

# JAG - TILLVÄXT GENOM SAMARBETE

EN HANDLEDNING TILL SAMARBETE OCH PARTNERSKAP  
FÖR GEMENSAM TILLVÄXT





## En introduktion till JAG

JAG (Jointly Agreed Growth) är en process där både små och stora företag, kunder och leverantörer emellan, kan bedriva ett strukturerat samarbete för gemensam tillväxt. Detta synsätt förutsätter och möjliggör ett samarbete på alla nivåer mellan kund och leverantör vilket i sin tur skapar förutsättningar för ett varaktigt och givande partnerskap för båda parter över tiden.

2000-talets första decennium har varit turbulent för branschen. Perioden har präglats av prispress, sjunkande matpriser i förhållande till omvärlden samt en betydande effektivisering av värdekedjan och dess olika aktörer. Samtidigt har branschens kunskap ökat kraftigt inom flera områden, exempelvis shopper och konsument. Under årtiondet har även konkurrensen skärpts och handelsledet centraliserats.

Vår bransch drivs idag på många sätt av andra faktorer än tidigare. Förändringsprocessen har varit positiv, betydelsefull och rent nödvändig ur ett samhällsperspektiv. Den har också gjort branschen redo att ta nya initiativ till fortsatt utveckling.

Nu väntar nästa stora skifte. Ett skifte med fokus på samarbete och partnerskap mellan kund och leverantör, där målet är att öka den gemensamma tillväxten.



FOTO: JOHNER BILD/ATA

## Vägen till ett framgångsrikt samarbete

Processen följer en enkel modell som syftar till att skapa ett effektivt och framgångsrikt samarbete baserat på en klar och tydlig struktur. I grunden bygger detta på att båda parter är villiga att ta ansvar och tillsätta de resurser och kompetenser som krävs för att nå det gemensamma målet att med konsumenten eller shopporn i fokus, via samarbete och gemensamma åtaganden, skapa gemensam och lönsam tillväxt.

I detta häfte ligger tyngdpunkten på konsumenten, men under vissa omständigheter kan shopporn vara lika viktig. Prioriteringen bör ske utifrån det eller de mål och områden man bestämmer sig för att inrikta sig på och uppnå.

### Begreppsdefinition

Med **konsument** menar vi först och främst den individ som i slutändan konsumerar inköpta produkter. I denna definition ligger ett bredare synsätt på en målgrupp än vad som normalt karakteriserar definitionen av en shopper.

Med **shopper** menar vi primärt den som utför själva inköpet i butik, men som inte nödvändigtvis själv konsumerar allt som köps.



## Samarbete med ömsesidig förståelse

Anledningen till att ECR Sverige arbetar vidare med att utveckla JAG-modellen, är det övergripande målet att skapa långsiktig och hållbar tillväxt. ECRs uppdrag har varit att samla erfarenhet och kunskap från branschen och med stöd av detta sätta samman en arbetsmodell som gör det enklare att skapa "tillväxt genom samarbete".

Ett fortsatt fokus på effektivisering kommer att vara viktigt även i framtiden men detta måste ske med siktet parallellt inställt på att skapa ökad konsumtion och ökat värde. Det finns fortfarande många utvecklingsområden som branschen kan dra fördel av genom ett utvecklat och mer effektivt samarbete.

- Driva ökad konsumtion och ökat värde genom långsiktigt kategorisamarbete
- Sortimenten kan effektiviseras
- Kapitalbindningen kan minskas
- Slut-i-hyllan upplevs fortfarande som ett problem av shoppers
- Kampanjeffektiviteten kan förbättras
- Konsumenten efterlyser fortfarande en bättre köpupplevelse

Anledningen till att vi inte har lyckats i större utsträckning är främst att handelsparterna, detaljhandeln och leverantörerna inte delat och förstått varandras respektive strategier och målsättningar i tillräckligt hög grad. Detta har också gjort att parternas inriktning och fokus inte varit synkroniserade och att företagens organisatoriska förmåga inte kunnat utnyttjas effektivt. En bättre förståelse för varandras affär är en av nyckelfaktorerna till framgång.

Mot den bakgrunden har ECR Sverige därför arbetat med att tydliggöra, förenkla och anpassa den JAG-modell som tagits fram av ECR Europe. Den ska underlätta och effektivisera samarbetsformerna så att branschen kan lägga mer tid och energi på att bygga gemensam tillväxt med faktabaserad förståelse för marknad, konsument och trender. Genom ökad insikt kan branschens aktörer sedan skapa starka gemensamma strategier och en hållbar långsiktig tillväxt.



## Nya insikter inom JAG

För att det nya arbetssättet ska bli framgångsrikt krävs att man identifierar skillnaderna mot det tidigare arbetssättet och förstår vad det är som ger effekt.

- 1.** Utgångspunkten för all konsumtion är konsumenten. En djupare förståelse för konsumenten och dennes behov ger insikter om hur man kan skapa tillväxt. Ett gemensamt synsätt skapar också en bättre grund för affärsplanering och förhandling.
- 2.** Ett långsiktigt och djupare samarbete liksom delad information ger möjlighet till faktabaserad kunskap. Det säkrar även kvalitet och tillförlitlighet vid identifiering av tillväxtpotentialerna. Dessutom ökar säkerheten vid val av tillväxtmål och fokusområden.
- 3.** Ömsesidig förståelse för varandras prioriteringar underlättar också en gemensam tillväxtplan för att driva efterfrågan effektivare med tillfredsställelse för shopper och konsument.
- 4.** För att alla parter ska kunna förverkliga potentialen krävs en gemensam, långsiktig och rullande treårig affärsplan med regelbundna och årliga uppföljningar.

A person wearing a blue vest and a white long-sleeved shirt is holding a tray of beer bottles. The person is standing in a warehouse or industrial setting, with a blurred background showing a large metal structure and a floor with yellow markings. The text "JAG-MODELLEN STEG FÖR STEG" is overlaid on the bottom left of the image.

JAG-MODELLEN  
STEG FÖR STEG



## Steg 1



### Kontakt och förtroende är en förutsättning

Ett bra samarbete kräver förtroende mellan två parter. Man bör därför säkerställa detta förtroende innan man fattar beslut om ett framtida samarbete. Det underlättar också mycket om arbetet är förankrat i respektive bolagsledning, risken finns annars att samarbetet inte ger önskat resultat oavsett vilka de ursprungliga målen var.

Att alla inblandade visar engagemang är en självklarhet som skapar resultat. Ett ömsesidigt förtroende leder till öppenhet mellan parterna men man måste samtidigt respektera att det inte alltid går vara öppen med allt. Vi rekommenderar att ni sätter ramar för öppenheten redan innan samarbetet inleds.

Grundläggande kunskap om kategorin kombinerat med ömsesidig förståelse för varandras strategier skapar goda förutsättningar för ett bra samarbete.

Samarbete går inte bara att bygga på förtroende. Man måste även se till att få några viktiga byggstenar på plats. Det samma gäller för processer och verktyg och det krävs kunskap och förmåga för att utnyttja dem. Alla som deltar i processen förutsätts ha en positiv inställning och måste få stöd av en tydlig struktur och tillgång till nödvändiga resurser.

En tydlig målbild som genererar vinst för båda parter utifrån gemensamma nyckeltal och målsättningar är också avgörande.



## Att identifiera möjligheterna

Båda parter måste förstås vara överens om vad som ska analyseras. Dela upp arbetet utifrån vem som kan nå bäst resultat samt tillgång till data.

Resultatet av situationsanalysen får bli avgörande för om uppföljande kvantitativa och/eller kvalitativa analyser ska göras. Fundera även på om det finns nytta med att genomföra en fältstudie eller gruppdiskussioner för att öka insikten om konsumentens beteende inför en eventuell kvantitativ undersökning.

### Exempel på fältstudier:

- Butiksbesök; Intervjuer av shopper vid hylla i butik; Observation vid köptillfälle

### Exempel på gruppdiskussioner:

- Utvalda respondenter i gruppdiskussion i butik i samband med observation; Gruppdiskussion på annat ställe med gemensam frågeställning

En kombination av kvalitativa (se ovan) undersökningar som ligger till grund för de kvantitativa undersökningarna ger ofta en bra statistisk säkerställning inför de mål och den plan som man vill genomföra. Det är dock inget krav – det är frågeställningen som ska avgöra vad som lämpar sig bäst.

När analysen är klar är det dags att tillsammans identifiera de möjligheter som finns och prioritera utifrån dessa. Gör avgränsningar med utgångspunkt från potential och/eller svårighetsgrad. Förankra projektet i respektive bolagsledning för att skapa trygghet i den fortsatta processen.

## Identifiera möjligheter i tre steg

### 1. Gör en situationsanalys

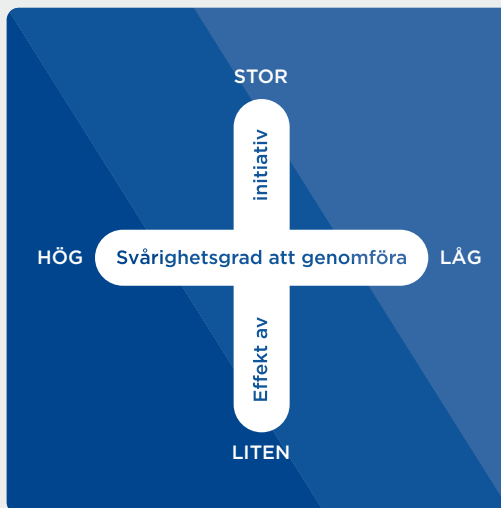
- Konsumenten
- Konsumtion
- Shopper
- Kategorin
- Finansiellt
- Kampanjer, aktiveringar
- Övrigt

### 2. Gör en fältstudie

Beroende på vad situationsanalysen visar, gör en lämplig fältstudie för att verifiera eller förkasta

### 3. Prioritera och välj väg

Prioritera fokusområden utifrån identifierade möjligheter och med hänsyn till potential och svårighetsgrad





### Skapandet av en tydlig plan

En tydlig plan ska tas fram baserat på de insikter som inhämtats under steg 2 eller de förbättrings- och utvecklingsområden som identifierats gemensamt. Planen bör helst sträcka sig över en längre period, till exempel tre år. Det viktigaste är dock inte tidshorisonten, utan att man gemensamt formulerar mål och aktiviteter i en gemensam plan som kan förankras, följas upp och vid behov korrigeras.

Det första man bör göra är att enas om kvantitativa mål för projektet. I ett konkret JAG-projekt blir det typiskt mål för ett avgränsat projekt, men förhoppningsvis leder arbetet även till att gemensamma mål sätts och följs upp på övergripande nivå för den gemensamma affären. Målen ska i möjligaste mån vara kvantifierbara och stödja båda aktörers nytta.

#### Exempel på målområden och mål:

- Värde
- ROI (avkastning på kapital)
- Produktivitet
  - Försäljning/butik
  - Försäljning/m<sup>2</sup>
- GRP (avkastning på marknadsinvesteringar)
- Marknadsandelar
- Produkttillgänglighet %
- Dagar i lager till hyllan
- Kapitalbindning
- Omsättningshastighet
- Effektivitet i genomförande
  - Planogram, struktur & synlighet
  - Butikskommunikation
- Prövoköp och penetration
- % av butikens målgrupp
- Nöjd kund index (NKI)
- Återköp/Frekvens
- Lojalitet
- Kundkorgens snittköp
- Konsumentens uppfattning om varumärket

När man valt de nyckeltal och KPI:er som man anser vara väsentliga ska en tydlig aktivitetsplan tas fram. Av denna ska framgå vad som ska göras, av vem, när och hur uppföljning ska ske.

Tydliga "milstolpar" bör fastställas, liksom beslut om vem som står för eventuella kostnader och investeringar.





FOTO: JOHNER BILDBYRÅ



## Projektplanen

Sammanfattningsvis bör en komplett projektplan omfatta följande områden:

### 1. Bakgrund

Varför görs detta projekt? Vad är bakgrunden? Var står vi idag?

### 2. Utvecklings- och förbättringsområde

Vilket utvecklings-, förbättrings- eller fokusområde ska vi arbeta med baserat på nuläges- och situationsanalysen, och varför?

### 3. Mål

Identifiera de mål, nyckeltal och/eller KPI-er vi ska uppnå och följa.

### 4. Resurser & organisation

Vilka ingår i projektgruppen? Vilka andra viktiga intressenter finns och vem är sponsor i respektive företag? Hur förankras projektet hos de inblandade företagen? Vem är sammankallande? Vilka övriga resurser finns att tillgå? Hur ska arbetet organiseras? Hur ofta ska möten hållas? Vilken dokumentation ska tas fram löpande?

### 5. Handlingsplan

Tydliggöra vilka aktiviteter som ska genomföras, när de ska ske och av vem.

### 6. Övergripande tidplan

Grov tidplan för hela projektet.

Ett mycket viktigt steg i processen är att planen förankras hos respektive företag. Detta ska ske med de utsedda sponsorerna, helst på företagsledningsnivå beroende på företagets storlek. En viktig framgångsfaktor är just ett starkt engagemang från ledningsgruppen. En tydlig styrmodell, anpassad efter projektets omfattning och dignitet bör också tas fram.

### Förslag till styrmodell

#### SPONSORER

Utsedd person från kund- respektive leverantörsföretag.



#### STYRGRUPP

Sponsorer + projektansvarig från respektive organisation.



#### PROJEKTGRUPP

Samtliga deltagare från respektive företag.



#### ÖVRIGA INTRESSENTER

Personer som kommer att aktiveras, delta i eller påverkas av projektet bör identifieras och inkluderas (se även i projektplanen).



Steg 4

## Genomförandet av planen

Själva genomförandefasen kräver en hel del tid och planering. Förmodligen kommer många fler personer att aktiveras i respektive företag än de som ingår i projektgruppen. Det är därför viktigt att projektet får en bred förankring hos alla potentiella deltagare.

En tydlig och rimlig planering är också nödvändig för att lyckas, eftersom det alltid uppstår en prioritering av befintliga resurser och tid.

### Handlingspunkter inom steg 4:

1. Planera resurserna
2. Engagera och motivera alla medverkande
3. Träna och utbilda berörda
4. Genomföra planen fokuserat
5. Kontinuerligt följa upp genomförandet



FOTO: MATS LUNDQVIST, KÄLLA: AXFOOD



## Mätning och uppföljning

Den sista fasen – det vill säga hur resultatet mäts och följs upp jämfört med uppsatta KPI:er – är kanske den viktigaste i hela processen. Projektets storlek och inriktning avgör hur många projektavstämningar som behövs. Operativa avstämningar i projektgruppen kan hanteras löpande månadsvis. Större avstämningar på ledningsnivå bör däremot ske minst en gång per år

för att övervaka projektplanen och göra revideringar inför kommande år samt sätta upp nya KPI:er.

Korrigera eventuella handlingsplaner löpande för att nå de gemensamma målsättningarna.

Vid den årliga utvärderingen av det övergripande samarbetet bör man stämma av frågeställningar som exempelvis:

- Vad har fungerat bra/mindre bra?
- Behöver vi ha fler avstämningar?
- Har vi rätt fokus från högsta ledningen på samarbetet?

## Vägar vidare

För dig som vill fördjupa dig ännu mer i JAG-modellen och hur man skapar tillväxt genom samarbete hänvisar vi till [www.ecr.se](http://www.ecr.se) samt till broschyren "New ways of working together" där du hittar fler förklaringar och modeller för planering och uppföljning.

Lycka till med det långsiktiga samarbetet!

# ECR

ECR - att arbeta tillsammans för att uppfylla konsumentens behov bättre, snabbare och till lägre kostnad.

ECR används för att samordna olika aspekter på varuflödet, från produktion till konsument. När handel och leverantörer arbetar tillsammans kan onödiga kostnader drivas ur värdekedjan.

Resultatet blir ökad konsumentnytta.

