

# Strategier för framgångsrika handelsföretag

Ett systematiskt och metodiskt förhållningssätt till framtiden

Butikernas omvärld förändras ständigt och sättet som ett företag hanterar dessa förändringar på är avgörande för om företaget blir framgångsrikt eller inte. Därför är det viktigt att handelns företag har en god beredskap för förändrade förutsättningar.

## Kort om studien

I projektet ”Handelns strategiska beredskap” har en grupp forskare tillsammans med en referensgrupp bestående av erfarna och framgångsrika personer i ledande positioner inom handeln diskuterat hur aktuella och kommande samhällsförändringar påverkar handelns förutsättningar.

Referensgruppen har fokuserat på följande:

1. Utvecklingsmönster som är relevanta för handeln.
2. Handelns utmaningar.
3. Identifiering av framgångsfaktorer för handeln.

Kärnfrågan i projektet har varit hur handelns företag kan bygga upp sin förmåga att vara kontinuerligt lönsamma under hela resan; härifrån och hela vägen till situation som döljer sig ”om hörnet”.

## Sex framtidsscenarioer

Sex olika aktuella globala framtidsscenarioer har använts *som inspel* i hur och vilka samhällsförändringar som kan påverka handeln i ett fem till femtonårs perspektiv – ”om hörnet” – och hur de eventuella förändringar kan bemötas på ett framgångsrikt sätt av handelns företag. De sex framtidsscenarioerna handlar om:

1. *Finanskriserna* som ökar i antal då det finansiella systemet blir allt sprödare.

2. *Klimatfrågans* dubbelbottnade aktualitet med privat oro, offentlig skuldförskjutning och oklar ansvarsfördelning.

3. *Oljeprisets/energi-frågans* komplexitet och ofta svårförståeliga strategier från företag och beslutsfattare.

4. *Kolonialkrisen* när det gäller tillgänglighet råvaror och den framväxande medelklassen i de före detta kolonierna.

5. *Kulturkrisen* som innebär att de kulturella normer och villkor vi har vant oss vid förändras och förskjuts på olika sätt.

6. *Global splittring* det vill säga perioden med USA som det globala systemets ”hemland” förefaller gå mot sitt slut; andra länder som exempelvis Kina och Indien är på uppgång.

Med dessa som idégivare till hur framtiden kan gestalta sig har beredskapen för förändring i handeln undersökts.

### Strategisk resultatbevakning

Forskarna förordar en metodisk bevakning av resultat för att känna av och anpassa sig till förändrade affärsvillkor. Detta är främst användbart för de många kedjeföretag som finns inom handeln, som har många olika butiker på olika platser och på så vis kan pröva sig fram på olika fronter för att hitta den bästa lösningen samt även upptäcka förändringar på ett tidigare stadium än andra.

De tre resultatbegrepp som ligger till grund för analysen är:

*Det gäller att se och agera när en ny situation växer fram; ompröva relevanta operativa begrepp och bestämma vilka butiker som är lämpliga om nya koncept ska testas.*

a. Resursmarginaler

b. Resurssnålhet

c. Värdeskapande

En framgångsrik verksamhet (a) har de resurser som krävs, (b) använder sparsamma metoder och (c) skapar värde. Genom att bygga upp en konkret analys som belyser olika nyckeltal baserade på dessa resultatbegrepp kan företagen upptäcka olika signaler på förändring i ”god” tid och hinna anpassa sig till de nya villkoren.

Det gäller att det finns en öppenhet för misstag och fel i företagen eftersom det inte går att vaccinera sig mot dessa även med en bra analys och god framförhållning. Öppenheten gör att företaget kan behålla lugnet och är en förutsättning för en nyfiken och lärande ledningskultur.

### Modell för analysen

Analysen bygger på att data regelbundet samlas in för de tre resultatbegreppen ovan (resultatmarginaler, resurssnål och värdeskapande) genom att exempelvis tre ledande personer i varje butik får fylla i en enkät en gång i halvåret. Rapporten ska vara standardiserad så att det går att jämföra olika butiker och se förändringsmönster över tid. Dataunderlaget blir på detta sätt en spegling av hur butiksledarna uppfattar sakförhållanden.

Det är viktigt att kunna se när en ny situation växer fram; att ompröva relevanta operativa begrepp och att bestämma vilka butiker som är lämpliga om nya koncept ska testas. För att detta ska kunna ske behövs en öppen dialog mellan handelsföretagens centrala och lokala nivåer.

### **Teknikutvecklingens inverkan**

Eftersom kunden i så hög grad påverkar vad som blir framgångsrikt är, i jämförelse med tillverkningsindustrin, teknikanvändningen i handeln är svår att förutse. På senare år har digital skyltning, e- och m-handel, automatiska ordersystem, självskanning och självbetjäningsskassor fått genomslag och de fortsätter att öka.

Detta leder dels till ett allt större beroende av systemlösningar som kan leda till att butikerna tappar direktkontakten med kunderna där viktiga trender kan fångas upp, dels till att företagen kan bygga upp en databas med uppgifter som kan användas för att känna av och till viss del förutsäga kommande trender.

Det gäller för handelsföretagen att vara uppmärksamma på om de data som samlas in i olika systemlösningar signalerar att någon form av förändring är på gång.

### **Strategier för beredskap och framgång**

För att bli framgångsrik gäller fyra grundläggande villkor:

1. Att butiken har en strategi
2. Att strategin omsätts i verkligheten

3. Att personalen är välmotiverad, lojal och trivs med sitt arbete
4. Att arbetet är smidigt och effektivt organiserat

Dessa villkor kan undersökas och analyseras i enkäter och rapporteras i relation till de tidigare nämnda resultatbegreppen. På så sätt fångar företagen upp tecken på förändringar. När det visar sig att gällande planering inte levererar har någonting hänt.

Studien har utvecklat en tvåstegsprocess för att hitta relevanta mönster i samhällsutvecklingen och konkreta beslutslägen. Steg ett fokuserar på kritiska avvikelser i enskilda butikers realekonomiska utveckling och steg två är en systematik för att känna igen och dokumentera mönster i sådana avvikelser.

Kedjeföretag som arbetar systematiskt på detta sätt har möjlighet att utveckla och anpassa sin verksamhet till rådande förhållanden löpande genom att slipa på gamla rutiner och testa nya grepp; till exempel etablera multikanalshandel, satsa på andra lokaliseringar än tidigare och utveckla nya butikskoncept.

#### FAKTARUTA

Rapporten *Strategier för framgångsrika handelsföretag* bygger på resultat från forskningsprojektet *Handelns strategiska beredskap*.

*Projekttagare:* Jens Nordfält (projektledare), docent, och Sören Bergström, professor, Handelshögskolan i Stockholm.

För mer information om detta eller andra projekt som finansieras av Handelns Utvecklingsråd, kontakta

Andreas Hedlund  
Vd Handelns Utvecklingsråd  
010-471 85 46  
andreas.hedlund@hur.nu

*Genom att bygga upp en konkret analys som belyser olika nyckeltal baserade på dessa resultatbegrepp [resursmarginaler, resurssnålhet och värdeskapande] kan företagen upptäcka olika signaler på förändring i "god" tid och hinna anpassa sig till de nya villkoren.*



Handelns Utvecklingsråd  
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm  
Telefon 010-471 85 46  
www.hur.nu