

# Whole Foods Market



**Från kvartersbutik till börssuccè - en sann entreprenörsaga**

**Hur man utvecklar en smal nisch till en massmarknad**

**Hur man får värderingar att bli premium på en priskänslig marknad**

**Hur man lyckas med ekologiska livsmedel – på sitt eget sätt**

**Magnus Berthling**  
MB Affärsutveckling

# Whole Foods Market – hur det hela startade

- Start som hälsokostbutik (110 kvm) i Kalifornien 1972
- Under 70- och 80-talet går ett antal små hälsobutiker i Kalifornien och Texas samman
- Drivande kraft är John Mackey, CEO/ storägare (då vegetarian, nu vegan)
- Snabb expansion via nyetableringar och förvärv (bla Bread&Circus)
- Börsnoterat, Nasdaq, 1992



WHOLE FOODS. WHOLE PEOPLE. WHOLE PLANET.™

# Från nischaktör till megakedja i premiumsegmentet

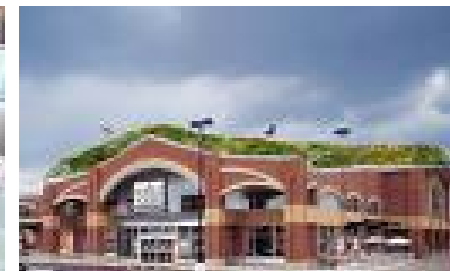
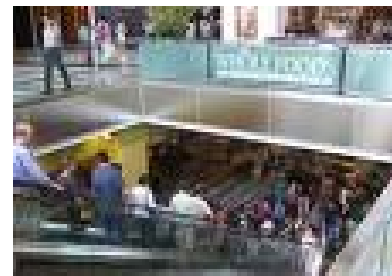
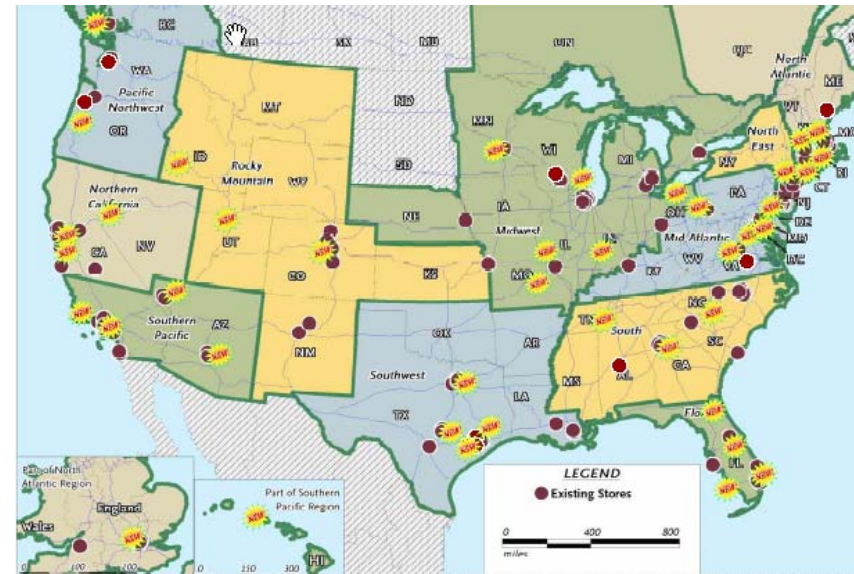
- Definierar sig idag som en ”natural & organic supermarket”
- Successivt allt större nyetableringar, senaste butiken på 11 000 kvm (Austin)
- Omsatte 2006 drygt 39 mdr
- I nuläget 186\* butiker i USA samt 8 i England
- Har idag 4 butiker på Manhattan, bla vid Columbus Circle och Union Square
- Anses idag vara USAs starkast profilerade dagligvarukedja



\* Exkl. det pågående förvärvet av Wild Oats

# Karaktären på kunderna avgör – ej kvantiteten

- Vänder sig mot konsumenter som är ”medvetna om sin egen och omvärldens hälsa”
- Etablerar sig bara i städer med universitet/hög andel välutbildade
- 100 000 innevånare inom 45 minuters körtid minimikrav
- Bara de allra bästa, väl synliga trafiklägena
- ”Att handla på Whole Foods Market är att visa vem man är”



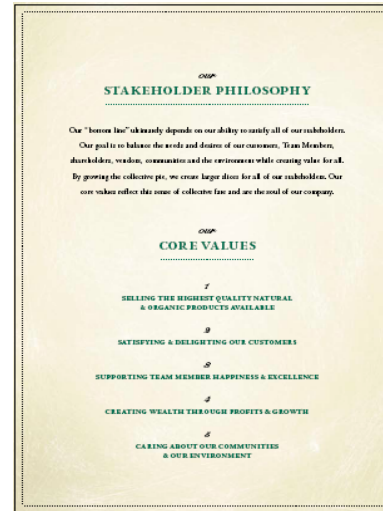
# Konceptet – ekologisk livsföring tolkat på sitt eget vis

- Merparten av produkterna är ”ekologiskt” framställda
- Oftast finns även ”konventionella alternativ”, noga ursprungsmärkta
- ”Ekologiska” varianter av t ex pizza, hamburgare, ost, vin/öl
- Massiva, spektakulära varu-exponeringar (”ögat köper”)
- Omfattande produkt- och ursprungsinformation (”storytelling”)
- En egen och vid tolkning av begreppet ekologisk



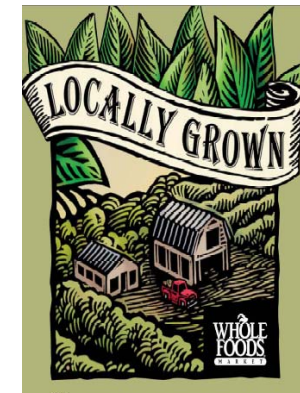
# Ett starkt värderingsstyrkt företag med personalen som främsta ambassadörer

- Kärnvärdena formulerade i ”declaration of interdependence”
- Sälja, inte bara erbjuda idén med att äta och leva hälsosamt
- Kunnig och entusiastisk, väl dimensionerad personal
- Ordnar kundseminarier, säljer litteratur mm
- Långt utvecklat miljötänkande, delvis elförsörjning via vindkraft



## Egna märkesvaror – och mycket lokalodlat

- Egna märkesvaror viktigt och ska växa  
– idag 1 100 artiklar, 17% av omsättningen
- Lyfter fram lokalt odlade produkter i sin marknadsföring - oklart dock hur stort (?)



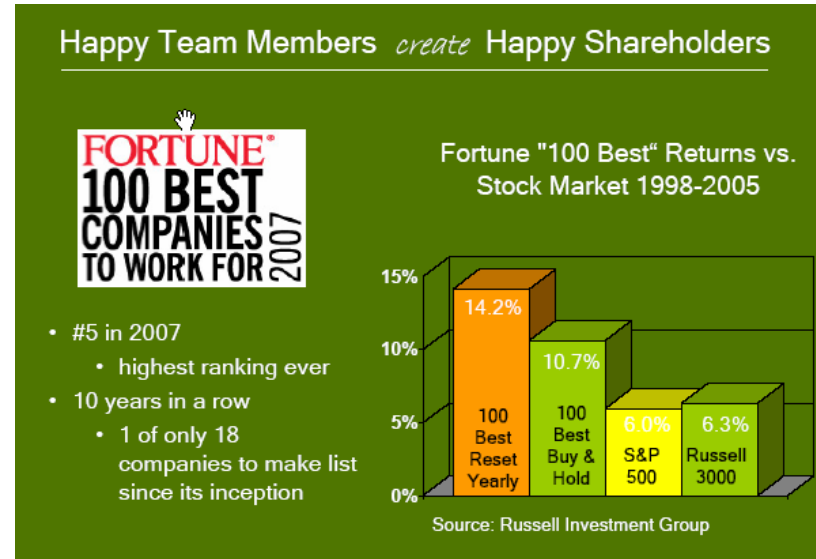
# Branschglidning – från ekologiska mat till att sälja en ansvarstagande livsstil

- Kontinuerlig varumärkes-expansion
- ”Ekologisk snabbmat, bla stor sallads- & juicebar, stora självserveringsytor mm
- Hygien & ”naturlig skönhet”
- ”Ekologiska” kläder
- Promotat global musik
- Testar SPA-tjänster mm
- Planerar att testa rena specialvarubutiker
- Vill bli en destination för ”ekologisk livsstil”



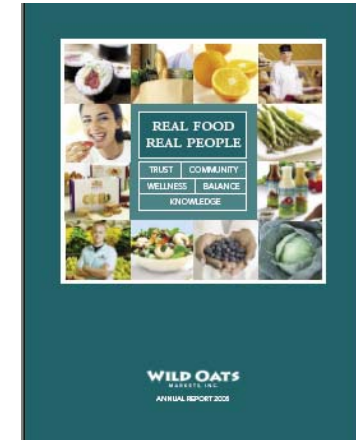
# Nyckeltal som gör branschen avundsjuk

- 2006 – omsättning 39 mdr
- Omsättning 200 mkr per butik
- Försäljning per kvm 61 157:-
- Tillväxt 2006: 19,2 %
- Resultat 2006: 5,6 %
- Börsvärde: I dagsläget 41 mdr (ner från rekordnivån 65 mdr 2005-12-31)



# Utmaningarna – inte längre en oskyldig idealist

- Försök att förvärva Wild Oats  
- konkurrerande kedja med 120 butiker
- Affären ser ut att stoppas av konkurrentmyndigheterna – Whole Foods blir för dominerande (!)
- Toppnotering av aktien 2005 (65 mdr !) – därefter sakta fallande börskurs (-40%)
- Har man förtagit sig kring formatet ?
- Slår man i taket på USA-marknaden – är en global expansion enda vägen ?
- Belönad som ”bästa arbetsgivare” – men negativa till fackanslutning



# Ett koncept för Europas konsumenter ?

- Förvärv av en engelsk hälsokedja 2004 (Fresh&Wild, 7 små butiker)
- Ny Whole Foods Market öppnade i centrala London den 6 juni 2007
- Butiksyta drygt 7 000 kvm på Kensington High Street
- Har satt skräck hos Tesco mfl, som satsar massivt på "organic" food
- Ambition att öppna 30 – 40 butiker, därefter etablering i fler länder



# Whole Foods Market – sammanfattning av framgångsfaktorerna

- 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
- Tänk på och skapa en egen definition av "ekologiskt"

# Något för Sveriges konsumenter ?

- Två skilda reaktioner – fantastiskt eller helt orealistiskt ?
- Skalan, övertonerna, sofistikeringsgraden måste minskas ner
- Ekologiska varor behöver en egen miljö för att sticka ut
- Det handlar om att sälja in en livsstil – inte bara en vara
- Den personliga drivkraften är avgörande för att lyckas
- Varuförsörjningen den svåra nöten att knäcka
- Vem vågar – någon ur den traditionella dagligvaruhandeln, chanstagande riskkapitalist eller orädd entreprenör ?

# Whole Foods Market



**Från kvartersbutik till börssuccè - en sann entreprenörsaga**

**Hur man utvecklar en smal nisch till en massmarknad**

**Hur man får värderingar att bli premium på en priskänslig marknad**

**Hur man lyckas med ekologiska livsmedel – på sitt eget sätt**

**Magnus Berthling**  
MB Affärsutveckling

# Mer information om aktuella trender inom internationell detaljhandel

[www.mbaffarsutveckling.se](http://www.mbaffarsutveckling.se)

[magnus@mbaffarsutveckling.se](mailto:magnus@mbaffarsutveckling.se)



**Retail News**  
- månatligt nyhetsbrev om detaljhandeln



[www.mbaffarsutveckling.se](http://www.mbaffarsutveckling.se)



Artiklar, debattinlägg



Rapporter