

# Virksomhedsanalyse

## Fjällräven ApS



Udarbejdet af Majli Sofie Knappe, 3eø Silkeborg Gymnasium, maj 2012

## ***Virksomhedsbeskrivelse***

Fjällräven ApS er det danske datterselskab af den svenske koncern Fenix Outdoor. I 1960 startede den svenske Åke Nordin denne virksomhed, han kaldte Fjällräven. Idéen opstod i forbindelse med, at Åke Nordin begyndte at forbedre sit friluftsudstyr, han ikke syntes var tilstrækkeligt. Den dag i dag arbejder han stadig på at videreudvikle nye, innovative løsninger til at tilbringe tid i naturen. I dag er Fjällräven blevet udbredt i hele verden og i Danmark blev Fjällräven ApS stiftet i 2001, hvor der nu er seks ansatte og de har hjemsted i Risskov nær Aarhus.

Fenix Outdoor koncernen har seks brands inden for outdoor-udstyr og beklædning, hvoraf Fjällräven er hovedbrandet for koncernen.

Fjällrävens idé er at gøre færden i naturen til en større nydelse. Dette med sine mange produktgrupper i outdoorbeklædning og udstyr hertil. Produktporteføljen er bukser, jakker, skjorter, t-shirts, shorts, nederdele, trøjer, bæltter, hatte, rygsække, soveposer, telte, rejseudstyr og accessories. Fjällrävens mærke er den velkendte ræv, der med tiden er blevet symbol for kvalitet og funktionalitet, der er nøgleord for Fjällräven. Gennem tiden er Fjällrävens beklædning blevet et varemærke inden for flere grupper lige fra trekking og klatring til rejse og dagligdag. Det er blevet et moderne brand hos mange lige fra naturelskeren til den modebevidste borger, og målgruppen er altså utrolig bred og specielt efter modetendensen de seneste år har været rettet mod det funktionelle frem for pyntede er målgruppen fra de helt unge til de ældre inklusiv Hr. og Fru Danmark. Derudover findes også en børnekollektion.

Fjällräven ApS er meget afhængig af detaillerede, da forhandlerne af Fjällrävens varer styrer virksomhedens salg. Derfor er det for Fjällräven vigtigt at holde sig på god fod med detaillisterne så fokus bliver på deres varer frem for andre alternativer. Dette gør de blandt andet ved at stille specielt tilpasset inventar til rådighed for sine bedste forhandlere, så de får integreret shop-in-shop princippet hos disse. Yderligere giver Fjällräven ApS nogle af sine forhandlere en længere frist for betaling af ordre, således at der skabes godt samarbejde og gensidig tillid leverandør og forhandler imellem.

Generelt set er Fjällräven ApS ikke en konjunkturafhængig virksomhed. Man kan argumentere for, at lavkonjunktur sågar er gavnligt for outdoor-branchen i det omfang, at dyre luksus- og charterferier erstattes af alternativer i naturen og primitive oplevelser, der gavner Fjällräven.

Ligeledes er forbrugerens økonomi ved højkonjunktur gavnlig for Fjällräven, der ligger i top med kvalitet. Deraf også en smule højere pris end andre alternativer, hvorfor forbrugeren ved højkonjunktur vælger Fjällräven i stedet for andre, da pengene her er til det. Regnskabet viser et lille udsving ved finanskrisens indtræf, som vi ser ved en nedgang i omsætningen i 2008 fra 33.216.000 til 32.018.000, men man kan sige, at det først i er 2009 finanskrisen virkelig kradser, og her oplyses det, at hele koncernen har en omsætningstilvækst på knap 16 %. Det er ikke oplyst for Fjällräven i Danmark, men vi kan se, at de har en god stabil økonomi.

## **Analyse**

Fjällräven ApS regnskab er godkendt af en revisor og fremlagt og godkendt på selskabets ordinære generalforsamling. Hverken revisorer, ledelse eller bestyrelse finder noget hos Fjällrävens årsregnskab, der giver anledning til forbehold.

Regnskabspraksis for resultatopgørelsen gør det ikke muligt i analysen at bestemme dækningsgraden, likviditetsgraden eller overskudsgraden, da man har foretaget et sammendrag af nettoomsætning, vareforbrug og andre eksterne omkostninger til "bruttoresultatet".

Vi kan dog se på dækningsbidraget ift. driftsresultatet, da bruttoresultatet betegner dækningsbidraget. Dette er steget fra 8.476.776 i 2009 til 11.363.261 i 2010. Det betyder en stigning på 34 %.

*Driftsresultat:*

$$\frac{7.555.763 - 5.478.313}{5.478.313} \cdot 100 \% = 38 \%$$

Driftsresultatet er samme år steget 38 %, så man kan sige, at Fjällräven ApS formår at skabe en flot fremgang i indtjeningen i forhold til sine omkostninger. Det trækker overskudsgraden op, men vi kan dog ikke udregne denne og derfor ikke analysere nærmere, hvordan overskudsgraden ændres.

En anden interessant faktor er, at virksomheden formår at skabe en større bruttoindtjening på en forholdsvis uændret balance. Den primære ændring er de likvide beholdninger. Virksomheden har en god likviditet og er ikke afhængig af fremmed finansiering. På generalforsamling har man i 2010 valgt et foreslået udbytte på 7.500.000 i stedet for 4.000.000 året før. Havde man ikke gjort det ville de likvide beholdninger blot være endnu højere, hvilket må siges at understøtte en solid økonomi hos Fjällräven ApS, da de er mere end fordoblet fra 2009 til 2010.

<i>Balance</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
	<i>12.893.720</i>	<i>11.069.816</i>

I og med at Fjällräven er international virksomhed har de muligheden for at optimere sin skattebetaling, så den bliver mindst muligt ved at lægge det største overskud i et land med mindst skatteforpligtigelse. Selskabsskatten i Danmark er 25 % og i Sverige 26,3 %, så det er ikke en betydelig faktor for moderselskabet Fenix Outdoor og Fjällräven ApS i Danmark. Man kan altså sige at overskuddet for Fjällräven ApS er reelt og ikke blot "kunstigt" overskud, som man kunne skabe ved omrokering pga. skattefordele.

Soliditetsgraden hos moderselskabet Fenix Outdoor har de seneste fem år haft en tilvækst hvert år. Ligeledes en omsætningstilvækst hvert eneste år mellem 13,7 og 19,5 %. Man kan altså sige, at vi har at gøre med en utrolig stærk økonomisk virksomhed. Som sagt går det rigtig godt i det svenske moderselskab, så det ser lyst ud i fremtiden for både moder- og datterselskab, der begge står solidt økonomisk. Information om moderselskabet kan være en vigtig faktor ved analyse af datterselskabets økonomi, der er en del af en større sammenhæng ved for eksempel et skidt regnskab hos moderselskabet. I dette tilfælde har vi hos begge en god solid økonomi, der er i vækst, så det spiller ikke en stor rolle hos Fjällräven ApS.

*Soliditetsgraden for Fjällräven ApS:*

$$2009: \frac{8.923.242}{11.069.816} \cdot 100 = 80,6$$

$$2010: \frac{10.567.396}{12.893.720} \cdot 100 = 81,96$$

Dette er en høj soliditetsgrad, og Fjällräven har en høj selvfinansiering med overskud pr. år, så de er uafhængig af fremmed kapital. De har dermed god styrke til at imødegå tab el. lign.

Herunder er det forsøgt, ud fra omsætningsoplysninger fra tidligere år, at nå frem til den omsætning, man kunne forvente de seneste år i 2010 og 2009:

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Omsætning t.kr.</b>	<i>40.150</i>	<i>35.219</i>	32.018	33.216	27.757	21.645
<b>Tilvækst i %</b>	<i>14</i>	<i>10</i>	-3,6	19,66	28,2	

Fenix Outdoor	19,5	15,9	13,7	13,8
oms.tilvækst				

Med alt taget i betragt mener jeg, at man kan stå inde for en omsætningstilvækst på hhv. 10 og 14 %. Ved en bruttofortjeneste på ca. 40 % af omsætningen vil omsætningen for 2009 og 2010 skønnes at være en del lavere, men i lyset af Fenix Outdoors større omsætningsvækst de seneste år og med modetendensen yderst gavnlig for Fjällräven, vil jeg påstå, at en højere omsætning er reel. Med det lille dyk ved finanskrisens indtraf, hvor et flot resultat stadigvæk holdes, har Fjällräven ApS formået at holde et støt stigende resultat og konjunktoren afspejles ikke tydeligt hos dem.

#### Afkastningsgrad:

$$AG_{2009} = \frac{5.478.313 \cdot 100}{11.069.816} = 49,488$$

$$AG_{2010} = \frac{7.555.763 \cdot 100}{12.893.720} = 58,6$$

#### Egenkapitalens forrentning:

$$EKF_{2009} = \frac{5.478.313 \cdot 100}{8.923.242} = 60,8$$

$$EKF_{2010} = \frac{7.555.763 \cdot 100}{10.567.396} = 71,5$$

#### Gældsrente:

$$2009: \frac{74.778 \cdot 100}{2.146.573} = 3,48\%$$

$$2010: \frac{20.796 \cdot 100}{2.326.317} = 0,89\%$$

Afkastningsgraden stiger ret meget, med lidt over ni procentpoint. Niveaueet ligger højt over markedsrenten. Vi ser at egenkapitalens forrentning er større end afkastningsgraden, derfor tjener Fjällräven ApS egenkapital penge på gælden. Den stiger ydermere ret meget, så det vil sige at af den kapital, der er investeret i virksomheden, har man opnået større forrentning. For hver investeret krone opnår ejerne en fortjeneste på 71,5 øre i 2010, hvilket må siges at være meget.

I 2010 er afkastningsgraden steget og gældsrenten faldet. Dermed er fortjenesten på gælden blevet større, hvilket bevirker en stigning i egenkapitalens forrentning fra 2009 til 2010.

### **Strategiske overvejelser**

Fjällräven har gjort brug af outsourcing ved deres produktion, der er outsourcet til 18 forskellige lande rundt om i verden. Dette for at spare på lønudgifter og for at lave en stor risikospredning, sådan at hvis én fabrik er nødsaget til at stoppe produktionen pga. naturkatastrofer, politiske forhold, brand eller lignende, mister de ikke hele deres levering, da 17 andre stadig producerer på fuldt tryk. Der er altså sikret en vis leveringsdygtighed hos produktionsstederne rundt i verden.

Strategisk har Fjällräven ApS valgt at alliere sig med virksomheden Fish'n'Sport. Denne virksomhed samarbejder med 16 af landets største outdoor-forretninger spredt i Danmark. Alliancen er primært fokuseret omkring den fælles markedsføring ved udsendelse af fælles kataloger. På denne måde får Fjällräven en tæt kontakt til detaillisterne og i sidste ende forbrugeren, der giver et fokuseret indblik i, hvor mulighederne er at finde på det danske marked.

Fjällräven beretter således om den tætte forbindelse: ” Ved den tætte kontakt med den endelige forbruger via detailnetværket er det muligt at handle hurtigere i forhold til aktuelle tendenser og forbrugernes skiftende krav.”

Det betyder ikke, at Fjällräven har store skift inden for sit varesortiment, men det betyder, at tendenserne, de ser hos forbrugerne, spiller en rolle i forbindelse med udviklingen af produkter og farver. Hver sæson præsenteres nogle nyheder i kataloget, enten ved en eksisterende model der nu findes i yderligere farver eller en videreudvikling af en tidligere model. Dog kommer de ikke i stedet for de gamle klassikere, der aldrig vil blive taget ud af sortimentet.

Der lægges fra moderselskabets side vægt på det nordiske handelsnetværk ”Organisk tillväxt baserad på ett växande starkt nordiskt detaljhandelsnätverk med starka varumärken”.

En strategi for hele koncernen er fortsat at udbrede sit varemærke både via horisontal og vertikal integration, det vil sige ved opkøb i detailladet og opkøb af andre virksomheder og brands/producenter. På denne måde har Fenix Outdoor fået brands under koncern.

## Logistik, markedsføring og distribution

Logistisk set har koncernen valgt at have sit centrallager for hovedbrandet Fjällräven i Holland. Den logistiske opgave simplificeres herved, hvor al logistik administreres samme sted.

Hertil kommer en kvalitetsstyring, der kasserer produkter, der ikke er af den ønskede kvalitet. Denne kontrol er med til at sikre deres altid høje kvalitet, for hvilken de differentierer sig fra konkurrenterne. Koncernen sidder på hele kæden fra produktion til distribution. De har selv udviklet sin G-1000 stof, som mange af produkterne laves i, og de har patent på denne.

Fjällräven har valgt at være en ordre producerende virksomhed, hvorfor alle detaillister har forud-disponering til næste sæson. Man styrer således via ordrer, hvor meget og hvad, der skal produceres. Dertil tillægges en vis procentdel produktion af "basis-produkterne" så der forekommer et varelager, men det er minimalt, hvor meget der er bundet heri. Dette ser vi også hos Fjällräven ApS, der i 2009 intet varelager har. I 2010 er der bundet lidt penge i et varelager, men det er ikke af stor betydning for regnskabet.

En ulempe for detailhandelen ved denne ordrebaserede produktion er, at hvis der på centrallageret i Holland ikke er flere af et produkt på lager, kommer denne først igen næste sæson. Man kan altså miste omsætning ved kun at have minimalt varelager.

Ved SWOT-analyse beskrives nogle interne- og eksterne forhold hos Fjällräven. Den interne del inddeles i stærke og svage sider mens den eksterne deles i muligheder og trusler. Denne kan være nyttig til at træffe beslutninger for virksomheden.

### SWOT:

<u>Stærke sider</u>	<u>Svage sider</u>
Solid økonomi	Markedsføring
Vækst	Risiko for oms.tab pga. levering
Produkter	
Samarbejde	
<u>Muligheder</u>	<u>Trusler</u>
Stor interesse for produkter	Konkurrenter
Modetendenser	Omskiftelig mode
	eventuelle efterdønninger af finanskrise

Generelt set står Fjällräven ApS stærkt. Fremtidige muligheder, der vil kunne gavne virksomheden, kan både ses ved muligheder og svage sider. Blandt andet vil en mere markant markedsføring matche interessen for produkterne, der sammen vil kunne skabe yderligere omsætning, omtale og markedsandele. Fjällräven ApS kunne med fordel forøge sin markedsføring, der vil smitte af på detailløst såvel som virksomheden selv. Dermed skabes også konkurrence til konkurrenter på markedet, som er en trussel for virksomheden. Ved større efterspørgsel ville man med den solide økonomi ikke stå ringere ved at forøge varelageret en smule. Øget interesse skal opfølges af større produktion, således interessen bibeholdes. Kan varen ikke skaffes før næste sæsons produktion kan man risikere at mindske denne, således at man mister interesse og omsætning. Her følger derfor også en balance mellem produktion og omsætning, da man heller ikke skal begynde at overproducere, for en øget omsætning bidrager ikke positivt ved et yderligere forøget varelager. Er dette tilfældet er man status quo, og har ikke tjent yderligere, men kan blot risikere at tabe på bundet varelager, der mister værdi.

## **Konklusion**

Fjällräven ApS står i en solid økonomisk situation med en pæn fremgang gennem de seneste år. Det er en velorganiseret virksomhed med overskud og høj likviditet. Fremtiden ser frugtbar ud, og Fjällräven har vind i sejlene i modens retning. Dette er umiddelbart en stor fordel for Fjällräven, men mode er jo altid omskiftelig. Dog har Fjällräven en stor basiskundegruppe, der vifter meget bredt. Man har i denne virksomhed en relativ stor økonomisk frihed, der fremadrettet giver muligheder for markedsandele og stor konkurrenceevne over for eventuelle konkurrenter, da man har potentiale til endnu større udbredelse. Denne udbredelsesinteresse ses desuden fra moderselskabets side Fenix Outdoor koncernen, der blandt andet fokuserer på et stærkt nordisk handelsnetværk og varemærke.

Generelt set en sund virksomhed i vækst.

## **Kilder**

Moderselskab Fenix Outdoor: [http://www.fenixoutdoor.se/pdf/Fenix\\_Outdoor\\_AB\\_2011.pdf](http://www.fenixoutdoor.se/pdf/Fenix_Outdoor_AB_2011.pdf)

Fjällräven ApS årsrapport 2010 vedlagt