

Björn Edsta

Nils Eric Näslund

STÖRST VÄRLDSBÄST BILLIGAST

Det visste ni inte om fenomenet i Ullared



Innehåll

FÖRORD	
<i>Ullared – sambället som blev ett varumärke</i>	13
GEKÅS FRÅN ETT SHOPPINGPERSPEKTIV	
<i>Kunderna korsar läns- och landsgränser</i>	17
GEKÅS FRÅN INSIDAN	
<i>Företaget som bara blir större och större</i>	30
FÖRETAGSANDAN OCH LEDARSKAPET	
<i>Från Karlsson till Wallberg – med ägarna i bakgrunden</i>	50
VARUMÄRKE OCH PROFILERING	
<i>Från källarhandel till shoppingturism</i>	95
KOMMUNEN	
<i>Alla vill ha ett Ullared</i>	115
FRAMGÅNGSFAKTORER	
<i>Tempo, kundfokus och närhet</i>	117
EFTERORD	127

Bilagor

SVENSK DETALJHANDEL	129
HANDELSFÖRETAG I VÄRLDSKLASS	130
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INTERNATIONALISERING	134
LEDANDE HANDELSDESTINATIONER	135
GEKÅS BOLAGSSTRUKTUR	136
STYRELSE 2015	136
LEDNINGSGRUPP 2015	136
ÄGARHISTORIK	134
SIFFROR UR GEKÅS HISTORIA	137
VEM ÄR DET?	141
VAD ÄR DET?	142
KÄLLOR	143
PERSONREGISTER	145

Företagsnamnet skrevs ursprungligen med ett bindestreck, Ge-kås och senare GeKås. I den följande texten har vi bortsett från det och genomgående valt att skriva Gekås, på det sätt som företaget numera gör.

I texten förekommer flera omsättningsuppgifter som avser Gekås. För 2014 var koncernens omsättning inklusive restauranger, hotell och fritidsby 5 miljarder. Varuhusverksamheten svarade för 4,8 miljarder inklusive moms, vilket betyder att man exklusive moms omsatte 3,9 miljarder. Varuhuset beräknas 2015 omsätta cirka 5 miljarder inklusive moms.

Ullared – samhället som blev ett varumärke

Det här är berättelsen om ett av Sveriges framgångsrikaste företag. Det startades av entreprenören Göran Karlsson som döpte företaget till Gekås. Han var övertygad om att massor av människor vill göra en bra affär, handla billigt och inte har något emot några timmars bil- eller bussresa till en liten ort i Halland.

Han köpte väldigt, väldigt billigt och sålde väldigt billigt under nästan trettio år. Det gick fantastiskt bra. Sedan sålde han alltihop till sina sex närmaste arbetskamrater. För 130 miljoner. Alldeles för billigt, sa han sen.

Och visst gjorde de nya ägarna en bra affär. De stannade på sina jobb, en av dem blev verkställande direktör innan han och tre av dem sålde. De två som var kvar tog över som ensamma ägare. Och fortsatte som inköpare under anställd vd.

Han var deras chef på jobbet. Men på styrelsemötet blev det omvänt. Då fick chefen lyssna till sina två anställda när de klev in i rollen som ägare. Det kanske inte var så komplicerat men det är utan tvekan en ovanlig situation och managementlitteraturen har nog få exempel som liknar denna.

Ägarna Torbjörn Bäck och Thomas Karlsson har ett företag som avlönar som mest närmare tvåtusen anställda, lockar kunder att åka över både läns- och landsgränser för att komma till Ullared och idag omsätter fem miljarder kronor.

Den första vd:n efter Göran Karlsson, Håkan Janson, stannade i nästan tio år. Boris Lennerhov valde att lämna efter femton år och ägarna har nu börjat på sin tredje vd. Han heter Jan Wallberg, har tidigare varit ekonomichef på Gekås, är styrelseledamot sedan några år och nu återbördad till företaget.

Företaget är Sveriges populäraste utflyktsmål. Det brukar kallas för shoppingturism när man åker för att handla. Ullared har vuxit till en stark destination där inte bara handel skall locka utan även boende och det finns utbyggnadsplaner för större hotell och mer fritidssysselsättning.

Vi beslöt oss för att titta närmare på vad som finns bakom den folkliga framtoningen. Vi är intresserade av hur företaget sköts internt. Därför har vi läst årsredovisningar, talat med ägarna, anställda i ledande befattningar, fått ta del av interna planer och arbetsmetoder. Vidare har vi gått igenom tidningsartiklar och forskningsrapporter samt gjort egen faktainsamling. Allt för att kunna förklara framgången.

Däremot har vi inte ägnat så mycket egen tid åt kunderna. De är ju visserligen förutsättningen för allt. Men vi vet redan ganska mycket om dem, vilka de är, var de kommer ifrån, vad de handlar och för hur mycket. Det finns i utredningar som vi gått igenom. Och naturligtvis har vi sett flera tv-program om Ullared. Intressant? Absolut. Men vi är mest intresserade av det som kunderna inte ser. Hur företaget styrs, fungerar och når sina framgångar. Vi berättar om affärsidén. Den är inte så svår att beskriva men tydligen väldigt svår att genomföra. Gekås har på femtio år inte fått några efterföljare på samma nivå.

Utomlands har svenska företag, som Ikea och H&M, framgångar som placerar dem i topp bland de världsledande handelsföretagen. Men även om Gekås bara finns inom

Sveriges gränser, så är det ett företag i världsklass och värt att lyftas fram.

När en teaterrecensent är översvallande i sin bedömning av en pjäs, så anses det inte som något konstigt. Det kanske inte är så vanligt men det händer ju att en föreställning uppfattas som helt fantastisk.

Om ett företag framställs i mycket positiva ordalag, tas det av kritiker ofta emot med misstänksamhet.

Vi har inte letat efter brister utan sökt efter det som kan inspirera andra. Den som inte gillar att läsa om framgångs-sagor kan sluta läsa här.

Storå och Skebokvarn i september 2015

Björn Edsta

Nils Eric Näslund

Wekås
tillåred

SYMASKINER
FRUNGEN.SE

HUSQVARNA

H-Class E-10

1780,-

ord pris 2295,-

ENTRÉ

ENTRÉ OGILUBYTE



Kunderna korsar läns- och landsgränser

Det är januari 2015 och ett av Sveriges framgångsrikaste företag har fått ny vd. Företaget omsätter fem miljarder kronor. Men det finns inte på Stockholmsbörsen utan bara i Ullared, så intresset är inte så stort hos landets ekonomijournalister. Det nämns visserligen på näringslivssidorna att vd Boris Lennerhov efter femton år lämnar över till Jan Wallberg.

Men det blir inga spekulationer om vad det innebär och om efterträdaren kan fortsätta att visa bättre siffror varje år. Gekås i Ullared har sedan starten för femtio år sedan varje år ökat omsättningen, tjänat mer pengar och har inga lån.

Framgångarna har byggts, lugnt och säkert. Det skall fortsätta. Tryggt och tråkigt? Nej, högt tempo och ändå, allt fokus på förändring och utveckling. Men det skall ske inom den fastställda ram som visat sådana säkra resultat i femtio år.

Varuhuset i Ullared anses kanske inte lika fint som varuhuset i städernas centrala lägen. Men Gekås når en kundkrets och har en dragningskraft som vida överstiger dessa konkurrenters.

Redan vid ankomsten till Gekås märker man att det är en extraordinär butik. 3 500 parkeringsplatser är ganska mycket och det gäller att hålla reda på var man ställt bilen.

Varje dag får Gekås besök av mellan 15 000 och 30 000 kunder. De stora månaderna är framförallt juli, oktober och november.

Räkneverk vid entrén och utgångskassorna håller ordning på antalet besökare i varuhuset vid varje tillfälle. Entrén stängs när 7 000 kunder samtidigt är inne i lokalerna. Då får de andra vänta tills några gått ut. Väl inne möts de av 5 000 kundkorgar och 100 000 artiklar att välja mellan.

Antalet kunder pendlar mellan 15 000 och 30 000 per dag. De stora månaderna är framförallt juli, oktober och november. Då blir det trångt i huvudleder och sidogångar med kundströmmarna, men det hindrar inte att många ändå återvänder vid dessa tider.

Genomsnittskunden är kvinna. Hon är 43 år, bor i Götaland och reser drygt 20 mil enkel väg för att under fyra timmar och tre kvart handla för 3 300 kronor. Hon besöker Gekås mellan två och fem gånger per år.

De som inte tar sig till butiken på egen hand kommer med olika researrangörer. Och det finns många. Buss kan man åka från snart sagt alla tätorter i Sverige och från många platser i både Norge och Danmark. Omkring 70 bussar anländer varje dag.

Långväga kunder, bland annat från Norge, Danmark och Tyskland kommer ofta i husbilar. Ungefär 150 000 är utrikes besökare.

I Sverige hade Ullaredsflyget premiär hösten 2014 med fullbokad tur till och från Skellefteå och i november i år blir det tre flyg tur och retur Bromma.

Från Stavanger i Norge är första resan i höst redan fullbokad liksom en extrainsatt tur. För flyg, transfer och övernattnig ligger priset strax



Flyg till Gekås går under hösten 2015 bland annat från Trondheim, Bergen och Stavanger.

under 2 000 kronor. Totalt 30 kg får man ta med ombord och det går att få övriga varor hemsända. Flyg går även från Bergen och Trondheim i höst.

Det finns närmare 7 000 kundvagnar på olika platser i Ullared, allt ifrån fritidsbyn till alla parkeringar samt vid ingången. Alla vagnar är numrerade så att man kan hålla reda på sin egen vagn och efterlysa den i högtalarna om någon tagit fel. Stölder från andra kundvagnar förekommer. Och det är främst när det är brist på begärliga varor. Skyltdockorna på Gekås sitter utom räckhåll för kunderna för att inte bli strippade. Varuskytarna är tryckta och saknar värdeomdömen.

Butiken har 17 varuavdelningar: Barnkläder, Damkläder, Herrkläder, Kroppsvård, Kosmetika, Rengöring, Väskor, Leksaker, Belysning, Hemtextil, Livsmedel, Media, Hem El, Hobby & fritid, Babytillbehör, Till hemmet samt Husdjur & hästsport.

Damkonfektion är den mest besökta avdelningen och har 76 provhytter. Det hindrar inte att det blir köer och Gekås har infört köbrickor. På herravdelningen finns det 19 provhytter.

Ett särskilt arbetslag plockar upp plagg, som provats men inte köpts, och återför dem till sin plats. Ett annat arbetslag tar hand om elva sorters galgar för återanvändning, sammanlagt 7 000 per dag.



De nästan 7 000 kundvagnarna är numrerade så att kunderna lättare kan skilja vagnarna åt.



I Sportbaren alldeles intill damkonfektion är det främst manliga kunder som tar en paus medan kvinnorna letar fynd i klädavdelningen.

Intill damkonfektion ligger Sportbaren. Där väntar huvudsakligen män som tröttnat på att handla och i lugn och ro inväntar sitt sällskap.

”Vi har försökt satsa mer på den som inte handlar, som uttråkade män. Vad gör man när de krokmar efter en och en halv timme och börjar bli ett hot för verksamheten, frågar Boris Lennerhov och förklarar att Sportbaren kom till av det skälet. ”Den skulle ligga precis intill damavdelningen där dom kan slinka ner och dricka kaffe eller en pilsner och se på fotboll eller vad det kan vara. Och så kan hon enkelt komma över och visa sina fynd.”



Gekås har idag 69 utgångskassor men det räcker inte och nu planeras ytterligare 20 kassor.

Varuhuset har inte någon avdelning för barnpassning. Det har Gekås avstått från efter att ha tagit del av Ikeas erfarenheter. Däremot finns det ett nyöppnat lekland och hos Kundtjänst kan man få ID-band, som man kan fästa på barnen. Ett hunddagis ligger i närheten av butiksområdet och en rastplats för hundar finns vid stugbyn.

Gekås existens påverkar naturligtvis samhällets totala detaljhandelsutbud. Många vill vara med och dela på det stora besöksantalet. Det finns ungefär trettio butiker i och kring Ullared, som inte skulle finnas där annars. En del av dem finns samlade i en mindre galleria mitt i byn.

Kundservice

Till skillnad från många lågprisvaruhus har Gekås en väl utbyggd och ständigt närvarande kundservice. Den tar bland annat hand om cirka 100 reklamationer varje dag som man



Många kunder kommer med husvagnar och husbilar och flera av dem är i från Norge och Tyskland.

försöker lösa direkt i Ullared, då många har lång resväg.

Kassalinjen är en flaskhals, trots 69 utgångskassor. Det kan bli väntetider på en och en halv timme och man arbetar för att minska dem. Idag är det dock ovanligt att kassörskan behöver kontakta inköparna för att få underlag för prisuppgifter som saknas på en vara.

Gekåsbyn

För den som vill handla under mer än en dag finns det flera övernattningsalternativ. Det går att välja bland 1 300 sängplatser i stugby, motell eller hotell. Och det finns dessutom 500 platser för husvagnar, husbilar och tält.

Ett fyrbäddsrum på motellet går på 795 kronor och ett dubbelrum på hotellet, som har extra plats för shoppingkassar, kostar under tusenlappen.

Det finns ett flertal olika stugor att välja på. Ullaredsstugan



Utsikt över en del av Gekåsbyn uppifrån skidbacken och liften.

är exempelvis anpassad för dem som är fyra i familjen och kostar cirka 600–700 kronor per natt, beroende på om det är vardag eller helg, låg- eller högsäsong. Lakan och handdukar kan man hyra till stugorna om man inte vill ta med sig hemifrån. Frukost- och middagstallrik går att beställa i receptionen till fritidsbyn, där man även kan hyra cyklar.

Och den som inte vill vara i varuhuset kan bada, grilla, spela golf, gå på naturrundor eller ta bryggeribussen till Falkenberg. Och vintertid går det fint att prova skidbacken.

Shoppingturism

Turistbranschen vimlar av rankinglistor med varierande definitioner på turistmål och blandade besökstal. Vi vill ändå visa den position som Gekås har som köpcentrum och turistmagnet.



Omkring 70 bussar från Sverige, Norge och Danmark anländer till Gekås varje dag.

Sveriges omsättningsmässigt största köpcentrum är för närvarande Täby, följt av Sickla Köp kvarter i Nacka. Täby omsätter 3,4 miljarder och Sickla 3,1 miljarder. Men inget av dessa köpcentra matchar Gekås totalomsättning på 5 miljarder kronor per år.

(Det finns några så kallade handelsområden som är större, exempelvis Erikslund utanför Västerås samt Kungens Kurva och Barkarby utanför Stockholm. Och inom kort blir Mall of Scandinavia i Solna Sveriges största köpcentrum med en projekterad handelsyta på 100 000 kvadratmeter.)

Turistmål i Europa

Även kategorin största turistmål i Skandinavien vinner Gekås med sina 4,8 miljoner besökare. Näst störst är Tivoli i Köpenhamn som hade 4,4 miljoner besökare 2014. Där-

efter följer bland andra Liseberg i Göteborg, Legoland på Jylland, Malmö Folkets park, Skansen och Gröna Lund i Stockholm samt Kolmårdens Djurpark.

De mest välbesökta turistattraktionerna i övriga Europa återfinns i Paris och London. Eurodisney, Louvren, Eiffeltornet, Notre Dame, Towner, British Museum och Tate Gallery har alla höga besökstal. Men frågan är hur man skall värdera dessa besökstal. Målet för besökarna kan lika gärna vara huvudstaden i sig, som dessutom har invånare som räknas i tiotal miljoner.

Samma resonemang kan också föras när det gäller Tivoli. Hur många av de årliga 4,4 miljoner besökarna är i själva verket Köpenhamnsbor? Så jämförelserna med Gekås haltar, där alla besökarna kommer till Ullared enbart för Gekås egen dragningskraft.

Bortser vi från dessa nog så viktiga omständigheter, så hävdar sig Gekås ändå väl bland Europas turistmål. Eurodisney är i topp med 11 miljoner besökare.

Eiffeltornet ligger på 7 miljoner. Gekås slår på tionde plats både Colosseum i Rom och Sagrada Familia i Barcelona, som inte når varuhusets besökssiffror. Nästan alla som ligger före Gekås i listan har tydlig storstadsanknytning.

Världens turistmål

Ännu intressantare blir det om man vidgar perspektivet till hela världen.

Enligt Wordpress lista över 50-i-topp ligger Tivoli i Köpenhamn på plats 32 bland populära turistmål. Gekås finns inte med men någonstans runt plats 25 borde företaget kunna placeras in.

Vi kan vidare konstatera att Gekås har fler årliga besökare än semesterön Gran Canaria. Det finns dessutom mängder

av turistmål som det är svårt att värdera dragningskraften på. Dit hör till exempel Times Square och Central Park i New York samt Trafalgar Square i London där man inte kan skilja turister från dem som bor i närheten eller andra som bara passerar förbi.

Begränsar vi konkurrensen till företeelser som helt av egen kraft drar till sig besökare utan hjälp från storstäder, hittar vi bara ett fåtal som är större än Gekås. Bland dem finns Niagarafallen och Kinesiska Muren.

Så hur man än räknar, Gekås i Ullared har en dragningskraft i världsklass och lockar fler årliga besökare än Frihetsgudinnan eller Empire State Building i New York.

Underlaget för de här jämförelserna är inte av sådan art att genomgången gör anspråk på att vara exakt. Syftet är bara att visa Gekås dragningskraft och göra det lättare att förstå hur många fem miljoner besökare är.

Prisjämförelser

Det är billigt att handla hos Gekås. Men att fastställa pris-skillnaderna för olika varugrupper eller helheten är nästan omöjligt. Gekås har som policy att inte publicera priserna på sina varor, utan de skall ”upplevas på plats”. Sortimentet är enormt och konkurrenterna många. Att göra korrekta prismätningar kräver inte bara identiska varor, utan också att de vägs i förhållande till sin omsättning. Först då kan man få fram en korrekt, generell prisnivå för en butik.

För att ändå få en viss indikation på prisläget valde vi ut ett femtontal märkesvaror ifrån följande varugrupper: Damkläder, Herrkläder, Leksaker, Kosmetika, Till hemmet, Husdjur & hästsport samt Livsmedel.

Priser från konkurrerande butiker insamlades med hjälp av jämförelseverktyget PriceRunner på internet. Tyngd-