

update: consumer

04.

Risenta - En framgångsrik historia

Risentas målsättning är tydlig och optimistisk, men vägen framåt har inte alltid varit spikrak.

17.

Indiska Magasinet - En orientalisk logistikutmaning

Ett omfattande arbete har krävts för att kunna tillfredställa framtidens konsumenter.

20.

Bonasisit - Det trendiga alkoholalternativet

Alkoholfritt ökar och har blivit ett mycket trendigt och aktuellt ämne inom mat- och dryckesvärlden.



Välkomna till en ny upplaga av Nigel Wrights svenska Consumer Update!

När vi nu närmar oss mitten av året, tycks prognosen för 2013 se bättre ut än den gjorde i januari. I de nordiska länderna ser vi en tydlig ökning i förtroende och parallellt med detta har den europeiska skuldskrisen börjat stabiliseras. I och med detta har känslan för den stora ekonomiska katastrofen i stort sett försvunnit. Även om tillväxten kommer att stiga långsamt, så är industrin mer optimistisk om dagsläget samt utsikterna för verksamheten gällande de kommande sex månaderna.

Liksom andra sektorer måste konsumentindustrin fortsätta att röra sig framåt trots belastning i form av åtstramningar, hög skuldsättning samt arbetslöshet. Sektorn har också sina egna problem att lösa. Inom livsmedelsbranschen har en tydlig inkonsekvent praxis inom inköp och supply chain lett till bland annat "hästköttskandalen". Men det finns även ett återkommande problem med att återförsäljare missar att anpassa sig till förändringar i konsumenters beteenden och köpmönster. Dessa utmaningar besvaras av konsumentsektorn på samma sätt som de alltid har gjort – genom innovation. Hästköttskandalen har lett till ett större fokus på förändringar och spårbarhet i hur maten anskaffas, bearbetas, spåras och märkts. I synnerhet inom supply chain sker åtstramningar där företag uttrycker en önskan att etablera mer samarbetsfrämjande och långsiktiga relationer än tidigare, men med färre leverantörer.

I Norden har vi under det senaste året sett att FMCG-företag investerar i utveckling av kategori- och konsumentinriktade marknadsföringsteam. Istället för att attrahera nya kunder anses det nu viktigare att säkra kundlojalitet och att öka nuvarande kunders konsumtion. Detta är emellertid en komplex och kontinuerlig process. Företagen har stött på problem med att utvecklas från en intuitiv marknadsföringskultur till att ha ett mer vetenskapligt förhållningssätt och att anställa kompetenta specialister med en mer specifik kapacitet. Denna förändring i marknadsföring har i vissa fall orsakat interna konflikter och förseningar, oftast när nya ansvarsområden skapats och inflytande förändrats.

Att kategoriarbete blir allt viktigare både för kunder och leverantörer inom konsumentsektorn är något som ofta kommer upp i de diskussioner vi har med våra partners. När flera hundra nya produkter lanseras på marknaden varje år bli kategorierna mer och mer dynamiska och utfallet för ett varumärke kan ändra sig väldigt snabbt. För att avgöra vilka produkter som underlevereras och vilka produkter

som måste ersättas krävs det snabba beslut och en kontinuerlig process kring detta. Analyser av kategorier är det enda riktiga sättet att mäta framgång på marknaden.

Som alltid kvarstår frågan om kompetens. I en allt mer komplex och utmanande miljö måste konsumentföretag se till att de har nödvändig kompetens och ledarskapsförmåga inom sina organisationer för att främja nya idéer. Marknaden är översvämmad av kandidater men att hitta den perfekta matchningen innebär ett stort engagemang i rekryteringen och en talangstrategi som är direkt kopplad till företagets strategiska prioriteringar. Då finansiella begränsningar börjar avta trängs kortsiktiga "hög volym"-lösningar undan av nya fokuserade rekryteringsplaner, med målet att identifiera talanger för framtida utveckling, ofta på internationell nivå. Samtidigt måste konsumentföretagen vara uppmärksamma på den allt mer konkurrensutsatta marknaden för talanger och jobba hårt för att behålla sina bästa anställda. Genom att engagera sina medarbetare i företaget och skapa innovativ utbildning och utveckling samt ta initiativ för mångfald och hållbarhet, formar de sina kulturer till att spegla dagens samhälle som helhet, medan de samtidigt gör sig mer konkurrenskraftiga. Personalplanering kommer att fortsätta att dominera agendan för HR-avdelningarna detta år och framöver för att attrahera och behålla de bästa medarbetarna.

Nigel Wright fortsätter att arbeta med de ledande konsumentbolagen, för att vara rätt rekryteringspartner för att identifiera och placera talanger - från mellanchefsnivå och upp till ledningsnivå - inom försäljning, marknadsföring och supply chain. Trots att vår verksamhet har en internationell inriktning är vi stolta över vår förmåga att också vara effektiva på lokala marknader i de länder vi bearbetar. Vi håller oss mycket nära marknaden för att kunna ge våra kunder de senaste marknadstrenderna och vara en strategisk partner bortom själva rekryteringsprocessen.



Celebrating Our First 25 Years

Den 29 juli firar Nigel Wright Recruitment 25-årsjubileum. 1988 grundade den auktoriserade revisorn Nigel vårt företag och vi har gått från att vara ett litet regionalt rekryteringsföretag med inriktning mot finans i Storbritannien, till att idag vara ett välrenommerat specialistföretag inom konsumentsektorn i och utanför Europa, med över 100 konsulter på tio internationella marknader.

Vi har idag kontor i Newcastle, Köpenhamn, London, Paris, Stockholm, Amsterdam, Oslo, Madrid, Bryssel, Düsseldorf samt Genève.

Efter en stark tillväxt i slutet av 90-talet, utvecklade vi en nationell och sedan en internationell rekryteringstjänst, från vårt hem i nordöstra England. Men en bakgrund i att göra affärer med lokalbaserade men multinationella konsumentproduktbolag, valde vi att specialisera oss och nischa in oss på den sektorn. Idag är vi en självklar partner till många av världens ledande konsumentprodukt- och konsumenttjänsteföretag på lokal och global nivå.

Sedan 1998 har vår branschkunskap och expertis utvecklats markant. Även om vi fortfarande rekryterar topptalanger till lokala och internationella företag inom vår ursprungliga kärnverksamhet, finans och redovisning, erbjuder vi idag framförallt team med konsulter som specialiserar sig inom executive search, marknadsföring, försäljning, HR, IT, logistik, produktion och teknik.

Vår framgång kunde inte ha uppnåtts utan den specialistmodell vi har etablerat och vidare fortsätter att utveckla. Genom att behålla en stark närvaro på ett flertal europeiska marknader och kontinuerligt arbeta tillsammans med globala konsumentföretag för att stödja dem i valet och utvecklingen av talanger, har Nigel Wright skapat en stark

grund för att utveckla sin verksamhet i nya länder. Ett exempel är tillväxtmarknader som fortsätter att vara i fokus för många av våra kunder. I linje med den globala efterfrågan har vi under de senaste åren satsat stort på att bygga upp vår kapacitet i Afrika, Asien, Amerika och Mellanöstern.

Under den senare delen av Nigel Wrights snabba tillväxtfas togs beslutet att involvera ett riskkapitalbolag i våra tillväxtplaner och i oktober 2010 kom således Baird Capital partners ombord. Detta innebar en mindre omorganisation av verksamheten men framförallt en utveckling av våra strategiska planer för en fortsatt internationell expansion. Under 2012 arbetade Nigel Wrights styrelse fram vår nya BHAG (Big Hairy Audacious Goal) som anger en tydlig ambition att bli en globalt erkänd marknadsledare inom rekrytering under de kommande tio åren.

Vår kunskap och expertis inom konsumentsektorn, samt de lokala marknader där vi är verksamma, fortsätter att stärka vår position som en trovärdig leverantör till våra kunder. Det tillåter oss också att vara innovativa och kreativa i vår syn på marknaden - denna strategi har varit avgörande för att bygga Nigel Wrights varumärke sedan starten. Vi ser fram emot att fortsätta att stödja alla våra kunder över hela världen, och medverka i deras framgång under de kommande tjugofem åren.

Risenta

– en framgångsrik historia

“Vi ska gå från 200 till 500 miljoner år 2020”

Risentas målsättning är tydlig och optimistisk, men vägen framåt har inte alltid varit spikrak. Efter eldprovet 2008, med valutakris och råvaruprisökning, har företaget lyckats vända trenden.

Risenta är ett familjeägt företag, som sedan starten 1940 erbjuder naturligt hälsosamma produkter och god mat till konsumenter som är intresserade av att äta och leva sunt. Alla råvaror väljs ut med stor omsorg från hela världen och sortimentet är byggt utifrån ett kunnande som ärvt i generationer. Risentas mest kända produkter är fröer som pumpa-, solros- och linfrö samt chiafrö, mjöl, ris och gryn, torkad frukt och naturella nötter. Många känner även igen de gula ställen med lösviktsmüsli, samt de klassiska små sesamkakorna. De senaste åren har Risenta satsat på ännu mer produktutveckling, i mer förädlad form, och det senaste tillskottet i sortimentet var en egen müsliblandning som följts upp av en hälsosam granola.

Idag arbetar tredje generationens ägare, vd Alex Tengvall, och hans team på 27 anställda utifrån samma kvalitetsprinciper som funnits sedan företagets början - men med dagens marknadskrav i fokus.

EN SVENSK ENTREPRENÖR - FRÅN 1940-TALET

Företaget startades 1940 av Uno Grindby, Alex Tengvalls styvfarfar. Uno såg stor potential i alla spännande livsmedel som fanns ute i världen, men som ingen tagit hem till Sverige. I samband med övertagande av en riskvarn i Stockholms frihamn började han köpa in och sälja ris, därav namnet Risenta.

Uno reste själv runt i världen och besökte leverantörer och odlare på plats. På så vis kunde han säkerställa kvaliteten på de produkter som sedan hamnade i Risentas förpackningar, en tradition som företaget bibehåller även idag. 1940 var Risenta ett importföretag med bulk- och tradinghandel med kryddor, konserver, torkad frukt, ris och andra torra (kolonial) varor.

– Många av varorna var svåra att få tag på under kriget och min styvfarfar förstod behovet av att få in mat utifrån, berättar Alex Tengvall. På den tiden var trading och försäljning till industrin rätt fokus, men på 70-talet med det hälsointresse som följde i gröna vågens spår, blev naturlig hälsa ett nytt fokus.

Från hälsokostfokuset som tog fart under 1970-talet, då produkterna såldes i hälsosackhandeln, till dagens bredd inom dagligvaruhandeln, har hälsa på Risenta alltid varit i fokus medan försäljningskanalerna blivit fler och försäljningsstrukturen ändrats. Hälsokost flyttade in i dagligvaruhandeln på 1970-talet, då Coop såg en stor potential och möjlighet att ta del av försäljningen av hälsosamma produkter. Hälsokosthyllan fanns då ofta långt in i butiken, berättar Alex Tengvall. Risentas sortiment omfattade på den tiden ett 50-tal produkter som i huvudsak var vegetariska baslivsmedel. Successivt har intresset för naturligt hälsosamma produkter ökat och i takt med





Fakta om Risenta >>

- Grundades 1940
- Familjeföretag i tredje generationen. Alex Tengvall äger 67 procent
- Antal anställda 28
- Omsättning 2012 (2011) 197 miljoner kronor (167)
- Röreslresultat 2012 (2011) 12 miljoner kronor (7)
- Genomsnittlig tillväxt sedan 2007 13 procent
- Råvarorna tas från 30 länder, flera länder i Europa, USA, Argentina, Chile, Indien med flera - men också från Sverige, till exempel linfrö
- Risenta anlitar SalesSupport för butiksförsäljning

att produkterna sålt allt bättre har dagligvaruhandeln ökat hyllplatsen samtidigt som Risenta har format sitt varumärke.

– Hälsa är idag så brett och integrerat i dagligvaruhandeln, och betyder olika saker för olika människor. För många innebär hälsa att äta nyttigt och gott i kombination med rörelse och Risenta har produktalternativ som fungerar för de flesta, oavsett hälsoinriktning.

På många sätt lade Uno grunden till vad som än idag personifierar Risentas framgångsrika koncept; att alltid erbjuda naturligt hälsosamma produkter av hög kvalitet, till ett bra pris, för den hälsomedvetna konsumenten.

HÄLSA PÅ RISENTA

Året har hittills börjat bra med en tillväxt på över 20 procent för de första två månaderna. Att fortsätta växa med 20 procent per helår är något som Alex Tengvall tror på, och han förklarar utvecklingen med flera faktorer:

- Intresset för hälsa ökar och ökar, tillströmningen av yngre hälsointresserade är stark, företagets sortiment växer och att varumärket står för just naturlig hälsa fungerar mycket bra.
- Inom produktutveckling utlovar vi många nyheter framöver. Givetvis fortsätter vi att ta tillvara det ökade intresset för nya mjölsorter, vilka fått stor genomslagskraft bland medvetna konsumenter.
- Vi kommer också att jobba vidare med att utveckla vårt frukosterbjudande, där vi har såväl färdigförpackad müsli, granola och gröt samt en stor lösviktsavdelning.
- Risentas signalfärg har i decennier varit gul, en färg som idag känns igen av konsument och förknippas med oss i butik.
- Våra konsumenter litar på oss och vi står för trovärdighet och trygghet. Vår styrka ligger i kontinuitet och pålitlighet. Vi har funnits sedan 1940-talet och framgångsrikt sålt produkter sedan dess, dessutom har vi en historia som många andra inte kan stoltsera med. Det är viktigt för oss att kunna erbjuda många konsumenter våra naturligt hälsosamma baslivsmedel. Med vår bakgrund i import och industri där produkter och kvalitet betyder allt, kommer vi alltid att värna om innehållet i våra produkter och vår egen gula signalfärg. Risentas själ ligger här, i det gula, i det trovärdiga.

Risenta sponsrar såväl Vasaloppet som Stockholm Marathon Grupp, som ett sätt att visa på sambandet mellan mat och rörelse. Ett litet företag behöver jobba med kreativa lösningar för att nå ut och Risenta har därför valt att i huvudsak fokusera på TjejVasan och TjejMilen. Till dessa tävlingar sponsrar företaget med startplatser till ett antal löpare/åkare, som dessutom får gula linnen/mössor och även får hämta varsin goodiebag innan loppen. Allt detta för att inspirera fler att leva sunt.

RISENTA I ROTEBRO

Idag finns Risenta i Rotebro, norr om Stockholm. När Alex Tengvall tog över som vd 2005 hade han redan bred kunskap om verksamheten, då han började jobba i familjeföretaget redan 1999 med inköp, marknad och försäljning. En av de första sakerna som ny på vd-posten var att flytta ihop företagets alla delar till en stor lager- och kontorsfastighet, det vill säga till den fastighet som företaget

För många innebär hälsa att äta nyttigt och gott i kombination med rörelse och Risenta har produktalternativ som fungerar för de flesta, oavsett hälsoinriktning.

fortsatt sitta i idag. Sedan 1940 låg lagret i Stockholms frihamn, men i takt med den kommande expansionen var Risenta tvunget att flytta till större lokaler.

Eldprovet kom 2008, då valutautvecklingen inte gick Risentas väg och förde med sig nya frågor och utmaningar, samtidigt som konkurrensen blev allt tuffare och kundförhandlingar gjorde att delar av företagets sortiment blev avlistat hos några kunder.

– Risenta var illa ute, men vi kom ut på andra sidan och idag är vi ett bättre och starkare företag.

– Vi vill stretcha vårt varumärke in i närliggande kategorier, och ser att produktutveckling kommer att vara centralt. Tillsammans med dagligvaruhandeln ser Risenta som ett litet tillväxtföretag att dialog och gott samarbete är viktigt. Vi vill ge fler konsumenter möjlighet att äta naturliga, hälsosamma produkter, och sättet att nå ut till dem är via våra stora kunder.

– Vi har ett ambitiöst tillväxtmål (en halv miljard kronor) med tanke på att vi i fjol sålde för 197 miljoner kronor. Det är viktigt att ha höga målsättningar, så att man vet vart man siktar, säger vd Alex Tengvall.

Risentas omsättning ökade i fjol med 18 procent. Expansionen fortsätter för 2013, delvis genom att åter ha fler artiklar listade hos flera nyckelkunder samt stärka fotfästet på marknaden genom att även satsa på servicehandeln, där företaget kommer med 15 nya artiklar i mindre förpackningar med naturligt nyttiga och goda produkter. Risenta vill ge fler konsumenter möjlighet att äta naturliga, hälsosamma produkter och kommer att satsa på att fortsatt vinna ännu fler konsumenters hjärtan, genom relevanta produkter för rätt tillfälle.





Dagligvaruhandeln ligger i mångt och mycket tio, om inte 15, år före sport- och fritidshandeln både när det kommer till leverantörs- och återförsäljarleden.

Sport och elektronik, vad har det gemensamt

Kommer sportbranschen att gå samma öde till mötes som elektronikhandeln? Vilka kommer då att slås ut och vilka kommer att köpas upp?

Nyheter om sports retail har duggat tätt de senaste åren och bara under våren 2013 kom det ytterligare två stora nyheter – Usport läggs ned och H&M satsar på att ytterligare förstärka sitt sportkoncept.

Det är bara en i raden av allt som har skrivits om sportkriget sedan det inleddes 2010 i och med att XXL Sport & Vildmark gjorde entré på den svenska marknaden. Det var ägarna bakom Elköp/Elgiganten som nu slog in på en ny bana och etablerade big-box-konceptet i Sverige.

Samtidigt hade några managementkonsulter på Bain som gjort samma analys identifierat att det fanns ett hål på marknaden att fylla och en möjlighet att tjäna pengar. Killarna hade suttit ned och stött och blött olika affärsmöjligheter utifrån ett strikt kommersiellt perspektiv och kommit fram till att detta var den satsning de ville genomföra.

Något häpnadsväckande blev de nog när norrmännen öppnade upp sin XXL-butik i samma stund som de fick klart med SkiStar-ägaren Sven Hagströmer om finansieringen av Usport. Men på hösten 2011 öppnades i varje fall Sveriges största sportbutik därtills när 5.000 kvm golvyta badade i sportartiklar i Usports butik i Malmö.

Nu händer det väldigt mycket i branschen på kort tid och det dröjde bara några veckor innan världens största helägda sportkedja, franska Decathlon öppnade sin första butik i Bromma utanför Stockholm. Analyserna hade alltså gjorts parallellt i tre olika länder och av tre oberoende grupper – att Sverige var redo för big-box-konceptet inom sport. Men siffrorna talade sitt tydliga språk – de senaste åtta åren har sporthandeln ökat sin försäljning med 38% medan sko- och klädhandeln till exempel bara har ökat med 27% enligt Handels Utredningsinstitut.

Inte nog med att detta förändrade utseendet på sporthandeln, samma höst som Usport och Decathlon etablerade sig gick Intersport ut med information om att de skulle göra en stor förändring i ägarstrukturen och köpa alla sina franchisebutiker. Ett beslut som de sex månader senare surt fick dra tillbaka på grund av dålig likviditet.

Men Intersport hade redan lanserat big-box-alternativ Megastore på våren 2011 och redan 2006 hade Stadium öppnat sitt i Sisjön utanför Göteborg. Förändringen var nu här på allvar och sportbranschen skulle gå samma öde till mötes som dagligvaruhandeln, elektronikhandeln och bygghandeln till exempel. För vi har ju redan sett exempel på vad som har hänt när handlare som Lidl, MediaMarkt och Bauhaus tagit sig in på den svenska marknaden.

Inte nog med att konkurrensen hårdnade på det traditionella området, även internethandeln på sport- och fritidsartiklar var på

väg att förändras när kinneviksfinansierade Zalando breddade sitt sortiment från bara skor till fler artiklar och tryckte på med stort kraft och Sportamore görs börsfärdigt.

Konkurrensen kommer att hårdna framöver och det kommer att ske ytterligare utslagningar, uppköp, sammanslagningar och etableringar. Hittills har Decathlon och XXL möjligen 700 miljoner i omsättning av de 20 miljarderna som handeln består av.

Många oroas nu av att man bara har sett början på utslagningarna i och med att Usport försvann tidigare i år och gick i konkurs. En del tror att det kommer att bli på samma sätt som med elektronikbranschen. Men för att undvika detta bör aktörerna inte prata bara pris. De måste etablera sig och differentiera sig på andra sätt. Franska Decathlon har på ett sätt redan gjort det när de verkligen vill vara sportbutiken för alla. De har även en långt mycket högre grad av egna märkesvaror än de andra kedjorna. Detta kan komma att bli både en fördel och nackdel i deras strävan att fortsätta expandera – för hur är egentligen kvaliteten på Quechua i jämförelse med Hilleberg? Kanske densamma, kanske inte. Den konservativa svenske sportartikelkonsumenten har svårt att ta till sig nya varumärken och tar gärna det säkra före det osäkra när han ska gå i fjällen, ut och segla, spela golf eller ta en runda i löparspåret. Men samtidigt finns nu billigare alternativ för den som inte vill köpa utrustning för flera tusen kronor.

Dagligvaruhandeln ligger i mångt och mycket tio, om inte 15, år före sport- och fritidshandeln både när det kommer till leverantörs- och återförsäljarleden. Det finns idag en lägre mognadsgrad inom sportbranschen där många höga chefer har plockats in just från sportbranschen där de en gång i tiden kanske var en duktig skidåkare eller en framstående fotbollsspelare och sedan har jobbat sig upp i ett sportföretag efter att deras karriär har tagit slut. Så ser det inte ut i dagligvaruhandeln i lika stor utsträckning.

Förståelse av kunden är heller inte lika utbredd inom sport som inom mat och dryck till exempel. I och för sig är det förstäligt eftersom man köper mjölk oftare än man köper en vinterjacka, men slutkonsumentens beteenden och köpmönster är inte lika undersökta. Fortfarande finns en attityd att sälja det vi tillverkar än att tillverka det vi säljer inom sport- och fritidsbranschen.

Vi har inte sett slutet på utvecklingen för sport- och fritidshandeln och priserna kommer ytterligare att pressas framöver. Aktörerna är många; Naturkompaniet, Intersport, XXL, Löplabbet, Team Sportia, Decathlon och Stadium bara för att nämna några och några kommer att slås ut. Frågan är bara vilka.

Vilka utmaningar ser svenska konsumentföretag i sin supply chain för 2013?

Allt eftersom att konsumenternas köpbeteende förändras ställer det nya utmaningar på företagens supply chain. Det är ingen tvekan om att leveranskedjan har blivit en ännu viktigare strategisk tillgång som driver det finansiella resultatet och differentiering mot konkurrensen oavsett om det gäller producent, distributör eller återförsäljare. När amerikanska supply chain specialister uttalar sig om de främsta utmaningarna inom konsumentbranschen för 2013 kan man urskilja en tydlig tendens.



Utvecklingen där konsumenterna förstärkt använder sig av "all channel shopping" vid sina inköp betyder att dagarna för statistiskt produktflöde genom leveranskedjan är över. Det syns tydligt hur ledande konsumentföretag därför fortsatt arbetar nära sina partners och kopplar ihop sina leveranskedjor för att reducera inventarier samt öka hastigheten till marknaden för nya innovationer. Behovet av flexibla strategier är alltså större än någonsin i strävan mot att anpassa sig till marknadens olika segment. Företagen behöver kunna hantera flera virtuella leveranskedjor i en enda fysisk form. Av dessa anledningar är det tydligt att se hur amerikanska företag, oavsett bransch, investerar allt mer i att hitta nya strategier.

Utmaningarna i det stora informationsflödet tror man kommer att börja bemästras allt bättre under de kommande åren. Konsumentföretag börjar på bredare front att se konkreta fördelar från sina initiativ och projekt där man fokuserar på att utnyttja de enorma mängder data som redan finns att tillgå från sin leverantörskedja. Identifieringen av de bakomliggande orsakerna till begränsningar blir allt tydligare och denna kunskap kan nu användas för att driva på väsentliga förbättringar i verksamheten.

En annan trend som man ser är att beslut allt oftare sker i realtid. Vikten av att agera med direkt verkan utvecklar nya mönster i arbetssättet. Med hjälp av ny teknologi ersätts nu i viss mån e-mail

exempelvis av mobila "appar" vilket medför att vi snabbare kan ta hand om oregelbundenheter som uppstår i kedjan.

Efter att ha läst den amerikanska analysen blir man intresserad av att höra hur de svenska konsumentföretagen ser på sina aktuella supply chain utmaningar. Av denna anledning har vi gjort en undersökning bland svenska leverantörer och återförsäljare för att höra var de lägger sina resurser under 2013.

Frågan "Vilken är den största utmaningen för din organisation under 2013?" har ställts till 35 supply chain ansvariga hos ledande återförsäljare likt ICA, Axfoods, Bergendahls, Mediamarkt, Clas Ohlson samt leverantörer som Adidas, Santa Maria, Pernod Ricard och Candy King.

Tydligt att se är att slutkonsumenternas ökande användning av "multi-channel" skapar en kedjereaktion som påverkar supply chain arbetet för alla företag. Man jobbar hårt med att anpassa sina organisationer för att möta de olika kundkrav som ställs och det på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. För att öka servicegraden mot kund arbetar man framför allt med förbättringar i prognosarbete samt förhandlingar av nya bättre anpassade lösningar inom lager och transport. Ett exempel är Media Markts centralisering av sin inköpsorganisation som ger företaget möjligheter att styra och optimera flödet på ett bättre sätt. Det ställer också högre krav

Även om trenden visar att företag samarbetar mer över gränserna idag och förlitar sig på sina leverantörer, vill man inte förlora den interna kompetensen.

på intern och extern logistiklösning och här har företagen olika angreppssätt för att nå en så effektiv logistik som möjligt, beroende på interna värderingar. Lidl och Bergendahls investerar till exempel i nya lager medan Indiska väljer att lägga ut sin lagerverksamhet på en 3PL leverantör. Gemensamt är att man på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt försöker möta framtidens olika konsumentkrav.

Pernod Ricard har haft omfattande organisationsförändringar genom försäljning av varumärken och detta har gett stora avtryck i leveranskedjan. Fokus ligger på att behålla kontrollen över servicenivå och kapitalbindning samtidigt som man genomfört ett antal signifikanta struktur- och sortimentsförändringar tillsammans med en ny fysisk logistiklösning. Candy King och Adidas lägger för tillfället ned stora resurser på centralisering och reducering av sina Europalager. Detta ger utmaningen att man på daglig basis levererar över landsgränser i större utsträckning än tidigare.

Majoriteten av företagen i undersökningen, oavsett om det gäller kund eller leverantör, har fortsatt hög prioritet på att förbättra sina IT-system och inte minst att utveckla sin personal för att tillgodose de ökande kraven på att ständigt förbättra ledtider, kapitalbindning och kostnader i framtiden. Även om trenden visar att företag samarbetar mer över gränserna idag och förlitar sig på sina leverantörer, vill man inte förlora den interna kompetensen. Detta är en viktig fråga för många företag idag då man vill kunna fortsätta att fokusera på kompetensutveckling för de olika behov som uppstår i framtiden. Förmågan att kartlägga behovet och handfast utveckla denna kompetens i en föränderlig värld kommer att ha avgörande betydelse tillsammans med förmågan att hantera ökad takt av förändring med en bibehållen positiv drivkraft i organisationen.

Nigel Wright har sedan två år tillbaka arbetat hårt med målsättningen att bli Nordens ledande Supply Chain specialist för konsumentföretag. Vår långa internationella erfarenhet inom konsumentbranschen tillsammans med spetskompetens inom området har på kort tid tagit oss en bra bit på vägen. Vi ser fram emot att vidare stärka vår position och att fortsätta hjälpa svenska konsumentföretag att höja sin kompetens i det viktiga supply chain arbetet.



Nigel Wrights Julevent 2012

– tillväxtdriven förändring i leksaksbranschen

5:e december 2012. Snöstorm. Det finns dock inget som hindrar Nigel Wright från att anordna det årliga Juleventet, denna gång tillsammans med LEGO och deras Sverigechef Jörgen Bergqvist som talare. Temat är tillväxtdriven förändring och våra gäster har trotsat snöstorm och trafikchaos för att lyssna till LEGO:s solskenshistoria.



LEGO Gruppen är ett privatägt företag som har sitt säte i Billund i Danmark. Företaget ägs fortfarande av släktingar till Kirk Christiansen som grundade företaget 1932.

Sedan den första legogubben gjorde entré på 1970-talet har den fått sällskap av ungefär fyra miljarder släktingar. På huvudkontoret i Billund säger man att det är världens största folkslag. Namnet LEGO kom till efter att grundaren Ole Kirk Christiansen hade utlyst en tävling där det bästa förslaget skulle belönas. Det blev dock hans eget förslag som vann, en sammansättning av orden "leg godt", lek väl. Bolaget upptäckte långt senare att ordet LEGO på latin kan tolkas som "jag sätter samman". Idag finns i uppsättningen allt från riddare till rymdfarare, samt diverse kända ansikten som Darth Vader, Harry Potter, Steves Spielberg och LEGO:s VD Jørgen Vig Knudstorp. Stjärnornas krig är det bäst säljande konceptet för bolaget. Sedan

1999 har bolaget tagit fram 314 olika Stjärnornas krig-gubbar som tillsammans har bemannat över 200 rymdfarkoster.

Att varumärket är välkänt råder det ingen tvekan om. Idag finner vi LEGO bland Sveriges tio starkaste varumärken, alla kategorier. De är helt enkelt Danmarks motsvarighet till Sveriges IKEA, inte bara till varumärket - de är båda värderingsstyrda familjeägda företag från glesbygden och extremt framgångsrika.

FRÅN TRADITIONELLT LEKSAKSFÖRETAG TILL MODERNT KONSUMENTBOLAG

År 2003-2004 var LEGO nära konkurs. Med stora förluster och minskad efterfrågan på grund av konkurrens från spel, filmer och andra mediaprodukter kombinerat med en något avslappnad



kultur och långsam anpassning insåg man att något måste göras. De nuvarande ägarna klev åt sidan och tog in en ny VD, en 35-årig ekonomisk forskare vid namn Jørgen Vig Knudstorp. Då började resan mot ett modernt konsumentbolag.

Man lyfte fram ett tydligt syfte - "Vi hjälper barn att lära sig systematisk och kreativ problemlösning – en avgörande färdighet för det tjugoförsta århundradet" – och förvärvade en förståelse för konsumenten genom koncepten BuiltByMe, DesignByMe och DreamtByMe där 120 000 människor involverades i ett extern innovationsarbete. Dessutom byggde man upp co-branding med starka och utvalda partners så som Star Wars och Harry Potter. Ledtiden för leverans till återförsäljare i handeln har dessutom successivt reducerats, och är idag nere på cirka 14 dagar jämfört med mer än 45 dagar under krisen.

För att i Sverige nå ut till konsumenterna byggde man bland annat upp en av landets största barnklubbar samt startade en egen Youtube-kanal. Man ökade antalet försäljningskanaler för att nå kunderna där de är, och därmed även nå nya köptillfällen som tidigare inte existerat, istället för att hålla fast vid endast traditionella återförsäljarmarknader som var i negativ utveckling. Man började även jobba mer insight-baserat med olika typer av shopperdata och man lyckades fördubbla köpfrekvensen på bara några få år.

FÅ PRODUKTER MEN OÄNDLIGA MÖJLIGHETER

Att man med sex små legobitar kan skapa 915 miljoner olika kombinationer är ett tydligt exempel på vad Jörgen Bergqvist kallar "systematisk kreativitet". Problemlösning, innovation, nytänkande och kreativitet är något som genomsyrar LEGO och produkten har mottagit en mängd priser. Under 1900-talet blev den lilla klossen tre gånger utsedd till århundradets leksak i världen. LEGO har också tagit plats i den digitala världen som den näst största tillverkaren av dataspel via partners.

För att möjligheterna ska vara oändliga bör man även ha ett långsiktigt perspektiv. Det är på LEGO inte kvartalsrapporten som är det viktiga, utan snarare vad som händer 20 år fram i tiden. Därför är också kvaliteten en otroligt viktig del i LEGO:s verksamhet. Jörgen menar att de är näst intill besatta av kvalitet. Med sitt "play promise"

är de mycket snabba att återkalla och relansera ifall något är fel på produkten och de skickar snabbt ut "reservdelar" ifall hjulaxeln på rymdfararen lossnar vid landing.

I det långsiktiga perspektivet ligger också hållbar utveckling. År 2015 kommer all energiförbrukning inom LEGO från vindkraft och år 2020 kommer allt drivas av förnyelsebar energi. För att dra ner på förbrukningen har man också minskat förpackningsstorlekarna och övervägande majoritet av tillverkningen sker i närheten av kärnmarknader i Europa och USA.

VAR SÄLJS LEKSAKERNA?

Den svenska leksaksmarknaden domineras av den danska aktören Top-Toy. Koncernen är Nordens största leksaksdetaljst och omsätter omkring 4,5 miljarder kronor. Närmare 1,4 miljarder kommer från den svenska marknaden där kedjan har 82 butiker. I Sverige säljer Top-Toy via de egna butikerna BR-leksaker och Toys R Us, som drivs på franchisebasis.

Men även Top Toy, som tidigare varit en enorm vinstmaskin har påverkats av den pågående krisen. De hade ett svagt år 2012 men hoppades på en stark avslutning på julhandeln. Enligt HUI utvecklades 2012 till ett tufft år för leksaksbranschen som backade med ca 3 procent.

Och det är inte bara i de klassiska leksaksbutikerna som produkterna säljs. Branschglidningen har blivit allt större. Nu säljs leksaker överallt, i lågprisbutiker, större mat- och sportbutiker och på bensinstationer. Enligt GFK:s siffror stod dagligvaruhandeln och varuhus för cirka 14 procent av marknaden i fjol. Ytterligare 20 procent av försäljningen sker i vad som klassas som övrig handel där Gekås i Ullared, bensinstationer och marknader räknas in. Men detaljisterna har inte gett upp. Både den engelska leksakskedjan Hamleys och den spanska kedjan EurekaKids har etablerat sina två första butiker i Sverige under 2012.

Detta är en förenklad bild av vad som skett under LEGO:s förändringsresa men att de lyckats råder det inget tvivel om. LEGO har sedan 2005 ökat sin omsättning med 400 procent och är idag världens näst största leksakstillverkare.

Framtidens butik?

Swedish Match har öppnat portarna för världens första snusbutik. Sebastian Viktor och Anna Lindqvist har träffat Snusbutiken, Svenskt Snus butikschef Cecilia Källbäck i den nyöppnade lokalen på Kungsgatan i Stockholm.

I den fräscha lokalen på Kungsgatan 3 i centrala Stockholm bemöts kunden av ett toppmodernt kafé. Det finns tillgång till dagsfärskt snus och hela Swedish Match fullprissortiment med sina 56 snus sorter. Men den som förväntar sig att få se flera spaltmeter av snuskylar i butiken har fel.

– Det är kanske på förhand lätt att tro att butiken ska ha gigantiska hyllor fyllda med snus men så är inte fallet. Vi vill att det här ska vara en mötesplats och ett forum för snusintresserade för att få mer kunskap och information om sina produkter. Vi erbjuder även en espressobar med utsökta praliner samt bakelser som är speciellt framtagna för butiken och som har inspirerats av våra olika snus sorters karaktärer. Allt för att få våra kunder att känna sig så speciella som möjligt.

Butikens första rum är uppdelad utifrån fem varumärken General, Göteborgs Rapé, Ettan, Grov och Nick & Johnny, bestående av diverse brandade produkter från de olika varumärkena. Det går att hitta allt från brandade mössor och jackor till skateboards och skidor.

– Man ser tydligt att varumärkena skiljer sig åt i popularitet bland de olika målgrupperna. Om vi tar Göteborgs Rapé som exempel så är den betydligt mer populär bland den yngre generationen medan Generalen är mer populär bland de lite äldre och mer karriärsriktade. Därför har vi valt att sätta en Business nisch på Generalen där vi bl.a. säljer brandade portföljer som passar in bättre för just den målgruppen.

EN UNIK MÖTESPLATS

Butiken öppnade i december förra året men den har redan välkomnats varmt av omgivningen och blivit till en populär mötesplats. Utbudet är stort och för den som vill kan man boka snusprovning och utbildning med möjlighet att både tillverka och smaksätta sitt eget snus. Trots den moderna inredningen finns det ändå en museiliknande känsla i butiken då det mer eller mindre går att följa det svenska snusets historia genom fotografierna längs med väggarna.

– Snus är ett stolt svenskt kulturarv och det är något vi vill återge genom dess historia. Under våra snusprovningar håller vi även presentationer om snusets historia och om vår tillverkningsprocess, hela vägen från tobaksfrö till snusdosa. Det har hittills endast fått positiv feedback och våra kunder är jättenöjda. Vi gör inte det här för att slå ut våra konkurrenter utan det är för att våra konsumenter ska känna sig unika och ha en möjlighet att påverka. Det är kunden som bestämmer, därför är det väldigt viktigt för oss att vara tillgängliga för



Cecilia Källbäck

nya ideér och för feedback på våra produkter eftersom vi har som mål att hela tiden förbättra kvaliteten på vårt snus.

VILL INTE REKRYTERA NYA SNUSARE

Priserna på snuset är detsamma som i övriga butiker. Man måste även hålla sig inom ramarna för tobakslagen, vilket innebär att inget snus eller brandade produkter får säljas till personer under 18 år och att snus inte får exponeras eller marknadsföras inom kommersiella annonser. Cecilia menar klart och tydligt att butiken inte är öppnad ur ett försäljnings syfte.

– Det är en hårfin linje vad man får göra och inte får göra. Det finns lagar och riktlinjer som vi måste anpassa oss efter, därav våra frostade fönster så att vi inte ska kunna exponeras utåt. Vi får inte uppmuntra till försäljning så vi vill absolut inte rekrytera några nya snusare utan vi är endast till för att informera och genom vår service få våra kunder att känna sig unika.

Det är för tidigt att säga om Swedish Match planerar på att öppna upp fler butiker. Oavsett är Snusbutiken byggd på en nytänkande idé och endast framtiden kan utvisa om fler liknande butiker kommer att öppnas upp av Swedish Match eller av andra konsumentföretag. Idén om att låta sina kunder vara med och påverka genom sin respons och feedback kan vara ett steg i utvecklingen för konsumentföretagen att snabbare och bättre kunna bemöta efterfrågan för sina produkter. Vi på Nigel Wright väntar med spänning på att se hur Swedish Matchs koncept kommer att utvecklas i framtiden.



“Marketing is fine as far as it goes. But true co-creation is the next step”.

Med hjälp av Facebook, Twitter och andra mer specialiserade webbplattformer möter företag konsumenter för att få feedback på produkter och till och med få konsumenterna att delta i produktutveckling på idéstadiet.



Målet är att i ett tidigt skede identifiera kommande behov på marknaden. Fenomenet kallas co-creation och har tagit "market research" till en ny och mer kreativ och dynamisk dimension. Sociala medier har inte bara blivit en viktig del för företagen att få feedback genom. Det har blivit en ny form av R&D.

Tanken bakom att involvera konsumenters åsikter har funnits länge. På sjuttioalet skapades uttrycket "co-production" som en term där man låter köparen vara med i produktionen för att det "ökade konsumentens nöjdhet". Först i början av 2000-talet definierades ordet "co-creation" som ett eget begrepp och som innebär att konsumenten är ännu mer involverad. Ett tidigt exempel är Nike som gav konsumenterna möjligheten att på hemsidan designa sina egna sneakers. Ett exempel på att designers inte längre kan förlita sig helt på sin egen fantasi och kreation – de har hamnat i klorna på co-creation. Co-creation fungerar bäst när man bygger upp en stark community, antingen i form av workshops eller online. Dessa communities fungerar som plattformar där konsumenterna kan dela idéer, spinna vidare på varandras tankar och idéer, kritisera, prisa och konkurrera.

Procter & Gamble är ett exempel på ett företag som bemästrar området. De har till och med har en egen webbsida för detta - "The P&G Co-Creation Channel". På webbsidan läggs innovationstävlingar upp där man skapar samarbeten med kreativa tänkare och kreatörer världen över. Man vill åt innovativa konsumenter som har förmågan att tänka utanför boxen och som kan bidra till framtidens nya kassako. I varje tävling uppmanas deltagarna att designa en produkt, bidra med erfarenhet eller input till en specifik uppgift. Idéerna och förslagen presenteras skriftligt med bilder och/eller modeller och utvärderas sedan av en expertjury.

I takt med att co-creation ökat har det dykt upp olika typer av företag som livnär sig på just detta. Ett exempel är industridesignbolaget Quirky. För \$10 kan man på deras hemsida som konsument lägga fram idéer på nya produkter. Idén bedöms därefter av en jury och väljer sedan Quirky att gå vidare med idén och producera produkten så betalas en livstids royalty ut till kreatören. Konsumenten blir inte bara här en co-designer, utan också producent, som använder sig av bolagets infrastruktur.

Ett annat exempel är eYeka som är en global community bestående av hundratusentals medlemmar världen över som tänker till och levererar idéer till företagscase. Coca-Cola hade stora problem med att lyckas positionera drycken för konceptet "Energizing refreshments". Efter ett års arbete med diverse byråer tog man istället hjälp av community för att samla in videos, animeringar, illustrationer och fotografier utifrån konceptet, som skulle kunna användas inom marknadskampanjer världen över. På kort tid fick man in tusentals idéer från hela världen som resulterade i flera lyckade lokala kampanjer.

Co-creation innebär en omdefiniering av hur företag engagerar individer, som kunder, anställda, leverantörer, partners och andra stake holders, för att till exempel formulera nya strategier, designa nya produkter/tjänster, sänka risker och kostnader och öka marknadsandelar, lojalitet och återbäring. Företag kan inte längre se konsumenterna som passiva köpare av deras produkter och tjänster, utan måste lära sig att engagera dem.

Co-creation är ett essentiellt nytt tankesätt för att öka tillväxt, produktivitet och vinst i framtiden och som är här för att stanna.

Indiska Magasinet

- En orientalisk logistikutmaning

Familjeföretaget INDISKA har en lång och spännande historia, sedan företaget grundades 1901. Tack vare ett starkt entreprenörskap, idériedom och uthållighet befinner sig företaget i dag under ledning av tredje generationen och med sina 93 helägda butiker förser man den nordiska marknaden med mer orientaliska influenser än någonsin.



De senaste 60 årens utveckling har format sortimentet till att idag bestå av tre kategorier; mode, inredning och accessoarer. Förändringarna har varit många, inte minst under 2000-talet då företaget öppnat 40 nya butiker och även etablerat sig i Norge och Finland. Samtidigt har mottot ändrats till att mer tydligt identifiera sig som ett livsstilsföretag med koncept som "Bohemian Modern" och restaurangkedjan Hurry Curry.

Den långa resan har format företaget och dess sortiment på många sätt, dock finns det ett centralt värde som förblivit – dess orientaliska ursprung. Därmed har vi identifierat företagets största tillgång men samtidigt också dess största utmaning. Ett möte med INDISKAs logistikdirektör Anders Linnarsson ger oss en bild av ett företag i bråda dagar och med stigande optimism för framtiden.

Indiska har under 2000-talet haft stora utmaningar med lönsamheten och de senaste årens resultat har varit långt ifrån önskvärda. Nuvarande VD Sofie Gunolf, grundarfamiljens tredje generation,

har fått uppgiften att analysera sortimentet, öka lönsamheten och modernisera varumärket. Som en del i detta hårda arbete har varuflödesarbetet identifierats som ett strategiskt område för INDISKA och Anders berättar om det hårda arbete och betydande investeringar som gjorts under de senaste åren. Att effektivisera flödet till butik har varit och är en central del, men sedan april 2012 sker även distribution direkt till konsument via onlineförsäljning, vilket gett ytterligare en utmaning att bemästra. Bara under det gångna året har denna kanal utvecklats till att omsättningsmässigt motsvara en medelstor INDISKA-butik och framtiden lovar mer.

För att bättre förstå företagets logistikutmaning ger oss Anders en inblick i det fysiska varuflödet från leverantör till butik. Majoriteten av produkterna kommer från Indien och till viss del även från Kina. Med goda leverantörskontakter och lång historia av indisk import har man valt att etablera ett distributionscenter med egna anställda på plats i Indien. Här butiksförpackas de indiska produkterna för leverans, dels direkt till butik och dels till det svenska distributionscentret utanför



Anders Linnarsson

Stockholm. Utgångspunkten är att maximera leveransandelen direkt till butik då kostnaderna är avsevärt lägre, men avståndet ger långa leveranstider och därmed utmaningen att vid ett så tidigt skede kunna göra en korrekt bedömning av allokeringen till sina 93 butiker. För att bli så träffsäker och effektiv som möjligt i sin distribution till butik har INDISKA identifierat replenishmentarbetet som ett centralt förbättringsområde. En effektivisering här ger önskade effekter som kortare distributionskanaler, högre genomförsäljningsgrad och minskad utförsäljning till reducerad kostnad.

Traditionellt sett har INDISKA haft hög beslutskraft ute i butikerna och en begränsad central styrning. Man befinner sig mitt i ett omställningsarbete som idag betyder att 50% av påfyllningen görs av den centrala planeringsavdelningen. – "Att göra en sådan här omställning innebär inte bara en systemutmaning utan också en mental utmaning som tar tid att genomföra. Butikscheferna är vana vid stor frihet att själva påverka sin varuförsörjning, när detta reduceras kan oro och frustation uppstå. För ett framgångsrikt omställningsarbete krävs det att vi lyckas skapa förståelse för vilken förbättring detta ger butikerna i sitt arbete att öka lönsamheten, vilket jag tycker att vi är på väg att lyckas bra med", sammanfattar Anders.

Arbetet med att inarbeta en centraliserad varuförsörjning fortsätter och med bättre systemstöd och förståelse i butik, är man besluten att nå målet inom en snar framtid. Förhoppningen är att man med ett effektivare prognos- och allokeringarbete kan hitta en optimal balans mellan det indiska distributionscentret och det svenska.

Ett omkast och ytterligare en stor förändring inom INDISKAs logistik är att man precis tecknat avtal för outsourcing av den svenska lagerverksamheten. Det innebär att man med omedelbar verkan lägger ut driften på extern partner samt på längre sikt integreras i deras fleranvändarlager. "Denna förändring är helt i linje med ägarnas krav på ökad andel rörliga kostnader. Idag har vi en mycket serviceinriktad logistikapparat i Stockholm men kostnaderna för att driva eget lager så pass nära city är för dyrt", konstaterar Anders.

INDISKA behöver även en bra plattform för sina framtida påfyllnadslager, som troligen blir fler allt eftersom företagets marknadsandelar breder ut sig, och då tror man stenhårt på PostNord Logistics som en strategisk logistikpartner. Efter att historiskt alltid haft full kontroll över hela flödet har man givetvis respekt för vilka konsekvenser omställningen kan ge men samtidigt är man övertygade om att det är rätt väg att gå. Anders poängterar dock

att "det är fortsatt otroligt viktigt för oss att behålla och satsa på hög intern logistikkompetens eftersom ett lyckat 3PL-samarbete är en kombination av en effektiv partner och en tydlig kund med kompetent kravställning och tät uppföljning.

Vid sidan av dessa stora omställningar finns givetvis många kontinuerliga logistikutmaningar som exempelvis att minska butikspersonalens hanteringstid till fördel för säljtiden. Anders förklarar att man jobbar tätt tillsammans med personalen i Indien och hela tiden söker förbättringar i sina instruktioner gällande emballage och förpackningsarbetet. – "Vi har lagt ned en hel del tid till att skola om vår indiska personal och ändra synen på förpackningens syfte. Att undvika transportskador är fortsatt viktigt för oss men med butikslieferanser måste också den praktiska tidsaspekten beaktas", berättar Anders. Man har under de senaste åren gjort framsteg i arbetet och lyckats förenkla uppbyggnad i butik genom effektivare förpackning. Lite smått ironiskt är dock att den aktuella utvecklingen med stigande försäljning via hemsidan gör att fler produkter återigen behöver emballeras mer. – "Ja, vår onlineförsäljning gör arbetet lite mer komplicerat för våra indiska kollegor", säger Anders och ler. Han fortsätter, "vi har satt upp nya distributionsavtal till konsument som utöver hemmarknaderna nu även täcker alla EU-länder på ett effektivt sätt". Med den nya kanalen säljer man idag mot fler marknader än någonsin tidigare och kan på ett riskminimerat sätt bearbeta nya konsumenter för vidare etableringar, och detta är oerhört viktigt för framtiden.

För att INDISKA ska kunna fortsätta att växa och hitta lönsamheten är det enligt Anders nämligen kritiskt att man kan öka antalet butiker och dra nytta av sina skalfördelar i större utsträckning. Företaget har jobbat mycket hårt med att hitta en passande tillväxtstrategi och framtiden ser ut att innehålla en del spännande nyheter.

Ett exempel på detta är den senaste butiksöppningen som är väldigt intressant och unik i sitt slag. Butiken skiljer sig mot de tidigare då den inte är helägd utan istället är en franchiselösning, som dessutom befinner sig på Island.

Att då kunna kombinera detta med ett antal påfyllnadslager i olika delar av världen gör att INDISKAs logistikplattform kan bli i världsklass.

Ser man i den logistiska kristallkulan framöver, så berättar Anders att INDISKA även ser på alternativet att dra Kina-flödet via det indiska distributionscentret, för att på så sätt förstärkt utnyttja sina kostnadsfördelar och samtidigt skapa en effektiv första varufördelning för att bygga vidare mot en global täckning. Att då kunna kombinera detta med ett antal påfyllnadslager i olika delar av världen gör att INDISKAs logistikplattform kan bli i världsklass.

Uppföljning av kundnöjdhet

Nigel Wright erbjuder kundservice på högsta nivå inom alla våra marknader. En del i att ständigt kunna förbättra vår service är att regelbundet efterfråga återkoppling från kunder. Att samla värdefulla data hjälper oss att dels förfinna våra processer, och dels att utveckla våra team.

Det i sin tur ger oss en strategisk fördel på marknaden eftersom vi kan se över problem och omedelbart agera med förbättringar inom alla delar av vår verksamhet.

År 2012 nådde vår "International Consumer Business NetPromoter Score" 95 %. Det betyder att 95 % av våra kunder skulle rekommendera våra tjänster till andra.

Varje månad kartlägger vi kunder och kandidater för att ta reda på hur de uppfattar våra tjänster. Förutom NetPromoter så ber vi också våra kunder att betygsätta olika aspekter av vår service på en skala från 1-5 (där fem är utmärkt och 1 dåligt).

Nedan finns en tabell som representerar data från över 550 kund- och kandidatsvar under 2012 (en procentsats beräknats för varje kategori).

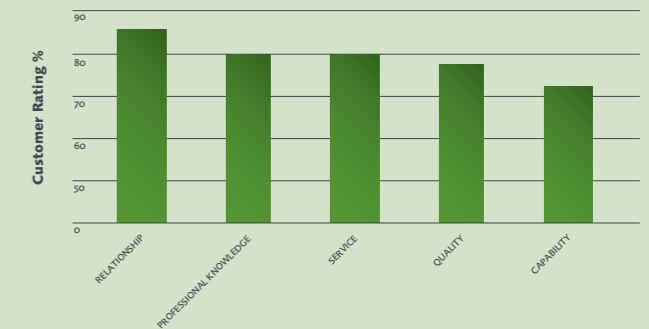
Som man kan tyda från grafen är relationsbyggandet, kvaliteten, servicen och den professionella kunskapen alla rankade mellan 75-100% (mycket bra till utmärkt).

I diagrammet nedan så beskrivs i detalj de 14 viktigaste faktorerna som är centrala för kandidatengagemang i processen. Alla kategorier är rankade över 3 (bra) och över en tredjedel är rankade 4 (mycket bra) eller högre, av kandidater under 2012.

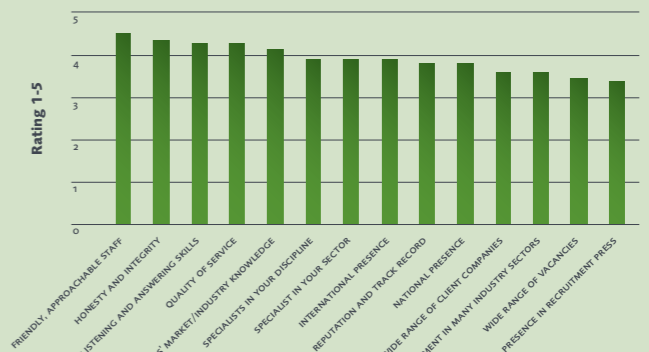
På samma sätt är kunderna också nöjda med den övergripande servicen. Av 23 kundservicefaktorer, ligger ingen under en trea (Bra). Några av de nyckelområden som är centrala för vår verksamhets grundstenar, såsom sektorspecialisering och professionalism och kommunikation, är alla rankade över 4 (mycket bra).

I alla former av prestationsmätningar är målet att analysera resultaten och finna sätt att förbättra poängen. Detta är vad vi eftersträvar att göra under 2013.

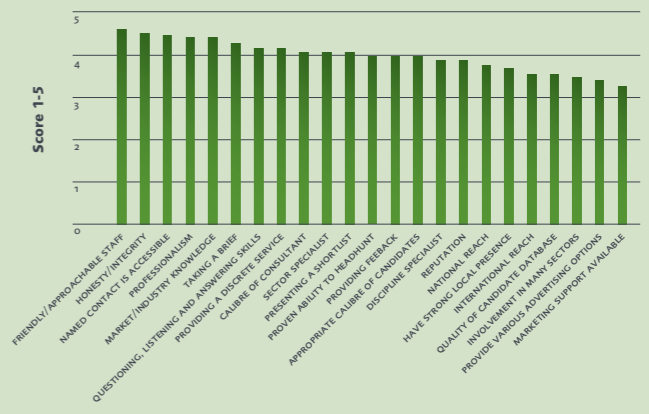
Customer Service Ratings 2012



Candidate Ratings 2012



Client Ratings 2012



Bonasitis

Det har väl inte undgått någon att alkoholfritt ökar mest av alla segment på Systembolaget, och att det överlag är ett mycket trendigt och aktuellt ämne inom mat- och dryckesvärlden. David Lagnetoft identifierade möjligheten och startade Bonasitis, ett familjeföretag nischat mot alkoholfri premiumdryck.



David Lagnetoft

Idag är den generella medvetenheten om mat och dryck relativt hög och många förväntar sig överraskningar och framför allt kvalitet. Denna medvetenhet och sökandet finns naturligtvis även hos alla de som, av någon anledning, inte dricker alkohol. Det är de som nu ställer de höga kraven på bättre alkoholfri dryck och ritar om kartan.

SYSTEMBOLAGETS BETYDELSE FÖR ALKOHOLFRI

"Paradoxalt nog betyder vårt svenska spritmonopol mycket för ökningen av alkoholfritt. I och med att Systembolaget själva sätter utbudet, styr de helt efterfrågan. Det är intressant, och i detta fall helt avgörande för en så nischad kategori som kvalitetsdryck utan alkohol, eftersom Systembolaget är vår enda dryckesbutik som vida överglänser den konventionella dagligvaruhandeln i kompetens" berättar David Lagnetoft, som grundat och driver Bonasitis.

Systembolagets styrka, fortsätter David, ligger i att de satsat mycket på mindre producenter och mer högkvalitativa produkter, trots att det kanske inte varit det mest självklara ur en kommersiell synvinkel. Drycker i de övre prisklasserna är inte överrepresenterade på

Systembolaget, men heller inte ovanliga, till skillnad från traditionella mataffärer som arbetar med extrapriser, menar David.

BONASITIS

Många undrar om David fick för mycket av det goda i och med sina studier till sommelier i Grythyttan, men han brukar säga att det var där han på riktigt fick upp ögonen för god kvalitet, och sedan dess inte kan tumma på det, oavsett om det är alkohol i drycken eller inte, eller om gäller hantverksmässig öl, vin med ursprung eller äppelmust. Vissa kompromisser ska man inte göra.

Tanken var att Bonasitis skulle bli en hobbyssysla, men David hade identifierat en kraftigt växande efterfrågan, vilket gjorde att projektet tog raketfart. Idag arbetar David på heltid med Bonasitis, och har möjlighet att arbeta med fantastiska produkter och gastronomi på en mycket hög nivå; "De bästa krogarna i landet är ju våra kunder och att kunna samarbeta med deras sommelierer, och erbjuda dem nischprodukter är fantastiskt kul."



GRYHTYTAN

I Grythyttan pratas det mycket om gott värdskap och för David är det självklart att tillgodose alla gäster, även de som inte dricker alkohol.

Det var just i Grythyttan som idén till Bonasitis kläcktes. Entreprenörskapet fanns där redan innan, men spetskompetensen inom dryck i allmänhet, och vin i synnerhet, fick David just där. Det var en rad tillfälligheter som gjorde att han startade ett familjeföretag nischat mot alkoholfri premiumdryck. De hade vid den tiden fått en bra kontakt med Fentimans och såg en stor efterfrågan av intressant kvalitetsdryck för de som inte dricker alkohol.

"Utbudet är än idag klart eftersatt, men då, för två år sedan, var det i princip obefintligt. De som är gravida, kör bil, äter medicin, har en religiös tro eller något annat som gör att de inte kan, eller inte vill dricka alkohol, är förtvungna till kolsyrat vatten eller Coca-Cola. I princip." fortsätter David. "Jag älskar dock utvecklingen som sker med exempelvis äppelmust med ursprung och riktig terroir-känsla. Det är verkligen något att bygga vidare på och utveckla".

I Grythyttan pratas det mycket om gott värdskap och för David är det självklart att tillgodose alla gäster, även de som inte dricker alkohol.

DRYCKESHANTVERK

Sedan Bonasitis startade 2010 har de byggt upp en fin portfölj av premiumdryck som passar många olika kunder och tillfällen. Mycket har visat sig vara intressant även ur drinksynpunkt. Moderna bartenders ställer lika höga krav på övriga ingredienser som på destillaten. Till exempel är tomatjuicen lika viktig som vodkan i en Bloody Mary och man kan göra många olika varianter med Alain Milliats gröna, gula och röda tomatjuicer gjord på mogen frukt med olika ursprung i Frankrike. Likaså finns en uppsjö av högkvalitativ tonic som verkligen utmanar vilken gin man använder. En bra tonic kan man ju dessutom dricka virgint om man väljer bort alkoholen.

"Det är inte omöjligt att vi utökar vår portfölj med alkoholhaltig dryck för att nå fler kunder, men i dagsläget gräver vi där vi står och lägger mycket omsorg på våra befintliga producenter; Fentimans, Alain Milliat och Q drinks", berättar David.

Bonasitis har inte något avalkoholiserat vin eller öl i sin portfölj av den enkla anledningen att det är drycker med många tillsatser och av, i princip uteslutande lägre kvalitet. "Avalkoholiseringen av dryck är en mycket komplicerad och kostsam process, och resultatet blir aldrig bra" berättar David, och fortsätter "Jag har dessutom svårt att tro att de finaste kvaliteterna av vin går till att producera alkoholfritt vin..." fortsätter David.

Bonasitis portfölj bygger uteslutande på hantverksmässig dryck av hög kvalitet, producerad på ett så naturligt sätt som möjligt. Även hållbarhet och miljömedvetenhet är otroligt viktigt men istället för att stirra sig blind på certifieringar och märkningar, bygger Bonasitis relationerna med sina producenter på ett nära samarbete och en ärlig dialog.

"En fördel vi har gentemot till exempel vinimportörerna är att vi kan jobba direkt mot slutkund från en fysisk butik. Den 1 juni förra året tog vi över en lokal på Regeringsgatan 82 i Stockholm, som vi har gjort till en härlig mix av showroom, butik och kontor. Vi skapade då "Dryck" för att tydligare visa exakt vad vi håller på med. Tanken är att fungera som ett paraply för många intressanta och roliga projekt med anknytning till dryckeskultur".

INGEFÄRA I GLASET

En växande trend inom alkoholfritt är så kallad Ginger Beer. Traditionellt är det en hantverksmässigt bryggd dryck, men som nu finns i olika tolkningar, kvaliteter och stilar - alltifrån torra starka, till söta läskedrycker. Många ginger beer är otroligt matvänliga med en lätt kryddighet och hetta, och en inte alltför hög sötna, vilket gör det till en intressant måltidsdryck, avslutar David.



Kommentar till Svensk löneutveckling

Utvecklingen i Sverige har speglats av det världsekonomiska läget. I början av 2013 genomförde Nigel Wright en omfattande löneundersökning på europeisk nivå och nedan speglas resultatet av de svenska svaren.

Under det senaste året har löneutvecklingen i Sverige varit sämre än de tidigare åren och lönerna har inte ökat i samma stora utsträckning som förut. Däremot har lönerna öka mer här än i övriga Europa där Nigel Wright har genomfört undersökningen.

I jämförelse med övriga Europa ligger däremot svenska löner lågt i absoluta tal och ledarskap värderas fortfarande högre i andra länder än i Sverige. Detta gör att attraktionskraften för ledare inom konsumentsektorn är mindre i Sverige än andra länder och det bekräftas även av att vi idag ser ett nettoutflöde av ledare inom konsumentsektorn över landets gränser. Det är alltså fler chefer inom konsumentsektorn som flyttar från Sverige än som flyttar in (hemvändande expats borträknade). Detta orsakar utmaningar och problem för vissa företag med globala huvudkontor i Sverige då det visar sig att det finns problem att få hit utländsk arbetskraft.

Det världsekonomiska läget har gjort utvecklingen ansträngd och visat sig i löneutvecklingen och vi ser inte längre en lika stark ökning i lönerna inom konsumentsektorn som tidigare. Detta har att göra med att stora internationella företag har lokala och regionala kontor i Sverige och även om försäljningen har gått bra här, visar det sig att företagans ansträngda ekonomier gör att koncernbeslut har tagit kring att inte höja lönerna i lika stor utsträckning.

Vi har fått god respons i denna undersökning och vi ser att utvecklingen är varierande i olika områden. Vi följer utvecklingen inom Europa i allmänhet och i Sverige i synnerhet och har du några frågor eller funderingar du önskar diskutera, är du alltid välkommen att höra av dig till oss.

Executive (SEK)	MIN.	MAX.	AVG.
CEO	800,000	2,500,000	1,300,000
Managing Director	700,000	1,500,000	1,100,000
Commercial Director	700,000	1,200,000	1,020,000
Marketing Director	500,000	1,500,000	987,000
Sales Director	600,000	1,200,000	924,000
Supply Chain Director	500,000	1,300,000	1,200,000

Operations (SEK)	MIN.	MAX.	AVG.
Operations Manager	600,000	800,000	650,000
Engineering Manager	600,000	800,000	650,000
Production Manager	400,000	700,000	640,000
Supply Chain Manager	400,000	700,000	660,000
Quality Manager	300,000	700,000	480,000
Maintenance Manager	300,000	600,000	540,000
Logistics Manager	400,000	800,000	600,000
Shift Manager	400,000	600,000	480,000
Senior Buyer	400,000	600,000	560,000
Buyer	300,000	500,000	430,000

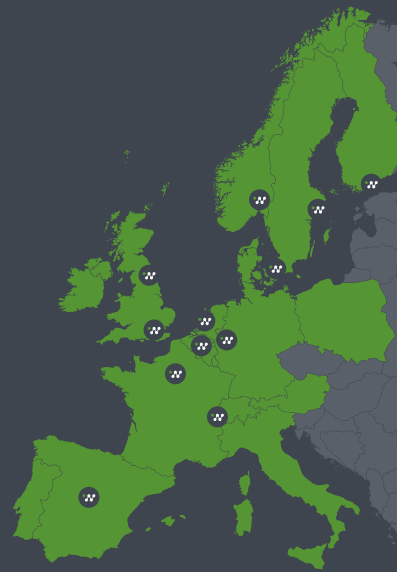
Sales (SEK)	MIN.	MAX.	AVG.
Senior Sales Manager	400,000	1,200,000	780,000
Sales Manager	300,000	800,000	696,000
Business Development Manager	500,000	900,000	672,000
Regional Sales Manager	400,000	600,000	450,000
National Account Manager	500,000	700,000	650,000
Category Manager	300,000	500,000	550,000
Key Account Manager	300,000	800,000	560,000
Field Sales Manager	500,000	700,000	530,000
Ecommerce Manager	400,000	600,000	564,000
Account Manager	300,000	500,000	414,000
Junior Account Manager	200,000	400,000	330,000

Marketing (SEK)	MIN.	MAX.	AVG.
Senior Marketing Manager	400,000	1,200,000	708,000
Marketing Manager	400,000	800,000	660,000
Trade Marketing Manager	400,000	600,000	492,000
Senior Brand Manager	400,000	700,000	580,000
Senior Product Manager	600,000	700,000	612,000
Brand Manager	400,000	600,000	540,000
Product Manager	400,000	600,000	530,000
Digital Marketing Manager	400,000	600,000	480,000
Assistant Brand Manager	300,000	500,000	384,000
Assistant Product Manager	300,000	500,000	372,000

Om Nigel Wright Recruitment

Nigel Wright Recruitment har sedan starten blivit den ledande specialisten inom konsumentvarubranschen. Vi är experter på att sammanföra toppkandidater med organisationer i världsklass. Vi ser vårt samarbete med ditt företag som en strategisk affärsallians som gör att ditt företag kan sätta ihop kvalificerade team.

www.nigelwright.com



KOMPETENS

Nigel Wright

Vår service skiljer sig markant från våra konkurrenters på så sätt att vi har den unika kompetensen att tänka precis som du.

GLOBAL DATABAS AV TALANGER

Vi kan hitta de bästa kandidaterna var de än befinner sig i världen. Vi har såväl kandidater och kontakter på din marknad och om du vill kan vi rekrytera inom hela Europa eller globalt för att leverera de resultat du förväntar dig.

LOKAL DATABAS AV TALANGER

Vi har lokala konsulter på plats i alla våra huvudregioner. De har alla sedan flera år tillbaka ett etablerat ett strategiskt kontaktnät med personer på mellanchef samt chefsnivå.

SPRÅKKOMPETENS

Förmågan att tala flera språk är avgörande i dagens globala affärsmiljö. Vi på Nigel Wright har konsulter som talar 21 språk – de flesta europeiska språken samt arabiska och japanska.

BRANSCHEXPERTER

Vi är det största specialistrekruteringsföretaget inom konsumentsektorn. Vi har över 100 internationella konsulter som dagligen kommunicerar med marknaden och bygger upp ett starkt nätverk av kunder och kandidater.

ALLA TYPER AV REKRYTERINGAR

Vi erbjuder våra kunder chefsrekrytering och search, headhunting, professionella nätverkande, databassökning samt marknadsföring i press/webb.

LÖNENIVÅER

Vi rekryterar till permanenta tjänster på två nivåer: mellanchefs- och ledningsnivå/verkställande nivå. Alla projekt ska hanteras av en erfaren konsult, chef eller direktör, beroende på vilket som är tillämpligt.

OMRÅDEN

Vi rekryterar inom många olika områden som försäljning, marknadsföring, finans, HR, supply chain/operations samt till ledningen.

Våra Kontor



NEWCASTLE

Lloyds Court
78 Grey Street
Newcastle upon Tyne
NE1 6AF
United Kingdom
T: +44 (0)191 222 0770

PARIS

29 rue de Bassano
75008 Paris
France
T: +33 1 76 73 29 80

LONDON

Palladia Central Court
25 Southampton
Buildings
London
WC2A 1AL
United Kingdom
T: +44 (0)207 405 3921

STOCKHOLM

Engelbrectsgatan 9-11
S-114 32 Stockholm
Sweden
T: +46 (0)8 120 66 136

COPENHAGEN

Havnegade 39
1058 Copenhagen K
Denmark
T: +45 7027 8601

OSLO

Dronningeufemias
Gate 16
0191 Oslo
Norway
T: +47 2389 7773

AMSTERDAM

Tower D, Level 10
WTC Amsterdam
Strawinskylaan 1059
1077XX Amsterdam
Netherlands
T: +31 (0)20 333 21 88

DÜSSELDORF

Graf-Adolf Platz 15
40213 Düsseldorf
Germany
T: +49 211 882 42 364

MADRID

Palacio de Miraflores
Carrera de San Jerónimo
15 - 2ª
28014 Madrid
Spain
T: +34 91 788 3172

GENEVA

Nyon Lake Geneva
Business Park
7 Route de Crassier
1262 Eysins
Switzerland
T: +41 (0)22 595 67 67