

Några aktuella trender och tendenser inom internationell detaljhandel.....



..... och några exempel
på framgångsrika koncept
Föredrag, Dagens Butik, 6 februari 2007

Magnus Berthling

Konsult - affärsutveckling, strategi- och strukturfrågor inom detaljhandeln

Agenda – Dagens Butik 2007

- Några viktiga trender inom internationell detaljhandel
- Ny värdekedja förändrar handelns förutsättningar
- Praktikfall 1 – Uniqlo (Fast Retailing)
- Praktikfall 2 – Apple Store
- Praktikfall 3 – Whole Foods Markets
- Sammanfattning och slutsatser

Detaljhandeln på väg att internationaliseras - men långt ifrån en spikrak utveckling

- ”Den globala konsumenten” växer sakta fram

- All mer lika preferenser och köpbeteende
- ”Urbana konsumenter” en distinkt grupp o s v
- Media, nätet, ökat resande förmedlar nya vanor



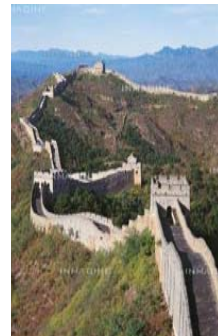
- De framgångsrika aktörerna börjar slå i taket på hemmamarknaden

- Differentiera sina koncept, satsa på nya branscher?
- Expandera på nya, geografiska marknader



- Många hinder på vägen

- Ahold, Walmart, Coop Norden exempel på svårigheter
- Många (tillfälliga) strategiska reträtter att vänta

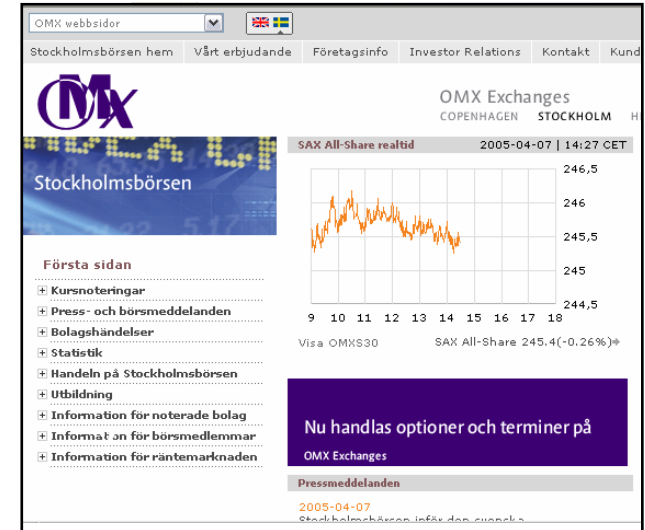


- Sovrar agnarna från vetet

- Bara de bästa (och mest uthålliga) affärsidéerna klarar sig
- Driver på strukturomvandlingen, polariserar handeln

Detaljhandeln drivs i kedjeform och får nya ägare – strukturförändringar och nya spelregler

- Handeln av tradition en decentraliserad och oftast familjeägd verksamhet
- ”Masslakt” på små familjebutiker världen över
- Allt fler detaljister drivs i stram kedjeform, börsnoteras eller ägs av riskkapitalister
- Skapar resurser för expansion och driver på utveckling och strukturomvandling
- Nya ägarkrav – kortsiktig lönsamhet, fokus på tillväxt och exitmöjligheter



H&M

Mekonomen

LINDEX



wedins

Hakon
INVEST

Hemtex

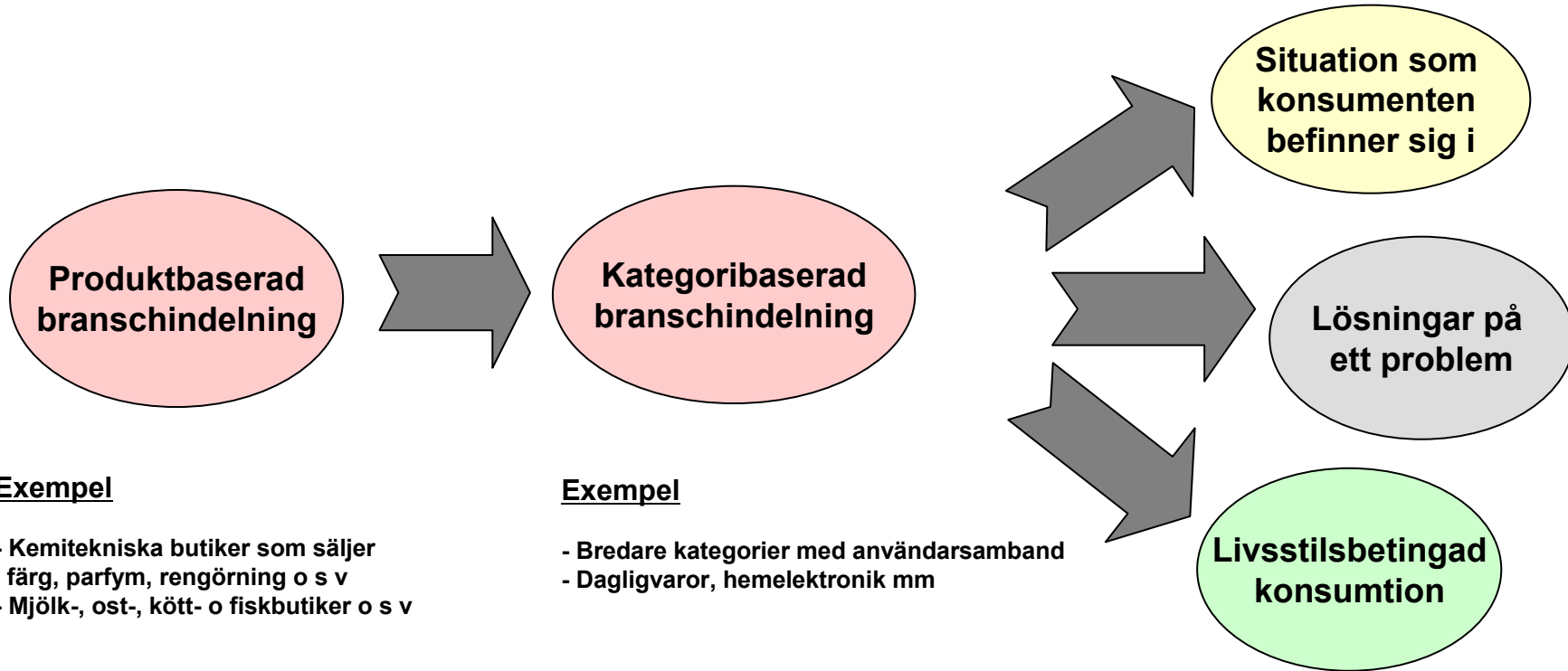
CLAS OHLSON

axfood
—kvalitet till varje pris

RNB RETAIL AND BRANDS

KappAhl

Traditionella branscher försvinner – framtidens detaljhandeln struktureras på nytt sätt



***De flesta fysiska produkter säljs överallt –
paketeringen och köpupplevelsen blir avgörande***

Butiken blir ett eget varumärke – inte bara en marknadsplats för andra varumärken

- Butikens varumärke viktigare än produkten
- Från utbudsannonsering till profilaktiviteter
- Från funktionella till emotionella argument
- Mervärden, tjänster och shoppingupplevelsen lika viktigt som de fysiska varorna
- Ett varumärken utan kanaler och relationer till kunderna allt mindre värt
- Varumärken lika viktigt för lågpris som premium



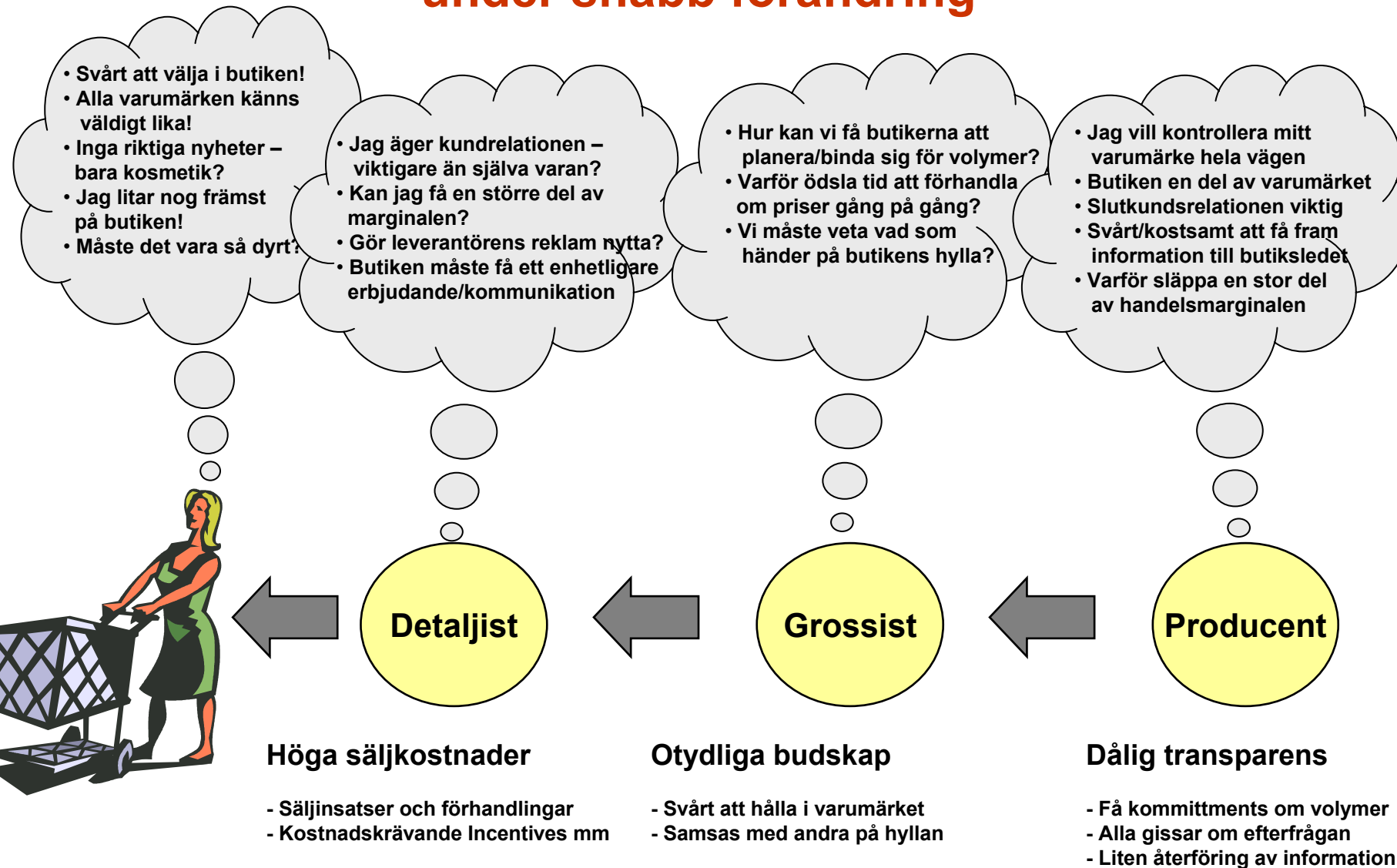
Framtidens detaljhandelskoncept – fokus, tydlighet, differentiering



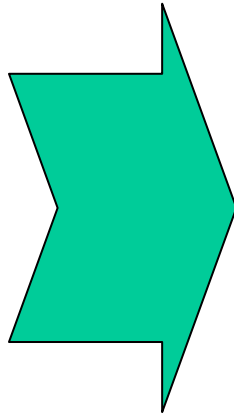
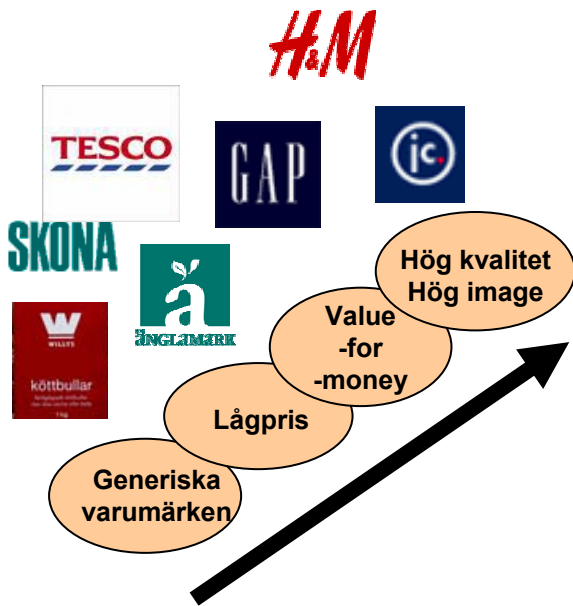
Agenda – Dagens Butik 2007

- Några viktiga trender inom internationell detaljhandel
- Ny värdekedja förändrar handelns förutsättningar
- Praktikfall 1 – Uniqlo (Fast Retailing)
- Praktikfall 2 – Apple Store
- Praktikfall 3 – Whole Foods Markets
- Sammanfattning och slutsatser

Detaljhandelns traditionella värdekedja under snabb förändring

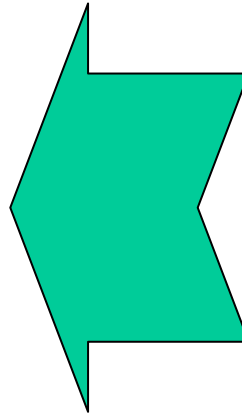


I framtidens handel blir detaljisten varumärkesägare – och producenten ibland detaljist

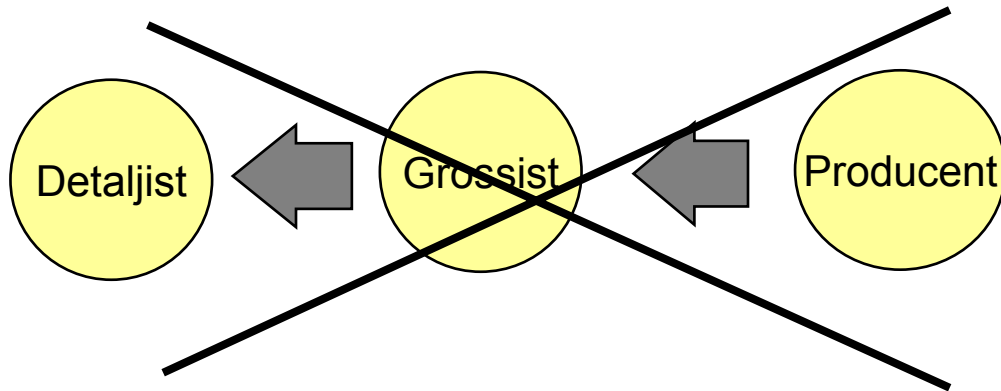


- Starka detaljister ökar andelen EMV
- Ökade marginaler och effektivare logistik
- Differentiering och profilering
- Ett sätt att strukturera sortimentet
- Från lågpris till högsta kvalitet
- Inom alla branscher med varierande styrka
- Detaljhandeln deltar aktivt i produktutveckling

- Varumärken byggs bäst i butiken
- Konsumenten söker tydlighet
- Full kontroll från design till kundmötet
- Starka leverantörer integrerar framåt
- Egna profilerade butiker huvudstrategi
- Inom allt fler sällanköpsbranscher
- Ofta innovativa butikskoncept

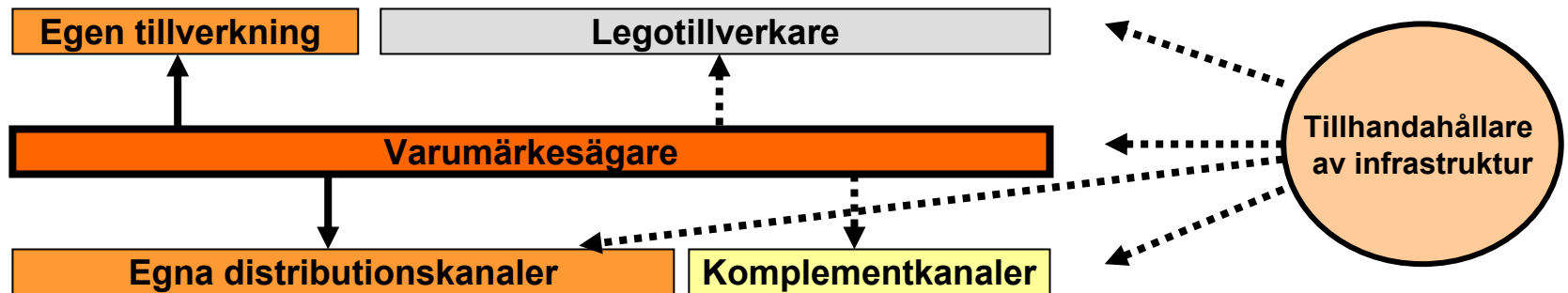


En ny industri växer fram med helt nya roller och delvis ny värdekedja



Traditionell värdekedja

- Ineffektiv – tappar konkurrenskraft
- Små, förändringsobenägna aktörer
- Tappar successivt sin betydelse



- Legotillverkare
- Outsourcing av logistik, IT, produktutveckling mfl

Konsekvenser av handelns nya värdekedjan

- Tillverkare och detaljister blir allt svårare att skilja åt
- Varumärket och kundrelationen blir det centrala i verksamheten
- Handeln tar en aktiv del i utveckling av produkter o erbjudanden
- Ökade krav på kompetens o resurser hos detaljhandelsföretagen
- Handeln tvingas ta fullt ansvar för produkterna
- Nya krav driver på konsumentindustrins strukturomvandling
- Huvudtrend – alltid utrymme för att ”gå mot strömmen”

Agenda – Dagens Butik 2007

- Några viktiga trender inom internationell detaljhandel
- Ny värdekedja förändrar handelns förutsättningar
- **Praktikfall 1 – Uniqlo (Fast Retailing)**
- Praktikfall 2 – Apple Store
- Praktikfall 3 – Whole Foods Markets
- Sammanfattning och slutsatser

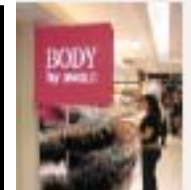
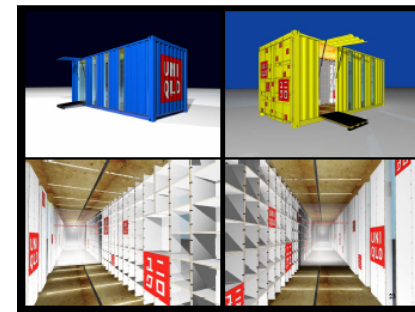
Uniqlo (Fast Retailing) - bakgrund

- Japansk modedetaljist med stora globala ambitioner
- Koncern med huvudkonceptet Uniqlo
 - 7 andra koncept inom kläder/skor
 - F n 1 300 butiker, främst i Japan
- Basmode till låga priser
 - Begränsat sortiment i många varianter
 - Förvånansvärt hög produktkvalitet
- Omsättning 30 mdr 2006
 - Resultat/år i snitt 13 – 19 %
 - Planerad omsättning 70 mdr 2010
- Utlandsexpansion påbörjad
 - Finns i Kina, Korea, England, USA (NY)
 - Vill bli den ledande globala modekedjan i världen, större än Gap, HM, Zara.....



Uniqlo (Fast Retailing) - koncept

- **Enkelt men väl strukturerat butikskoncept**
- **Går in i de bästa lägena ta exklusiva lägen**
 - Ex. Ginza, Tokyo och Soho, New York
 - Stor aktivitet före öppningen (t ex containers)
- **Differentiering av butiksformatet**
 - Upp emot 5 000 kvm i större flaggskeppsbutiker
 - Kompletterar med minibutiker (30 – 160 kvm), shop-in-shops
 - Specialbutiker (underkläder, barn)
- **Hårt uppknytna underleverantörer**
 - Integrerade IT-system, dagligt utbyte av information
 - Förser leverantörerna med egna råvaror



Uniqlo (Fast Retailing) - koncept

- **Långt driven ”Code of Conduct”**

- Tydligt dokumenterad policy i 4 nivåer
- Krav på åtgärder 1 – 12 månader
- Oberoende kontrollorganisationer

- **Stark personalkultur**

- Ung personal, väl intränat kundbemötande
- Socialt ansvar (ex. 8 % av anställda är handikappade)

- **Offensiv miljöpolicy**

- Samlar in utslitna kläder (välgörenhet, recycling)
- Ex. 360 000 fleecetröjor förra året

Uniqlo – några nyckeltal

- Omsättning 2005: 28 mdr
- Resultat 2005: 15 %
- Börsvärde f n 80 mdr, jfr med:
 - HM: 304 mdr
 - GAP: 128 mdr
 - Inditex (Zara): 180 mdr



Uniqlo (Fast Retailing) - framgångsfaktorer

- Enkelt, tydligt och lättkommunicerat marknadskoncept
- "Value-for-money" – bra kvalitet till låga priser
- Fast kontroll över värdekedjan (men inte nödvändigtvis äga den)
- IT-samordning – även bakåt i kedjan
- Tydligt socialt ansvar och krav på leverantörer
- Vital personalkultur – synligt ledarskap

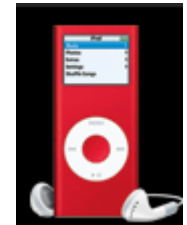
Agenda – Dagens Butik 2007

- Några viktiga trender inom internationell detaljhandel
- Ny värdekedja förändrar handelns förutsättningar
- Praktikfall 1 – Uniqlo (Fast Retailing)
- **Praktikfall 2 – Apple Store**
- Praktikfall 3 – Whole Foods Markets
- Sammanfattning och slutsatser

Apple Store - bakgrund

- **Historiens största strategiska helomvändning?**

- Från datortillverkning till konsumentunderhållning
- Ett av få exempel på lyckad varumärkesexpansion
- 88 miljoner sålda iPods på 5 år (!)



- **Varumärkestänkande snarare än teknik**

- Ett koncept snarare än en produkt (hårdvara + tjänst)
- Användarfokus in i minsta detalj



- **Varumärke med osannolik lojalitet**

- 100-tals communities med 10-tals miljoner dagliga besökare
- 100-tals partners utvecklar/levererar tillbehör och periferi

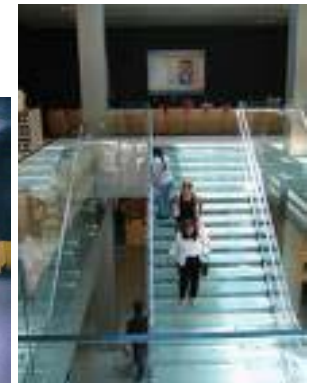
- **Egna butiker – en strategisk nödvändighet**

- Apple tappade stora marknadsandelar i slutet av 90-talet
- Apple blev utslängda/dåligt hanterade hos de stora kedjorna
- Nödvändigt att kontrollera säljmiljön när man skulle svänga varumärket



Apple Store - konceptet

- **Bara de allra bästa lägena**
 - Ex. New York (5ave/53str, Soho), Tokyo (Ginza)
- **Unik arkitektur – in och utvändigt**
 - Ex. patenterad trappkonstruktion glas
- **Ett offentligt rum för Apple-fantaster**
 - NY-butiken öppen 24 timmar/dygnet, årets alla dagar
- **Sälj idé och livsstil – tona ner produkterna**
 - Föreläsningssal butikens centrum
 - Regelbundna seminarier, uppträdanden mm
- **Långsiktiga hyresavtal**
 - F n åtaganden på över 12 mdr



Apple Store – utfall

- **Strategiskt viktig distributionskanal**
- **Håller upp prisnivån – driver varumärket**
- **Stöder kompletterande kanaler**
 - Få (inga) kanalkonflikter
 - Shop-in-shop koncept hos andra detaljister
- **Nyckeltal i världsklass**
- **Mobiltelefoni – nästa produktkategori**
 - En världsmarknad om 1 mdr sålda mobiler
 - Får del av intäkter från både tjänster och content
 - Nya produktkategorier på sikt (Apple TV mfl)

Några nyckeltal – Apple Store*

- 175 butiker world-wide i december-06
- Försäljning 2006 c:a 20 mdr
- 16 % av Apples totalomsättning
- Resultat i butikskedjan strax under 1 mdr
- Över 70 miljoner besökare
- Lageromsättningshastighet mer än 26 ggr/år
- Försäljning upp emot 300 000:- per kvm

* Preliminära uppgifter, diverse källor

Apple Store - framgångsfaktorer

- **Verklig produktutveckling – vågat gå emot en trög bransch**
- **Kontroll över butiksledet extra viktigt vid strategiska förändringar**
- **Egna butiker ger möjlighet att kommunicera varumärket fullt ut**
- **Egna butiker ger möjlighet att sälja idén med sin produkt**
- **Få kanalkonflikter – butikerna bygger marknad o håller upp prisnivån**
- **Nyckeltal utan jämförelse i branschen (och annan detaljhandel)**
- **Bas för framtida produktexpansion – investeringarna tagna**

Agenda – Dagens Butik 2007

- Några viktiga trender inom internationell detaljhandel
- Ny värdekedja förändrar handelns förutsättningar
- Praktikfall 1 – Uniqlo (Fast Retailing)
- Praktikfall 2 – Apple Store
- Praktikfall 3 – Whole Foods Markets
- Sammanfattning och slutsatser

Whole Foods Market - bakgrund

- "Natural and organic supermarket" – hälsokostkedja med merparten ekologiskt odlade livsmedel
- Startade med en hälsokostbutik (110 kvm) i Kalifornien 1972
- Växt genom uppköp av småbutiker och successivt allt större nyetableringar
- Har idag 186 butiker i USA om 3 500 kvm/snitt
- 4 butiker på Manhattan, NY (6 000 kvm), bla Columbus Circle, Union Square
- Nyligen öppnad flaggskeppsbutik i Austin, Texas om 11 000 kvm
- Anses idag vara den starkast profilerade dagligvarukedjan i USA

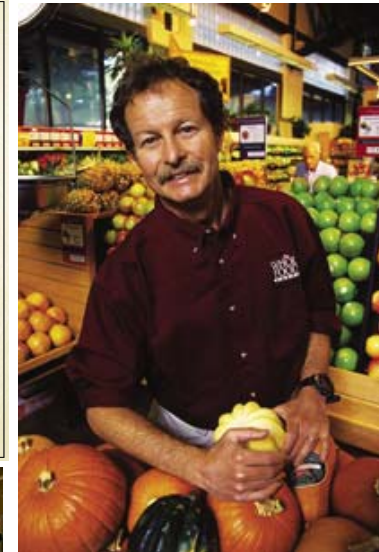
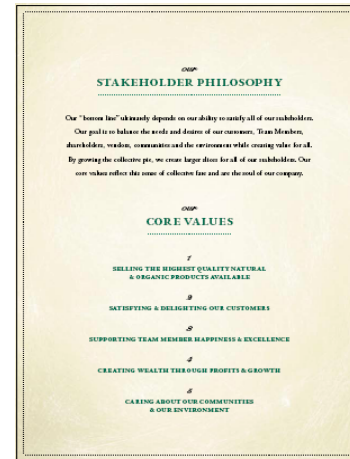


Whole Foods Market - koncept

- Starkt värderingsdrivet företag ("declaration of interdependence")



- Säljer idén med att äga hälsosamt – kunnig och entusiastisk personal
- Ordnar kundseminarier, säljer litteratur mm
- Berättar historien bakom produkten (hur den är tillverkad, av vem o s v)
- Stor andel lokalodlat, egna märkesvaror, nisch tillverkare
- Långt utvecklat miljötänkande
- Ny satsning "ekologiska specialvaror" (skönhet, kläder, leksaker, accessoarer mm)



Whole Foods Market – utfall

- Har startat en försiktig global expansion
- Köpt Wild&Fresh i England (7 butiker)
- Öppnar en flaggskeppsbutik i Kensington under 2007 (6 000 kvm)
- Satt skräck i engelsk dagligvaruhandel – ”hur möter vi Whole Foods” (en enda butik!)
- Planerar specialvarubutiker mm

Nyckeltal – Whole Foods Market

- 2005 – omsättning 45 mdr
- Omsättning 240 mkr per butik
- Tillväxt 2005: 19,6 %
- Resultat 2005: 3,5 %
- Börsvärde: 45 mdr (ner från rekordnivån 65 mdr 2005-12-31)



Whole Foods Market – framgångsfaktorer

- Utveckla och bredda en nisch – bygg ett nytt marknadssegment
- En ny idé säljs bäst i ett dedicerat och avskilt koncept
- Starka värderingar i botten på affärsidén
- Tydlig, målgruppsstyrd etableringsstrategi ("utbildningsnivå")
- Bygg en stark personalkultur – "lev som man lär"
- Våga ta "omöjliga" lägen
- Skapa en "story" kring produkterna och hur de tillverkas

Agenda – Dagens Butik 2007

- Några viktiga trender inom internationell detaljhandel
- Ny värdekedja förändrar handelns förutsättningar
- Praktikfall 1 – Uniqlo (Fast Retailing)
- Praktikfall 2 – Apple Store
- Praktikfall 3 – Whole Food Markets
- Sammanfattning och slutsatser

Sammanfattning – vad kännetecknar de globala framgångsrika detaljisterna

- Man har tagit kommandot i värdekedjan – utvecklar och paketerar sitt eget erbjudande och varusortiment
- Ett starkt o konsistent varumärke med egen identitet
- Offensiv etableringsstrategi – men avvakta rätt timing
- Mån om detaljer – från produkt till butik och kommunikation
- Ser personalen som en viktig del i varumärket

Mer information om aktuella trender inom internationell detaljhandel

www.mbaffarsutveckling.se

magnus@mbaffarsutveckling.se



Retail News
- månatligt nyhetsbrev
om detaljhandeln



www.mbaffarsutveckling.se



Artiklar, debattinlägg



Rapporter

Några aktuella trender och tendenser inom internationell detaljhandel.....



..... och några exempel
på framgångsrika koncept
Föredrag, Dagens Butik, 6 februari 2007

Magnus Berthling

Konsult - affärsutveckling, strategi- och strukturfrågor inom detaljhandeln