

E-BOOK FRÅN MAGNUS OHLSSON RETAIL MANAGEMENT AB

HARDCORE RETAIL

OPTIMERING OCH INNOVATION

AV MAGNUS OHLSSON

”However beautiful the strategy,
you should occasionally look at
the results”

Sir Winston Churchill

INNEHÅLL

INLEDNING	4
1. OPTIMERA OMSÄTTNINGEN	8
2. OPTIMERA LÖNSAMHETEN	12
3. TA TEMPEN PÅ ORGANISATIONEN	19
4. VÄSSA SWOTEN	22
5. UTVECKLING UTANFÖR RAMARNA	26
OM FÖRFATTAREN	33
OM MAGNUS OHLSSON RETAIL MANAGEMENT AB	34

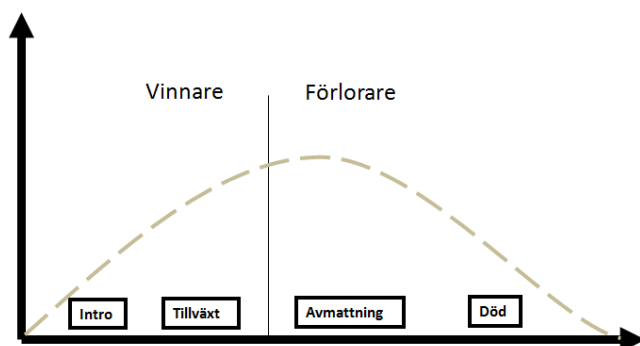
INLEDNING

Man brukar säga att retail is detail. Lönsam detaljhandel skapas av en mängd interagerande faktorer som alla kan bli bättre än igår, förra veckan och förra säsongen. Ständig utveckling är en förutsättning för allt företagande men resultaten, både positiva och negativa syns snabbt i detaljhandeln. Ständig tillväxt är en förutsättning för alla sunda företag. Det som inte växer är på väg att förtvina och "lagom" är inte ett stadium. Det är en punkt man passerar på vägen upp eller ner.

Alla företag och företeelser genomgår under sin livscykel samma schematiska utveckling. Från en osäker introduktionsfas tar tillväxten fart och konsumenterna strömmar till. Under tillväxtstadiet är stämningen hög och fokuset solklart. Kassaflödet skapar framtidstro och ger utrymme för investeringar. Förr eller senare trappas tillväxten av och man kan tala om en stagnation i konsumtionen. Därefter går konsumtionen tillbaka och avmattningsfasen inträder.

I denna verklighet har företag vid varje given punkt ett antal handlingsalternativ för att stanna kvar i tillväxtfasen, alternativt att genomföra en turnaround för att komma från stagnation eller avmattning och tillbaka in i tillväxtområdet. Detta kräver en ständig förändringsprocess och anpassning till rådande konsumentbeteende och konkurrenssituation.

Den egna självbilden och förmågan att se sig själv i perspektivet av förändrade marknadsförutsättningar är parametrar som är viktiga för att klara en förändring i riktning tillbaka mot tillväxt och möjligheter, när verksamheten en gång hamnat i en stagnationsfas. I denna liksom i avmattningsfasen är tendensen att se tillbaka mot "den gamla goda tiden" typisk, liksom självcensuren omkring förutsättningarna att verka i den nya konkurrenssituationen.



Fakta är att det endast är när verksamheten är i tillväxt som konsumenterna på allvar uppfattar verksamheten som ett relevant alternativ när konsumtionsbehovet uppstår.

Antingen betraktar jag mig själv och min verksamhet som ett offer för marknadens nycker eller som en aktör med möjlighet att fatta ett antal olika val som påverkar konsumenternas vilja att konsumera. Det ena synsättet kan exemplifieras av citatet från Sonys grundare: ”Jag betjänar inte marknader, jag skapar dem”. Detta synsätt visar på självbild som en drivande aktör som kan skapa nya konsumtionsbehov, genom att driva marknader. Motsatsen, synsättet som en passiv spelare som endast kan suga upp behov som redan finns, under den tiden de finns exemplifieras av ett citat från en fabrikschef från General Motors som på dagen för nedläggningen säger: ”Denna dag är den sorgligaste i vår historia, för marknaden har inte längre behov av våra produkter.”

Detta synsätt visar på en statisk självbild där företaget inte har någon möjlighet att påverka sin situation. De olika synsätten påverkar självfallet företagens förmåga att överleva förändringar. Konsumtionsmönster förändras ständigt genom historien. Nya värderingar, produkter, modetrender och levnadsmönster påverkar vilka områden som konsumenterna lägger sina pengar på. Med självbild som en aktiv påverkare har man två handlingsalternativ i varje situation – att antingen förflytta sig själv till de områden där tillväxten just nu finns, eller att förflytta konsumenterna dit man själv finns. Båda alternativen har visat sig lyckosamma genom historien. Alternativet, att stanna kvar och inte agera i en situation där företaget, eller branschen stagnerat, och man inte erkänner att marknaden förändrats, innebär att man måste skapa en organisation vars huvuduppgift blir att undgå döden så länge det är möjligt, snarare än att skörda ytterligare framgångar.

Symptombilden för en kedja som inte längre har livskraft är en sorglig syn och vanligen kan man skilja på tre stadier av förfall längs nedgången.

	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Likviditet	Minskande	Minskande	Obefintlig
Anställda	Ifrågasätter ledningen	De bästa medarbetarna lämnar skeppet	De som är kvar är inte anställningsbara någon annanstans
Marknadsföring	Neddragningar för att minska utgifterna	Leverantörsdriven	Utbudsansönering för att skapa likviditet
Butiksstatus	Begränsad. Neddragningar för att minska utgifter.	Klart daterad. Icke sällytor helt förbisedda.	Flera år efter sin tid. Kroniskt förbisedda.
Sortimentspresentation	Hög andel icke säsongprodukter	Inriktad på att skapa likviditet. Inget kundfokus.	Butikerna ser ut som lagerlokaler.
Lagernivå	Obalanserade och för höga lagernivåer.	Grundsortiment börjar saknas, storlekar etc blir osorterade. Dödsrullningen börjar.	Begränsad till vad leverantörerna vill leverera.
Leverantörsrelationer	Förlorar rabatter och bonus	Förlorar de mest eftertraktade leverantörerna som inte vill associeras med verksamheten.	Helt beroende av marginalleverantörer
Resultat	Förluster	Förluster och än större skuldsättning	Förluster, än större skuldsättning till mkt höga räntor. Likviditetskris

Utgångspunkten för denna bok är att vi skall lyfta och optimera ett antal viktiga delar i kedjan för att *stärka intjäningsförmågan* genom att öka produktiviteten på det vi gör idag. Det kan ske på två sätt: Antingen gör man samma sak som idag med mindre resurser, eller så gör man mer med mer resurser. I denna del skall vi också titta på olika sätt att analysera verksamheten på för att hitta så många potentialer som möjligt.

Vi skall också titta på det som ligger bortom optimeringen, nämligen innovation och skapandet av ny marknad. Ibland är inte optimering tillräckligt, till exempel om vårt marknadsunderlag för vår produkt eller tjänst inte är tillräckligt stort. Då spelar det mindre roll för vare sig hur bra marknadsföring vi har eller hur bra vi är på att sälja i butiken.

Alltså skall vi titta på förbättringsarbete både inom och utom ramarna för den nuvarande verksamheten. Skillnaden mellan innovation och utveckling kan ibland vara svår att dra gränsen mellan. I denna bok definieras skillnaden på följande vis: Innovation skiljer sig från utveckling genom att i grunden förändra förutsättningarna för att bedriva affärer inom innovationens område.

Emedan utveckling vanligtvis sker i små, kontinuerliga steg, tar en verklig innovation verksamheten till en ny nivå. Innovationen kommer av ett nytt synsätt eller en ny idé att förhålla sig till marknaden på. De utgår från kundbehov, men inte nödvändigtvis medvetna sådana. För att ännu en gång citera företrädaren för amerikanska Tweeter: "Kunderna vet inte vad som är möjligt". Vid första anblicken kanske de också förkastar den. Historien är fulla av nya produkter som förkastats i förtester och fokusgrupper inklusive Sony Walkman och Baileys. Innovationen skapar en helt ny marknad, den ritar om marknadskartan och *skapar* en efterfrågan, snarare än möter en befintlig.

Innovationer kommer inte från företag utan startar hos en enskild människa som har fröet till en idé. Ett av de största hindren för innovativ utveckling är de imaginära hinder i form av vår uppfattning om "hur marknaden fungerar" eller "branschens regler" som vi själva bekänner oss till. Därför är det i denna del också viktigt att förstå lite om hur vår egen hjärna fungerar när det gäller att ta till sig ny information och möjligheter.

Vi börjar självklart med att gräva där vi står och ser vad vi kan göra med det vi har idag.

DEL I

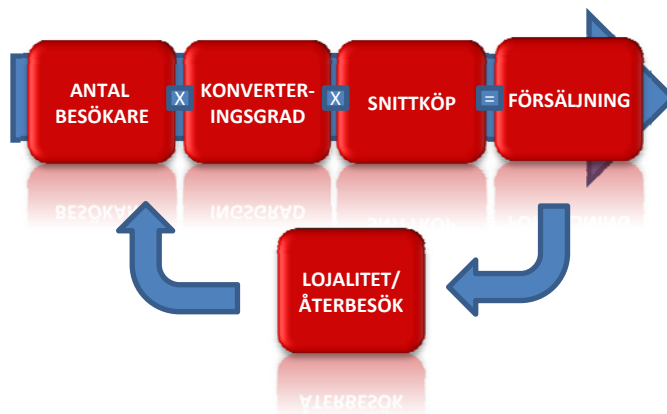
OPTIMERING

1. OPTIMERA OMSÄTTNINGEN

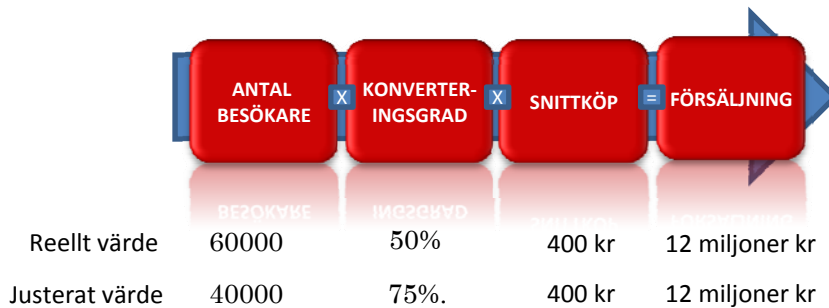
I allt förbättringsarbete gäller det att vara noga med att skilja på vad som är det verkliga problemet och vad som är symptom på ett problem. Om problemet med en låg omsättning ligger i ett felaktigt sortiment eller lågt motiverad personal, spelar det ingen roll hur mycket reklam som det investeras i för att öka omsättningen.

För att hitta var förbättringsmöjligheterna finns och vilka medel som kan användas för att komma tillrätta med problemet måste man analysera hela kedjan av förutsättningarna för att en kund skall spendera ett visst antal kronor i våra butiker. I en transaktionsanalys tar man reda på hur omsättningen i en butik är uppbyggd och var man snabbast kan göra åtgärder.

För att transaktionen skall kunna äga rum måste det finnas en marknad, dvs ett visst antal boende i butikernas marknads- och upptagningsområden. Av dessa är ett visst antal kunder hos oss idag, som en konsekvens av att de känner till oss har provat och förhoppningsvis tyckt att butiken klarat "testet". Detta är vår *penetration* i marknaden. Dessa hushåll kommer till oss ett antal gånger per år – hur många kan vi antingen läsa av direkt via vårt kundkortssystem eller via en marknadsundersökning. Antalet kunder multiplicerat med deras besöksfrekvens ger oss antalet besökare, som kan läsas av i butikens besöksräknare. Antalet gjorda köp dividerat med antalet besökare ger en fingervisning om hur bra eller dåliga vi var att omvandla besökare till kunder, och antal investerade kronor per köp en indikation på hur intressant vår butik var för att tillfredsställa behovet.



Varje del i denna kedja går att förbättra och detta är starten i allt förbättringsarbete inom befintliga ramar. Låt oss börja att titta närmare på vad som händer i butiken.



Anta att vi från vårt kassasystem kan konstatera att en butik har en omsättning på 12 miljoner kronor per år och att vi under året haft 30 000 transaktioner. Vidare har vi från besöksräknare i butiken kunnat konstatera att vi har haft 60 000 besökare. Det ger att vi haft en konverteringsgrad, dvs en andel av besökarna som handlat på 50% och ett snittköp per kund på 400 kr. Ofta måste dock besökarantalet justeras eftersom besökarna ibland kommer som ett par eller i grupp och då utgör ju gruppen den egentliga kunden såvida de handlar tillsammans. För att få en riktig uppfattning om konverteringsgraden måste besökarantalet justeras. Ett justerat antal kan fås antingen genom en kundundersökning eller genom att man i butiken registrerar hur många som handlar själv och hur många som handlar i sällskap. I t ex modebutiker ligger gruppstorleken på någonstans mellan 1,3 –1,6, men låt oss för sakens skull anta att vi har en gruppstorlek på 1,5. Det innebär att vi i detta fallet måste justera besökarantalet till $60\,000/1,5$ dvs 40 000 personer, och det förändrar också vår konverteringsgrad till 75%.

Därefter tar vi via Statistiska Centralbyrån eller kommunen reda på hur många hushåll som finns inom marknadsområdet, i vårt fall antar vi att det bor 150 000 personer i 68 000 hushåll. Från en marknadsundersökning eller kundintervjuer får vi reda på att våra kunder kommer till oss i snitt fyra gånger per år.

Därmed får vi de sista delarna i kartläggningen av hur vår omsättning kommer till oss. Om de 40 000 besökarna i snitt kommer till oss fyra gånger per år innebär det att vi är beroende av 10 000 hushåll. Det innebär också att de 10 000 hushållen utgör $10\,000/68\,000$ dvs 14,7 % av det totala antalet hushållen inom vårt marknadsområde.

Då har vi skaffat oss en uppfattning om vilka parametrar som vi har att arbeta med i vårt förbättringsarbete. Om vi vill öka omsättningen måste vi förändra antingen:

- Penetrationen, dvs hur många kunder vi har som hushåll
- Antalet gånger per år som vi ger dem en anledning att komma tillbaka
- Andelen besökare som vi gör om till kunder (Varje procentandel i exemplet som kan konvertera till kunder utöver de som handlar idag innebär 160 000 kr/år)
- Storleken på det köp de gör varje gång de väljer att komma till oss (En ökning av snittköpet med 10 kr i exemplet ovan ger 300 000 kr/år)

PENETRATIONEN – dvs fler nya besökare kan vi öka genom att öka vår kännedom i kundens medvetande eller ändra vårt erbjudande för att bli intressanta för nya kundgrupper. Vi kan också öppna fler butiker upp till en viss nivå så att vi blir tillgängliga för fler kunder.

Vid problem med penetrationen, se över:

- Läget kontra butikens målgrupp
- Kännedom
- Marknadsföringens räckvidd
- Butikens läge och antalet butiker inom samma område

SKAPA TRAFIK - dvs fler anledningar att komma till oss kan vi påverka genom att ha en kampanjstrategi som presenterar erbjudanden i rätt media vid rätt tid. Annonseringsfrekvens är ett viktigt verktyg. Vi kan också bredda vårt sortiment för att bli relevant i fler situationer, liksom att på olika sätt stimulera till och ge anledning till återbesök.

Vid problem med trafiken, se över:

- Kännedom
- Butikens läge
- Marknadsföringens attraktivitet, kanalval och erbjudandenivå
- Andelen nya kunder kontra återkommande (lojalitetsprogram)

KONVERTERINGSGRAD– dvs göra fler besökare till kunder kan vi påverka genom att ha attraktiva butiker. Vi kan säkra oss om att kunden styrs i butiken och kommer i kontakt med en så stor del av sortimentet som möjligt, eftersom det är bara de produkter som kunden vet att butiken har som han eller hon kan köpa. Vi kan också se till att själva sortimentspresentationen är attraktiv och att personalen är aktiv och arbetar med de kunder som vill ha hjälp.

Vid problem med konverteringsgraden, se över:

- Bemanning kontra besökens fördelning över dagen
- Butikens planering och layout – gör kundflödesanalys där man följer kundens väg på ritning
- Erbjudandenivå i butiken
- Lagernivå (Säger vi nej till kunder pga varor är tillfälligt slut?)
- Sortimentsmix (Även andelen nyheter och lågpresterande produktområden)
- Produktpresentation
- Försäljningsteknik
- Säljstyrning

SNITTKÖPET – hur mycket varje kund köper kan påverkas dels genom att ha ett sortiment som går att köpa spontant, utan vidare eftertanke, och dels genom att själva butiksmiljön skapar en shoppingvänligt och inspirerande känsla. Återigen är personalen ett viktigt verktyg för att sälja upp till dyrare produkter och skapa merförsäljning.

Vid problem med snittköpet, se över:

- Antalet artiklar per köp
- Lagernivå (Säger vi nej till kunder pga varor är tillfälligt slut?)
- Sortimentspresentation (tillbehörsprodukter)
- Besöksfrekvens (ofta återkommande besökare kan betyda relativt sett mindre köp)
- Säljstyrning
- Försäljningsteknik (mer och uppförsäljning)

Genom en transaktionsanalys i en kedja och jämföra nyckeltalen från olika butiker kan man snabbt isolera problem och sätta in insatserna där de gör nytta istället för att t ex reflexmässigt investera i mer marknadsföring. Det finns också anledning att agera om det finns stora avvikelser i sortimentsmixen, dvs varje sortimentsområdes andel av helheten i varje butik, särskilt om det är stor variation på marginalerna mellan olika sortimentsområden. Nedanstående optimeringsmatris används vid optimerings-/idéarbete för att skapa en åtgärdslista för att öka omsättningen baserad på effektivisera varje enskilt steg. Matrisen kan användas på alla nivåer, såväl nationellt som för en enskild butik.

OPTIMERINGSMATRIS OCH ÅTGÄRDSPLAN				
Verktyg \ Effekt	Öka kundtillströmningen	Öka konverteringsgraden	Öka snittköpet	Öka andelen återbesök
Extern kommunikation				
Erbjudanden				
Service				
Sortiment				

2. OPTIMERA LÖNSAMHETEN

Så långt har diskussionen handlat om att öka omsättningen, men i strävan att öka produktiviteten har vi också att hantera frågan om kostnadsmassan och de problemområden och potentialer som finns här.

Ett bra förhållningssätt är att konstatera att varje verksamhet slåss med konkurrenterna om varje intäktskrona, men faktiskt äger sina kostnader.

De viktigaste kostnadsposterna är

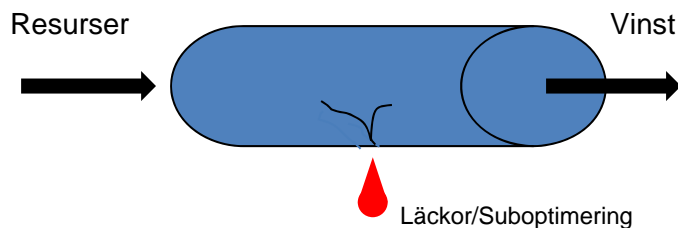
Varukostad inkl kostnader för att transportera och lagerhålla dessa.

Personalkostnad

Lokalkostnader

Marknadsföringskostnader

Ofta finns det, förutom de problemställningar som går att avläsa i nyckeltalen och bokföringen, en medvetenhet i organisationen om vilka åtgärder och företeelser som inte har full verkningsgrad. En bra övning är att likna verksamheten vid ett rör där det i ena änden stoppas i ett antal personers energi och viljestyrka, pengar och kunskap. I andra änden förväntas företaget leverera vinst, nöjda kunder och personlig utveckling mm för de inblandade.



Frågan är, vilka läckor finns det i röret för som hindrar all input att också bidra till output i verksamheten. Det kan både vara interna och externa förutsättningar och röranalogen är ofta en bra start på ett förbättringsarbete internt i företaget där man har ett behov av att starta förutsättningslöst. Låt oss gå igenom de grundläggande handlingsalternativen för att lösa kostnadsproblem.

VARUKOSTNAD – dvs hur mkt kostar det att köpa in, lagerhålla och transportera varor från leverantör till lager och från lager till butik. Här skiljer vi på problem med bruttomarginalen och bruttovinsten.

Vad gäller bruttomarginalen, dvs det som blir över på varje vara så handlar det dels om att:

- Kapa sortiment så att volymerna per artikel ökar och därmed förhandlingsstyrkan mot leverantörerna.
- Värdera sortimentsmixen, särskilt om det är stora avvikelser mellan olika sortimentsområden. Skillnader i sortimentsmixen mellan olika butiker är inte sällan layout och merchandiserelaterat.
- Säkra lagertillgänglighet på högmarginalartiklar.
- Hitta metoder att dolt kommunicera vilka artiklar som är högmarginalprodukter till butikspersonalen, med färgkoder eller på annat sätt på priskommunikation. Det gör det enklare att styra försäljningen till dessa.
- Arbeta med styrd varuplacering i hyllan, enligt planogrammodellen för att säkra att rätt produkter har rätt placering.

I vissa branscher betraktar man finansieringslösningar och sakförsäkringar som ”marginalförstärkare”.

Bruttovinsten, dvs det som blir kvar när varuhanterings totala kostnadsmassa dragits från försäljningspriset innebär att även transport, lagerkostnader, inkurans, reklamationer, etc räknas in.

- En effektiv organisation där sortiments- och inköpsprocessen har tydligt ägarskap i varje beslutsdel är en förutsättning för en hög bruttovinst. En fluktuerande bruttovinst beror inte sällan på att frågor och ansvar hamnat mellan två stolar i organisationen. Att kartlägga alla beslut i organisationen är en intressant övning med många aha-upplevelser.
- Lagernivåerna är en nyckel ur flera perspektiv. Dels för att minska den likviditet som blir bunden i lager, men också att ha rätt system för att ha rätt nivåer av rätt artiklar. Vid höga lagernivåer är problemet inte sällan isolerat till vissa artiklar eller segment. Ett sätt att sätta fokus på där man kan göra skillnad är att segmentera artiklarna i olika grader av omsättningshastighet eller en annan parameter (lageromsättningshastighet är ibland ett trubbigt verktyg) som antyder att det är dags att agera. En kedja delar upp artiklarna i friskt lager, överlager respektive betong, där de sistnämnda artiklarna inte sålt under de senaste 20 dagarna. I kapitalvarubranscher med en liten omsättning per artikel kan en segmentering i antal artiklar per butik och år vara en möjlig väg. Detta gör det möjligt att snabbt sätta in åtgärder för att t ex säljstyra mot problemen. Rutiner och ägarskap för inköp och överlager är ett måste.
- Lagernivåer i butik respektive centrallager är en annan faktor att ta hänsyn till. Många exempel finns där förstautskicket av nya produkter varit för stor andel av totalen så att vissa butiker sålt slut på produkter emedan andra har brist och därmed förlorar försäljning. I ett senare skede får produkterna REAs bort i övriga butiker. Lösningen hade varit att behålla en större andel produkter centralt och fördela efter försäljning. Alternativet är att få höga transportkostnader mellan butiker eller att tappa försäljning med andra möjliga effekter som bad will från kunder som inte hittar det de söker.

- Antalet artiklar är en nyckelindikator som får konsekvenser för såväl kapitalbindning, bruttovinst som kundupplevelse, särskilt om det också finns färg och storleksvarianter i sortimentet. Om antalet artiklar och varianter är för stort kommer det få konsekvensen på varumängden i butiken. Dessutom kommer storlekar och varianter ta slut tidigare istället för om inköpen kunnat fokuseras på ett färre antal volymartiklar, med konsekvens att utbudet och fullsortering snabbt urholkas med högre andel REA-beting som konsekvens.
- Håll fokus på utgående artiklar, både i antal och värde. Skapa också tyliga kriterier för när och varför en artikel skall utgå.
- Ett annat alternativ att hantera överlager och utgående artiklar är att koncentrera problemet i outlets eller på annat sätt försöka sälja partier i bulk ev genom tredje part. Härigenom skapas dels en bättre butiksmiljö i ordinarie butiker samtidigt som problemprodukterna som säkerligen rabatterats kraftigt inte stjäls försäljning från ordinarie sortiment.
- Andelen reklamationer skall på samma sätt följas i såväl procent av försäljning liksom på artikelnivå. Även här är det relevant att försöka rangordna problemen på samma sätt som den tidigare diskussionen omkring lagernivåer. Här är det också viktigt att statistik och information förs tillbaka i kedjan till såväl sortimentsutveckling som inköpsfunktion. För vissa branscher kan det vara värdefullt att investera i ett reservdelslager för de mest frekventa problemen.
- Om andelen REA-produkter/prisreduktioner är stort kan bero på sortimentsmissar eller på ett prisimageproblem. Båda vägarna bör utredas.
- Svinn är en inte oväsentlig faktor som både kan ha sin grund i skador men oftast i intern oärlighet. Här gäller det att ha effektiva rutiner både för att upptäcka svinn och en tydlig policy när det väl upptäcks. Personalkontroll, inleveranskontroll, attestrutiner och regelbundna punktinventeringar är viktiga verktyg för att upptäcka och åtgärda orsaker till svinn.
- Direkta transportkostnader hanteras bäst genom ett differentierad levereranssystem där butikerna får det antal leveranser per vecka som motsvarar deras försäljning. Se också med jämna perioder över möjligheten att skapa logistikhubbar om leverantörsstrukturen är sådan att en stor volym kommer från ett närliggande geografiskt område t ex i Asien för att på så sätt inte behöva transportera hem allt gods på en gång utan dra nytta av ett lägre kostnadsläge och samtidigt kunna blanda gods från olika leverantörer i samma transport.
- Självklart matchas alla kostnader för transport- och lageroperatörer mot den övriga marknaden med jämna mellanrum.

PERSONALKOSTNAD – är en annan stor och avgörande kostnadspost. Här bör man följa såväl antal arbetade timmar totalt, antal arbetade timmar per försäljning samt personalkostnad per försäljning. Detta måste givetvis ske per butik.

Öppettiderna är en viktig del i jämförelse materialet eftersom långa öppettider är kostnadsdrivande, något som också är sant vad gäller butiker med flera plan eftersom man oftast behöver bemanning på samtliga plan under hela öppettiden. Därför bör målen anpassas efter förutsättningarna så att inte äpplen jämförs mot päron.

Nyckeluppgiften är att nå så hög produktivitet som möjligt, dvs att sträva efter att göra mer per arbetad timme, eller göra samma på färre timmar. Ofta ser man snabbt skillnader mellan butiker som snabbt går att härleda till ledarskapet hos butikschefen om man jämför produktivitetens mått ovan.

Skäl till höga personalkostnader/låg produktivitet i butiken kan t ex vara:

- Att schemalaggningsen inte är optimerad. Besöksstatistiken per timme över dagen och veckan är viktig input till hur bemanningen bör planeras.
- Ineffektiva rutiner vad gäller varupåfyllnad, lagerhantering i butik eller brist på hjälpmedel.
- Bristfälliga ansvarsområden och ansvarsbeskrivningar som gör att arbete faller mellan stolarna eller måste göras om
- Arbetsmiljöbrister (följ upp sjukfrånvaro noga) och stor omsättning på personal pga dålig trivsel eller ledarskap innebär också direkt dränering av effektiviteten. Kostnad för personalomsättning ligger i såväl bristande servicegrad pga vakanser mellan rekryteringar, kostnader för själva rekryteringen och bristande effektivitet under den första anställningstiden.
- Hanteringskostnader som prismärkning, effektiva butikspack som underlättar påfyllning och minimererar hanteringen av varorna i butiken finns inte.

LOKALKOSTNADER – dvs kostnader för butikslokaler, inredning, osv är vid sidan av varukostnad och personalkostnad den mest kritiska kostnadsposten inom en kedjeverksamhet.

Lokalkostnaderna är förutom kostnaderna för själva inredningen och konceptelementen till största delen beroende av hyreskostnaden och del av gemensamma kostnader i ett köpcentrum. Läget, storleken på lokalen, i vilken grad fastighetsägaren tar investeringar, attraktiviteten hos konceptet från köpcentrumens sida, andel fast/omsättningsbaserad hyra, om det är en enplans- eller tvåplansbutik, hyreskontraktens längd påverkar alla hyreskostnaden. En vanlig parameter är också att hyresvärden erbjuder en stegvis hyresrabatt som möjliggör att resultaten de första åren påverkas positivt under uppbyggnadstiden.

Genom en genomtänkt etableringsstrategi kan kostnaderna optimeras genom att man optimerar faktorer som yta och läge för att få så hög effektivitet på butiksytan som möjligt. Nyckeltalet omsättning/kvm och hyreskostnad/kvm är viktiga storheter när det gäller att bedöma om lokalkostnaderna är relevanta.

I en kedja med över dussinet butiker kan man oftast hitta bra jämförelsetal för att hitta en optimal ytstorlek och övriga parametrar för att få en utgångspunkt för en etableringsstrategi som kan underlätta att skapa bra kostnadslägen vad gäller lokaler, men också andra parametrar.

En enkel övning är att rangordna kedjans butiker uppifrån utifrån resultat per butik och sedan jämföra nyckeltal som omsättning, storlek, omsättning/kvm, personalkostnad/omsättning, bruttovinst samt lokalkostnader/omsättning. Med stor sannolikhet kan man sedan klustra kedjans högavkastande butiker, kedjans sorgebarn och däremellan medelpresterande butiker. Nästa steg är att leta efter likheter mellan butiker i varje segment för att på så sätt t ex komma fram till en optimal butiksstorlek och också se påverkan av andra parametrar. T ex kan en hyreskostnad vara låg genom att man väljer en tvåplansetablering, men det flyttar å andra sidan kostnader till personalkostnadsdelen eftersom kraven på bemanning ökar.

En annan viktig del i en etableringsstrategi är att baserat på ovanstående analys också ha en plan för avveckling och relokalisering av butiker som inte bidrar till resultaten, antingen faktiskt eller imagemässigt. Därför att en grundlig och löpande butiksanalys kritisk för att man över tiden skall kunna hålla lokalkostnaderna på en optimal nivå.

MARKNADSFÖRINGSKOSTNADER – dvs kostnader för media, konsulter, tryck av reklamenheter och undersökningar för att

Marknadsföring är självklart en förutsättning för att skapa omsättning och inte en självklart besparingspost i tider av kostnadsjakt, förutsatt att man vet vad som ger effekterna. En förutsättning att bli vald är ju att marknaden har kännedom om företaget.

Skolorna bakom vilken marknadsföring som är effektivast är ett ständigt debattämne och kan fylla ett bibliotek. Svaret på vad som är effektivast är helt enkelt: Det beror på. Vilken bransch, hur stor målgruppen är, var den finns, vilka medier de konsumerar och framförallt, vilka effekter man vill ha, på kort sikt och på lång sikt.

De flesta effekterna när det gäller effektiviteten av olika media, pr, bloggar, sociala nätverk låter sig ändå mätas och utvärderas. Ett trackingsystem som mäter kännedom och reklamerinran löpande är grunden för en trovärdig utvärdering av kommunikationen. Genom att sedan lägga till annan information som kan föras till med automatik såsom t ex butiksbesök, väderdata, försäljning och samtidigt markera avvikelser i form av generella inkomsttillskott såsom barnbidrag och löneveckor som alltid stimulerar försäljningen extra så kan effekter av kommunikationen utvärderas utan vare sig tyckanden eller fördomar. På så sätt kan också sämre effekter av en annars bra kampanj vars effekt uteblir pga en värmebölja vidimeras. Med detta som verktyg kan sedan effekter av olika medieinvesteringar loggas på ett relevant sätt på samma sätt som att nya medier kan testas snabbt och med hög säkerhet.

Vad som är en relevant effekt av reklam eller annan kommunikationsform är också en diskussionsfråga. Försäljning, dvs omsättning, är en vanlig förväntan på en aktivitet men i realiteten spelar ju var den marknadsförda varan är exponerad i butiken stor roll och likaså butikens tillstånd i övrigt. Därför bör kommunikationen mätas på de besök den kan generera, snarare än försäljning som är en konsekvens av uppföljningen i butik.

Marknadsföringskostnader som härör från reklambyråer och annan konsultverksamhet bör värderas mot att göra samma saker inhouse.

NÅGRA AVSLUTANDE KOMMENTARER

- Fokusera på problemen och inte symptomen i kostnadsjakten. Symptomet kan t ex vara höga lagernivåer emedan problemet kan vara en otydlighet omkring ägarskapet i organisationen.
- Var vaksam på kostnader som flyttas runt i organisationen pga suboptimering eller rivalisering mellan avdelningar, t ex vinster i bruttomarginalen som äts upp genom ökad hantering i butik eller lagerkostnad, eller låga lokalkostnader som äts upp av högre personalkostnader (t ex vid tvåplansbutiker), eller butiker i sämre lägen för att spara hyreskostnader som straffar sig med högre marknadsföringskostnader.
- IT ska inte betraktas som en enskild kostnadspost. Varje investering i IT måste kunna räknas hem i en effektivisering i någon annan del. Annars bör investeringen inte göras.
- Osthylveln vid kostnadsnedskärningar straffar sig till slut. Prioritering är oftast bättre i längden.
- Etablera och följ upp KPI på alla avdelningar i organisationen utifrån vilken del de tillför. I vissa fall finns datan i företaget affärssystem och ibland måste de fångas i externa undersökningar. Exempel på KPI kan vara:

- För inköp: Bruttovinst, antal nya produkter (mål för fräschör i sortimentet), lagerbindning, lageromsättningshastighet, attityd till sortimentet
- För marknad: Kännedom, attitydvärden, antal besökare
- För försäljning: Omsättning, konverteringsgrad, snittköp, Nöjd-kundindex, lönekostnad/omsättning
- För etablering: Lokalkostnad/omsättning, lokalkostnad/kvm, etableringskostnad, ROI
- För ekonomi/IT: Administrativ kostnad/omsättning
- För personal: Sjukfrånvaro, personalomsättning, Nöjd-personalindex

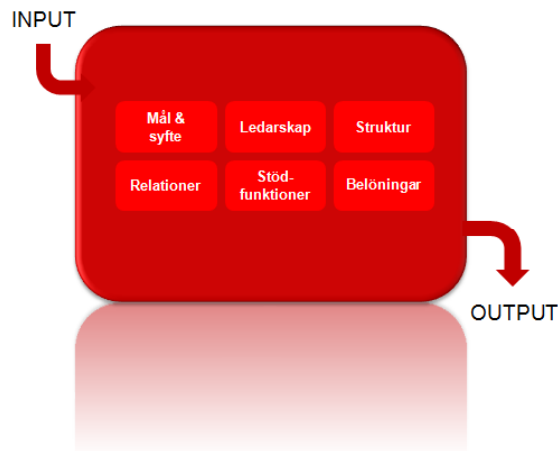
Den gamla sanningen, what get measured get done, stämmer i högsta grad.

3. TA TEMPEN PÅ ORGANISATIONEN

Det finns ofta skäl att skaffa sig en överblick av brister och potentialer inom organisationen, antingen man är ny som chef eller man vill skapa en karta över de problem och möjligheter som finns i ledarskap, arbetssätt, kultur osv, som alla är en förutsättningar för en långsiktig lönsamhet.

Weisboard är en managementkonsult som tagit fram sexboxmodellen, ett enkelt men användbart verktyg för att ta tempen på ett antal för organisationen viktiga punkter. Den kan användas både vid starten av ett nytt chefsuppdrag för att snabbt sätta sig in i och få en bild av verksamheten, liksom för att hitta potentialer och samsyn om viktiga områden i löpande arbete. Den kan genom sin flexibla uppbyggnad också användas på alla nivåer och avdelningar i företaget, från butiken till att analysera hela kedjan.

Sexboxmodellen är en *organisationsdiagnos* som skapar en ögonblicksbild över hur organisationen fungerar som en isolerad företeelse. Organisation ses isolerad från omvärlden och fokus är riktat inåt. Beroende på tid för analysen och syftet kan man välja att gå olika djupt i de olika "boxarna".



De sex olika boxarna innebär att man tittar enskilt på:

Syfte och mål – vilka är grundvalarna för vår existens?

Relationer – hur samarbetar vi och hanterar konflikter?

Stödfunktioner – har vi tillräcklig support och hjälpmedel?

Struktur – hur fördelar vi arbetet och enligt vilka rutiner?

Belöningar – hur ger vi feedback och belönar i organisationen?

Ledarskap – håller någon boxarna i balans?

Ett enkelt sätt att använda modellen är att sätta T-konton med plus, minussidor som man ser att ens egen organisation har i de olika boxarna.

Ledarskap	
+	-

Exempel på frågeställningar i de olika boxarna.

Syfte och mål

- Finns tydliga målbilder i organisationen?
- Är dessa kopplade på ett relevant sätt till vision och affärsidé?
- Är målsättningen formulerad så att vi vet när vi bockat av målet?
- Har målsättningen förankrats i organisationen.?
- Hur ofta och på vilket sätt sker uppföljning?

Struktur-organisation

- Är det balans i arbetsfördelningen?
- Finns rätt koppling mellan ansvar-befogenheter?
- Är rätt man på rätt plats?
- Vem gör vad?
- Hur fördelas arbetet?
- Hur är kompetensnivån?
- Vilka resurser finns?

Är arbetet optimerat vad gäller arbetssätt, utrustning etc?

Vilka tidstjuvar finns?

Starka/svaga sidor?

Relationer

Hur är samarbetet?

Vilka värderingar-attityder-beteenden finns?

Hur hanteras konflikter?

Vem hanterar konflikter?

Relationer mellan olika grupper-avdelningar inom organisationen?

Belöning/tillrättavisning

Vilka sätt att belöna/tillrättavisa finns?

Vem styr över dessa (Vem belönar/tillrättavisar)?

Styr bonussystem etc mot målet ?

Stödfunktioner

Finns det rutiner i nödvändig omfattning?

Hur är servicenivån från supportfunktioner?

Chef och ledarskap

Vem håller boxarna i balans?

Vilka värderingar har ledaren ?

Hur utövas ledarskapet?

Vilket förtroende/anseende har ledarskapet i organisationen?

Sammantaget ger denna kartläggning ofta en snabb och bra bild för att isolera problem- och förbättringsområden.

4. VÄSSA SWOTEN

SWOT-analysen är ett av de klassiska verktygen, som på ett strukturerat och överskådligt hjälper till att få en enkel nulägesbild av företaget och dess omvärld. Den har använts under lång tid, betraktas som ett enkelt och användbart verktyg, men har också med tiden blivit lite slitet och för allmänt för djupare analyser. Dessutom kan man lätt förledas att tro att de styrkor man radar upp, verkligen är konkurrensfördelar vilket inte nödvändigtvis är sant. Därför presenteras först grundmodellen, därefter en variant som hjälper till att fokusera på kritiska faktorer och slutligen en modell som hjälper till att skilja allmänna styrkor från verkliga konkurrensfaktorer.

SWOT- står som bekant för

Strengths – Styrkor

Weaknesses – Svagheter

Opportunities – Möjligheter

Threats – Hot

De första två variablerna syftar till att kartlägga företagets interna egenskaper och de två sistnämnda på omvärldsfaktorer som kan komma att påverka företaget positivt eller negativt. SWOT-analysen passar bra att använda i både små och stora sammanhang, både enskilt och i grupp.

Styrkor (Intern)	Möjligheter (Extern)
Svagheter (Intern)	Hot (Extern)

Utvecklad SWOT-analys

I denna variant av SWOT-analysen har en mittkolumn tillkommit för att ytterligare hjälpa till att skärpa analysen och fokusera på viktiga delar. I ”key leverage point” skriver man de förutsättningar som krävs för att styrkorna skall kunna användas för att dra nytta av möjligheterna. I ”key business implication” anges vilka åtgärder som krävs för att eliminera svagheter och kunna svara mot hoten. I ”Most critical point” sammanfattas slutsatsen av analysen.

Strength	Key Leverage Point	Opportunity
Weakness	Key business implication	Threat
	Most Critical Point	

En av svagheter med den enkla SWOT-analysen är, som nämndes inledningsvis, att företagets styrkor ofta behandlas som reella konkurrensfördelar. VRIO-analys är ett verktyg för att se vilka faktorer som är betydelsefulla för företagets konkurrenskraft. Man fokuserar på resurser och förmågor som företaget anser sig ha, men kan också utgöra en förlängning av en SWOT-analys.

Med VRIO-analysen får man fram en samlad bild om de resurser och förmågor som företaget vill föra upp som styrkor motsvarar kraven vad gäller

- Valuable – Frågan om värde
- Rare – Frågan om sällsynthet
- Imitate – Frågan om imiterbarhet
- Organization – Frågan om organisation

För varje produkt, tjänst, styrka, resurs eller kompetens ställs frågorna:

- Är detta en värdefull tjänst/produkt/styrka/resurs/kompetens?
- Är tjänsten/produkten/styrkan/resursen/kompetensen sällsynt eller t o m unik?
- Är den kostsam att imitera så att försprånget kan behållas över tiden?
- Är den effektivt organiserad så att största möjliga värdeskapande sker runt processen?

Resultatet läggs in i en matris:

Faktor	Värdefull?	Sällsynt	Kostsam att imitera	Effektivt organiserad?	Konkurrensmässighet
X	Nej	-	-	Nej	Konkurrensmässig nackdel
Y	Ja	Nej	-	↑	Konkurrensmässig jämvikt
Z	Ja	Ja	Nej	↓	Tillfällig konkurrensfördel
Å	Ja	Ja	Ja	Ja	Bibehållen konkurrensfördel

Exemplet ovan visar att endast faktorn "Å" är innebär en långsiktig konkurrensfördel. Alla övriga faktorer är eller kommer att bli oviktiga som konkurrensmedel.

VRIO-analysen är en enkel analys som kan användas i samma situationer som SWOT.analysen och hjälper också till att få oss att förstå när möjligheterna till optimering börjar gå mot sitt slut och det istället är behov av innovation.

DEL II

INNOVATION

5. UTVECKLING UTANFÖR RAMARNA

Med hårdnande konkurrens på så gott som alla nivåer är "bara" utveckling inte längre tillräckligt. Med en traditionell syn på konkurrensfaktorerna och en strategi om att förbättra varje enskild del i verksamheten är den branschledande aktören oftast benchmarkingobjekt och den som definierar det ultimata sättet att bedriva verksamheten. Med allt fler spelare som globala aktörer som i varje avseende kan dra nytta av sin storlek och inköpsvolym är det svårt att se hur man skall kunna vinna kampen.

Ändå är denna utveckling bara ännu ett led i en process som startade i samma stund som den egentliga detaljhandeln såg dagens ljus för mer än hundra år sedan. Och därefter har butikstyper, produkter och kedjor kommit och gått i en aldrig sinande ström. Varuhusen slog ut de små specialbutikerna och blev sedan själva utmanade av en nya och fokuserade kedjeaktörer som nu är under press från lågpris och dagligvaruhandel inom sina respektive segment.

I varje situation finns både hot och möjligheter. Och den som lyckas förmå konsumenten att välja sitt erbjudande får möjlighet att öppna dörrarna till butiken ännu en försäljningsdag. I följande avsnitt fokuseras på innovationsprocessens möjligheter, utmaningar och problem.

Hinder för innovation

Efteråt, när allt var över, skulle episoden komma att kallas Slaget på Södertuna slott. Året var 1995 och "slaget" var inte någon blodig skärmytsling, men konsekvenserna blev ändå ödesdigra. Ericsson hade samlat till en konferens om företagets framtid. Interna utredare presenterade en utredning som bland annat visade att AXE-systemet, telefonväxlarna som varit en av företagets allra viktigaste vinstskapare sedan 70-talet, var på väg att bli omodernt. Dessutom rekommenderades ledningen att köpa upp någon företrädare för den nya tekniken, t ex amerikanska Cisco Systems. Ledningen ansåg att de slutsatserna var väl vägade och inte hade något stöd i vad man visste om företagets framgångsfaktorer. Man valde att bortse från rapportens slutsatser och valde istället att fortsätta på den inslagna vägen.

Några årtionden tidigare gick några schweiziska forskare upp till företrädare för landets urindustri. Med sig hade de sin senaste upptäckt, den elektroniska kvartsrörelsen. Industrin gav kalla handen. Den schweiziska urindustrin var vid denna tid världens största. Under århundraden hade man varit ledande i utvecklingen av urverk som blivit en ikon för finmekanisk precision. Dessutom skedde kontinuerlig produktutveckling, t ex för att göra klockorna vattentäta. Alla som ville ha ett riktigt kvalitetsur köpte ett schweiziskt. Så hur skulle denna nya uppfinning kunna vara till någon som helst nytta? På en mäsas i

Japan fick forskarna visa upp sin nya uppfinning och blev kontaktade av bl a ett japanskt företag vid namn Seiko. Mellan 1979 och 1981 tvingades den schweiziska urindustrin avskeda fyra av fem anställda och gå från ungefär 65% av världsmarknaden till 10%.

Exemplen på hur framstående människor, som är spjutspetskompetenser inom sina respektive områden, totalt missar viktiga möjligheter, kan göras nästan hur lång som helst. Det handlar om människor som vikt sina liv åt sitt arbete eller forskningsfält. Duktiga, energiska personer som inte kan se fördelarna med att välja en ny väg. Eller riskerna med att stanna kvar på den gamla. Man skulle nästan kunna tala om att de blivit blinda. Hur kommer det sig att dessa människor helt och hållet bortser från vad som borde vara uppenbart för några med deras insikter?

Forskaren Benjamin Gilad har studerat varför företag misslyckats med att behålla sin ställning som marknadsledare. Han använder begreppet blinda punkter (Business Blindspots, 1996) för att beskriva de processer som leder till att företag blir omsprungna av sina konkurrenter. Det finns enligt Gilad tre nivåer av blinda punkter:

•Ogrundade antaganden

Om kunder, konkurrenter och konkurrenter som ingen egentligen vet något om eller som inte kontrollerats under lång tid.

•Företagets myter

Uppfattningarna om "vad det är som gjort att vi är där vi är idag". Tron på egna styrkor och konkurrensfördelar.

•Företagets tabun.

Vissa myter övervinner alla attacker, särskilt de som har stöd från ledningsnivå. De blir "untouchable".

Han konstaterar också att alla aspekter av företagets verksamhet omfattas av de blinda punkterna och att man ofta förvränger fakta för att de skall passa myterna. Ju större företag och ju längre historia man har, desto fler blinda punkter verkar man också samla på sig och dessa hindrar nödvändigt nytänkande. Gilad menar att företag kan gå nästan hur långt som helst för att bortförklara att det som sker är en naturlig följd av den egna styrkan/svagheten eller konkurrentens överlägsenhet. Ett exempel är när General Motors under första hälften av 80-talet startade ett samarbetsprojekt med Toyota för att tillverka småbilar i en gammal nedlagd GM-fabrik i Kalifornien. Det nya företaget hette New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) och visade sig vara en succé. På fabriken var det möjligt att tillverka en bil på bara 19 timmar, vilket skall jämföras med 31 timmar på en vanlig GM-fabrik. Bilarna på den sistnämnda var dessutom ofta nedslusade med fel. NUMMI var inte alls, som man skulle kunna tro, en hög-automatiserad fabrik. Den största skillnaden var att man använde sig av teamarbete och att alla arbetare hade befogenhet att stoppa bandet för att rätta till kvalitetsproblem. På GM:s fabriker rådde en strikt specialisering av arbetsuppgifterna. Istället för att studera möjligheterna med produktionstekniken satsade GM på försöka höja produktiviteten vid sina egna fabriker med hjälp av högre

automatiseringsgrad. Bland annat köptes 250 olika industrirobotar in till en nystartad fabrik som skulle vara den nya modellen för högeffektiva bilfabriker. Ett år efter att den stod färdig fungerade den inte, för det var inte teknologin som var problemet utan organisationen. Men trots att GM var delägare i NUMMI vägrade man att erkänna felet i sitt eget arbetssätt. Tvärtom, odlades myten om att något var skumt med NUMMI:s produktivitet. En grupp mellanchefer från GM som besökte anläggningen hävdade att den höga produktiviteten och den låga felstatistiken var en bluff. Det hela, menade man på fullt allvar, måste bero på att NUMMI dolde verkstäder inne i själva anläggningen för reparationer av de nya bilarna! Slutligen lades den nya högautomatiserade anläggningen ner och arbetarna fick mer befogenhet över kvalitetskontrollen. Men då hade det kostat General Motors åtskilliga miljarder.

Men problemet med att ta bort gamla föreställningar är inte bara begränsat till företagsvärlden. I stort sett all ny information eller fakta som inte stämmer med våra uppfattningar sällas bort. Små, obetydliga indikationer som stödjer den uppfattning vi redan har förstoras upp. Det gäller alla områden. Forskaren Thomas Kühn har i sitt arbete (Den vetenskapliga revolutionens struktur) visat hur vetenskapsmän filtrerat bort bevis som strider mot den uppfattning de sökt bevisa. Detta sker alltså också inom den vetenskapliga världen!

Hjärnan som motståndare till utveckling

Man har beräknat att hjärnan kan ta emot ungefär 11 Mb information varje sekund. Genom alla våra sinnen, ögon, öron, näsa, smak och känsel går en informationsmotorväg till hjärnan, som snabbt värderar den och väljer ut den information som är värd att behandla. Den sällade informationen, den som vi uppfattar som nuet, är betydligt informationsfattigare, bara ca 11 bit. För varje bit information som behandlas av hjärnan sällas en miljon bitar bort av en eller annan andledning. En stor del av denna information används av någon del av vår kropp, men utan att vi medvetet behöver se till att den gör det. Bara det som är viktigt finns i vårt medvetna "nu-fönster".

Men hur vet hjärnan vad den skall välja bort? Här kommer mekanismerna bakom inlärningen in. Från vår första stund här på jorden pågår en inlärningsprocess om vad som är farligt och inte farligt, vad som fungerar och inte fungerar. Varje lärdom bildar en del av hjärnans tankekarta. Det som stödjer den information som redan finns där accepteras och släpps igenom. Information som går emot vad man redan vet sällas bort. Detta kallas inom psykologin för kognitiv dissonans. Utan att detta filter sällade intrycken till hjärnan skulle vi inte kunna dra lärdom av våra erfarenheter utan behöva fatta varje beslut för första gången – varje gång. Ju djupare vår kunskap är om ett område och ju mer förankrade våra uppfattningar är, desto svårare är det att ta till sig information som strider mot det inlärd. Vi blir bokstavligen blinda för det hjärnan av erfarenhet säger att vi kan bortse ifrån.

Filtren i praktiken

Begreppet kognitiv dissonans ”upptäcktes” av Leon Festinger 1957. I verkligheten fungerar det på följande sätt: Minnet är uppdelat i ett korttidsminne och ett långtidsminne. I korttidsminnet kan det finnas 5-9 element på en gång. Efter ett tag försvinner de eller överförs till långtidsminnet. I långtidsminnet finns alla erfarenheter och kunskaper man har om sig själv och sin omvärld. Nya upplevelser och observationer inordnas i systemet efter hand men först efter att ha godkänts som ”riktiga”. Hjärnan strävar efter att inordna den nya informationen i existerande mönster. Att ”något ligger i betraktarens ögon” är ett uttryck för denna process. Det är också förklaringen att olika personer beskriver ett och samma händelseförlopp på helt olika sätt. Vi skyddar oss mot ny information som kan störa vår själv- eller världsuppfattning. I långtidsminnet läggs godkänd information till den gamla och bildar hela tanke-system om hur saker och ting fungerar.

Ett annat ord för dessa tanke-system, eller tankekartor är paradig. Paradigm är en förutsättning för att hjärnan inte skall överbelastas, men är samtidigt ett hinder för vår anpassning till en föränderlig omvärld. Man skulle kunna likna paradigmen vid ett nät som informationen filtreras genom. Ju mer vi kan om ett område, desto finmaskigare är nätet, dvs ju mindre öppna är vi för att ta till oss motstridig information och lära om. Den schweiziska urindustrin var fast i sitt ”urverksparadigm” och kunde därför inte ta åt sig ”kvartsrörelseparadigmet”.

Här följer några av paradigmens egenskaper:

- De definierar vad som är möjligt eller omöjligt enligt vårt sätt att se. De sätter alltså gränser för vårt medvetande och gör att vi bara ser det vi vill se.
- Kunskaper som är viktiga i ett paradigm är värdelösa i ett annat.
- När man byter paradigm börjar allt om från början. Inget av det som gjorde en framgångsrik i det tidigare paradigmet är möjligt att tillgodogöra sig i det nya.
- Ju mer man har investerat i det gamla paradigmet, desto svårare är det att byta.

Men med ett paradigmskifte så ändras verkligheten, eller åtminstone vår tolkning av den. En utmanande tanke är vad som egentligen är de yttersta hindren för vår utveckling: Verkliga hinder eller de som vi själva satt upp i vår tankevärld, ivrigt påhejade av konkurrenter som tänker på samma sätt?

Frågan är:

Vad är det som är omöjligt idag, men som om det vore möjligt skulle förändra hela vår verksamhet?

Värdeinnovation – en nytt synsätt

Harvardprofessorerna Kim W. Chan och Renée Mauborgne, skrev 1997 en artikel i Harvard Business Review omkring verksamheter som tillfört något nytt till marknaden och skapat en fantastisk tillväxt (Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth). Dessutom försökte man sig på att bena ut, hur de snabbväxande innovativa verksamheterna skiljde sig gentemot de traditionella. Ett begrepp som lanserades var ”värdeinnovation” som definierades som nya åtgärder som innebar såväl kostnadsänkningar och en bättre kundupplevelse. Senare har de båda författarna ytterligare utvecklat sitt tänkande i boken ”Blue Ocean Strategy”.

För att lyckas, menar författarna, handlar det inte om att försöka slå konkurrenterna, utan att göra dem irrelevanta genom att göra erbjudandet så unikt att det inte är möjligt att jämföra rakt av. Fokus handlar inte heller om att sikta in sig på existerande behov, utan snarare på att skapa nya. I en modell lanserade man vidare fyra frågor att besvara, med hänsyn till företagets erbjudande mot marknaden.

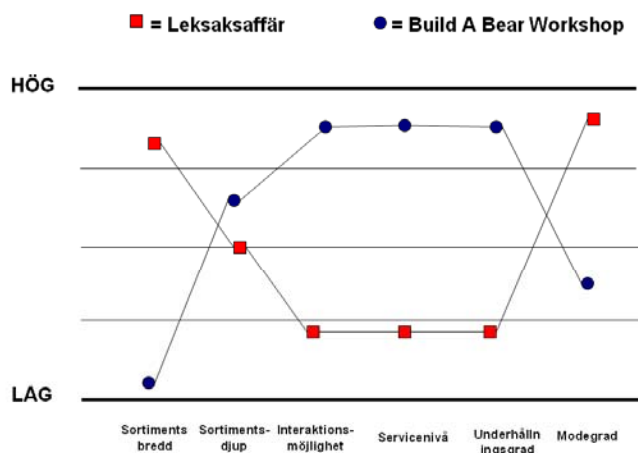


Källa Kim W. Chan och Renée Mauborgne

Med dessa fyra frågeställningar har de innovativa verksamheterna, skapat ett positionerat erbjudande som revolutionerat sina respektive branscher.

Dessutom lanseras begreppet värdekurvor som ett förslag till att visualisera skillnaderna mellan olika kunderbjudanden.

Som exempel nedan visas en jämförelse mellan en traditionell leksaksbutik och uppstickaren Build A Bear Workshop:



Källa till modellen: Kim W. Chan och Renée Mauborgne

In en traditionell leksaksbutik finns tusentals artikelnummer och en gigantisk sortimentsbredd för att säkerställa att så många som möjligt av olika åldersgruppers behov tillfredställs. Inom varje område finns dessutom ett visst djup. En traditionell leksaksbutik kan förvisso upplevas som mer inspirerande än andra butikstyper, men det är inte en plats för egentlig interaktion med sortimentet. För även om det är möjligt att testa leksaker på många ställen är det inte frågan om ett ställe där inköpet är förknippat med ett nöje i sig. Som en följd av höga personalkostnader kan man inte förvänta sig någon enastående service, och sortimentet är mycket trendkänsligt och i mångt och mycket kopplat till TV-program, biofilmer eller så är intresset till ett visst område på annat sätt styrt till en viss produktgrupp eller varumärke, av yttre krafter. Detta gör den traditionella leksaksbutiken sårbar på flera sätt. Dels måste man ta höga lagerrisker för att ha ett brett sortiment och vara en trovärdig aktör, men samtidigt riskerar man att stå med osäljbara produkter som en följs av att något plötsligt är betraktat som "ute". Dessutom har barns förhållande till leksaker förändrats de senaste decennierna och generellt slutar barn att leka med traditionella leksaker tidigare, till förmån för PC-spel, musik, TV-spel och liknande.

Build A Bear Workshop angriper möjligheten ur ett annat perspektiv. Istället för att ha en mängd olika produkter, säljer man nallar med en mängd olika tillbehör. Idén går ut på att kunden själv skall göra sin egen nalle genom att starta med ett tomt skinn och sedan gå runt på totalt åtta "stationer" i butiken där nallen får ett ljud, fylls, sys samman, borstas, kläs på, ägarskapet registreras på dator för att kunna skriva ut ett födelsebevis, varefter nallen betalas och får följa med hem i ett särskilt hus av papp.

Sortimentet är levande också här, vad gäller t ex kläder som kommer i en mängd olika varianter, men ändå handlar det om en produkt med över hundra år på marknaden. Butiksbesöket tar mellan 30-45 minuter och är en skapande upplevelse. Personalen finns i större antal än i andra butiker och hela bemötandet är mer inriktat på showbusiness än expediering.

Man har alltså eliminerat sortimentsbredden och behovet av externt marknadsföringsstöd i form av TV-serier och annat, samtidigt som man skapat en verkstad där besökaren får göra sin egen personliga produkt. Här är butiksbesöket och skapelseprocessen i sig den egentliga produkten, nallen följer med på köpet. Ett typiskt exempel på värdeinnovation. Andra exempel på företag som lyckats med att skapa värdeinnovation är IKEA (Genom att förändra distributionen med platta paket och lägga över arbete på kunden), Dell (Genom att skapa direktdistribution och kundanpassa varje produkt) och Zara (Genom att skapa lågprisplagg med modeinriktning, och föra ut modeplagg från catwalken till butikerna, snabbare än modehusen själva).

Alla större förändringsarbeten kräver beteendeförändring bland de som skall arbeta med den. Att starta nya aktiviteter brukar sällan vara svårt, men en verklig beteendeförändring kommer först när man även slutar med tidigare beteende. Nedanstående tabell är ett enkelt verktyg för att klargöra vad konsekvenserna är av ett visst beslut i termer av aktiviteter som måste igångsättas, respektive upphöra.

BETEENDEFÖRÄNDRING		
AKTIVITETER ATT BÖRJA MED	AKTIVITETER ATT FÖRSÄTTA MED	AKTIVITETER ATT SLUTA MED

OM FÖRFATTAREN

Magnus Ohlsson har arbetat inom detaljhandeln sedan början av 90-talet och har arbetat inom ett butikschef, regionchef, etableringschef, kommunikation & inredningschef, marknadschef samt VD från kedjevärlden. Dessutom en mångårig erfarenhet som konsult och från styrelserummet i fem branscher.

Den sammantagna branscherfarenheten inkluderar:

Sport, möbler & inredning, mode & konfektion, leksaker, bygghandel, vitvaror, brunvaror, ur, alkoholdrycker, dagligvaror, bilreservdelar, m fl

OM MAGNUS OHLSSON RETAIL MANAGEMENT AB

I detaljhandeln får man feedback varje dag, när man låser upp dörren och kunderna kommer in eller uteblir. Med allt fler alternativ för konsumenten bli det emellertid svårare att behålla attraktionskraften.

På en öppen marknad har alla en möjlighet att skapa tillväxt, förutsatt att man orkar flytta sig dit där kunderna just nu vill lägga sina pengar. Det kan ibland innebära att man måste överge gamla affärsmodeller och konkurrensmedel och utveckla nya. Eller så räcker det med att vässa de som redan finns. Det viktiga är att inse att ingen blir offer för omständigheterna utan att själv ha valt det. Utvecklingen är möjlig för alla som vågar släppa in den innanför dörren och hantera konsekvenserna. För utveckling betyder också ifrågasättanden, förändrade arbetssätt och ett annat sätt att hantera sin marknad.

Magnus Ohlsson Retail Management AB arbetar med att samla in och värdera trender omkring detaljhandel, kommunikation och konsumtion. Med detta som grund arbetar vi med strategisk rådgivning, optimering och utvecklingsarbete åt detaljister och leverantörer inom detaljhandels- området. Genom att belysa utvecklingstrender och möjligheter i den omvärld som påverkar oss alla allt mer, hjälper vi till att vässa konkurrensmedlen ytterligare. Vi arbetar med rådgivning när det gäller konceptutveckling, varumärkesarbete och distribution, områden som alla är under en total omvälvning.

Oavsett vilket företag eller bransch du arbetar inom
är en sak säker:

Morgondagen blir inte vad den varit.



M O R M

Magnus Ohlsson Retail Management AB

Besöksadress: Grev Turegatan 19, 114 38 STOCKHOLM

Postadress: Box 7100, 600 03 NORRKÖPING

0709-941 491 www.morm.se