

Praktikfall 1

Historien om Oriflame

Anna Carlsson-Käck

Det var en gång, i mitten av 60-talet, en amerikan som kom till Sverige och erbjöd alla att satsa pengar i en ny affärsidé. Han skulle – på samma sätt som Tupperware gjorde med sina plastburkar – sälja kosmetik via hempartyn. Ett trettiotal svenskar nappade på hans erbjudande, satsade sina pengar och inväntade amerikanens återkomst till Sverige. Så skedde dock aldrig. Både pengar och amerikan var borta. Och om det inte hade varit för tre unga grabbar med en vision, hade sagan kunnat ta slut där.

– Även om alla som var inblandade i den här historien blev totallurade och amerikanen senare fick sitt straff, var det inget fel på själva affärsidén. Jag, min bror Jonas och Bengt Hellsten, en tidigare kurskamrat till mig från Handelshögskolan, hade länge funderat på om vi skulle starta en affärsverksamhet tillsammans. Här fick vi affärsidén serverad på silverfat, och intresserade säljare fanns redan bland den grupp som drabbats av amerikanens framfart, berättar Robert af Jochnick, Oriflames grundare och styrelseordförande.

De tre vännerna tog ett lån och gick till en legotillverkare av kosmetik. Året var 1967 och affärerna kom igång.

– Vi skapade ett litet bolag och erbjöd personerna som tidigare blivit lurade att arbeta för oss istället, i en seriös verksamhet. Amerikanen hade målat upp en bild av att man skulle bli rik utan att behöva göra någonting,



*Tog vara på en bra affärsidé.
Robert af Jochnick, Oriflames
grundare och styrelseordförande.*

vilket en del fortfarande trodde. Dessa sållade snabbt bort sig själva och kvar blev en kärntrupp som tidigare arbetat med Tupperware och därför var väl insatta i hur direktförsäljning fungerade.

Kosmetik och hudvårdsartiklar var vid den här tidpunkten en vara som endast fanns i små, ofta exklusiva, parfymier. Att som konsument kunna handla hemifrån med hjälp av en katalog – som vid Oriflames start i princip bara bestod av en stencil – var något helt nytt och gav en tillgänglighet man inte var van vid men välkomnade stort. Framgången var ett faktum. 1969 hade Oriflame expanderat utanför Sveriges gränser och etablerat säljbolag i Danmark, Finland och Norge. Därefter gick det i en rasande fart och land efter land intogs av det numera internationella kosmetikföretaget. Idag har Oriflame 1,7 miljoner återförsäljare – varav 98 % är kvinnor – i 64 länder över hela världen.

– Sverige var inget företagervänligt land när vi startade. Det var valutaregleringar och flera uppförsbackar, idag är företagsklimatet betydligt bättre även om det finns de som tycker annorlunda. Vi insåg ganska tidigt att Sverige var ett litet land och vi ville förverkliga våra idéer på mer internationell basis. Därför valde vi att flytta både oss själva och hela huvudkontoret till Bryssel 1971 och gjorde det svenska bolaget till ett regelrätt säljbolag istället.

På hemmaplan höll det i inledningen av 1970-talet på att ta en ända med förskräckelse. Det amerikanska kosmetikföretaget Holiday Magic hade då både kommit och gått på den svenska marknaden och i den spruckna pyramidföretagsbubblans kölvatten ville den nyinrättade Konsumentombudsmannen (KO) förbjuda allt som hade med hempartyförsäljning att göra. KO kom dock på bättre tankar och insåg – efter viss uppvaktning från branschen – att hemparty var en välbetänkt försäljningsform, men precis som de flesta andra branscher lockade både seriösa och oseriösa personer. Därför var direkthandeln i behov av lagstiftning, inte förbud och de första formerna för hur direktförsäljning skulle se ut formades.

Men direkthandeln hade tagit stryk av debatten och Oriflame fick i det närmaste börja om.

– Folk hade blivit misstänksamma och kunde inte längre skilja på seriös och oseriös direktförsäljning. Hemparty hade blivit ett fullt ord i Sverige. Det var tuffa år, minns Robert.



För att vända den neråtgående trenden bytte Oriflame försäljningsstrategi helt och gick ifrån hemparty till att fokusera på försäljning via katalogen istället, person till person.

– Det var enklare för återförsäljaren att enbart arbeta med en katalog, något som världens största direktsäljande kosmetikföretag Avon redan upptäckt, och när de valde att starta verksamhet i Sverige samma år som oss, blev det lite av en kamp mellan David – det vill säga Oriflame – och Goliat.

Men Avon lyckades aldrig fullt ut i Sverige. Bland annat tillämpade amerikanerna samma marginaler rakt över och när den svenska kronan devalverades försvann de och kom aldrig tillbaka.

– 1983 upphörde Avon med den svenska verksamheten, något som först fick oss att jubla. Vi insåg dock senare att Oriflame mått bra av konkurrensen.

Att Oriflame efter krisen med Holiday Magic vände på siffrorna och fick näsan över vattenytan igen, tillskriver Robert strategin med katalogförsäljning, men också den dåvarande svenska försäljningschefen Ingrid Lagergren.

– Tack vare hennes entusiasm lyckades vi skapa både glöd och driv igen och jag tror inte att det är för mycket sagt att hon där och då, med sin fantastiska personlighet, byggde Oriflame Sverige.

Samtidigt som kampen om hempartyförsäljningens överlevnad utkämpades på hemmaplan, stred Oriflame för sin egen överlevnad i Tyskland.

– Man gick mycket på magkänsla på den tiden. Vi ville expandera och Tyskland kändes rätt. Med facit i hand borde vi ha gjort en förstudie och analys av marknaden – något som vi alltid gör numera – och den tyska kulturen innan vi tog steget. Vi fick helt enkelt inte till det, något som 1972 höll på att knäcka hela Oriflame. Jag valde att flytta hem från Bryssel och ta ansvaret för Oriflame i Skandinavien. Vi organiserade om och Bengt Hellsten lämnade företaget för att åka till USA och starta upp Oriflame där. Alltsammans kostade en förfärlig massa pengar, vi fick ta två steg tillbaka och börja om.

Sedan dess har vi börjat om många gånger i Tyskland, berättar Robert och konstaterar samtidigt att det inte finns något universalkoncept där man per automatik lyckas i alla länder och på alla marknader.

– Det är lite som att borra efter olja; du måste anpassa din utrustning.



Skillnader mellan tysk och svensk kultur nämner Robert som en av anledningarna till att de tyska planerna gick i stöpet. En annan är ledningen, eller snarar bristen på ledning.

– Vår verksamhet är extremt beroende av att vi hittar rätt person som VD. Att starta en direkthandelsverksamhet i ett nytt land kräver ett management som är otroligt "hands on" och att personen i fråga har både förmågan och viljan att skapa något. Vi hittade aldrig den personen inför Tysklands-etableringen och det har stått oss dyrt.

Oriflame har nu valt att avstå Tyskland helt och hållet för att istället satsa på marknader som bedöms som intressantare och enklare att komma in på, som exempelvis Östeuropa, Ryssland, Indien och Kina. Man har också valt en ny strategi.

– Med den konkurrens som finns idag måste man se om sitt hus. Oriflame har säljbolag i de länder där vi verkar och vid uppstart i ett nytt land har vi en helt annan strategi nu än vad vi hade för femton–tjugo år sedan. Då startade man med ett huvudkontor på två–tre rum, anställde en VD som med en minimal budget fick sköta rekrytering av personal och så vidare. Idag ser det helt annorlunda ut. I Kina till exempel kommer vi att ha hållit på i två–tre år innan vi vet om vi kommer igång. Vi har redan anställt 30 personer och investerat 150 miljoner kronor, men det är först nu som vi haft möjlighet att ansöka om direktsäljarlicens i landet. Något som vi givetvis hoppas och tror att vi får.

1982 noterades Oriflame på London-börsen och en ny era inleddes i Oriflames historia.

– Det var inte bara utsikten att frigöra värden som lockade. Med en börsnotering skulle vi få helt andra möjligheter att attrahera verkligt duktiga personer till nyckelposterna i bolagen, exempelvis från Handelshögskolan, där vi ofta slogs med de stora bankerna och andra jättar. Med en börsnotering i ryggen kunde även vi locka med aktieprogram och optioner.

Oriflame förblev London-börsen trogen fram till 1999, då familjen af Jochnick tillsammans med det svenska riskkapitalbolaget Industri Kapital valde att köpa tillbaka företaget.

– Vi hade startat upp säljbolag i Ryssland i början av 90-talet. Allt gick bra ända fram till den ryska finanskrisen 1998 då vårt aktiepris föll katastrofalt, ett tag såg det riktigt eländigt ut. Då köpte vi ut företaget från börsen och lät det bli ett privatägt bolag igen. Men med ett riskkapi-



talbolag som delägare föll det sig helt logiskt att sätta bolaget på börsen igen och sedan 2004 finns vi på Stockholmsbörsens O-lista. Familjen är huvudägare med totalt 25 % av aktierna och Industri Kapital har för avsikt att gradvis sälja ut sina aktier.

En stor säljkår är nödvändigt vid försäljning av snabbbrörliga konsumentvaror, som kosmetik och skönhetsartiklar, där snittkunden handlar för max 150 kronor. Robert återkommer också ofta till vikten av att rekrytera rätt och att attrahera rätt personer, inte bara i ledarpositioner utan även på återförsäljarnivå. När man rekryterat in rätt personer i verksamheten gäller det att hålla dem kvar och, om potential finns, hjälpa och stötta dem uppåt i hierarkin. En snittåterförsäljare finns kvar i verksamheten 1–1,5 år, påfyllnad underifrån krävs ständigt.

– Vi säljer drömmar. Man ska inte bara kunna tjäna pengar utan även få en positiv grupptillhörighet och personlig utveckling. Ju bättre vi lyckas, ju längre stannar de och desto lättare har de att rekrytera in andra människor. Oriflame – liksom de flesta andra direktförsäljningsföretag – arbetar därför mycket med erkännande, bekräftelse och motivation. Till stor del handlar det om att skapa passion, gemenskap och glädje och att framkalla känslan av en familj. Hela Oriflame bygger på att du kan om du vill och vi ska hjälpa dig att lyckas. Det är ju detta som gör branschen så otroligt spännande! Gråa möss kan förvandlas till fantastiska ledare, bara de får rätt stöttning, menar Robert.

Rekrytering är alltså ett viktigt verktyg för att lyckas i direkthandelsbranschen. Och sedan Oriflame i början av 70-talet frångick hempartyförsäljningen, är också katalogen ett direkt avgörande verktyg för företagets framgång. Året delas in i 17 säljperioder där varje period innebär en ny katalog. Katalogen trycks i 80 miljoner exemplar och på 35 olika språk. Katalogproduktionen sker på Oriflames Malmö-kontor där ett hundratal personer arbetar enbart med framtagning av företagets trycksaker. De elektroniska originalen till katalogerna läggs på en central server där varje land kommer åt "sin"





katalog och ser till att den går i tryck i respektive land. På så sätt undviks både kostnadskrävande och omfattande frakter och tullar.

– Katalogen ska vara som att komma in i vilket varuhus som helst. Vi arbetar med en moderat prissättning och presenterar ett femtontal nyheter i varje katalog. Totalt har vi närmare 1 000 produkter i vårt sortiment.

Återförsäljarna erbjuds regelbundet både träningar och utbildningar. Träningarna sker för det mesta ute i de olika nätverken, medan utbildningarna allt oftare sker via Internet.

– Grundsystemet är detsamma i de olika länderna, men både försäljning och utbildning är naturligtvis präglad av landet. I Skandinavien vill vi gärna ta emot information via webben, medan hushållen i Indien exempelvis inte alls har samma tillgång till Internet och därför vill göra på annat sätt.

En stabil och tydlig företagskultur är viktig för ett företag som Oriflame. Hur förankrar man den hos nästan 2 miljoner personer?

– Från toppen och neråt, säger Robert bestämt. Återigen är det rekryteringen som är avgörande. Alla sätter sin prägel på bolaget. Det gäller att rekrytera duktiga och engagerade ledare som på ett seriöst och professionellt sätt kan bygga upp verksamheten, rekrytera in personer i bolaget och sprida den anda, moral och etik som råder. Hos oss värdesätter vi ärlighet, kostnadsmedvetenhet och – inte minst – att hjärtat är med. Amerikanen som omedvetet gav oss affärsidén på 60-talet hade i alla fall rätt i EN sak. "You got to love them!" Och det hade han alldeles rätt i. Svårare än så är det inte.

Oriflame erbjuder tre affärsmöjligheter:

1. Registrera dig som kund för några tiotus och handla för grossistpris direkt ur katalogen.
2. Som ovan men visa katalogen även för andra och ta in beställningar och därmed tjäna en slant.
3. Som ovan samt rekrytera in fler säljare och bygg upp en egen säljgrupp. Du får då procent på allt de säljer plus din egen rabatt på det du själv beställer. Här finns flera olika nivåer och belöningssystem beroende på hur många säljare du har i ditt nätverk samt hur stor den totala försäljningen är.

Ledarna ute i nätverken får stöd av anställda region- och försäljningschefer vars roll är att hjälpa ledarna att utveckla sina nätverk. De arrangerar större möten, produktpresentationer och träningar, där varje ledare kan bjuda in medlemmarna i sitt nätverk

FAKTA

Om Oriflame Cosmetics (www.oriflame.se)

Oriflame Cosmetics är ett internationellt kosmetikföretag med 1,7 miljoner återförsäljare i totalt 64 länder varav man är marknadsledande i ett 30-tal. Oriflame har säljbolag i Afrika, Amerika, Asien och Öst- och Västeuropa. Huvudkontoret är placerat i Bryssel. Oriflame sysselsätter 5 600 personer i sina säljbolag worldwide, fabriker och forskningsenheter och har en årlig försäljning på ca 750 miljoner Euro (2005). Oriflame är en av grundarna till World Childhood Foundation. Oriflame Cosmetics är noterat på Stockholmsbörsens O-lista.