


# Strategier för framgångsrika handelsföretag

Ett systematiskt och metodiskt  
förhållningssätt till framtiden

*Jens Nordfält och Sören Bergström*



Forskningsrapport 2014:2,  
*Strategier för framgångsrika handelsföretag,*  
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.  
Rapporten är finansierad av Handels Utvecklingsråd,  
men där forskarna själva är ansvariga  
för rapportens innehåll.  
Publiceringsår 2014.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB  
och Handels Utvecklingsråd  
Tryck: Typografiska Ateljén AB

[www.hur.nu](http://www.hur.nu)  
ISBN: 978-91-86508-20-3

# Förord

Under flera decennier har det förts en framtidsdiskussion i seminarierum, utredningar och media som på olika sätt indikerar att det sena 1900-talets villkor för handelns företag snart är historia. Något annat ligger *om hörnet*. Då talar vi inte exklusivt om handeln – på samma sätt behöver skola, rättsväsende, mediaföretag, logistikföretag och alla andra, som är djupt integrerade i samhällets struktur och utveckling, hitta en linje som är rimlig också *om hörnet*.

Med stöd från Handelns Utvecklingsråd fick vi möjlighet att med start 2012 driva en diskussion om sådana frågor i en grupp med centralt ansvariga personer inom handelns större företag ("referensgruppen"). Det blev en serie gemensamma möten och många enskilda möten därtill. Resonemangen präglades av engagemang, ömsesidig nyfikenhet och en känsla av att vi i den här projektramen hade sällsynt goda möjligheter att pröva rimligheten i bedömningar och resonemang.

Vi forskare tog under hand fram nytt bränsle för diskussion och vi dokumenterade den analys som växte fram i minnesanteckningar. Den här rapporten bygger på detta material och en hel del utrymme går följaktligen åt för att metodiskt klarlägga sammanhang och sanningsvärde i ett sådant "ortodoxt" källmaterial.

Vi tackar referensgruppen för alla öppenhetliga samtal och Handelns Utvecklingsråd för det sakliga och finansiella stöd projektet har haft.

Handelshögskolan i Stockholm, maj 2014

Jens Nordfält

Sören Bergström

# Sammanfattning

## Syfte och frågeställningar

Projektet *Handelns strategiska beredskap* syftar till att ge handelns företag en god beredskap inför de affärsvillkor som, i ett fem till femtonårsperspektiv, kan följa av aktuella globala utmaningar. Det är då relevant att resonera så här om blickfältet framåt:

- Först en sträcka som i princip är en förlängning av rådande förhållanden, där etablerade avvägningar och strategier tillämpas, på goda grunder.
- Senare en samhällsutveckling och därav förändrade affärsvillkor, som aktualiserar nya strategier och ny teknik som det i detaljhandelsföretagen är angeläget att få grepp om så tidigt som möjligt. Situationen *om hörnet* – som scenarierna i den här studien illustrerar – innebär att företagens befintliga teknik, system och affärsmodeller *kan* stå i vägen för möjligheterna att ta tillvara nya villkor – men att de också kan vara utmärkta utgångspunkter.

Studiens syfte är att med hjälp av denna tankefigur belysa och väcka frågor om:

- Vilka utvecklingsmönster som är relevanta för handeln.
- Vilka utmaningar som ligger i dessa.
- Hur en meningsfull framgång nu och *om hörnet* bör artikuleras.

Kärnfrågan är vilken lärprocess som ligger i resan från nutid till situationen *om hörnet* och hur handelns företag kan bygga upp sin förmåga att vara kontinuerligt lönsam under hela den resan. Av särskilt intresse är då förmågan att fånga upp erfarenhet från de butiker som tidigt får erfarenhet av förändrade villkor.

## Studiens design

Studien utgår ifrån antagandet att seriösa samtal, i en grupp bestående av ledande personer inom svensk detaljhandel (”referensgruppen” i det följande), om de långsiktiga villkoren för handelns företag kommer att leda fram till strategisk säkerhet och välgrundade föreställningar om vad god beredskap inför nya villkor innebär. Så var det tänkt och så har det fungerat:

I studien har situationen *om hörnet* dramatiserats med hjälp av ett antal (vid den aktuella tidpunkten vanligt förekommande) scenarier som belyser aktuella globala trender. Dessa scenarier fungerade som inspel i referensgruppens resonemang. Studien analyserar också

hur aktuella institutionella/tekniska villkor i och omkring handelns företag bygger upp robusthet respektive sårbarhet inför förändrade affärsvillkor.

### **Metod och arbetsformer**

Projektet har genomförts som en öppen lärprocess där forskarna under hand har samlat in sakligt underlag och möjliga tolkningar. Den branschförankrade referensgruppen har ytterst avgjort vad som är rimligt, begripligt och intressant. I samspel mellan forskarna och referensgruppen konkretiserades och nyanserades först utmaningarna och därefter strategiska mönster och innebörder i beredskap.

En löpande dialog (enkäter, möten, delrapporter och korrespondens) och en formalisering av framtidsförväntningar till uppföljningsbara resultatbegrepp utgjorde huvuddelen av arbetet i projektet. Anslaget har varit ”akademiskt” i den meningen att det utgått från hypotetiska situationer snarare än att lösa påträngande problem. Projektets spännvidd mellan akademiskt och praktiskt har bidragit till variation, transparens och nyfikenhet.

Ett standardiserat enkätformat användes återkommande för att stämma av referensgruppens ståndpunkter i frågor som väckts i samtal. Frågorna/påståendena i enkäterna berörde oftast teman där ingen är riktigt säker på vad som är det bättre alternativet (man tvingades spekulera, och själv bestämma vad som hörde till saken och så vidare). Tanken bakom denna typ av enkäter är att genomsnittsvärden (och spridningsmått) av referensgruppens svar speglar ett ”så gott omdöme som det går att få”<sup>2</sup>. Sådana inspel har drivit analysen vidare.

Studien drar nytta av föregångare med olika inriktning, särskilt:

- Framtidsstudier och strategisk planering – har under flera decennier lagt en grund för att resonera realistiskt om sådant som ännu inte har hänt.
- Makrosociologisk/historieteoretisk tolkning av samhällsutveckling – ger oss begripliga modeller av vad stort som händer under den synliga ytan av små och stora trivialiteter.
- Klassisk ekonomisk teori och finansanalys – ger oss handfasta tankeverktyg för att resonera om vad som är mer eller mindre framgångsrikt.
- Tidigare studier av handeln, med likartat intresse som vårt – ger oss jämförelsemöjligheter och distans till våra egna slutsatser.

Aktuell debatt om vad som händer med och i världen gav oss under hand konkreta inspel att ta ställning till.

---

<sup>2</sup> Ett varningens ord är dock på plats här. Se vad som sägs om ”group think” i slutet av kapitel 3

## Studiens resultat och slutsatser

Studien drar slutsatser om hur handelns företag kan utnyttja kedjeföretagsstrukturen för att internt bygga upp känslighet för hur och när nya strategiska villkor växer fram.

Slutsatserna pekar ut metodgrepp för att bedöma vad som gäller *om hörnet*.

Strategiprövningens grundfråga handlar hela tiden om att bestämma när och var en ny situation är under uppsegling, vilken omprövning av operativa grepp den föranleder och vilka butikstyper som är lämpliga som piloter i ett försöksskede.

Verkligheten uppträder inte i på förhand givna scenarier. Företagen måste vara inställda på att återkommande välja väg i en diffus och svårtolkad situation. Genom sin lokala närvaro har handelns kedjeföretag unika förutsättningar att i realtid registrera detaljer i egen erfarenhet och i den samhällsförändring som pågår. Scenarierna i den här studien kan emellertid tas tillvara för att pröva och benämna de mönster av likheter och olikheter som framträder. Studien har utvecklat en metod för att använda sådana förutsättningar så att relevanta mönster i samhällsutvecklingen framträder och konkreta beslutslägen kan identifieras.

I rapporten rekommenderas handelns företag att med en standardenkät återkommande fånga upp lokal erfarenhet, varvid man identifierar dålig/försämrad funktion samt, när så är fallet, systematiskt söker, analyserar och dokumenterar orsaker till detta. Denna metod kompletterar etablerade former för strategisk spaning genom att lägga fokus nedströms i företagen: på butikerna och deras villkor.

Projektet rekommenderar handelns företag att tillämpa ett sådant grepp som inspel i omvärldsbedömningen. Naturligtvis måste tolkningar och förklaringar runt lokala förhållanden förankras och nyanseras i dialog med lokala och regionala företrädare.

# Innehållsförteckning

1. Projektets ambition	9
1.1 Handeln är en tidspegel	9
1.2 Andra studier	10
1.2.1 Om handeln och politiken	10
1.2.2 Vem slår takten och vem dansar?	12
1.3 Projektets syfte och utgångspunkter	13
1.3.1 Handelns aktuella utmaningar	13
1.3.2 Strategisk beredskap och hållbar utveckling	15
2. Projektets process	17
2.1 Scenarierna	17
2.1.1 Scenarierna initierar processer	17
2.1.2 Ett tilltagande förändringstryck	20
2.2 Fokus på handelns framgång	21
2.2.1 Resursmarginaler	22
2.2.2 Resurssnålhet	23
2.2.3 Värdeskapande	24
2.3 Metodfrågor	27
2.3.1 Ett speciellt objektivitetsproblem	27
2.3.2 Åtkomliga data	28
2.3.3 Enkätantering och rapportformat	30
2.3.4 Strategisk beredskap i praktiken	31
3. Institutionella villkor för strategisk beredskap	33
3.1 Säljfrämjande och kostnadsbesparande metoder	34
3.1.1 Gränssnitt mot konsumenten	34
3.1.2 Samordning mot leverantörer	36
3.1.3 Köpa marknadsandelar	39
3.2 Tekniska och konceptuella restriktioner	39
3.2.1 Teknik som påverkar kundens upplevelse av butiksmiljön	39
3.2.2 Standardiserade butiksformat	41
3.3 Utveckling möter alltid motstånd	43
3.4 Slutsats om institutionella villkor	45
4. Beredskapsstrategi	46
4.1 Vårda de begripliga sammanhangen	46
4.2 Beredskap inför svårtolkade omständigheter	47
4.2.1 En första analysnivå	47
4.2.2 En andra analysnivå	49
4.3 Samtal om företagsutveckling är beredskap	50

5. Resultat och slutsatser	53
5.1 Resultat utifrån projektets syfte	53
5.2 Andra resultat	53
5.3 Slutsatser	53
5.3.1 <i>Slutsatser för praktiskt bruk</i>	53
5.3.2 <i>Vetenskapliga slutsatser</i>	54
Bilaga 1: Scenarier	55
Bilaga 2: Centrala framgångsbegrepp i uppföljningssystemet	59
Bilaga 3: Handelns ”Early Warning System”-specifikationer	62
Bilaga 4: Tabell- och figurförteckning	67
Referenser	69



# Projektets ambition



Projektet *Handelns strategiska beredskap*, som finansierats av Handelns Utvecklingsråd, belyser handelns villkor i ett fem till femtonårsperspektiv. För att säkra ett konkret och praktiskt grepp om utmaningarna sätts den lokala butikens situation och kedjeföretagens särskilda möjligheter att fånga upp förändringsmönster där sådana först visar sig i fokus. Strategin i projektet är att bygga upp företagets förmåga att förstå den affärsmässiga innebörden i att yttre villkor förändras.

Den enskilda butiken har ett visst rörelseutrymme inom ramen för ägarföretagets strategier, systemlösningar och teknik. När butikens aktuella situation ligger inom de ramar som strategierna har förutsatt bör butikens prestationer också svara emot planer och förväntningar. När en butik inte gör det – när den inte svarar emot förväntningarna – väcks frågor om både butiken, strategierna och ramarna. Någoting har förändrats; Handelns strategiska beredskap handlar bland annat om att ta tillvara sådan information.

Beredskapen handlar också om att löpande utvärdera teknik och institutionella mönster utifrån att en ny lokal kultur kan ligga *om hörnet*. Den institutionella utvecklingstakten inom handeln är snabb; vid sidan av förändrade villkor som till sitt ursprung inte alls behöver vara branschrelaterade kan också interna utvecklingsmönster inom handelns företag behöva spåras, få sin innebörd klarlagd och mobiliseras som kommersiella fördelar. Nära till hands ligger till exempel beredskap på helt nya logistiklösningar, såväl uppströms som nedströms, nya samarbetsmönster och tekniska lösningar som påverkar flexibilitet och sårbarhet samt nya sätt att kommunicera.

Samtalen i projektets referensgrupp är den helt dominerande källan till vad som här sägs om utmaningar, strategier och andra förutsättningar i den situation som schablonmässigt beskrivs som *om hörnet*. Referensgruppen och projektledningen har träffats i olika formationer under hela projektperioden (drygt ett år, 2012 till 2013). Flera frågor har också kommunicerats i enkätform. Den bild som tecknas här är likafullt preliminär och skissartad. Ingen som har deltagit i den här processen ger uttryck för en definitiv och bergfast prognos. Allt är betingade resonemang och aningar – ibland förstärkta med analytiska argument.

## 1.1 Handeln är en tidspegel

Dagens samhälle vore obegripligt om man ”tänkte bort” handeln. Handelns lokala närvaro är en väsentlig del i alla vardagsvanor och all samhällsstruktur. När detta skrivs är handeln en spegling av förhållanden som har paralleller i stort sett överallt i världen. Inom nästan alla produktområden kan man finna såväl lokala som globala produktflöden med paralleller i andra länder.

Det utvecklingsmönster som varit rådande i 50 till 60 år har sannolikt nått en mognadsfas och andra villkor för handeln finns *om hörnet* (se Arrighi, Hornborg, Krugman med flera i referenslistan). Klimatförändringar, peak oil, och geopolitisk ommöblering ingår i den bilden. Giovanni Arrighis bok om hur den ”västerländska” världsdominansen byggde upp sina institutioner och sin framgång fick titeln *Det långa 1900-talet* (1996). Detta långa 1900-tal har vi nu bakom oss och det är ännu oklart vad som kommer i dess ställe.

Enligt Arrighis analys inleddes en ommöblering av villkoren för makt och kommersiell framgång i och med att USA lät dollarn flyta 1971. Enligt samma källa har tidigare sådana ”ommöbleringar” aldrig tagit mer än 50 år i anspråk. Den drivande mekanismen är att förmögenheter allt oftare placeras spekulativt på börser istället för att användas till att konsolidera och vidareutveckla egen verksamhet.

I den internationella finanspressen diskuteras dagligen sprödheten i de villkor som varuhandelns processer vilar på. Belåningsgraden har ökat dramatiskt i princip överallt och återbetalning är inte sannolik, menar Arrighi. Förtroendenivån i det finansiella systemet har tidigare upprätthållits av att staterna/regeringarna stått bakom ”sina” banker. Men efter Lehman Brothers sammanbrott 2008 och den sedan länge aktuella eurokrisen är det få som tar sådana lösningar för givna.

När vi i den här rapporten talar om en framtid *om hörnet* vill vi allmänt markera osäkerheten i fråga om vilka slags omständigheter som kommer att ha betydelse för handeln. Arrighis analys säger oss att en del i det nya är att makten över globala spelregler, initiativmöjligheter och stilideal inte blir en enkel förlängning av 1900-talet.

## **1.2 Andra studier**

### **1.2.1 Om handeln och politiken**

*Häriifrån till framtiden – detaljhandeln i Sverige 2025* (Rämne m.fl. 2010) sätter fokus på miljö- och klimatmål, samhällsstruktur, kultur och nya villkor för företag.

*Miljö- och klimatmål:* Dessa mål spelar, enligt studien, stor roll för det politiska klimatet runt handeln. Vi måste räkna med att klimatet faktiskt håller på att förändras, i linje med vad en avsevärd del av forskarsamhället återkommande hävdar. I Europa kommer klimatförändringar att påverka migrationsmönstren på ett sätt som flyttar politisk och kommersiell tyngdpunkt norrut. På såväl EU-nivå, som på alla nivåer ned till kommundelar, kommer lagstiftning och olika andra slags regleringar att tillgripas för att förhindra processer som (mer eller mindre tillfälliga) opinioner anser förvärrar klimatsituationen.

*Samhällsstruktur:* Frihandeln är 2025 alltså samhällets utvecklings grundförutsättning, men vi bör räkna med tilltagande spänningar mellan fokus på global effektivitet i relation till lokal välfärd. Några grundmönster förstärks:

- Ökad världsbefolkning – teknologi flyttas till Asien – Sverige importerar fler varor.
- Global konkurrens mellan marknader leder till global koncentration och i övrigt utslagning.
- Global regionalisering innebär att industri flyttar från Sverige.

*Demografiska förutsättningarna förändras:* Fler pensionärer (många välbärgade), fler invandrare, fler barn och ungdomar, nya typer av familjekonstellationer och en alltmer ”ålderslös” konsumtion. Det kommer att uppstå ändrade gränsdragningar i den offentliga sektorns organisation eftersom de formella gränserna (kommungränser, länsgränser, landsgränser) inte längre är i linje med marknaden. Storstadsregionerna bedöms stå för 75 procent av befolkningen och residensstäder dominerar de övriga 25 procenten

*Nya villkor för företag:* Den liberala marknadsideologi som präglar samhällsklimatet 2010 förväntas i huvudsak vara intakt 15 år senare. Varumärkets ställning är även då helt avgörande för kommersiell framgång. Positionering i media och allmänhetens medvetande förändras inte mycket, det vill säga CSR (Corporate Social Responsibility) hanteras som en hygienfaktor, som kanske knyts hårdare till hälsofrågor. Alltmer formatbundna mediekkanaler driver opinion runt larmrapporter och företagen måste förhålla sig till det.

Kundernas möjlighet att söka information vid sidan av företagets säljkanaler ökar, vilket kan beskrivas som en ökande konsumentmakt.

Män ökar som kundgrupp och turismen blir också ett viktigare inslag i marknadsbilden.

”Uppströms” i handeln förstärks integrationstendenserna och ett allt tätare leverantörs-samarbete utvecklas.

*Kulturklimatet 2025:* Fokus ligger på fysiskt välbefinnande med hälsa och friskvård i centrum; där individualister söker det udda och unika samt en åldrande befolkning som vill ha bekvämlighet, säkerhet och trygghet.

Ytterligare några förväntningar på 2025 är:

- Direktreklam försvinner (eller minskar åtminstone)
- Fler interaktiva möten
- Socialt medvetna val
- Ökande konsumtion av tjänster
- Allt går fortare

- Mer uttalat ansvar ligger på individen
- Fler kvinnor i maktposition
- Teknologi sparar kostnader – automatisering

I kort sammanfattning ser studien de kommande 15 åren som en förstärkning av mönster som redan är på plats år 2010.

### **I.2.2 Vem slår takten och vem dansar?**

Kring nyår 2013 presenterades rapporten ”Sweden in a World of Growing Uncertainties” från regeringens Framtidskommission. Kommissionen hade arbetat på ett sätt som i stora delar liknar projektet som beskrivs i den här rapporten; med en serie framtidsscenarier som inspel:

1. Lokala medborgare som agerar utifrån starka egna värderingar. De vill vara kreativa och ta tillvara lokala resurser där de för tillfället befinner sig. Migrationen är betydande i detta scenario.
2. Global styrning genom fungerande globala institutioner i kombination med minskad ekonomisk tillväxt och institutionella konsekvenser i klimatförändringarnas följd.
3. Geopolitik i en alltmera splittrad värld med handelsbegränsningar och stora skillnader i levnadsvillkor.
4. ”Big Business” med fortsatt god kontroll över global logistik och institutioner på alla nivåer, vilket inkluderar dominans över valda politiker överallt.

Kommissionen har försökt att renodla ett svenskt perspektiv och undvika att bli alltför fantasifull (vilket man kallar "vindtunneltest"). Studien kommer fram till att en svensk strategi ska bygga på resiliens och på att komparativa fördelar utnyttjas. Osäkerheten är stor, men man anser att det är riskfritt att investera i en ”grön ekonomi” tidigare än andra och att ta en kostnad för robusta lösningar som passar flera "framtider" (alternativa scenarier).

Till Sveriges komparativa fördelar hör kortsiktigt stark finansiell situation utanför euron och en jämförelsevis låg offentlig skuldsättning. På önskelistan står en nationell samordning kring ”gröna” initiativ:

- Finansdepartementet utvecklar gröna framgångsindikatorer
- Incitament som stödjer grön profil i företag utvecklas på flera håll
- Decentraliserade initiativ fångas upp och får stöd i nationell politik

- Regelverk som hindrar grön omställning ses över
- Energiutbytet effektiviseras
- En nationell profil för Sverige som en avancerad grön nation byggs upp

Det är viktigt att se över de begrepp och mått som gärna präglar politiken och de offentliga samtalen. Till exempel efterlyser kommissionen en distinktion mellan tillväxt ("mera") och utveckling ("bättre"). Utmaningen är inte en "miljöfråga" utan nya och bredare grepp om samhällsutvecklingens innebörd och ekonomiska samband menar Framtidskommissionen. Det är en fråga som vi återkommer till i den här rapporten.

### **1.3 Projektets syfte och utgångspunkter**

Det här projektets syfte är att bidra till god beredskap inom handelns företag inför de affärsvillkor som, i ett fem till femtonårsperspektiv, kan följa av aktuella globala trender. Handelns yttre villkor kan komma att ändras en hel del under de närmaste femton åren, men osäkerheten är stor både i fråga om vad som händer och när. Det är en förhoppning bakom projektet och denna rapport att vi får en seriös diskussion om vilken strukturutveckling som kan tvingas fram utifrån olika scenarier/omständigheter och vilka mått och steg som under nuvarande villkor kan göra handelns företag väl rustade för sådana utmaningar.

Projektets kärnfråga är hur handeln idag kan agera för att vara framgångsrik också *om hörnet*.

De stora handelsföretagen har i det här sammanhanget en unik fördel i att vara närvarande på så många platser. Varje lokal butik är ett "känslspröt i förändringens vind". Ingen vet på förhand var en ny lokal kultur och nya villkor för handeln visar sig först. Projektet lägger vikt vid denna fördel och utvecklar en metodik för att ta tillvara den; såväl variationen som sådan som att vissa butikslägen gör erfarenheter som belyser hur specifika frågor kan tas tillvara – i den mån projektets intention fullföljs i företagen.

#### **1.3.1 Handelns aktuella utmaningar**

Projektet har identifierat handelns förväntade utmaningar utifrån möjligheten att den globala scenen möbleras om. Vi har, för att initiera diskussion och analys, arbetat med scenarier som handlar om:

1. Finanskriser och *det globala finanssystemets* avtagande förankring i realekonomin. År 2007 var den globala finansiella sektorns omsättning nio gånger så stor som världens samlade affärer med varor och tjänster, 1972 var den en niondel. Finanssektorn har med andra ord ökat cirka 80 gånger snabbare än "BNP-sektorn" under dessa 35 år

2. *Klimatfrågan* har en dubbelbottnad aktualitet. Privat ser nog många på frågan med stort allvar. Samtidigt dämpas aktualiteten i yrkesmiljöer och i media genom undvikande retorik, externalisering, skuldförskjutning och oklar ansvarsfördelning.
3. *Oljepriset/energifrågan* är utomordentligt komplex. Den är djupt integrerad i alla institutionaliserade processer. Strategierna runt energifrågan är, i såväl politik som näringsliv, långt ifrån entydiga, om ens begripliga.
4. *Kolonialkris*. I det historiska perspektiv som vi hanterar med dessa scenarier är det inte fel att uppmärksamma kontinuiteten från ”kolonialtiden”, både hur frihandelspolitiken har gjort ”kolonierna” fortsatt tillgängliga för att leverera råvaror och jordbruksprodukter och för att en medelklass i ”kolonierna” får växande betydelse i den globala konsumtionskulturen.
5. *Kulturkris*. Handelns situation är inbäddad i kulturella villkor vars stabilitet inte är given:
  - Västerländsk global dominans är allt mindre entydig.
  - Reklamens dominerande ställning som kulturpolitisk aktör (när det gäller resurser och effekt) utmanas av traditionell kultur, religion och tilltagande måttnad.
  - Med nätet i ryggen har kunden allt oftare ett informationsövertag gentemot butikspersonal. Mobiliteten i informationsflödet ökar.
  - När skillnader i levnadsvillkor vidgas får vi en situation där handelns differentiering av målgrupper förstärks.
  - Materiellt förväntas radikalt annorlunda kostnadsförhållanden, förslumning av många stads- och förortsmiljöer samt en allmän upplösning av sammanhållningen.
6. *Global splittring*. Perioden med USA som det globala systemets ”hemland” förefaller att gå mot sitt slut. Samtidigt utvecklas starka kulturer i det som man under det kalla kriget kallade den ”tredje världen”. Det finns starka traditioner, som skiljer sig från våra, runt ekonomisk analys, finansiella institutioner och politisk mobilisering i Kina, Indien och i den muslimska världen (Zaman 2008) – och säkert på andra ställen också. Det vi är särskilt ovana vid är att religion konsoliderar såväl samhällsinstitutioner som vardagsvanor.

I projektprocessen, och särskilt i dialogen med referensgruppen, har scenarierna representerat allt det okända som ligger *om hörnet* – och därmed de utmaningar som handeln möter. Vi kunde i gruppen mot den bakgrunden föra ingående resonemang om innebörder i beredskap och om öppningar för nya strategier för att fånga upp möjligheter och behålla

initiativ. Företagen kommer naturligtvis inte att i praktiken möta väl strukturerade (och rubricerade!) scenarier utan ett svårtolkat och antagligen också förvirrande informationsflöde.

### **1.3.2 Strategisk beredskap och hållbar utveckling**

I projektets arbetsmöten har analysen emellanåt relaterats till begreppet hållbar utveckling. Detta perspektiv förstärktes vid ett tillfälle av en diskussion om att tre olika slags analyser av samhällsutvecklingen har etablerats under senare år på (mer eller mindre) separata spår:

- *Grön tillväxt* (Eklund 2009) som speglar uppfattningar att det mesta kommer att vara sig likt en bra tid framöver; nya restriktioner och nya möjligheter läggs till och annat faller bort.
- *Steady State-analys* (Daly 1977), som markerar stora behov av omställning för att inte dagens generationer ska dra undan mattan under barnbarnens fötter.
- *Nerväxtanalysen* (Kjellberg 2010), som är radikalt kritisk och tar sin utgångspunkt i att olyckan redan har skett.

”Hållbar utveckling” är politiskt språkbruk. Vi förde en kritisk diskussion om att i sammanhanget ”handelns strategiska beredskap” fördjupa oss i sådana perspektiv. Det tynger och komplicerar diskussionen om allt ska relateras till det politiska svårmodets allra jobbigaste hörn. Men har vi något val? Hållbar utveckling är ändå en ”permanent fjärl i magen” som oundvikligen måste speglas i företagens strategier. Barnbarnen är en realitet. Och det är bekymmersamt; politiken har uppenbarligen misslyckats med projektet hållbar utveckling. Konferenserna i Köpenhamn och Doha var historiska fiaskon. Det finns inget politiskt ledarskap som äger frågan. Om den alls artikuleras som politik så är det som en lång rad begränsningar på företagens processer. Svårmodet sprider sig; det låter inte som en bra idé att backa in i framtiden.

Handeln har i dessa frågor en friare ställning och har samtidigt en stor praktisk betydelse i medborgarnas vardag. Man kan lugnt hävda att om det inte är lönsamt att leverera en hållbar utveckling i handeln så blir det ingen. Och eftersom vi alltjämt ligger stadigt på det ohållbara spåret så finns här gott om ojorda affärer. Det ligger en intressant utmaning i detta.

Vi lärde känna militärstrategen Carl von Clausewitz (1780-1831) som en möjlig ”husfilosof” för projektet. Han menade att det är lätt att förstå vad ett krig är, men att när kriget bryter ut är det mesta obegripligt. Man måste hela tiden tänka sig vad som händer ”runt hörnet” och noga se till att ha tentaklerna så långt ut som möjligt. Strategi är att förstå vad man måste lära sig, menade von Clausewitz.

Vad behöver handelns företag lära sig? – Om vi ska tro von Clausewitz så handlar det om att tappa fotfästet utan att tappa fattningen. Handeln behöver mobilisera nyfikenhet, humor och intellektuell redighet för att inte fastna i villkor som inte längre råder. Studiens centrala frågeställningar handlar om:

- vilka utvecklingsmönster som är relevanta för handeln,
- vilka utmaningar som ligger i dessa och
- hur en meningsfull framgång nu och *om hörnet* bör artikuleras.

Kärnfrågan är den lärprocess som ligger i resan härifrån till situationen *om hörnet* och hur handelns företag bygger upp sin förmåga att vara kontinuerligt lönsam under hela den resan. Av särskilt intresse är då förmågan att fånga upp erfarenhet från de butiker som först får erfarenhet av verkligheten *om hörnet*.



# Projektets process

## 2.1 Scenarierna

Studiens sex scenarier (finanskrise, klimatfrågan, oljepriset/energifrågan, kolonialkrise, kulturkrise och global splittring) presenteras i bilaga 1. Deltagarna fick tidigt i projektet besvara en enkät som bedömde dessa scenarier utifrån aspekterna i vänsterkolumnen, tabell 1, nedan. I högerkolumnen redovisas utfallet (genomsnittsvärden av åtta enkätsvar).

Den allmänna bedömningen var att scenarierna är relevanta men ändå undanliggande. Det är lätt att se den stora bilden men det är svårt att uppskatta egna ingångsvärden. Med en bestämd tidshorisont blir det enklare. Vi enades om att hålla resonemangen runt tidshorisonten fem till femton år – och från den utgångspunkten är rapporten skriven.

Realism	Alla scenarierna är realistiska. Avvikande mening finns beträffande kolonialscenariot och det globala scenariot.
Relevans	Alla scenarierna är branschrelevanta. Avvikande mening finns beträffande det globala scenariot.
Aktualitet	Här är bilden mera splittrad. Finans- och klimatscenarierna har betydelse redan idag (avvikande mening finns beträffande klimatscenariot). Kulturscenariot har <i>inte</i> betydelse redan idag.
Dramatik	Alla scenarier, utom finansscenariot, förväntas över tid att bli alltmer dramatiska. Enigheten är total.
Tempo	Man håller med om att kulturscenariot beskriver en långsam process, men bedömer finans-, kolonial- och globalscenarierna som snabba förlopp. Stor enighet.
Säkerhet i egen bedömning	I fråga om finans- och klimatscenarierna är gruppen splittrad: Cirka hälften säkra och hälften osäkra (få neutrala). Övriga scenarier bedöms genomgående som svårbedömda.

**Tabell 1: Sammanställning av enkätsvar från referensgruppen om hur man bedömer scenarierna**

### 2.1.1 Scenarierna initierar processer

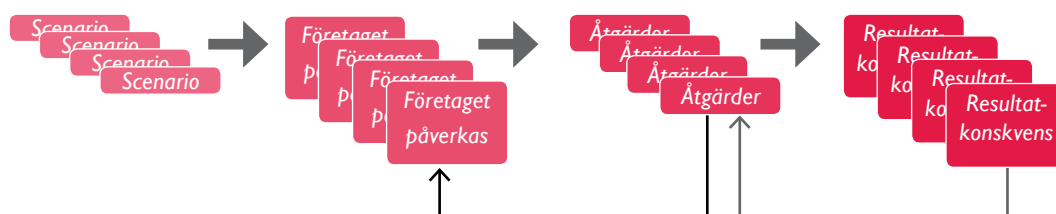
Processmässigt var scenarierna ”startblock” i ett lopp där målnöret är något helt annat. Det projektet behövde i starten var hjälp att:

- konkretisera aningar
- läsa av tecken i samtiden som ”backcasting”<sup>2</sup> av vad som kan ligga *om hörnet*

<sup>2</sup> Backcasting = (ungefär) Att känna igen samtida institutionella förhållanden som bidragande orsak bakom en viss bild av framtiden (eller att historiskt identifiera vad som drev fram förhållanden som gäller nu).

- släppa taget om invanda självklarheter
- få inspel i strategianalys

De här (långt ifrån originella) scenariernas relativa träffsäkerhet är att betrakta som ett *resultat* i projektet; vi har funnit mönster som är värda att ta på allvar. Hur resonemanget sedan har utvecklats, redovisas här översiktligt med hjälp av figurerna 1, 2 och 3.



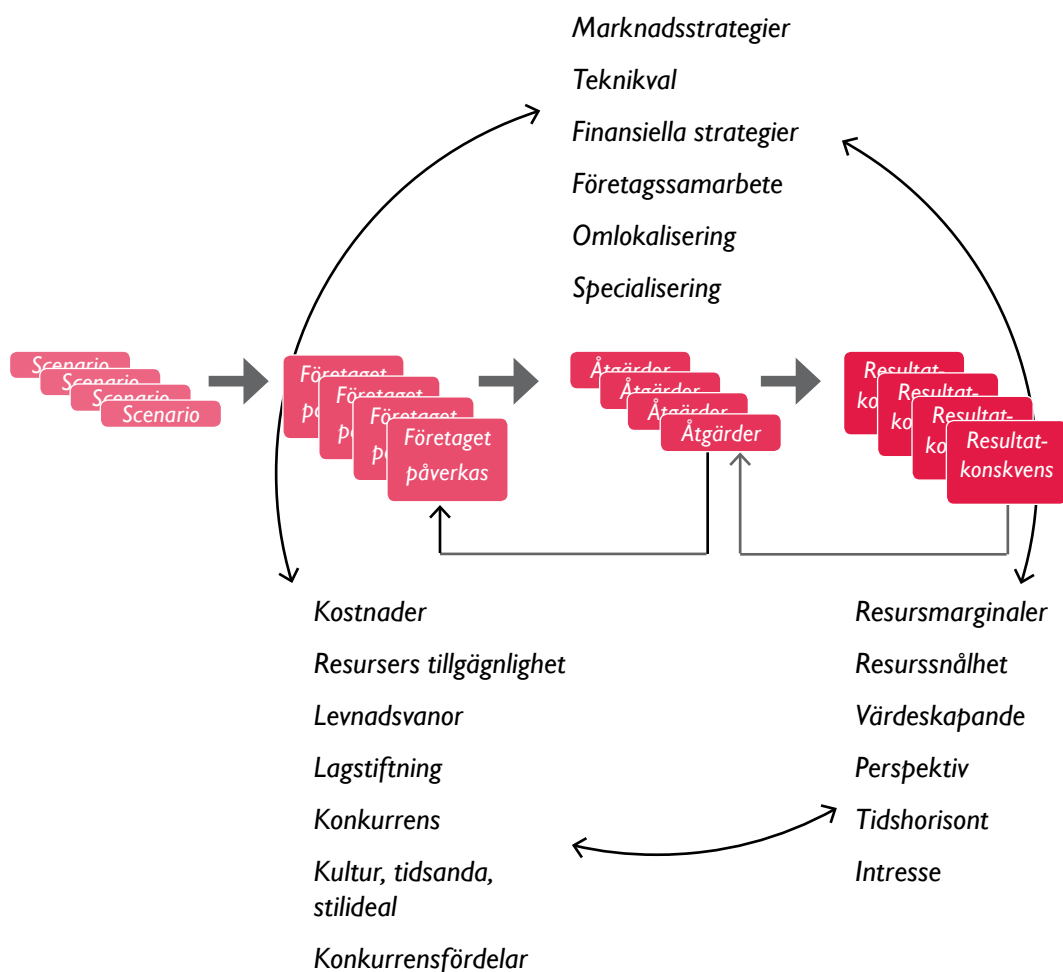
**Figur 1: Scenarierna hanteras som inspel i resonemang om företagets utveckling. De förväntas påverka olika aspekter på företagets framgång**

Yttre händelser förändrar affärsvillkoren. Det sätter skilda spår i dataserier inom företagets synfält – till exempel som ändrade kostnader, intäkter, frekvenser och så vidare. I figur 1 samlas sådana händelser upp i boxen ”företaget påverkas”. I kapitel 3 utvecklas frågan om hur tekniska och institutionella villkor gör företag mer eller mindre robusta och mer eller mindre flexibla inför nya yttre affärsvillkor.

Fortsättningen fångas i två led ”Åtgärder” och ”Resultatkonsekvens”. I figur 2 har spelet mellan yttre villkor och inre driv gjorts mera explicit genom att exemplifiera vad signalerande dataserier kan handla om, aspekter på framgång samt hur reaktion och strategi kan ta sig uttryck.

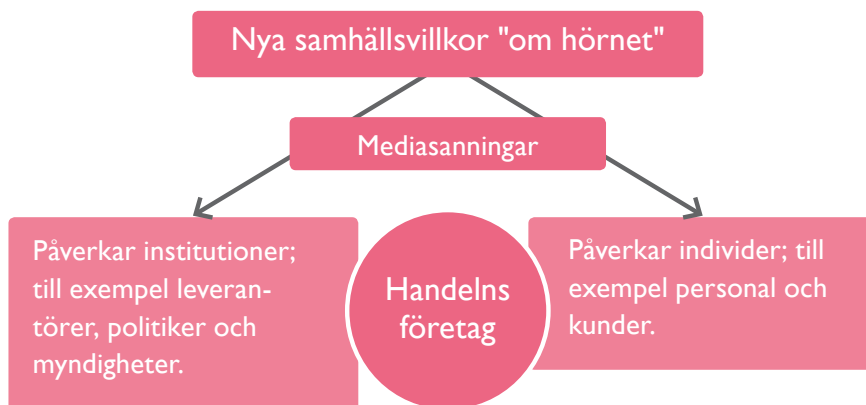
Intrigen är följaktligen den enklast tänkbara; en klok företagsledning är uppmärksam på villkoren för framgång – med den ”lilla” haken att de villkor som står i fokus inte är helt lätta att få grepp om.

- Mängden faktorer i figur 2 speglar att vi inte vet vad som är stort och smått. Det behövs därför en beredskap på bred front.
- Företagets villkor ändras inte direkt av sådana förhållanden som studiens scenarier illustrerar; effekterna förmedlas i flera led av samhällsinstitutioner och kulturella villkor som vi bara kan spekulera om. Se figur 3.



**Figur 2: Problematiserings, analysens och slutsatsernas motsvarighet i butiksverkligheten handlar om sådana förhållanden som illustreras med svart text i figuren**

Sambanden i figur 3 är mer problematiska i denna rapport än vad de kommer att vara i verkligheten. Allt eftersom nya samhällsvillkor (som i handelns företag skapar behov av beredskap) etableras formerar sig media, olika branschföreträdare, politiska opinioner med mera i mönster som under hand kommer att kännas igen som normala och vardagliga. Den upplevelse av dramatik som vi har framkallat med den här studiens scenarier torde ”i verkligheten” vara undantag snarare än regel.



**Figur 3: Kopplingen mellan yttre händelser och konsekvenser i handelns företag är indirekt och mångbottnad**

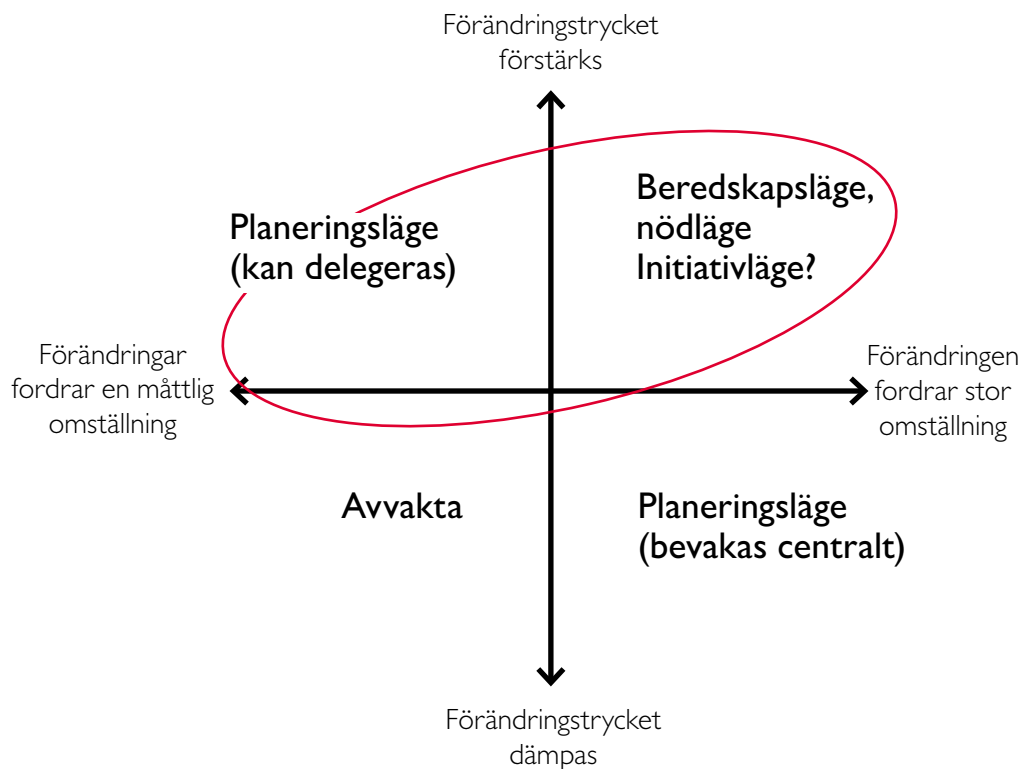
Det betyder att handeln, inför den osäkerhet, som ändå uppstår, kan bygga upp en hel del av den kunskap om nya villkor, som den här studien handlar om, genom ”trial an error” – det vill säga att pröva lösningar i begränsad drift.

### 2.1.2 Ett tilltagande förändringstryck

Figur 4 presenterar en egenskapsrymd som ett arbetsmöte använde för att intuitivt och initialt belysa vad för slags strategisk utmaning scenarierna utgör för företag i svensk handel. Här kan självfallet variationen mellan företag vara betydande. Övningen genomfördes för att hitta språk och utgångspunkter för reflektion. Det visade sig också att de grupper som slet med uppgiften kom med olika bud. Men resonemangen konvergerade; vi kom överens om att den grundbild som ovalen visar av ett tilltagande förändringstryck är rimlig.

Innebörden i *om hörnet* (som angelägenhet i handelsföretagen) börjar alltså framträda, och därmed det här projektets sammanhang. Scenariernas motsvarighet i verkligheten driver fram en vardag som är olik dagens. Det är denna olikhet vi pekar på med uttrycket *om hörnet*. I projektet har vi gjort en ansträngning att ringa in hur kunskap under hand kan byggas upp om villkoren *om hörnet*, villkor som kanske förpassar (delar av) dagens policies, teknik och system till historien.

Den strategiska utmaningen i handelns företag är att finna en rimlig balans mellan å ena sidan en orientering mot dagens villkor och löpande affärer och, å den andra, insatser för att tidigt förstå och tillvarata nya villkor som växer fram. Kombinationer av sådana nya villkor och dagens institutionaliserade mönster i handeln öppnar för modifierade affärsmodeller och nya initiativ från handelns företag.



**Figur 4: Preliminär positionering av scenarierna som utmaning för svenska handelsföretag (ovalen)**

Enkätsvaren som redovisas i tabell 1, ovan, ger ungefär samma bild:

- En tilltagande dramatik förväntas.
- Förmågan att tidigt se nya mönster får stor betydelse.

Strategisk kompetens betyder då att kunna vara öppen för det obehag som ligger i att ha ansvar *och* att vara förvirrad – förhoppningsvis bara som ett övergående tillstånd (Carse, 1998).

## 2.2 Fokus på handelns framgång

Handelns företag behöver följaktligen bygga upp sin förmåga att känna av hur affärsvillkoren förändras. Argumentationen i den här rapporten är uppbyggd runt idén att detta är en typ av strategisk resultatbevakning som med fördel riktas mot företagens

*Kärnfrågan är den lärprocess som ligger i resan härifrån till situationen "om hörnet".*

egna butiker. Storleksskillnader, olika format, geografisk spridning och etablering i lokalsamhällen med olika karaktär skapar idealiska förutsättningar för att underhålla en lär- och artikulationsprocess om diffusa signaler, ur vilka mönster växer fram och blir tydligare allt eftersom. Det kan bli väldigt förvirrat om man inte är noga med att knyta all

analys till butikernas utveckling *som företag*, till deras förmåga att vara bra butiker för alla sina intressenter – primärt kunder och ägare, men naturligtvis också för personal, leverantörer och andra.

Med ett sådant fokus kan erfarenhet ackumuleras, skillnader mellan orter bli tydliga och stora frågor skiljas från små. Allt bottnar i en ekonomisk logik. I figur 5 har de ekonomiska relationerna renodlats.<sup>3</sup>

De närmast följande avsnitten preciserar innebörden i vart och ett av de tre resultatbegrepp som i fortsättningen ger vår diskussion om vad som är mer eller mindre framgångsrikt en fast ekonomisk struktur.

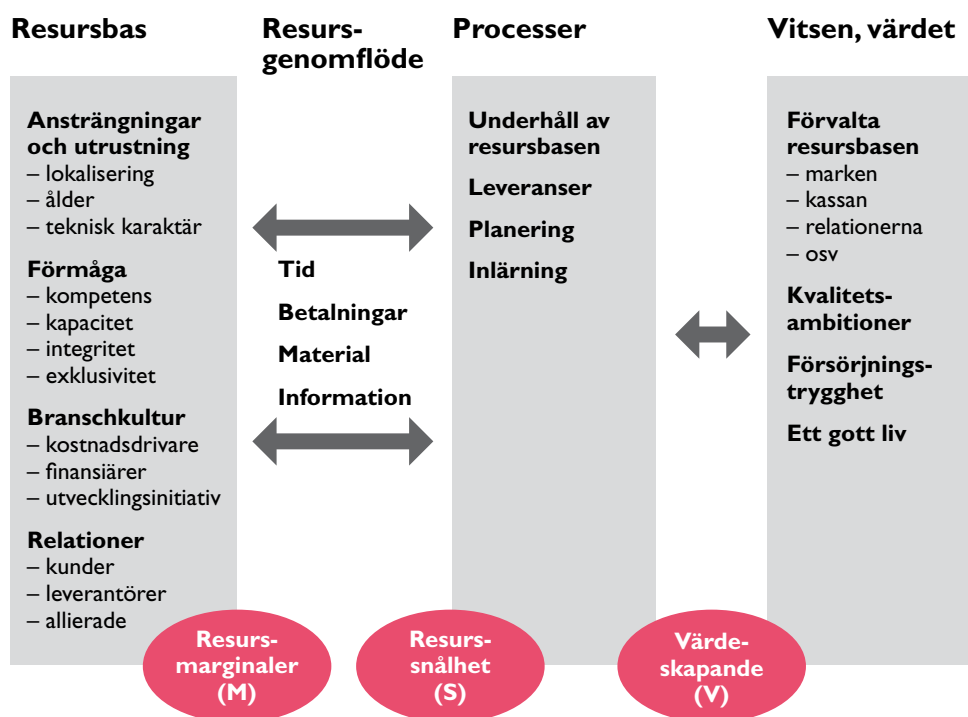
### 2.2.1 Resursmarginaler

*Resursmarginaler* handlar om specifikt resursberoende och om resursernas tillgänglighet ("soliditet" och "likviditet" i vidaste mening), samt risker förenade med sådant beroende.

Den som har resursmarginaler är inte beroende av tur, tar inte onödiga risker och kan allmänt vara trygg i att alla vitala resurser är tillgängliga och operativa när och där de behövs. Institutionellt kan man uppmärksamma flera slags resursmarginaler:

- Ägarrelationen och balansräkningen. En stark balansräkning ger ett betydande utrymme att ta initiativ och det gör företaget till en attraktiv samarbetspartner.
- Relationer som förutsätts i företagets problemlösning och leverans. Uppströms ligger leverantörer som ställs inför tydliga kvalitetskrav, nedströms kunder, eventuellt i flera led och i olika mönster/segment. Egna processer bör också noteras i det här sammanhanget, såsom ledarskap, fungerande system, kompetent personal och stark likviditet.

<sup>3</sup> Den hantering av ekonomiska begrepp som figur 4 introducerar, och som vidareutvecklas senare i rapporten bygger på erfarenheter i ca 100 företag under många år. Metodiken har i Sverige ofta kallats Naturekonomi. Referenser: Bergström 1984 – 2006.



**Figur 5: En allmän översiktsmodell av ett resurshushållande företag.**

Grundform för resultatbegrepp symboliserar av de tre ovalerna: M= resursernas tillgänglighet och kvalitet (eventuellt i förhållande till genomflödet). S= processernas beroende av genomflödet V= om ändamålet stärks av processer och/eller genomflöde.

- Risker, villkorligheter och annan osäkerhet som kan störa affären. Det ligger till exempel en svåråtkomlig risk i lokaliserings effekter inom handeln; att anläggningar och butiker har en attraktionskraft som i betydande grad beror på vilka andra butiker som drar kunder till platsen. Konjunktursvackor kan förstärkas av att strategiskt viktiga företag drar ned eller flyttar och därigenom drar andra med sig. Kommunernas planering kan vara nog så formaliserad och transparent, men ändå opålitlig om en stark aktör visar ändrat intresse för etablering i kommunen.

### 2.2.2 Resurssnålhet

*Resurssnålhet* handlar om processernas resursutbyte, vilket inbegriper såväl planerad och teknikdriven produktivitet, som kvantitet av oönskade fraktioner, som svinn, osålt, miljöbelastning med mera.

Förmågan att hantera nya situationer skickligt beror i grunden på företagsledningens skicklighet. Det är en truism och samtidigt en antydning om frågans komplexitet. Man säger ibland att en skicklig företagsledning har tur av typen rätt timing utan att detta varit så noga uttänkt. Listan kan göras längre:

- Rätt sällskap
- Rätt förebilder

- Rätt fördomar och vanor
- Rätt flexibilitet i varumärket; rätt offentlighet

Kostnadssidan i löpande drift är typiskt svår att påverka. En stor post ligger uppströms som investeringar (avskrivning, finansiering) i system och anläggningsrelaterade processer. Ju längre bindningstiden är till ett kostnadsförhållande, desto större betydelse får detta vid bedömningar av vad som är möjligt att genomföra. Samtidigt är de mest ovillkorliga kostnaderna typiskt historiska (avskrivningar). Rationaliseringsinsatser riktas i hög utsträckning mot personalkostnaden som är den stora rörliga posten (se vidare kapitel 3).

Som beslutsunderlag uppträder kostnadsbelopp i olika skepnader. På särkostnader som följer av beslut kan man med fördel räkna innantill. Men som avskrivningsfallet antyder så kan beloppet vara helt ointressant. Om kassan är ansträngd är det snarare kassaflöde än kostnadsbelopp som fokuseras. Därtill kommer komplexiteten i kostnader som särskilt berör policier i företaget, både kostnader som är särskilt ovälkomna (kanske miljöskadliga avfallsvolymer) och som är särskilt påbudna (kanske för personalvård).

Resursåtgången brukar också ha en fysisk sida (volym, vikt, tidsåtgång och så vidare) som i sammanhanget kan ge information som både är ”visuellt” begriplig och jämförbar över tid (helt oavsett prisförändringar). När vi bedömer resurssnålhet är sådana mått många gånger att föredra. Frågor om resurssnålhet har i alla händelser den goda sidan att de dataserier som efterfrågas brukar vara av kort datum och att de följaktligen kan ha högaktuellt signalvärde.

### **2.2.3 Värdeskapande**

*Värdeskapande* handlar om processernas förmåga att åstadkomma just de effekter som var deras ändamål. Detta knyts till allt från avgränsad systemfunktion till kriterier för eventuell nedläggning.

På den här punkten, där det handlar om i vad mån butiken är värdeskapande, är det lätt att peka på indikatorer. Indikatorer som bruttovinst, rörelsemarginal och försäljning kan läsas av som tidsserie eller som jämförelse mellan enheter och bedömas utifrån erfarenhet av vad som är rimligt att förvänta.

I strategisk uppföljning kan bokföringsbaserade indikatorer på värdeskapande behöva kompletteras med fysiska volymer för att kompensera för prisvariationer.

I det här sammanhanget är det naturligtvis inte fel att värdera butiker också utifrån deras särskilda värde som informationskälla, som experimentyta och som (medveten eller omedveten) utvecklare av ny teknik och nya koncept.



Figur 6 sammanfattar de här tre resultatasppekterna och illustrerar hur vissa, 5 av 27 möjliga, utfallskombinationer ger ekonomisk information.

### Framgångsrik verksamhet

- **Har de resurser som behövs**

= "Resursmarginaler" (M)

Ställ frågor om

- vilka resurser vi är beroende av
- vilka risker vi tar (är beroende av tur?)
- vilka fördelar vi drar nytta av

- **Använder sparsamma metoder**

= "Resurssnålhet" (S)

Ställ frågor om

- hur mycket som går åt
- hur tillgängliga resurser utnyttjas
- vem som kontrollerar resursåtgången

- **Skapar värde**

= "Värdeskapande" (V)

Ställ frågor om

- vad som motiverar ansträngningen
- hur vi känner igen misslyckande
- varför verksamheten inte läggs ned

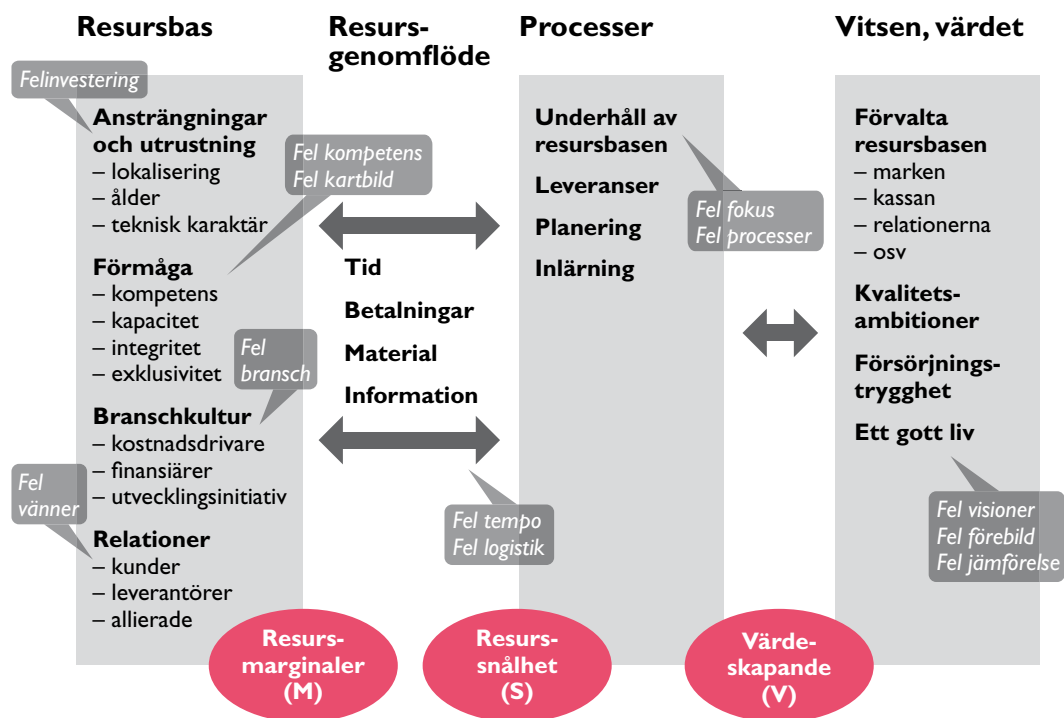
### Mall för resultatanalys

Fall nr	Resursmarginaler (M)	Resurssnålhet (S)	Värdeskapande (V)	Uttolkning
1	↗	↗	↗	Det går som smort
2	↗	→	→	Resurser bygger upp i verksamheten
3	↘	↗	↗	Riskenivån stiger
4	↘	↘	↗	Kortsiktig hemtagning av fördelar ("skördestrategi")
5	↘	↗	↘	"Skepp utan roder"

**Figur 6: Vi bygger upp "konkret finansanalys" med nyckeltal som belyser väsentligheter, oavsett hur de mäts**

Figur 7 belyser samma sak "från andra sidan", nämligen vad som kan ligga bakom bekymmersamma signaler *om hörnet*. Det ekonomiska omdömet brukar säga att kort sikt innebär fokus på snålhetsfrågor och längre sikt handlar om resursmarginaler och värdeskapande.

En krisupplevelse förskjuter ofta omdömet. Den oförberedde fastnar i den korta sikten, gör plötsliga omvärderingar och paniken leder gärna till kostnadsjakt för att stoppa ett elakt kassaflöde.



Figur 7: Man kan gå vilse. Bakom negativa resultatutfall är någonting ”fel”.

- Strategisk kompetens betyder i en sådan situation att man snabbt avväjrer fatala kostnader utan att mentalt fastna i kostnadsjakten.
- Man sätter fokus på vad som kan ligga bakom bekymmer – samma signaler.
- Någonting är fel och behöver rättas till.

Med utgångspunkt i den konkreta finansanalysens resultatbegrepp kan ”fel” i princip upptäckas var som helst. En företagskultur som är öppen för att misstag begås – och att det oväntade händer – kan behålla lugnet. Det är, naturligtvis, inte någon garanti för att man bedömer läget rätt, men det är en nödvändig förutsättning för en nyfiken och lärande ledningskultur.

Situationen *om hörnet* – som scenarierna i den här studien illustrerar – betyder att företagens befintliga teknik, system och affärsmodeller kan stå i vägen för möjligheterna att ta tillvara nya villkor. Nya omständigheter kan alltså göra det mesta som tidigare var ”rätt” till fel. Det är vad figur 7 illustrerar. Men figuren har också ett indirekt budskap, nämligen att situationer där ”allting” är fel inte får uppstå. Långt innan det kan bli så illa bör vaksam och skicklig registrering av små förändringar resultera i strategisk omläggning, kanske avveckling av kvardröjande 1900-talslösningar.

Det är följaktligen en god investering att föra många och långa resonemang om lämpliga förebilder i historien och i samtiden och om vad som har egenvärde i etablerade vanor och koncept, såväl i företaget centralt som lokalt i varje butik – flexibilitet och kreativitet är

sköra egenskaper. Handelns situation kan inte beskrivas enkelt och allmänt. Varje etablering i varje bransch innebär särskilda utmaningar. Med den reservationen vill vi ändå peka på några mönster som gör situationen *om hörnet* intressant. Ett mönster är att butikerna på skilda sätt bygger in sig i sina aktuella förutsättningar.

På grund av att personalkostnaden är hög görs investeringar som reducerar personalbehovet. Självskanningskassor kan fyrdubbla kassapersonalens effektivitet då en person kan sköta fyra kassor. Det är bara ett exempel, automation och system ersätter arbetstid och personligt omdöme på område efter område (autoorder, automatlager, e-handel med mera). Om vi ser detta som ett led i en längre historisk utveckling, säg från 1940-talet och framåt, ser vi hur personalens roll i butiken förändras från att förmedla allt, över disk, till att serva mer eller mindre automatiska system. För att optimera driften gör butikerna i dag stora investeringar i systemlösningar som är anpassade till den volym som kundunderlaget och konkurrenssituationen motiverar. Marginalerna för felbedömning av volymer kan vara förskräckande små (se vidare nästa kapitel).

Mönster runt automation, personal och flexibilitet skiljer sig mellan branscher och butiks-koncept. Detta gör det intressant att tillvarata den erfarenhetsbredd som olikheterna möjliggör. Kanske kan livsmedelsföretagen med sin jämförelsevis förutsägbara marknad bygga upp kompetens runt långsiktig systematik och elektronikföretagen runt hur man förhåller sig till ett högt förändringstempo i sortimentet.

## 2.3 Metodfrågor

### 2.3.1 Ett speciellt objektivitetsproblem

Alla slutsatser under projektets gång har vilat på respekt för de konkreta villkoren och frågornas komplexitet. Under hand upptäcktes också ett objektivitetsproblem som bottnar i att projektet driver perspektivet att utmaningarna (scenarierna) *är* värda att tas på allvar – vilket ligger i linje med den allmänt politiskt korrekta uppfattningen. En konsekvens av detta är att samtal riskerat att bli glättiga på gränsen till falska. I praktiska investeringslägen och andra strategiskt viktiga situationer råder ibland andra stämningar, perspektiv och prioriter.

I våra möten var det alltså socialt lämpligt att vara trevligt tillmötesgående och att framställa beredskapen för omprövningar som större än vad den med säkerhet är. De långsiktigt ”goda” besluten kommer nog en vacker dag, men kanske först när mera kortsiktiga lösningar är uttömda. Sådan är kulturen i ledningen av stora företag.

Inom ramen för projektmålet att artikulera vad beredskap handlar om är den ovan tecknade (eventuella) opportunisten ändå en tillgång: Vi har verkligen fört samtal om villkoren *om hörnet*. Men, alltså, till priset

*Den underliggande frågan är hur väl etablerade vanor svarar emot yttre villkor.*

av att det som sägs<sup>4</sup> om förhållanden och bedömningar i referensgruppens företag, kanske inte är historiskt sant – just när det sägs.

Vi behöver i det sammanhanget också uppmärksamma andra institutionella hinder för radikal kursändring. Exempel på sådana hinder kan vara etablerade koncept, börsföretags känslighet för kursfall, reklamens starka ställning och en viss framgångsbelåtenhet efter många år med goda resultat.

### 2.3.2 Åtkomliga data

Vi övergår här till att resonera om hur man praktiskt kan gå till väga för att enkelt och träffsäkert bygga upp förmågan att förstå när ”hörnet” snart kan vara ett faktum. Följande allmänna designprinciper för ett datadrivet system är vägledande:

1. Resultatbedömning byggs upp inom ramen för samma logik som i traditionell företagsvärdering/finansanalys, det vill säga de tre huvudgrupper av bedömningar som har redovisats ovan i anslutning till figurerna 5-7 ovan.
2. Varje fråga får många slags svar. När en betydande osäkerhet måste beaktas ska synfältet vara brett, men utan att bli ungefärligt och otydligt. Ju bredare grundfrågorna ställs, desto skarpare behöver skillnader mellan delfrågors innebörd vara klarlagd.
3. Varje svar underbyggs av olika slags data. Butiken ingår i många datagenererande system som kan ge relevant indikation om vad som är ett korrekt svar på en ställd fråga. Ju fler potentiella möjligheter att få motstridig information (där sådan inte är förväntad) desto större är chansen att en viktig analys initieras.

Den tredje punkten förtjänar en särskild kommentar som har att göra med hur det kan gå till att initiera ett sådant här system. Många detaljer ska vara på plats innan någon intressant och trovärdig information föreligger:

- Dataåtkomst, rättigheter
- Datainsamling, procedur
- Primär dokumentation, kvalitetskontroll
- Systematisk lagring som stödjer erforderlig sökbarhet
- Rapportformat och procedurer för uppdatering av rapporter
- Distribution av rapporter och kommunikation i samband därmed

<sup>4</sup> Om enskilda företag i referensgruppen sägs i den här rapporten överhuvud taget ingenting utöver vad som är allmänt tillgängligt. Det var en central policyfråga i projektet. Denna policy har varit förutsättning för det förhållandevis öppna tankeutbytet.

Med rätt resursinsats är det inte en oöverstiglig uppgift att bygga upp en sådan systematik. Men i ett initialskede bör man respektera att ingen ännu haft någon nytta av systemet och att den kommande nyttan kan vara svår att beskriva och förklara. Det kan, med andra ord, vara klokt att förenkla situationen och börja i en annan ände, inte minst för att ansvarig företagsledning ska ha relevant erfarenhet den dag en systeminvestering ska övervägas.

Följande procedur kräver en minimal resursinsats:

- Tre ledande personer i varje butik får en gång i halvåret besvara en enkät som fångar in all information systemet behöver – inte som objektiva fakta/mätdata utan som fenomenologisk information, det vill säga den bild som de svarande ”har i huvudet”.<sup>5</sup>
- Hanteringen av sådana enkäter kan skötas med ett minimum av tillkommande arbetsinsatser. I och med att all data (enkätsvaren) föreligger i systematisk form kan resultat och analys presenteras utan fördröjning.
- Av integritetsskäl kan man överväga att sköta (den centrala) enkäthanteringen hos en oberoende tredje part.

Hur passar detta förfarande in i designprinciperna, som nämns ovan? Låt oss se:

Den första principen, om att hålla fokus på centrala resultat- och kvalitetsaspekter på verksamheten, blir lika väl tillgodosedd med enkätteknik som med primärdatainsamling.

Den andra principen, om att ställa viktiga frågor på många olika sätt, möter inte heller några hinder.

Den tredje principen, om att alla svar ska underbyggas av olika slags data, följer vi däremot inte alls. Men i ”den tredje principens anda” är det ingenting som hindrar att enkäten efterfrågar olika uppgifter, som i rapporter kan validera varandra. I befintliga tillämpningar av sådan här enkätbaserad resultatrapportering ligger typiskt ett kluster av enkät-svar bakom varje signal/utfall i rapporten.

I sammanhanget kan enkätmetoden ha en fördel i introduktionsskedet, i och med att ledande personal i alla butiker blir medveten om vad för slags frågor som intresserar koncernledningen och att detta med stor sannolikhet väcker intresse för den resultatrapport som kommer och därmed intresse för hela den frågeställning som vi här kallar *om hörnet*. Enkäter mobiliserar, åtminstone initialt.

Om det under hand väcks frågor som förutsätter objektiva data – och om kvaliteten i enkätdata sjunker när enkäterna har blivit rutin – så har ”enkätstarten” lagt grunden för att i samråd utveckla en effektiv och träffsäker primärdatainsamling.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> I det här aktuella sammanhanget är ”verkligheten i huvudet” minst lika relevant som ”verkligheten där ute”.

<sup>6</sup> I praktiken blir det endast i undantagsfall fråga om primärdata. Vi har i den här rapporten konstaterat att handeln redan har en omfattande dataregistrering i alla delar av verksamheten. Det är alltså fråga om återanvändning av data.

### 2.3.3 Enkätantering och rapportformat

Vårt förslag bygger på att enkäter till ledande personal i butiker ger indata till ett standardiserat rapportformat som fångar upp skillnader mellan butiker och förändringsmönster över tid. Helautomatiska procedurer producerar rapporterna, som i princip kommer att se ut som figur 8, nedan. I bilaga 2 preciseras innebörden i de olika färgfälten/signalerna i figur 8.

Bakom detta grepp ligger en stor erfarenhet av att bygga upp underlagsinformation för strategisk diskussion i ledningsgrupper och styrelser (över 70 företag, utvecklingsverktyget ”Hälsokontroll”). Detta verktyg bygger på den epokgörande boken av Nitin Nohria med flera, *What really works* (2004) och har fördelen att vara strikt inriktat på centrala funktioner i väl fungerande företag. Det ger en nyanserad bild av hur och i vilken grad liggande strategier fungerar som avsett.

Efter att ha prövat olika möjligheter att bygga upp specifika signalsystem för att fånga in nya yttre villkor (jämför scenarierna), framstår detta standardiserade grepp som en klokare väg:

- Det är enkelt att genomföra och det sätter fokus på hur verksamhet och ledning verkställer strategisk intention.
- Det finns redan från början stabila värden att jämföra med (hälsokontrollens genomsnittsvärden är stabila på promillenivå de senaste 25 tillämpningarna). Under hand byggs troligtvis en ”koncernintern” standard/förväntan upp – och då med fullt medvetande om vad som är mer betydelsefullt än annat.
- Formatet inbjuder till direkta jämförelser av hur den framkomna bilden överensstämmer med traditionell räkenskapsanalys. Detta leder in mot dels validering av slutsatser, dels problematisering av tillgängliga signaler.

	Resurs- marginaler (M)	Resurs- snålhet (S)	Värde- skapande (V)	Rad
<b>Översikt</b>				
<b>Har strategi</b>	●	●	● a	●
<b>Verkställer effektivt</b>	●	●	● b	●
<b>Motiverad personal</b>	●	●	● c	●
<b>Smidig struktur</b>	●	●	● d	●
<b>Företaget har strategi</b>				
Strategin är byggd runt ett tydligt kundvärde	●	●	● a1	●
Strategin är fokuserad. Orientering i välkänd terräng	●	●	● a2	●
Strategin är byggd på fakta om yttre förhållanden	●	●	● a3	●
Strategin kommuniceras till anställda, kunder m.fl.	●	●	● a4	●
Strategin utvecklas med omständigheterna	●	●	● a5	●
<b>Företaget verkställer effektivt</b>				
Leverans svarar mot kundens förväntan	●	●	● b1	●
Kundreaktioner fångas upp snabbt	●	●	● b2	●
Resurshushållning	●	●	● b3	●
<b>Personalen är motiverad</b>				
Klara företagsvärderingar	●	●	● c1	●
Personalen omfattar företagets värderingar	●	●	● c2	●
Löner och anseende knyts till resultat	●	●	● c3	●
Självständiga beslut och vardagsförbättringar	●	●	● c4	●
En lagom nivå av utmaningar	●	●	● c5	●
<b>Företaget har en smidig struktur</b>				
Ändamålsenlighet	●	●	● d1	●
Personalen är trygg i sin yrkesutövning	●	●	● d2	●
Buffertfunktioner finns där de behövs	●	●	● d3	●
De bästa medarbetarna påverkar resultatet	●	●	● d4	●

**Figur 8: Principiell uppbyggnad av resultatrapporter som kan konsolideras från butiksnivå till region och till hela företaget.**

Ett sådant utfall blir inspel i den andra analysnivån som genererar dynamiska checklistor om den yttre situationen och om likheter och olikheter mellan processer (= "vi förstår vad som händer"). Konkret innebörd i de färglagdafälten redovisas i bilaga 2.

### 2.3.4 Strategisk beredskap i praktiken

Strategiprövningens grundfråga handlar hela tiden om att bestämma när och var en ny situation är under uppsegling, vilken omprövning av operativa grepp som den föranleder och vilka butiker som är lämpliga piloter när nya grepp ska testas.

En välkänd systemanalytiker, Donella Meadows (1999), har visat att på en skala från i ena änden idéer och språkliga frågor till i den andra änden praktiska och tekniska frågor, går det trögt att förändra vanor och beteenden om man driver påverkan från den praktiska änden. Om förändringen förutsätter att man måste tänka nytt så är det just där stöten ska sättas in, menade Meadows. Det ligger i linje med hur vi här resonerar om att bygga upp beredskapen:

1. Resultatpråket underbygger resonemang om hur framgångsrikt butiken fångar upp sin situation.
2. Särskild nyfikenhet riktas mot resultatbegrepp som kan spegla förändrade spelregler och kulturella villkor; att vi är på resa mot situationen *om hörnet*.
3. Frågor om vad som behöver utvecklas och varför blir föremål för dialog mellan handelsföretagens centrala och lokala nivåer.



# Institutionella villkor för strategisk beredskap

Lönsam handel säljer varor med bra marginal och hög omsättningshastighet utan höga omkostnader. Förutsättningarna bestäms till stor del utifrån ett antal strategiska beslut som detaljisten fattar. Till exempel sätter butiksnet-, format-, pris- och sortimentsstrategier gränser för möjlig volym. Logistik-, leverantör-, system- och servicestrategier sätter samtidigt en lägsta gräns för vilken kostnadsmassa detaljisten har att förhålla sig till.

Den centrala logiken för ett detaljhandelsföretag är på flera sätt skild från andra slags näringsverksamhet. Flera skillnader har med detaljhandelsföretagets användning av teknik att göra. I huvudsak är det två olika syften som driver teknikens utveckling och användning inom handeln:

- *Driva försäljning.* Hit räknas till exempel digital signage, QR-koder och e- och m-handel.
- *Sänka kostnaderna.* Till denna kategori av tekniklösningar hör till exempel electronic data interchange (EDI), autoorder, självskanning och självbetjäningsskassor.

Handelns framgång med ny teknik är traditionellt, i jämförelse med till exempel tillverkningsindustri, svår att förutsäga, eftersom kundernas förväntningar, vanor och intressen i så hög grad avgör vad som fungerar väl. Teknologiska innovationer inom handeln har påverkat våra liv under lång tid – och vice versa; kundernas villighet att passa in i handelns systemlösningar har avgjort handelns lönsamhet och utvecklingskraft.

I det här aktuella sammanhanget, att förstå och förhålla sig till handelns strategiska beredskap inför eventuellt förändrade yttre affärsvillkor, spelar tekniken en central roll genom att den skapar både:

- *låsningar* som kan betyda sårbarhet
- *handlingsförmåga* som kan betyda snabb anpassning

Vi ska också belysa några drivkrafter bakom handelns teknikanvändning. Resonemanget sorteras upp utifrån en överskådlig modell, ”eight ways to win in retailing” (Tigert & Ring, 2001), som identifierar fem säljfrämjande dimensioner (femhörningen i figur 9 nedan) och tre kostnadsbesparande ”triangelaktiviteter” (triangeln i samma figur). Enligt källan, Douglas Tigert och Larry Ring, når man bestående strategiska fördelar gentemot sina konkurrenter snarare genom triangelaktiviteterna än genom femhörningens konkurrensfördelar. Modellen ger oss, alltså, en ram för att hålla isär säljfrämjande från produktshöjande teknik.

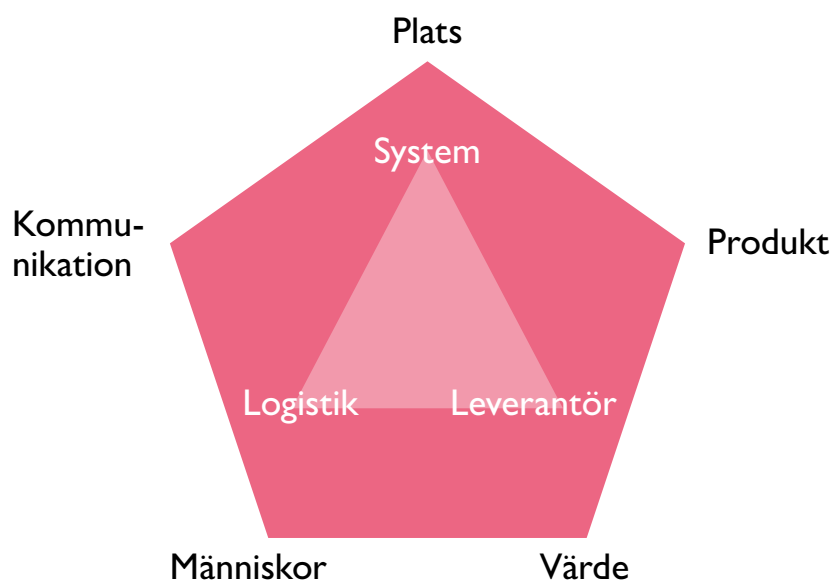
Senare i kapitlet knyts teknikdimensionerna till hur detaljhandelsföretagen brukar dela upp sin verksamhet i olika butiksformat och vilken betydelse teknik och format har för strategisk sårbarhet och beredskap.

### 3.1 Säljfrämjande och kostnadsbesparande metoder

Teorin bakom modellens åtta dimensioner säger att alla dessa dimensioner bidrar till handelsföretagets framgång (Tigert & Ring, 2001). De åtta dimensionerna identifierar processer, i vilka företagen behöver agera strategiskt; det vill säga platsen, produkterna, värdet, människorna, kommunikationen, systemen, logistiken och leverantörerna, se figur 9.

#### 3.1.1 Gränssnitt mot konsumenten

De fem hörnen i femhörningen är lika de ”fyra p:n” (place, product, price och promotion) som många lärt sig i marknadsföringskurser vid någon högskola eller likande. Det femte och därmed tillkommande hörnet är ”människor”. Människor har ett eget hörn i detaljhandelsmodellen eftersom butikspersonalen – ännu så länge – är så viktig både som personliga försäljare och som en väsentlig del i butiksmiljön.



**Figur 9. Åtta centrala dimensioner för ett detaljhandelsföretag uppdelade i en femhörning och en triangel. Källa: (Tigert & Ring, 2001).**

*Några kommentarer:*

**Platsen** avser lägesstrategier, formatstrategier (butikslayout) och kanalstrategier. Vissa butiker, som Ikea-varuhus, kan köpa billig mark i tidigare oexploaterade områden eftersom de vet att de kommer att locka långväga kunder. Andra butiker, som en 7-Eleven, kan vara mer beroende av att placeras där det redan finns kunder. Olika typer av butiksplace-

ringar hänger alltså intimt samman med företagets beslut om butiksstorlek, layout och andra komponenter som bidrar till butiksmiljön. Detta vidareutvecklas i avsnittet om butiksformat senare i kapitlet.

**Produkten** avser sortimentsstrategin. Kanske väljer man att ha en så kallad pris- kvalitetsstege med produkter inom samma produktgrupp fast av olika kvalitet och med olika pris (till exempel Coca-Cola och Ica-cola). Ett ytterligare särdrag i produkthörnet är att inköp och försäljning i detaljhandelsföretag är nära kopplade till varandra. Detaljhandelsföretagets sortimentsstrategi är avgörande för alla erbjudanden till kunder samtidigt som den är beroende av det leverantörssamarbete som företaget har utvecklat (se triangeln i figur 10). Sortimentshörnet i femhörningen hänger alltså nära samman med aktiviteterna i triangeln.

Med olika sortimentsprofil gör butiker olika erfarenhet av hur de lokala samhällsvillkoren förändras. Vi aktualiserade detta i förra kapitlet och gör det här också för att uppmärksamma att koncernföretagen bakom butikerna har goda skäl att utveckla sin medvetenhet om detta i anslutning till att konceptdesign förändras och enskilda butiker etableras.

Några övergripande sortimentsstrategier redovisas i figur 10 nedan. Det *snabbrörliga sortimentet* är en sortimentsstrategi som typiskt används av lågprisbutiker typ Lidl. Det betyder ett begränsat utbud, med få alternativ inom varje varugrupp. Antalet artiklar i en typisk Lidl-butik är kanske bara en tiondel av vad konsumenten hittar på en Ica Supermarket, Hemköp eller en Coop Konsum. Det snabbrörliga sortimentet bygger upp kunskap om de sociala villkoren för folk med knappa marginaler.

*Bekvämlighetssortimentet* är ännu mer begränsat vad gäller antalet alternativ och ännu mer situationsanpassat än vad det snabbrörliga sortimentet är. Tänk på en 7-Eleven där det finns rakblad, färdigmat, dricka, nybakade bullar och cappuccino trots det begränsade antalet artiklar. Bekvämlighetssortimentet bygger upp kunskap om var och hur folk rör sig över dygnet.

Ett *konkurrenskraftigt sortiment* är ett sortiment där butiken inte vill tappa kunder på grund av att kunden saknar artiklar i butikens erbjudande. Exempel på butiker som har denna typ av sortimentsstrategi är de vanliga livsmedelsbutikerna av mellanstorlek. Här finns information om hur folk som har alternativ använder sin valfrihet.

*Differentierande sortiment* är en strategi som används av butiker som vill sticka ut med sitt sortiment. De som använder denna strategi (till exempel Löplabbet) har dock inte storleken att ha ett dominerande sortiment (som till exempel XXL Sport). De butiker som har ett *dominerande sortiment* kallas ibland för ”category killers” (kategoridödare). I ett längre tidsperspektiv visar differentierade sortiment hur livsstilar och moderörelser etableras, utvecklas och försvinner.

Till sist kan lågprisbutiker använda sig av ett *opportunistiskt sortiment*. Skillnaden mellan ett snabbrikligt sortiment (som också används av lågprisbutiker) och ett opportunistiskt sortiment är att de som arbetar opportunistiskt väljer att köpa in det som är billigt, till exempel restpartier. Det innebär att de inte alltid har samma varor och märken i butiken utan de köper så att säga de klippvaror de tror sig kunna sälja bra.

Vilken sortimentsstrategi ett detaljhandelsföretag väljer styr till stor del den formen av samarbete i värdekedjan och därmed också vilka tekniska lösningar som passar och vilken flexibilitet som är möjlig. Systemlösningar som EDI fungerar till exempel inte ihop med en opportunistisk sortimentsstrategi.



**Figur 10. Detaljhandelsföretagens sortimentsstrategier. Källa: Av Jens Nordfält översatt föreläsningsmaterial från Larry Ring och John Strong.**

### 3.1.2 Samordning mot leverantörer

*Ett särdrag i produkthörnet är att inköp och försäljning i detaljhandelsföretag är nära kopplade till varandra.*

Många detaljhandelsföretag har de senaste decennierna arbetat aktivt med att strategiskt välja och kanske också att hålla nere antalet leverantörer. En orsak (av många) är

att man vill ha ett strategiskt samarbete som innefattar nära samverkan i sortimentsutveckling och kampanjer. En sådan ”gemensam affär” innebär i fråga om strategisk beredskap att man har tillgång till varandras uppmärksamhet på när och hur yttre villkor förändras, men kanske också att synfältet begränsas av just samarbetet och dess villkor.

Att köpa mer från en leverantör än lite från många brukar också ge bättre inköpspriser. En annan orsak kan vara rent logistisk; som regel innebär det kostnader att hantera ytterligare leverantörer. Det kan också vara så att det blir billigare att enbart ha leverantörer som kan leverera och administrera på ett visst sätt, till exempel med stöd av kompatibla it-system så att all dokumentation kan ske digitalt och utan handpåläggning.

Detaljhandelsföretagen behöver också bevaka att kunderna inte drunknar i alltför stora sortiment. Sålunda har de allra största butikerna börjat rensa ut produkter. Walmarts Supercenters har till exempel bantat sitt sortiment från 125 000 artiklar till 100 000 artiklar. Forskningsstudier har visat att kunderna ofta uppfattar sortimentet som intres-

santare och större om det bantas ner till överblickbar nivå. Ett för stort sortiment innebär alltså att man inte ser träden för bara skog.

**Logistik.** Målet är att butikerna får sina leveranser så ofta att de alltid kan undvika att produkter tar slut men samtidigt så sällan och enligt ett så optimerat mönster så att de kan minimera sin tid för att hantera mottagning och påfyllnad. Varje optimerat mönster betyder sårbarhet, vilket vi noterar särskilt i den här rapporten. Att få hela flödet från produktion hos en tillverkare till försäljning och ut ur butik att flyta på ett kostnadseffektivt och ur alla synpunkter optimalt sätt kräver att stora datamängder förflyttas snabbt och effektivt mellan värdekedjans parter. Varje leverans ska helst få plats direkt i butikshyllan.

**System** Det snabba och exakta flödet av information ställer alltså krav på detaljistens system. Att var och en av de cirka 1 400 Ica-butikerna har rätt mängd mjölk varje timma så att det inte tar slut, men heller inte blir stående och passerar bäst-före-datum kräver att butikens lager- och beställningssystem (autoorder) är online med Ica centralt och vidare till de platser där mjölken förpackas.

För vissa typer av handel blir vikten av snabb hantering av information om butikens försäljning extra betydande. Modeföretag som Zara och H&M baserar till viss del sin produktion och färgning av plagg (med mera) på vad som säljer bra. Ledtiden från försäljningsinformation till leverans av nyproducerade plagg måste vara väldigt kort för att inte riskera att ”säsongen” redan är över vid leverans.

#### En översiktlig modell av handlingsutrymmet

Femhörningen och triangeln bildar en helhet. Av beskrivningarna ovan framgår att de tekniska lösningarna är av olika karaktär för, vad vi här kan kalla femhörnings- respektive triangelstrategier. Den teknologi som används inom femhörningen drar med sig en strategisk risk dels genom systemberoende (jämför Ica, ovan), dels genom små tidsmarginaler (Zara och H&M). Den teknologi som används inom triangeln kräver ofta stora investeringar och omfattande samarbeten mellan många aktörer i värdekedjan.

I båda fallen ligger en berättelse om att handeln gör sig beroende av att i god tid känna till om och hur affärsvillkoren påverkas av yttre omständigheter. Steg för steg, och under lång tid, har sådana beroenden fördjupats. Man kan tydligt se vilken drivkraft personalkostnaden har utgjort:

- Skiftet från försäljning över disk till *självbetjäning*. Denna innovation kom från USA under tidigt 1900-tal. KF var först i Sverige med ett så kallat snabbköp. Året var 1941.
- Skiftet från att prismärka varje vara till hyllkantsetiketter med prisinformation.
- Införandet av GS1 (EAN-koder) så att varje vara har ett ”personnummer” vilket är en förutsättning för avläsningsutrustning i datakassor och beställningsterminaler.

- Införandet av datakassor som både innebär en väsentlig ökning av den hastighet med vilken kassapersonal kan arbeta och en avsevärd förbättring för informationshanteringen.
- Införandet av autoorder som innebär att butiken sätter beställningspunkter (till exempel, då det finns tio produkter kvar i lager så går det automatiskt iväg en ny beställning).
- Självskanning och självbetjäningsskassor där kunden skannar och betalar sina varor med minimal inblandning av personalen.

Låt oss med ett exempel belysa proportionerna. De flesta av innovationerna ovan är från dagligvaruhandeln. Kanske beror det på att det också är den typen av handel, handeln med matvaror, som har de största varuflödena. Som tumregel ligger bruttomarginalen inom dagligvaruhandel i intervallet 20 till 25 procent. Den är lägre för lågprisbutiker som också har lägre driftskostnader och högre ju mer exklusiva varor och tjänster butiken erbjuder. Personalkostnaden i butiken konsumerar ungefär halva bruttomarginalen. I det ljuset ska man se strävan att effektivisera just den manuella varuhanteringen i butiken.

Av personalkostnaden brukar ungefär hälften vara ersättning till kassapersonal. Även i detta fall finns det förstås skillnader mellan olika slags butiker, men i genomsnitt är det en rimlig tumregel. Åtgärder som minskar den tid butiksmedarbetaren behöver arbeta i kassan blir därför extra intressanta.

I en uppsats från Center for Retailing vid Handelshögskolan i Stockholm jämförde Niclas Wimmerstedt och Marcus Sebek (2013) kostnaderna mellan en traditionell kassa med rullband med ett självbetjäningssystem där kunden själv skannar och betalar sina varor vid utgången. Skillnaden i grundinvestering var den att den traditionella kassan kostade ungefär 80 000 kronor och självbetjäningssystemet kostade cirka 100 000. Den stora kostnadsposten var dock kassapersonalen som kostar cirka 250 kronor i timman vilket motsvarar cirka 1 275 000 kronor om butiken har öppet 14 timmar per dag. En kassamedarbetare kan hantera ungefär fyra självbetjäningsskassor samtidigt men bara en traditionell kassa. Givet att alla fyra kassorna behövs hela tiden blir alltså kostnaden för kassamedarbetaren bara en fjärdedel med självbetjäningssystemet. En genomsnittlig halvering av kostnaden för kassamedarbetare skulle motsvara en besparing som räcker för att dubbla nettovinsten.

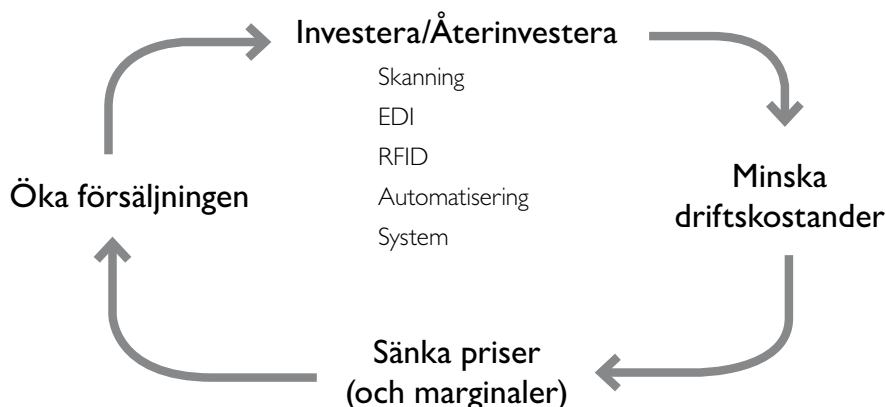
En teknisk innovation som länge bedömts vara framtidens lösning för att spåra varor inom handeln är RFID-tekniken. RFID (radio frequency identification) är en teknik som innebär att ett litet chip sänder ut en unik signal som gör att just det chipet kan identifieras. Tanken är att varje vara ska ha just ett sådant chip. Ett problem med denna teknik är att chipen ännu är för dyra. Ett annat problem är att signalen från chipen är för svag för att till exempel kunna tränga igenom det stål nät som en kundvagn byggs upp av. Då dessa problem är hanterade beräknas RFID-tekniken kunna innebära att kunderna bara kan ta

sin kundvagn och passera igenom ett par RFID-läsande bågar som kan räkna ut vilka varor man köpt, vad de kostar och sedan kan datakassan i bästa fall automatiskt sköta betalningen. Dit har vi ännu inte kommit, men det illustrerar färdriktningen.

### 3.1.3 Köpa marknadsandelar

Som en konsekvens av investeringarna i triangelaktiviteter försöker detaljhandelsföretaget minska sina driftskostnader. Till skillnad från många andra branscher används ofta de ökade marginalerna till att sänka priset i syfte att öka omsättningshastighet och försäljningsvolym. ”Produktivetsloopen”, figur 11, är en illustration av den logik som flertalet snabbväxande detaljhandelsföretag tillämpar, alltså att ”köpa sig marknadsandelar”.

Handeln är volymdriven. Som konsekvens blir teknikinvesteringar i triangelaktiviteterna av yttersta vikt för att automatisera processer som kan sänka driftskostnaderna.



Figur 11. Produktivetsloopen. Källa: Av Jens Nordfält översatt föreläsningmaterial från Larry Ring och John Strong.

## 3.2 Tekniska och konceptuella restriktioner

Tekniska lösningar i säljande syfte förekommer i två varianter. Många tekniska lösningar syftar till att på olika sätt förbättra butiksmiljön. Effekter av denna typ av lösningar kan vara att kunden trivs bättre, känner sig mer inspirerad och både stannar längre och handlar mer. Andra tekniska lösningar syftar mer till att sälja enskilda produkter.

### 3.2.1 Teknik som påverkar kundens upplevelse av butiksmiljön

Allt fler företag befinner sig i en verklighet som ofta kallas ”flerkanalshandel”. Flerkanalshandel innebär att företag som har sin bas i fysiska butiker, även börjar använda digitala kanaler och/eller kataloger för att nå fler kunder eller nå samma kunder vid fler tillfällen. Flerkanalshandel benämns ibland ”bricks and clicks” (tegelstenar och klick) för att anspela på den engelska termen för fysiska butiker – ”bricks and mortar” (tegelstenar och murbruk).

Varumärket och känslan av en viss butikskedja ska ju gärna vara densamma oavsett kanal. H&M eftersträvar att förmedla samma känsla oavsett om kunden är i en fysisk butik, på hemsidan, kikar i katalogen eller använder en app. Naturligtvis har de olika kanalerna olika funktioner men den förmedlade känslan ska ändå vara densamma. Om det lyckas finns det en innebörd i att ”det känns som H&M”. Det kan gälla både rent praktiska saker som att priser och returpolicys måste stämma men även mer subtila aspekter som att färger och intrycket av plaggens design och kvalitet bör vara lika.

För att åstadkomma detta tror vi att många fysiska butiker kan lära av sina digitala motsvarigheter. Kunderna är ofta mer nöjda med butiksbesöken på nätet än motsvarande besök i en fysisk butik. Kanske beror det på att man kan sitta bekvämt och surfa. Kanske beror det inte alls på den formen av bekvämlighet, kanske beror det istället på att det är lättare att söka på nätet eller på att det är mer rörliga bilder och filmer? Eller att prisinformation framgår tydligare? Eller att, som i H&M:s fall: alla plagg exponeras på modeller? Eller att kunden får hjälp med tips om vad andra kunder som också valt den produkt de just kikar på, kikat på förutom just den produkten.

Det är uppenbarligen lätt att komma på en lång lista med förklaringar till att upplevelsen på nätet kan mäta sig med upplevelsen i en fysisk butik. Självklart har även den fysiska butiken fördelar. Det går att se och ta på produkten för att bedöma storlek och kvalitet, det går att prata med personal, kunden får produkten direkt och så vidare. Alldeles oavsett allt detta är vår poäng att näthandeln i många fall gjort shoppingen roligare och lättare. Dessutom har kunder i undersökningar uttalat att de är nöjdare med den typen av butiksbesök (Levy & Weitz, 2011).

En annan infallsvinkel uppmärksammar att då vi uppskattar en upplevelse tillskriver vi gärna allt som ingår i situationen/rollen som (del)orsak till den rika upplevelsen. I butiken tror vi gärna att en positiv känsla beror på att produkterna i den miljö där vi befinner oss är av god kvalitet. Ett exempel kan vara att en kund utvärderar kvaliteten som bättre på en produkt om han eller hon utvärderar produkten samtidigt som det finns något ytterligare stimuli som gör att kunden värderar situationen högt.

Hittills har vi framför allt diskuterat sådana tekniker som till sin karaktär är marknadsföring i butik. Det ämnet är inte uttömt; med hjälp av smartphones är det också möjligt att utveckla kampanjmetoder som påverkar kunden under köpturen. I Ica:s app finns en Quick Response-läsare (QR-läsare) som gör att kunden under butiksbesöket kan ladda hem kuponger, ta del av kampanjer och tävlingar eller få produktinformation. Det pågår även test av små digitala skärmar och touch screens som fästs på hyllkanten. De flesta testerna visar på lovande effekter av de olika verktygen som testas.

Genomgående visar det sig dock att det krävs en annan typ av kommunikation än vad som traditionellt används inom reklamfilm och liknande. Det gäller att tänka sig in i att kunden är står i begrepp att välja produkt där och då. Information om priset har därför särskilt stor betydelse.



I den här studiens perspektiv – beredskap inför eventuellt annorlunda affärsvillkor – är hela den här katalogen av möjligheter att i butiken styra kundens beteende problematisk. Kunder som skulle kunna ha kommit in i butiken med strategiskt viktig information (krav på annat än vad som finns i sortimentet) gör inte det därför att vi förför dem att gilla läget. De subtila styrmöjligheterna förbättrar dagskassan och ökar företagets sårbarhet.

*Handeln gör sig beroende av att i god tid känna till om och hur affärsvillkoren påverkas av yttre omständigheter. Steg för steg, och under lång tid, har sådana beroenden fördjupats.*

### 3.2.2 Standardiserade butiksformat

Företagens formatstrategier har betydelse för vilka omvärldsförändringar som är strategiskt viktiga och för de konkreta förutsättningarna att då fånga konstruktiva möjligheter. För att kunna diskutera formatstrategierna ska vi återknyta kontakten med den modell som diskuterades i början av kapitlet, modellen med femhörningen och triangeln.

Naturligtvis kan de åtta strategierna i femhörningen och triangeln kombineras på många olika sätt. Men vissa kombinationer – format – har med åren visat sig vara mer framgångsrika än andra (Gauri, 2013). Att det finns särskilt framgångsrika kombinationer beror på att modellbegreppen inte är oberoende av varandra; formaten speglar hur sådana beroenden i praktiken är gynnsamma. Till exempel kan en viss sortimentsstrategi (få artiklar) passa bra med en viss prisstrategi (låga priser) som passar bra med en viss lägesstrategi (billiga lokaler och en layout som kommunicerar låga kostnader) och så vidare.

Idag arbetar många butikskedjor med flera butiksformat för att kunna nå olika kundgrupper. Varje format erbjuder särskilda möjligheter att fånga upp signaler om hur de strategiska villkoren förändras. Även om det i litteraturen ofta anges en uppsjö av butiksformat (se till exempel Kahn och McAllister, 1997, där tolv olika butiksformat räknas upp) så nöjer sig många forskare med att ange tre olika grundtyper. De tre grundtyperna av butiksformat kan lite förenklat sägas vara: service-/jourbutiker, traditionella butiker och superbutiker (Gauri, Trivedi och Grewal, 2008).

Butiksformaten är, som begrepp, en relativt ny företeelse inom detaljhandeln. Kanske är det framförallt tre faktorer som påverkat framväxten av standardiserade butiksformat:

- För det första är det så att konsumenter sedan ett par decennier använder bilen när de shoppar. Innan dess fanns det ofta ett blomstrande bostadsområdescentrum med en matbutik som drog kunder (som då handlade dubbelt så ofta som idag) och olika typer av servicehandel runt omkring. Konsumenterna var inte heller lika beroende av att köpa färdiga produkter då, utan förädlingen av såväl matvaror, kläder, enklare reparationer, installationer och annat gjordes till större del hemma.
- För det andra så är det idag mer regel än undantag att alla vuxna i ett hushåll arbetar utanför hemmet. Detta har påverkat butiksstrukturen på så sätt att den tid ett hushåll

har för att lägga på framförallt nyttoköp minskat och att den kunskap man har om olika slags hushållsarbete har minskat.

- För det tredje har sortimentet mångdubblats. En typisk matbutik på 1980-talet hade färre än 1 000 artiklar. Idag är sortimentet i motsvarande butik nästan det tiodubbla och i en stormarknad kan det vara så stort som 50 000 artiklar.

Nya köpmönster, kunskapsnivåer och sortiment har alltså lagt grunden för nya butiksformat. Gauri, Trivedi och Grewal (2008) identifierar följande huvudgrupper av butiksformat:

**Service-/jourbutiker** har ofta tillgänglighet som sitt allra viktigaste konkurrensmedel. Exempel kan vara en 7-Eleven som ligger vid en tunnelbanestation eller en Pressbyrå som ligger vid en järnvägsstation. Deras sortiment är brett (många olika varugrupper) men grunt (få alternativ) och priserna är höga i jämförelse med andra butiker.

- Servicebutiken har antagligen tidig information om förändringar i kundgruppens sammansättning och i affärslägets struktur (kundernas fördelning över dygnet och beroende av kommunikationsmedel, platsens egenskaper, och så vidare)

**Traditionella butiker.** I likhet med service-/jourbutiker klarar inte heller traditionella butiker av att med egen dragningskraft locka kunder i tillräcklig omfattning. De behöver därmed ofta en placering vid någon form av handelsplats för att få tillräcklig kundtrafik. Handelsplatsen kan vara ett bostadsområdescentrum, en stadskärna eller ett köpcentrum. Traditionella butiker är ofta lite av ”middle-of-the-roaders” vad gäller konkurrensmedel. De sticker inte alltid ut vare sig vad gäller pris eller sortiment. Ofta försöker de dock satsa lite extra genom att nischa sig på antingen någon speciell del av ett sortiment (till exempel färskvaror, barnkläder eller annat) eller så satsar de extra på service; till exempel med mer personal, personliga erbjudanden, generösa öppettider och hemleveranser.

- Den traditionella butiken har, när vi talar om dagligvaror, tidig information om kundernas förändrade vardagsvanor och deras ekonomiska situation.

**Superbutiker** kallas ibland för ”big box retailers” och de samlas i externcentrum. Denna typ av butik kan antingen satsa på ett brett sortiment för att ha ”allt under ett tak” som till exempel en stormarknad eller så kan de vara en kategoridödare (category killer) som har ett väldigt djupt sortiment inom en viss kategori. Exempel på kategoridödare kan vara Ikea, Toys”R”Us, Bauhaus och MediaMarkt. De kallas för kategoridödare eftersom de gör det svårt för andra detaljhandelsföretag att sälja just den kategorin. Superbutiker har ofta en tillräcklig dragningskraft för att skapa sin egen kundtrafik. Då flera superbutiker samlas i ett och samma externcentrum kan ofta tidigare ointressanta landområden plötsligt bli värdefulla handelsområden. Ett faktum som Ikea dragit nytta av.

- Superbutiken bygger upp nyanserad information om förändringar i stilideal (förebilder, mode, relevanta kategorier och så vidare) och ekonomiska resurser.

### 3.3 Utveckling möter alltid motstånd

Vare sig vi kallar bilden av en lyckosam utveckling under de kommande 15 åren för ”hållbar” eller något annat, så vet vi att den kännetecknas av att vi har bagage som kanske måste överges (...om hörnet). Det är en kulturell utmaning att se utanför självklara sammanhang; som hur branscher avgränsas, vad som anses vara god respektive dålig smak, var gränsen går mellan kundens och butikens ansvar och så vidare – och vi behöver bygga upp vaksamhet inför förklaringar som förlåter våra synder.

Det finns många (mer eller mindre) goda skäl att möta förändring med skepsis. Varje framgångsrik strategi som driver förändring tar naturligtvis sådant med i beräkningen. Vi har resonerat om några varianter av motstånd:

- Fördel. I varje tid har några hittat en lyckad anpassning till rådande villkor. Sådana personer/grupper har typiskt och just därför stort inflytande över vilka förändringar som det anses vara acceptabelt (eller ens praktiskt möjligt) att reflektera över.
- Sorg är samma sak som fördel, men utan maktaspekten. Vi resonerade om Kübler-Ross teori om sorgearbetets stadier: förnekelse-ilska-förhandling-depression-acceptans, och fann att de lätt kan kännas igen i till exempel klimatfrågan. (Kübler-Ross, 2005) I tabell 2, nedan, framgår vad vi fann.
- Kultur. I Sovjetsamhället mötte man hopplös planering med ännu mera hopplös planering. ”Alla” kunde se det men det gick inte att artikulera – förrän Gorbatsjov bröt förtrollningen. Vi ser inte våra skygglappar förrän någon ger dem namn.

	Förnekelse	llska	Förhandling	Depression	Acceptans
A	Jag har inga ohållbara vanor. Jag har alltid tagit långsiktigt ansvar. Marknaden fungerar.	Bilhatare vill avfolka landsbygden. Bankerna tar inget ansvar. Byråkrater – usch!	Vi kan sänka energiförbrukningen om det medför sänkt kostnad.	Vi har osäljbar överkapacitet. Gamla kunder ändrar sina vanor.	Strukturinvesteringar, ny affärsmodell.
B	Ingen har rätt att ifrågasätta mina val. Jag har förtjänat min framgång.	Politiker är inkompetenta. Vi vet bäst.	Vi kan sänka avkastningskraven om vi får garanti för långsiktig lönsamhet.	Vi har resurser, men avvaktar med investering; vet inte vartåt det bär.	Det är en helt ny affär. Gamla vänner finns kvar.
C	Vi har ett utmärkt CSR-arbete. Klimat-hot är bara snack. Våra metoder är väl beprövade.	Det är inte vår sak att ta hand om folk som inte sköter sig och sitt.	Visst har vi haft fördel av globala löneskillnader. Vi betalar mer när vi tvingas till det.	Vi har tydligen inte fattat någonting.	Vi kör. Vi lär oss det vi behöver under resan.
D	De största företagen visar vägen. Vi är en bra förebild för u-länder. Kapitalism är den enda möjliga utvecklingsmotorn.	Det är orealistiskt att föreslå sänkt standard. Bara naiva idioter ifrågasätter tillväxt som politikens mål	Marknaden fungerar dåligt. Vi accepterar att politiken kliver in.	Var är ljuset? Ingen hämtar lösningar från USA längre.	Det tog lång tid att se lösningar som redan fanns här.

A = Förlust av dagsvanor och rutiner

B = Förlust av kapacitet, makt och så vidare

C = Förlust av självbild som förebild för andra

D = Förlust av förebilder

**Tabell 2: Stadier i bearbetning av sorg enligt Kübler-Ross, här tillämpat på klimatfrågan.**

Exemplen i de vänstra spalterna kan nog lätt kännas igen från media och vardagsobservationer.

Ambitionen i det här projektet är att undersöka förutsättningarna i handeln för att sådant som exemplen i spalten längst till höger realiserar.

Strukturutveckling inom handeln drivs av en förhållandevis snäv krets av personer. Ledningsposition i de stora handelsföretagen är attraktiva karriärposter och de som kvalar in har alla en rad framgångar bakom sig. Psykologen Irving Janis har studerat sådana grupper och hur rationaliteten i beslut påverkas av att en imponerande massa av meriter är representerad runt bordet (Janis, 1972).

Janis studerade bland annat den amerikanska Kennedyadministrationen i början av 1960-talet, och har publicerat en redogörelse för omständigheterna runt den katastrofalt miss-

lyckade invasionen i Grisbukten på Cuba 1961. Det visade sig att Kennedy och hans regeringskamrater ("The Best and The Brightest" enligt David Halberstam, 1972) totalt missbedömde situationen på Cuba. Hur var detta möjligt?

Janis förklaring är fenomenet *Group Think*; i en utvald grupp utvecklas en grundlös "kaxighet" med innebörden att det man är överens om inom gruppen rimligtvis är välgrundat. En risk för Group Think är latent inom handeln, möjligtvis förstärkt av att mycket av det som sker också är väl artikerat (som koncept, system, teknik och avtal).

Argumentationen i den här studien är därför uppbyggd runt ett enkelt motgift; konkret resultatanalys. Det betyder att vi fokuserar framgången på butiksnivå som kriterium för vad som ska anses var mer eller mindre klokt. Att framgång är en sammansatt historia återkommer vi till.

### 3.4 Slutsats om institutionella villkor

Efter denna ganska närgångna redogörelse för hur handeln har institutionaliserats i olika avseenden samlar vi här några observationer som har påtaglig betydelse för handelns strategiska beredskap. Det är i grunden två omständigheter vi har anledning att fästa uppmärksamheten på. Dels ett tilltagande beroende av systemlösningar, dels att systemlösningarna genererar data som kan visa sig vara nyttig information i det förvarningssystem om förändrade affärsvillkor som är vårt grundtema:

**Beroende av systemlösningar.** Systemlösningarna ger handeln en god förmåga att agera kraftfullt och konsekvent på bekostnad av förmåga till improvisation och att ens i tanken gestalta affärslösningar från andra utgångspunkter än dem som systemen är ett svar på. Vi har i det föregående också noterat en lång rad åtgärder som bidrar till att kunder uppträder på ett förutsägbart sätt i butiken, vilket i det strategiska perspektivet betyder att butiken mera sällan får intressanta signaler om nya villkor i kundens erfarenhetssfär.

**God och systematisk datatillgång.** För de företag som vill bygga upp en systematik för att känna av var vindarna blåser är det ett önskeläge att verksamheten är så explicit beskriven i datoriserade rutiner. Här finns en stor fond av indikativ information, som kan visa sig vara värdefull. Om den är värdefull eller inte beror på vad den ska indikera, det vill säga vilka frågor som ska besvaras och vilka teoretiska begrepp som bygger upp svaren. Detta är temat i nästa kapitel.

## 4

## Beredskapsstrategi

**4.1 Vårda de begripliga sammanhangen**

Projektet heter ”Handelns strategiska beredskap”. I referensgruppen resonerade vi om vad som därvid är det strategiska. Här några kandidater:

- Skilja ut stora problem/utmaningar från små
- Beredskap att agera
- En genomtänkt kartbild
- Klarlagda intressentrelationer

*Lönsam handel är att sälja varor med bra marginal och hög omsättningshastighet utan höga omkostnader. Förutsättningarna bestäms till stor del utifrån ett antal strategiska beslut som detaljisten fattar.*

Utgångspunkten är att vi inte vet vad vi väntar på. Det går inte att bygga upp ett ”early warning system” på förutsättningen att man redan vet vad som ska hända, att det bara är en fråga om timing som återstår. Nej, osäkerheten är mera fundamental än

så och vi står snarare inför ett kreativt problem än inför uppgiften att rätt tidssätta en prognos. Följaktligen bör vi ta råd av general Clausewitz när han hävdade att krig är något ganska enkelt att förstå i teorin, men fullkomligt kaotiskt när det bryter ut. Den praktiska slutsatsen av detta var för hans del, att lyssna noga för att på något sätt alls förstå vad som händer.

Inom handeln är en analog strategi att noga bevaka hur liggande system och lösningar fungerar; att vårda de begripliga sammanhangen och inom dessa konstatera när något fungerar på ett överraskande sätt, det vill säga när vi får *information*. Det kan vara att en serie avläsningar visar en tydlig trend eller att en enskild observation motbevisar uppfattningar som tidigare ansetts vara tvärsäkert välgrundade.

Här presenteras idén att de stora handelsföretagen med närvaro på många platser i landet bygger upp en dialog mellan huvudkontor och butiker för att tidigt, och med tillgång till värdefulla nyanser, fånga in signaler om när och hur affärsvillkoren förändras. Metodiken bygger också upp förutsättningar för dialog mellan koncernledning och lokala aktörer om innebörd i de strategier som ska vara framgångsrika *om hörnet*.

Utgångspunkten är att butiken speglar ortens villkor och att lokala förändringar kan förvarna om allmän strukturförändring, till exempel i fråga om efterfrågan, kostnadsrelationer, risker, utsatthet och möjliga allianser. Metodiken är därmed öppen i fråga om

vilka perspektiv och sammanhang som aktualiseras. Förgrunden kan präglas av en särskild tidshorisont, av en lokal eller en global problembild och av olika slags ekonomisk logik.

Den tillgängliga informationen kan, med andra ord, variera i fråga om intressefokus, begriplighet och säkerhet/otvetydighet. Man kan använda informationen för att pröva rimligheten i nya grepp men också för att bekräfta när gällande föreställningar och bedömningar alltså är rimliga.

## 4.2 Beredskap inför svårtolkade omständigheter

Den grundläggande principen bakom strategisk beredskap är att inte ta för givet att situationen är känd, det vill säga att vara omdömesgillt nyfiken. Många frågor behöver ställas och varje fråga bör besvaras på skilda sätt och med stöd av olika slags data.

Det är inte bara enskilda processer som ska utvärderas, utan också en kontinuerlig prövning av handelns domän och gränser, såväl yttre som inre. Beredskap på nya logistiklösningar, ny teknik, nya branschbegrepp, nya mönster i kundsamarbetet och så vidare leder in emot nya affärsöppningar men också ny sårbarhet. Genom alla bedömningar som har gjorts i det här projektet utifrån scenarier, prognoser och branschförhållanden har det gått en tydlig linje med innebörden att en stor öppenhet måste eftersträvas.

De slutsatser med praktisk innebörd, som formuleras i det följande, tar direkt utgångspunkt i resonemangen i anslutning till figurerna 5 och 6, i kapitel 2. I princip ska ett systematiskt grepp om beredskap inför svårtolkade villkor göras i två steg:

- Dels en nyansrik uppfångning av när och var förhållanden förändras, vilket vi kallar en första analysnivå.
- Dels etablera ett sätt att närma sig förändringen så att man lär sig vad den handlar om och kommer att betyda, en andra analysnivå.

Om detta kan standardiseras så att arbetsvolymerna inte blir knäckande så har företagen stor potentiell fördel av närvaron på många platser med skilda förutsättningar. Här presenteras sådana praktiska slutsatser som principiella resonemang. Tekniska specifikationer ligger i bilaga 2 och 3.

### 4.2.1 En första analysnivå

För det första ledet behöver vi en systematik som signalerar att ”någonting har hänt” oavsett orsak. Ska man tidigt upptäcka en ny verklighet måste man vara oförbehållsamt nyfiken. Företagets bokföring skulle kunna fungera som utgångspunkt för den första analysnivån, men har begränsningen att vara så hårt formaliserad att många potentiella ”händelser” går vid sidan om. I bilaga 3 förordar vi återkommande standardiserade enkäter.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vårt förslag bygger på en systematik som använts i över 70 företag i Sverige.

Enkätgreppet har flera praktiska fördelar i företagen:

- Det fångar in relevant standardinformation om butiksledningens framgång som företagsledning. När sådana mönster överraskar eller oroar aktualiseras den andra analysnivån.
- Det stimulerar intresse på butiks nivå för de strategiska frågor som hela saken handlar om.
- Det gör alla butiker jämförbara med varandra (och med sig själva över lång tid).
- Det kan standardiseras och automatiseras så att hanteringen blir kvalitetssäker och resurseffektiv.

Det är en öppen fråga vilka etablerade vanor som i ett 15-årsperspektiv är en bergsäker tillgång och vilka vanor som kan vara en belastning. I detta ligger antagligen också att identifiera lämpliga förebilder (i världen, nu, i historien). Vem har visat god förmåga att upprätthålla kontinuitet? – eller god förmåga att bemästra en utmanande diskontinuitet?

I företagsledning finns inga trollkonster; det är helt enkelt svårt att göra rätt och inga tekniska undermediciner eller fantastiska koncept kan rädda en inkompetent ledning med otur. I gott och väl 100 år har den återkommande ”predikotexten” varit densamma.<sup>8</sup>

*Företag går bra:*

- *om ledningen har en strategi,*
- *om strategier verkställs effektivt,*
- *om folk gillar att jobba i företaget och*
- *om man klarar sig utan överdriven byråkrati.*

Denna återkommande predikan har varit och är alltjämt välgrundad, det visar en stor undersökning (över tio år, 160 företag, se Nohria 2003), gjord i samarbete mellan flera amerikanska universitet. Studien undersökte om det finns ett genomgående mönster som skiljer framgångsrika företag från deras mindre framgångsrika konkurrenter. Och det finns det: *Alla* framgångsrika företag är överlägsna sina mindre framgångsrika konkurrenter i *alla* de fyra avseenden som ”predikotexten” pekar ut. Man fick *inga* belägg för att tillämpning av samtidens ”trebokstavslösningar” (BPR, CRM, BSC och så vidare) systematiskt skiljer framgång från misslyckande, bara att den teknik som används måste användas skickligt och utifrån dess förutsättningar.

<sup>8</sup> "Predikanterna" formulerar sig olika, men ligger i sak nära varandra. Se i referenslistan t.ex. Drucker, Lawrence & Loch, Thompson och Peters & Waterman som goda exempel



Översatt till butiksvärlden innebär det att vi har fyra sökfält där vi kan söka information om vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra:

1. att butiken har en strategi
2. att butiken omsätter denna strategi i verkligheten
3. att butikens personal är välmotiverad och lojal med sin ledning
4. att arbetet är smidigt organiserat

I bilaga 2 presenteras framgångsbegrepp och förslag till indikatorer inom dessa sökfält. Vi söker i varje del över hela bredden resursmarginaler, resurssnålhet och värdeskapande, alltså det *resultatpråk* som har presenterats tidigare i rapporten (se text i anslutning till figurerna 5-7).

Genom att fokus ligger på resultatbegrepp, som, ned i detaljer, speglar samspelet mellan butiken och dess situation, så bör regelbunden jämförelse av utfallen (över tid och mellan butiker) ge utmärkta ingångar i resonemang om vad som egentligen händer ”där ute”. Den underliggande frågan är hur väl etablerade vanor svarar emot rådande yttre villkor.

#### **4.2.2 En andra analysnivå**

Vi behöver sedan en andra analysnivå i resultatuppföljningen – där vi försöker få grepp om mönster, orsaker och ”fel” (se figur 7 i kapitel 2, ovan) bakom överraskande och/eller negativa utfall. Denna andra nivå kan ha stöd av checklistor som utvecklas med erfarenheten.<sup>9</sup> Initialt rekommenderar vi två sådana grepp:

- ***En checklista med fokus på den yttre situationen:***
  - händelser i andra branscher som kan ha samma orsak
  - speciella händelser som har medverkat till den föreliggande situationen
  - likheter och skillnader vid en jämförelse med scenarierna i den här studien
- ***En checklista med fokus på likheter mellan processer:***
  - andra tillfällen där samma stimuli eller samma konsekvenser har varit operativa
  - andra tillfällen när samma konsekvenser har manifesterat sig
  - andra samtidiga processer som uppvisar i någon mening likartad avvikelse

<sup>9</sup> Dynamiska checklistor byggs upp runt en rutin som redigerar/kompletterar checklistan varje gång som den visar sig vara otillräcklig, se vidare bilaga 3.

I bilaga 3 ligger ett utkast till en manual för hur en sådan levande lärprocess kan byggas upp. Det i sammanhanget viktiga är att erfarenheter som läggs till tidigare erfarenhet blir klarlagd, så att framväxande mönster (nya aktörer dominerar, nya kundönskemål, gammal teknik fungerar sämre och så vidare) blir väl artikulerade.

### 4.3 Samtal om företagsutveckling är beredskap

Den första analysnivåns rapporter belyser alltså, med enkla färgsignaler, hur väl gällande strategier fungerar.<sup>10</sup> Genom att på detta sätt använda många signaler, som ”ringar in” varje framgångsområde, läggs grunden för goda samtal genom att

- sakliga argument underbyggs av fakta (= signal, utfall),
- olika uppfattningar kommer till tals (signalerna visar sällan en entydig bild)
- varningssignaler upptäcks på ett tidigt stadium (många små förändringar)
- särdrag butiker/orter/regioner emellan identifieras (olika utfallsprofil)
- gemensamma erfarenheter, egenskaper och utvecklingsförutsättningar kan förmedlas med hjälp av ett konkret och illustrativt språk (=signalerna och deras definitioner), se bilaga 2.

Ändamålet är just goda samtal. Resten beror på dem som deltar.

*Storleksskillnader, geografisk spridning och etablering i lokalsamhällen med olika karaktär skapar idealiska förutsättningar för att underhålla en lär- och artikulationsprocess om vad som är på väg att hända*

I bilaga 2 presenteras en första version av ”resultatspråk” som är uppbyggt utifrån dessa principer. Där illustreras att greppet är öppet för situationer som ger mycket olika villkor för att vara framgångsrik. Genom att på detta sätt fånga in en bred

informationsbas skapas ständigt nya möjligheter att se mönster.

Om greppet utvecklas lyckosamt bör handelns företag kunna klarlägga innebörder i att (utifrån verklighetens motsvarighet till de scenarier vi har studerat) ligga i framkant och uppmärksamma nyanser i att en butik har bättre beredskap än en annan.

Varje sådan observation kommer att initiera spekulativa resonemang om den konkreta innebörden för berörda butiker och kanske även för koncerngemensamma koncept, system och strategier. I det föregående har vi talat om detta som en *andra analysnivå*.

Vem som sedan kan göra något konstruktivt av vunnen insikt är naturligtvis en öppen fråga. Ett dominant företag med starkt varumärke och täckande närvaro har förutsätt-

<sup>10</sup> Det som visas är avvikelser från en bas. Denna bas kan vara till exempel samma enhet en tidigare period, genomsnittsvärden för ett antal jämförbara enheter eller över tid ackumulerade genomsnittsvärden för alla dessa enheter. Avläsningen styrs med ett variabelt tröskelvärde som (i procent) kvalificerar ”avvikelse”.

ningar att konsolidera sin situation; företaget förväntas ta initiativ och räknar med att vara trovärdigt i alla lägen. Troligtvis får en sådan kultur förstärkning av uppmärksamhet i media – och kanske tilltagande svårighet att ifrågasätta egna vanor och bedömningar ("fat and happy").

Handlingsberedskap kräver här, som överallt annars, språk, likviditet, soliditet, kapacitet och kompetens. Frågor som kan bli betydelsefulla *om hörnet* vinner på att vara bekanta och genomprata som "konversation" innan de presenterar sig i skarpt läge. I konversation utvecklas begrepp och terminologi som står över enskilda sakfrågor. Man blir nyfiken och bygger upp förmågan att bryta mönster. Då är det inte så stor risk att man blir förvirrad och ställd.<sup>11</sup> Den här föreslagna rutinen med återkommande enkäter och rapporter utifrån dessa håller konversationen levande.

Beredskapsnivån kan höjas en hel del. Här är några förekommande grepp:

- *Syna korten*. Stilla nyfikenheten snabbt genom att jaga information om andra (företag, branscher, historiska perioder och så vidare) som har tagit just sådana steg som det nu är frestande att ta. Man kan göra studiebesök, tala med dem som var med och anställa folk med rätt erfarenhet.
- *Bredda frågan*. Ta in ett bollplank som kan ge relevant motstånd. Till exempel en workshop med någon person som har lämplig erfarenhet, eller att själv producera ett (kamouflerat) praktikfall. Gör detta i samråd med någon högskola; avancerade studenter/doktorander får jobba med materialet. De hittar paralleller och litteratur som kan bidra till uppslag och beslutssäkerhet.
- *Renodla den strategiska dimensionen*. Klargör nyanserat vad som vore poängen med en tänkt åtgärd. Här passar det finansanalytiska grepp som vi använder i den här studien bra. Vad är det specifikt värdeskapande? Är det en resurssnål lösning? Hur tillgängliga är de för saken kritiska resurserna?
- *"Trial and error"*. Medvetna försök till etablering i osäkra lägen, eller utveckling av nya produktområden. Särskilt i branscher med snabbväxande konsumtionsvaror kan det vara en medveten strategi att starta, utvärdera och vara beredd på snabb avveckling om det inte fungerar. Det kan vara effektivt i en sluten ägarkrets, som själva gör utvärderingen, och svårare i ett börsnoterat företag, där varje misslyckande kan kritiserar av marknaden.
- *Marknadsföra*. I lägen där vissa slutkunder förefaller mogna att etablera framtiden redan nu (det kan handla om betalningsvilja, intresse för vissa sortiment, egna rutiner runt avfallsfrågor med mera) fokusera kommunikationen på dem så att andra också lär sig och tar intryck.

---

<sup>11</sup> Under senare år är det vanligt att inrätta tankesmedjor för sådana ändamål

Några aktuella branschhändelser när detta skrivs illustrerar att de stora aktörerna är i rörelse:

Ikea vill återvinna en central position i konsumenternas ”hembeslut” genom att etablera sig i stadskärnor och genom satsning på e-verktyg. H&M etablerar sig på allt mindre orter och Ica utvecklar ”multikanalhandel”.

# Resultat och slutsatser

## 5.1 Resultat utifrån projektets syfte

Förutsättningarna för handelns strategiska beredskap har knutits till de institutionella förhållanden som råder inom handeln

Studien har presenterat en metodik för att i företagen klarlägga när och var en ny situation är under uppsegling, vilken omprövning av operativa grepp som en sådan situation föranleder och vilka butiker som är lämpliga piloter i ett försöksskede. Detta är studiens bidrag till handelns strategiska beredskap.

## 5.2 Andra resultat

**Scenarier.** De scenarier som i studiens inledning togs fram för att gestalta innebörden i att se nya villkor *om hörnet* har utvärderats i projektets referensgrupp och befunnits vara relevanta som inspel i handelns långsiktiga bedömningar.

**Metoderfarenheten.** En realekonomisk värderingsteknik som generaliserar företagsvärderingens standardbegrepp (likviditet, soliditet, produktivitet, lönsamhet + varianter) bygger upp signaler om när affärsvillkoren förändras.

## 5.3 Slutsatser

### 5.3.1 Slutsatser för praktiskt bruk

Handelns kedjeföretag har goda möjligheter att tidigt upptäcka och artikulera diffusa förändringar i affärsvillkoren. Dagens osäkerhet om vad som gäller i ett fem till femtonårs-perspektiv gör det angeläget för handelns företag att tillvarata sådana möjligheter. Företagen måste vara inställda på att återkommande välja väg i en diffus och svårtolkad situation.

Företagen kan i realtid registrera detaljer i egen erfarenhet och i den samhällsförändring som pågår. Scenarierna i den här studien kan tas till vara för att pröva och benämna de mönster av likheter och olikheter som framträder. I det sammanhanget spelar handelns över tid allt större systemberoende en mångbottnad roll; systemlösningar hämmar den strategiska flexibiliteten, och möjliggör ett kraftfullt agerande inom systemlösningarnas villkor. Därtill genererar de data som den realekonomiska analysen kan använda.

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

### **5.3.2 Vetenskapliga slutsatser**

Projektet har visat att grundläggande principer i klassisk ekonomisk teori och de därur härledda (gängse) principerna för företagsvärdering kan överföras till en realekonomisk nivå, det vill säga användas för att ekonomiskt strukturera teknisk och annan information även utanför bokföringen. Detta är inte en ny insikt, men den har tagits tillvara för att öppna möjligheter att resonera och agera långsiktigt utan att bli onödigt spekulativ.

# Bilaga I: Scenarier

Under projektets gång kunde vi konstatera att de här scenarierna går in i varandra och att det är svårt att hålla dem isär när analysen fördjupas. Här presenteras scenarierna i deras ursprungliga ("naiva") form för att dokumentera studiens utgångspunkter.

## Finanskris

### *Positivt för handeln*

*Lokal närvaro skapar stark kundrelation.*

*Nya marknader växer (när gamla får problem).*

### *Negativt för handeln*

*Osäkerhet i volymprognoser.*

Vi har redan erfarenhet av finansiella sammanbrott i (nästan) global skala. Trenden är obehagligt tydlig på det här området – det finansiella systemet blir allt sprödare.

- När dominant finansiella aktörer har optimerat sin globala närvaro har de ingenstans att ta vägen om den tillväxt, som de har gjort sig beroende av, inte infinner sig. Och det kan hända av flera skäl, till exempel oljetopp, underkonsumtion (fattigdom, fel utbud, fel lokalisering och så vidare), förtroendesammanbrott (eviga skulder, överlikviditet, bankkonkurser med mera) och eroderande infrastruktur.
- Finanssystemet har en avtagande förankring i realekonomin. Den globala relationen realinvestering/portföljinvestering var 1973 nio till ett. År 2008 var relationen omvänd, ett till nio. På 35 år blev alltså portföljinvesteringsvolymen drygt 80 gånger större i jämförelse med den samtidiga realinvesteringsvolymen. Bara derivatmarknaden var 2007 dubbelt så stor som världens samlade BNP – och det säger något om handelns begränsade betydelse i finansiell marknadsbedömning.
- Skillnader i inkomst och förmögenhet har vidgats kontinuerligt under de senaste 30 åren. Det betyder att kriterier för var och hur investeringar görs i ökande grad bestäms i en krets av människor som i väldigt liten utsträckning delar erfarenhet med "de 99 procenten". Det här mönstret kommer igen överallt, mest utpräglat i USA och England. Risken att gjorda realinvesteringar slår fel ökar.

## Klimatfrågan

### *Positivt för handeln*

*Bättre villkor för svenskt jord- och skogsbruk*

*Invandring av entreprenörer*

### *Negativt för handeln*

*Sämre villkor för svenskt jord- och skogsbruk*

*Störningar i internationell logistik*

Klimatfrågans aktualitet är dubbelbottnad. Privat är det nog många som ser på frågan med stort allvar samtidigt som aktualiteten dämpas i yrkesmiljöer och i media av undvi-

kande retorik, externalisering, skuldförskjutning och oklar ansvarsfördelning. Men frågan aktualiseras samtidigt av otvetydiga väderfenomen och accelererande migration. Frågan är välkänd och tarvar ingen utförlig redovisning här. Några hållpunkter, dock:

- Scenariot innebär utbredd torka, höjd havsyttnivå, radikal förskjutning av växtzoner med mera.
- Det betyder förändrade geografiska förutsättningar för boende, livsmedelsproduktion med mera.
- De geografiska aspekterna på klimatfrågan betyder förändrade komparativa fördelar både i den lokala och i den globala skalan med konsekvenser för såväl politiskt som kommersiellt inflytande.
- Klimatutvecklingen är kopplad till nästa scenario. Eventuella insatser för att fördröja (avvärja?) klimatscenariot handlar i hög grad om hur energifrågan hanteras.

### **Oljepriset/energifrågan**

#### *Positivt för handeln*

*Kortare avstånd, intensivare kundkontakt,  
bättre service, stark lokal närvaro*

#### *Negativt för handeln*

*Högre kostnader och mindre volym*

Energifrågan är utomordentligt komplex. Frågan drivs av bland annat:

- Konsumtionsvanor
- Teknikutveckling
- Infrastrukturinvesteringar
- Kortsiktig finansiell spekulation
- Tillväxtberoende institutioner
- Subventioner
- Externalisering av utvinningskostnader
- Maktpolitiska/militära intressen

Strategierna runt energifrågan är, i såväl politik som näringsliv, långt ifrån entydiga, om ens begripliga. I olika blandning bygger de på; att kommendera fram samma energimängd med metoder och råvaror som är lämpligare ur klimat- och prisutvecklings-synpunkt, att energieffektivisera produktion, logistik och handel samt att radikalt ändra konsumtionsvanor så att dagens energibehov elimineras.



Sådana här processer är redan etablerade – och scenariot handlar just om dem och hur de påverkar handelns förutsättningar.

### **Kolonialkris**

#### ***Positivt för handeln***

*Större kulturell variation.*

*Nya koncept kommer hit.*

#### ***Negativt för handeln***

*Högre kostnader och mindre volym*

Det kan tyckas vara opassande att tala om relationer mellan högkonsumtionsländer och lågkonsumtionsländer som ”koloniala”. Det är en terminologi som efter andra världskriget byttes ut mot beteckningen ”u”-land (= underutvecklat, senare utvecklings-) i den offentliga retoriken.

Men i det historiska perspektiv vi hanterar med dessa scenarier är det inte fel att uppmärksamma kontinuiteten; hur frihandelspolitiken gjort ”kolonierna” alltså tillgängliga för att leverera råvaror och jordbruksprodukter samt för att förse utlagd industriproduktion med lågbetalad arbetskraft. Det är snarare nu än på 1950-talet det händer. Det är nu som ”kolonierna” avvecklar sitt kunskapsunderläge. Kunskap sprids nu snabbt när den efterfrågas, till exempel kunskap om systemsamband, teknik och om missförhållanden. ”Den arabiska våren” 2011 har av många analytiker beskrivits just som ett uppbrott från kolonialt beroende.

Motstånd mot ofördelaktiga villkor har dels en lokal mobilisering och dynamik, dels konsekvenser över nätet (inspirerar andra motrörelser, mobilisering globalt och så vidare). Hur långtgående konsekvenserna blir i svensk handel är svårt att säga. Men en god gissning är att ”lågpris” får en annan innebörd.

### **Kulturkris**

#### ***Positivt för handeln***

*Dynamisk utveckling av marknader*

#### ***Negativt för handeln***

*Marknader mätts*

*Reklambudskap möter motstånd*

*Otrogna kunder*

”Västerländsk” kultur är plötsligt en spröd konstruktion. I flera generationer har vi tagit global dominans för given. Vi lever med kort minne och kortsiktiga drivande intressen. Reklamens ställning som kulturpolitisk aktör (när det gäller resurser och effekt) är inte lika legitim i ett krisläge. 70-talets diskussion om ”köpfrid” kan dyka upp i ny skepnad. Med nätet i ryggen har kunden allt oftare ett informationsövertag gentemot personal i butiken.

Om skillnader i levnadsvillkor mellan fattiga och rika fortsätter att öka och bli som i England och USA får vi en situation där handelns differentiering av målgrupper förstärks. Om/när USA bleknar som förebild är fältet öppet för omprövning av etablerade institutioner och vanor. Förlagor kommer inte att saknas.

Materiellt kan pessimister förvänta radikalt annorlunda kostnadsförhållanden, förslumning av många stads- och förortsmiljöer och en allmän upplösning av sammanhållningen. Optimister ser kanske en omställning i livsföringen i riktning mot djupare lokal förankring.

### **Global splittring**

#### ***Positivt för handeln***

*Större utrymme för långsiktiga lokala marknadssatsningar.*

*Öppning för globala nischprodukter.*

#### ***Negativt för handeln***

*Instabila leverantörsmarknader*

*Osäkra prognoser*

Perioden med USA som det globala systemets hemland går mot sitt slut. Det är inte uteslutet att man i USA utvecklar en isolationistisk utvecklingsstrategi, som återinför element från historien, som höga tullar, slavarbete (via fängelsesystemet) och kraftfull vård av nationella myter.

Samtidigt utvecklas starka kulturer i det som man under det kalla kriget kallade den ”tredje världen”. Det finns starka traditioner – olika våra – runt ekonomisk analys, finansiella institutioner och politisk mobilisering i Kina, Indien och i den muslimska världen – och säkert på andra ställen också. Det vi är särskilt ovana vid är att religion konsoliderar samhällsinstitutioner och vardagsvanor.

Var det europeiska enhetsbygget tar vägen vet ingen just nu. Det är en rimlig gissning att många nu befintliga institutioner sprängs och att lojaliteter och idéer genom det blir alltmer lokala. Här i Sverige – eller låt oss tala om Norden som en någorlunda homogen region – finns förutsättningar för att omställningen till nya villkor blir jämförelsevis fredlig. Kanske är den situation som var rådande under 1880-talet en intressant parallell: Jämförelsevis fredligt och nya folkrörelser tar samhällsansvar, men snarare invandring än utvandring den här gången.

# Bilaga 2: Centrala framgångsbegrepp i uppföljningssystemet

Schemats lodräta dimension följer konsekvent begrepps användningen i Nohria med flera (2003), se kapitel 2. Innebörden i den vågräta ("ekonomiska") dimensionen utvecklas också i kapitel 2.

Texten i rutorna visar den begreppsliga innebörden bakom signalerna i rapportens figur 8.

		Resursmarginaler	Resurssnålhet	Värdeskapande
A	<i>Har strategi</i>			
A1	Strategin är byggd runt ett tydligt kundvärde	Kunden är ett stöd för vår vidare försäljning.	Produktutveckling tillsammans med kund.	Kunden har nytta av vår leverans.
A2	Strategin är fokuserad. Orientering i välkänd terräng	Oartikulerade intressenter beaktas. Inga panikreaktioner. Försäkring mot alltför drabbande risker.	Strategin uttrycks i vardagsspråk.	Integritet: Vi släpper inte idén utan goda skäl.
A3	Strategin är byggd på fakta om yttre förhållanden	Välkänd resursbas; goda prognoser. Resursbasen reproducerar sig kontinuerligt. Stöd i lagar och rättsmedvetande.	En experimenterande och lärande organisation	Mod att lita på vår styrka. Realistisk investeringsnivå och rätt timing.
A4	Strategi kommuniceras till anställda, kunder med flera	All personal känner igen strategin i sitt eget arbetsfält. Kunder söker upp oss på goda grunder.	Bra kanaler för att kommunicera strategi.	Yttre och inre bild av företagets strategi stödjer varandra. Vi gör rätt affärer. Legitimitet.
A5	Strategin utvecklas med omständigheterna	God resiliens; vi behåller vår karaktär när miljön ändras. Risktagare kan bära maximal otur.	Det är inte resurskrävande att ändra vanor.	Nya referenspunkter för vår självbild. Vi är en konstruktiv ekosystementreprenör.

		Resursmarginaler	Resurssnålhet	Värdeskapande
<i>B</i>	<i>Verkställer effektivt</i>			
B1	Leverans svarar mot kundens förväntan	Vi går inte in i affärer där vår leverans leder till besvikelse.	Rak, enkel och kunddriven process.	Vi kommunicerar det vi kan leverera.
B2	Kundreaktioner fångas upp snabbt	Bra indikatorer på kundreaktion. Förmåga att tolka nya signaler.	Lite krångel.	Vi kan prioritera.
B3	Resurshushållning	Resurser mobiliseras inte i onödan. Resurser saknas inte när de behövs.	Koll på arbetstid, kundens tid, byggnadsvolym, kapitalbindning, mellanlager, och andra resurser som inte registreras i det löpande.	Klar idé om vad som är relevant utifrån företagets idé. Koll på nedlagd kostnad i (osålda) sopor.
<i>C</i>	<i>Är motiverad</i>			
C1	Klara företagsvärderingar	Attraherar vänner. Personalen är stolt över företaget.	Rensar bort oväsentligheter.	Ett värdespråk som hjälper oss att kommunicera.
C2	Personalen omfattar företagets värderingar	Personalen tar konstruktiva initiativ. Djup kontaktyta med handlingsmiljön. Personalen är solidarisk med företaget i motgångslägen.	Personalen visar omdöme utifrån en helhetssyn på företaget.	Personligt värde i att vara anställd.
C3	Löner och prestige är knutna till resultat.	Allmän medvetenhet om vad som är bra resultat. Alla klarar sin försörjning.	Resurser dras till dem som använder dem väl. Rimlig ersättning för insatser.	Ingen suboptimering. Att stärka verksamheten ger social ställning.
C4	Självständiga beslut och vardagsförbättringar	Utvecklingsresurs i personalen stiger fram och kan uppmuntras.	Faktiskt tillgänglig tid tas till vara.	Företagsidén förvaltas på ett mångsidigt sätt.
C5	En lagom nivå av utmaningar	Lärande organisation och nya allianser. Ledningen är öppen för andras initiativ.	Drivkraft.	Personalen ger bidrag utöver vad som kan begäras.

		Resursmarginaler	Resurssnålhet	Värdeskapande
<i>D</i>	<i>Smidig struktur</i>			
D1	Ändamålsenlighet	Resurser mobiliserades inte i onödan. Resurser saknas inte när de behövs. Strategisk inläring.	Resursanvändning som inte stödjer ändamål rationaliseras bort.	Klar idé om vad som är relevant utifrån företagets idé.
D2	Personalen är trygg i sin yrkesutövning	Begriplig dokumentation. Delegerade beslut. Konstruktiv ledningsdialog. Rätt kompetens. Operativ kontroll.	Träffsäkra uppföljningsrutiner. Små resurser behövs för att säkra kunskapsspridning	Det som är viktigt fångas upp. Ingen saknar relevant kunskap
D3	Buffertfunktioner finns där de behövs	Inga gamla surdegar som blockerar fokus på vad som är viktigt nu. Stödjande allianser stabiliserar handlingsmiljön.	Lite friktion, öppenhet mellan personalkategorier. Lite tid för processunderhåll.	Inga hinder mot att ta in ny information, inga interna missuppfattningar. Snabba besked till omgivningen.
D4	De bästa medarbetarna påverkar resultatet	Självständiga medarbetare. Inga tendenser till grupptänk. Alla kan ta initiativ.	Rätt från början.	Sakargument vinner respekt.

# Bilaga 3: Handelns "Early Warning System"-specifikationer

## Allmänt

Här beskrivs allmänna förutsättningar och principer för drift av EWS ("Early Warning System"); ett systematiskt underlag för bedömning av förslagets praktiska innebörd och av dess eventuella nytta i det enskilda handelsföretaget (koncernen, kedjeföretaget). Presentationen utgår från ett befintligt, enkätbaserat diagnosverktyg som författarna har erfarenhet av ("Hälsokontroll") vilket inte utesluter att andra diagnosverktyg kan fylla samma funktion. I sådana fall kan texten i denna bilaga läsas som en illustration av en principlösning.

Utgångspunkten är följande kravspecifikation:

1. Systematiken ska vara uppbyggd runt *två analysnivåer*, som vi här kallar
  - a. *Analysnivå 1*: Prestationsbevakning, det vill säga att butikernas förmåga att vara bra butiker blir belyst, både i tidsserie och i jämförelse med lämpliga jämförelseobjekt (andra butiker, genomsnittsvärden för region, koncept, storleksklass etcetera). – Se figurerna 5 - 7 i huvudtexten och bilaga 2
  - b. *Analysnivå 2*: Verkligheten bakom svag prestation. Här bygger man slutsatser på dels aktuell branschkunskap, dels en dynamisk bearbetning av erfarenheter från en rapportomgång till nästa ("Dynamisk checklista"). Det senare greppet kommer att utvecklas här. – Se figur 12 i denna bilaga.
2. För att möjliggöra en hög ambitionsnivå är det angeläget att *centrala rutiner är högradigt automatiserade*. Den höga ambitionsnivån handlar dels om att snabbt ge återföring av information till butikerna, dels att upprätthålla rimlig ekonomi och ett nyfiket utvecklande intresse för saken hos den personal som svarar för analys och dokumentation.
3. Analystekniken ska följa *grundprinciper för kvalitativ forskning*, det vill säga studier där man söker mönster i ett "kaotiskt" material, det vill säga metodiken förutsätter inte någon särskild princip för klassificering och sortering av tillgängliga data. Däremot blir mönster som framträder i tidigt skede prövade mot tillkommande data för att bekräftas, modifieras eller förkastas. Det är klokt att se på vårt förslag som en fortgående lärprocess om pågående samhällsutveckling.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> En klassisk förebild för en sådan metod redovisas i Glaser, B.G & A.L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, publ., Chicago, USA

I den här bilagan menar vi med *företaget* det kedjeföretag som äger butikernas varumärke och som har det yttersta ansvaret för att butikerna har goda förutsättningar för att utvecklas väl. Eventuella mellannivåer (särskilda funktioner, regionala organ och så vidare) beaktas inte särskilt i texten.

## **Analysnivå 1**

I bilaga 2 presenteras ”Hälsokontrollen”, som belyser företagets – här butikens – hälsa, inte personalens. Vi talar alltså om hälsa i en överförd mening, som bortom medicinen betyder god funktion och anledning att se optimistiskt på framtiden. Med viss regelbundenhet<sup>13</sup> ställs samma 66 frågor till ledande personal i butiken, förslagsvis tre personer. Det tar cirka tio minuter att svara. Svaren sammanställs automatiskt i en matris så att centrala framgångs- och ledningskvaliteter står i förgrunden. Den enskilda butikens presentation visar dess avvikelser från databasens (i praktiken helt stabila) medelvärden. Tröskeln för att registrera avvikelser kan ställas olika högt.

Proceduren kan se ut så här:

1. Bestäm en tröskelnivå, till exempel tio procent (en erfarenhetsmässigt stor avvikelse)
2. En liggande rutin identifierar de tio ”rödaste” (sämsta) butikerna
3. Detta urval är i fortsättningen periodens indata

## **Varningssignaler = sjunkande värden**

Alla signaler är uppbyggda så att högre värde är bättre än lägre. Huvudkontoret kan ta fram en grupp poster och läsa av

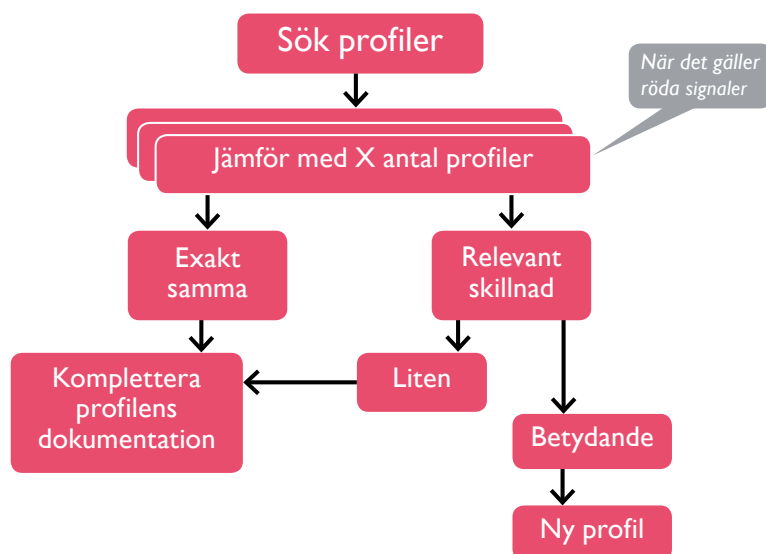
- Standardmatris som ger överblick med valfri basdata (givet sortiment)<sup>14</sup>
- Rangordning av butiker utifrån utvalda signaler eller signalkluster

## **Analysnivå 2**

Analysnivå 2 syftar till att komma åt verkligheten bakom signalerna, till exempel vad som kan vara orsak till svaga resultat. Här kan det vara klokt att formalisera ett möte med personer som representerar olika perspektiv runt dessa frågor. Man bygger slutsatser på dels aktuell branschkunskap, dels en dynamisk bearbetning av erfarenheter från en rapportomgång till nästa (”Dynamisk checklista”).

<sup>13</sup> Regelbundenheten kan se ut på många sätt, för att illustrera; alla butiker en gång om året, en tredjedel av butikerna varje kvartal eller en fjärdedel av butikerna en gång i halvåret.

<sup>14</sup> Erfarenheten kommer att visa vilka jämförelsebaserna som stimulerar reflektion och analys. Några givna kandidater att överväga är: (i) samma butik (föregående period och ackumulerat historiskt medelvärde), (ii) butikens region (samma period och ackumulerat historiskt medelvärde), (iii) urval ”konceptbutiker” (samma period och ackumulerat historiskt medelvärde) och (iv) hela företaget (samma period och ackumulerat historiskt medelvärde).



**Figur 12: Jämförelse mellan ”profiler” bygger upp välgrundad förklaring.**

### **Dynamisk checklista; ”profil” och ”profilgrupp”**

Jämför exempelvis de tio sämsta (värst utsatta) butikerna med befintliga profiler, vilket leder till nyansering av de befintliga profilerna och/eller etablering av nya profiler. En profil innehåller följande information:

1. Profil (rött-gult-grönt) i hälsokontrollens 51 begrepp/celler.
2. Bedömda orsaker till röda signaler.
3. Kommentar om likhet med andra profiler och variationer i underlaget.
4. Information om empiriskt underlag (butiker, perioder) som finns bakom profilen.

En befintlig profil kan nyanseras i meningen att en ny variation i underlaget (punkt 3 ovan) dokumenteras. Det är rimligt att man, när systemet är nystartat, hellre etablerar nya profiler i stället för att nyansera andra. När systemet mognat något kommer det att vara intressantare att se de stora linjerna.

Så här långt är det utfallet i hälsokontrollen som styr upp systematiken. Kunskapsuppbyggnaden fördjupas när man bygger upp profilgrupper utifrån ”bedömda orsaker till röda signaler” (punkt 2, ovan).

En profilgrupp dokumenterar:

1. Gemensamma och nästan gemensamma orsaker till ”rött”
2. Alla noterade orsaker till ”rött”, inklusive relativ frekvens



3. Information om empiriskt underlag (butiker, perioder) som finns bakom profilgruppen.

Upplägget förutsätter en databas som gör det möjligt att söka ut i princip all information som kan vara relevant

Över tid förväntas ett sådant system att bli hierarkiskt, det vill säga man utvecklar samlade begrepp som (eventuellt i flera led) speglar relevanta likheter mellan poster. Det materialet är i praktiken en ”företagsanpassad modell av pågående förändring i affärsvillkoren”

### **Exempel på specialavsökningar**

Det är också möjligt att mobilisera särskilda profiler ur hälsokontrollens enkät, genom att ett specialurval av enkätsvaren rapporteras. Det kan vara aktuellt om man vill testa realismen i en möjlig förklaring. Här illustreras vad som kan känneteckna en sådan profil. Bakom varje punkt finns minst en enkätfråga, ofta flera.

#### *”Ruttande” system*

- Svårbegriplig dokumentation. Centraliserade beslut. Ingen ledningsdialog. Fel kompetens. Svag operativ kontroll.
- Gamla surdegar som blockerar fokus på vad som är viktigt nu. Stödande allianser saknas i handlingsmiljön.
- Strategin uttrycks inte med vardagsspråk.
- Kunden har ingen nytta av vår leverans.
- Buffertfunktioner finns inte där de behövs
- Grupptänk; okänslighet för korrigerande information
- Oklart vad som är relevant utifrån företagets idé.
- Det är resurskrävande att ändra vanor.

#### *Dåligt omdöme, saknar ...*

- Självständiga medarbetare; alla kan inte ta initiativ.
- En experimenterande och lärande organisation.
- Att sakargument vinner respekt.

- Mod att lita på vår styrka. Realistisk investeringsnivå och rätt timing.
- Integritet; att man släpper en linje utan goda skäl.
- Att personalen visar omdöme utifrån en helhetssyn på företaget.
- Att man prioriterar, fokuserar väsentligheter.
- Ändamålsenlighet

# Bilaga 4: Tabell- och figurförteckning

Tabell 1: Sammanställning av enkätsvar från referensgruppen om hur man bedömer scenarierna	17
Figur 1: Scenarierna hanteras som inspel i resonemang om företagens utveckling. De förväntas påverka olika aspekter på företagets framgång	18
Figur 2: Problematiseringens, analysens och slutsatsernas motsvarighet i butiksverkligheten handlar om sådana förhållanden som illustreras med svart text i figuren	19
Figur 3: Kopplingen mellan yttre händelser och konsekvenser i handels företag är indirekt och mångbottnad	20
Figur 4: Preliminär positionering av scenarierna som utmaning för svenska handelsföretag (ovalen)	21
Figur 5: En allmän översiktsmodell av ett resurshushållande företag.	23
Figur 6: Vi bygger upp ”konkret finansanalys” med nyckeltal som belyser väsentligheter, oavsett hur de mäts	25
Figur 7: Man kan gå vilse. Bakom negativa resultatutfall är någonting ”fel”.	26
Figur 8: Principiell uppbyggnad av resultatrapporter som kan konsolideras från butiks nivå till region och till hela företaget.	31
Figur 10. Detaljhandelsföretagens sortimentsstrategier. Källa: Av Jens Nordfält översatt föreläsningmaterial från Larry Ring och John Strong.	36
Figur 11. Produktivitetssloopen. Källa: Av Jens Nordfält översatt föreläsningmaterial från Larry Ring och John Strong.	39
Tabell 2: Stadier i bearbetning av sorg enligt Kübler-Ross, här tillämpat på klimatfrågan.	44
Figur 12: Jämförelse mellan ”profiler” bygger upp välgrundad förklaring.	64



# Referenser

- Arrighi, G. (1996), *Det långa 1900-talet: om makt, pengar och kapitalets globalisering*, Daidalos
- Bergström, S. (1989), *Den tredje vågens strategi. Kooperativ företagsledning på nygammalt sätt*, Rabén & Sjögren
- Bergström, S. (2006), *Företag med Framtid. Hållbara företag och hållbar utveckling*, Liber
- Bergström, S., M. Friberg (1987), *Vägar till framtiden*. Sekretariatet för framtidsstudier/ Liber
- Bäckström, Kristina och Ulf Johansson (2006), "Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, sid. 417–430
- Carse, J.P., (1998) *Ändlig och oändligt spel*. Korpen, Angered
- Corstjens, Marcel och Richard Steele (2008), "An international empirical analysis of the performance of manufacturers and retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, sid. 224–236
- Credit Suisse, (2012), *Global Welth Databook*
- Daly, H., (1977 och 1991), *Steady State Economics*, Freeman, San Francisco
- Douglas, M., (1986), *How Institutions Think*, Syracuse UP, Suracuse
- Drucker, P., (1993) *The Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York
- Eklund, K., (2009), *Vårt klimat: ekonomi, politik, energi*, Norstedts
- Eliasson, M. och C-R Julander (1992), *Produktiviteten i svensk dagligvarudetaljhandel*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Fonden för handels- och distributionsforskning
- Framtidskommissionen, (2013), *Sweden in a World of Growing Uncertainties*
- Gauri, D. K., (2013), "Benchmarking Retail Productivity Considering Retail Pricing and Format Strategy", *Journal of Retailing*, 89, 1 sid. 1-14

Gauri, D. K, M. Trivedi och D. Grewal (2008), "Understanding the determinants of retail strategy: an empirical analysis", *Journal of Retailing*, 84, 3, sid. 256-267

H&M, Interim Report 2013-06-19

Halberstam, D, (1972), *The Best and the Brightest*. Ballantine Books.

Hirschman, A.O., (1982) *Shifting involvements. Private interests and Public Action*, Princeton UP

Hornborg, A., (2008) "Den vite konsumentens börda". *Dagens Nyheter* 2008-01-28.;  
Hornborg, A., "Maskinen som fetisch". *Dagens Nyheter* 2008-05-25.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin.

Kahn, B. E. and L. McAlister (1997), *Grocery revolution: The new focus on the consumer*, Reading, MA: Addison-Wesley

Kjellberg, O., (2010), *Nervväxten börjar vid Medelhavet*, <http://effektmagasin.se/nervaxten-borjar-vid-medelhavet>

Krugman, P., (2005), "America's senior moment", *The New York Review of Books* Vol 54:4 (05-03-10)

Kübler-Ross, E. (2005) *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*, Simon & Schuster Ltd

Lawrence, P.R, J.W. Lorsch, (1969), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Irwin

Levy, Michael och Bart Weitz (2009) *Retailing Management, 7th ed.*, McGraw-Hill Education

Levy, Michael och Bart Weitz (2011) *Retailing Management, 8th ed.*, McGraw-Hill Education

Meadows, Donella (1999), *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. [http://www.sustainabilityinstitute.org/pubs/Leverage\\_Points.pdf](http://www.sustainabilityinstitute.org/pubs/Leverage_Points.pdf)

Nohria, N., W. Joyce och B. Robertson, (2003), "What really works", *Harvard Business Review*, July, pp 43-52

Nordfält, J. (2011), *In-Store Marketing: On Sector Knowledge and research in Retailing*, Forma Publishing Group AB, Västerås

Peters, T. J., R.H. Waterman, (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Publishers.

Pålsson Syll, L., (1997), *Den strukturanalytiska traditionen. En studie i ekonomisk teori- och metodutveckling i Sverige*, Studentlitteratur

Rämne m.fl, (2010), *Häri från till framtiden. – detaljhandeln i Sverige 2025*. HUI

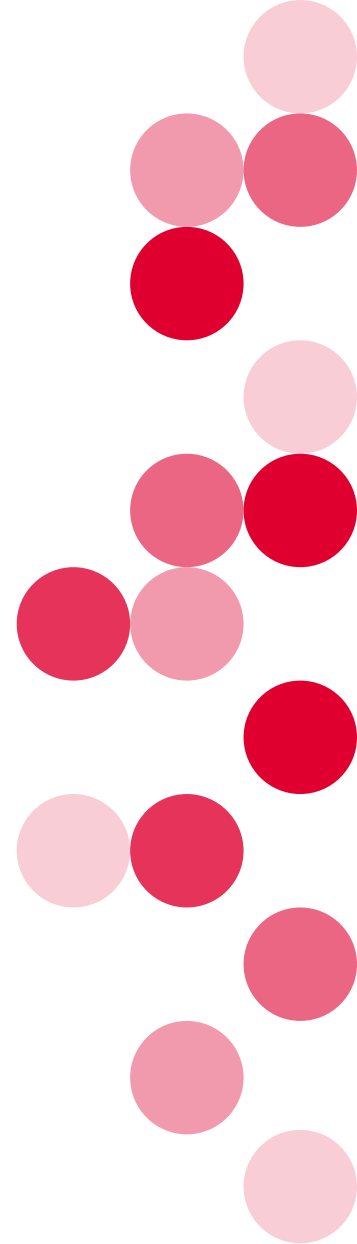
Smith, A., (1999) *An Inquiry into the Wealth of Nations*, Penguin (original: 1776)

Thompson, J., *Hur organisationer fungerar*, Prisma, Stockholm

Tigert, D. & Ring, L., (2001), ”Viewpoint: The decline and fall of Internet grocery retailers”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 6/7

Wimmerstedt, N. och M. Sebek (2013), ”Lönsamhet av Självscanningssystem: En kvantitativ studie kring hur självscanningssystem är lönsamma”, c-uppsats, CFR, SSE

Zaman, A. (2008), *Islamic Economics: A Survey of the Literature*, International Islamic University of Islamabad (IIUI). MPRA Paper No. 11024, oct 08



Handels Utvecklingsråd  
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm  
Telefon 010-471 85 46  
[www.hur.nu](http://www.hur.nu)