

Case: Letz Sushi tilpasser værditilbud til take away og gør bæredygtighedsfokus let at forstå

Resume

Corona-krisens nedlukning af landet i foråret 2020 satte gang i en større omstilling til take away hos Letz Sushi. I den forbindelse har man trimmet menukortet, optimeret flowet i køkkenet, udviklet nye tilbud og fokuseret på at styrke restauranternes lokale forankring. Dette øgede omsætningen med 20 pct.

Samtidig har virksomheden fået rådgivning til at styrke kommunikationen af sine bæredygtighedsinitiativer – både internt og eksternt. Forventningen er, at man herved vil differentiere sig tydeligere i markedet og kan fastholde den øgede omsætning, også efter krisen.

Letz Sushi

Fokus for forretningstilpasning
Bæredygtighed

Branche
Restauration

Antal ansatte
200

Geografisk placering
Hele landet



Baggrund

Letz Sushi er en sushikæde, som dels driver 20 restauranter lokaliseret i en række større danske byer, og dels leverer detail-sushibokse under søsterveremærker til ca. 800 supermarkeder og dagligvarebutikker, deriblandt Føtex, Irma, Netto og Kvickly.

Letz Sushi konkurrerer både med veletablerede sushikæder med stærke brands samt en lang række små og mere ukendte sushi-restauranter. I den hårde konkurrence forsøger Letz Sushi at skille sig ud ved et stærkt fokus på bæredygtighed.

Opkøb og vækstambitioner

Hele virksomheden blev opkøbt i 2017 under den nuværende ledelse. Der blev i den forbindelse lagt en massiv vækststrategi for virksomheden. Målet var bl.a. at udvide antallet af restauranter og øge salget til detailmarkedet.

Letz Sushi beskæftiger i dag i alt godt 200 medarbejdere, som primært udgøres af køkken- og servicepersonale i kædens restauranter. Dertil kommer et mindre antal medarbejdere i kædens administration samt indkøbs-, lager- og produktionsenhed i København.

Omstiller til at levere take away fra sine restauranter pga. nedlukning

Da Danmark blev lukket ned pga. corona-krisen i marts 2020, måtte Letz Sushi lukke for "eat-in" på alle restauranter og sende 50 medarbejdere hjem på lønkomensation indtil genåbningen i midten af maj.

For at kompensere for den tabte omsætning satsede Letz Sushi benhårdt på at øge salget af take away fra restauranterne i stedet. Som led i denne omstilling har Letz Sushi tilpasset forretningsmodellen på en række områder. Fx har virksomheden:

- "Trimmet" menukortet med fokus på at beholde de dele, som sælger bedst og er mest take away-egnede (fx sushi rolls).

- Optimeret flowet i køkkenet, så personalet effektivt kan producere og levere take away, samtidig med at man overholder restriktioner og anbefalinger i forhold til afstand, afspritning, mv. Virksomheden har bl.a. set på, hvordan dele af maden kan tilberedes på forhånd, hvordan køkkenet indrettes (fx for at skabe plads til en masse take away-posere), og hvordan medarbejderne er placeret i køkkenet.
- Fokuseret på at øge omsætningen på hverdage. Der er dels indført rabatter på take away på hverdage, og dels er tilbud i den enkelte restaurant målrettet det lokale publikum. Et eksempel er restauranter lokaliseret tæt på folkeskoler, som sælger børnevenlige sushi rolls.
- Styrket den lokale forankring, bl.a. ved at engagere sig i lokale handelsstandsforeninger. Målet er, at det – udover god mad – vil være en god kontakt med bestyrer og personale i den enkelte restaurant, som trækker det lokale publikum til.



Yderligere tilpasning af forretningsmodellen

Omstillingen til mere take away har været en succes. Faktisk formåede Letz Sushi at øge omsætningen med omkring 20 pct. under nedlukningen sammenlignet med samme tid året før.

Man har derfor besluttet at satse mere på take away i fremtiden. Som led heri har kæden valgt at omorganisere sine restauranter, så de små restauranter nu kun leverer take away, mens de større restauranter fortsat har plads til siddende gæster og samtidig leverer take away.

Øget take away udfordrer kundeinteraktion

Letz Sushis omstilling til take away betyder, at servicepersonalets interaktionstid med kunderne er blevet reduceret. Det er derfor blevet vanskeligere at kommunikere virksomhedens bæredygtighedsinitiativer til kunderne.

Da rådgivningsvirksomheden MäRK henvendte sig om muligheden for rådgivning via genstartNU, greb ledelsen muligheden for at få professionel rådgivning til at håndtere denne udfordring. MäRK rådgiver om bl.a. forretningsudvikling og bæredygtighed – og havde før assisteret Letz Sushi med bl.a. en B Corp-certificering.

Rådgivningsforløbet blev skudt i gang med en kortlægning af, hvor godt Letz Sushi performer på bæredygtighed vha. værktøjet "transformation roadmap". Kortlægningen viste, at ledelsen havde meget forskellig viden om – og oplevelse af – Letz Sushis bæredygtighedsindsats. Nogle anså virksomheden for at være meget progressiv i forhold til bæredygtighedsdagsordenen, mens andre ikke havde kendskab til flere af virksomhedens bæredygtighedsinitiativer. Sammen fandt man ud af, at årsagerne var:

- At virksomhedens bæredygtighedsindsats er forankret hos virksomhedens CEO, og at man i mindre grad var lykkedes med at omsætte det til en relevant fortælling til resten af organisationen.

- At Letz Sushi manglede et overblik over de mange bæredygtighedsinitiativer, som bl.a. omfatter økologiske råvarer, certificeret fisk, medarbejderdiversitet, overenskomstbaserede ansættelser.

Om værktøjet Transformation Roadmap

Transformation roadmap er et værktøj til at kortlægge virksomhedens bæredygtighedsmodenhed. Udvalgte medarbejdere skal svare på et spørgeskema om virksomhedens formål, produkt/service, operations og supply chain, brand influence og governance. Ud fra besvarelserne vurderes bæredygtighedsmodenheden på en skala fra 1-5, hvor 1 er laveste niveau (her drives virksomheden på konventionel vis), mens 5 er højeste niveau (her drives virksomheden med lige dele samfunds-impact og indtjening for øje). Resultaterne afbildes i et diagram, som viser, hvor virksomheden performer godt og mindre godt.

Struktur for kommunikation af bæredygtighedsindsats

Næste trin i rådgivningsforløbet handlede om at skabe en struktur for, hvordan Letz Sushi kan styrke den interne og eksterne kommunikation af virksomhedens initiativer i relation til bæredygtighed.

Dels blev der udarbejdet et årshjul, der indrammer konkrete budskaber om virksomhedens bæredygtighedsindsats, som servicepersonalet skal formidle til kunderne i hvert kvartal i løbet af 2021. Fx Letz Sushis indsats for at støtte lokalt og ansvarligt fiskeri ved at bruge certificeret fisk fra Danmark.

Dels blev der udarbejdet fem konkrete indsatsområder, som virksomheden internt skal have fokus på i relation til bæredygtighed. De omfatter fx, at den øverste ledelse skal være kulturbærere af bæredygtighedsambitionen, bl.a. via besøg i restauranterne, hvor de skal tale om emnet.

Resultater

Virksomheden har taget hul på implementeringen på flere områder.

Første skridt har været at gøre virksomhedens bæredygtighedsfokus til et fast punkt på møder i administrationen samt på COO'ens månedlige møder med managers fra de 20 restauranter. På den måde har man internt i organisationen skabt et fælles sprog for bæredygtighedsindsatsen.

Næste skridt er, at virksomhedens COO skal præsentere årshjulet for restauranternes managers, som dernæst får ansvar for at introducere årshjulet på faste personalemøder i de enkelte restauranter. På disse møder er målet at italesætte, hvilket budskab der er fokus på i indeværende kvartal, og hvordan dette kan formidles til kunderne. Derudover er ambitionen at måle på effekterne af kommunikationsindsatsen i årshjulet. Eksempelvis ved at måle om salg af sushi med skånsomt fanget fisk er øget i det kvartal, hvor der har været fokus på dette budskab.

Letz Sushi håber, at de vha. årshjulet og de fem indsatsområder kan fastholde den øgede omsætning på 20 pct. – også efter corona-krisen, hvor take away ikke har samme momentum.



”Det fedeste indtil videre har været, at der er kommet nogle udefra, som har turdet udfordre os og sætte de ting, vi gør, i system. Før forløbet havde jeg en ide om, at vi havde et problem med at sætte ord på, hvad vi gør i forhold til bæredygtighed. Rådgivningen har bekræftet den antagelse og sat struktur på vores indsats.”

- COO Martin Brandt, Letz Sushi

Læringspunkter

- Bæredygtighed kan komme til udtryk på mange måder. Fx ved brug af certificerede råvarer og ordentlige ansættelsesforhold. Værktøjer som ”transformation roadmap” kan skabe overblik over din virksomheds bæredygtighedsindsats – og være pejlemærke ift. fremtidige indsatsområder.
- Selvom vigtige indsatsområder (såsom bæredygtighed) kan have stor bevågenhed i ledelseslaget, er det ikke sikkert, at medarbejdere længere nede i din organisation har kendskab hertil. Tænk over, hvordan du tydeligt får kommunikeret din virksomheds DNA, værdier og ambitioner – både internt og eksternt.
- Eksterne rådgivere kan være gode sparringspartnere, når din virksomhed gerne vil udvikle en mere bæredygtig forretningsmodel, men ikke helt ved, hvor I skal starte. De kan bidrage med viden, værktøjer og kritiske spørgsmål.
- Succesfuld overgang til nye forretningskoncepter – eksempelvis take away – kan skabe behov for at tilpasse din virksomheds value proposition og organisering af arbejdet.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Letz Sushi og rådgivningsvirksomheden Märk.