

PREMIUM (/HEM)

Så ska Otto Drakenberg vända Twilfit: ”Alle man till pumparna”

Det stormar om den klassiska underklädeskedjan Twilfit, men styrelseordföranden Otto Drakenberg har varit med förr. ”Slaget står på fältet. Nu måste det vara alle man till pumparna när vi ska vända på det här”, säger Otto Drakenberg i en lång intervju med Market.

”Here, they care – och de är kräsna”.

Otto Drakenberg blandar engelska med svenska och pratar lika engagerat om fäktning, mjällschampo och – damunderkläder.

Efter en lång och innehållsrik karriär inom affärsvärlden har han landat som arbetande styrelseordförande för anrika men hårt pressade Twilfit.

Modekedjan, med snart ett sekel på nacken, har precis försatts i rekonstruktion med över hundra miljoner kronor i skulder.

Flera av de 57 butikerna ute i landet är hotade. Oron sträcker sig från Luleå till Malmö.

Men Otto Drakenberg har en plan.

– För mig handlar allt om lönsamhet. Och då snackar vi ner på djupet, på kontonivå. Ska vi klara det här behöver alla förstå vad vi faktiskt tjänar pengar på och sedan kunna leda våra kunder åt det hållet. Jag är inte intresserad av att pusha volym för sakens skull, säger Otto Drakenberg och fiskar upp en bunt små laminerade kort ur sin plånbok.

”Drive the mix” står det på ena sidan av ett av korten. På andra, en tabell med räkneexempel.

På ett Goodyear-däck behöver du sälja 19 av det polska varumärket Debica.

När just det kortet var aktuellt var Otto Drakenberg vd för Goodyear Dunlop Nordic. Tanken var att få säljarna att förstå och ha med sig produkt- och kundlönsamhetsaspekten hela vägen ut på fältet.

Han har gjort liknande resor i flera andra bolag: Tre år som vd för Carlsberg och fem som koncernchef för Ratosägda Arcus-Gruppen, ursprungligen en del av det statliga norska Vinmonopolet – och hela tiden hittat instrument för att lyfta lönsamheten.

Hos Twilfit tycker Otto Drakenberg att grunden finns. Varumärket är starkt och plaggen är kända för sin fina passform, säger han. Kännedomen är hög, men målgruppen har blivit lite för gammal.

– Vi vill åt fler av de yngre vuxna i 30-35-åldern, säger Otto Drakenberg. Han ler och fortsätter:

– En sak har du inte frågat. Varför vi skulle lyckas med just Twilfit? Vi är ju knappast ensamma om att ha den här sortens problem inom detaljhandeln.

Otto Drakenberg svarar sig själv:

– För att damunderklädesbranschen lämpar sig speciellt bra för fysisk retail. Kunderna vill komma in och känna på och pröva underkläder och få hjälp av

kunnig personal. Det blir inte samma sak att beställa på nätet.

Vi måste ha en försäljning i världsklass. De som jobbar för oss måste vara riktigt vassa och kunna läsa av behovet hos varje kund.

Samtidigt är Otto Drakenberg tydlig när det gäller Twilfits butiker (som i dagsläget omsätter mellan tre och elva miljoner kronor per butik på årsbasis). De behöver förändras.

Många har visat en negativ försäljning över tid och har också tappat trafik de senaste åren.

De som inte kan göras tillräckligt lönsamma, av hänsyn till pågående rekonstruktionsprocess vill Otto Drakenberg inte gå in på hur många det är, kommer att behöva stängas.

De som blir kvar, de kommer att få strängare lönsamhetskrav på sig.

Här spelar de anställda en avgörande roll.

- Vi måste ha en försäljning i världsklass. De som jobbar för oss måste vara riktigt vassa och kunna läsa av behovet hos varje kund.

Otto Drakenberg utvecklar sitt resonemang.

Han vill få upp servicenivån i kedjan. Få kunderna att kunna lita på hela Twilfit, oavsett var de handlar.

- Jag träffade en bekant för ett par veckor sedan. Hon berättade att hon alltid åker till en och samma Twilfitbutik, för att butikschefen där är så bra. Det är ju roligt att höra, men vi vill ju att hon ska vilja välja bland alla våra butiker, säger Otto Drakenberg.

Håller svenska säljare för dålig klass?

-Jag vill inte peka finger åt någon speciell i detaljhandeln, men vi har väl alla träffat på butiksmedarbetare som kanske borde göra något annat. Det märks ju när man står där i en butik, med en människa som knappt lägger märke till en. Jag tror att framtidens retail kommer att kräva mycket mer av personalen.

Hur menar du?

- Om Twilfit återigen skall bli framgångsrikt måste alla som arbetar med försäljning hos oss snarast möjligt ha tillräckligt hög kompetens och verklig passion för vår typ av försäljning - och detta gäller igenom hela

Twilfits butiksnätverk. Är det så att du helst skulle göra något annat ska du nog inte jobba med retail framöver.

När det gäller prestation har Otto Drakenberg på fötterna: Utbildad nationalekonom, flera ledande positioner inom näringslivet, internationell havskappseglare och olympier i fäktning.

Twilfits rekonstruktion i sju punkter

1. Kostnadsbesparingar i bolagets butiksnätverk:

Nedläggning av butiker som inte bedöms kunna uppfylla bolagets lönsamhetsmål.

2. Kostnadsbesparingar i bolagets centrala funktioner:

Översyn av personalkostnader på huvudkontoret för att matcha det framtida butiksnätverket.

Reduktion av övriga kostnader.

3. Optimera lager och därmed minska kapitalbindningen.

4. Utveckla bolagets e-handel och se till att den är väl synkroniserad med den fysiska retail verksamheten.

5. Vidare automatisering av ekonomi och IT-processer.

6. Förändrade inkösvillkor med nya leverantörer.

7. Fler B2B kunder, dvs sälja Twilfits produkter till butiker på marknaden som säljer andra varumärken inom natt och underkläder.

Karriären inleddes på den amerikanska dagligvarujätten Procter & Gamble. Ett visst mjällshampo har satt spår hos Otto Drakenberg.

- Zinkpyrition. Den aktiva substansen som användes i Clearasil mjällschampo, som blev Head & Shoulders. Jag levde, drömde och marknadsförde mjällshampo ett par år kring millennieskiftet, säger Otto Drakenberg och skrattar.

Kopplingen mellan elitidrottslivet och att göra resultat inom affärslivet - hur ser du på den?

- Det är något journalisterna gillar att prata om. Jag tycker att det ibland finns en övertro på vad en idrottskarriär betyder för att lyckas inom näringslivet.

***Inom affärsvärlden
måste man kunna
jobba bra med andra
som kanske inte har
samma drivkrafter
som du själv***

Hur menar du?

- Elitidrotten handlar mycket om de egna drivkrafterna. Man ägnar sig i princip uteslutande åt sig själv. Inom affärsvärlden måste man kunna jobba bra med andra som kanske inte har samma drivkrafter

som du själv, och mot mål som ibland kan vara diffusa eller orealistiska – detta är inte naturligt för elitidrottare.

Så varifrån kommer din drivkraft, om inte från idrotten?

– För mig uppstår det verkliga drivet i min strävan efter att åstadkomma det tillsynes omöjliga genom kreativt samarbete med andra. Det har gått som en röd tråd igenom min karriär inom både idrotten och arbetet.

Havskappseglingen? Otto Drakenbergs perfekta länk mellan idrottskarriären och affärerna.

Ute på havet, menar han, handlar allt om att få besättningen att dra åt samma håll och ibland också att få dem att dra lite hårdare än de inblandade trodde var möjligt.

En egenskap som kommer att fälla avgörandet för Twilfit.

– Det är lätt att sitta i ett styrelserum och tycka en massa saker. Men slaget står på fältet. Nu måste det vara alla man till pumparna när vi ska vända på det här, säger Otto Drakenberg.



Michael Sandsjö

Förändra butikerna. Twilfit har i dagsläget 57 butiker runt om i landet. Ett antal olönsamma kommer att behöva stänga framöver och de som blir kvar behöver förändras i takt med det nya retailslandskapet, enligt Otto Drakenberg.

SAMMA ÄMNE:

KLÄDER (/NYCKELORD/MODE/KLADER) |

MODE (/NYCKELORD/MODE) |

HANDELSPLATSER (/NYCKELORD/HANDELSPLATSER) |

TWILFIT (/VARUMARKEN/TWILFIT)



Mästerfäktare och nationalekonom

Ålder: 53 år.

Familj: Fru, tre barn.

Bakgrund: Nationalekonom, Elitidrottsman.

I dag: Otto Drakenberg är styrelseordförande i Spendrups Bryggeri, Svegro, Twilfit och Svenska Fäktförbundet.

Intressen: Havskappsegling.

Inspireras av: De som, liksom min hustru, hittar glädje och styrka i att sätta andras behov före egna.

Läser: The Presence Process av Eckhart Tolle.

Lyssnar på: Min musiksmak är bred som Atlanten (enligt en musiker vän, och det var inte menat positivt).

Tittar på: Det bestäms i familjerådet på fredagskvällen – alltid svårt att förutsäga.

Om att jobba mycket: "Min fru tycker att jag är bra på att delegera, men så har det inte alltid varit. 2007, under mitt första vd-jobb,

satt jag en fredagkväll på kontoret när jag började känna mig sämre och sämre. Jag hamnade på Danderyds sjukhus med stickningar i armarna, vilket då sågs som ett tydligt tecken på hjärtinfarkt. Men det var det tack och lov inte. När jag låg där och fick lite reflektionstid bestämde jag mig för att jobbet inte skulle vara det enda viktiga i mitt liv. Även om jag fortfarande gör mina timmar”.

Om livet med fäktingen: ”Jag blev placerad i klubben på Djurgården som femåring. Det var min mamma som ville ha tid för annat, så jag fick vara där och lära mig att tycka om det. Först som äldre junior lossnade det, men jag hade svårt att få full effekt ur min kapacitet när det gällde som mest. Det låste sig på viktiga tävlingar och jag förstod att jag behövde förändra mitt sätt att tänka. När jag missade att komma med till JVM som sistaårsjunior tog jag till mig av tankar från idrottspsykologen Willi Railo och lärde mig ett annat mindset”.

Meriter i urval: Fyra i värja vid VM 1989 och åtta i lag på OS i Seoul, 1988. Tvåa i Europacupen för klubbtag 1994.

Lärdom under (idrotts-)karriären: Våga förlora – först när jag känner att jag får förlora, finner jag kylan och styrkan att vara bäst när det gäller.