



Jarno Vanhatapio

E-handelns intåg på modescenen!
Nelly.com
+4000 procent på 4 år!

DET SÖDERBERGSKA HANDELSPRISET 2012

*Torsten och Ragnar Söderbergs Stiftelser
och Svensk Handel har beslutat tilldela*

Jarno Vanhatapio

SÖDERBERGSKA
HANDELSPRISET 2012

*"för hans sätt att utnyttja
kommunikation över internet till att forma
ett nytt konsumentbeteende och skapa nya
och effektiva distributionsvägar
för varor och tjänster."*

E-handelns intåg på modescenen!
Nelly.com
+4000 procent på 4 år!

Med förord av Dag Klackenbergs

Seminarieledare: Björn Axelsson

Bearbetad av Rebecca Gruvhammar och Magnus Söderlund

Diplomet utformat av Pontus Ljungberg

Kalligraf Anders Thorsander

Fotografierna tagna av Magnus Söderlund

Utgiven av Handelshögskolan i Stockholm

ISSN – 1104-8492

Pristagare

Det Söderbergska Handelspriset*

- 1988 Ekon. dr h.c. Nils-Erik Wirsäll
- 1989 Direktör Hans Andresson och Direktör Göran Brodin
- 1990 Professor Lars-Gunnar Mattsson
- 1991 Direktör Pelle Nilsson och Direktör Thore Nydahl
- 1992 Professor Håkan Håkansson
- 1993 Direktör Håkan Bryngelson
- 1994 Professor Claes-Robert Julander
- 1995 Direktör Jörgen Wennberg
- 1996 Professor Lars-Erik Gadde
- 1997 Fil. dr Sven Gerentz
- 1998 Fil. dr Lars Jacobsson
- 1999 Professor Solveig Wikström
- 2000 Direktör Gert Karnberger
- 2001 Professor Jan Ramberg
- 2002 Direktör Anders Börjesson och Direktör Pär Stenberg
- 2003 Professor Susanne Hertz och Docent Per Andersson
- 2004 Direktör Björn Passad
- 2005 Pris ej utdelat
- 2006 Docent Ulf Elg och Docent Ulf Johansson
- 2007 Direktör Jonas af Jochnick och Direktör Robert af Jochnick
- 2008 Direktör Torsten Jansson
- 2009 Professor Gunilla Jönson och Professor Mats Abrahamsson
- 2010 Direktör Anders Lönner
- 2011 Professor Karin M. Ekström och Professor Magnus Söderlund

Jury 2012

- Direktör Dag Klackenbergh, ordf.
- Direktör Per-Olof Söderberg
- Direktör Lars Söderberg
- Direktör Yvonne Ingman
- Direktör Lena Larsson
- Professor Björn Axelsson
- Förbundsekonom Stefan Carlén
- Direktör Walter Sköldefors, sekreterare

* t o m 1992 benämnt Handels Stora Pris från de Söderbergska Stiftelserna

Det Söderbergiska Handelspriset 2012 till
Jarno Vanhatapio



Pristagaren Jarno Vanhatapio

Det Söderbergiska Handelspriset 2012 till Jarno Vanhatapio

Den 7 maj 2012 utdelades det Söderbergiska Handelspriset i samband med Svensk Handels årsmöte på Stockholm Waterfront. Samtidigt ägde en pridföreläsning rum. Priset, som är på 500 000 kronor, instiftades 1988 och utdelas till den eller de som genom framstående teoretiska och praktiska insatser bidragit till utvecklingen inom distributionsområdet i vid bemärkelse. Priset kan tilldelas såväl den som genom forskning lämnat väsentliga bidrag till utvecklingen inom distribution och marknadsföring, som den som genom innovativt tänkande och affärsbegåvning utvecklat en bärande affärsidé eller effektiviserat varuhanteringen.

Det Söderbergiska Handelspriset tilldelades 2012 Jarno Vanhatapio som startade nätbutiken Nelly.com. Han har bidragit till att utveckla försäljning och distribution med hjälp av internet. Därmed har våra konsumtionsvanor revolutionerats vad gäller allt från musik till mode.

Pristagaren belönades enligt juryns motivering ”för hans sätt att utnyttja kommunikation över internet till att forma ett nytt konsumentbeteende och skapa nya och effektiva distributionsvägar för varor och tjänster.”

Jarno Vanhatapio startade sin verksamhet i postorderstaden Borås 2004. Nelly.com är en e-handelssajt inriktad på mode och skönhet och är en del av CDON Group. Det Söderbergiska Handelspriset utdelas varje år av Torsten Söderbergs Stiftelse och Ragnar Söderbergs stiftelse i samråd med Svensk Handel. Juryns ordförande är Svensk Handels vd. Stiftelserna har till ändamål att främja vetenskaplig forskning och vetenskaplig undervisnings- eller studieverksamhet, varvid företrädesvis de ekonomiska, medicinska och rättsvetenskapliga områdena skall komma ifråga.

Dag Klackenborg, vd Svensk Handel

Dag Klackenbergs:

Det väldigt roligt för de Söderbergska stiftelserna, och för Svensk Handel, att det är många nya ansikten här idag. Vi som åt lunch tillsammans funderade på vad det kan bero på att det Söderbergska Handelspriset har blivit så populärt. Jag är helt övertygad om att det inte beror på Svensk Handel, för vi har varit med rätt länge och vi har prövat alla olika metoder för att få hit er, men helt plötsligt så kommer det en massa människor. Det kan bero på Söderbergarna – inte omöjligt – som syns mer och mer och vi ska i dag bidra till att ni syns ännu mer. Det kan också bero på pristagaren eller på att det Söderbergska prisets jury har hittat ett område som intresserar många. I statuterna står det i alla fall att priset ska utdelas i närvaro av Svensk Handels vd – det är min insats – och i närvaro av Handelshögskolans rektor. Så rektorn eller rektorns företrädare är välkommen upp på scenen att säga några ord också. Sedan kommer det hela att sluta med att Söderbergarna själva tar över. Välkomna!

Claes-Robert Julander:

Tack så mycket. Jag är inte rektor för Handelshögskolan i Stockholm nu, men jag har varit det. Handelshögskolan – det hör man ju lätt vad det handlar om, nämligen handel. Och vi är mycket glada att vara medarrangör i den här prisceremonin angående ett pris som stödjer handeln och forskning kring handeln. Låt mig säga att de Söderbergska stiftelserna har varit väldigt viktiga för Handelshögskolan i Stockholm genom bidrag under en lång följd av år. Det har bland annat inneburit vi har kunnat bygga en grund för det Center for Retailing som vi har i Norrtälje – en treårig bachelortutbildning med inriktning mot handel som vi genomför i samarbete med flera stora svenska företag. Det är en spännande utbildning, så har ni små teltningar hemma som eventuellt vill gå på Handelshögskolan så kan de ju välja att gå på Handelshögskolan i Norrtälje på vårt Center for Retailing. Det är bara ett tips. Än en gång, tack för att de Söderbergska stiftelserna finansierar priset och viktiga delar av vår verksamhet på Handelshögskolan i Stockholm. Då ska vi lämna ordet till Ragnar Söderberg.

Ragnar Söderbergs:

Ja, man kan till att börja med ställa sig frågan hur man blir man ordförande för en forskningsfinansierad stiftelse. Det är ju ett fantastiskt spännande uppdrag, men redan i namnet så avslöjas att man söker inte, och får inte, det här jobbet på akademiska meriter, utan det är en rent genetisk process. Men jag är väldigt nöjd med livets lott ändå. De två Söderbergska stiftelserna grundades för drygt 50 år sedan av min farfar



Ragnar Söderberg och Dag Klackenbergs

Ragnar och hans bror Torsten. Det har varit mycket aktivitet genom åren, men framför allt det senaste decenniet, mot bakgrund av att ursprungsdonationen var Ratosaktier, så har stiftelsernas verksamhet vuxit ordentligt. Idag har vi förmånen att varje år dela ut nära 300 miljoner kronor till svensk forskning inom våra tre huvuddiscipliner: medicin, ekonomi och rättsvetenskap. Så i stiftelserna lägger vi väldigt mycket energi på att finna de främsta forskarna och att finansiera dem och deras projekt. Med andra ord är priser inte riktigt stiftelsernas huvudbusiness, men vi är väldigt stolta över handelspriset och det är i år det 24:e året som det här priset delas ut. Vartannat år går priset till forskare, vartannat år till praktiker, och den kopplingen kanske också passar familjens historia, åtminstone den affärsmässiga delen, men även donatorerna Ragnar och Torsten, som utan tvekan hade ett starkt affärsintresse. Men de hade också ett väldigt starkt forskningsintresse och samhällsengagemang.

Min uppgift och stiftelsernas uppgift är inte mycket större än Dags och Claes-Roberts här i dag, för det är faktiskt så att Svensk Handel och Handelshögskolan i Stockholm ordnar den här dagen för oss, så att vi kan komma hit och luta oss tillbaka och bara njuta. Jag vill rikta ett stort tack till Dag och Claes-Robert och till alla som kommer att göra den här dagen så lyckad som den har varit tidigare och kommer att vara i år.



Jarno Vanhatapio, Ragnar Söderberg och Maria Söderberg

Jag noterar att det faktiskt är fullsatt här inne, och det är otroligt roligt. Och jag tror jag vet varför alla är här: vi människor solar oss ju gärna i glansen av andras meriter. Jag fick sitta bredvid dig, Jarno, under lunchen – och det var en väldigt fin upplevelse. Jag fick en lektion i affärsmannaskap i ödmjukhet och även i livsglädje. Personligen är jag otroligt glad över att juryn har valt dig till årets pristagare. Bättre kunde det inte bli. Så välkommen upp på scen, Jarno!

Här kommer Maria, som är min syssling och representant för Torstenstiftelsen, med det diplom som du får. Så vi börjar med diplommet.

Här överlämnar vi priset, som brukar vara på 500 000 kronor, men jag drog av etthundratusen och skickade dem till Sydafrika direkt, till Project Playground, så det är fyrahundra. Grattis, Jarno! En stor applåd!

Då, Jarno, är ordet ditt.

Jarno Vanhatapio:

Tusen tack! Jag ska ge det här till min flickvän, jag förstår att det är dit pengarna ska. Det är otroligt fascinerande och glädjande och överraskande att vara här.

Jag vill börja med att berätta om hur jag egentligen startade den verksamhet, Nelly, som jag fått pris för idag. Det är nästan nio år sedan och jag vet ju mer idag än vad jag visste då. Jag är väldigt glad att jag inte visste mycket då, för med facit i hand hade vi, eller jag, nog gjort det lite annorlunda än vad man normalt brukar göra.



Jarno Vanhatapio

Bolaget startade jag år 2003 och min bakgrund är att jag gick bygglinjen i gymnasiet. Jag är gammal murare, som ni ser av kroppsbyggnaden. Jo, jag har faktiskt lika många år på byggen som jag har gjort med Nelly. Men jag kände väl att det inte riktigt var mitt gebit, i och med att jag knappt kunde lyfta vagnen med tegel. Runt 2000 var jag i Norge och kände att nej, nu vill jag komma härifrån, men jag måste ha lite pengar för att kunna starta ett eget bolag. Jag skulle vara i Norge i ett år, men det blev tre år och jag gjorde det till en sport att leva på väldigt lite pengar per dag för att kunna spara till min affärsidé. Jag kom hem och kände att jag ville starta någonting. Jag tänkte "Vad kan vara nästa stora grej?". Jag hade hållit på lite med ungdomsdiscon, kunde en del om hemsidor, men hade ingen aning om import eller att sälja varor. Men likväl så såg jag några affärsidéer utomlands som verkade intressanta. Men boo.com hade ju gått i konkurs tre år innan och förlorat mycket pengar. Jag hade inga miljarder, jag hade kanske 300 000 kronor. Men i alla fall, det blev underkläder och badkläder över nätet.

Varför blev det just det? Varför ska en byggarbetare hålla på med tjejun underkläder och badkläder? Det kan man undra, men jag tänkte att alla paket över 3 cm blir ju skrymmande och med underkläder kunde vi ha små paket som går rätt in i brevlådan, och alltså kan det inte vara så storlekskänsligt med underkläder. Dessutom vet väl alla vad de har för storlek i underkläder – trodde jag. Jag startade i alla fall i min lägenhet och jag hade en kompanjon som drev företag i Göteborg. Jag skulle driva Nelly och han skulle driva det andra företaget. Det gick i konkurs, Nelly lever än. Jag kommer att komma tillbaka till lite anekdoter om detta.

Men om jag går tillbaks till historien så är det så att jag hade precis gjort slut med min flickvän och drev det här från min etta. Till slut så kom jag inte ut på balkongen längre, för jag hade så många lådor överallt. Snart kom också den första

julhandeln. Jag startade ungefär i juli och så kom den första julhandeln i december, och det bara stack iväg några hundra procent på en månad. Jag kände att det här kan ju vara någonting, faktiskt. Så jag hade otrolig tur. Jag sitter i världens bästa stad, handelsstaden Borås. Jag har precis allt jag kan önska mig, sådana som Anders Halvarsson, Paul Frankenius ... det finns fantastiska personer i Borås, en fantastisk kultur. Jag lyckades också hitta en mentor som hjälpte mig. Men det var otroligt tufft. Det jag vet om kassaflöde idag visste jag inte då. Det var någon som frågade: Vad är största skillnaden mellan hur det var då och när jag sedan sålde 90 procent av bolaget? Det är att vi har ett annat kassaflödessystem. Förut tog jag alla räkningar och lade dem i en låda och sedan skrev jag nytt förfallodatum på dem. Jag dubblade omsättningen varje år redan då, Nelly blev Nordens största e-handelsbutik med just det vi höll på med, badkläder och underkläder, och vi omsatte runt 20 miljoner det sista året som ett privat företag. Men jag förstod aldrig varför jag inte hade pengar på kontot. Vi ökade lagret, och vi växte, och så lånade vi ut mer till kunder. Men idag förstår jag ju att detta inte är någon bra kombination för kassaflödet. Då knackade MTG på dörren och ville köpa bolaget, men de ville inte bli av med mig och jag ville vara med på resan, så vi gjorde en s.k. fair market valuation affär, vilken faktiskt rullar på fortfarande än idag. Vi har förlängt det några gånger; de har velat förlänga det.

Här är en bild av tredje kontoret, tror det eller ej. Det är det tredje kontoret. Det är 2006. Där satt jag. Jag var fotograf samtidigt, så jag sprang emellan lite och så hade jag en programmerare och lagret precis bakom skrivborden. Lagret var på 100 kvm. Men i och med att MTG kom in kunde jag fokusera på att inte bara sitta i telefon och övertyga leverantörer om att de skulle få betalt, vilket var ungefär vad hälften av min tid gick åt till. Med MTG kunde vi skapa någonting som blev lite bättre. Vi kunde framför allt fokusera och vi fick hjälp med kassaflödet.

Vi har idag över 800 varumärken och säljer precis allt inom mode. Jag startade med 20 varumärken, som jag importerade från västkusten i USA. Vi har 11 miljoner träffar idag, vilket är mer än vad till exempel KappAhl har fysiska besökare. Nu önskar jag i och för sig att vi hade KappAhls köpfrekvens, men det har vi inte riktigt. Vi sysselsätter över 450 personer och vi har för sex månader sedan även lanserat en shoppingklubb som heter Members.com, som har över 150 000 medlemmar idag och blev den största shoppingklubben i Sverige efter tre månader. En shoppingklubb innebär att man köper överskott i en sluten tillvaro. Man måste bli medlem där. Så nu kan ni ansöka om att bli medlemmar, så kanske jag kan hjälpa er att bli godkända. Där säljer vi till halva priset-varor.

Vi har vuxit med 4 000 procent på fyra år sedan dess. Nu, i Q1 i år, hade vi en högre tillväxttakt än Q4 förra året, så vi har ökat. Jag drev det väldigt knapert, så vi har väl haft en bra *cost control* i ryggraden hela tiden i och med att jag inte hade pengar. Vi har haft ett enda förlustår, men det var väldigt marginellt.

E-handel är otroligt komplext. Många tror att det är enkelt, att det är så mycket enklare än något annat, men det är faktiskt rätt komplext. Det kan nog en hel del intyga om. Man måste vara hundra procent rätt på precis allting. Men ändå måste man ju fokusera på något litet mer. Vi har inte varit de tekniknödigaste på Nelly, vi har inte varit de bästa på logistik – det ska gudarna veta – men vi satte i alla fall mesta delen av fokuset på produkten Nelly, modet, kläderna, kundupplevelsen, sajten, fashion, image, look and feel.

I och med att vi inte hade några pengar från dag ett, så var jag tvungen att tänka lite annorlunda: Hur ska jag nå ut med bolaget? Vi har alltid tänkt lite annorlunda, vi har inte tänkt i de riktigt vanliga banorna. Jag tror det beror på att vi inte hade pengar, men sedan har också faktiskt konsumenterna hamnat där vi trodde att de skulle hamna, för när jag startade 2003 så fanns Ellos och de andra med distanshandel. Fast jag såg mig aldrig som en distanshandlare. Jag tittade istället på Gina Tricot – jag känner familjen som grundade bolaget. Jag respekterar dem oerhört för vad de har gjort med fast fashion, och de förstod den nutida konsumenten. Så jag tänkte att kan jag få det på nätet så vore det bra. Jörgen hade en slogan, ”Nyheter varje vecka”, men jag tänkte att jag kan bättre, så vi har ”Nyheter varje dag” på Nelly. Jag kommer att komma tillbaks till det. E-handel handlar i alla fall om att generera mängder av trafik, för ska vi omsätta hundratals miljoner och miljarder så måste vi generera mycket, mycket trafik. Vi har gjort mycket för att generera trafiken och det är ju framför allt där jag tror att vi, tillsammans med modet förstås, har förstått vad det handlar om.

Jag kan berätta lite om olika events som vi haft. I slutet av sommaren 2003 tänkte jag ”Okej, nu har jag byggt Nelly.se” och jag ville gå ut med produkten. Men jag hade ju bara 50 000 kronor. Hur kan jag marknadsföra Nelly för 50 000 kronor? Jag kunde ingenting om online digital marknadsföring, men jag hade ju drivit diskotek och sådant. Tänk om man kunde lyckas få Nelly att göra några modevisningar på de bästa ställena i Sverige? Jag hade mina 50 000, kanske skulle jag ha råd att göra fem, sex stycken sådana event. Jag visste att vecka 29 är Stockholmsveckan på Gotland, och där hänger alla kändisar, och om man lyckades komma in där och göra något coolt skulle det kunna vara bra. Så jag ringde Gutekällaren för att se om det kunde finnas möjlighet för mig att få komma och köra en modevisning som jag kallade ”Nelly Fashion Tour”. Jag kommer alltid att komma ihåg det där samtalet, för det handlade lite om vad jag kommer att komma till – att vara en opportunist. Så jag berättade vad jag ville göra, vilka vi var osv. Gutekällaren kände givetvis inte till oss, vi kände knappt själva till oss, men som tur var så hade de fått en avbokning. Det var precis innan Markoolio skulle vara där. Så blev det lite tyst i luren och så funderade mannen från Gutekällarens, han var lite stressad och så... Tobbe heter han förresten. Till slut frågade han mig ”Vad kostar det?”. Jag blev helt tyst, men så fann jag mig och sa ”15 000 spänn, det är billigt”. Och han tog det! Jag tänkte att så här enkelt kan det inte vara, vad hände här? Jaha, tänkte jag, när vi ändå är på

Gotland kan vi lika gärna åka till Öland, för det är ändå bensinpengar. Så ringde jag Strand – det är Strand man ska vara på i Borgholm. Och det blev samma sak där. Jag fick ett datum, inte samma helg, men ändå. Jag tänkte att det här måste man ju kunna skala upp. Så jag gjorde det och till slut hade jag fyra gäng som åkte samma kväll till fyra olika städer när det var som värst. Vi gjorde 200 events, fick stora sponsorer. Jag tänkte också att man kunde koppla på sponsorer som Smirnoff och Spelbolaget. Resultatet blev i alla fall att vårt marknadsföringskonto gick med plus de första två åren. Turnén var vårt riskkapital. Det roliga är att turnén omsatte mer än bolaget gjorde de två första åren. Man kan faktiskt göra på det här sättet. Vi får betalt än i dag för att åka till ett ställe och göra marknadsföring med de här evenen. Men nu slutar vi med modevisningar och har någonting som kallas ”High Heel Tour”; det är vernissager med skor.



Vad vi också har gjort, från dag ett, är vi vill träffa kunderna och vi vill vara med dem. Det handlar också om att engagera kunderna. Det handlar om kärlek till våra kunder. Vad vi har gjort lite annorlunda är att vi lever närmare våra kunder än vad retail business gör. Och det är det jag kommer att komma fram till framöver, när det gäller handeln framtid. Just att försöka engagera kunderna är typiskt för Nelly. Till exempel hittade jag på en tävling som hette ”Design your dress”. Jag tänkte att våra medlemmar kunde designa en klänning och sedan visa klänningarna och så röstar folket fram en vinnare och så tillverkar vi klänningen och säljer vi den. Det är sådant som kunder älskar. Dom älskar att känna sig delaktiga i någonting och det är tack vare tekniken, att vi finns på nätet, som vi har kunnat göra det möjligt.

Jag bad tjejrna på kontoret testa klänningen och jag såg direkt att det här kommer att bli jätteviral. Tävligen skulle starta på torsdag, det här var en onsdag, och när jag kom hem på onsdagskvällen och skulle kolla att allting var bra, så fanns det 1000 bidrag. Det hade spridit sig från kontoret. Vi fick på 30 dagar 305 000 designade klänningar. Vi drev 2,3 miljoner extra klick på toppen av våra andra klick. ROI:n är ju rätt bra. Den är helt okej. Jag hade inte kunnat köpa till mig den här trafiken genom att annonsera i TV4.

Vi växer fortfarande fort. E-handeln växer fort. Jag vill inte vara här och klaga på retail på något vis, men jag vill kasta ljus på varför det kan vara så. För oss är det så här med Nelly: vi har ett beprövat recept och vi kan applicera det på nya marknader väldigt fort. Norge kostade mig 400 000 att öppna. Finland likaså. Det är inga stora investeringar för oss att öppna, och vi gör det likadant på alla ställen. Människan är numera global. Det är helt transparent. Det enda man måste



ta hänsyn till är betalningssättet, språket och lite sådana grejer, annars fungerar människan likadant. Sedan finns det givetvis olika moden: mode är lite olika här och där. För oss är det ju bra att vi har 850 varumärken, då hittar vi ju modet i varje land ändå. Vi släpper mellan 100 och 500 plagg varje dag fem dagar i veckan. Vi har 40 personer vars enda uppgift är att släppa plagg.

Hur kan handeln konkurrera med e-handel när vi har det här utbudet? Vi har 850 varumärken och vi har över 100 000 artiklar per år. Det finns inte ens i Stockholms innerstad. Lägg där till givetvis en snabb service hos oss. Vi får också så otroligt mycket data. Vi har heller ingen butiksyta att tänka på. Men vi har förstås lageryta; vi har bytt lager sex gånger och vi kommer byta en gång till nu i sommar, för att få 40 000 kvm.

Jag nämnde opportunisterna tidigare och det här är ett citat som jag gillar: ”Det här är mina principer. Om ni inte gillar dem så har jag andra.” För mig betyder det att jag inte har några fasta principer. Ja, våld gillar jag inte, men allt annat funkar. Och man kan vara opportunist när man får så mycket data som vi får. År 2009 såg jag att min tjej och hennes kompis började beställa högklackat från USA, billiga PU-skor, konstläder. Då undrade jag varför inte de stora kedjorna har detta. Ja, tänkte jag, jag testar. Så jag beställde lite från USA; jag beställde lite från grossister där, lade ut det på sajten och det bara försvann. När vi ska göra någonting så kan man lika gärna göra det brutalt och brett och stort, så jag tog en tjej och sade till henne ”Du måste åka till Kina. Du får inte komma tillbaka förrän vi har 150 skor på nätet”. Jag tror jag skickade iväg 10 miljoner kronor innan första skon landade ens. Då skapade vi Nelly Shoes och Nelly White Label. Nelly Shoes stack iväg direkt och White Label också, givetvis. Så 2009 etablerade vi det. Jag skulle faktiskt tro att vi finns bland de fem största skomärkena i Norden nu. Vi trycker ut 700 000 par i år av de här skorna. Vi har ungefär alltid 300–400 varianter ute och släpper fem nya skor i veckan. Nu har vi inga mellanhänder och vi har eget folk i Hong Kong, egna designers och allting.

Så att vara en beräknande opportunist innebär att vi låter kunderna bestämma vad vi är. Vi ska förstås hålla på med mode, men vilket mode spelar ingen roll – om kunderna gillar ett visst mode kommer vi att märka det och kunderna får styra vad Nelly ska vara i framtiden.

En sak som jag började med för ett antal år sedan är marknadsbudgetar med procentsatser. Jag gjorde först vanliga marknadsbudgetar, men de stämde aldrig

för vi överpresterade alltid. Varför ska vi då ha en marknadsbudget i kronor och ören? Jag märkte också att det går mycket bättre när vi ger våra medarbetare en procentsiffra att hålla sig till. Så, i princip, när jag ger direktiv om vi ska gasa eller inte, säger jag ”Ni har obegränsat med pengar, men håll er till procenten av nettoförsäljningen”. Det gör att man kan växa fort, för har vi slagläge och ser vi att procenten är rätt är det inga problem att skjuta till flera miljoner. Där det finns slagläge, ja, där slår vi till, hårt och brutalt, och där det inte finns slagläge drar vi ner. Detta har varit en viktig förklaring till vår 4 000 procentiga tillväxt. Och vi jobbar fortfarande på samma sätt.

Men en av de viktigaste sakerna med Nelly är vår passion för mode och kundservice; vi ska leverera samma dag. Jag har sagt till min kundtjänst att de måste ge ut X antal kronor i presentkort, de måste nå upp till en viss summa. Det blir ett självändamål till slut. Vi kallar dem Nelly-ambassadörer. Jag tror det är här man vinner matchen – och jag tror att det är detta som

har gjort att vi har vuxit mer än våra konkurrenter. Att vara unika är också viktigt. Vi har gjort en jättestor banderoll som sitter hos inköparna, som de inte kan missa – ”Våra produkter måste vara unika”, står det på den. Vad har vi att komma med i England, Holland och Tyskland, eller var vi än är, om vi inte har unika produkter?



Jag vill säga något om framtidens handel och e-handel också. Det som händer, som jag ser det, är att de stora blir bara större. Samtidigt kommer människans natur att styra framtidens handel, tror jag, och det som styr är våra innersta behov. Och människor älskar valfrihet. Jag brukar jämföra med när jag hittar en matbuffé – då blir jag jätteglad, för då får man ju just valfrihet. Det är valfrihet som Nelly ger, för vi har närmare 1000 varumärken. Och då prickar vi in en känslig punkt hos människan; hon älskar frihet. Nelly ska vara ett ”one stop” och ju större vi blir, desto svårare är det för andra att konkurrera med oss. Det går nästan inte att starta e-handel och konkurrera med Nelly idag på mode.

Det som kommer hända framöver är också att betalningen blir sekundär. Vart jag än är och när jag vill ha till exempel en viss klänning så köper jag den – på mobilen eller på nätet. Det är enkelt och friktionslöst. En av de viktigaste friktionslösheterna är ju att man gör betalningen till steg två. Vi har koll på det, vi vet din betalningsförmåga och vi gör betalningen till en sekundär sak. Det är det friktionslösheten handlar om. Äkta multichannel. Vi avundas ju retailerkedjorna för de har ju ändå 92–93 procent av klädeshandeln, och de avundas oss för vi sticker upp och tar enorma volymer.

Jag tror också att 1 + 1 blir 3: lyckas en retailer kombinera med e-retail riktigt bra blir resultatet 3. Jag menar så här: om jag vill köpa min klänning på bussen med mobilen, ja, då köper jag den – och sedan borde jag kunna gå till en butik för att hämta ut den. Men många butikskedjor skyr idag e-handeln ungefär lika mycket som vi tycker det är tråkigt med butiker. Jag tror dock att kombinationen e-handel/vanlig butik kommer vara vinnande framöver. Nu kanske jag har gjort



Bland många andra i publiken fanns Jörgen Wennberg och Roland Fahlin.

bort mig – jag har gett bort framgångsreceptet! – men då får det väl vara så. För vi är lata i grunden, vi vill oftast handla spontant också. Andra saker som vi satsar på hos Nelly är segmentering, personalisering och ovillkorlig kärlek. Idag har vi en kundmassa på Nelly som är över en miljon människor. Vissa har varit med oss sedan 2007, sedan har de fått barn osv. Och vi har 1000 varumärken. Hur ska vi kunna fixa det här? Vi använder modern teknologi, artificiell intelligens, så att vi kan förutse vad ni kommer att shoppa på Nelly. Vi följer efter er på nätet. Har du till exempel varit inne och tittat på en klänning på Nellys sajt och sedan går in på Aftonbladet så ser du samma klänning i en banner. Då har vi följt efter dig. Vi har koll på dig. Vad det handlar om är att vi kommer att komma närmare dig, och där tror jag framtidens handel är – där är vinnarna som förstår sina kunder.

Vad vi framför allt kommer att göra framöver är att dela vår kundstock i två delar: de som köper varumärken och de som inte bryr sig om varumärket. Sedan tittar vi närmare på kunderna i de båda grupperna. Vad har de köpt tidigare? Om vi vet det, kan vi visa bara saker som är relevanta. Nu skjuter retailbolagen framför allt med hagelbössa. Vartannat plagg som är retail går ju till rea. Hos Nelly är den procenten ungefär 25 procent. Vi låter våra kunder vara med och bestämma om vi ska tillverka vissa saker eller inte. Vi lägger upp bilder på Facebook, vi är den näst största gruppen efter H&M på Facebook. Vi lägger upp en bild på en sko och frågar kunderna om vi ska tillverka den eller inte. Och de ger oss svaret. Tänk dig alla de 305 000 klänningarna som designades – tror du att vår designavdelning har en ”field day” när de bara får välja dem som folk faktiskt röstat på som de snyggaste klänningarna? Så någonstans måste handeln komma närmare kunderna och vi inom e-handeln har ju faktiskt en viss fördel i och med att vi kan se hela kundens historik och beteende.

En annan sak är shoppingupplevelsen – den ska slås av den faktiska upplevelsen, och det handlar alltid om att överträffa förväntningarna. Jag tror att världen är så

transparent att man blir överkörd om man inte är tillräckligt duktig. Det kostar oss mindre att skicka hem ett par Nelly shoes till en kund, en potentiell kund, än att faktiskt annonsera efter henne i det enorma mediebruset som råder. Det här tror jag faktiskt är framtiden – att man kommer närmare sina kunder. Här är ett exempel på hur man kan komma närmare sina kunder: vi bad våra kunder att skicka in bilder på sig själva, för vi ville ha en fototapet med dem på vårt nya kontor. Vi fick 4 000 inskickade bilder på en vecka, så våra medarbetare ser våra kunder varje dag. Vi har ungefär 170 anställda och när de ser våra kunder varje dag glömmer de inte vilka de jobbar för. Det är inte mig, det är för våra kunder. Tack så mycket!

Björn Axelsson:

Jaha, nu har ni möjligheter att ställa frågor. Vi har en halvtimme som vi kan sätta av till frågor, så sätt igång och tänk och kom gärna med era funderingar. Jag heter Björn Axelsson och finns på Handelshögskolan i Stockholm, jag är kollega till Claes-Robert Julander, och jag har en professur som heter Olof A. Söderbergs professur. Han var en av grundarna av Handelshögskolan i Stockholm en gång i tiden. Så även den delen knyter an till Söderbergstemat idag. Har vi någon fråga omedelbart – eller vill ni att jag ska börja? Där har vi en fråga. Säg ert namn innan ni ställer frågan, så att det kommer med i dokumentationen av den här dagen.

Dan Lindqvist:

Dan Lindqvist heter jag och jag driver industrihandel nere i Småland. Jarno, du pratade om att ni har många starka varumärken och att ni även själva designar produkter. För mig är det två olika världar. Varumärkena du pratade om – är det etablerade varumärken eller är det sådana som ni bygger upp själva?



Dan Lindqvist

Jarno Vanhatapio:

De flesta varumärkena är etablerade. Det är allt ifrån Ralph Lauren till Dolce Gabbana och Odd Molly. Snart har vi tusen varumärken och av dem är cirka 30 stycken våra egna, varav tre som man känner igen med Nelly-namnet, men annars är det påhittade varumärken som vi gör en storytelling kring med bildspel och fotning. Här har en del hänt också över tiden; när jag startade 2003 var det otroligt viktigt med varumärket – det skulle synas tydligt. Men om ni tänker efter så är det inte ofta man ser varumärkena längre på folks kläder. De har spelat ut sin roll, och vi har gjort undersökningar som visar att 80 procent köper hellre ”noname” till rätt pris. Så vi har varumärken som vi kan ta in från t.ex. England, eller ifrån var som helst, som på ett år omsätter mer än t.ex. ett sådant märke som Svea gör i hela bolaget. Vi har märkt en otrolig acceptans och en hunger på det som är nytt. Jag tror den nya, moderna konsumenten inte vill få varumärket nertryckt i halsen, moderna konsumenter vill känna att de har hittat det själva.

Dan Lindqvist:

Lagerhåller ni alla produkter som ni lägger upp på nätet också?

Jarno Vanhatapio:

Ja, det gör vi. Och det tar förstås plats. Men vi ska göra en flytt nu. Jag tror vi har två miljoner plagg som ska flyttas till Falkenberg. Det kallas för att man tar backorder när man inte har det hemma. Och så gjorde jag i början, lite då och då, när jag ville maximera försäljningen, men det var ju så att leverantörerna aldrig hade den exakta mängden de lovat att de skulle ha. Det vi också har märkt, genom undersökningar, är hur otroligt viktigt det är att skeppa iväg samma dag. Skeppar vi iväg två dagar senare, så sjunker återköpsfrekvensen inom de närmaste två veckorna med 30 procent och sedan sjunker den rätt drastiskt hela tiden. Nu vill jag inte slå mig på bröstet och säga att vi är på något sätt bättre än till exempel H&M, men om H&M hade levererat sina order fortare så hade de gått mycket bättre online för dem.

Dan Lindqvist:

Tack.

Björn Axelsson:

Tack så mycket. Jag vänder mig om här i folkhavet...här har vi nästa fråga.

Reinhold Hedenblad:

Hur kan ni styra lagerhållningen? Du har ju ett rätt stort antal artiklar? Och just det du säger med att verkligen få iväg det, det tror jag är e-handels viktigaste fråga, snabba leveranser. Men hur många artiklar har du? Du hade 100 000 artiklar?

Jarno Vanhatapio:

Ja, per år ungefär. 40 000 ligger online nu, ungefär.

Reinhold Hedenblad:

Men hur planerar du de här inköpsvolymerna så att du har allt hemma – och i olika storlekar dessutom?

Jarno Vanhatapio:

Det fanns inget facit på det. Jag kunde inte rekrytera folk som kom med en lösning till mig, för det fanns ingen; det är ingen som har drivit e-handel på mode med de här volymerna. Så vad jag gjorde var att jag ville hela tiden se till att vi är rappa i och med att vi släpper 100–500 plagg om dagen. Vi kan ju givetvis inte köpa 10 000 av varje plagg, det går ju inte, utan vad vi gör är att vi släpper dem – tätt, tätt, tätt – och så kollar vi på dem direkt efter. Vi kan se inom 8 timmar om det kommer att bli en succé eller inte. Och då, efter 8 timmar, går vi in och lägger en reorder. Men givetvis gamblar vi, man får inte köpa för mycket av samma. Vad vi gjorde lite annorlunda är att vi låter våra inköpare köpa upp hälften av

budgeten innan säsong och hälften ska vara öppet hela tiden. För är det bruna skinnjackor som blir trend märker vi ju det väldigt tidigt – på tal om kalkylerande, beräknande opportunister – och då går vi in och ser till att vi täcker upp. Just nu ser vi ett jättestort sug efter printade T-shirts som är så stort att vi inte kan hålla lager för det. Men man kan inte köpa in för en 74 procentig ökning, för får du inte ökningen, av någon anledning, då sitter man ju lite pyrt till med lagret.

Okänd frågeställare:
Har ni många reor?

Jarno Vanhatapio:

Vi har fyra reor per år, ungefär som detaljhandeln. Vi har gömda reor, när våra medlemmar får gå in först och välja ut vad de vill ha. Sedan har vi något som vi kallar Members.com, shoppingklubben, det är också en del av våra ventiler. Vi måste ha de här ventilerna för att kunna hålla hög fart. Men har det inte sålt igår så kommer det troligtvis inte sälja imorgon heller. Vad vi gör är att vi fotar om vissa grejer, men vår lageromsättningshastighet är väldigt snabb. Väldigt, väldigt snabb. Vi har nästan lika mycket folk periodvis som jobbar på att leverera in varor som levererar ut varor. Det är det folk vill ha. Det är det kunderna vill ha. De kommer in varje dag för att kolla nyheter. De vill ha nya skor till helgen, de vill ha ny klänning till helgen.

Björn Axelsson:
Okej. Vi har en ny fråga här nere.

Rosita Klingheim:
Jag heter Rosita Klinger och jag förmodar att det är bara tjejkäddor som ni säljer?

Jarno Vanhatapio:
Nej, det är för killar också, faktiskt.

Rosita Klingheim:
Det är det.

Jarno Vanhatapio:
Vi är störst på killar online i kronor och ören. Det motsvarar ungefär 15 procent av vår omsättning.

Rosita Klingheim:
Om du hade gjort samma lansering från början som du gjorde med tjejkonceptet, med underkläder och baddräkter, tror du att du hade haft samma framgång med det för herrar – om det hade varit herrarna som hade varit konsumenterna?



Rosita Klingheim

Jarno Vanhatapio:

Vi är ju mer en tjejboutik genom att vi startade för tjejer. Men killar är ändå en tacksam målgrupp på nätet och de har rätt höga snittorder och returnerar inte lika mycket som tjejer gör – inget ont om det.

Rosita Klingheim:

Men är det inte så att det är tjejerna som egentligen ofta handlar till killarna, eller i alla fall trycker på?

Jarno Vanhatapio:

Ja, vi har kollat. Det är ungefär en tredjedel av vår killvolym som kommer från tjejer – det finns tydligen många starka tjejer!

Rosita Klingheim:

Jag håller med dig om att när det gäller modekläder: varumärken inte är så viktigt längre, utan priset är mer avgörande.

Jarno Vanhatapio:

Jag stod citerad i DN 2004 om bloggerskor. Modebloggerskor, ni vet ju alla att de har tagit stor andel, står för över 25 procent av vår omsättning. Inte indirekt eller så, utan direkt. Vi har idag över 3 000 anslutna bloggerskor till Nelly som på ett eller annat sätt driver trafik till oss. Vi jobbar väldigt tätt med dem, vi gör kollektioner med dem. Det finns i princip bara en enda källa i Sverige som kan ge oss ett hack i kurvan idag och det är en av de största bloggerskorna, Kenza, som vi jobbar väldigt tätt med. Om vi skulle vara mer på TV i ett stort reportage så händer ingenting. Så du förstår vilken makt de har. Vi var väldigt tidigt ute med att jobba med dem och vi gör det worldwide. Och det som har hänt är att ungefär samtidigt som modebloggtrenden, började trenden med mode som ett intresse, och folk vill ha det som är unikt och där tror jag att varumärkena har spelat ut en del av sin roll. Just i vår målgrupp vill kunderna hellre ha någonting unikt än det som alla andra har. Därför måste vi släppa jättemånga nya plagg hela tiden.

Björn Axelsson:

Vi har en till fråga här och en till kommande där. Jag tänkte bara följa upp en sak. Det här med att ni är snabba och läsa av hur en produkt verkar gå och lägga beställning fort låter ju väldigt smart och bra förstås, men hur kan ni säkerställa att det finns tillgång till de varorna snabbt nog? Alltså, läser ni upp kapacitet hos leverantörer och säger ”Vi kommer med en beställning, vänta bara så ska vi tala om vad det blir som vi vill ha gjort” under en viss tid, eller hur gör ni?

Jarno Vanhatapio:

Du är på rätt spår där. Vi har givetvis många olika lösningar. För vissa leverantörer kör vi med den varianten. Vi har ju 16 inköpare och 850 varumärken, så vi låter våra varumärken jobba mycket för oss. Vi har mycket returrätter, mer och mer

returrätter i och med att det är attraktivt att vara på Nelly och då accepterar man det. Det är en av största anledningarna varför vi gick mot private label. Bara för att vi växer så är det inte säkert att Odd Molly växer. Så det är en kombination, men egentillverkningen är verkligen det som växer mest hos oss.

Björn Axelsson:

Nu har vi nästa fråga.

Lisbeth Kohls:

Lisbeth Kohls heter jag. Lite följdfrågor: Ni har väldigt många varumärken, men hur ser er leverantörsbas ut? Växer den lika mycket eller försöker ni hålla nere leverantörsbasen? Och vad ställer ni för krav på leverantörerna? Och den tredje frågan: Hur snabbt går det från att ni får en idé om en produkt till att den finns hos kunden?

Jarno Vanhatapio:

Vi är inom modebranschen, vi har 850 modemärken som levererar till oss. Gudarna ska veta att de inte är några logistikere eller ingenjörer. Varannan order vi får stämmer inte, ungefär. Och vi får rätt mycket direkt från till exempel Kina. Det som händer är att ju större man blir, desto tuffare blir man. Man måste leverera i ett visst fönster till oss. Alltså vid viss tidsperiod. Man måste leverera godset på ett visst uppmärkt sätt. Så vi tar alla våra varumärken och försöker trätta igenom dem i samma process. Vi är väldigt glada att vi har många leverantörer, för vi är aldrig beroende av någon. Som när det gäller till exempel bruna skinnjackor: om de är slut hos en viss leverantör har vi säkert tre, fyra andra som kan göra dem. Vi köper ju i sådana volymer nu att de går in och gör speciellt för oss. Minivolymen för att göra en style är ju inte mer än 400–500 av varje plagg. Och den sista frågan, vilken var det?



Björn Axelsson:

Vilka krav ställer ni på era leverantörer? Och hur snabbt går det att få fram ett nytt plagg?

Jarno Vanhatapio:

Det finns en code of conduct som de måste uppnå. Hur snabbt det går? Nelly shoes kan vända en ny produkt och flyga hem den på cirka sex veckor, 5–6 veckor, när vi är som snabbast, om vi har lästen och allting klart. Men i regel ligger vi på en snitttid på fyra månader ungefär. Då tar vi hem det med båt och då tjänar vi mer pengar.

Björn Axelsson:

Okej. Då har vi en ytterligare fråga här.

Michael Prising:

Hej, Micke Prising, Feskarn i Saluhallen i Uppsala. Framgångar och åter framgångar. Men vilket är det enskilt största problemet? Vilken är den största motgången du har haft?

Jarno Vanhatapio:

Hade du frågat mig för en vecka sedan hade jag haft en annan, nu har jag en ny.

Michael Prising:

Nyheter varje dag, sa du väl?

Jarno Vanhatapio:

Ja, exakt. När man startar eget företag så är man i problemlösarbranschen. Jag ångrar vissa saker. Nu med facit i hand är det lätt att ångra saker. Jag ångrar att jag inte satsade på mer IT-folk. De sista två åren har det varit en otrolig flaskhals för oss. Jag får inte tag på så många programmare som jag skulle vilja ha. Särskilt i Borås, det är inte så sexigt att flytta dit. Jag försöker locka dit dem, säger



att vi har mycket tjejer som jobbar på kontoret... Det jag också ångrar är att vi inte skalade upp vissa saker i tid. Just nu har vi jättestor problem med våra lager som hämmar vår tillväxt. Vi har alltså sex stycken buffertlager idag; två inleveranslager och sedan huvudlagret. Det är framför allt det som tynger ner oss just nu otroligt mycket. Ni kanske har läst om det. Det är bara övergående problem, för vi ska ju få ett nytt, stort lager. Men struktur, IT och mer civilingenjörer skulle jag ha haft också, mer operationsfolk, mer IT. Jag har satsat rätt mycket på 19-åriga tjejer som vet exakt vad målgruppen vill ha. Det är bra, men man får nog... Ja, nästa gång jag startar ska jag i alla fall ha jättemånga programmare.

Björn Axelsson:

Jag hade Pär Svärdson som gästföreläsare på min kurs, han som har varit med och byggt Adlibris. Han berättade om en person, Anna-Stina, en person som skötte lagret i Gävle och man förstod att hon hade fotografiskt minne. För när man satte dit en person med ett normalt minne så var det fullständigt hopplöst att hitta alla böcker som skulle skickas runt i olika travar, och då bestämde de sig också för att bygga ett strukturerat system.

Jarno Vanhatapio:

Sedan finns det ju de som gör tvärtom. Det funkar inte heller, för då har man jättefin struktur men man har ingen business.

Björn Axelsson:

Nej, precis. Här har vi ytterligare en fråga.

Reinhold Hedenblad:

Vilka är egentligen era kunder? Den stora massan av era kunder, är det tjejer mellan 15 och 25 år?

Jarno Vanhatapio:

Ja. 85 procent av våra kunder är tjejer och av 15 procent av omsättningen är killar. Vi sträcker oss från 16 till 70+ i och med att vi har så otroligt många varumärken, men kärnanvändarna ligger mellan 18 till 32, skulle jag säga. Snittåldern ligger på runt 24 om jag inte minns fel. De växer med oss, och det är någonting som vi verkligen vill se att det händer.

Reinhold Hedenblad:

Var bor era kunder? Är det främst i storstadsförorter eller är de spridda över hela landet?

Jarno Vanhatapio:

Procentuellt sett är vi sjukt stora i Jokkmokk, där är vi heta. Men förvånansvärt mycket av vår försäljning kommer från postnumren kring innercity i Stockholm. Jättemycket! Stockholm är stort för oss, absolut. Sedan är det Blekinge, det är en sådan retailsvart fläck på kartan där – där ser vi mycket också. Annars är det verkligen stor spridning.

Björn Axelsson:

Det är slående att du har väldigt mycket data. Ni har verkligen utnyttjat möjligheterna att samla på er kunskap.

Jarno Vanhatapio:

Ja, vi mäter otroligt mycket. Det är helt sinnessjukt mycket.

Björn Axelsson:

Ja, men ni verkar ha nytta av det.

Jarno Vanhatapio:

Ja, det är e-handel, det.

Björn Axelsson:

En fråga till.

Mikael Sandström:

Mikael Sandström heter jag. Jag tänkte fråga tre saker. Har du några avtal med dina leverantörer som gör att du har möjlighet att kunna skicka tillbaka saker och ting som inte är sålda? Nästa fråga: Hur stora är problemen för returer? Såvitt jag har förstått är returer ett av de absolut största problemen i e-handeln. Och den sista frågan: Jag läste kvartalsrapporten – av någon märklig anledning – och där stod det någonting som jag inte riktigt förstod. Det stod ungefär så här ”Framgångarna i Tyskland har varit så stora så därför har vi väldigt stora förluster där”. Det måste jag få förklarat.

Jarno Vanhatapio:

Leverantörsavtalen – ja, vi har sådana om returer och det går mer och mer åt det hållet. Det är tacksamt för oss kassaffödesmässigt också, det är därför vi kan fortsätta att bredda. I och med att vi tillverkar mer och mer själva så måste vi ha detta, för kassaffödet på det vi tillverkar själva är ju inte lika bra som när vi får låna pengar från leverantörer. Din andra fråga var...?

Mikael Sandström:

Returer från kunder.

Jarno Vanhatapio:

Ja, just det. Returer är ju någonting som vi accepterat sedan länge. Vi tycker inte det är något farligt alls. Vi har 40 personer som jobbar heltid med returhanteringen. Vi ser en liten stegring i returandelen, men det förklaras främst från Tyskland. Vi exploderar försäljningsmässigt i Tyskland, samtidigt som vi har de här fem lagren... I och med att vi bara exploderar i Tyskland fick vi mer returer än vad vi hade räknat med och det gör att returavdelningen inte klarar av att hantera detta utan vi får ha treskift – och treskift är inte billigt. Så här skulle jag vilja formulera det: vi förlorar mycket pengar i Tyskland på att vi inte var förberedda på att ta hand om så mycket returer, men det är vi i sommar.

Björn Axelsson:

Om du tar andelen returer från kunder i procent av de totala köpen som ni har, hur mycket rör det sig om?

Jarno Vanhatapio:

Jag kan inte gå ut med exakt siffra, men vi ligger i branschsnittet, och vi jämför oss med andra aktörer worldwide. Men i Tyskland är branschsnittet över 50 procent. Det är mycket mer än i Sverige och någon annanstans i hela världen.

Björn Axelsson:

Inom handeln brukar man säga att en vara som ligger i fel butik måste flyttas till en annan butik – den affären är en förlustaffär liksom en retur är. Det är klart att om ni har 50 procent returer så skulle 50 procent av alla affärer med det måttet mätt vara ganska dåliga...

Jarno Vanhatapio:

Ja. Och i Tyskland får man inte ta betalt för returfrakten heller, vilket vi gör i alla andra länder, förutom Finland. Så Tyskland är en utmaning, men vi kommer dit.

Björn Axelsson:

Bra. Här har vi en ny publikfråga.

Lotta Janhagen:

Lotta Janhagen, Lunds universitet. Om jag säger hållbarhet, vad säger du då?

Jarno Vanhatapio:

Sådana som Gina Tricot och Nelly har ju gått mycket i bräsch för just fast fashion, att få folk att handla mycket. Vi har dock alltid varumärkena som är dyrare och då är det ju mer hållbart. Köper man ett dyrt plagg så köper man inte det lika ofta. Vi har projekt tillsammans med Textilhögskolan där vi kollar just på det här med hållbarhet. Vad vi kommer göra nu är någon slags projekt där vi låter våra kunder omsätta sin garderob igen. Vi har tusen inlägg om dagen där folk skriver om sina produkter, vad de tycker om dem och så. Och jag skulle nog säga att hundra av dem är annonser. Så vi kommer göra det till en affärsidé att se till att folk kan sälja sina varor till andra kunder. För det kan ju vara så att en viss storlek är slut hos oss men att en annan kund har den.

Björn Axelsson:

Just det. Det var någon mer här som signalerade. Perfekt.

Linda Hedström:

Linda Hedström, Svensk Distanshandel. Dels tänkte jag på det du sade om målgrupper. Det är lite lustigt, min mamma som är 68 år gjorde sitt första e-handelsköp för ett halvår sedan och det var på Nelly, så nu är hon en trogen e-handelskund. Vi pratar mycket om on- och offline i samverkan och vi pratar om Anders på NetOnNet som har haft lagershopp och nätet. Har du någon fundering på hur ni kan koppla ihop er mer med den fysiska handeln?

Jarno Vanhatapio:

Vi kör ju en sommaroutlet i Borås som en ventil som vi kallar det, för alla behöver ventiler för att bli av med osålda varor. Men vi har egentligen inte så stort behov av fysiska butiker. Vart fjärde plagg hos oss går till rea och det är mycket mer i detaljhandeln. Vi får ju många propåer om att starta butiker, men hur startar man en butik som ger rättvis bild av affärskonceptet Nelly? Det är inte så att det finns 30 000 kvm i city. Då hade vi fått ta ett GeKå-varuhus för att kunna visa alla varumärken. Om vi skulle starta retailbutik, då skulle det vara ett sämre alternativ än vad onlinebutiken är, och det är ju inte vettigt att starta ett sämre alternativ. Så länge vi känner att vi inte kan göra affärsidén rättvisa så kommer vi inte starta retail.

Björn Axelsson:
En ny fråga.

Bengt Björkman:
Jag heter Bengt Björkman. Du startade ju upp för nio år sedan med 300 000 kronor och idag omsätter ni en miljard kronor. Är det inte lätt att bli fartblind när man har rusat iväg som ni har gjort?

Jarno Vanhatapio:
Nej, vi lär ju oss, men vi gör ju misstag hela tiden. Det är underbart! Gör man inte misstag så lär man sig inte. Jag har alltid kollat utomlands, jag har aldrig jämfört mig med svenska butiker. Det är underbart – när jag var över i USA, eller vart jag än är, så nämns Nelly i stora sammanhang som en av de största och lovande spelarna i Europa, och det syns ju också på vad analytikerna tycker om vårt värde i CDON Group. Det pågår ett race ute i världen nu i och med att online är globalt, transparent. Vi kan konkurrera med vem som helst och vi tycker att det finns ett slagläge – därför investerar vi så hårt som vi fortfarande gör. Det syns ju att vi investerar väldigt hårt. Det är viktigt för oss att hävda oss där ute, för vi ser det, som sagt, som att de stora blir större. Det är svårt att konkurrera om du inte är med i det racet nu. Tillväxt är ju underbart. Det finns inget annat för mig!

Björn Axelsson:
En fråga till här. Jag tror jag har glömt att påminna om att ni ska säga ert namn. Jörgen, var så god!

Jörgen Wennberg:
Tack för att du sade mitt namn. Jörgen Wennberg heter jag och jag gillar det här med kunddatabaser. Och du pratade om ambassadörerna. Vad står de för, försäljningsmässigt, i din kunddatabas?

Jarno Vanhatapio:
Det är ”stålar in”.

Jörgen Wennberg:
Hur stor andel av ”stålar in” har de i din kunddatabas, och hur mycket återköp har de?

Jarno Vanhatapio:
Min tjej är nog med i den gruppen. De handlar osunt mycket. Nej, jag skojar bara... Men de handlar otroligt mycket: ungefär 20 procent av hardcoreanvändarna står för över hälften av vår omsättning. Vi har haft för få programmerare, tyvärr, så vår lojalitetsklubb är inte riktigt uppe än, men den är på väg. Vad jag vill göra är att hela tiden minska marketingbudgeten och dela ut de pengarna istället; jag lägger mesta delen av pengarna på produkten. Gör man tillräckligt bra produkter så kommer folk – då behöver man inte vara på TV med reklam, utom när vi går

in på en ny marknad. Resten av pengarna lägger jag hos konsumenterna. De ska givetvis få en kickback för att de handlar, med vår lojalitetsklubb. Men inte nog med det: allt de gör som är proaktivt för vår försäljning ska leda till någon slags kickback. Se på iPhone, det är ett tydligt exempel. Hur många ambassadörer har inte Apple? Jag menar, om någon annan har Nokia-telefon så går jag nästan fram och säger ”Varför har du Nokia, det här är mycket bättre”. Vi sponsrar också helt okända människor med kläder, vi gör sponsorkontrakt med dem för att de har en bra stil. Vad vi till exempel tänker göra för ambassadörerna är att ge vad vi kallar ovillkorlig kärlek, att vi ska göra någonting som inte har en baktanke förutom att vi gillar dem – vi gillar den business de ger oss, vi gillar hur de tänker på oss, hur de pratar om oss. Så vi funderar på att ha gratiskonserter, stora gratiskonserter, för dem. Man får en goodybag med fantastiska grejer och på de här turnéerna får de hundra första tjejnerna gratis skor. Vi tar hand om dem under kvällen, och turnén rullar i två länder hela tiden. De får en fantastisk kväll!



Jag kom på mig själv när jag var inbjuden av en kapitalförvaltare att köra Porsche; jag tänkte ”jag ska väl inte ha Porsche, vad ska jag med en Porsche till, jag är ju boråsare”. Jag gillar inte sportbilar, det är kapitalförstöring. Men jag hängde med ändå. Det var en jättetrevlig middag. Först var vi ute och körde. Hur kul som helst! Sedan hade vi middag. Jättebra. Hur trevligt som helst, vi drack vin och hade det hur bra som helst. Sedan körde de hem mig. Och sedan kom jag på med mig själv med att sitta och argumentera. Jag kanske ska ha en Porsche ändå! Någonstans la de någonting i bakhuvudet på mig... Det var ingen som nämnde pris. Och det var ingen som diskuterade att något skulle köpas. Det var ingenting som det snackades om. Jag är inne på ett sådant uppdrag nu, jag vill göra produkten Nelly så bra så att vi inte behöver marknadsföra den. Då handlar det om hela kedjan, att ta hand om kunderna.

Björn Axelsson:

Här får vi nu sista publikfrågan, från Jens Nordfält, som får säga sitt namn.

Jens Nordfält:

Hejsan! Jens Nordfält heter jag, jag ansvarar för Center for Retailing inom Handelshögskolan. Jag har en fråga; den är inte riktigt färdigformulerad, tror jag, men någonting i stil med det här i alla fall: Du säger att varumärken kanske inte är så viktiga för de fashionorienterade människor. Jag funderar ändå på varumärket Nelly och hur man driver trafik. Det går ju bra att växa nu, uppenbarligen, och

ni växer, men vad ser du sedan? Jag menar, många pratar om Amazon; Amazon är allas konkurrent och det är ju en otroligt bred portal till allt. Ni har ju lagt till väldigt mycket till badkläder, för ni har ändå trafiken och ni vill tjäna pengar på mer. Vilka är era konkurrenter och vad är nästa steg, kommer det fortsätta som det gör eller kommer det att plana ut och ni måste börja slåss med andra för att synas?



Jens Nordfält

Det är ungefär som Jörgen Wennberg, han lanserade ju ICA Kundkort en gång i tiden, men sedan blir det ändå ett begränsat antal kort som man vill ha i plånboken. Kanske är det samma med hemsidor, eller med sajter där man handlar; det finns liksom en gräns för hur många man vill ha. Vad ser du där?

Jarno Vanhatapio:

Det är bara att gå tillbaka till sig själv. Jag menar, om vi skulle köra en handuppräckning här inne så skulle vi nog se att det inte är många som besöker mer än tio sidor frekvent. Lyckas man komma in där och vara top of mind, vilket jag gjorde genom att komma in tidigt med Nelly, så gäller det för oss att hålla oss kvar där nu. Konkurrensen är stentuff. Men Mikael Olander, som ledde CDON på den tiden som de köpte upp bolaget, han var smart. För CDON satt och funderade på om de skulle lägga till fliken ”kläder”, men det hade nog inte gått så bra. De vi ser som misslyckas i mode, det är de som tror att det är bara lägga ut ett plagg, som att sälja den som en CD-skiva eller en brödrost. Men det är så mycket mer! Vi lägger så mycket fokus på rätt plagg, rätt styling, rätt kärnvärden... om man tittar på Amazon, så köpte de ju ShopBop, och det är deras sätt att jobba och ShopBop växer bra. Men kollar man katalogerna i eBay och Amazon, så är mode inte alls lika stort som bilar eller något annat. Jag tror det är skillnad. Jag tror att med mode måste man ha lite kunskap. Och jag tror att det är just det som vi har. Vi är så pass duktiga på egentillverkningen och kontrollerar hela upplevelsen från fabrik till kunden och kan anpassa oss fort. Det tror jag har gett oss ett bra slagläge. Men konkurrensen är stentuff, det är den. Det gäller att fortsätta fokusera.

Björn Axelsson:

Det där var faktiskt den fråga jag hade tänkt avsluta med – hur hållbara är ni egentligen, i meningen fortsatt överlevnad, fortsatt god utveckling och så vidare? För det är ju relativt sett lättare att ta sig in på den här typen av marknad nu för tiden. Förr fick man spendera mycket pengar på att utforma en bra portal. Men nu är frågan: Hur starkt försprång får man egentligen nu, när man har varit igång före andra? Där är det väl era kunddata som ger er en speciell fördel, misstänker jag, och

hela varuförsörjningsbiten förstås – det är sådana saker som skapar en trygghet för er. Därmed är frågestunden avslutad, och min del är avslutad, och nu lämnar jag över till Dag som rundar av.

Dag Klackenbergs:

Tack! Det är sällan man kan känna sig så nöjd som ordförande i den här juryn, för vårt uppdrag var ju att hitta någon som förenade den moderna webb- eller IT-tekniken med affärsmannaskap. Du har uppfyllt alla våra krav, Jarno. Stort tack!

Jarno Vanhatapio:

Tackar, tackar!



TORSTEN SÖDERBERGS STIFTELSE

Torsten Söderberg var son till generalkonsuln Olof A Söderberg och hans hustru Otilia, född Herzog. Torsten, född 1894, var jur. kand., generalkonsul för Rumänien och chef för familjeföretaget Söderberg & Haaks verksamhet i Göteborg. Dessutom var han bl.a. ordförande i Göteborgs Köpmansförening samt vice ordförande i Göteborgs Handelskammare och Hamnstyrelse. Han avled 1960.

År 1960 bildades Torsten Söderbergs Stiftelse, med säte i Göteborg. Stiftelsen ger anslag till ”vetenskaplig forskning och vetenskaplig undervisnings- och studieverksamhet företrädesvis inom de ekonomiska, medicinska och rättsvetenskapliga områdena”.

Stiftelsen delar, tillsammans med Ragnar Söderbergs Stiftelse, ut priser för framstående insatser i ämnena ekonomi, medicin, rättsvetenskap samt design och konsthantverk.

Det Söderbergiska priset på en miljon kronor utdelas vartannat år inom ekonomi eller rättsvetenskap och vartannat år inom medicin; i de förra fallen efter beslut av Kungl. Vetenskapsakademien och i det senare fallet i samarbete med Svenska Läkaresällskapet.

Det Söderbergiska Handelspriset på en halv miljon kronor utdelas varje år i samråd med Svensk Handel till den som genom framstående teoretiska eller praktiska insatser bidragit till utvecklingen inom distributionsområdet i vid bemärkelse.

Genom Röhsska museet i Göteborg utdelas Torsten och Wanja Söderbergs Pris på en miljon kronor för nyskapande och framstående gärning inom konsthantverk och design. Detta är ett nordiskt pris.

Stiftelsernas webbplatser:

www.torstensoderbergsstiftelse.se

www.ragnarsoderbergsstiftelse.se



