

STOCKHOLM.

Han har jobbat hos både Elgiganten och Expert. Men som kedjeforfors hos Audio Video vägrar han sugas in i priskriget.

– Att förlora pengar är ingen bra affärsidé, säger han.

Marktet stämde träff med Christer Palmgren och bad honom förklara vägvalet.

Han vågar välja en egen väg

Audio Video sätter ner foten: "Vi vägrar vara med i priskriget"

Det blev en jättesnackis. När andra hemelektronikredjor började skrika ikapp innan jul gjorde Audio Video tvärtom. På kedjans sajt hänvisades e-kunderna till de fysiska butikerna och efter Markets rubrik "Audio Video hoppar av priskriget" rasade det in kommentarer.

Men vad är det som pågår?

Marktet stämde träff med kedjefors Christer Palmgren i Audio Video-butiken på Ostermalm i centrala Stockholm.

Han kommer småspringande uppför trappan från personalrummet där han pratat med medarbetarna. Efter ett par snabba ord och ett skrat tillammans med butikseigaren Andreas Arve sätter vi oss på ett kaffe i samma kvartier.

Det är en energisk 44-åring med glinten i ögat som berättar om ett helhetsgrepp. Det märks att Christer Palmgren brinner för sitt gängval och han lutar sig fram flera gånger med samma ord: – Vi vänder på det, det är det som är tricket!

Erfarenheter från jättarna

Christer Palmgren tillbringade ungdomsåren på Gotland, där han tidigt började jobba extra hos Expert.

– Jag var mer intresserad av affärerna än av tekniken. Därför fick jag rätt snart mer ansvar för kampanjer och uppföljningar. I 25-årsåldern ville han ha större

utmaningar att bita in och startade Expertbutiker i Oskarshamn och Västervik.

– Då var Onoff och Siba de stora prispressarna med plåtlador ute på potatiskrarna. Men 1994 kom Elgiganten. Jag blev imponerad av hur duktiga de var på att flytta kartonger, men lönsamheten hade de ju i Jönköping, inte ute i varuhuset.

2005 lockades Christer Palmgren över till Elgiganten och startade som franchisetagare i Västervik.

– Jag ville ta med mig servicenivån från Expert. Elgiganten är bäst i klassen på att effektivt flytta kartonger, men jag fick en "pracka på-känsla" som inte utgick från kundens behov.

Det blev ett ganska kort gästspel hos Elgiganten och efter en ny period hos Expert kontaktades Christer Palmgren av Electra-gruppen.

Och med sig har han en viktig erfarenhet:

– Centralt stöd utan commitment ger för dålig utväxling. En kedja måste se människorna och få igång dialogen med butikerna. Först med motiverad personal får du ut maximal lönsamhet.

Analyserade koncernen

2008 fick Christer Palmgren ansvar för att affärsutveckla inom Electra-gruppen, med kedjorna Audio Video, Ring Up och Digitalbutikerna.

– Jag använde mitt första halvår till analys. Kom snabbt fram till att vi måste väga välja väg, annars skulle vi hamna i lågprissträsket. Och det var en väg vi varken ville eller kunde ta.

Han förslog en effektivisering: dela upp de centrala resurserna som marknads- och ekonomivardningarna på de tre varumärksområden. Förslaget klubbades igenom sommaren 2009 och Christer Palmgren utsågs samtidigt till kedjefors för Audio Video.

Nu var tiden kommen för att växla ut erfarenheterna i handling.

Vägvalet för Audio Video

Audio Video jobbar nu med strategin "Go local", en "Tea-model" där handlarna äger sina butiker och själva bestämmer över utbud, priser och marknadsföring – med centralt stöd från Electragruppen.

Från den plattformen ska Audio Video locka med helhet mer än pris. Först hjälpa kunderna välja rätt och sedan erbjuda leverans, installation och utbildning.

– Vi tar tillvara den centrala effektiviteten utan att döda den lokala entreprenörssandan, säger Christer Palmgren.

Hur stor frihet har de enskilda butikerna?

– Full frihet. Handlarna äger sina butiker och skriver ett avtal där man committar sig för kedjans kärnvarlden. Sedan styr de

själva efter sin lokala marknad. Jag får ofta frågan "Ni kan väl inte anpassa er efter nästan hundra butiker?" Jo, det kan vi!

Hur bestämmer handlarna hur de jobbar?

– I grunden finns en gemensam marknadsplan för Sverige. Sedan gör alla 86 butiker sin egen marknadsplan. Lycksele kanske har en större marknad för telekom och Ostermalm för ljudsystem, och då satsar de på det.

Men lokalanpassad marknadsföring måste bli dyrare.

– Just därför har vi byggt ett webbaserat system för reklamutskicken. Vårt handlarråd bestämmer våra gemensamma produkter, sedan lägger varje handlare med "drag and drop" in produkterna de själva väljer. Det blir dyrare än en central kampanj, men betydligt billigare än helt lokala. Och det ger bättre utväxling. Dessutom får inköp signalerna. Vi ska köpa in det butikerna vill sälja och inte tvärtom.

Christer Palmgren lutar sig fram igen och knyter näven.

– Tricket är att det här ska par engagemang. Nu säger varje butik "Nu startar kampanjen i val", i stället för att få ett centralt meddelande om vad som gäller. Det frigör energi!

Okej, men är det inte bara pris som gäller i dag?

– Jättarnas kampanjer har fått ett helt folk att likställa billigast med bäst. Men vår tes är så här: de flesta kunder får bättre ekonomi, men allt mindre tid. Många vill byta pengar mot tid. Och det ska ju funka också. Folk börjar tröttna på att komma hem med

>>> Det finns för många aktörer i rutan prispress. Något kommer att hända >>>



KALLE ÖSTGREN
kalle.ostgren@forrnappa.se

CHRISTER PALMGREN
Kedjefors, Audio Video



MARKET MÖTER/CHRISTER PALMGREN»

Christer Palmgren

Jobb: Kedjefchef, Audio Video.

Ålder: 44 år.

Bor: Gamleby,

norr om Västervik. **Familj:** "Stor och härligt fru, en nyfödd dotter, två söner på tio och tolv år, tonårsdotter på 17".

Bil: Volvo XC60.

Utbildning: "Till stor del självlärd. Läst reklam/kommunikation på RMI Berghs och en mängd kurser inom strategisk ledarskap och ekonomi."

Gör på fritiden: "Begränsad fritid, men familjen går först. Har köpt en glassfabrik, dammar av fina Guteglass. Supergott och dyrt som fan!"

Läser just nu:

"Nextopia" av Micael Dahlén.

Musik jag gillar:

"Väller väg här också, ingen mainstream. The Cure, Muse, Nine Inch Nails, Kraftwerk."

Favoritfilmer:

"Kalle och chokladfabriken. Alla Johnny Depps filmer."

Drömresa: "New York, älskar den staden."

Äter helst: Lamm.

Okänd talang: Svart bälte i taekwondo.

Motto: "Våga välj vägi"

Erfarenhet som format mig: "Resan från eget företagande till tjänstemansskap."

Gillar: "Att lyckas tillsammans med andra. Att åka motorcykel."

Gillar inte:

"Gamla sanningar, att lägga tid på saker för dess egen skull."

Mål privat 2012: "Mer tid för familjen."

Mål i jobbet 2012: "Tillväxt, både organisk och via rekryteringar. Glada och lönsamma handlare."

Favoritbutik:

"Herreklipperingen Carl-Otto i Västervik. Fantastisk service."



HAR BESTÄMT SIG. "Vi har valt att backa ur priskriget. Men det är inte detsamma som att ha fel pris. Vi väljer ett eget race där vi säljer utifrån kundens behov och levererar en helhetslösning med både rätt pris och service", säger Christer Palmgren, kedjefchef Audio Video. Foto: KALLE ÖSTGREN

MARKET MÖTER /CHRISTER PALMGREN



Foto: KALLE ÖSTGREN

en bunt manualer och en sladd-härra. Många pratar om det digitala hemmet, men det är inte så många som vet hur det går till.

Vilka är era kunder?

– De som lockas av oss är ungefär 15 procent av det totala antalet kunder. För 85 procent fyller jättarna en funktion och de tror sig vara nöjda med lägsta pris. Men bland dem finns 15 procent som egentligen är mer attraherade av Audio Video, fast de vet inte om det än. Vårt uppdrag är att identifiera dessa 15 procent.

– Vi har fått att nå medelålders, de har ofta svårt med tekniken men har pengarna. De vi attraherar allt mer är vanliga familjer som vill lägga tid på annat.

Om en butik bestämmer sig för att satsa på ett prISRACE fullt ut, vad säger du då?

– Om de har gjort sin analys och agerat i linje med varumärket, då är det bara att köra. Men om de då går ut med lägre priser än andra Audio Video-butiker?

– Då står vi för det. När nätet kom sa alla "nu är allt transparent och ingen kan lurats längre", men vi säljer en funktionerad prisbild. Vi ska vara bäst på behovsanalysen och hjälpa kunden att köpa rätt produkt oavsett pris. Och sedan få det att fungera.

Era butiker är små, kan ni matcha jättarnas utbud?

– Utbudet i butikerna styrs av de lokala handlarnas analyser och vår roll är att hjälpa kunden att välja. Vi har inte råd att matcha jättarnas utbud, men vi kan ta hem allt från Electras lager i Kalmar – och då är vi med på priset.

Vad är skillnaden jämfört med till exempel Media Markt som driver varuhusen som egna bolag och med butikscheferna som delägare?

– Det är fäktiskt Media Markt som är mest lika oss, men de jobbar med färre varuhus och med större upptagningsområden.

Onoff satsade på servicekonceptet "Help", varför ska ni lyckas bättre?

– Skillnaden är trovärdigheten. Onoff hade en omöjlig uppgift att som prispressare erbjuda kunskap. Det har inte vi.

Så ni ska tjäna mer på tjänster framöver?

– Vår snittkund vill både ha en tv och en tjänst. Och vi har råd att vara med på pris för att vi bygger inräkterna på en större affär.

Det var många kommentarer kring att "ni lägger ner e-handeln". Hur är det med det?

– Ja, så är det inte. Vi hänvisade e-kunderna till butikerna medan vi byggde om sajten. Det vi har gjort är att kliva av volymhandeln på nätet. Nu har vi en sajt som bygger på dialog och rådgivning, där butikerna kan visa lokala erbjudanden. Vi låter också kunderna berätta vad de vill ha och

sedan få en offert från sin lokala handlare. Snart kommer vi också att ha ett kampanjsortiment som väljs ut av handlarrådet och kan köpas via webben. Sedan väljer kunden själv om man vill ha det hemskickat eller hämta i närmaste butik.

Är det här egentligen nytt, har inte Audio Video länge marknadsförts som "lokala världsmästare"?

– Vi har alltid marknadsfört kunskap, men nu löper vi linan ut genom att ge de lokala butikerna en frihet de inte hade förrut. Vi tar ett steg till i att lokalanpassa vår affärsmodell genom att det är butiken och inte vi centralt som kommunicerar med kunden. Det ger butikerna ännu bättre förutsättningar.

Är det inte många som kommer in och pratar med er och sedan köper någon annanstans?

– Det är en risk vi får ta. När våra säljare har lyssnat på kundens behov och skapat en helhetslösning kommer den att vara oslagbar också i pris. Vi vill sälja hela semesterresan och inte bara flygstolarna

Förstår kunderna det här?

– Ja, det är vår största utmaning, att konkretisera vårt erbjudande. Det är därför vi satsar på att visa vardagscase i marknadsföringen.

Funkar det då, hur går det för Audio Video?

– Vi är lönsamma, både centralt

och i butikerna. Om vi skulle ge oss in i priskriget skulle vi stränga oss blodiga med volym som måttstock för att bli femma i stället för sexa. Jag har valt att inte vara med i det spelet. Vi vägar välja väg och tar inte en fäkt på andras villkor.

Hur ser du på läget i hemelektronikbranschen?

– Hela branschen är olösam. I ett positioneringsdiagram finns det för många aktörer i rutan prispress. Man vet helt enkelt inte vad man ska göra. I ett prISRACE finns plats för ettan, tvåan och möjligtvis trean, sen är det kört! Något kommer att hända. Troor det kommer fusioner i någon form.

Har du fått ta strid för er modell?

– Ja, mycket. Många har varit tvetsamma, men det är ju deras jobb. Mina idéer växer fram och jag lyssnar på mångånskan, men sen gäller det att skjuta in rubbet i en excell. Jag bollar mycket med Roger Hammarström, centrumledare i Visby, och med hela mitt kontaktnät med butikschef, revisorer, humanister...

Är du en tävlingsmänniska?

– Ett bättre ord är nog extremt måldriven. När jag haft mötet med mig själv och fått klarrecken, då kör jag. Och då är det "all in".

– På vägen hoppas jag söta på problem. Problemet är bra. Om de dyker upp vet jag att vi är på väg mot något unikt. Om vi inte hade haft problem under 2011 hade det varit för enkelt och då hade någon annan gjort samma sak.

>>Problem är bra. Om de dyker upp vet jag att vi är på väg mot något unikt.>>