

LANIDOR: National Success, International Challenge.

Daniela Olga Pissarra Antelme

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MSc IN BUSINESS ADMINISTRATION,
AT THE UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, SEPT 2011

ABSTRACT

Dissertation Title: Lanidor: National Success, International Challenge.

Author: Daniela Olga Pissarra Antelme

This case study analyses the success and the internationalization barriers faced by the Lanidor Group, a leading Portuguese ready-to-wear brand and retailer.

Lanidor initiated its activity in 1966 as a knitwear brand with a core business of thread commercialization, and has evolved since to a “Life Style” concept, which extends beyond apparel.

Lanidor is now the largest chain of feminine ready-to-wear stores in Portugal and is transforming itself into a brand with a strong international presence, with two hundred and thirty-seven stores in twelve countries: two-hundred and seven of which in Portugal, and thirty stores in Spain, Switzerland, Cyprus, Saudi Arabia, Kuwait, Jordan, Angola, Lebanon, Qatar, Ecuador and Mozambique.

In 1999, when Lanidor reached a high level of national market coverage and found that the saturated national market conditioned further expansion of the Lanidor Woman brand, the Spanish market became a priority for them. At the time, Spain seemed to be the natural path for growth, however, the LA Woman brand has been struggling to survive in the competitive neighbouring market.

The Lanidor Group is now considering entry in Poland, but there are diverging views within the management on whether to enter with franchises or with wholly-owned stores.

On the one hand, the view that the best strategy would be through franchising, because it would minimize the investment and risk involved in setting up the international operations and would facilitate a rapid international expansion of the Lanidor Woman brand.

On the other hand, the view that the best strategy would be through wholly owned stores, because franchising in different countries, far apart, could not be effectively controlled and would limit the detection of poor service and management quality, which would ultimately harm the brand’s image. Expansion through wholly owned stores would be slower, but sounder and Lanidor’s stores would become the brand image, thus reducing marketing and advertising costs.

This case study illustrates the success story of a national brand and the challenges faced to expand to international markets.

RESUMO

Título da Dissertação: Lanidor: Sucesso Nacional, Desafio Internacional.

Autora: Daniela Olga Pissarra Antelme

Este estudo de caso analisa o sucesso e as barreiras à internacionalização enfrentadas pelo do Grupo Lanidor, uma marca e retalhista líder de pronto a vestir.

A Lanidor iniciou a sua actividade em 1966 como uma marca de malhas, com um *core business* de comercialização de fios, e tem evoluído para um conceito de “Estilo de Vida” que estende-se para além de roupa.

A Lanidor é agora a maior cadeia de lojas de pronto a vestir feminino em Portugal e está a transformar-se numa marca com uma forte presença internacional, com 237 lojas em 12 países: 207 das quais em Portugal, e 30 lojas em Espanha, Suíça, Chipre, Arábia Saudita, Kuwait, Jordânia, Angola, Líbano, Qatar, Ecuador e Moçambique.

Em 1999, quando a Lanidor atingiu um alto nível de cobertura de mercado e viu que a saturação do mercado nacional condicionava a expansão da marca Lanidor Woman, o mercado Espanhol tornou-se uma prioridade para a empresa. Nessa altura, a Espanha parecia ser o trajecto natural para o crescimento da marca, contudo, a marca LA Woman tem lutado para sobreviver no mercado vizinho competitivo.

A Lanidor está considerar a entrada no mercado Polaco, mas existem opiniões divergentes na administração quanto ao modo de entrada, se com franchisados ou com lojas próprias.

Por um lado, a melhor estratégia seria com franchising, porque iria minimizar o investimento e o risco associado ao desenvolvimento de operações internacionais, e facilitar uma expansão mais rápida da marca Lanidor Woman.

Por outro lado, a melhor estratégia seria com lojas próprias, porque o franchising em países diferentes e longínquos não pode ser controlado de forma eficaz e iria limitar a detecção da qualidade de gestão e de prestação de serviços, que fundamentalmente poderia causar danos à imagem da marca. A expansão internacional com lojas próprias iria ser mais lenta, mas estável e as lojas da Lanidor se tornariam na imagem da marca, o que iria reduzir os custos de marketing e de publicidade.

Este estudo de caso ilustra a história de sucesso de uma marca nacional e os desafios enfrentados na expansão para mercados internacionais.