


JAN IVAR FREDRIKSEN

VAREHANDELSLEDELSE

2. UTGAVE





FAGBOKFORLAGET

VAREHANDELSLEDELSE

JAN IVAR FREDRIKSEN

VAREHANDELSLEDELSE

2. UTGAVE

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

2. utgave 2017 / 1. opplag 2017

ISBN: 978-82-450-3188-1
ISBN (trykt): 978-82-450-1801-1

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Sats: Laboremus Oslo AS
Forsidedesign ved forlaget

Forsidefoto:
1. Shutterstock / © nd3000, RF (Salesperson selling cars at car dealership)
2. Shutterstock / © Monkey Business Images, RF (Sales Assistant With Credit Card Reader On Digital Tablet)
3. Shutterstock / © Ollyy, RF (Blonde girl paying in a restaurant)
4. Shutterstock / © VGstockstudio, RF (Young beautiful female shop assistant...)
5. Shutterstock / © Nejron Photo, RF (Happy handsome man taking shopping bag from saleswoman in a suit shop)

Boken er utgitt med støtte fra Kunnskapsdepartementet ved Lærebokutvalget for høyere utdanning.

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

FORORD

Erfaringer med førsteutgaven har vist at det er behov for en norsk bok med solid teoriforankring og klar vinkling mot varehandelsledelse. Næringen er i kontinuerlig utvikling, og kilden til nytt stoff er stor og omfattende. Arbeidet med denne reviderte og oppdaterte utgaven har vært svært meningsfylt.

Boken bygger på anerkjente teoretiske og praktiske tilnærminger innenfor markedsføring, økonomi og ledelse med detaljhandelen som kontekst. Konklusjoner og praktiske implikasjoner i boken skal gi innsikt, forståelse og beslutningsstøtte med god teoretisk forankring. Tverrfaglighet, med en underliggende forretningsforståelse som sikrer en bærekraftig varehandel, underbygges av forfatterens innsikt, kunnskap og evne til refleksjon innenfor gode løsninger for aktører i en spennende og konkurransepreget næring.

Digitalisering preger utviklingen. Mål og virkemidler, med bruk av digitale medier innenfor salg og kommunikasjon, behandles gjennomgående i boken. Samtidig fremheves lederes og medarbeideres kompetanse og motivasjon som avgjørende.

I forhold til førsteutgaven inneholder boken nye kapitler om handelskjedenes egne merker, strategisk rekruttering, samt flerkanal, krysskanal og omnikanal varehandel. Kapittelet om lokaliseringsopplevelsen er forsterket med egne avsnitt om senter- og sentrumsledelse. Serviceopplevelsen er også nytt. Salgsopplevelsen er oppdatert. I både service- og salgsopplevelsen vektlegges muligheter gjennom bruk av digitale verktøy for kunde og butikk. Butikkutforming og butikken som markedsføringsmedium gjennomgås med en tydeligere vinkling mot visuell kommunikasjon.

Min interesse for varehandel går helt tilbake til barneårene, da jeg ivrig tråkket rundt i familiens butikker. Et stadig levende engasjement for varehandel, arbeid i gode fagmiljøer, nysgjerrige og lærevillige studenter, støtte og ideer fra tidligere og nåværende kolleger, samt uvurderlig støtte fra familie og venner, har gjort det mulig å skrive denne boken.

Takk rettes til Øystein Sørebø og Jacob Rørvik, begge kolleger fra Handelshøyskolen ved USN, og til Robert Ingvaldsen fra Handelshøyskolen BI. Sørebø er medforfatter i kapitlene 8 og 11, Rørvik har bidratt i kapittel 12 og Ingvaldsen har gitt verdifulle innspill til kapittel 6.

Ringerike/Drammen, august 2017
Jan Ivar Fredriksen

KAPITTELOVERSIKT

Del 1	**Detaljhandelen, kunden og markedet**	13
Kapittel 1	Detaljhandelen	15
Kapittel 2	Markedet, kunden og tilbudet	27
Del 2	**Sortimentsopplevelse, prisopplevelse og lokaliseringsopplevelse**	69
Kapittel 3	Sortimentsopplevelsen	71
Kapittel 4	Private merker, muligheter i flere bransjer	93
Kapittel 5	Prisopplevelsen	101
Kapittel 6	Lokaliseringsopplevelsen	111
Del 3	**Personalledelse og kundeservice**	143
Kapittel 7	Kompetanse og motivasjon	145
Kapittel 8	Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring	165
Kapittel 9	Serviceopplevelsen: Strategisk regi for økt lønnsomhet	187
Kapittel 10	Salgsopplevelsen: Personlig salg og medarbeidertrening	209
Del 4	**Omnikanal varehandel og butikken som markedsføringsmedium**	227
Kapittel 11	Omnikanal varehandel – veien mot sømløs integrering av salgs- og kommunikasjonskanaler	229
Kapittel 12	Butikkutformingen og butikken som markedsførings-medium	257
Del 5	**Økonomiske nøkkeltall, svinnforebygging og tiltak**	301
Kapittel 13	Nøkkeltall, svinnforebygging og tiltak	303

INNHOLD

Forord 5

Del 1 Detaljhandelen, kunden og markedet 13

Kapittel 1 Detaljhandelen 15
Detaljhandelen som næring 15
Detaljistbransjer 16
Eier-, organisasjons- og samarbeidsformer i detaljhandelen 17
Distribusjonskjeden 20
Varehandelens funksjoner og oppgaver 22
SOM-konseptet, detaljistens fundament 24

Kapittel 2 Markedet, kunden og tilbudet 27
Detaljistens markedsstrategi 28
Kjenn kunden 28
CRM, der markedsinformasjon muliggjør relasjonsbygging med kunden 42
Rivalisering, kampen om å være kundens favoritt – og samtidig tjene penger 46
Formater, profiler og konkurransefortrinn, eksempler fra detaljistbransjene 53

Del 2 Sortimentsopplevelse, prisopplevelse og lokaliseringsopplevelse 69

Kapittel 3 Sortimentsopplevelsen 71
Sortimentsplanlegging, innkjøpsfunksjonen og innkjøpssystemet 72
Sortimentsstruktur; bredde og dybde 72
Sortiment og varekvalitet 74
Sortiment; hensyn til marked 75
Sortiment; hensyn til kostnader 76
Sortimentsmatriser 77

Vareutvalgets oppbygning og kundens opplevde variasjon 81
Sortiment og kategoristyring 83
Sortiment og selektiv kalkulasjon 87
Innkjøpsplanlegging og leverandørvalg, noen betraktninger 87

Kapittel 4 **Private merker, muligheter i flere bransjer** 93
Bakgrunn for private merker 93
Begreper og posisjonering 94
Økonomimerker eller premiummerker – kjedens eller eget navn 94
Private merker, ikke kun et dagligvarefenomen 97
Co-branding – industri og handel samarbeider 99

Kapittel 5 **Prisopplevelsen** 101
Prisens betydning for detaljisten og kunden 101
Kostnadsbasert prissetting 103
Etterspørselsbasert prissetting 103
Fast lavpris 105
Tilbudspris 106
Pris for å forsterke eksklusivitet 106
Varer med høy prisfølsomhet 107
Netthandel og prisopplevelsen 107

Kapittel 6 **Lokaliseringsopplevelsen** 111
Lokalisering eller kundeservice, hva er viktigst? 111
Perspektiver og teorier ved lokalisering 112
Samfunnsforhold, kjøpsatferd og lokaliseringsbehov 114
Nøkkeltall i lokaliseringsspørsmål 118
Lokaliseringstyper og alternativer 119
Sentrumsledelse 128
Senterledelse 130
Analyse av attraktivitet for et senter eller sentrumsområde 135
Lokaliseringseksempler fra ulike detaljistbransjer 139

Del 3 Personalledelse og kundeservice 143

Kapittel 7 Kompetanse og motivasjon 145
Serviceleveransen 146
Motivasjon, menneskesyn og ulike kjøpssituasjoner 148
Fra Human Relations til serviceledelse 151
Servicemedarbeiderens rolle, kompetanse og motivasjon 152
Sammenhenger 156
Problemstillinger og viktige spørsmål 161

Kapittel 8 Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring 165
Strategisk rekruttering som begrep og arbeidsmetode 166
Rekruttering i seks trinn 167
Intuisjon og strategisk forankring – bedriftsbeskrivelser 183
Oppsummering og konklusjon 185

Kapittel 9 Serviceopplevelsen: Strategisk regi for økt lønnsomhet 187
Detaljistens serviceleveransesystem 188
Servicemøter 191
Optimalisering av servicekvalitet og produktivitet 203
Standarder for kundeservice 207

Kapittel 10 Salgsopplevelsen: Personlig salg og medarbeider-trening 209
Hvorfor personlig salg i detaljhandel? 209
Et vellykket salg forutsetter et vellykket kjøp 210
Selger- og kjøperstiler 211
Salgstrinn og kjøpstrinn 213
Medarbeiderutvikling og trening 220

Del 4 Omnikanal varehandel og butikken som markedsføringsmedium 227

Kapittel 11 Omnikanal varehandel – veien mot sømløs integrering av salgs- og kommunikasjonskanaler 229
Omnikanalsleveransen – et sømløst og kunde-orientert samspill av informasjons- og salgskanaler 230

Multikanal, krysskanal og omnikanal i noen utvalgte handelskjeder 234
Salgs- og kommunikasjonskanalene 234
Omnikanalsmatrisen 248
Omnikanal – en evaluering av utvalgte kjeder og bransjer 248
Omnikanal handel og strategisk verdi 254

Kapittel 12 **Butikkutformingen og butikken som markedsføringsmedium** 257
Perspektiver 257
Markedsstrategien og butikkonseptet er utgangspunktet 258
Effekten er målbar 259
Butikkens utside 260
Butikkens indre miljø 265

Del 5 Økonomiske nøkkeltall, svinnforebygging og tiltak 301

Kapittel 13 **Nøkkeltall, svinnforebygging og tiltak** 303
Bruttoomsetning, nettoomsetning og merverdiavgift 303
Merverdiavgiften 304
Inntakskost og kalkulasjonsgrunnlag 304
Bruttofortjeneste 305
Avanse 305
Resultatet 307
Selektiv kalkulasjon 307
Varelagerets omløpshastighet 308
Husleie og arealeffektivitet 308
Lønn og lønnsprosent, snarvei til beregning av arbeidskraftsbehov 308
Svinn og svinnforebygging 310

Kilder 321
Bedrifter og merker nevnt i boken 335
Stikkord 339

DEL 1

DETALJHANDELEN, KUNDEN OG MARKEDET

KAPITTEL 1

DETALJHANDELEN

Kapittelet gir en kortfattet innføring i detaljhandelen som næring. Det gis en introduksjon til eier-, organisasjons- og samarbeidsformer som er viktige drivere for etablering, vekst og omstilling i næringen. Distribusjonskjeden og varehandelens funksjoner og oppgaver er også sentrale områder når næringen skal forstås. Avslutningsvis introduseres bokens konsept for salg.

Hovedtemaer i kapittelet er:

- Detaljhandelen som næring
- Detaljistbransjer
- Eier-, organisasjons- og samarbeidsformer i detaljhandelen
- Distribusjonskjeden
- Varehandelens funksjoner og oppgaver
- SOM-konseptet, detaljistens fundament

DETALJHANDELEN SOM NÆRING

Med om lag 650 000 bedrifter er handelen blant de næringene med størst spredning og flest bedrifter i Norge. Detaljhandelen, inklusive motorkjøretøyhandel, utgjør nær 70 prosent av bedriftene, om lag 455 000[1] i tallet. Resterende er agentur- og engroshandel.

Til sammen sysselsetter varehandelen i Norge om lag 370 000 arbeidstakere, hvorav 260 000 har sitt arbeid innen detaljhandel.

1 *Detaljhandelsboken 2016*. Detaljhandel, samt motorkjøretøyhandel (for eksempel bilforretninger), selger vesentlig til forbruker/sluttbruker, mens engros- og agenturhandel gjerne selger varer til butikker og bedrifter for videre salg eller foredling.

Total omsetning for detaljhandelen, inklusive motorkjøretøyhandel, er om lag 630 milliarder kroner. Salg fra nettbutikk, via katalog og andre alternative distribusjonsformer direkte hjem er også med i dette tallet. Salg via nettbutikker er sterkt økende.

I totalomsetningen, fordelt på varegrupper, utgjør varer relatert til *sport og fritid*, *helse og velvære, samt bekledning* til sammen om lag 25 prosent. Tilsvarende andel har *hus og hjemrelaterte varer*. *Mat og drikke* er suverent størst med en andel på 50 prosent.

DETALJISTBRANSJER

Institutt for bransjeanalyser[2] opererer med følgende inndeling av viktige detaljistbransjer, her presentert etter omsetning i kroner pr. innbygger i Norge:

- Mat og drikke
- Hus og hjem
- Bekledning
- Sport, fritid og kultur
- Helse og velvære

Under følger en kort gjennomgang av butikktyper innenfor nevnte bransjegrupperinger. Nærmere gjennomgang av relevante konkurransefortrinn i butikkenes kamp om kundene finnes i bokens kapittel 2 med konkrete bedriftseksempler. Konkrete bedriftseksempler blir også belyst etter behov i øvrige kapitler.

Størst i omsetning er *mat og drikke*. Her finner vi dagligvarebutikker, spesialbutikker for mat- og drikkevarer, kiosker og bensinstasjoner (servicehandelen) og Vinmonopolet. I snitt bruker hver av oss om lag 40 000 kroner pr. år her. Aktørene innenfor disse varegruppene, unntatt Vinmonopolet, omtales gjerne som *dagligvarebransjen*.

Etter mat og drikke følger *hus og hjem*. Dette er en stor gruppering med stort salgsvolum og mange butikktyper. Eksempler på betydelige detaljistbransjer i denne gruppen er *møbel- og interiørbransjen*, *byggevarebransjen* og *elektronikkbransjen*. Andre butikktyper er hjemtekstil-, belysnings-, kjøkkenutstyrs- og telebutikker. I tillegg har vi blomsterbutikker og hagesentre, samt multivarebutikker som selger ulike varer til hjem, bygg, garasje og bil. Omsetning pr. innbygger er om lag 20 000 pr. år i hus- og hjemrelaterte varer.

2 Institutt for bransjeanalyser (IBA) utgir årlig *Detaljhandelsboken* med utfyllende strukturstatistikk og verdifulle betraktninger rundt detaljhandelen.

Bekledningsbransjen består av klesbutikker, skobutikker og butikker som selger vesker og andre reiseeffekter. I snitt bruker hver innbygger i Norge om lag 7500 kroner pr. år på bekledningsvarer.

Under grupperingen *helse og velvære* finner vi helsekostbutikker, parfymerier, apotek, gull og ur samt optikere. Gjennomsnittsforbruket pr. innbygger er om lag 6000 kroner.

Sport, fritid og kultur er samlebenevnelse for en rekke butikktyper. Eksempler er sportsvarer, bok og papir, leketøy, foto, samt dyr og dyreutstyr (zoobutikker). Hver av oss legger igjen om lag 4500 kroner pr. år i disse butikkene.

EIER-, ORGANISASJONS- OG SAMARBEIDSFORMER I DETALJHANDELEN[3]

En detaljist kan være *frittstående* og dermed stå utenfor kjede. Virksomheten kan bestå av 1–4 butikker under ett eierskap.

Handelskjeder eller *butikkjeder* blir til gjennom ekspansjon eller ved at selvstendige forretninger innen samme bransje inngår avtaler om organisert samarbeid innenfor områder som innkjøp, markedsføring, finansiering og drift. Kjeder er dominerende innen norsk detaljhandel. Kjedene har utviklet seg i retning av stadig sterkere og mer forpliktende samarbeid. Samarbeid mellom grossist- og detaljistleddet er også sentralt i dette bildet. I mange tilfeller er det snakk om full integrasjon mellom detaljist og grossist. Dette kalles *vertikal integrasjon* og skjer på to måter:

1. Detaljist integrerer grossistleddet, eksempel er Reitangruppen.
2. Grossistleddet kjøper opp / integrerer detaljister, eksempel er Joh. Johannson / Norgesgruppen.

Kjeder kan ha form av samarbeid mellom selvstendige forretninger (*frivillige kjeder*), av *filialkjeder* (heleide butikker) eller av *franchising*, der en sentral aktør leverer et helhetlig forretningskonsept mens selvstendige kjøpmenn deltar mot en økonomisk godtgjørelse. Innen hver enkelt kjede kan ulike drifts- og samarbeidsformer være representert.

Gjennom kjedens sentralledd er målet å oppnå stordriftsfordeler for kjedens bedrifter ved innkjøpssamarbeid, felles markedsføring og driftsassistanse. De viktigste samarbeidsformene er *filialkjede*, *franchising* og *frivillig kjede*. Disse gis her en kort introduksjon:

3 Definisjoner i dette avsnittet er fritt gjengitt fra Store norske leksikon, snl.no

FILIALKJEDE

Etablering av en filialkjede innebærer at en og samme detaljist åpner flere butikker under samme eierskap. Drivkraften er ønsket om ekspansjon gjennom geografisk spredning. Eierselskapet har totalt økonomi-, drifts- og arbeidsgiveransvar for samtlige avdelinger eller filialer i systemet. Ekspansjon gjennom dannelse av filialer er mest aktuelt der detaljisten har kapital og ønsker vekst uten å måtte dele risiko eller fortjeneste med flere.

FRANCHISING

Franchising er en relativt sterkt styrt kjede- og samarbeidsform, basert på *franchisegivers* eierskap til varemerket og metoden og *franchisetakers* ønske om å drive en selvstendig virksomhet.

Organisasjonsformen omfatter et samarbeid mellom to selvstendige virksomheter[4] hvor franchisegiver har utviklet, testet og dokumentert et helhetlig forretningskonsept. Franchisegiveren gir franchisetaker rettighet til å etablere og drive konseptet mot en økonomisk godtgjørelse. Forretningskonseptet omfatter områder som innkjøp, markedsføring, finansiering og drift, med stor vekt på løpende støtte til franchisetakeren.

De fleste forbinder franchise primært med varehandel. Organisasjonsformen benyttes imidlertid i flere bransjer: varehandel, servicehandel, hotell og restaurant, renovasjon og gjenvinning, internett og data, helsesektoren, bemanning og rekruttering, regnskap og økonomi, samt innen konsulentvirksomhet.

Om detaljisten er franchisegiver, er franchising en strategi for ekspansjon. Som franchisegiver er det muligheter for hurtig vekst med lavere økonomisk risiko enn ved etablering av filialer. For den aktuelle franchisetakeren er muligheten til å drive sin egen virksomhet under relativt trygge og vel dokumenterte former en sterk drivkraft.

FRIVILLIGE KJEDER

Dannelse av frivillige kjeder er basert på den enkelte detaljists ønske om å være en del av noe større, uten at egen ekspansjon nødvendigvis er drivkraften. Målet for den enkelte er å oppnå fordeler av et samarbeid. Samarbeidet kan omfatte et felles eid sentralledd, eventuelt med grossist- og sentrallagerfunksjon. I tillegg til felles innkjøp og sentralt forhandlede innkjøpsavtaler med leverandører har også de frivillige kjedene en del felles markedsføringsaktiviteter.

4 Nilssen (2009).

SENTRALISERTE ELLER DESENTRALISERTE BESLUTNINGER

Ved *sentralisert beslutningstaking* er ansvar og myndighet konsentrert i kjedens sentralledd. Lederne for den enkelte butikk har her liten beslutningsmyndighet. Ved *desentralisert beslutningstaking* er større grad av ansvar og myndighet overlatt til lederne for de lokale enhetene.

En detaljistorganisasjon som fra å være en butikk utvikler seg til et filialsystem, vil ofte beholde en svært sentralisert beslutningstaking. Daglig leder for hvert enkelt utsalgssted er ansatt, ikke selvstendig næringsdrivende, og vil, forutsatt tilfredshet i jobben, kun i liten grad etterspørre frihet til å fatte beslutninger utover det som handler om å ivareta den daglige driften.

Innenfor frivillige kjeder begynner imidlertid utfordringene å melde seg. Ikke alle er bevisste på at «frivillighetsbegrepet» betyr at man har muligheten til å melde seg ut eller inn, ikke muligheten til å gjøre som man selv vil. Noen opplever nok kjedens beslutninger som noe påtvunget. Noen vil hevde at sentraliserte beslutninger hemmer deres muligheter til å gjøre nødvendige og lønnsomme lokale tilpasninger, for eksempel av vareutvalg, leveringsbetingelser eller markedsføring.

I franchisesystemer legger franchisegiver ofte sterke føringer vedrørende franchisegivers og franchisetakers rettigheter og plikter i forholdet. Misnøye unngås ved at partenes forventninger er greit avklart forut for avtaleinngåelse. Enkelte franchisesystemer gir også den enkelte franchisetaker visse friheter innenfor driften. Ett viktig område kan være muligheter for lokale tilpasninger innenfor deler av vareutvalget.

Utviklingen innenfor handelen har beveget seg fra små frittstående kjøpmenn til store kjedesystemer innenfor filial, frivillig kjede og franchise som drifts- og samarbeidsformer. Fellesnevneren er stordrift og stordriftsfordeler. Denne utviklingen gjenspeiler også noen klare fordeler med sentralisert beslutningstaking:

En av fordelene kan være *reduserte faste kostnader* gjennom færre ansatte ledere og spesialistfunksjoner, der flere detaljister har god nytte av kjedens ledere og eksperter.

En annen fordel er klassisk, og ligger i muligheten til å forhandle frem *innkjøpsavtaler* med priser og leveringsbetingelser på vegne av flere. Avtaler om kjøp i større kvanta øker presset overfor leverandørene og gir detaljistleddet større forhandlingsmakt.

Beslutningene innenfor flere områder blir mer kvalifiserte. Eksempler er bruk av *markedsanalyser*, bruk av *reklame og reklamemedier*, *økonomistyring* med budsjetter og nøkkeltallanalyser samt samarbeid med fagmiljøer for *opplæring og utvikling* av leder- og medarbeiderkompetanse.