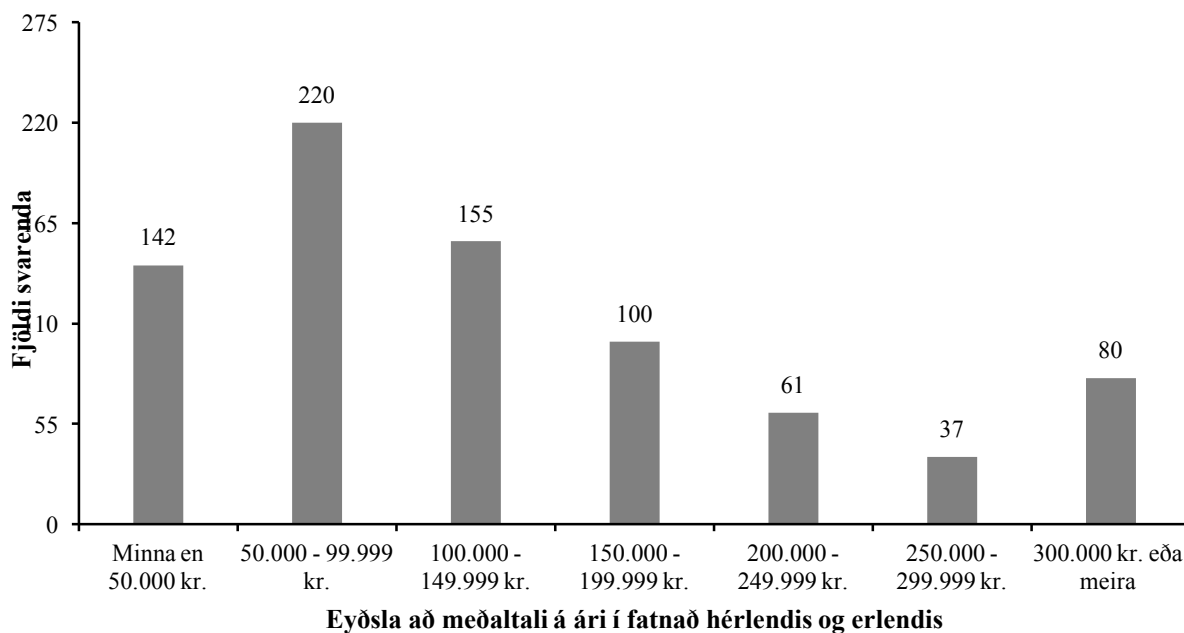
Með spurningu þrjú var kannað hve vel eða illa þátttakandi taldi sig þekkja H&M. Meirihluti þátttakenda taldi sig þekkja H&M vel, eins og sjá má á mynd 7. Þar sem 42,88% þekktu verslunardejuna mjög vel, þeir sem töldu sig þekkja hana fremur vel voru 36,25% og 17,88% þekktu H&M í meðallagi. Minnihluti þátttakenda þekkti H&M illa, en það voru 2,38%.



Mynd 7. Hversu vel þátttakendur töldu sig þekkja vörumerkið

### 8.3 Neysla og kauphegðun

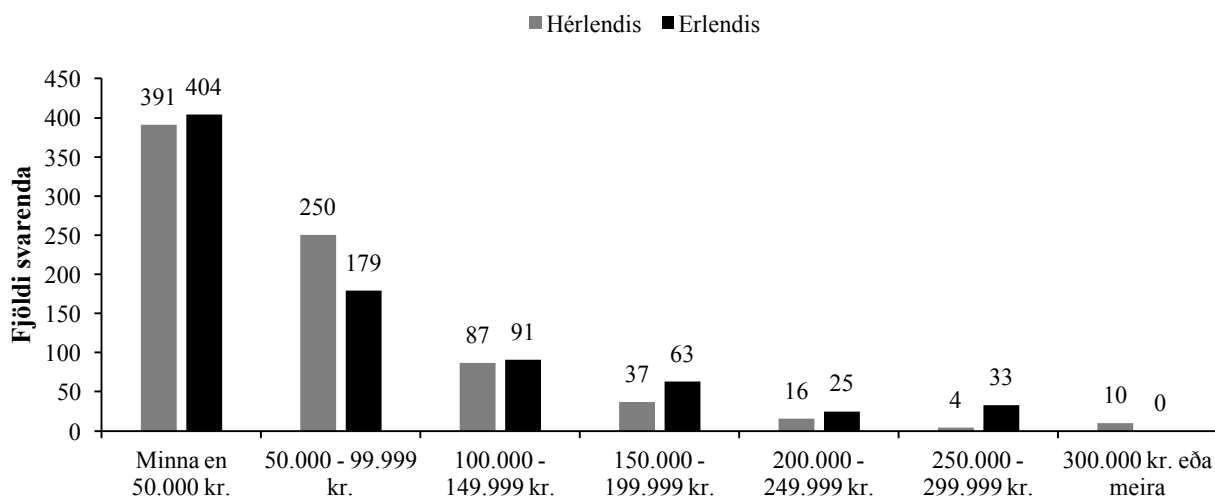
Næstu fjórar spurningar könnuðu neyslu og kauphegðun þátttakenda. Spurning fjögur og fimm könnuðu neyslu Íslendinga hérlendis og erlendis. Svarmöguleikarnir fóru úr minna en 50.000 kr. upp í 300.000 kr. eða meira eins og má sjá á mynd 8. Með fyrri spurningin var spurt um hve miklu þátttakandi taldi sig eyða að meðaltali á ári í fatnað hérlendis og erlendis.



Mynd 8. Eyðsla þátttakenda í fatnað að meðaltali á ári hérlendis og erlendis

Um 15,63% þátttakenda töldu sig eyða minna en 50.000 kr., 28,00% sögðu 50.000 til 99.999 kr., 20,13% sögðu 100.000 til 149.999 kr. og 12,63% töldu sig hafa eytt á bilinu 150.000 til 199.999 kr. að meðaltali á ári í fatnað hérlandis og erlendis. Þeir sem merktu við 200.000 til 249.999 kr. voru 7,88%, aðeins 4,75% svöruðu 250.000 til 299.999 kr. og 10,38% sögðu 300.000 kr. eða meira.

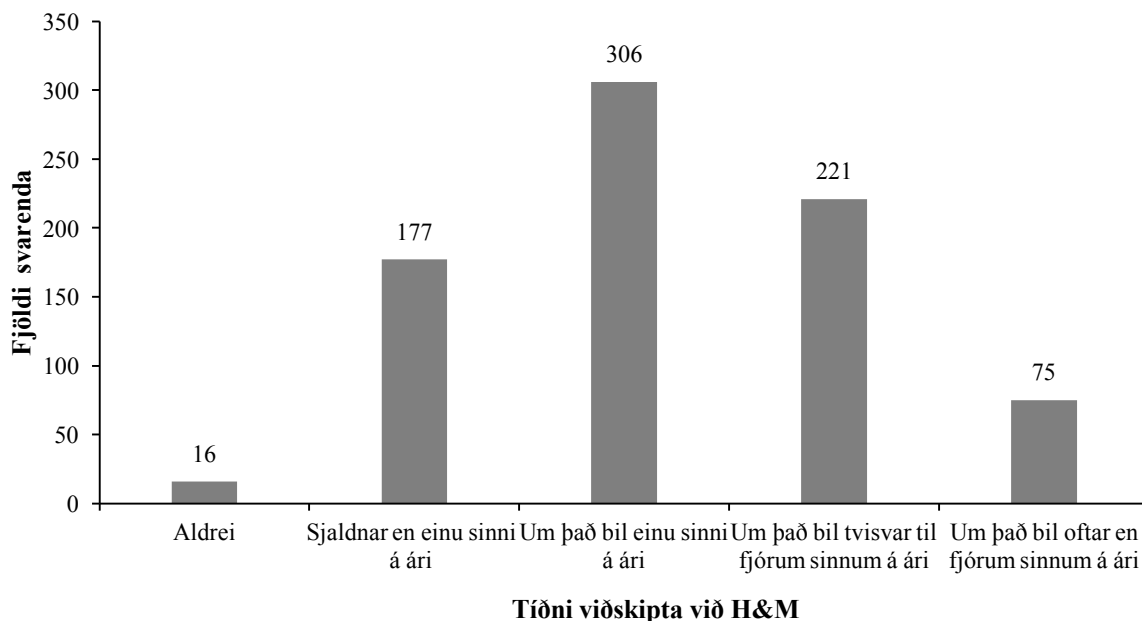
Fimmta spurningin var hversu mikið þátttakandi taldi sig eyða að meðaltali á ári í fatnað hérlandis. Tæplega helmingur þátttakenda eða 48,88% sögðu minna en 50.000 kr., en 31,25% svöruðu 50.000 til 99.999 kr. Um 10,88% svöruðu 100.000 til 149.999 kr., aðeins 4,63% töldu sig eyða á bilinu 150.000 til 199.999 kr. og 2,00% svöruðu 200.000 til 249.999 kr. Töluvert færri þátttakendur töldu sig eyða hærri upphæðum. Aðeins 0,50% sögðu 250.000 til 299.999 kr. og 1,25% 300.000 kr. eða meira. Út frá þessum gögnum var reiknað hvað þátttakendur eyða að meðaltali á ári í fatnað erlendis. Ekki virtist vera mikill munur á fjárhæðum sem þátttakendur eyða hérlandis og erlendis eins og sjá má á mynd 9.



#### Það sem þátttakendur telja sig eyða á ári í fatnað hérlandis og erlendis

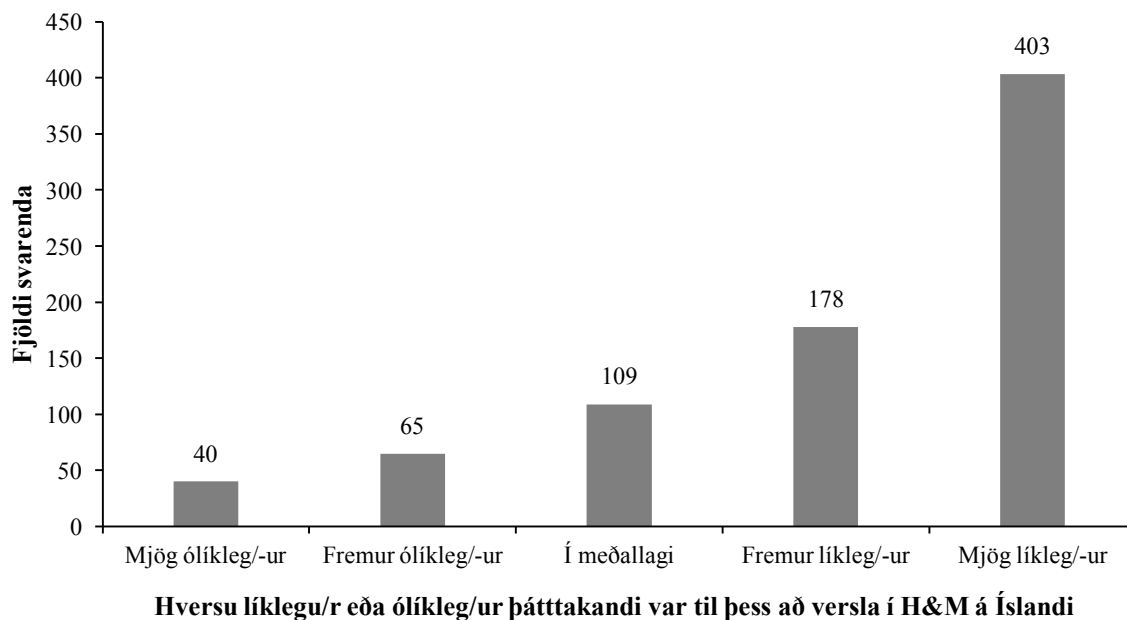
Mynd 9. Eyðsla þátttakenda í fatnað að meðaltali á ári hérlandis samanborið við erlendis

Í spurningu sex voru þátttakendur spurðir að því hve oft þeir teldu sig hafa verslað við H&M erlendis, eins og sjá má á mynd 10. Um 9,38% sögðu oftast en fjórum sinnum á ári, 27,63% svöruðu um það bil tvisvar til fjórum sinnum á ári og 38,25% töldu sig hafa verslað um það bil einu sinni á ári í H&M erlendis. Þeir sem svöruðu sjaldnar en einu sinni á ári voru 22,13% og þeir sem sögðu aldrei voru aðeins 2,00%. Út frá þessum niðurstöðum er hægt að sjá að flestir þátttakenda hafa á einhverjum tímamarki verið viðskiptavinir H&M þar sem einungis 16 þátttakendur segjast aldrei hafa verslað við fyrirtækið.



Mynd 10. Fjöldi viðskipta sem þátttakendur töldu sig hafa átt við H&M á ári

Á mynd 11 yfir spurningu sjö má sjá hversu líklegur þátttakandi var til að versla í H&M á Íslandi. Aðeins 13,13% töldu sig vera ólíkleg til að versla í H&M hérlendis, en 13,63% svöruðu í meðallagi og 72,63% töldu sig líkleg til að versla í H&M.



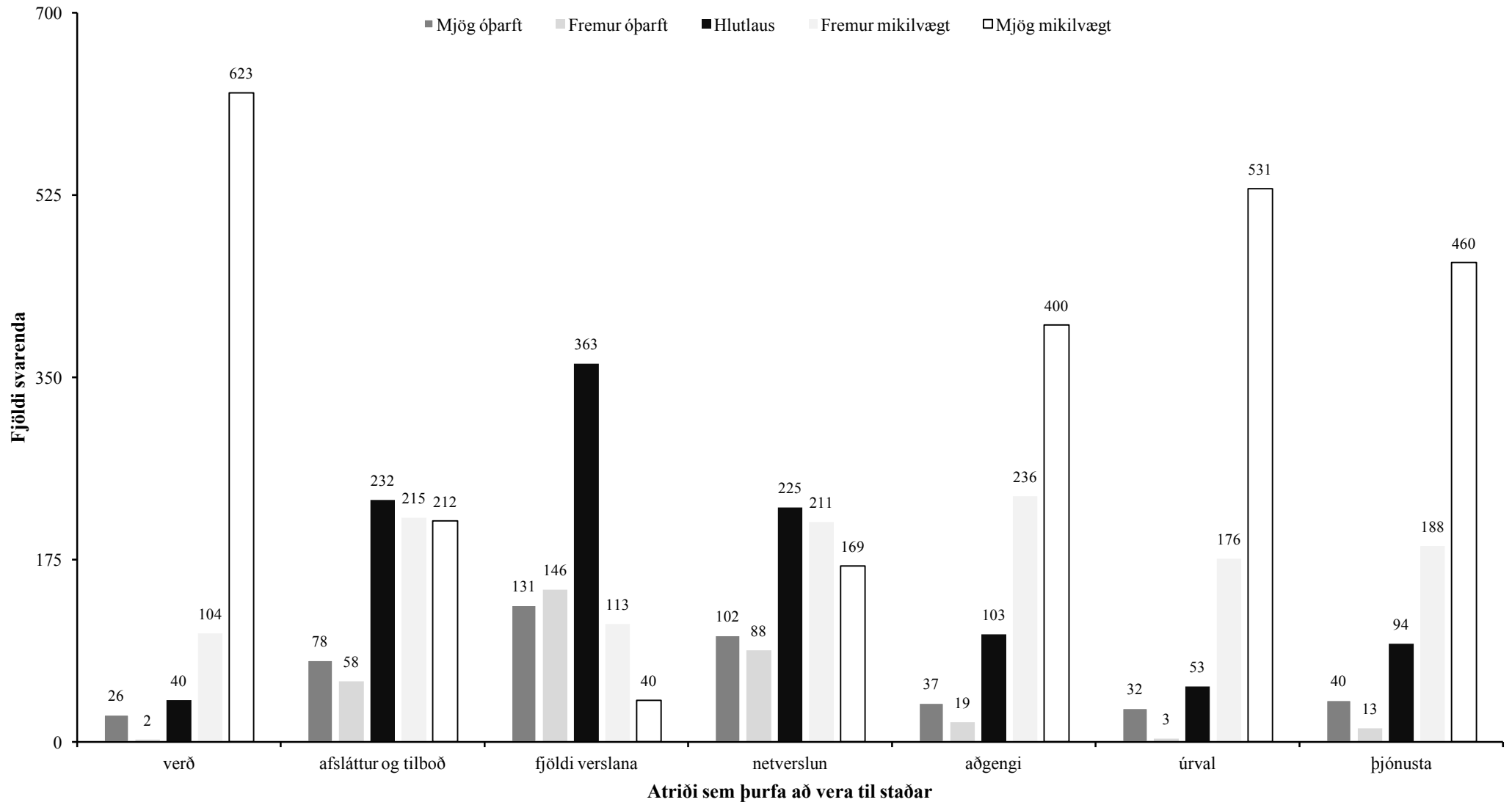
Mynd 11. Hve líklegir þátttakendur voru til versla við H&M á Íslandi



## 8.4 Mikilvægi þátta sem verða að vera til staðar svo Íslendingar versli í H&M á Íslandi

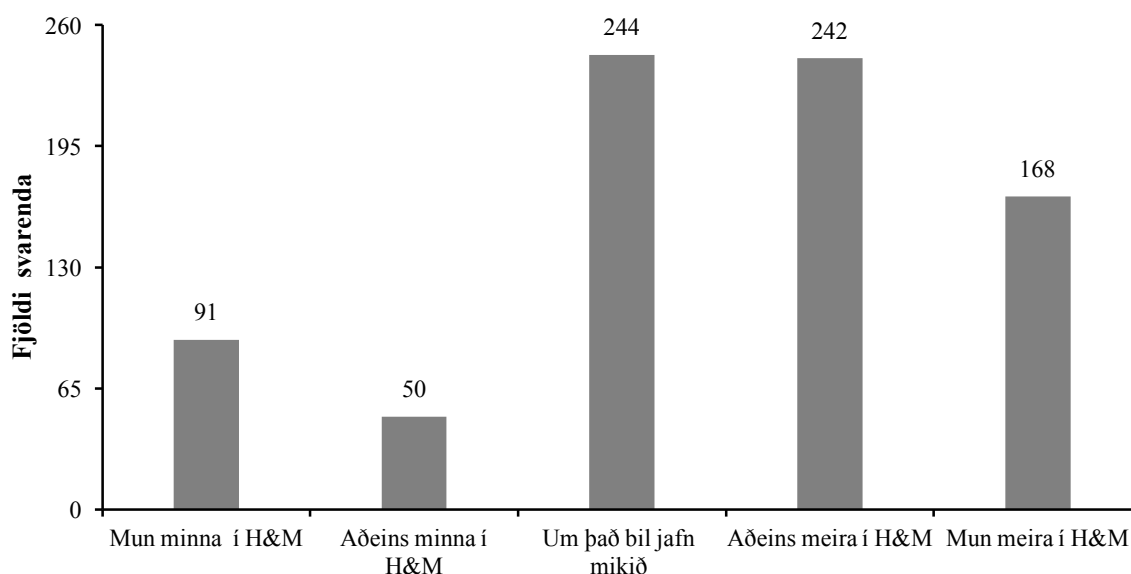
Ýmis atriði þurfa að vera til staðar svo neytendur séu líklegri til að stunda viðskipti við verslanir. Þetta þurfa verslanir að hafa í huga og því voru þátttakendur spurðir í spurningu átta um hversu mikilvægir eða óþarfir eftirfarandi þættir væru ef þeir myndu versla í H&M á Íslandi. Þættirnir sem spurt var um voru afsláttarkort og tilboð, fjöldi verslana, netverslun, sambærilegt aðgengi, úrval, þjónusta og verð og á erlendum markaði, eins og sjá má á mynd 12. Svarmöguleikarnir voru fimm kvarða eða mjög óþarft, fremur óþarft, hlutlaus, fremur mikilvægt og mjög mikilvægt.

Þátttakendur gerðu grein fyrir því að mjög mikilvægt væri að sambærilegt verð væri á vörum og á erlendum markaði, 77,88% sögðu að það væri mjög mikilvægt og 13,00% fremur mikilvægt. Mikilvægi afsláttá og tilboða var ekki jafn afgerandi en 26,50% töldu það mjög mikilvægt, 26,88% fremur mikilvægt og 29,00% voru hlutlausir. Ekki virtist fjöldi verslana vera mikilvægur þáttur fyrir þátttakendur þar sem 277 þátttakendur töldu þennan þátt óþarfan, 45,63% sögðust vera hlutlausir, 18,25% töldu það fremur óþarft og 16,38% töldu það mjög óþarft. Einungis 5,00% töldu þetta mjög mikilvægan þátt og 14,13% töldu þetta fremur mikilvægt. Dreifing svara var mjög jöfn þegar kom að því hvort netverslun þyrfti að vera til staðar en hún var eftirfarandi, 21,13% mjög mikilvægt, 26,38% fremur mikilvægt, 28,13% hlutlaus, 11,00% fremur óþarft og 12,75% mjög óþarft. Síðustu þrjú þættirnir, sem voru sambærilegt aðgengi verslana, úrval vara og þjónusta og á erlendum markaði var talin mikilvæg af 80% þátttakenda. Helmingur þátttakenda sagði að aðgengi að verslunum væri mjög mikilvægt þegar kæmi að hvort þeir myndu versla í H&M hérlendis. En 29,50% töldu það fremur mikilvægt og 12,88% voru hlutlaus. Úrval vara er mikilvægt í huga þátttakenda en 66,38% gerði grein fyrir því að þessi þáttur væri mjög mikilvægur, 22,00% töldu það fremur mikilvægt og 6,63% voru hlutlausir. Þátttakendur töldu að góð þjónusta H&M væri mikilvægur þáttur, 81,00% sögðu það mjög og fremur mikilvægt, en 11,75% voru hlutlausir.



## 8.5 Samkeppnin

Samkeppni H&M á íslenskum markaði var könnuð og því næst voru þátttakendur spurðir hvort þeir teldu sig líklega til þess að versla meira eða minna í H&M heldur en í öðrum sambærilegum verslunum hérlendis. Svarmöguleikarnir voru fimm á kvarða frá mun minna til mun meira. Þetta var gert til að kanna hvernig H&M gæti staðið gagnvart samkeppnisaðilum eftir innkomu á íslenskan markað. Eins og sjá má á mynd 13 þá taldi rúmlega helmingur sig líklegan til að versla mun eða aðeins meira í H&M heldur en í öðrum sambærilegum verslunum. 30,50% þátttakenda gerðu grein fyrir því að þeir myndu líklega versla um það bil jafn mikið í H&M og öðrum sambærilegum verslunum. Þeir sem töldu sig versla aðeins minna voru 6,25% og mun minna voru 11,38%.



**Líkur á að versla meira eða minna í H&M heldur en öðrum verslunum hérlendis**

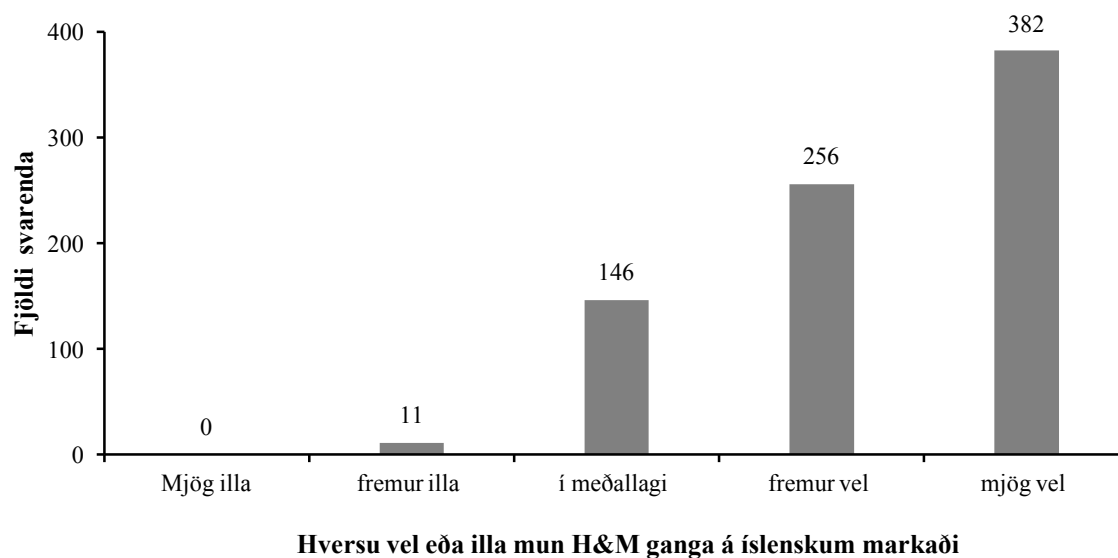
Mynd 13. Líkurnar á því að þátttakendur telji sig versla meira eða minna í H&M heldur en öðrum verslunum á Íslandi

## 8.6 Gengi á íslenskum markaði

Ekki er hægt að segja til um með fullri vissu hvernig H&M muni ganga á íslenskum markaði. Þess vegna voru þátttakendur könnunarinnar spurðir hversu vel eða illa þeir teldu að H&M myndi ganga og svarmöguleikarnir voru fimm á kvarða frá mjög illa til mjög vel. Þetta var gert til að fá grófa mynd af því hvað gæti orðið, þar sem þátttakendur könnunarinnar eru verðandi viðskiptavinir verslunarkeðjunnar.

Niðurstöðurnar má sjá má á mynd 14 en stór meirihluti þátttakenda telja að H&M eigi eftir að ganga vel á íslenskum markaði eða um 47,75%. Þar á eftir sögðu 32,00% að þeir telji að H&M eigi eftir að ganga fremur vel og 18,25% sögðu í meðallagi. Það voru einungis ellefu

Þátttakendur sem töldu að H&M myndi ganga fremur illa á íslenskum markaði eða 1,38% og engin mjög illa. Þessar niðurstöður sýna að meirihluti Íslendinga telur að H&M eigi eftir að ganga vel á markaðnum.

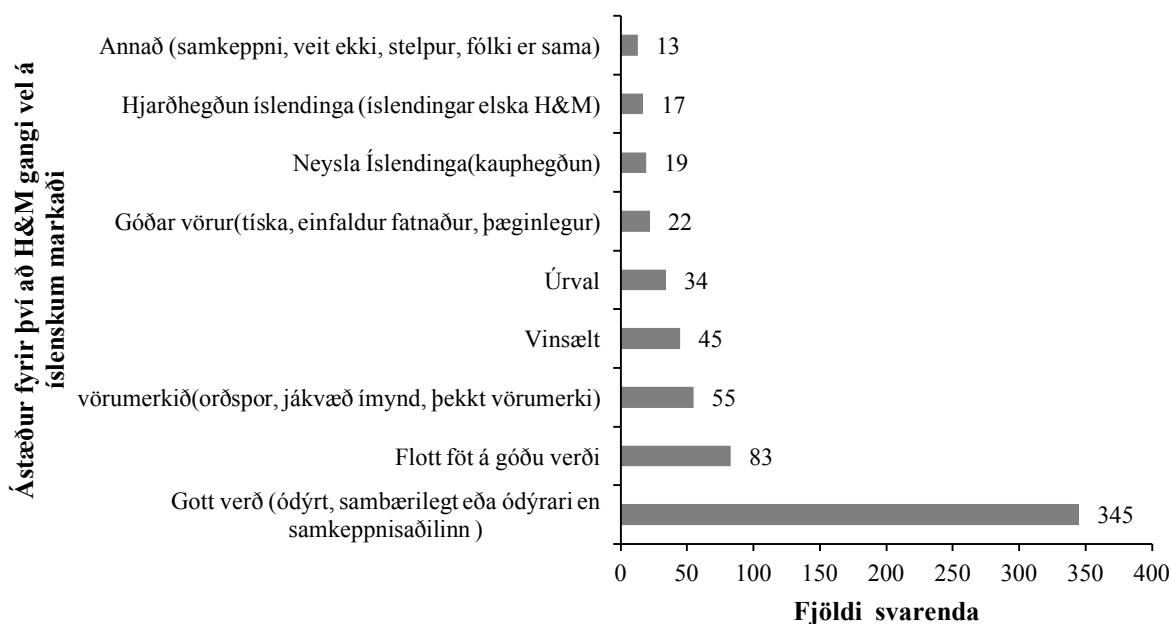


Mynd 14. Hve vel eða illa þátttakendur telja að H&M gangi á íslenskum markaði

Þar á eftir kom spurning sem beintengdist þessari spurningu. Þar voru þátttakendur spurðir um hverja ástæðuna þeir teldu vera fyrir því að H&M myndi ganga vel eða illa á markaði. Spurningin var tvískipt þar sem þeir sem töldu að H&M myndi ganga vel á markaði svöruðu spurningu um hverja þeir teldu ástæðuna vera fyrir því að fyrirtækinu ætti eftir að ganga vel og öfugt.

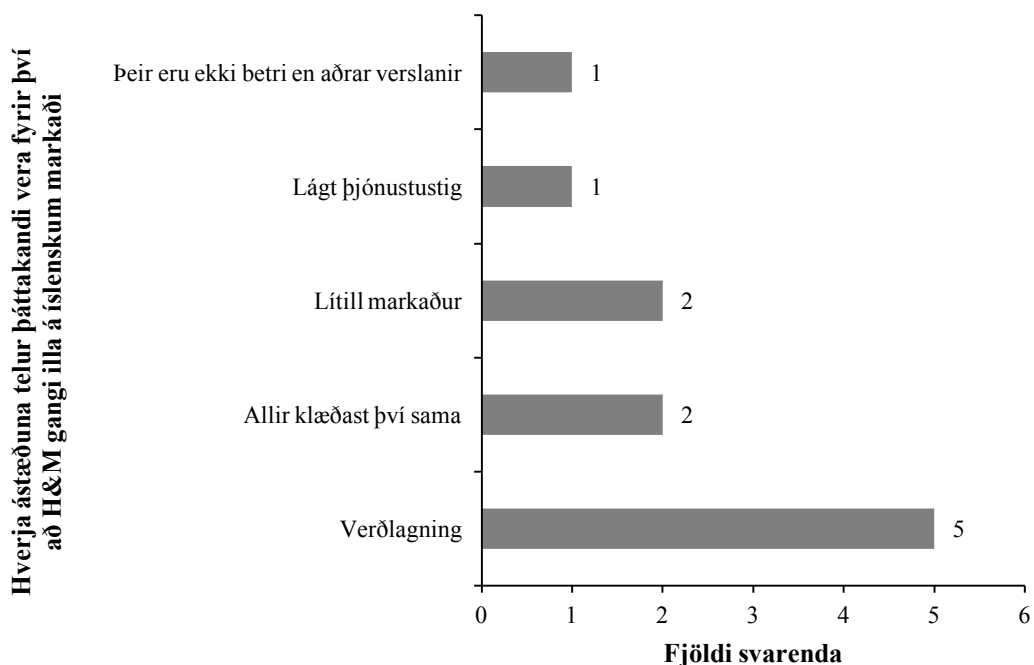
633 þátttakendur töldu að H&M myndi ganga fremur eða mjög vel á íslenskum markaði eins og sjá má á mynd 15. Eftir að gögnin höfðu verið greind þá kom í ljós að rúmlega helmingur eða 54,50% af þeim þátttakendum sögðu að gott verð (ódyrt, sambærilegt eða ódýrara en samkeppnisaðilinn) þyrfti að vera til staðar svo að H&M myndi vegna vel á íslenskum markaði. Þar á eftir kom flokkur nátengdur þessum en þá sögðu 13,11% þátttakenda að fyrirtækið þyrfti að bjóða upp á flott föt (falleg, gæði o.fl.) á ódýru verði. Þátttakendur töldu að ástæða velgengni héraendis myndi geta stafað af virði vörumerkisins (orðspor, jákvæð ímynd og þekkt vörumerki) en 8,69% töldu svo vera. Vinsældir vörumerkisins sem hafa vissulega skapast vegna virði þess, skiptu einnig miklu máli að sögn 7,11% þátttakenda. Því næst töldu þátttakendur að úrval væri mikilvægt fyrir gott gengi fyrirtækisins eða 5,37%. Þar á eftir komu flokkar eins og góðar vörur (tíska, einfaldur fatnaður og þægindi), neysla Íslendinga (kauphegðun), hjarðhegðun Íslendinga (Íslendingar elska H&M), og að lokum var

flokkurinn annað sem innihélt samkeppni, veit ekki, stelpur og að fólki væri sama um áhrif fyrirtækisins á umhverfið. Þessir flokkar voru hver með vægi á bilinu 2,00 til 3,50%



Mynd 15. Hvaða ástæður þátttakendur töldu vera fyrir góðu gengi H&M á íslenskum markaði

Þá voru þátttakendur einnig spurðir hverja þeir teldu að ástæðan myndi vera fyrir slæmu gengi H&M á íslenskum markaði, ef þeir töldu svo vera eins og má sjá á mynd 16.



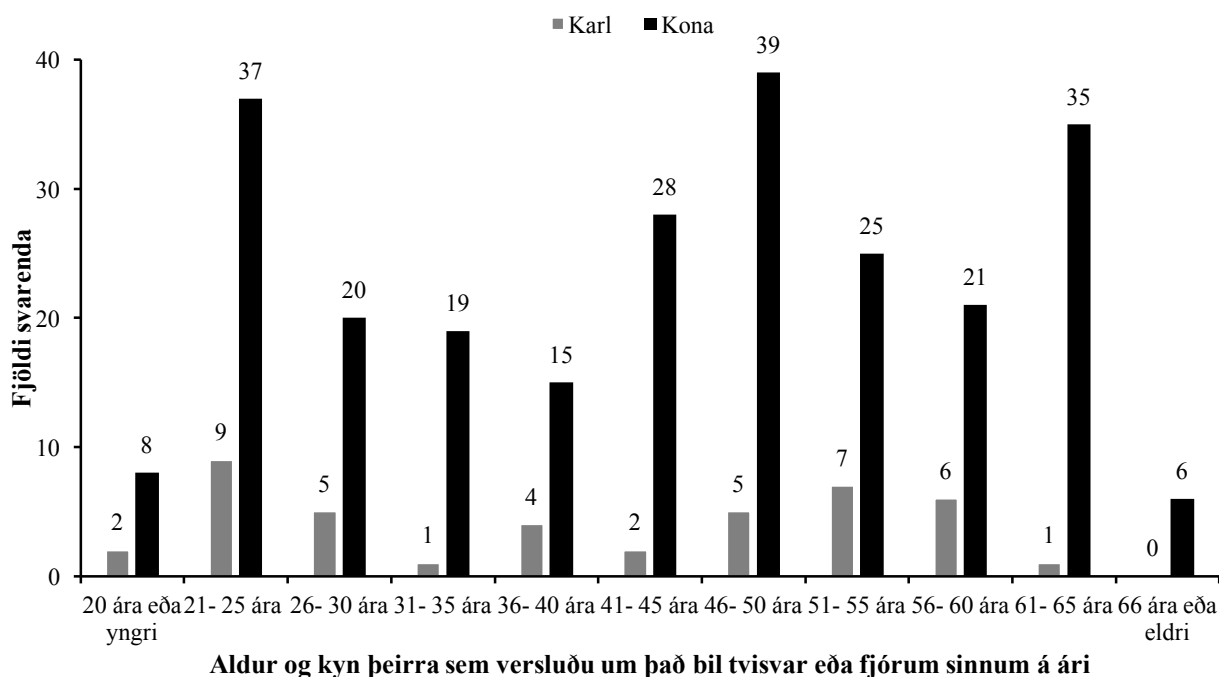
Mynd 16. Hvaða ástæður þátttakendur töldu vera fyrir slæmu gengi H&M á íslenskum markaði

Ellefu þátttakendur töldu að H&M myndi ganga fremur illa á íslenskum markaði og flokkuðust svörin í nokkra hópa. Fimm aðilar sögðu að verðlagningin myndi vera ástæðan fyrir slæmu gengi, að hún myndi ekki vera sú sama og annars staðar í heiminum. Tveir aðilar sögðu að það vildu ekki allir klæðast því sama og aðrir tveir sögðu að Ísland væri of lítill markaður til að H&M myndi þrífast hérlendis. Sinn hvor þátttakandinn sagði að í versluninni væri lágt þjónustustig og að H&M væri ekki betri en aðrar verslanir. Þess má geta að enginn þátttakandi svaraði að þeir teldu að H&M myndi ganga mjög illa á íslenskum markaði.

## 8.7 Markhópur

H&M er með skilgreindan markhóp sem einstaklinga á aldrinum 13 til 35 ára sem eru foreldrar, ungt fólk og táningar (H&M, e.d.-c). Út frá könnuninni var skoðað hver gróf mynd af markhópnum væri. Rýnt var í spurningar um hversu oft þátttakandi telur sig hafa verslað í H&M á ári og hversu líklegur hann værir til að versla í H&M hérlendis. Skoðaðir voru svarmöguleikarnir *um það bil oftast en fjórum sinnum á ári* og *um það bil tvisvar til fjórum sinnum á ári*, en í seinni spurningunni voru það mjög *líkleg/-ur* og *fremur líkleg/-ur*. Þessar spurningar voru síðan bornar saman við aldur og kyn þátttakenda.

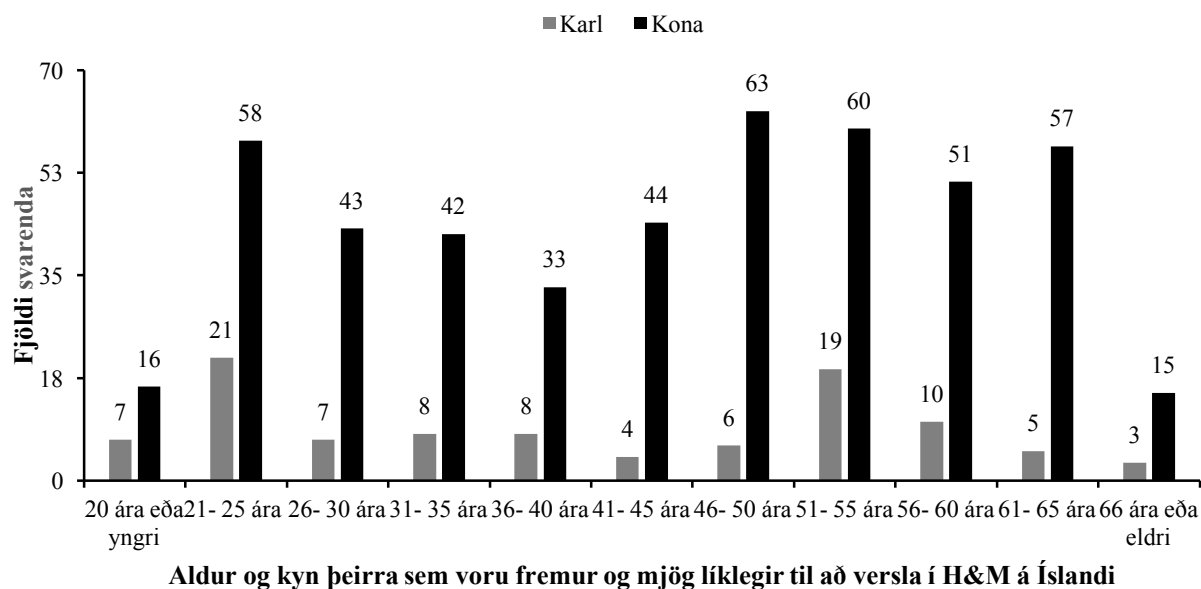
Sömu niðurstöður komu úr báðum spurningum fyrir utan einn aldurshóp hjá konunum eins og sjá má á myndum 17 og 18.



Mynd 17. Aldur og kyn þeirra sem versluðu um það bil oftast en tvisvar eða oftast en fjórum sinnum á ári í H&M

Samkvæmt þessum niðurstöðum þá er markhópur H&M á Íslandi konur á aldrinum 21 til 25, 46 til 50 og 61 til 65 ára en þegar skoðað var hversu oft þátttakendur teldu sig versla í

H&M á ári bættist við aldurshópurinn 51 til 55 ára. Taka þarf til athugunar að mun minna hlutfall karla svaraði spurningakönnunni en hún sýndi að karlar sem voru líklegri til að versla í H&M hérlendis og höfðu verslað við H&M voru á aldrinum 21 til 25 og 51 til 55 ára.



Mynd 18. Aldur og kyn þeirra sem voru fremur líklegir og mjög líklegir til þess að versla í H&M á Íslandi

## 8.8 Frekari úrvinnsla gagna

Unnið var enn frekar úr gögnunum sem fengust úr spurningakönnuninni. Svo settar voru fram tvær tilgátur en sú fyrri kannaði hvort marktækur munur væri á tekjum þátttakenda og hversu líklegir þeir væru til þess að versla í H&M á Íslandi. Seinni tilgátan kannaði hvort marktækur munur væri á aldri þátttakenda eftir því hvort þeir töldu að H&M myndi ganga vel á íslenskum markaði. Notast var við einbreytudreifingu (e. one way ANOVA) til að kanna hvort marktækur munur var á hópnum í báðum tilgátum.

Í fyrri tilgátunni var sett fram núlltilgátan sem sagði að allir tekjuhópar væru jafnir og gagntilgátan sagði að allavega einn hópur væri ólíkur hinum.

$$H_0: \mu_{\text{Undir 250 þúsund}} = \mu_{\text{250 til 399 þúsund}} = \dots = \mu_{\text{Vil ekki svara}}$$

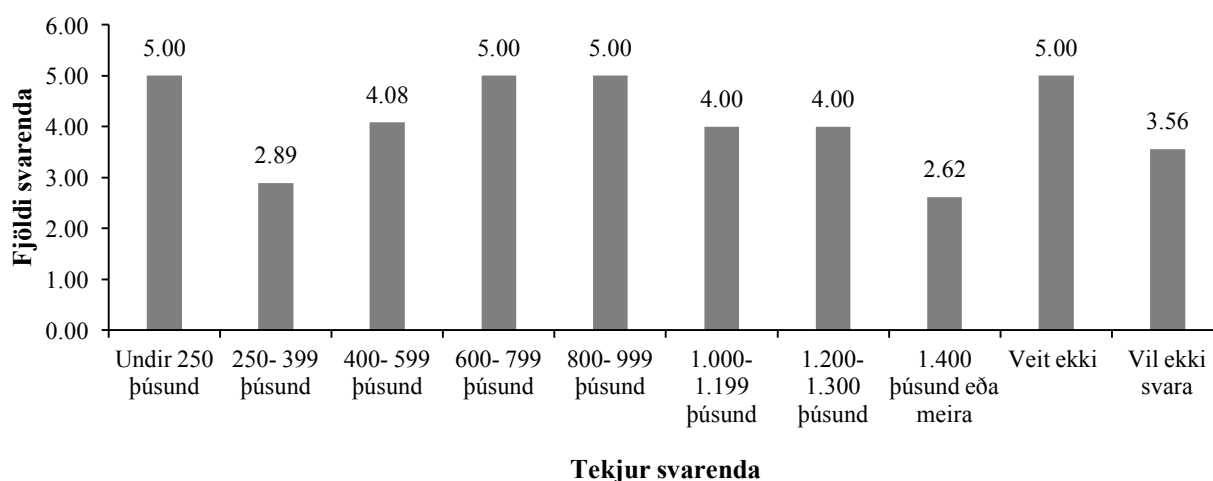
$$H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

Þegar einbreytudreifingarprófið hafði verið keyrt í SPSS kom í ljós að marktækur munur var á tekjuhópnum  $F(800)=78,170$ ,  $p<0,05$  (sjá töflu 1), svo að núlltilgátunni var hafnað en það gefur til kynna að allavega einn tekjuhópur sé ólíkur hinum.

Tafla 1. Niðurstöður úr einbreytudreifing fyrir fyrri tilgátu

	Summa veldis	df	Meðaltal veldis	F	Marktektarstig
Milli hópa	533,871	9	59,319	78,170	0,000
Innan hóps	595,693	785	0,759		
Samtals	1129,565	794			

Mynd 19 sýnir meðaltöl svara eftir því hversu líkleg/-ur eða ólíkleg/-ur þátttakandi taldi sig vera til að versla í H&M á Íslandi. Svarmöguleikarnir voru fimmkvarða, þar sem mjög ólíkleg/-ur hafði vægið einn og mjög líklegur hafði vægið fimm. Út frá mynd er hægt að sjá að tekjuhóparnir 250 til 399 þúsund og 1.400 þúsund eða meira töldu sig almennt ólíklegri til að versla í H&M á Íslandi. Hóparnir voru skoðaðir í töflunni sem sýnir eftirásamanburð (e. multiple comparison) þar sést að þessir tveir hópar er marktækt ólíkir hinum tekjuhópnum (Viðauki B, tafla 3). Einnig var hægt að sjá að hóparnir undir 250 þúsund, 600 til 799 þúsund, 800 til 999 þúsund og þeir sem vissu ekki tekjur sínar töldu sig mjög líklega til þess að versla í H&M á Íslandi, þar sem meðaltal þeirra var fimm (sjá mynd 19). Þetta eru þær niðurstöður sem voru hvað mest áberandi, en þó er hægt að rýna enn frekar í hvaða hópar eru ólíkir hverjum sjá viðauka B, tafla 3.



Mynd 19. Meðaltal svara eftir því hversu líkleg/-ur eða ólíkleg/-ur þátttakandi taldi sig vera til að versla í H&M



Í seinni tilgátunni var sett fram sú núlltilgáta að allir aldurshópar væru jafnir en samkvæmt gagntilgátunni var að minnsta kosti einn hópur ólíkur hinum.

$$H_0: \mu_{20 \text{ ára eða yngri}} = \mu_{21 \text{ til } 25 \text{ ára}} = \dots = \mu_{66 \text{ ára eða yngri}}$$

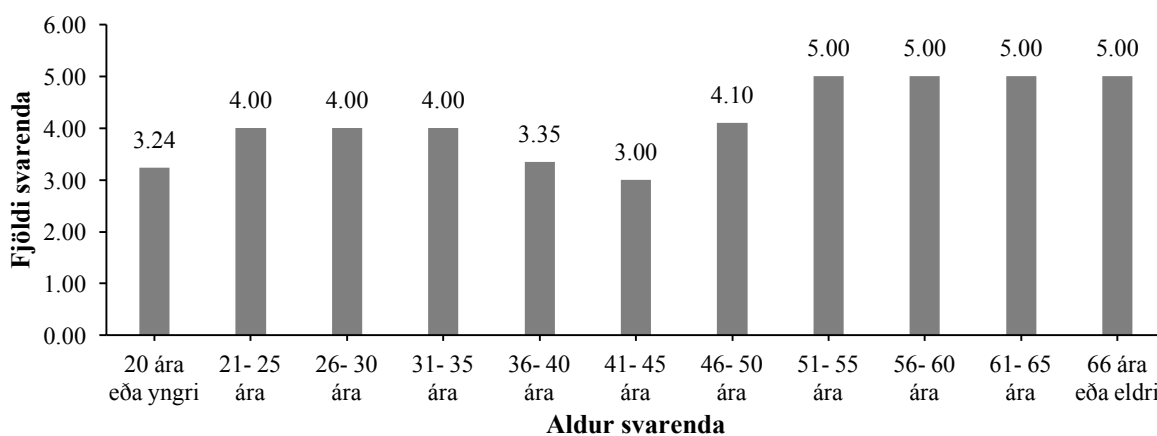
$$H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

Aftur var keyrt einbreytudreifingarpróf (e. one way ANOVA) í SPSS sem gaf þær niðurstöður að  $F(800)=165,373, p<0,05$  (sjá töflu 2). Þessar niðurstöður gefa til kynna að hafna eigi núlltilgátunni um að allir aldurshópar séu jafnir og að minnsta kosti einn hópur sé ólíkur hinum.

Tafla 2 Niðurstöður úr einbreytudreifing fyrir seinni tilgátu

	Summa veldis	df	meðaltal veldis	F	Marktektarstig
Milli hópa	348,960	10	34,896	165,373	0,000
Innan hóps	165,435	784	0,211		
Samtals	514,395	794			

Samkvæmt mynd 20 er hægt að sjá að fjórir elstu aldurshóparnir frá 51 til 66 ára eða eldri töldu að H&M myndi ganga mjög vel á íslenskum markaði, þar sem meðaltal þeirra hópa er fimm.



Mynd 20. Meðaltal svara eftir því hversu vel eða illa þátttakandi taldi H&M ganga á íslenskum markaði

Hóparnir 20 ára eða yngri, 36 til 40 ára og 41 til 45 ára voru með lægra meðaltal og gefur það til kynna að þeir töldu að H&M myndi hvorki ganga vel né illa þar sem meðaltal þeirra svara var um það bil þrír (Sjá mynd 20). Eftirásamanburður (e. multiple comparison) sýnir að þessir þrír hópar eru marktækt ólíkir hinum aldurshópunum en eru þó ekki marktækt ólíkir hver öðrum ef munurinn er 0,10 til 0,24 milli meðaltala. Með öðrum orðum að þeir sem eru 20 ára eða yngri eru líkir 36 til 40 ára og 41 til 45 ára, en 36 til 40 ára og 41 til 45 ára eru ólíkir hvor öðrum (Sjá viðauka B, Tafla 4).

## 9. Umræða

Hér verður farið yfir niðurstöður rannsóknarinnar og þær bornar saman við fræðin. Þar á eftir eru þær tilgátur sem settar voru fram í upphafi bornar saman við niðurstöður rannsóknarinnar, og loks var þeim rannsóknarspurningum sem settar voru fram í upphafi svarað. Markmiðið með rannsókninni var að kanna hvort Íslendingar telja að markaður sé fyrir H&M á íslenskum markaði. Sem fylgirannsóknarspurning var kannað hvað þyrfti að vera til staðar hjá verslunum H&M hérlendis svo Íslendingar myndu frekar versla þar en erlendis.

### 9.1 Íslenskur markaður

Íslenskur markaður var kannaður með því að spyrja þátttakendur nokkurra spurninga sem gáfu mynd af bæði skoðunum og viðhorfum til verslunarkeðjunnar H&M. Niðurstöður leiddu í ljós að meirihluti Íslendinga þekkja vel til H&M, en flestir Íslendingar eru með jákvætt viðhorf gagnvart fyrirtækinu. Þetta sýnir fram á að styrkleiki vörumerkisins og vitund um H&M hérlendis er mikil.

Jafnvel þótt verslunarkeðjan reki ekki verslun hérlendis þá eru flestir þátttakenda viðskiptavinir H&M, þó þeir versli þar mismikið. Flestir versla um það bil einu sinni á ári eða um 306 þátttakendur og þar á eftir um það bil tvisvar til fjórum sinnum á ári eða 221 þátttakandi. Miðað við þessar niðurstöður sést að flestir þátttakendur hafa á einhverjum tímapikti verið viðskiptavinir H&M. En nú þegar eru gögn sem gefa til kynna að H&M er með 17,7% markaðshlutdeild á íslenskum markaði. Því eru líkur á því að þeir þátttakendur sem nú þegar eiga viðskipti við H&M gætu aukið viðskipti sín enn frekar við komu verslunarinnar til landsins.

Stór hluti þátttakenda taldi sig líklegan til að versla í H&M hérlendis þegar verslunin kæmi til landsins. Kannað var hvort munur væri á því hversu líklegir þátttakendur væru til að versla við H&M eftir því hverjar tekjur heimilisins væru. Þar kom í ljós að tekjuhóparnir 250 til 399 þúsund og 1.400 þúsund eða meira, töldu sig ólíklegri til þess að versla í H&M hérlendis. Þetta eru forvitnilegar niðurstöður þar sem þetta eru ólíkir tekjuhópar. Þeir sem eru í hæsta tekjubílinu sjá sig ekki knúna til þess að stunda viðskipti við lágvörverslun eins og H&M. Lægri tekjuhópurinn inniheldur þátttakendur sem telja sig jafnvel ekki líklega til þess að versla fatnað í meira magni en nauðsynlegt er. Erfitt er að halda slíku fram þar sem tekjuhópurinn undir 250 þúsund töldu sig mjög líklega til þess að versla í H&M. Þetta eru að vísu aðeins getgátur þar sem hægt væri að rannsaka þessi atriði betur, t.d. með innri samfelldum gögnum

til að afla upplýsinga sem ekki eru nú þegar aðgengilegar. Að öðru leyti eru þetta jákvæðar tölur fyrir H&M og þær ýta undir þær hugmyndir um að H&M geti gengið vel á íslenskum markaði.

Vegna fjölda fataverslana á Íslandi og verulegra aðgangshindranir sem eru til staðar, þá ríkir fákeppni (e. oligopoly) á markaðnum. Sem gerir það að verkum að þau fyrirtæki sem eru á markaðnum geta haft áhrif á verð og eru því áhrifavaldar á keppinauta sína. Þess vegna þarf H&M að huga að aðgerðum samkeppnisaðila því fyrirtækin á markaði hafa áhrif á hvort annað. Getgátur eru um að verslunarrekendur leggi of háa verðlagningu á fatnað héraðs. Sökum fákeppninnar, hafa verslanir áhrif á hvor aðra sem gæti skýrt það háa verðlag á fatnaði sem er á Íslandi. Sjálfstæður rekstur getur þó skilað sér í jákvæðum efnahagslegum hagnaði til lengri tíma en þetta er aðstæðurnar sem H&M munu starfa við. Talið er æskilegt að samkeppni sé á markaðnum og ætti hún að stuðla að því að hagkvæmni í atvinnulífinu aukist sem og velferð neytenda. Innkoma H&M getur raskað jafnvægi á markaði, þar sem aðgerðir fyrirtækja á fákeppnismarkaði hafa áhrif á hvort annað. Samkeppnislög hafa verið sett til að halda virkri samkeppni á markaðnum en þeim fylgja margir kostir. Þau eiga að vinna gegn aðgangshindrunum og takmörkunum sem fyrirtæki standa frammi fyrir í rekstri. Lögin hjálpa fyrirtækjum að koma inn á nýjan markað líkt og H&M stefnir að því að gera. Samkvæmt Porter þá getur mikil samkeppni takmarkað afkomu fyrirtækja á markaði en mikilvægt er að skilja samkeppnina sem fyrir er.

Birtingarform samkeppninnar getur verið margskonar, til að mynda afslættir, auglýsingarherferðir og fleira. Samkeppnin stýrist oftast nær af fjölda og/eða jöfnum keppinautum á markaðnum. Hægt er að notast við innri samfelld gögn til þess að kanna afleiðingar þess að H&M kæmi inn á íslenskan markað miðað við núverandi samkeppnisaðila á markaði. Nú þegar hefur nokkrum tískuvöruverslunum verið lokað sem stunduðu rekstur í verslunarmiðstöðum héraðs verið lokað. Ekki er þó vitað hverjar ástæðurnar eru fyrir því og ekki hægt að fullyrða að komu H&M á markaðinn sé um að kenna. Svava Johansen, eigandi einnar af stærstu tískuverslunarkerkjum héraðs, segist þó ekki vera smeyk þótt hún sé á varðbergi.

Þátttakendur voru spurðir að því hversu líklegir þeir væru til að versla meira eða minna í H&M en í öðrum sambærilegum verslunum héraðs. Rúmlega helmingur þátttakenda taldi sig versla meira í H&M heldur en öðrum sambærilegum verslunum. Þetta styrkir stöðu verslunarinnar á íslenskum markaði sem og þá hugsun að samkeppnislögin ýti undir að fyrirtækinu geti vegnað vel á markaðnum. Þó svo að breytingar geti verið hraðar og ófyrirsjáanlegar á hverjum markaði fyrir sig, eins og kemur fram í PESTLE og Porter

greiningunum, þarf að taka tillit til breytinga við áætlanagerð. Samkvæmt Porter er því mikilvægt þegar kemur að því að staðsetja sig á markaði að skilja uppbyggingu hans. Þessar niðurstöður gefa til kynna að líklegt sé að Íslendingar muni versla meira í H&M en öðrum sambærilegum verslunum hérlendis. Þetta sýnir núverandi styrk H&M á íslenskum markaði þrátt fyrir að hafa ekki opnað verslun hér á landi. Það og að Íslendingar telji sig frekar líklegri til að versla í H&M hérlendis gæti gefið þeim samkeppnisforskot fram yfir aðrar verslanir á markaðnum.

Þátttakendur voru einnig spurðir að því hvernig þeir teldu að H&M myndi ganga á íslenskum markaði, en það var grunnrannsóknarspurningin í þessari rannsókn. Rúmlega 70% þátttakenda töldu að H&M myndi ganga vel á íslenskum markaði. Að auki var kannað hvort munur væri á aldurshópum þeirra þátttakanda sem töldu að H&M myndi ganga vel á markaði. Þá kom í ljós að þátttakendur frá 51 til 66 ára eða eldri, töldu almennt að H&M myndi ganga betur en hinir aldurshóparnir gerðu grein fyrir. Þeir sem voru 20 ára eða yngri, 36 til 40 ára og 41 til 45 ára, voru ekki eins bjartsýnir og töldu að H&M myndi ganga í meðallagi vel á markaði. Engar auðsjáanlegar skýringar eru á þessum niðurstöðum og það er rannsóknartækifæri til að kanna enn frekar.

Allar þessar upplýsingar benda til þess að H&M eigi eftir að ganga vel á íslenskum markaði. Þrátt fyrir það er ekki hægt að spá fyrir um kauphegðun einstaklinga eða ganga út frá því að einstaklingar framkvæmi það sem þeir segjast ætla að gera.

## 9.2 Atriði sem þurfa að vera til staðar

Ótal ástæður geta verið fyrir því að fólk framkvæmir ekki það sem það segist ætla að gera. Þar geta atriði spilað inn í sem breyta skoðunum eða viðhorfum einstaklinga. Kannað var hvaða atriði þyrftu að vera til staðar svo að þátttakendur teldu sig líklegri til að versla hjá fyrirtækinu. Niðurstöðurnar gáfu til kynna að sambærilegt verð, aðgengi verslana, úrval vara og þjónusta séu mikilvægir þættir sem verða að vera til staðar svo að Íslendingar séu líklegri til að versla í H&M hérlendis. Fjöldi verslana mun líklega ekki auka líkurnar á því að Íslendingar versli í H&M á Íslandi. Einnig benda niðurstöðurnar ekki til þess að mikilvægt sé að afslættir, tilboð og netverslun séu til staðar en þó er slíkt ekki óþarft. Niðurstöðurnar gefa til kynna að mikilvægasti þátturinn sé sambærilegt vöruverð og á erlendum markaði, en 727 þátttakendur töldu það mikilvægan þátt. Það sýnir enn betur að verð (e. price) er eitt mikilvægasta atriðið í samvali söluráðanna (e. marketing mix). Verðið getur þannig haft áhrif á bæði kauphegðun einstaklinga og tekjur fyrirtækisins. Helgi S. Gunnarson, forstjóri Regins hf., telur að í H&M hérlendis verði sambærilegt verð og í verslunum þeirra erlendis, en þó var ekki hægt að

staðfesta það. Einnig eru vörur (e. product) mikilvægur þáttur sem eitt af P-unum í samvali söluráða (e. marketing mix) því varan er það sem viðskiptavinurinn fær í hendurnar þegar hann verslar við fyrirtækið. Þátttakendur telja mikilvægt að hafa nægt úrval af vörum til að auka líkur á að þeir versli við H&M. Því er mikilvægt fyrir H&M að huga að þessum atriðum því þau gætu gagnast þeim í innkomu sinni inn á íslenskan markaði.

Kannað var hverja þátttakendur teldu vera ástæðuna fyrir því að H&M myndi ganga vel eða illa á íslenskum markaði. Samkvæmt niðurstöðunum var hægt að sjá að Íslendingar telja að mismunandi ástæður séu fyrir því að H&M myndi ganga vel á íslenskum markaði. Mikilvægast væri að vörurnar væru á góðu og sambærilegu verði bæði miðað við það sem það er erlendis og samkeppnina hérlendis. Vissulega er sá möguleiki alltaf fyrir hendi að fyrirtæki gangi ekki sem skyldi þegar það kemur inn á markað. Þar eru, eins og áður sagði, margar ástæður sem geta legið að baki. Niðurstöður frá þessum tveimur spurningum gefa vísbendingu um að H&M geti vegnað vel á íslenskum markaði, eða svo telja Íslendingar. Það þarf að haldast í hendur við atriði sem Íslendingar telja að þurfi að vera til staðar svo þeir séu líklegir til að eiga viðskipti við H&M. Þessi atriði eru eins og nefnt var góð verðlagning, vandaðar vörur en ódýrar á sama tíma, styrkleiki vörumerkisins og fleira.

### 9.3 Markhópur

Þátttakendahópurinn í þessari könnun endurspeglar ef til vill ekki með fullkomnum hætti markhóp H&M. Fyrirtækið setur fram sinn markhóp á aldursbilinu 13 til 35 ára. Niðurstöður könnunarinnar gefa til kynna að markhópur H&M á Íslandi sé á dreifðu aldursbili og að einstaklingar markhópsins séu eldri en í þeim skilgreinda. Það þarf að hafa í huga að könnunin er líklegast ekki marktæk þar sem ekki var nógu mikil dreifing á milli bæði aldurs og kyns þátttakenda en hún gæti gefið vísbendingar um markhóp H&M hérlendis. Því erfitt er að ganga út frá því að sami markhópur verslunarkeðjunnar sé um allan heim. Gögn frá Hagstofunni gefa til kynna að þriðjungur þjóðarinnar sé innan markhópsins sem H&M hefur skilgreint. Þessar niðurstöður geta gagnast H&M þar sem markhópurinn er líklega stór hluti af þjóðinni.

### 9.4 Framhaldsrannsóknir

Niðurstöður þessarar rannsóknar bjóða upp á marga möguleika á frekari rannsóknum og verkefnum. Þessi rannsókn byggir aðallega á skoðunum, viðhorfum og hugsanlegum gjörning. Því væri hægt að kanna viðskipti Íslendinga við H&M eftir að verslunin hefur verið opnuð og

skoða hvort ætlanir Íslendinga samræmist hugsanlegum gjörning. Þar sem einstaklingar geta haldið því fram að ætla gera eitthvað en framkvæma það svo ekki í daglegu lífi.

Einnig væri hægt að rannsaka hvort það sem þátttakendur töldu skipta mestu máli svo þeir væru líklegir til að stunda viðskipti við verslunina séu þau atriði sem hafa mest vægi, eftir að rekstur hefur verið hafinn á Íslandi. Það væri hægt að skoða hvað skiptir í raun mestu máli og athuga hvort önnur atriði sem ekki voru nefnd í fyrri rannsókn skipta máli. Þátttakendur töldu að gott og sambærilegt verðlag þyrfti að vera til staðar svo H&M myndi ganga vel á íslenskum markaði og töldu það einnig skipta mestu máli að sambærilegt verð yrði í verslunum héraendis og erlendis. Því væri gagnlegt að gera verðsamanburð bæði á erlendum markaði sem og í sambærilegum verslunum héraendis. Einnig væri hægt að kanna hver markhópur H&M er á Íslandi og skoða kauphegðun hans svo þeir geti beint rekstri og markaðssetningu eftir því.

Umhverfisskönnun (e. environmental scanning) er eitt af þeim atriðum sem H&M gæti framkvæmt en það felur í sér að kynna sér miðla landsins, bæði almenna sem og viðskiptalega. Einnig er möguleiki á að fjárfesta í umhverfisskönnun sem gæfi H&M frekari gögn um stöðu markaðarins. Möguleiki er á að framkvæma slíka könnun áður en fyrirtækið kemur inn á markað til að kanna hann. Eins og áður hefur komið fram gæti einnig gagnast H&M að framkvæma framhaldsrannsókn sem metur umhverfið á nýjum markaði.

Þar sem markaðurinn er lítt kannaður þegar kemur að verslunarkerðjunni þá eru margir möguleikar á frekar rannsóknum og gagnaöflun.

## 10. Lokaorð

Rannsóknarefni þessarar ritgerðar var að kanna viðhorf Íslendinga gagnvart verslunarkeðjunni H&M. Þá var spurt hvernig þátttakendur teldu að H&M myndi ganga á íslenskum markaði, hverjar þeir teldu ástæðuna fyrir því gengi. Að auki voru þátttakendur beðnir um að raða upp fyrirfram gefnum þáttum eftir mikilvægi. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á að Íslendingar hafa almennt góða trú á að verslunarkeðjunni muni ganga vel á íslenskum markaði. Flestir þátttakendur töldu að þau atriði sem þyrftu helst að vera til staðar væru verð og úrval sem yrði að vera sambærilegt og í erlendum verslunum H&M. Þó þarf að hafa í huga, hvort þátttakendur geri í raun það sem sem þeir segjast ætla sér að gera og því er hægt að taka niðurstöðunum með fyrirvara. H&M þarf að taka tillit til þeirra laga og reglna sem fylgja samfélaginu, svo sem varðandi leyfi, innflutningstolla, aðgangshindranir, samkeppnislög og fleira. Fyrir utan reglur og lög, þarf H&M að greina ytra umhverfið. Við komu á nýjan markað þarf H&M að skilja samkeppnina sem er til staðar, vald viðskiptavina og birgja, tilkomu nýrra aðila á markað og staðkvæmdarvörur. Einnig þarf að kanna umhverfið á íslenskum markaði með því að skoða pólitíska, efnahagslega, félagslega, tæknilega, löglega og vistfræðilega þætti sem eru til staðar. H&M getur ekki stjórnað ytra umhverfinu en getur þó reynt að hafa áhrif á það. Ef H&M stendur vel að þessari greiningu áður en fyrirtækið kemur inn á markað gæti það leitt til betri velgengni á íslenskum markaði.



## Heimildaskrá

Á von á sambærilegu verði í H&M á Íslandi. (2016, 8. júlí). Sótt 2. febrúar 2017 af <http://www.visir.is/g/2016160709091/a-von-a-sambaerilegu-verdi-i-h-og-m-a-islandi>

Baker, J. B. (2007). Beyond Schumpeter vs. Arrow: How antitrust fosters innovation. *Antitrust Law Journal*, 74(3), 575-602.

Beard, N. D. (2008). The branding of ethical fashion and the consumer: a luxury niche or mass-market reality? *Fashion Theory*, 12(4), 447-467.

Bengtsson, M. (2008). The art of replicating (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).

Björn Brynjúlfur Björnsson. (2016, 2.febrúar). *Fákeppni og einkasölusamkeppni* [PowerPoint glæsur]. Sótt 8. maí 2017 af <https://myschool.ru.is/myschool/>

Blythe, J., og Megicks, P. (2010). *Marketing planning: strategy, environment and context*. Financial Times Prentice Hall.

Britton, C., Rees, A. og Worthington, I. (2001) *Economics for business: Blending theory and practice*. Edinburgh, England: Pearson Education.

Cheng, D. S. Y. (2013). Analyze the hotel industry in porter five competitive forces. *Journal of Global Business Management*, 9(3), 52-57.

Dietrich, M., Estrin, S. og Laidler, D. (2008). *Microeconomics* (5. útgáfa). Edinburgh, England: Pearson Education.

Edsta, B. (2006). Intervju med H&M:s grundare Erling Persson [Interview with Erling Persson, founder of H&M for Köpmannaförbundet 1993]. In *Företagsminnen 1/2006*, 24–28. Stockholm: Centre for Business History.

- Fataverslanir glíma við aukna. (2017, 8. mars). Sótt 16. mars 2017 af <http://www.visir.is/g/2017170308982/fataverslanir-glima-vid-aukna-netverslun-og-komu-h-og-m-hingad>
- Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2015). *Starfshóp um endurskoðun tollskrár*. Sótt 8. febrúar af <https://www.fjarmalaraduneyti.is/media/frettir/Skilagrein-starfshops-um-endurskodun-tollskrar.pdf>
- Fjórðungs aukning á netverslun. (2016, 2. nóvember). *Viðskiptablaðið*. Sótt 15. mars 2017 af <http://www.vb.is/frettir/fjorðungsaukning-netverslun/132740/>
- Giertz-Mårtenson, I. (2012). H&M - Documenting the story of one of the world's largest fashion retailers. *Business History*, 54(1), 108-115. doi:10.1080/00076791.2011.617203
- Greiningardeild Arion banka. (2017). *Spáum 0,2% hækkun vísitölu neysluverðs í mars*. Sótt 5. mars 2017 af [https://www.arionbanki.is/markadir/greiningardeild/greiningardeild-allar-frettir/2017/03/14/Spaum-0-2-haekkun-visitolu-neysluverds-i-mars/?\\_cldee=c3VubmFzYWVtQG1ibC5pcw%3d%3d&recipientid=lead-8ecb1d48eba7e511a1e6005056a469cd-cef2618663754a14a1f463dc963d2a37&utm\\_source=ClickDimensions&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Markaðspunktur%20Greiningardeildar&esid=d8c6be96-9e08-e711-80f6-005056a47d20&urlid=3](https://www.arionbanki.is/markadir/greiningardeild/greiningardeild-allar-frettir/2017/03/14/Spaum-0-2-haekkun-visitolu-neysluverds-i-mars/?_cldee=c3VubmFzYWVtQG1ibC5pcw%3d%3d&recipientid=lead-8ecb1d48eba7e511a1e6005056a469cd-cef2618663754a14a1f463dc963d2a37&utm_source=ClickDimensions&utm_medium=email&utm_campaign=Markaðspunktur%20Greiningardeildar&esid=d8c6be96-9e08-e711-80f6-005056a47d20&urlid=3)
- H&M opnar tvær verslanir á Íslandi. (2016, 8. júlí). Morgunblaðið. Sótt 2. febrúar 2017 af [http://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2016/07/08/h\\_m\\_opnar\\_tvaer\\_verslanir\\_a\\_islandi\\_5/](http://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2016/07/08/h_m_opnar_tvaer_verslanir_a_islandi_5/)
- H&M. (2008). *H&M in figures 2008: including annual accounts and consolidated accounts*. Sótt 5. febrúar 2017 af [https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual\\_Report\\_2008\\_p2\\_en.pdf](https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2008_p2_en.pdf)

- H&M. (2013). *H&M Annual report 2013*. Sótt 20. mars 2017 af [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2013\\_en.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2013_en.pdf)
- H&M. (2016). *Sustainability Report 2016*. Sótt 25. mars 2017 af <http://sustainability.hm.com/en/sustainability.html#cm-menu>
- H&M. (e.d.-a) *History*. Sótt 2. febrúar 2017 af <http://about.hm.com/en/about-us/history.html>
- H&M. (e.d.-b) *Our Approach*. Sótt 25. mars 2017 af <http://about.hm.com/en/sustainability/our-approach.html>
- H&M. (e.d.-c). *Responsible marketing*. Sótt 2. febrúar 2017 af <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/be-ethical/responsible-marketing.html>
- H&M. (e.d.-d). *Supplier list*. Sótt 16. mars 2017 af <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/resources/supplier-list.html>
- H&M. (e.d.-e). *Forsíða*. Sótt 2. febrúar 2017 af <http://www.hm.com/>
- H&M. (e.d.-f) *Entrance*. Sótt 5.mars 2017 af <http://www.hm.com/entrance.ahtml>
- Hagfræðideild Landsbankans. (2016). *Nýtt Íslandsmet í utanlandsferðum*. Sótt 8. febrúar 2017 af <https://www.landsbankinn.is/Uploads/Documents/Hagsja/2016-10-05-Ferdalog-Islandinga-erlendis.pdf>
- Hagstofa Íslands. (2015). *Innflutningur eftir markaðssvæðum og vörudeildum (SITC2) 1999-2015* [tafla]. Sótt 2. febrúar 2017 af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur\\_\\_utanrikisverslun\\_\\_1\\_voruvideoskipti\\_\\_02\\_innflutningur/UTA03111.px/chart/chartViewColumn/?rxid=40477a2d-e37a-46ba-b1de-d91475a8b21d](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur__utanrikisverslun__1_voruvideoskipti__02_innflutningur/UTA03111.px/chart/chartViewColumn/?rxid=40477a2d-e37a-46ba-b1de-d91475a8b21d)

Hagstofa Íslands. (2016). *Mannfjöldi eftir kyni og aldri 1841-2016* [súluvit]. Sótt 16. febrúar 2017 af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Ibuar/Ibuar\\_\\_mannfjoldi\\_\\_1\\_yfirlit\\_\\_Yfirlit\\_mannfjolda/MAN00101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=7946f401-ffc7-407e-8120-cbee6ebb9c0d](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Ibuar/Ibuar__mannfjoldi__1_yfirlit__Yfirlit_mannfjolda/MAN00101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=7946f401-ffc7-407e-8120-cbee6ebb9c0d)

Hagstofa Íslands. (2017a). *Breytingar á vísitölu neysluverðs frá 1988*. [línurit]. Sótt 8. febrúar 2017 af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur\\_\\_visitolur\\_\\_1\\_visitalaneysluverds\\_\\_1\\_neysluverd/VIS01000.px/chart/chartViewColumn/?rxid=e4190e14-721a-456e-a05e-d1b18267955e](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur__visitolur__1_visitalaneysluverds__1_neysluverd/VIS01000.px/chart/chartViewColumn/?rxid=e4190e14-721a-456e-a05e-d1b18267955e)

Hagstofa Íslands. (2017b). *Fjöldi skráðra fyrirtækja og félaga eftir atvinnugreinum 2008-2016*. Sótt 16. febrúar 2017 af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_\\_fyrirtaeki\\_\\_fjoldi\\_\\_fyrirtaeki/FYR01001.px/table/tableViewLayout1/?rxid=3c446ddc-0073-4de0-8331-07953f16de35](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir__fyrirtaeki__fjoldi__fyrirtaeki/FYR01001.px/table/tableViewLayout1/?rxid=3c446ddc-0073-4de0-8331-07953f16de35)

Hagstofa Íslands. (2017c). *Mannfjöldinn á 4. Ársfjórðungi 2016*. Sótt 18. mars 2017 af <https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/mannfjoldi/mannfjoldinn-a-4-arsfjordingi-2016/>

Halldór Ásgrímsson. (2002). *Skýrsla utanríkisráðherra Halldórs Ásgrímssonar um alþjóðamál* (Lögð fyrir Alþingi á 127. löggjafarþingi 2001–2002.). Sótt 18. mars af [https://www.utanrikisraduneyti.is/media/Skyrslur/Althjodamal\\_skyrsla\\_2001-02.PDF](https://www.utanrikisraduneyti.is/media/Skyrslur/Althjodamal_skyrsla_2001-02.PDF)

Helms, M. M., og Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. doi:10.1108/17554251011064837

Hollensen, S. (2006). *Marketing Planning: A Global Perspective* (1. útgáfa). United Kingdom: McGraw-Hill education.

Hræðist ekki komu H&M verslanakeðjunnar. (2017, 2. mars). Sótt 5. mars 2017 af <http://www.visir.is/g/2017170309828/hraedist-ekki-komu-h-og-m-verslanakedjunnar>

- Inn- og útflutningur. (e.d.). *Tollstjóri*. Sótt 5. febrúar 2017 af <https://www.tollur.is/einstaklingar/tollamal/inn-og-utflutningur/>
- Íslandspóstur. (2017). *Afkoma Íslandspósts 2016*. Sótt 15. mars 2017 af <https://www.postur.is/um-postinn/upplýsingar/frettir/afkoma-islandsposts-2016/>
- Íslendingar beina viðskiptum sínum til netsins og frá landinu. (2017, 2. mars). Sótt 15. mars 2017 af <http://www.visir.is/g/2017170309827/islendingar-beina-vidskiptum-sinum-til-netsins-og-fra-landinu>
- Johann Thorsson, 2017. Flugverð aldrei verið lægra – verðkönnun Dohop [bloggfærsla]. *Dohop*. Sótt 14. febrúar 2017 af <http://www.dohop.is/blogg/2016/08/25/aldrei-verid-odyrara-ad-fljuga-erlendis/>
- Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., og Chan, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory: The Journal Of Dress, Body & Culture*, 16(3), 273-295. doi:10.2752/175174112X13340749707123
- Kolios, A., og Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies (19961073)*, 6(10), 5023-5045. doi:10.3390/en6105023
- Kristjana Birgisdóttir. (e.d.). *Afnám tolla á fatnaði og skóm um áramótin*. Sótt 5. febrúar 2017 af <http://www.asi.is/media/238016/Fb0915-Afnam-tolla-a-fatnadi-og-skom-um-aramotin.pdf>
- Lög um samkeppni* nr. 44/2005.
- Lög um tolla* nr. 88/2005.
- Milosevic, I. N. (2010). Practical application of SWOT analysis in the management of a construction project. *Leadership and Management in Engineering*, 10(2), 78-86.
- NTC. (e.d.). *Forsíða*. Sótt 15. mars af <http://www.ntc.is>

Organization for Economic Cooperation and Development. (2005). *Barriers to entry*. Sótt 5. febrúar af <https://www.oecd.org/competition/abuse/36344429.pdf>

Perloff, J., M. (2012) *Microeconomics: Global Edition* (6. útgáfa). Edingburgh, England: Pearson Education Limited.

PESTLE analysis. (e.d.). *What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis*. Sótt 20. mars 2017 af <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

Petterson, B. (2001). *Handelsmännenn*. Stokkhólmur: Ekerlids Förlag.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Samkeppniseftirlitið. (2007). *Ákvörðun Samkeppniseftirlitsins nr. 70/2007*. Sótt 5. febrúar 2017 af <http://www.samkeppni.is/urlausnir/akvardanir/nr/688>

Samkeppniseftirlitið. (2008). Öflug uppbygging: *Opnun markaða og efling atvinnustarfsemi nr. 2/2008*. Sótt 5. febrúar 2017 af <http://www.mbl.is/media/05/1105.pdf>

Seðlabanki Íslands. (2017). *Gjaldeyrismarkaður- Mánaðarleg velta* [línurit]. Sótt 8. febrúar af <http://hagtolur.sedlabanki.is/data/set/1wrr/gjaldeyrismarkadur-manadarleg-velta#!ds=1wrr!1yts=5&display=line&s=afe>

Shen, B. (2014). Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), 6236-6249.

Söggunni endalausú lokið: H&M nú þegar með mikla markaðshlutdeild, (2017, 8. júlí). Sótt þann 20. mars af <http://www.visir.is/g/2016160709046/soggunni-endalausú-lokid--h-og-m-nu-thegar-med-mikla-markadshlutdeild>

Tollstjóri. (e.d.). *Tollafgreiðsla vörusendinga*. Sótt 5. febrúar 2017 af <https://www.tollur.is/einstaklingar/tollamal/inn-og-utflutningur/tollafgreidsla-sendinga/>

- Viðskiptaráð Íslands. (2015). *Innflutningstollar: Umfang og efnahagsleg áhrif*. Sótt 5. Febrúar 2017 af <http://vi.is/utgafa/kynningar/innflutningstollar.pdf>
- Workman, J. E. og Cho, S. (2013). Gender, fashion consumer group, need for touch and Korean apparel consumers' shopping channel preference. *International Journal of Consumer Studies*, 37(5), 522-529. doi:10.1111/ijcs.12017
- Yudelson, J. (1999). Adapting McCarthy's four P's for the twenty-first century. *Journal of Marketing Education*, 21(1), 60-67.

## Viðauki A: Spurningarlisti

### Koma H&M til Íslands

Kæri þátttakandi,

Þessi könnun inniheldur aðeins 16 spurningar, og ætti því ekki að taka lengra en 10 mínútur til þess að svara. Könnunin er unnin við BSc verkefni við Viðskiptadeild í Háskólanum í Reykjavík af Jódísi Bóasdóttur og Svövu Töru Ólafsdóttur.

Góða skemmtun!

ATH. Ekki undir neinum kringumstæðum verða svör rakin til einstakra svarenda og þátttakendum er heitið fullum trúnaði.

Ef einhverjar spurningar koma upp varðandi könnunina vinsamlega hafið samband við Jódísi Bóasdóttur jodis13@ru.is eða Svövu Töru Ólafsdóttur svavao14@ru.is.

1. Þekkir þú til vörumerkisins H&M?

- Já
- Nei

2. Ertu jákvæð/-ur/ eða neikvæð/-ur gagnvart H&M?

- Mjög jákvæð/-ur
- Fremur jákvæð/-ur
- Í meðallagi
- Fremur neikvæð/-ur
- Mjög neikvæður/-ur

3. Hversu vel eða illa þekkir þú H&M?

- Mjög vel
- Fremur vel
- Í Meðallagi
- Fremur illa
- Mjög illa

4. Hversu mikið telur þú þig eyða að meðaltali á ári í fatnað?

- Minna en 50.000 kr.
- 50.000 - 99.999 kr.
- 100.000 - 149.999 kr.
- 150.000 - 199.999 kr.
- 200.000 - 249.999 kr.
- 250.000 - 299.999 kr.
- 300.000 kr. eða meira

5. Hversu mikið telur þú þig eyða að meðaltali á ári í fatnað hérlendis?

- Minna en 50.000 kr.
- 50.000 - 99.999 kr.
- 100.000 - 149.999 kr.
- 150.000 - 199.999 kr.
- 200.000 - 249.999 kr.



- 250.000 - 299.999 kr.
- 300.000 kr. eða meira

6. Hversu oft telur þú þig hafa verslað við H&M erlendis?

- Aldrei
- Sjaldnar en einu sinni á ári
- Um það bil einu sinni á ári
- Um það bil tvisvar til fjórum sinnum á ári
- Um það bil oftast en fjórum sinnum á ári

Formáli fyrir spurningar 7. - 10.

Rætt hefur verið um að H&M muni koma til landsins

7. Hversu líkleg/-ur eða ólíkleg/-ur ert þú til þess að versla í H&M á Íslandi?

- Mjög líkleg/-ur
- Fremur líkleg/-ur
- Í meðallagi
- Fremur ólíkleg/-ur
- Mjög ólíkleg/-ur

8. Merktu við sjö eftirfarandi þætti eftir mikilvægi þeirra atriða sem þurfa að vera til staðar svo þú sért líkleg/-ur til að versla í H&M á Íslandi fremur en erlendis.

Svarmöguleikar: Mjög mikilvægt, Fremur mikilvægt, Hlutlaus, Fremur óþarft og Mjög óþarft

- \_\_\_ Afsláttarkort og tilboð
- \_\_\_ Fjöldi verslana
- \_\_\_ Netverslun til staðar
- \_\_\_ Sambærilegt aðgengi og á erlendum markaði
- \_\_\_ Sambærilegt úrval og á erlendum markaði
- \_\_\_ Sambærileg þjónusta og á erlendum markaði
- \_\_\_ Sambærilegt verð og á erlendum markaði

9. Telur þú þig líklega/n til þess að versla meira eða minna í H&M heldur en öðrum sambærilegum verslunum hérlendis?

- Mun meira í H&M
- Aðeins meira í H&M
- Um það bil jafn mikið
- Aðeins minna í H&M
- Mun minna í H&M

10. Hversu vel eða illa telur þú að H&M gangi á íslenskum markaði?

- Mjög vel
- Fremur vel
- Í meðallagi

- Fremur illa
- Mjög illa

EF svarar fremur vel eða mjög vel þá fer hann í 10

EF svarar fremur illa eða mjög illa þá fer hann í 11

11. Hverja telur þú ástæðuna vera fyrir því að H&M gangi vel á íslenskum markaði?  
Nefndu eitt atriði

---

11. Hverja telur þú ástæðuna vera fyrir því að H&M gangi illa á íslenskum markaði?  
Nefndu eitt atriði

---

12. Hvert er kyn þitt?

- Karl
- Kona
- Annað

13. Hver er aldur þinn? (felligluggi)

- 20 ára eða yngri
- 21-25 ára
- 26-30 ára
- 31-35 ára
- 36-40 ára
- 41-45 ára
  
- 46-50 ára
- 51-55 ára
- 56-60 ára
- 61-65 ára
- 66 ára eða eldri

14. Hver er búseta þín?

- Reykjavík
- Önnur Sveitafélög á höfuðborgarsvæðinu
- Landsbyggðin
- Erlendis

15. Hvaða menntun hefur þú lokið?

- Grunnskóli (skyldunám)
- Starfsnám (t.d. Tölvu-, viðskipta-, bókhalds-, sjúkraliða-, lögreglu-, fiskvinnslu- eða öðru starfsnámi)

- Bóklegt framhaldsnám (t.d. Verslunarpróf, samvinnuskólapróf, stúdentspróf)
- Verklegt framhaldsnám (t.d. Iðnmenntun, sveins- og/eða meistarapróf, vélstjóra-, stýrimannapróf, tækniteiknun)
- Próf úr sérskólum á eða við háskólastig (t.d. Myndlistanám, tækninám- yfirleitt 2 ára nám eftir stúdentspróf)
- Háskólanám (3 ára nám eða lengra, BA, BS, kandidateitnám, MA, MS og doktorsnám)
- Annað

#### 16. Hvert er starf þitt?

-merktu við þá starfsgrein sem kemst það næst því að lýsa þínu aðalstarfi

- Stjórnendur, atvinnurekendur og æðstu embættismenn (t.d. Alþingismenn, forstjórar, framkvæmdastjórar)
- Sérfræðingur (krefst háskólamenntunar)
- Tæknar eða sérmenntað starfsfólk (t.d. Tölvutæknar, rafeindatæknar, yfirmenn á farskipum og flugvélum, sjúkraliðar, fasteignasalar)
- Skrifstofufólk og listamenn
- Þjónustu-, sölu- og afgreiðslufólk (t.d. Flugfreyjur, matsveinar, barnagæsla, afgreiðslu- og sýningarfólk)
- Bændur, sjómenn, fiskimenn
- Iðnaðarmenn og sérhæft iðnaverkafólk
- Véla- og vélgæslufólk (t.d. Starfsfólk í álverum, bílstjórar, hásetar á farskipum)
- Ósérhæft starfsfólk (t.d. Byggingarvinna, ræstingar, sorphreinsun, fiskvinnsla)
- Námsmaður
- Atvinnulaus, öryrki, á eftirlaunum eða ellilífeyri
- Heimavinnandi
- Annað

#### 17. Hversu miklar voru heildartekjur heimilis þíns í síðasta mánuði fyrir skatt?

-hér er átt við öll laun samanlögð: aukavinna, yfirborganir og einnig námslán, tryggingarbætur, lífeyristekjur.

-með heildartekjum er átt við sameiginlegar tekjur einstaklinga sem deila fjárhag að öllu að mestu leyti

- Undir 250 þúsund
- 250 - 399 þúsund
- 400- 599
- 600- 799
- 800- 999
- 1.000-1.199
- 1.200- 1.399
- 1.400 þúsund eða meira
- Veit ekki
- Vil ekki svara

## Viðauki B: SPSS

Tafla 3. Eftirásamanburður (e. multiple comparison) á tekjum þátttakenda og hversu líkleg/-ur eða ólíkleg/-ur þeir voru til að versla í H&M á Íslandi.

Bonferroni						
(I) Tekjur	(J) Tekjur	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Undir 250 þúsund	250-399 þúsund	2.10606	13.70201	1.000	-42.7380	46.9501
	400-599 þúsund	.91743	12.32355	1.000	-39.4152	41.2501
	600-799 þúsund	.00000	12.28323	1.000	-40.2007	40.2007
	800-999 þúsund	.00000	13.33843	1.000	-43.6542	43.6542
	1000 -1.199 þúsund	1.00000	12.47593	1.000	-39.8314	41.8314
	1.200.1.399 þúsund	1.00000	14.72567	1.000	-47.1943	49.1943
	1.400 þúsund eða meira	2.38095	12.97143	1.000	-40.0721	44.8340
	Veit ekki	.00000	18.10113	1.000	-59.2416	59.2416
	Vil ekki svara	-41.46552*	12.18799	.032	-81.3545	-1.5765
250-399 þúsund	Undir 250 þúsund	-2.10606	13.70201	1.000	-46.9501	42.7380
	400-599 þúsund	-1.18863	12.08317	1.000	-40.7346	38.3573
	600-799 þúsund	-2.10606	12.04204	1.000	-41.5174	37.3053
	800-999 þúsund	-2.10606	13.11666	1.000	-45.0344	40.8223
	1000 -1.199 þúsund	-1.10606	12.23854	1.000	-41.1605	38.9484
	1.200.1.399 þúsund	-1.10606	14.52509	1.000	-48.6440	46.4318
	1.400 þúsund eða meira	.27489	12.74327	1.000	-41.4314	41.9812
	Veit ekki	-2.10606	17.93834	1.000	-60.8149	56.6027
	Vil ekki svara	-43.57158*	11.94488	.013	-82.6649	-4.4782
400-599 þúsund	Undir 250 þúsund	-.91743	12.32355	1.000	-41.2501	39.4152
	250-399 þúsund	1.18863	12.08317	1.000	-38.3573	40.7346
	600-799 þúsund	-.91743	10.44681	1.000	-35.1079	33.2730
	800-999 þúsund	-.91743	11.66926	1.000	-39.1087	37.2739
	1000 -1.199 þúsund	.08257	10.67271	1.000	-34.8472	35.0123
	1.200.1.399 þúsund	.08257	13.23266	1.000	-43.2254	43.3906
	1.400 þúsund eða meira	1.46352	11.24793	1.000	-35.3488	38.2759
	Veit ekki	-.91743	16.90884	1.000	-56.2569	54.4220
	Vil ekki svara	-42.38295*	10.33465	.002	-76.2063	-8.5596
600-799 þúsund	Undir 250 þúsund	.00000	12.28323	1.000	-40.2007	40.2007
	250-399 þúsund	2.10606	12.04204	1.000	-37.3053	41.5174
	400-599 þúsund	.91743	10.44681	1.000	-33.2730	35.1079
	800-999 þúsund	.00000	11.62667	1.000	-38.0519	38.0519
	1000 -1.199 þúsund	1.00000	10.62613	1.000	-33.7773	35.7773
	1.200.1.399 þúsund	1.00000	13.19512	1.000	-42.1851	44.1851
	1.400 þúsund eða meira	2.38095	11.20374	1.000	-34.2868	39.0487
	Veit ekki	.00000	16.87948	1.000	-55.2434	55.2434
	Vil ekki svara	-41.46552*	10.28654	.003	-75.1314	-7.7996
800-999 þúsund	Undir 250 þúsund	.00000	13.33843	1.000	-43.6542	43.6542
	250-399 þúsund	2.10606	13.11666	1.000	-40.8223	45.0344
	400-599 þúsund	.91743	11.66926	1.000	-37.2739	39.1087

	600-799 þúsund	.00000	11.62667	1.000	-38.0519	38.0519
	1000 -1.199 þúsund	1.00000	11.83007	1.000	-37.7176	39.7176
	1.200.1.399 þúsund	1.00000	14.18264	1.000	-45.4171	47.4171
	1.400 þúsund eða meira	2.38095	12.35151	1.000	-38.0432	42.8051
	Veit ekki	.00000	17.66218	1.000	-57.8050	57.8050
	Vil ekki svara	-41.46552*	11.52601	.015	-79.1880	-3.7431
1000 -1.199 þúsund	Undir 250 þúsund	-1.00000	12.47593	1.000	-41.8314	39.8314
	250-399 þúsund	1.10606	12.23854	1.000	-38.9484	41.1605
	400-599 þúsund	-.08257	10.67271	1.000	-35.0123	34.8472
	600-799 þúsund	-1.00000	10.62613	1.000	-35.7773	33.7773
	800-999 þúsund	-1.00000	11.83007	1.000	-39.7176	37.7176
	1.200.1.399 þúsund	.00000	13.37469	1.000	-43.7728	43.7728
	1.400 þúsund eða meira	1.38095	11.41468	1.000	-35.9771	38.7390
	Veit ekki	-1.00000	17.02022	1.000	-56.7040	54.7040
	Vil ekki svara	-42.46552*	10.51589	.003	-76.8820	-8.0490
1.200.1.399 þúsund	Undir 250 þúsund	-1.00000	14.72567	1.000	-49.1943	47.1943
	250-399 þúsund	1.10606	14.52509	1.000	-46.4318	48.6440
	400-599 þúsund	-.08257	13.23266	1.000	-43.3906	43.2254
	600-799 þúsund	-1.00000	13.19512	1.000	-44.1851	42.1851
	800-999 þúsund	-1.00000	14.18264	1.000	-47.4171	45.4171
	1000 -1.199 þúsund	.00000	13.37469	1.000	-43.7728	43.7728
	1.400 þúsund eða meira	1.38095	13.83804	1.000	-43.9084	46.6703
	Veit ekki	-1.00000	18.73191	1.000	-62.3060	60.3060
	Vil ekki svara	-42.46552	13.10651	.056	-85.3606	.4296
1.400 þúsund eða meira	Undir 250 þúsund	-2.38095	12.97143	1.000	-44.8340	40.0721
	250-399 þúsund	-.27489	12.74327	1.000	-41.9812	41.4314
	400-599 þúsund	-1.46352	11.24793	1.000	-38.2759	35.3488
	600-799 þúsund	-2.38095	11.20374	1.000	-39.0487	34.2868
	800-999 þúsund	-2.38095	12.35151	1.000	-42.8051	38.0432
	1000 -1.199 þúsund	-1.38095	11.41468	1.000	-38.7390	35.9771
	1.200.1.399 þúsund	-1.38095	13.83804	1.000	-46.6703	43.9084
	Veit ekki	-2.38095	17.38669	1.000	-59.2843	54.5224
	Vil ekki svara	-43.84647*	11.09924	.004	-80.1722	-7.5207
Veit ekki	Undir 250 þúsund	.00000	18.10113	1.000	-59.2416	59.2416
	250-399 þúsund	2.10606	17.93834	1.000	-56.6027	60.8149
	400-599 þúsund	.91743	16.90884	1.000	-54.4220	56.2569
	600-799 þúsund	.00000	16.87948	1.000	-55.2434	55.2434
	800-999 þúsund	.00000	17.66218	1.000	-57.8050	57.8050
	1000 -1.199 þúsund	1.00000	17.02022	1.000	-54.7040	56.7040
	1.200.1.399 þúsund	1.00000	18.73191	1.000	-60.3060	62.3060
	1.400 þúsund eða meira	2.38095	17.38669	1.000	-54.5224	59.2843
	Vil ekki svara	-41.46552	16.81030	.623	-96.4825	13.5514
Vil ekki svara	Undir 250 þúsund	41.46552*	12.18799	.032	1.5765	81.3545
	250-399 þúsund	43.57158*	11.94488	.013	4.4782	82.6649
	400-599 þúsund	42.38295*	10.33465	.002	8.5596	76.2063
	600-799 þúsund	41.46552*	10.28654	.003	7.7996	75.1314
	800-999 þúsund	41.46552*	11.52601	.015	3.7431	79.1880
	1000 -1.199 þúsund	42.46552*	10.51589	.003	8.0490	76.8820
	1.200.1.399 þúsund	42.46552	13.10651	.056	-.4296	85.3606

	1.400 þúsund eða meira	43.84647*	11.09924	.004	7.5207	80.1722
	Veit ekki	41.46552	16.81030	.623	-13.5514	96.4825
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Tafla 4. Eftirásamanburður (e. multiple comparison) á aldri þátttakenda og hversu vel eða illa þeir telja að H&M muni ganga á íslenskum markaði.

Bonferroni						
(I) Aldur	(J) Aldur	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20 ára eða yngri	21-25 ára	-.75862*	.09678	.000	-1.0809	-.4364
	26-30 ára	-.75862*	.10308	.000	-1.1019	-.4154
	31-35 ára	-.75862*	.10447	.000	-1.1065	-.4107
	36-40 ára	-.10645	.10892	1.000	-.4691	.2563
	41-45 ára	.24138	.10447	1.000	-.1065	.5893
	46-50 ára	-.85940*	.09440	.000	-1.1738	-.5450
	51-55 ára	-1.75862*	.09498	.000	-2.0749	-
	56- 60 ára	-1.75862*	.09864	.000	-2.0871	-
	61-65 ára	-1.75862*	.09974	.000	-2.0907	-
	66 ára eða eldri	-1.75862*	.12537	.000	-2.1761	-
21-25 ára	20 ára eða yngri	.75862*	.09678	.000	.4364	1.0809
	26-30 ára	.00000	.07375	1.000	-.2456	.2456
	31-35 ára	.00000	.07568	1.000	-.2520	.2520
	36-40 ára	.65217*	.08171	.000	.3801	.9243
	41-45 ára	1.00000*	.07568	.000	.7480	1.2520
	46-50 ára	-.10078	.06103	1.000	-.3040	.1025
	51-55 ára	-1.00000*	.06191	.000	-1.2062	-.7938
	56- 60 ára	-1.00000*	.06740	.000	-1.2244	-.7756
	61-65 ára	-1.00000*	.06900	.000	-1.2298	-.7702
	66 ára eða eldri	-1.00000*	.10261	.000	-1.3417	-.6583
26-30 ára	20 ára eða yngri	.75862*	.10308	.000	.4154	1.1019
	21-25 ára	.00000	.07375	1.000	-.2456	.2456
	31-35 ára	.00000	.08359	1.000	-.2784	.2784
	36-40 ára	.65217*	.08909	.000	.3555	.9488
	41-45 ára	1.00000*	.08359	.000	.7216	1.2784
	46-50 ára	-.10078	.07061	1.000	-.3359	.1343
	51-55 ára	-1.00000*	.07137	.000	-1.2377	-.7623
	56- 60 ára	-1.00000*	.07618	.000	-1.2537	-.7463
	61-65 ára	-1.00000*	.07759	.000	-1.2584	-.7416
	66 ára eða eldri	-1.00000*	.10858	.000	-1.3616	-.6384
31-35 ára	20 ára eða yngri	.75862*	.10447	.000	.4107	1.1065
	21-25 ára	.00000	.07568	1.000	-.2520	.2520

	26-30 ára	.00000	.08359	1.000	-.2784	.2784
	36-40 ára	.65217*	.09069	.000	.3502	.9542
	41-45 ára	1.00000*	.08530	.000	.7159	1.2841
	46-50 ára	-.10078	.07262	1.000	-.3426	.1411
	51-55 ára	-1.00000*	.07336	.000	-1.2443	-.7557
	56- 60 ára	-1.00000*	.07805	.000	-1.2599	-.7401
	61-65 ára	-1.00000*	.07943	.000	-1.2645	-.7355
	66 ára eða eldri	-1.00000*	.10990	.000	-1.3660	-.6340
36-40 ára	20 ára eða yngri	.10645	.10892	1.000	-.2563	.4691
	21-25 ára	-.65217*	.08171	.000	-.9243	-.3801
	26-30 ára	-.65217*	.08909	.000	-.9488	-.3555
	31-35 ára	-.65217*	.09069	.000	-.9542	-.3502
	41-45 ára	.34783*	.09069	.007	.0458	.6498
	46-50 ára	-.75295*	.07889	.000	-1.0156	-.4903
	51-55 ára	-1.65217*	.07957	.000	-1.9171	-
						1.3872
	56- 60 ára	-1.65217*	.08391	.000	-1.9316	-
						1.3728
	61-65 ára	-1.65217*	.08520	.000	-1.9359	-
						1.3685
	66 ára eða eldri	-1.65217*	.11414	.000	-2.0323	-
						1.2721
41-45 ára	20 ára eða yngri	-.24138	.10447	1.000	-.5893	.1065
	21-25 ára	-1.00000*	.07568	.000	-1.2520	-.7480
	26-30 ára	-1.00000*	.08359	.000	-1.2784	-.7216
	31-35 ára	-1.00000*	.08530	.000	-1.2841	-.7159
	36-40 ára	-.34783*	.09069	.007	-.6498	-.0458
	46-50 ára	-1.10078*	.07262	.000	-1.3426	-.8589
	51-55 ára	-2.00000*	.07336	.000	-2.2443	-
						1.7557
	56- 60 ára	-2.00000*	.07805	.000	-2.2599	-
						1.7401
	61-65 ára	-2.00000*	.07943	.000	-2.2645	-
						1.7355
	66 ára eða eldri	-2.00000*	.10990	.000	-2.3660	-
						1.6340
46-50 ára	20 ára eða yngri	.85940*	.09440	.000	.5450	1.1738
	21-25 ára	.10078	.06103	1.000	-.1025	.3040
	26-30 ára	.10078	.07061	1.000	-.1343	.3359
	31-35 ára	.10078	.07262	1.000	-.1411	.3426
	36-40 ára	.75295*	.07889	.000	.4903	1.0156
	41-45 ára	1.10078*	.07262	.000	.8589	1.3426
	51-55 ára	-.89922*	.05814	.000	-1.0928	-.7056
	56- 60 ára	-.89922*	.06395	.000	-1.1122	-.6863
	61-65 ára	-.89922*	.06563	.000	-1.1178	-.6807
	66 ára eða eldri	-.89922*	.10038	.000	-1.2335	-.5650
51-55 ára	20 ára eða yngri	1.75862*	.09498	.000	1.4424	2.0749
	21-25 ára	1.00000*	.06191	.000	.7938	1.2062
	26-30 ára	1.00000*	.07137	.000	.7623	1.2377
	31-35 ára	1.00000*	.07336	.000	.7557	1.2443
	36-40 ára	1.65217*	.07957	.000	1.3872	1.9171
	41-45 ára	2.00000*	.07336	.000	1.7557	2.2443
	46-50 ára	.89922*	.05814	.000	.7056	1.0928
	56- 60 ára	.00000	.06479	1.000	-.2157	.2157
	61-65 ára	.00000	.06645	1.000	-.2213	.2213

	66 ára eða eldri	.00000	.10092	1.000	-.3361	.3361
56- 60 ára	20 ára eða yngri	1.75862*	.09864	.000	1.4301	2.0871
	21-25 ára	1.00000*	.06740	.000	.7756	1.2244
	26-30 ára	1.00000*	.07618	.000	.7463	1.2537
	31-35 ára	1.00000*	.07805	.000	.7401	1.2599
	36-40 ára	1.65217*	.08391	.000	1.3728	1.9316
	41-45 ára	2.00000*	.07805	.000	1.7401	2.2599
	46-50 ára	.89922*	.06395	.000	.6863	1.1122
	51-55 ára	.00000	.06479	1.000	-.2157	.2157
	61-65 ára	.00000	.07159	1.000	-.2384	.2384
		66 ára eða eldri	.00000	.10438	1.000	-.3476
61-65 ára	20 ára eða yngri	1.75862*	.09974	.000	1.4265	2.0907
	21-25 ára	1.00000*	.06900	.000	.7702	1.2298
	26-30 ára	1.00000*	.07759	.000	.7416	1.2584
	31-35 ára	1.00000*	.07943	.000	.7355	1.2645
	36-40 ára	1.65217*	.08520	.000	1.3685	1.9359
	41-45 ára	2.00000*	.07943	.000	1.7355	2.2645
	46-50 ára	.89922*	.06563	.000	.6807	1.1178
	51-55 ára	.00000	.06645	1.000	-.2213	.2213
	56- 60 ára	.00000	.07159	1.000	-.2384	.2384
		66 ára eða eldri	.00000	.10541	1.000	-.3510
66 ára eða eldri	20 ára eða yngri	1.75862*	.12537	.000	1.3411	2.1761
	21-25 ára	1.00000*	.10261	.000	.6583	1.3417
	26-30 ára	1.00000*	.10858	.000	.6384	1.3616
	31-35 ára	1.00000*	.10990	.000	.6340	1.3660
	36-40 ára	1.65217*	.11414	.000	1.2721	2.0323
	41-45 ára	2.00000*	.10990	.000	1.6340	2.3660
	46-50 ára	.89922*	.10038	.000	.5650	1.2335
	51-55 ára	.00000	.10092	1.000	-.3361	.3361
	56- 60 ára	.00000	.10438	1.000	-.3476	.3476
		61-65 ára	.00000	.10541	1.000	-.3510
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						