



Kandidatuppsats

Ekonomprogrammet, 180 hp

Ekonomistyrning inom dagligvaruhandeln

Management Control within the Grocery Retail Sector

Halmstad, 2025-05-23

Oscar Nygård & Julius Säre



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Ordlista

APAT - Ett nyckeltal som innebär artikel per arbetad timme.

Central prisoffensiv - Innebär ett tillskott av likvida medel till butiker, i syfte att sänka priser.

EMV - En förkortning till egna märkesvaror, t.ex. ICA Basic.

FPAT - Ett nyckeltal som innebär försäljning per arbetad timme.

Hyllvärmare - Varor med låg omsättning, riskerar passera bäst före datum.

Kvittobyggare - Merförsäljningsvaror.

Låprisaktör - Aktörer inom dagligvaruhandelns med låga priser, t.ex. Willys, Extra och Lidl.

Osynligt svinn - Varor som blir stulna.

Plånboksöppnare - Lockvaror med lågt pris.

Svinnpåsar - Skadade varor som säljs till reducerat pris.

Synligt svinn - Varor som passerat bäst före datum eller varor som behöver kasseras.

Sammanfattning

Titel: Ekonomistyrning inom dagligvaruhandeln.

Datum: 2025-05-23.

Nivå: Företagsekonomisk kandidatuppsats (15 hp).

Författare: Oscar Nygård & Julius Säre.

Handledare: Gunnar Wramsby.

Examinator: Per-Ola Ulvenblad.

Nyckelord: *Dagligvaruhandel, ekonomistyrning, verksamhetsstyrning, lönsamhet och konkurrens.*

Problembakgrund: På senare tid har höga livsmedelspriser och konkurrens inom dagligvaruhandeln uppmärksammats i samhällsdebatten. Marknaden domineras av ett fåtal aktörer, där ICA Gruppen har en marknadsandel på över femtio procent. Mot denna bakgrund blir ekonomistyrning ett avgörande verktyg för att uppnå lönsamhet. Uppsatsen fokuserar på ICA Maxi och ICA Kvantum, ICA Gruppens två största profiler. Författarna till denna uppsats vill jämföra gemensamheter och olikheter i arbetet med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet, tillsammans med profilernas syn på konkurrens.

Problemformulering: Vilka gemensamheter och olikheter finns inom den svenska dagligvaruhandeln i arbetet med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet?

Vilka konkurrensfördelar prioriteras inom svensk dagligvaruhandel?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att jämföra gemensamheter och olikheter inom den svenska dagligvaruhandeln med fokus på lönsamhet och konkurrens, där ICA Gruppens två största butiksformat ICA Maxi och ICA Kvantum valts ut för att studera närmare.

Metod: Denna uppsats har genomförts genom kvalitativ forskning med abduktiv forskningsansats. Respondenterna som varit delaktiga i studien har intervjuats genom semistrukturerade intervjuer både genom fysiska möte och via online-möte.

Slutsats: Resultatet visar att ICA Maxi och ICA Kvantum delar ett antal styrmedel, till exempel budgetering, avvikelshantering och prestationsmätning, faktorer som bidrar till en ökad lönsamhet. Olikheter finns till exempel strategiarbete och användandet av nyckeltal, där ICA Maxi fokuserar på volym och effektivitet i större utsträckning medan ICA Kvantum betonar vikten av marginalstyrning tillsammans med kundvärde. ICA Maxi tillämpar till majoritet kostnadsledarskap med låga priser i fokus, medan ICA Kvantum differentierar sig genom hög service och ett lokalt anpassat sortiment. Konkurrensfördelarna skapas inom båda profilerna genom prissättning, sortimentsbredd, geografisk placering och kundkännedom. Trots att profilerna verkar inom samma koncern anpassas ekonomistyrningen utefter vardera butik, vilket möjliggör en konkurrens både inom profilerna samt mot externa aktörer.

Abstract

Title: Management Control within the Grocery Retail Sector.

Date: 2025-05-23.

Level: Bachelor's thesis in Business Administration (15 credits).

Authors: Oscar Nygård & Julius Säre.

Supervisor: Gunnar Wramsby.

Examiner: Per-Ola Ulvenblad.

Keywords: *Grocery retail sector, management control, business management, profitability, and competition.*

Background: Recently, high food prices and competition within the grocery retail market have brought attention in public discourse. The market is dominated by a few major players, where ICA Gruppen has a market share of over fifty percent. Against this background, management control becomes a crucial tool for achieving profitability. This thesis focuses on ICA Maxi and ICA Kvantum, the two largest store concepts within ICA Gruppen. The authors aim to compare similarities and differences in how management control is used in relation to profitability, along with how each concept views the competition.

Research Questions: What similarities and differences exist within the Swedish grocery retail sector in efforts to management control, related to profitability.

What competitive advantages are prioritized in Swedish grocery retail sector?

Purpose: The purpose of this thesis is to compare similarities and differences in the Swedish grocery retail sector with a focus on profitability and competition. Where ICA Gruppen's two largest store concepts, ICA Maxi and ICA Kvantum, have been selected for closer examination.

Method: This study has been conducted using qualitative research with an abductive research approach. The respondents who have participated in the study have been interviewed through semi-structured interviews, conducted both in person and online.

Conclusion: The result shows that ICA Maxi and ICA Kvantum share several control tools, such as budgeting, variance analysis and performance measurement, factors who contribute to enhance profitability. Differences are apparent in strategy development and in the use of key figures, where ICA Maxi focuses on volume and efficiency, while ICA Kvantum emphasizes margin control and customer value. ICA Maxi primarily applies cost leadership with focus on low prices, while ICA Kvantum differentiates itself through high service levels and a locally adapted product range. Competitive advantages in both concepts are created through pricing, product range and local knowledge. Despite that the concepts are operating within the same corporate group, the management control is tailored to each individual concept, which enables competition both between the concepts and against external actors.

Förord

Till att börja med vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Gunnar Wramsby, som under uppsatsens gång både väglett och agerat stöd i vårt arbete. Vidare vill vi även skicka ett varmt tack till studiens respondenter, som med sin öppenhet och positiva inställning till studiens syfte har bidragit med insiktsfulla svar som i hög grad format våra slutsatser. Avslutningsvis är vi även tacksamma för opponenternas konstruktiva återkoppling.

Maj 2025, Halmstad

Oscar Nygård

Julius Säre

Innehållsförteckning

1.0 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Frågeställning.....	5
1.4 Syfte.....	5
2.0 Metod.....	6
2.1 Metodansats.....	6
2.2 Val av metod.....	6
2.3 Datainsamling.....	7
2.4 Urval.....	8
2.5 Dataanalys.....	8
2.6 Metodreflektion.....	9
2.7 Etik.....	9
2.8 Respondenter.....	10
3.0 Teori.....	11
3.1 Tidigare forskning.....	11
3.2 Porter's Generic Strategies.....	12
3.2.1 Blue Ocean Strategy.....	15
3.3 Levers of Control (LOC).....	16
3.4 ABC Kalkylering.....	19
3.5 Balanserade styrkort (BSC).....	21
3.5.1 Finansiella perspektivet.....	22
3.5.2 Kundperspektivet.....	22
3.5.3 Processperspektivet.....	22
3.5.4 Utvecklingsperspektivet.....	22
3.6 Teorisammanfattning.....	24
4.0 Empiri.....	25
4.1 Prissättning, konkurrens och marknadsstrategier.....	25
4.1.1 Prissättningsstrategi.....	25
4.1.2 Val av konkurrensstrategi.....	27
4.1.3 Möjlighet att kombinera konkurrensstrategier.....	29
4.1.4 Marknadsutrymmen utan direkt konkurrens.....	30
4.1.5 Attrahera nya kundsegment.....	31
4.1.6 Innovativa lösningar och kostnadseffektivitet.....	32
4.2 Ekonomistyrning och lönsamhetsarbete.....	33
4.2.1 Budgetering och prognoser.....	33
4.2.2 Avvikelser från ekonomiska mål.....	34
4.2.3 Finansiella nyckeltal.....	35
4.2.4 Strategiers påverkan på finansiella nyckeltal.....	36
4.2.5 Kostnadsberäkning för produkter och kundgrupper.....	37

4.2.6 Balans mellan pris och lönsamhet.....	38
4.2.7 Identifiering av kostnadsdrivare	39
4.3 <i>Prestationsmätning och intern effektivitet</i>	40
4.3.1 Prestationsmätningens påverkan.....	40
4.3.2 Utmaningar kopplat till prestationsmätning.....	41
4.3.3 Identifiering och förbättring av interna processer.....	42
4.3.4 Utbildning och kompetens	43
4.4 <i>Kundfokus och anpassning</i>	44
4.4.1 Kunders behov och preferenser	44
4.4.2 Kundnöjdhet & kundlojalitet	45
4.4.3 Investeringar i digitalisering	45
4.5 <i>Utdrag från årsredovisning</i>	47
4.5.1 ICA Maxi.....	47
4.5.2 ICA Kvantum.....	47
5.0 Analys	48
5.1 <i>Prissättning, konkurrens och marknadsstrategier</i>	48
5.2 <i>Ekonomistyrning och lönsamhetsarbete</i>	49
5.3 <i>Prestationsmätning och intern effektivitet</i>	51
5.4 <i>Kundfokus och anpassning</i>	52
5.5 <i>Utdrag från årsredovisning</i>	53
6.0 Resultat.....	54
6.1 <i>Vilka gemensamheter och olikheter finns inom den svenska dagligvaruhandeln i arbetet med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet?</i>	54
6.2 <i>Vilka konkurrensfördelar prioriteras inom svensk dagligvaruhandel?</i>	54
6.3 <i>Egna kommentarer</i>	55
6.4 <i>Förslag till fortsatt forskning</i>	56
Referenser	57
Bilagor	63
<i>Operationaliseringschema</i>	63

1.0 Inledning

I detta kapitel introduceras uppsatsens inriktning och problemområde. Bakgrund kommer även att redogöras, följt av en presentation av ämnets aktualitet och kontext.

1.1 Bakgrund

Intresset för dagligvaruhandeln grundar sig i de senaste årens höga livsmedelspriser. Dagligvaruhandeln genom höga priser och påverkan av hög inflation har använts av föreläsare och professorer för att förklara olika ekonomiska teorier och resonemang. De senaste åren har den svenska dagligvaruhandel stått i centrum och präglat såväl politik som debatter och nyhetssändningar. Samtalet har centrerat kring de höga priserna och konkurrensen.

Under 2023 var livsmedelsprisökningen den näst största på över tio år (Statistikmyndigheten, 2024). Det har även rapporterats att priserna mellan december 2021 och mars 2023 ökade med 25% (Konkurrensverket, 2024). På grund av de ökade priserna under 2022 och 2023, utförde Konkurrensverket en genomlysning av dagligvaruhandeln och livsmedelsbranschen inom ramen för ett regeringsuppdrag. Genomlysningen fastslog att konkurrensen i många avseenden är bristande och innebär negativa konsekvenser för konsumenterna i form av högre priser. Resultatet av den bristfälliga konkurrensen leder till att resurser inte hamnar rätt, vilket missgynnar nyetablering, investeringar och ytterligare produktion (Konkurrensverket, 2024). Konkurrensverket har konstaterat att den svenska dagligvaruhandeln är en oligopolmarknad, en marknad med få aktörer som konkurrerar med varandra (Lindvall, 2023).

Genom åren har det skett dynamiska förändringar i marknadsstrukturen inom den svenska dagligvaruhandeln. En tydlig förändring är att antal butiker minskat med över 75% senaste 75 åren. Företagens strategiska samspel över tid har stor betydelse, men även att butikerna konstruerar sina strategier inom ekonomistyrning utifrån framtida vinster som i sin tur bestäms av de villkor som finns på marknaden. Detta är en förklarande orsak varför förändringar skett med hänsyn till konkurrens och marknadsutveckling (Orth & Maican, 2012).

Ekonomistyrningen är ett verktyg som används inom företag för att kunna uppnå sina målsättningar kopplat till strategier. Varje enskilt företag behöver individanpassa sin styrning utifrån sitt företags egna strategier och unika behov. Framgångsrika företag i Sverige har ofta byggts utifrån tydliga målsättningar och idéer men även vägen dit. Vidare är det viktigt att belysa vad framgång är för det enskilda företaget, både externt men framförallt internt bland de anställda (AX et al., 2021).

Historisk data av detaljhandeln, dagligvaruhandeln inkluderat visar istället att det är en bransch med stor konkurrens, vilket gör att varje upptäckt av minsta konkurrensfördel är av stor betydelse (Rice et al., 2016). Den höga konkurrensen inom detaljhandel grundar sig i förändring på marknaden, till exempel konsumentbeteenden och e-handels snabba utveckling. Företag som är framgångsrika på att hantera sämre ekonomiska situationer och minskad tillväxt brukar istället arbeta med driftsförbättringar för att öka försäljningen. Detta resulterade i att de lyckas öka intäkterna snabbare än kostnaderna vilket har en stark positiv påverkan på resultatet (Fisher et al., 2017).

För att formulera ett relevant forskningsområde inom dagligvaruhandeln har vi undersökt flera möjliga angreppssätt, detta för att avgöra vilken vinkel som bäst överensstämmer med inriktningen verksamhetsstyrning och bolagsanalys. Utifrån det jämfördes ICA Gruppens två största butiksformat, ICA Maxi och ICA Kvantum, i denna uppsats. Butiksformaten har studerats och analyserats utifrån olika strategier inom ekonomistyrning. Studien grundar sig i att analysera hur arbetet i butikerna skiljer sig åt, för att generera positiva resultat och uppnå sina mål. Genom att jämföra gemensamheter och olikheter skapas en uppfattning om vad som påverkar resultatet i störst utsträckning.

Inom ICA Gruppen finns det fyra butiksprofiler. Uppsatsen har undersökt hur profilerna ICA Maxi och ICA Kvantum arbetar med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet. ICA Maxi är koncernens största och bredaste butiksformat, med cirka 90 butiker. Utöver ett brett utbud av livsmedelsprodukter finns även ett större sortiment av specialvaror. Butiken är ofta belägen externt, utanför stadskärnan, men vid trafikerade delar vilket medför hög tillgänglighet. Besöksantalet är cirka 35 000 till 50 000 besökare per vecka och butikerna har en storlek om 5 500 kvadratmeter och uppåt. En ICA Maxi butik skall ha ett brett och djupt sortiment med uppemot 40 000 unika artiklar (ICA Fastigheter AB, u.å).

ICA Kvantum är koncernens näst största butiksprofil. Butiken skall vara den ledande matbutik på varje ort, med ett sortiment som passar både för vardagshandlingen och fest. Butikerna är centralt belägna, vid trafikerade områden. Totalt finns det cirka 130 butiker runt om i Sverige, främst på mindre orter. Butikens besöksantal är cirka 21 000 i veckan och butiken är i genomsnitt 3 000 kvadratmeter. Antalet unika artiklar i butiken är mellan 12 000 och 19 000, där även här fokus ligger på ett brett och djupt sortiment (ICA Fastigheter AB, u.å).

1.2 Problemdiskussion

Den svenska dagligvaruhandeln har sedan länge utgjorts av ett fåtal aktörer och präglats av en bristande konkurrens.

De största butikskedjorna har haft ett stadigt grepp om marknaden, vilket har inneburit att de delvis kunnat bygga upp strategier för logistik samt inköp, men framförallt etablering av nya butiker vid attraktiva lägen (Konkurrensverket, 2024). Under 2023 omsatte den svenska dagligvaruhandeln 330 miljarder kronor (Svensk Dagligvaruhandel, 2024). Av dessa 330 miljarder stod de fyra största aktörerna på marknaden för 315 miljarder kronor. ICA Gruppens marknadsandel var under 2023 50,3%, Axfood (City Gross, Willys, Hemköp, Tempo) 24,2%, Coop 17,5% och Lidl 6,1% (Konkurrensverket, 2024).

Under 2023 ökade svenska livsmedelspriserna med 5,5 %, detta är bara en av de senare årens prisökningar. Ökningen under 2023 är den näst största på över 10 år samtidigt som den är sex gånger så stor som mellan 2019 och 2020 (Statistikmyndigheten, 2024). Konkurrensverkets rapport visar att det råder en mycket hög marknadskoncentration, ett fåtal aktörer dominerar marknaden. Detta leder till att kunderna betalar mer än de egentligen skulle behöva göra. Vidare diskuteras även att prisökningarna runt om i landets butiker härleds till antingen pandemi eller Rysslands invasion av Ukraina. Problematiken kvarstår fortsatt, aktörer bibehåller sina ökade marginaler trots förändrade omvärldsförhållanden (Konkurrensverket, 2024). De höga livsmedelspriserna och den bristande konkurrensen på marknaden är ett utbrett problem i samhället, därför har uppsatsen belyst hur en av de största aktörerna på marknaden använder sig av ekonomistyrning kopplat till lönsamhet.

För att undersöka lönsamheten i respektive profil har ekonomistyrning använts. Uppsatsen har undersökt gemensamheter och olikheter i hur de olika butiksformaten arbetar för att uppnå sina finansiella mål. En genomlysning av inköpspriser, sortiment, konkurrens, erbjudanden och geografisk placering konkretiserar eventuella gemensamheter och olikheter som påverkas utifrån butikernas förutsättningar, styrning och resultat.

En del av ekonomistyrning innefattar hur priser sätts, något som har varit till stor hjälp för att utreda frågeställningarna. Kostnadsinformation kan användas för den interna styrningen och utgöra en grund för många beslut. Beslut kopplat till inköpspris eller produktkostnader kan användas för att kalkylera och sätta försäljningspriset men även hitta sätt att kostnadsreducera respektive verksamhet. Tidigare forskning beskriver att det inte finns någon enighet om vikten av produktkostnader och hur de används i beslutsfattande. När denna information används har den tillämpats på flertalet olika beslut. Forskare har även funnit att produktkostnader är den viktigaste data för att kalkylera försäljningspriset. Andra forskare påvisar å andra sidan att produktpriset inte har den största inverkan på försäljningspriset och att det istället utgörs av marknaden (Brierley et al., 2001).

Det används idag även verktyg för att kunna förstå kunders olika köpbeteende, med denna information anpassas sedan priset. Butiker inom den svenska dagligvaruhandeln kan med verktygen även svara upp på prissänkningar från konkurrenter. Detta leder till att kundstocken bibehålls, vilket i sin tur resulterar i en fortsatt god lönsamhet (Delfi, u.å).

Vägen till framgång och positiva resultat för butikerna kan skilja sig åt. En studie visar att vägen till god lönsamhet beror på olika konkurrensförhållanden, och att dessa kan skilja sig mellan olika aktörer. Av denna anledning bör de bättre styras, utvärderas och stödjas individuellt. Författaren fortsätter sitt resonemang med att betona att företag inom försäljning behöver anpassa sin strategi för butikernas olika lokala konkurrensförhållanden. Författaren beskriver alltså att det finns skillnader i hur de olika butikerna arbetar, något som stärker vårt intresse för forskningsfrågorna (Hernant et al., 2007).

I dagligvaruhandeln har ICA Maxi och ICA Kvantum etablerat sig som två ledande butiksformat. Butikerna verkar inom samma koncern men har varierande strategiska inriktningar, där ICA Maxi inriktar sig på ett brett sortiment och låga priser medan ICA Kvantum fokuserar på färskvaror och kundservice (ICA Fastigheter AB, u.å). Butiksformatens konkurrens mot varandra samt mot utomstående aktörer på marknaden gör att ekonomistyrning och lönsamhet blir en central fråga för respektive butiksformats affärsstrategi. Tidigare forskning visar att ekonomistyrning kan ha en direkt påverkan på ett företags långsiktiga marknadsposition och lönsamhet (Hartmann et al., 2021). Studien visar samtidigt på att företag i branschen står inför prövningar och svårigheter kopplat till kostnadskontroll, dynamiska prissättningsmodeller och effektiv lagerhantering (Kaplan & Norton, 2004).

En viktig del i arbetet med ekonomistyrning är att förstå vikten av de nyckeltal och styrmedel som har störst påverkan på lönsamhet. Författarna lyfter framförallt fram nyckeltal som en viktig del för att mäta effektivitet (Ross et al., 2020). Däremot saknas forskning ur ett svenskt perspektiv, där det jämförs hur ett svenskt företag använder sig av olika ekonomiska strategier och styrmodeller som påverkar både konkurrensfördelar och lönsamhet. Trots tilltagande mängd forskning om ekonomistyrning, saknas det fortsatt studier som specifikt undersöker ICA Maxi och ICA Kvantums arbete. Därför har vi ansett det passande att undersöka dessa två butiksformat och deras arbete med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet, tillsammans med vilka konkurrensfördelar som uppstår inom respektive profil. Det används idag även verktyg för att kunna förstå kunders olika köpbeteende, med denna information anpassas sedan priset.

Butiker inom den svenska dagligvaruhandeln kan med verktygen även svara upp på prissänkningar från konkurrenter. Detta leder till att kundstocken bibehålls, vilket i sin tur resulterar i en fortsatt god lönsamhet (Delfi, u.å).

1.3 Frågeställning

- Vilka gemensamheter och olikheter finns inom den svenska dagligvaruhandeln i arbetet med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet?
- Vilka konkurrensfördelar prioriteras inom svensk dagligvaruhandel?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att jämföra gemensamheter och olikheter inom den svenska dagvaruhandeln med fokus på lönsamhet och konkurrens.

2.0 Metod

I detta kapitel presenteras studiens metodansats, dataanalys, urval, metodreflektion och etik. Syftet med avsnittet är att presentera, reflektera och beskriva hur vi gått tillväga för att samla in data samt varför vi gjort det val som gjorts.

2.1 Metodansats

Inom forskning används främst två metodansatser, deduktiv och induktiv. Den deduktiva ansatsen grundar sig i befintliga teorier för att formulera hypoteser, som därefter testas genom data som samlats in. Den induktiva ansatsen baseras istället på empirisk data och observationer för att utveckla och skapa nya teorier. Generellt förknippas induktiv metod med kvalitativ forskning och deduktiv metod med kvantitativ forskning (Bryman et al., 2024).

På senare tid har den abduktiva proceduren blivit allt mer användbar, detta på grund av kombination av både deduktiva och induktiva ansatser (Bryman & Bell, 2017). Kombinationen grundar sig i en växeldragning mellan teori och empiri för att fastställa den mest rimliga förklaringen till ett fenomen (Bryman et al., 2024). Enligt Alvesson och Sköldberg (2018) omfattar detta en mer anpassningsbar metodik där både teori och empiri interageras för att skapa en djupare förståelse. Utmaningar med den abduktiva metoden är enligt Patel och Davidson (2019) att vi som författare löper risk att begränsas av tidigare teorier. Begränsningen kan resultera i att vi missar alternativa tolkningar vilket kan leda till att förståelsen blir snävare. Genom att integrera följdfrågor i intervjuerna kan vi undvika denna situation, vi skapar en bredare dialog och fångar upp en större förståelse.

Studien kommer baseras på en abduktiv ansats, på detta sätt kan vi skapa en mer solid och välgrundad förklaring som både är teoretiskt informerad och empiriskt baserad. Detta stärker resultaten och gör dem mer relevanta och applicerbara i verkliga situationer (Bryman & Bell, 2017). Syftet med användningen av den abduktiva ansatsen är att identifiera mönster i insamlade data och samtidigt använda befintliga teorier för att utveckla en förklaring till de observerade fenomenen. Detta ger oss en fördjupad bild av hur ICA Maxi och ICA Kvantum arbetar med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet och en detaljerad analys av respektive formats konkurrensfördelar.

2.2 Val av metod

Vårt val av forskningsmetod grundar sig i en strävan att få en djupare förståelse om ämnet och besvara uppsatsens frågeställningar.

Som utgångspunkt har vi valt att undersöka ICA Gruppens två största butiksformat, då de befinner sig på en marknad som kontinuerligt präglas av förändringar. Genomgång av tidigare forskning visar att det finns en forskningslucka. Detta kopplat till hur ICA Gruppens två största butiksformat arbetar med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet. Vi har genomfört studien baserat på en kvalitativ forskning. Enligt Bryman och Bell (2017) lägger kvalitativ forskning mer vikt vid ord än siffror och är därmed en mer öppensinnad form av forskning. Vidare belyser även författarna att en kvalitativ metod kännetecknas av individers uppfattning. Vald forskningsdesign förutsätter en transparens i samband med konstruerandet av intervjufrågor för att belysa studiens betydelse och syfte, därav är inte en kvantitativ forskningsdesign aktuellt då denna uttrycks i form av stängda frågor (Bryman & Bell, 2017). Vår studie har en hög grad av komplexitet och kräver ett mer djupgående angreppssätt, därav anses en studie med semistrukturerade intervjuer som aktuell.

2.3 Datainsamling

Det empiriska materialet i kandidatuppsatsen bygger huvudsakligen på semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer utgörs av en uppsättning frågor, dessa kan beskrivas som ett schema där frågornas ordningsföljd varierar. Frågorna i semistrukturerade intervjuer är i regel mer allmänt formulerade än i fallet med strukturerade intervjuer. I semistrukturerade intervjuer menar Bryman och Bell (2017), att forskare använder en intervjuguide, men där respondenterna själva kan utforma svaren utifrån egna preferenser. Semistrukturerade intervjuer anses täcka många av våra frågor, men även öppna upp för mer djupgående samtal. Ytterligare en fördel är möjligheten att ställa följdfrågor.

Intervjuguiden har utformats i förväg, detta för att säkerställa en stark koppling till teorin inom uppsatsen men även för att undvika förvirring under intervjuerna. Genom att frågorna formulerats i förväg har de upprätthållit en hög kvalitet. Genom öppna frågor, gav vi respondenterna möjligheten att utforma sina egna svar. För att underlätta arbetet genomfördes intervjuerna främst digitalt, vilket resulterade i en effektivisering av tillgänglighet och tidsplanering. Datan anonymiserades i syfte att bidra med trygghet för respondenterna. Förhoppningen var att det skulle resultera i högre kvalitet på svaren. Uppsatsen beaktar att respondenterna värnar om sin integritet och ställning inom branschen. För att säkerställa så trovärdiga och tillförlitliga svar som möjligt undveks ledande frågor. Avstånd togs även från att ställa frågor med förutfattade antaganden och komplex terminologi för att förebygga att respondenternas svar påverkades (Patel & Davidson, 2019).

Deltagarna i studien valdes ut genom urval och direktkontakt med respondenterna. Deltagarna utgjordes av respektive butiks handlare, butikschef eller affärschef.

Genomförandet av intervjuer med personal innehavande av varierande befattningar, bidrog till bredare svar och till en mångsidig analys att bearbeta. Samtliga deltagare har fått en tydlig genomgång inför varje intervju baserat på studiens syfte och frågeställning, tillsammans med frågorna som skickades ut i förväg för att ge respondenterna god framförhållning och förberedelse. Med deltagarnas godkännande så har även intervjuerna spelats in. Detta för att säkerställa att samtliga svar har dokumenterats korrekt och att viktiga detaljer från samtalen inte exkluderats.

Huvuddelen av det empiriska materialet har utgjorts av respondenternas svar från de semistrukturerade intervjuerna. Som komplement har ytterligare empiriskt material inhämtats från offentligt tillgängliga företagsdokument. Materialet utgörs av företagens rapporter och årsredovisningar. Dokument publicerade via Allabolag, innehållande kvantitativ data om verksamheten och branschen.

2.4 Urval

Urvalet i uppsatsen är att beskriva och analysera en av dagligvaruhandelns aktörer, närmare bestämt ICA Gruppen. Den empiriska undersökningen baseras på ICA Gruppens två största butiksp profiler, ICA Maxi och ICA Kvantum. Respondenterna utgörs av personer i ledande befattningar inom respektive butik. Utifrån geografi har vi baserat uppsatsen på butiker i södra Sverige. Valet av detta geografiska område har gjorts med hänsyn till egen geografiska utgångspunkt, men även lokalkännedom.

2.5 Dataanalys

För att adressera studiens syfte utförs en djupgående och grundlig analys där teoretiska begrepp och resonemang kopplas till hur butikerna tillämpar dem i praktiken. Uppgifter från olika källor, primärdata och sekundärdata har sammanställts och analyserats i relation till varandra.

Något som har varit av stor betydelse i möjliggörandet av en noggrann och systematisk granskning är triangulering. Triangulering handlar om att använda flera perspektiv, metoder eller datakällor för att stärka trovärdigheten i studien. Enligt Hoque (2006) är en typ av datatriangulering, där insamling av data kommer från olika källor för att ge en mer heltäckande bild. Detta har utgjorts av kombinationen av respondenternas svar och årsredovisningar. Genom att sammanföra data från intervjuerna och integrera dem med begrepp som är centrala, såsom lönsamhet, konkurrens och ekonomistyrning, har detta resulterat i en djupgående analys av hur ICA Gruppens största butiksp profiler arbetar med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet. Från butikernas årsredovisningar har information hämtats från de finansiella rapporterna i form av resultat- och balansräkning.

Analysen av insamlad data har inletts efter varje enskild intervju. Processen har förenklats, tack vare att intervjuerna är inspelade. Efter genomförd intervju har data transkriberats, markerats för att identifiera värdefulla insikter. Speciellt värdefulla delar har sedan kopplats till studiens teoretiska ramverk, bestående av modeller och teorier, för vidare bearbetning och tolkning av empirin.

2.6 Metodreflektion

Val av forskningsmetod grundar sig i strävan att få en djupare förståelse för hur ICA Gruppens största butiksprofiler arbetar med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet. Kvalitativ ansats tillämpas för att fånga upp de nyanserade och detaljerade synsättet från respektive butik, där personal som är involverade i beslutsfattande och styrning intervjuats (Bryman & Bell, 2017). En fördel med kvalitativ ansats är att vi har kunnat undvika begränsningar i form av stängda frågor som förekommer inom kvantitativ ansats (Patel & Davidson, 2019). Vidare valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Vi ser detta som en fördel då uppsättningen frågor har hjälpt oss att hålla varje intervju fokuserad till ämnet, men samtidigt gett utrymme för respondenten att utveckla sina svar och dela med sig av sina erfarenheter. Möjligheten att ställa följdfrågor och anpassa varje enskild intervju efter svaren, har gjort att vi kunnat analysera arbetet med ekonomistyrning. En annan fördel med intervjuerna är att dessa skett med beslutsfattare från respektive butik. Detta har medfört en hög trovärdighet och tillit till svaren, eftersom respondenterna har en lång erfarenhet inom ICA Gruppen. En nackdel har kunnat vara att respondenterna, undanhållit information som kan ha varit till nytta för insamlingen. En lösning är att vi analyserat de finansiella rapporter och har dessa som stöd när vi bearbetat varje intervju. En viktig aspekt med datainsamlingen är inspelning av samtliga intervjuer, vilket möjliggjort att analysera vad respektive respondent sagt. I förlängningen har detta säkerställt att inga viktiga detaljer utlämnats och varje svar tolkats korrekt.

2.7 Etik

I syfte att säkerställa en hög etisk kvalitet har respondenterna fått information att data har anonymiserats. Etik spelar en avgörande roll inom forskning, det är därav viktigt att intervjuer endast genomförs med respondenternas samtycke (David & Sutton, 2016). Detta uppfylldes genom att skicka ut inbjudningar till respondenterna skriftligen. Att anonymisera intervjuerna har skett på grund av konfidentialitet. Anonymiteten har resulterat i tillit, vilket har bidragit till utvecklade och raka svar. Av denna anledning har samtliga respondenter anonymiserats. De grundläggande principerna inom etik handlar om vad som är tillåtet och inte för individer (David & Sutton, 2016). En etisk aspekt som vi verkligen vill uppfylla och tillgodose är sanning. Respondenterna har tilldelats fiktiva namn som återfinns i uppsatsen.

Vi har använt fiktiva namn då vi genom arbetet har refererat till data från intervjuerna. Genom att varje respondent tilldelats ett fiktivt namn har detta gjort det tydligare för läsaren att jämföra och ta till sig informationen (David & Sutton, 2016).

2.8 Respondenter

Namn:	Befattning:	Tidsåtgång:
K1	Handlare	75 min
K2	Butikschef	52 min
K3	Handlare	61 min
K4	Handlare	60 min
K5	Butikschef	64 min
M1	Butikschef	76 min
M2	Handlare	69 min
M3	Affärschef	49 min
M4	Butikschef	40 min
M5	Handlare	70 min
M6	Handlare	41 min
M7	Handlare	73 min

Tabell 1 – Respondenter

3.0 Teori

I detta kapitel följer en redogörelse av de teorier och modeller, tillsammans med den referensram som är utgångspunkten i studien.

3.1 Tidigare forskning

Boström och Hernant (2010) ger oss läsare en djupare inblick om faktorer som påverkar butikens lönsamhet och konkurrens inom detaljhandeln. Lönsamhet bygger inte enbart på resultat av de interna besluten inom ett företag utan är även ett samband mellan strategier kopplat till marknadsföring, sina kunders beteende och konkurrenssituationen på den lokala marknaden (Boström & Hernant, 2010).

Lönsamhet definieras som en relation mellan butikens vinst och det kapital som återinvesteras i verksamheten. Detta innebär att en butik måste generera tillräckligt med vinst i förhållande till de kapital som satsats. Exempel på hur företag kan öka sin lönsamhet är genom att optimera sina kostnader så som vardagliga driftskostnader, eller maximera sina intäkter genom att attrahera nya kunder. En butik som inte kan uppnå en god lönsamhet över tid löper högre risk att behöva stänga ner sin verksamhet (Boström & Hernant, 2010).

Enligt författarna är lönsamheten inom detaljhandeln beroende av att butikerna på ett effektivt sätt hanterar både sina interna och externa faktorer. En av de viktigaste faktorerna för att kunna bygga upp långsiktig lönsamhet är att skapa en stabil kundbas som regelbundet återkommer, detta gör att butikerna kan minska sina fasta kostnader (Boström & Hernant, 2010).

Konkurrens är en annan aspekt som är viktig kopplat till lönsamheten, där författarna beskriver hur detaljhandeln ofta är beroende av den lokala konkurrenssituationen. För att vara så konkurrenskraftig som möjligt är det viktigt att den enskilda butiken förstår sina styrkor och svagheter. Det är även viktigt att analysera konkurrenternas prissättningsstrategier, marknadsföringskampanjer och erbjudande. Att kunna både förstå och förutse konkurrenternas aktioner är en nyckelfaktor för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar och lönsamhet, inom detaljhandeln. Butikerna måste positionera sig där de kan skapa mervärden för sina kunder, mervärden som konkurrenterna saknar (Boström & Hernant, 2010).

Boström och Hernant (2010) genomförde en analys om hur enskilda butiker skall attrahera fler kunder och därigenom öka butikens lönsamhet. Utifrån analysen plockades sex huvudsakliga konkurrensverktyg ut. Det första verktyget är geografiskt läge, en butiks placering har en väsentlig betydelse. Placeringen påverkar tillgängligheten men är även avgörande utifrån kundflöde. Det andra verktyget författarna belyser är sortiment.

Ett väl sorterat och varierande sortiment ökar sannolikheten för fler kunder, vilket ökar sannolikheten för köp. Vidare belyser författarna att prissättningen har stor inverkan, konkurrenskraftiga priser attraherar priskänsliga kunder och påverkar därigenom köpbeslutet. Det fjärde och femte verktyget som författarna tar upp är service och personal. Högt servicefokus tillsammans med kompetent och engagerad personal ökar sannolikheten för en förbättrad kundupplevelse. Detta kommer skapa en större kundlojalitet vilket leder till att butiken kan differentiera sig från sina konkurrenter. Det sista verktyget som belyses är kommunikation, en framåt lutad och effektiv marknadsföring ökar butikens synlighet och attraherar därigenom fler kunder (Boström & Hernant, 2010).

För att skapa långsiktig lönsamhet inom detaljhandeln är det avgörande att undersöka sina kunders beteende. En god förståelse för hur kunderna handlar, vilka preferenser och behov de attraheras av är avgörande för att kunna ta fram unika erbjudande. Butikerna bör därför på ett effektivt sätt samla in data på deras kunders köpvanor och beteende, för att sedan kunna använda information till att anpassa sortimentet utefter deras unika kundstock. Om butikerna analyserar kundbeteende menar författarna att de kan skapa bättre kundupplevelser, vilket i sin tur leder till högre kundnöjdhet och lönsamhet (Boström & Hernant, 2010).

Boström och Hernant (2010) menar även att lönsamheten i butik styrs av den lokala konkurrensen. Butiker måste vara medvetna om att deras framgång inte enbart beror på interna strategier, utan även påverkas av konkurrenternas aktioner på marknaden. För att bli framgångsrik måste en butik kunna positionera sig och anpassa sin verksamhet efter konkurrensen. En djupgående analys om hur den lokala marknaden är konstruerad är av väsentlig betydelse. Analysen bör grundas i konkurrenternas styrkor och svagheter, detta leder till att butikerna kan positionera sig mer effektivt och erbjuda attraktivare värden för sina kunder. Konkurrens på den lokala marknaden kan påverka både prissättningsstrategier och kundflöde, vilket indirekt påverkar lönsamheten. En butik som lyckas erbjuda bättre service och ett attraktivare sortiment än sina konkurrenter, kommer med tiden få en bättre konkurrenssituation och större marknadsandel (Boström & Hernant, 2010).

3.2 Porter's Generic Strategies

Michael Porter är ekonomiprofessorn, forskaren och författaren bakom teorin Porter's Generic Strategies. De generiska strategier tar utgångspunkt i företags positionering på marknaden och vart företag befinner sig. Strategin är även kallad, de tre basstrategierna. Teorin har synergier med områden som strategi, konkurrens och marknadsstrategi. Porter's Generic Strategies belyser att ett företags relativa position på marknaden avgör huruvida dess lönsamhet är över respektive under genomsnittet inom branschen.

Den fundamentala grund för långsiktig lönsamhet över genomsnittet är i det långa loppet hållbara konkurrens fördelar. Författaren berättar vidare att det i huvudsak finns två fundamentala typer av konkurrens fördelar, differentiering eller kostnadsledarskap. Differentiering och kostnadsledarskap kombinerat med spannet av de aktiviteter som ett företag strävar efter att förbättras inom, resulterar i tre generiska strategier för att nå upp till en över genomsnittlig prestation i en bransch, nämligen kostnadsledarskap, differentiering och fokus (Porter, 2004).

Strategin beskriver således tre huvudsakliga vägar till konkurrens fördelar, där varje erbjuder en distinkt väg till marknadsdominans. Porters generiska strategier belyser även, genom sin positionering på marknaden, hur företag förhåller sig till sina konkurrenter. Enligt Michael Porter är strategi relaterat till just detta, vilken unik position man tar på marknaden. Företagets strategi kan ses som en plan för hur det, baserat på sin affärsidé, ska arbeta för att uppnå den önskade framtida positionen. Det handlar om att identifiera och genomföra strategiska vägval, vilka alltid görs med hänsyn till branschens konkurrenssituation och omvärldens utveckling. Vidare följer en mer djupgående beskrivning av de tre huvudsakliga konkurrens fördelarna (Porter, 2004).

Kostnadsledarskap är en marknadsstrategi eller en positionering som innebär att ett företag konkurrerar med ett lågt pris på sina varor eller tjänster. Företag med denna positionering riktar sig i regel till ett brett sortiment eller en bred målgrupp. Företag som applicerar kostnadsledarskap strävar efter att bli den aktör med lägst kostnad inom sin bransch. Hur man uppnår denna positionering och konkurrens fördel kan variera, en förklaring kan vara att man fokuserar på att effektivisera processer. Detta kan innefatta allt från produktion till distribution och försäljning. En förbättring och effektivisering av processer kan resultera i lägre kostnader som resulterar i lägre priser. Det kan även finnas fler källor till kostnads fördelar, dessa kan t.ex. vara beroende på branschens struktur. Dessa skulle kunna inkludera tillvaratagandet av stordrifts fördelar, internutvecklad teknik, gynnsam åtkomst till råmaterial och andra resurser. En aktör inom kostnadsledarskap behöver utnyttja och identifiera alla möjliga källor till kostnads fördelar. Om en aktör lyckas uppnå och upprätthålla övergripande kostnadsledarskap, kommer det att resultera i att de presterar över genomsnittet, förutsatt att organisationen kan ta ut priser som ligger på eller nära genomsnittet (Porter, 2004).

Differentiering är den andra, av de tre marknadsstrategier för konkurrens fördelar som teorin belyser. Genom att applicera en differentieringsstrategi är företagets konkurrens fördel att sticka ut och vara unika. Man strävar efter att uppnå unika egenskaper inom branschen, specifikt sådana egenskaper som värderas högt av kunder. Aktörer väljer attribut, ett eller flera som en stor del av kunderna i branschen värdesätter högt och positionerar sig unikt för att tillgodose behovet.

Den ekonomiska fördelen av denna strategi, som företagen belönas för är att de genom att vara unika kan ta ut ett högt pris. Man kan även uppnå denna konkurrensfördel genom företags sätt att marknadsföra sig., genom design eller annat val som uppfattas unikt. Apple är ett exempel på detta, de tillverkar teknik och differentierar sig med sin design och kvalitet (Porter, 2004).

Den sista konkurrensfördelen inom Porter's Generic Strategies är fokusering. Denna fokuseringsstrategi bygger på att företag väljer en smal del att konkurrera inom, en marknadsnisch. Man kan till exempel välja ett specifikt segment eller en del av ett segment och skräddarsy sin strategi, samtidigt som andra segment utesluts (Porter, 2004).

Fokuseringsstrategin är i sin tur uppdelad på två strategier, kostnadsfokus och differentieringsfokus. Kostnadsfokus innebär att företag söker en kostnadsfördel inom sitt primära segment, ett mindre segment på marknaden. Det är en nischstrategi inriktad på en specifik typ av kund, produkt, tjänst eller geografiskt läge. Det är i stort sätt detsamma som kostnadsledarskap med skillnaden att företag genom denna strategi riktar sig mot en väsentligt mindre del av marknaden. Inom differentieringsfokus å andra sidan, strävar man efter differentiering inom sitt primära segment. En mindre del av marknaden, mot kunder med specifika krav, bland annat för produktkvalitet. Detsamma gäller för kostnadsfokus som differentieringsfokus, det är i stora drag samma som differentiering men fokuserat till en mindre del av marknaden. De två underbyggande strategierna bygger på variationer mellan de primära segmenten och övriga segment i branschen. De primära segmenten behöver ha kunder med specifika behov eller annars kräva en annan produktions- eller distributionsstruktur än andra segment i branschen. Differentieringsfokus riktar in sig på att tillfredsställa specifika kundbehov inom ett specifikt primärsegment medan kostnadsfokus drar nytta av skillnader i kostnadsstrukturer mellan olika segment (Porter, 2004).

Något som Porter (2004) ytterligare belyser är att många företag inte förstår betydelsen av att välja en strategi. Många företag kan till exempel försöka bli framgångsrika genom att tillämpa både kostnadsledarskap och differentiering. Men enligt Porter kan dessa företag riskera att köra fast och misslyckas med båda strategierna, något som benämns som "stuck in the middle". Genom sin beskrivna generella konkurrensstrategi, belys vikten av att renodla sin affärsidé och hitta en specifik nisch eller position på marknaden, där företag kan utvecklas på ett fördelaktigt sätt (Porter, 2004).

En studie undersöker betydelsen av Porter's Generic Strategies och påvisar effekterna. Studien fann att konkurrensstrategierna är viktiga för att öka företags prestation. Ytterligare menar studien att företag som implementerar en differentierad strategi har en större inverkan på företags prestation. (Islami et al., 2020). En annan studie fann att kostnadsledarskap har den starkaste effekten som konkurrensfördel (Ali & Anwar, 2021).

Vidare belyser Acar (2024) att företag kombinerar strategier, något Morschett et al. (2006) också fastslår i sin studie. Trots förekommande motsättningar kommer detta att bidra med ett intressant perspektiv till studien och vara värdefullt i sammanställningen av empirin.

3.2.1 Blue Ocean Strategy

Nya tankar har formats och resulterat i nya teorier om konkurrensfördelar och olika strategier företag kan tillämpa för att skapa en hållbar och lönsam verksamhet. Denna teori har bland annat motsättningar till Michael Porter's Generic Strategies. Teorin belyser att man inte enbart behöver välja en specifik konkurrensfördel. En kombination av strategierna Porter (2004) menar inte kan kombineras är möjligt inom Blue Ocean, men det förutsätter ett annat perspektiv. Denna teori kallas Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2004).

Blue Ocean strategin bygger på att företag skapar nya, obestridda marknadsutrymmen där konkurrens blir irrelevant, i alla fall i tio till femton år (Kim & Mauborgne, 2004). Även Madsen och Slåtten (2019) instämmer med beskrivningen och framhäver att företag bör sträva efter obestridda marknadsutrymmen, så kallade blue oceans. Istället för att konkurrera inom normens fasta ramar skapas ett nytt marknadsutrymme genom innovation. Företaget kan där ökar kundvärdet samtidigt som det sänker sina kostnader. Det handlar alltså inte om en traditionell kompromiss, utan att tänka om vad som skapar värde och att eliminera det som inte gör det. Företag som använder denna strategi utmanar traditionella branschregler genom att bortse från befintliga kundsegment. Detta skapar nya marknadsutrymmen med låg konkurrens (Kim & Mauborgne, 2004).

Det finns många exempel på Blue Ocean företag. Teorin som först introducerades 2004 är inget nytt fenomen i sig, men det som är unikt och nytt är själva konceptualiseringen och den systematiska analysen av hur företag lyckas genom att skapa nya marknader istället för att konkurrera i befintliga. Artikeln belyser att om vi tänker tillbaka hundra år så finns det många exempel på Blue Oceans, inom bilindustrin, musikindustrin och flygindustrin. Företag som gjorde något revolutionerande inom sin bransch och hittade nya kundsegment. Ford är ett bra exempel som var det första företaget att serieproducera bilar, nämligen Model T. Fords strategi bröt den traditionella kompromissen mellan hög kostnad och hög kvalitet genom att skapa värde på ett nytt sätt samtidigt som kostnaderna sänktes.

Ett annat och mer aktuellt exempel är Spotify som omdefinierat hur musik konsumeras. (Kim & Mauborgne, 2004). Att skapa sig en Blue Ocean har en betydligt större effekt på ett företags lönsamhet än det författarna beskriver som Red Ocean. Den mer traditionella strukturen, där företag konkurrerar genom prisledarskap och differentiering och slåss om små marknadsandelar på en marknad med ett stort antal aktörer.

Författarna belyser i samband med detta ytterligare en aspekt som påverkar företag i Red Oceans, nämligen att det i dagsläget generellt sett finns ett större utbud än efterfrågan vilket gör att konkurrensen och de strategiska valen blir allt viktigare. Strategier inom företag har en stark koppling till ordets härkomst inom militären. Inom Red Oceans konfronteras fienden (konkurrenten) och försöker vinna dess territorium (marknadsandel) medan i Blue Ocean strategin skapas verksamheter där det inte finns några fiender (konkurrenter) (Kim & Mauborgne, 2004).

Motsättningarna mellan dessa teorier är väldigt intressanta. Den ena förklarar att man endast kan välja en konkurrensfördel medan den andra pekar på nya möjligheter. Det är möjligt att skapa nytt kundvärde (differentiering) och samtidigt erbjuda låga priser (kostnadsledarskap). Detta uppnås genom att skapa ett unikt kundvärde samtidigt som verksamheten präglas av kostnadseffektivitet. Det innebär att företag i praktiken kan kombinera de strategier som Porter (2004) menade var oförenliga. Även om detta inte är kärnan i Blue Ocean Strategy, visar teorin att en sådan kombination är möjlig under förutsättning att företaget applicerar strategin genom innovation snarare än kompromiss.

3.3 Levers of Control (LOC)

Simons teori betonar vikten av att skapa en balans mellan kontroll och innovation inom organisationer. Genom användningen av fyra kontrollsysteem, som fungerar tillsammans kan det skapas balans mellan kontroll och innovation. Systemen är inte solitära, de samverkar för att skapa en mer välfungerande organisation. Levers Of Control innehåller belief systems, boundary systems, diagnostic control systems och interactive control systems. Teorin visar på hur ett företags kontrollsysteem kan disponeras för att skapa en stabil och samtidigt flexibel organisation. Teorin tar avstamp i företagsekonomi med inslag av management control systems, vilket syftar till att styra och övervaka en organisations prestationer. LOC har även stark koppling till ekonomistyrning, strategi och organisationskontroll (Simons, 1995).

Robert Simons på Harvard Business School skapade den numera välkända teorin. Teorin förklarar hur organisationer kan använda kontrollsysteem för att driva strategisk förnyelse. Det Simons menar med strategisk förnyelse är ett arbetssätt där organisationen regelbundet anpassar och förnyar sina strategier för att möta förändringar. Det handlar om att identifiera möjligheter men även anpassa organisationen till nya förutsättningar. Ytterligare handlar det om att förnya organisationens strategiska inriktning för att behålla konkurrensfördelar och långsiktig lönsamhet. Systemen i modellen bidrar till att stödja denna förnyelse. Det centrala i modellen bygger på företagets strategi, hur man väljer att positionera sig och konkurrera.

Simons menar att styrkan i modellen ligger i hur varje kontrollsystem balanseras, att organisationer därför bör anpassa systemen efter egna behov för optimal effekt. Simons fokuserade särskilt på processer som syftar till att uppnå organisationens strategiska mål (Simons, 1995).

En av de fyra kontrollmekanismerna är belief system och handlar om hur en organisation etablerar och kommunicerar sina grundläggande värderingar, syften och visioner. Syftet är att skapa en sammanhållen organisationskultur. Detta agera som ett ramverk för hur medarbetare agerar, vare sig det gäller beteende eller beslutsfattning. Genom att etablera en organisationskultur, så behövs inte en hierarkisk styrning. Organisationen sluter upp bakom värderingar, normer och mål och agerar i linje med organisationens övergripande strategi. Detta system kan vara både implicit och explicit. Det kan uttryckas genom olika formella riktlinjer eller skapas över tid genom beteendemönster och organisationskultur. När detta implementerats på ett framgångsrikt sätt kan det stärka medarbetares engagemang och underlätta eget beslutsfattande. Medan ett starkt belief system kan ge fördelar, så krävs en balans för att undvika de negativa effekterna. Om systemet är för starkt och likformigt kan detta leda till grupptänkande, där avvikande idéer och innovation begränsas. Utöver detta kan organisationskulturer som är djupt rotade göra förändringsprocesser svårare, eftersom medarbetare tenderar att hålla fast vid etablerade normer och arbetssätt. Ett effektivt belief system behöver en balans mellan stabilitet och benägenheten till förändring. Organisationen behöver säkerställa att värderingar och visioner är relevanta och att de stödjer både långsiktiga mål och är anpassade till en föränderlig värld (Simons, 1995).

Det andra kontrollsystemet är boundary system. Denna del skapar förutsättningar för att identifiera och definiera önskvärda beteenden inom organisationen. Till skillnaden från belief system som belyser skapandet av normer och värderingar så är boundary system mer inriktad på att begränsa individens handlingsutrymme, detta görs genom tydliga regler och riktlinjer. Genom att skapa och införa policys och regelverk kan man säkerställa att medarbetare agerar i linje med organisationens mål. Detta skapar både minskad osäkerhet och stärker ansvarsfördelningen då regler och policys skapar struktur och stabilitet. Eftersom boundary system baseras på regler är de enklare att utvärdera jämfört med belief system. Trots att det finns många fördelar med boundary system, kan det ha en begränsande effekt. Om de regler som införts är alltför stränga eller styrande kan det motverka medarbetarnas självständighet och kreativitet, då beslutsutrymmet är smalt och innovation begränsas. För att skapa en balans mellan kontroll och flexibilitet skapar organisationen ramar som motverkar oönskade beteenden, utan att helt eliminera möjligheten till initiativ och anpassning (Simons, 1995).

Ytterligare ett kontrollsystem är diagnostic control systems. Det används för att mäta, övervaka och styra organisationens prestation. Dessa tillvägagångssätt möjliggör för ledningen att kunna säkerställa att organisationen fortsätter i rätt riktning genom att jämföra faktiska resultat med uppsatta mål. Diagnostic control system kan innefatta budget, nyckeltal och prestationsmätning. Detta hjälper organisationen att identifiera avvikelser och korrigera. Detta är en form av kontrollmekanism som möjliggör ett effektivt användande av resurser. Det finns både fördelar och nackdelar kopplat till detta system menar författaren. Å ena sidan skapar det transparens och struktur, vilket möjliggör en mindre komplicerad utvärdering av utveckling och produktivitet. Men å andra sidan kan för stort fokus på mätning skapa ett alltför strikt kontrollsystem där medarbetare enbart värderas utifrån siffror. Detta kan resultera i problem med motivation och engagemang för organisationen. För att hitta en balans menar författaren att man ska kombinera ett balanserat användande av kontrollsystemet med inslag av flexibilitet och lärande (Simons, 1995).

Det mest dynamiska kontrollsystemet i LOC är interactive control system. Det används för innovation, strategisk anpassning men även för att främja lärande. Interactive control system syftar till att identifiera nya möjligheter och hantera osäkerhet i omvärlden, till skillnad från diagnostic control system som fokuserar på redan definierade mål. Detta kontrollsystem skapar en samlingsplats för både ledare och medarbetare att diskutera och reflektera över affärsstrategier till exempel genom strategiska möten, analyser och dialoger. Genom att medarbetare engageras och får ta del av processen skapar detta engagemang och kreativitet, istället för att enbart följa fastställda riktlinjer. Detta kontrollsystem har fördelen av att det förbättrar organisationens anpassningsförmåga, vilket ger dem en fördel i snabbt föränderliga marknader. Nackdelen med systemet är att strategiska diskussioner och samspel kräver stora resurser och mycket tid. För att utnyttja systemet fullt ut och maximera nyttan bör företag använda systemet på delar av organisationen där osäkerheten är hög och strategiska vägval behöver korrigeras kontinuerligt (Simons, 1995).

Sammanfattningsvis är alla fyra kontrollsystemen viktiga och kompletterar varandra. Det kan finnas vissa skillnader på hur det används i företag, men alla är viktiga för att skapa balansen mellan kontroll och innovation (Simons, 1995).

Denna framställning förstärks, i en artikel visar författaren att det finns flertalet ömsesidigt beroende och kompletterande relationer mellan kontrollsystemen. Ytterligare drar författaren slutsatsen att trots kontrollsystemens medförda kostnad, har de en positiv effekt på företags prestation (Widener, 2007). Belief- och boundary systems skapar en stabil grund för organisationen. Medarbetarna vet organisationens värderingar och vision, vad som förväntas och vilka regler som gäller.

Diagnostic control system används för att hålla organisationen i rätt riktning genom att mäta prestationer och göra korrigeringar om det behövs. Interactive control systems ger innovation och anpassning utrymme och medför att organisationen kan reagera på osäkerhet och förändringar (Simons, 1995).

3.4 ABC Kalkylering

ABC-kalkyleringen utformades av Robin Cooper och Robert S. Kaplan under 1980-talet. ABC är förkortningen för "Activity Based Costing" vilket på svenska kan översättas till aktivitetsbaserad kostnadskalkylering. Teorin fick sin uppkomst efter att författarna varit kritiska till traditionella kalkylmetoder som tidigare använts. Författarna menar på att traditionella modeller inte täcker hela verksamheten och kostnader riskerar att bli felberäknade, vilket kan leda till felaktiga beslut. Vidare diskuteras att beslut kopplat till marknadsföring, prissättning, produktdesign och produktmix är bland de viktigaste för chefer. Inget av dessa beslut kan fattas effektivt utan att ha korrekt kunskap om kostnaden. En aktivitetsbaserad kostnadskalkylering (ABC) skulle kunna undvika denna typ av snedvriden information och felaktiga strategiska beslut (Cooper & Kaplan, 1998).

Enligt författarna bygger modellen på aktiviteter, kostnadsdrivare, resurser och kalkylobjekt. En ABC-kalkyl kan beskrivas som en process i två steg. Det första steget innebär att man vill identifiera aktiviteter och kostnader inom företaget, vidare är det även viktigt att identifiera vilka resurser som används för respektive aktivitet. I det andra steget så fördelas kostnaderna ut på respektive produkt, detta fördelas ut beroende på vilken aktivitet kostnaden skall härledas till genom så kallade kostnadsdrivare (Cooper & Kaplan, 1998).

En aktivitet är en uppgift, denna utförs antingen av en person eller maskin och tillför ett värde för produkten. Det finns olika sätt att detaljera sig i en aktivitet, vilket är individuellt menar författarna. En aktivitet kan beaktas antingen utifrån ett strategiskt eller operativt perspektiv. Aktiviteter ur det strategiska perspektivet är kopplat till kärnan i varje verksamhet, till exempel försäljning. Ur ett operativt perspektiv ser man på aktiviteterna efter hur lång tid de tar, till exempel inköp av varor (Cooper & Kaplan, 1998).

Kostnadsdrivare kopplar samman produkten med aktiviteten och fungerar som den variabel som påverkar och styr kostnaden för en viss aktivitet.

Det är faktorn som gör att kostnaden för en specifik aktivitet uppstår eller förändras. Viktigt att belysa i identifierandet av kostnadsdrivare är att koppla dessa till specifika aktiviteter. Detta kommer att underlätta företagets förståelse för var och hur sina resurser används, vilket leder till bättre effektivisering och lönsamhet. När kostnadsdrivarna skall väljas måste det ske med hög precision då det påverkar hela kalkylens träffsäkerhet.

Kostnadsdrivarna ger en mer exakt bild av produktkostnaden genom att fokusera på aktiviteternas resursanvändning (Cooper & Kaplan, 1998).

Resurser kopplat till ABC-kalkylering är det som behövs för att utföra själva aktiviteten, till exempel människor i form av personal. Förbrukningen av resurser beräknas med en resursdrivare vilket gör att en kostnad för respektive aktivitet kan räknas fram. Efter företaget identifierat och analyserat sina resurser samt kopplat de till en specifik aktivitet, kan de på ett mer rättvist sätt fördela kostnaderna. Detta kommer leda till en ökad förståelse för var och hur resurserna förbrukas. Med en ökad förståelse kommer företaget kunna optimera användandet av resurser, öka effektiviteten och fatta bättre strategiska beslut (Cooper & Kaplan, 1998).

Kalkylobjekt är de enheter som man vill beräkna kostnaden för. Objekten är produkter, kunder eller andra faktorer som man vill utforma sin ABC kalkyl på. Det är informationen som man vill undersöka som styr val av kalkylobjekt (Cooper & Kaplan, 1998).

För att få ABC-kalkyleringen så effektiv som möjligt skall ledningen börja med att se verksamheten utifrån ett helikopterperspektiv. Där beslutsfattare genomlyser sin organisation för att hitta aktiviteter, kostnadsdrivare och resurser. För att på bästa vis identifiera aktiviteter och kostnadsdrivare inom sitt företag, ska fokus ligga på de organisatoriska funktionerna. Detta medför att man redan från start får en god uppfattning om vad olika avdelningar inom ett företag har för roll och vilka aktiviteter som kan sparas in (Cooper & Kaplan, 1998).

Kaplan och Cooper (1998) menar på att ABC-kalkylering gör det enklare för företag att identifiera vilka aktiviteter som skapar lönsamhet inom ett företag, vilket var svårare utifrån den traditionella modellen som kunde påvisa en felaktig bild av kostnaderna. Genom att identifiera lönsamma aktiviteter kan företag på ett bättre vis effektivisera sina processer, prioritera mer lönsamma produkter och samtidigt få en bättre förståelse för vilka kunder man skall vända sig till.

Vidare beskrivs ABC-kalkylering som en mer korrekt modell för att kunna beräkna kostnader, på grund av att det är lättare att identifiera kostnadsdrivare för varje aktivitet. Detta medför att företag kan fatta strategiska beslut som stärker sin lönsamhet och gör det tydligt vilka avdelningar som arbetar ineffektivt (Cooper & Kaplan, 1998). Efter en genomförd forskning om ABC-kalkylering visar det sig att implementeringen stärker organisationers prestationer och därigenom ökar lönsamheten. ABC-kalkylering kan användas som en produktiv metod på marknader som är högt konkurrensutsatta. Organisationer som byter från traditionella kalkylmetoder till ABC-kalkylering visar på både ökad konkurrenskraft samt lönsamhet (Mediaty et al., 2023).

ABC-kalkylering underlättar enligt författarna arbetet med att identifiera lönsamma respektive olönsamma produkter, kunder och marknadssegment. Utifrån den traditionella kostnadsmodellen kan felaktigheter ske genom att produkter och kunder kräver mer resurser än vad de drar in, detta undviks vid användningen av ABC-kalkylering. Arbetet med att ta fram de mest lönsamma produkterna genom ABC-kalkylering sker med hjälp av kostnadsdrivare. Genom att identifiera antalet kostnadsdrivare menar författarna att effektivitet ökar och företaget kan satsa mer resurser på de produkter och kundgrupper som bidrar till en lönsam verksamhet. ABC-kalkylering ger företag en större förståelse för sin kostnadsstruktur, detta genom identifiering av ineffektiva aktiviteter och kostnader man tidigare inte känt till. Om företag baserar sina analyser på kostnadsdrivarna kan dessa minska ineffektiviteten och istället fokusera på de delar av verksamheten som bidrar med lönsamhet (Cooper & Kaplan, 1998). Även fast implementering av ABC-kalkylering kan vara tidskrävande och ett gediget samarbete inom verksamheten behövs hjälper metoden organisationer att identifiera sina kostnadsdrivare. Införandet av metoden hjälper företag att identifiera och ta bort olönsamma produkter samt att justera priser på produkter som är fel prissatta (Khodadadzadeh, 2015).

3.5 Balanserade styrkort (BSC)

Balanserade styrkort (BSC) utvecklades av Robert S. Kaplan och David P. Norton under 1990. BSC är en metod för att styra och mäta organisationers prestation utifrån flera perspektiv (Kaplan & Norton, 1992). Styrkortet är idag ett av de mest etablerade verktyg inom både ekonomistyrning och strategisk ledning. En framgångsrik etablering av balanserade styrkort kräver en tydlig kommunikation om organisationens strategiska mål, hur dessa hänger ihop och hur arbetet skall utformas. Styrkortet skall inte enbart ses som ett verktyg för kontroll, utan även ett verktyg som ska stärka kommunikationen inom en organisation. Detta kommer i sin tur hjälpa till att bära ut budskapet om de bestämda strategier till alla verksamhetens avdelningar (Kaplan & Norton 1999).

I framtagandet av balanserade styrkort föreslog författarna att verksamheter skall balansera på fyra nyckelperspektiv, detta för att ge en mer heltäckande bild av organisationens prestationer. Perspektiven är det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och utvecklingsperspektivet. Perspektiven kan anpassas efter respektive organisations unika behov och är vägledande för att koppla strategiska mål till de dagliga aktiviteterna (Kaplan & Norton 1996).

3.5.1 Finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet fokuserar på olika finansiella nyckeltal som är relevanta för att mäta en organisations framgång, samtidigt som det kan tillämpas som en styrfunktion. Detta perspektiv kan även användas vid uppföljning av olika aktiviteter, där företaget vill undersöka hur strategier förbättrar vinsten och därigenom lönsamheten (Kaplan & Norton, 1999). Författarna menar vidare att beräkningen av finansiella nyckeltal är avgörande för att visa om strategierna inom företaget leder till en ökad lönsamhet. De finansiella nyckeltal som är viktiga är kopplat till vinst, intäkter och kostnader. Exempel på nyckeltal kan vara vinstmarginal, avkastning på eget samt totalt kapital och kassaflöde. Perspektivet utgår ofta från aktieägarnas och investerarnas synsätt, vilket gör beräkningen av de finansiella nyckeltalen till en central del i företaget (Kaplan & Norton, 1996).

3.5.2 Kundperspektivet

Kundperspektivet behandlar hur företag skapar värde för sina kunder och hur detta påverkar respektive företags prestation. Enligt författarna är kundlojalitet och kundnöjdhet faktorer som på sikt driver finansiella resultat och leder till ökad lönsamhet. Detta perspektiv kräver att företaget har en god förståelse för kundernas preferenser och behov, utifrån detta behöver sortiment anpassas. Vidare menar författarna att vid undersökning av kundstocken är det viktigt att identifiera det kundsegment som bidrar med störst värde, detta medför att företaget kan öka lönsamheten och därigenom stärka sin marknadsposition. Viktiga nyckeltal att belysa är kundnöjdhet, marknadsandelar och antalet kunder (Kaplan & Norton, 1996).

3.5.3 Processperspektivet

Inom detta perspektiv ligger fokus på hur organisationer skall lokalisera, bearbeta och förbättra processer som är kritiska. Detta kommer i sin tur leda till att företagen kan uppnå de centrala mål som är uppsatta. Enligt författarna kan detta handla om hur kvalitet, innovation och effektivitet ständigt behöver utvecklas (Kaplan & Norton, 1999). Om företaget har genomarbetade processer kan de attrahera fler kunder och bibehålla sin kundstock, vilket i sin tur leder till en ökad lönsamhet mot aktieägare. Kontinuerliga förbättringar inom organisationens processer gör det lättare att uppnå både mål kopplat till företagets kunder men även finansiellt, vilket ger företaget större konkurrensfördelar. Viktiga nyckeltal är hur effektiva leveranser är, antalet returer och reklamationer samt hur stort svinn företaget har (Kaplan & Norton, 1996).

3.5.4 Utvecklingsperspektivet

Detta avslutande perspektiv intresserar sig för kunskapsutbyte och läran om organisationen, genom utbildning. Det är viktigt att organisationer förbättrar sin kompetens, teknologi samt resursutnyttjande.

Författarna menar på att investeringar i anställda tillsammans med utveckling av teknologin är avgörande för att nå sina strategiska mål, vilket i sin tur leder till en ökad lönsamhet. Det är även viktigt att se in i framtiden, försöka identifiera kompetenser som kommer vara avgörande för att kunna uppnå mål kopplat till kund samt processperspektivet. Ligger företaget steget före sina konkurrenter leder det till en ökad konkurrenskraft och i sin tur ökad lönsamhet (Kaplan & Norton, 1996).

För att implementera balanserade styrkort menar författarna på en stegvis implikation, där det första steget är att sätta en långsiktig plan om vanligtvis fem år. Genom att ha en långsiktig plan kan företaget på ett säkert sätt identifiera de investeringar som behöver göras och budgetera likvida medel till respektive projekt. När arbetet inletts så krävs uppföljningen både kvartalsvis samt årsvis. På kvartalsvisa avstämningar skall fokus ligga på utvärdering av strategin. Vid genomgång på det årliga mötet sätter representanterna upp 10 mål som följs upp på nästkommande möte. Detta gör att strategierna för användandet av styrkortet kommer förändras över tid vilket gör att den årliga uppföljningen har av stor betydelse. På årliga utvärderingsmötena utvecklas, förändras och förbättras strategin inom företaget. För att få balanserade styrkort att fungera så effektivt som möjligt är det viktigt att alla avdelningar involveras. Samtliga anställdas mål tillsammans med de förmåner som finns i form av lön samt bonusar skall kopplas till styrkortet (Kaplan & Norton, 1996).

BSC är idag ett av de mest etablerade verktygen inom ledning och ekonomistyrning. BSC är ett effektivt verktyg för utveckling av organisationer och affärsplanering, vilket underlättar för företag att uppnå vision och mål. Det är viktigt att organisationen identifierar sina behov och kopplar dessa till de viktigaste tillgångar, det vill säga personal, kundrelationer och innovativa investeringar (Yawson & Paros, 2023). Vidare belyser Madsen (2025) att BSC är ett centralt verktyg för att driva långsiktig lönsamhet i en konkurrensutsatt marknad. Genom att koppla organisationens mål till både finansiella och icke-finansiella mått är styrkortet fortsatt en framgångsrik teori i den moderna värld.

Kritiker menar dock att BSC är väldigt komplext och krävande i form av tid för implementeringen. Vidare hävdar författaren att styrkortet har allt för stort fokus på interna faktorer och saknar fokus på externa faktorer så som konkurrens och marknadsfördelning (Nørreklit, 2000). En annan kritiker menar att styrkortet kan bli ineffektivt om det inte på ett enkelt vis anpassas efter varje organisations unika kultur och behov. Författaren menar på att BSC bör vara en del av företagets befintliga styrmedel och inte som ett helt eget (Malmi, 2001). Trots dessa motsättningar kommer detta vara av intresse för fortsatta forskning och sammanställningen av empiri.

3.6 Teorisammanfattning

Teorierna i uppsatsen tar avstamp i lönsamhet, konkurrens, strategi och ekonomistyrning inom dagligvaruhandeln. Centrala källor är Boström & Hernant (2010), Porter (2004), Kim & Mauborgne (2004), Simons (1995), Cooper & Kaplan (1998) samt Kaplan & Norton (1996).

Lönsamhet inom detaljhandeln påverkas av både interna och externa faktorer. Enligt Boström och Hernant (2010) är det avgörande att optimera kostnader och attrahera kunder genom strategiska val inom sortiment, prissättning, service, personal och marknadsföring. Konkurrenssituationen spelar en central roll, där företag måste analysera konkurrenter och positionera sig unikt för att skapa långsiktiga fördelar.

Michael Porter (2004) identifierar tre strategier för konkurrensfördelar. Kostnadsledarskap, där företag konkurrerar genom låga priser och effektiva processer. Differentiering, som innebär att företag skapar unika produkter för att motivera högre priser. Avslutningsvis fokusering, där företag riktar sig mot en specifik marknadsnisch. Kim och Mauborgne (2004) utmanar detta genom Blue Ocean Strategy, som förespråkar att företag skapar nya marknader utan direkt konkurrens.

För att styra och kontrollera företag har Simons (1995) utvecklat LOC, som består av fyra system. Dessa är belief systems, boundary systems, diagnostic control systems och interactive control systems.

Kaplan och Norton (1996) utvecklade de balanserade styrkortet (BSC), där företag mäter prestation genom fyra perspektiv: finansiellt, kund, process och utveckling. Modellen hjälper företag att koppla långsiktiga mål till operativa åtgärder och kräver noggrann implementering.

Cooper och Kaplan (1998) utvecklade ABC-kalkylering, där kostnader fördelas baserat på aktiviteter snarare än volym. Genom att identifiera kostnadsdrivare och resurser får företag en mer exakt bild av vilka produkter och kundsegment som är lönsamma, vilket underlättar strategiska beslut och resurseffektivitet.

Sammanfattningsvis belyser dessa teorier hur företag kan stärka sin lönsamhet genom strategiska val, konkurrensfördelar och ekonomistyrning. Genom att tillämpa dessa insikter kan vi analysera ICA Maxi och ICA Kvantums konkurrenssituation och förstå arbetet för att säkerställa långsiktig lönsamhet.

4.0 Empiri

Här presenteras den insamlade empirin från studiens intervjuer, med stöd av citat från respondenter. Kapitlet är uppdelat på teman utifrån operationaliseringsschemat.

4.1 Prissättning, konkurrens och marknadsstrategier

4.1.1 Prissättningsstrategi

I intervjuer framgår att prissättningsstrategin tar utgångspunkt i Maxi-butikernas affärsidé, geografi, marknaden och förmågan att vara konkurrenskraftiga. Den har direkt koppling till lönsamheten då konkurrensen om kunderna är stor. Vilken prissättningsstrategi som implementeras fastställs av butikens handlare. ICA består av fria handlare i samverkan, deras verksamhet och samarbetar sker i enlighet med Sveriges konkurrenslagstiftning. Prissättningsstrategierna kan även revideras till följd av mikro- och makrofaktorer.

”Alla kunder vill ha så mycket som möjligt men betala så lite som möjligt”
M1

En respondent förklarar att Maxi-butikens prissättningsstrategi grundar sig i att vara konkurrenskraftiga. Därför benchmarkar butiken sina priser mot Willys. Samtidigt framhåller respondenten att inte enbart pris påverkar lönsamheten och köpbeteenden. Handlaren menar att Maxi-butiker har många konkurrensfördelar, ett brett sortiment, mervärden och tjänster. Faktorer som påverkar köpbeteendet positivt och samtidigt genererar god lönsamheten.

En annan respondent menar att sin prissättningsstrategi varit tydlig sedan etablering, butiken ska erbjuda lägst pris. Butiken var den senaste att etablera sig i området, vilket gav möjlighet att själv välja marknadsposition och huvudsaklig konkurrent. Valet av prissättningsstrategi har även påverkats av det geografiska närområdet, kommunen är ett ”lågprisfäste” vilket butiken måste förhålla sig till. Med hjälp av digitala verktyg kan butiken jämföra sig med konkurrenter och säkerställa att prissättningsstrategin upprätthålls. Filosofin är att ett lågt pris leder till fler kunder och därmed ökad lönsamhet. Ambitionen är även att erbjuda det bästa sortimentet och kundbemötandet, vilket tillsammans med mervärden och tjänster påverkar konsumenternas köpbeteende och val av butik.

Ytterligare en respondent beskriver att sin butik sänkt marginalerna för att möta konkurrensen från Willys och matchar pris på hela sortimentet. Med stöd från ICA, som en del av en central prisoffensiv, valde butiken att implementera en lågprisstrategi.

Nyckeln till genomförandet är kostnadsreduktion. Trots ett tapp första året ser handlaren nu en stark uppgång och beskriver läget som ”på väg mot all time high”. Butikens mål är att vara billigast, där nivån på prissänkning styrs av vinstmarginalen. Handlaren menar att denna strategi har en positiv inverkan på konsumenternas köpbeteende och bidrar till ökad lönsamhet. Andra handlare har implementerat en liknande strategi och lyfter kostnadseffektivisering som nyckeln. Respondenter belyser även att prisjämförelsetjänster inom dagligvaruhandeln skapat större priskänslighet och prismedvetenhet vilket strategierna måste anpassas till.

Likt Maxi-butikerna tar även Kvantum-butikernas prissättningsstrategier utgångspunkt i affärsidé, geografi, marknaden och strävan efter konkurrens. Vilken prissättningsstrategi som implementeras fastställs även här av butikens handlare och kan variera. En handlare fokuserar inte på pris och berättar att butiken istället erbjuder ett brett sortiment, hög service och en stark kundupplevelse. Vidare framkommer att pris har en stor betydelse, butiken är konkurrenskraftiga men det är inte priset affärsidén grundar sig i. Pris arbetet optimeras så långt det är möjligt, men alltid på ett sätt som säkerställer lönsamhet. Kunder vill ha ett bra pris men är ganska dåliga på att premiera den som gör ett bra arbete. Om handlaren skulle sänka sin bruttomarginal med 0,5% så skulle omsättningen behöva öka med 2% för att bibehålla lönsamhet.

”Min prisnivå ska vara acceptabel men det är inte där jag är starkast”

K4

En annan respondent berättar betydelsen av geografiskt läge, butiken fokuserar på att skapa två lönsamma kassar, då majoriteten av kunder inte är bilburna. Kundtillströmningen är en annan faktor som påverkar valet av prissättningsstrategi. Samma butik ser en ökad försäljning på helgerna, då målgruppen främst utgörs av köpstarka stadsbor i tvåpersonshushåll snarare än barnfamiljer.

Kvantum-butikerna har valt att applicera en annan strategi, som tar utgångspunkt i lågt pris. Butikerna har utformat sin prissättningsstrategi utifrån en balans mellan lågt pris och inte urholka lönsamheten. Prissättningsstrategin är helt avgörande för butikens framgång och allt tar utgångspunkt i vilken marknad butiken verkar på. Marknaden är både priskänslig och priselastisk, vilket gör att priset spelar en central roll i kundernas köpbeteende. En respondent som arbetar utifrån denna strategi berättar att de aktivt sänkt sina marginaler i syfte att erbjuda lägre priser, något som i sin tur påverkat lönsamheten negativt. Även här lyfter handlaren fram det geografiska läget, handlarens strategi bygger på att bibehålla den lokala handeln i orten. Willys etablering i området bidrog även till ökat prislefokus.

"Lönsamheten är inte så häftig i dagligvaruhandeln just nu"

K1

En annan handlare har liknande strategi men med vissa skillnader. Butiken matchar eller sätter lägre pris än Willys på basvaror, de priser kunder tenderar att minnas. Då denna butiks geografiska närområde saknar en Maxi-butik behöver handlaren erbjuda ett konkurrenskraftigt pris samt ett brett sortiment.

*"Uppfattningen på marknaden styr, tycker kunden det är billigt eller dyrt?
Nu tycker alla att det är dyrt vilket styr handeln. Detta gör att handeln går
mot ett lägre pris eller ett billigare alternativ"*

K3

4.1.2 Val av konkurrensstrategi

Under intervjuerna framkom delade meningar om vilken konkurrensstrategi som Maxi-butiker tillämpar på sin verksamhet. Vissa respondenter tillämpar en differentieringsstrategi medan andra arbetar utifrån kostnadsledarskap, det finns även respondenter som kombinerar inslag från båda.

Respondenter som framhäver differentiering som sin huvudsakliga konkurrensstrategi erbjuder ett brett sortiment, ett kundbemötande i världsklass samt flertalet mervärden i butiken. Mervärdena utgörs av ett utbud av tjänster som exempelvis restaurang, café, förbutik, postombud och delikatessdisk. Handlare som tillämpar en differentieringsstrategi framhäver vikten av att kontinuerligt utveckla förbättringsområden och var lyhörda på vad marknaden efterfrågar.

"Känslan att komma in i vår butik skall vara annorlunda, man skall känna sig välkommen"

M3

Trots att butikerna inte definierar sig utifrån kostnadsledarskap poängterar en respondent att priset redan är konkurrenskraftigt. Lågt pris är inte längre en konkurrensfördel, utan en hygienfaktor för konkurrenskraft. En annan respondent menar att rådande prisdebatt påverkat butikens val av konkurrensstrategi. Resultatet är att handlare börjat kombinera strategier där pris lyfts i större utsträckning. Andra respondenter beskriver hur de, likt tidigare nämnts, arbetar med en kombination av kostnadsledarskap och differentiering. Enligt en av respondenterna var det tidigare mer tydligt inom dagligvaruhandeln vilken strategi man applicerade, något som inte överensstämmer idag. Förändringen styrs främst av kunderna, de efterfrågar ett lågt pris men samtidigt hög kvalitet och brett sortiment.

Vidare framgår det att vissa respondenter beskriver sin konkurrensstrategi utifrån kostnadsledarskap. Även dessa butiker erbjuder stora mervärden och brett sortiment.

Filosofin bygger på att attrahera en bred målgrupp och erbjuda allt under ett tak, men butikens främsta konkurrensfördel är pris. Avslutningsvis grundar sig valet av strategi på butikens affärsidé, konkurrensen i det geografiska närområdet och aktuella marknadsförhållanden.

Valet av konkurrensstrategi inom Kvantum-butikerna skiljer sig åt. Detta har många förklaringar, faktorer som avgör är bland annat geografi, marknadsförhållanden och affärsidé. Vissa respondenter uppgav att de arbetar med en differentieringsstrategi, där fokus är sortiment, kundbemötande, service och utbudet av mervärden och tjänster. Mervärdena är exempelvis delikatessdisk, egen odlade grönsaker, postombud och café. Utöver detta finns diskreta mervärden som utgörs av öppettider, kompoståtervinning, solceller och laddstolpar.

Respondenterna berättar att konkurrenten Willys erbjuder omkring 6.000 - 13.000 artiklar medan en genomsnittlig Kvantum har omkring 24.000 artiklar. En av de butiker vi intervjuat uppger att de erbjuder omkring 36 000 artiklar, vilket motsvarar en Maxi-butiks utbud. Samma butik erbjuder 100 olika sorters tonic och omkring 200 ostar och berättar att det har Sveriges största matsortiment. Även om respondenterna framhåller att deras främsta konkurrensfördel är sin unikititet så nämner samtliga att priset är viktigt. Ingen av dessa respondenter vill kategorisera sig som kostnadsledare men butikerna är väl medvetna om att priserna måste vara konkurrenskraftiga, om inte på hela sortiment, så åtminstone på delar av det. Pris är en hygienfaktor snarare än en uttalad konkurrensfördel.

”Prisledarskap fokuserar vi inte på men däremot ska man göra en god affär här, det är ingen som vill känna sig lurad”

K5

En annan respondent menar att deras strategi tar utgångspunkt i både kostnadsledarskap och differentiering. Strategin kan skifta, ibland är det pris, ibland är det sortiment. Vidare får vi en ny insikt. I det geografiska närområdet finns det ingen Maxi butik. Butiken upplever därför en ökad konkurrens från lågprisaktören Willys och agerar därefter. Sammanfattningsvis innebär en Maxi-butiks närvaro att den benchmarkar och konkurrerar mot Willys. Detta resulterar i att Kvantum-butiker kan fokusera på en differentieringsstrategi. Denna analys bekräftas även i samtal med flera respondenter.

4.1.3 Möjlighet att kombinera konkurrensstrategier

Huruvida konkurrensstrategierna går att kombinera råder det delade meningar om inom Maxi-butikerna. Vissa menar att strategierna kan kombineras, medan andra ser risken att hamna ”stuck in the middle”. En respondent ser kombinationen som en utmaning, speciellt i nuvarande prisdebatt. Butiker måste försöka pressa sina priser och samtidigt bibehålla lönsamhet. Prisdebatten har gjort att butiken lagt större fokus på kostnadsledarskap men detta är inte en långsiktigt hållbar strategi.

”Det är svårt att lämna det ena benet och göra det andra”

M4

Trots att konkurrensstrategierna inom branschen suddats ut genom åren, menar en butikschef att det är viktigt att inte hamna i ett otydligt mellanläge. Enligt respondenten behöver varje butik identifiera områden där de utmärker sig, annars riskerar man att inte uppfattas som tillräckligt attraktiv av någon målgrupp.

Andra respondenter ser sig själva som bevis på att en kombination av strategierna fungerar. En av respondenterna uttrycker att nyckeln är sänkta marginaler på hela sortimentet, samtidigt som utbudet kvarstår. Priserna lockar kunder vilket ökar volymen, vilket resulterar i god lönsamhet. Handlaren förklarar även att butiken har lägsta priser av samtliga ICA butiker i Skåne, Halland och Blekinge. En annan handlare delar denna uppfattning, men med vissa skillnader. Handlaren berättar att det har sänkt sina marginaler på det ordinarie sortimentet vilket resulterat i ett lägre pris på hyllan men valt att behålla marginalerna på sitt utökade sortiment. Handlare berättar vidare om utmaningen att kommunicera både lågt pris och ett brett sortiment. Respondenten framhåller även att Willys är ett exempel på att det lönar sig att enbart arbeta med en strategi.

Även bland Kvantum-butikerna råder det delade meningar om konkurrensstrategierna kan kombineras. Vissa respondenter menar att det är möjligt att kombinera, medan andra inte ser möjligheten. De anser att en kombination varken skapar tydlighet eller trovärdighet på marknaden, och att en kombination är svår att kommunicera ut till kunderna. En butikschefs uppfattning är att hela ICA-Gruppen är lite ”stuck in the middle”. ICA, som är ett positivt laddat varumärke med starka varumärkesvärderingar kan vara förklaring till att kombinationen lönar sig.

”Willys är ett bevis på att det har lönat sig att fokusera på en sak och det är lågt pris”

K5

Fler respondenter anser att det är möjligt att kombinera konkurrensstrategier. De berättar att det finns en risk men att kundernas preferenser förändras och behöver tillgodoses. Likt en Maxi-butik, berättar en respondent att priset ska vara lågt och konkurrenskraftigt på både ordinarie och utökat sortiment samtidigt som de ska leverera mervärden och ett brett utbud. Ytterligare en handlare menar att det är möjligt att kombinera konkurrensstrategierna och att det är nyckeln. Respondenten utvecklar sitt resonemang genom att betona vikten av att noggrant följa upp resultatet samt kontinuerligt utvärdera avtal och kostnader.

”Den som lyckas med det konststycke är också vinnaren imorgon, för då kan du vara både konkurrenskraftig i prissättning men också bibehålla det serviceutbudet som du faktiskt står för”

K1

4.1.4 Marknadsutrymmen utan direkt konkurrens

Huruvida Maxi- och Kvantum-butiker har skapat nya marknadsutrymmen utan direkt konkurrens skiljer sig inte åt mellan profilerna, endast en butik uppger att de saknar exempel. I denna fråga uppfyller inte respondenterna samtliga delar av teorin. Däremot finns synergier där vissa delar av teorin uppfylls. En handlare ger sin tonicavdelning och investeringen i ett växthus som exempel på initiativ.

”Det åker kunder från andra delar av Skåne bara för att handla tonic hos oss”.

M1

En annan respondent beskriver en satsning på att driva försäljning till stadens företag. En handlare berättar också om sitt varmkök som producerar matlådor, utöver detta arbetar de med ”ICA på jobbet”. Ett initiativ där butiken placerar ut varuskåp på olika företag.

Flertalet butiker har även gjort stora investeringar i att utöka sitt sortiment från andra matkulturer. De förklarar att det möter stor konkurrens, men att det unika blir att de samlar allt under ett tak. De initiativ som beskrivits ovan sammanfattar några av de aktiviteter som butikerna arbetar med. Det finns fler initiativ än de som redovisats och omfattningen varierar mellan butikerna. Vissa arbetar med fler, medan andra endast implementerat enstaka åtgärder. Samtliga initiativ har, i varierande grad, gett butikerna nya konkurrensfördelar och öppnat upp för nya marknadsutrymmen att verka inom. Även om vissa av dessa områden är mer konkurrensutsatta än andra, möter butikerna generellt sett liten eller ingen konkurrens inom det geografiska närområdet från andra aktörer inom dagligvaruhandeln.

4.1.5 Attrahera nya kundsegment

För att attrahera nya kundsegment utöver den traditionella ICA-kunden menar Maxi-responenterna att det gäller att göra något ingen annan gör, vara entreprenöriell och snabbfotad. I denna fråga finns samstämmighet mellan svaren, även om graden av engagemang varierar. Vissa butiker arbetar mer proaktivt medan andra upplever ett stabilt inflöde av nya kunder och därmed inte ser samma behov. Hur butikerna arbetar med frågan tycks korrelera med prisbilden. Handlare vittnar om att pris är en återkommande fråga bland kunderna, medan andra upplever sig vara förskonade. Låga priser är enligt samtliga handlare den avgörande faktorn för att attrahera nya kunder.

Ett exempel är evenemang som Prisfest eller Prisbonanza, dagar med specialerbjudanden och rabatter. Flera respondenter berättar om synergier, att många kunder får en anledning att besöka butiken, kunder som tidigare valt bort ICA på grund av prisuppfattningen. På detta sätt ger kunden ICA en ny chans och kan uppleva butiken mer naturligt. En annan handlare påpekar att de inte arbetar med likartade evenemang med hänvisning till en för liten parkeringsplats. Det absolut viktigaste för denna handlare är istället att ha en högkvalitativ butik, ren, snygg och välfylld med rätt pris.

Samtliga butiker arbetar med riktad marknadsföring och geografisk bearbetning. Med hjälp av Stammis-kortet kan butikerna rikta kampanjer till specifika postnummer där de observerat ett tapp i försäljning, vidare analyseras även marknadsandelarna. Utöver detta arbetar butikerna med kampanjer riktade mot alla målgrupper, för att alltid vara ”topp of mind”. Flera handlare uttrycker självkritik, att de gör ett för dåligt arbete med att attrahera en yngre målgrupp. Detta är något man vill förbättra. Unga konsumenterna uppvisar generellt låg varumärkeslojalitet och byter butik, beroende på pris, bekvämlighet eller utbud.

”Man hoppas då att vissa av de här kunderna som är väldigt priskänsliga, att de kommer in här och ser att ja, men det är inte så mycket dyrare”

MI

Sammanfattningsvis arbetar handlarna med olika stora ansträngningar för att attrahera nya kundsegment. Respondenterna försöker förbättra alla incitament för att konsumenten ska välja butiken. Tillvägagångssätten ger butikerna en möjlighet att bjuda på sig själva och skapa en extra härlig känsla för kunden, delvis genom evenemang men även genom marknadsföringen. Respondenterna menar fortsatt att kunden åker dit den trivs, genom att addera dessa inslag till butiken tror respondenterna att man kan tillgodose många behov och ökar på konsumenternas trivsel.

Inom Kvantum butikerna finns också stor samstämmighet, även om omfattningen varierar. Generellt har butikerna en mer passiv inställning till detta arbete. De upplever mindre konkurrens och har svårare att motivera investeringarna, de poängterar att attrahera nya kunder är kostsamt.

De tillfrågade butikerna arrangerar inte Prisfest eller större rabattevenemang. Istället uppger vissa handlare att de arbetar med "low price, everyday".

Andra handlare menar att deras insatser i butiken ska leda till nya kundsegment. Ytterligare respondenter menar att de arbetar aktivt med sociala medier för att försöka attrahera kunder. Flera butiker har de senaste åren börjat investera mer i "All världens mat", ett sortiment med varor från Balkan, Mellanöstern och Asien. Detta har uppmärksammats som ett framgångsrikt sätt att attrahera nya kundsegment. Kvantum har dessutom ett större utbud av lokala leverantörer än både Maxi och sina övriga konkurrenter. Även här arbetar butikerna med riktad marknadsföring. Delvis för att analysera marknadsandelar och nå en viss målgrupp. Samtliga respondenter bedriver även kampanjer. En del av butikerna arbetar med kampanjer som kundspecifika medan andra arbetar med det centrala kampanjutbudet från ICA.

"Vi erbjuder de senaste trenderna och det du fått eller hittat på en utlandssemester ska du kunna hitta hos oss"

K5

Som tidigare nämnt möter Kvantum betydligt mindre konkurrens i områden där Maxi finns, vilket möjliggör ett större fokus på en differentierad strategi. En strategi som inte innefattar lika stora ansträngningar i rabatter och kampanjer. Då dessa förutsättningar gäller så konkurrerar Maxi i större utsträckning mot lågprisaktörerna. När dessa förutsättningar inte gäller arbetar Kvantum med fler aktiviteter kopplat till rabatter och kampanjer för att attrahera nya kundsegment.

4.1.6 Innovativa lösningar och kostnadseffektivitet

Samtliga respondenter från Maxi och Kvantum menar att det går att kombinera innovativa lösningar med kostnadseffektivitet. Samtliga butiker arbetar med både innovativa investeringar och innovativa arbetsätt på ett kostnadseffektivt vis. Även om utsträckningen varierar så finns det inga tydliga olikheter. Det handlar om butikens enskilda förutsättningar, detta kan innefatta konkurrens, ekonomi eller geografi. Stor enighet finns i att följa upp kostnader, en förutsättning för att möjliggöra finansiering av innovativa lösningar. Butikerna behöver effektivisera sina kostnader och spara in där det går.

"Det är viktigt att slipa sin drift och försöka minimera kostnader"

M3

Exempel på innovativa investeringar är allt från växthus till restaurang och pantstationer, långsiktiga investeringar. Trots att det är kostsamma och har en längre avskrivningsperiod så bidrar det med synergier som gör dem kostnadseffektiva. Det kan skapa en attraktionskraft till butikerna och driva merförsäljning. I vissa fall berättar handlarna att det kan vara sekundärt att analysera ”payoffen”. På lång sikt är det kostnadseffektivt att erbjuda kunderna det de efterfrågar och att den faktorn är minst lika viktig som själva avskrivningen, i slutändan handlar det om att behålla och tillfredsställa målgruppen. Andra investeringar kan vara enklare att överväga. En butiks investering i en kompostmaskin visade sig vara kostnadseffektiv redan från första månaden, avskrivningen var mindre än deras tidigare kostnad.

Ett exempel på arbetssätt är en butiks verksamhet under Coronapandemin. De skapade flertalet innovativa lösningar kopplade till tillgänglighet och service trots omfattande restriktioner. En ”drive through” skapades som underlättade tillgängligheten samtidigt som den anpassade sig till restriktionerna. En annan respondent berättar att det finns utmaningar med att kombinera innovativa lösningar och vara kostnadseffektiva. Handlare måste delvis upprätthålla sin affärsidé och konkurrensstrategi och undvika att hamna ”stuck in the middle”, men å andra sidan kan justeringar vara nödvändiga för att upprätthålla sin omsättning och bibehålla sina kunder. Trots att handlaren inte är en lågprisaktör så är strategin att möta dessa konkurrenters prissättning och investera i innovativa lösningar. Handlaren menar att vara differentierad och väl investerad inte har någon motsättning till kostnadseffektivitet.

Sammanfattningsvis finns det inga större olikheter mellan Kvantum och Maxi. Samtliga respondenter menar att det är möjligt att kombinera innovativa lösningar med kostnadseffektivitet, även om graden av satsningar varierar mellan butikerna.

4.2 Ekonomistyrning och lönsamhetsarbete

4.2.1 Budgetering och prognoser

Arbetet med budgetering och prognoser skiljer sig inte mellan profilerna Maxi och Kvantum. Respondenterna beskriver att de arbetar primärt med en årsbudget. Budgeten fastställs i samråd med butikens ledningsgrupp eller då butiken har fler, den strategiska ledningsgruppen. Årsbudgeten bryts ner till avdelningsnivå och veckomål som inkluderar antal timmar som varje avdelning har till förfogande. Detta skapar en tydlighet vilket underlättar uppföljning och utfall mot budget. Budgetarbetet tar utgångspunkt i ICA Gruppens prognoser. De tillhandahåller ett inflation- och behovstal. Behovstalet tar utgångspunkt i förväntad försäljning, uppskattat kundbehov och utgör en efterfrågeprognos. Det är utifrån dessa faktorer som handlarna inleder sitt budgetarbete.

"Du vill växa mer än inflationen, ett par procentenheter för att hålla kostnadsmassa i schack, du vill inte hamna i situationen där kostnadsmassan ökar mer än intäktsmassan"

M2

Vidare analyserar butikernas ledningsgrupper ytterligare faktorer vid budgeteringsprocessen. De analyserar butikernas förväntade marknadseffekt och kundtillväxt, ytterligare analyseras marknadsandelar, kommunens population, kalendereffekten samt bostads- och infrastrukturprojekt. Faktorer som kan bidra med värdefulla insikter. Ledningsgruppen utvärderar även planerade förändringar i butiken och eventuella nya investeringar. Granskning av kostnader förekommer också där handlarna omförhandlar kontrakt och bearbetar kostnadsmassan.

En handlare beskriver hur varje avdelning analyseras. Respondenten berättar att den egenproducerade färdigmaten ökade med 25% föregående år, men på grund av kapacitetsbegränsningar förväntas ingen tillväxt i år. Analysmetoden appliceras på samtliga avdelningar för att definiera budgeten och identifiera vilka områden som kan driva tillväxt.

Samtliga butiker har ett proaktivt arbetssätt och följer kontinuerligt upp sina mål. Intervjuerna visar att butikerna varierar i hur ofta de följer upp budgeten. Vissa butiker följer upp varje dag medan andra gör det veckovis och månadsvis. De respondenter som svarat att de följer upp varje dag menar egentligen att de håller en kontinuerlig uppsikt, inte att de genomför någon djupgående analys. Den faktiska uppföljningen sker veckovis eller månadsvis och påbörjas initialt av handlaren, ledningsgruppen eller butikschefen. Därefter involveras avdelningschefer som förmedlar informationen ner i organisationen. Vissa butiker anlitar även konsulter som föreslår förbättringsåtgärder med djupare analyser på avdelningsnivå, samt insikter kring målgruppens beteende.

Sammanfattningsvis finns det inga större olikheter mellan profilerna. Det som sticker ut i frågan är när uppföljning sker, men utan korrelation mellan Maxi- och Kvantum butiker. Skillnader förekommer i vilken utsträckning butikerna arbetar med redogjorda delar, men dessa beror på skiftande marknadsförhållanden, resurser, strategiska målsättningar vilket kan förändras med tiden.

4.2.2 Avvikelser från ekonomiska mål

Arbetet med avvikelser från ekonomiska mål skiljer sig inte mellan profilerna Maxi och Kvantum. Det finns många sätt att hantera ekonomiska avvikelser. Det är dock inte enkelt att avgöra om en avvikelse kräver korrigerande åtgärder eller om den beror på externa faktorer som kalendereffekter, konkurrens eller naturliga försäljningsvariationer. Det är även så att avdelningarna skiftar mycket i försäljning under året, en avvikelse kan därav bero på en felestimerad budget. Respondenterna betonar vikten av att undvika förhastade slutsatser.

När en avvikelse uppmärksammas behöver handlarna ta reda på orsaken. De börjar med att jämföra sig med andra butiker eller butiksprofilen nationellt, detta innefattar jämförelse mellan avdelningar och olika delar i budgeten. Detta ger en indikation på typen av avvikelse. Vidare analyseras omvärlden, däribland nyetablering och erbjudanden. Om inget avvikande noteras, uppfattas avvikelsen ligga internt, en avvikelse i det operativa arbetet. Därefter påbörjas en intern analys av tillgänglighet, sortiment, bemanning, arbetssätt och prognoser. Arbetssättet resulterar i att butikerna hittar avvikelsen, orsaken och kan korrigera den. Utöver detta arbetssätt utarbetas även aktivitetsplaner, detta görs i samband med uppföljning av budgeten. Aktivitetsplanen syftar till att kartlägga och dra lärdomar av tidigare problem för ett proaktivt arbete med att eliminera avvikelser.

Framställning är det normativa arbetssättet vid avvikelser, men detta görs först senare. För att undvika förhastade slutsatser avvaktar handlarna innan åtgärder vidtas.

”Över två månader kommer det räta till sig, alltså det som hände förra veckan kommer räta till sig över två månaderna”

M2

Sammanfattningsvis använder Maxi- och Kvantum-butiker samma arbetssätt för att uppmärksamma och korrigera avvikelser. Butikerna arbetar med avvikelshantering i olika utsträckning, det beror på butikernas individuella förutsättning, inte på butiksformat.

4.2.3 Finansiella nyckeltal

De finansiella nyckeltalen majoriteten av ICA Maxi-butikerna följer upp är bruttovinstmarginal, svinn, personalkostnader och FPAT för att mäta lönsamhet. Dessa nyckeltal används för att förstå butikens ekonomiska välmående samt för att säkerställa en effektiv planering av personal. Bruttovinstmarginal och svinn nämns av flera respondenter, vilket tyder på att dessa nyckeltal är grundläggande mått i den dagliga styrningen. FPAT lyfts även fram i flera butiker som ett centralt verktyg för att följa upp effektivitet i relation till personalbeläggning.

”Vi följer FPAT stenhårt! Vi är en liten butik där effektiviteten är extremt viktig att följa upp”

M2

Samtidigt framträder vissa olikheter. En butikschef tar upp vikten av att inte bli för sifferstyrd, särskilt med en ung ledningsgrupp.

Fokus ligger istället på uppföljning på avdelningsnivå och gemensamma beslut i ledningsgruppen. En annan respondent har en mer flexibel syn där nyckeltalsfokus kan förändras beroende på omvärldsläget, där nämns även APAT utöver FPAT som ett kompletterande nyckeltal.

Majoriteten av ICA Kvantum-butikerna betonar vikten av att följa upp bruttovinstmarginal, personalkostnader och försäljning för att mäta lönsamhet. Särskilt personalkostnaden lyfts fram i flera butiker som en nyckelfaktor, tillsammans med olika mått på effektivitet kopplat till volym. Ett gemensamt tema är att volym ses som en förutsättning för lönsamhet, där flera respondenter nämner att marginaler enskilt inte räcker då det gäller att omsätta tillräckligt mycket med varor för att uppnå lönsamhet.

Ett antal butiker har utvecklat egna nyckeltal eller anpassat befintliga. Exempelvis har en handlare justerat FPAT till APAT för att bättre mäta effektivitet oberoende av prisförändringar, vilket blivit särskilt relevant i takt med inflation och ökade priser. En annan handlare använder nyckeltal som poster per kund och per arbetad timme för att tydligare se relationen mellan volymer och kostnaderna i butiken. Inom en annan Kvantum-butik fokuserar man mer på kundbeteende och analys om hur många varor kunderna handlar per besök. Marginalkronor redogör en annan respondent som det viktigaste nyckeltalet. Hur mycket vinst varje såld vara faktiskt ger i kronor, snarare än procent.

4.2.4 Strategiers påverkan på finansiella nyckeltal

ICA Maxi-butikerna arbetar kontinuerligt med att säkerställa strategierna så att nyckeltalen påverkas positivt, detta har sin utgångspunkt i tydliga mål och uppföljning. Gemensamt är att strategierna är kopplade till både ekonomiska mål och kundupplevelse, där de ofta bryts ner till avdelningsnivå för att skapa delaktighet och ansvar. Flera butiker lyfter vikten av effektiv planering av personal som en central del i att påverka personalkostnader och FPAT.

En respondent tar upp att butiken varje år skapar en affärsplan som följs av aktivitetsplaner på både strategisk och operativ nivå. En annan handlare kopplar sina strategier direkt till nyckeltal, exempelvis genom måltal för kundnöjdhet eller prisupplevd butik. En butik sticker ut genom att involvera personalen i förbättringsarbetet via en idélåda och ett gemensamt mindset, detta ska präglade både kund- och personalupplevelse.

”Vi är probably the best ICA Maxi in the world”

M3

Vidare betonar en handlare att det är viktigt att satsa på spetskompetens inom färskvaror genom samlad chefsstruktur, medan en annan butik förlitar sig på en stark företagskultur snarare än formella strategidokument. Bland ICA Kvantum-butikerna framträder ett genomgående fokus på vardagsnära styrning och löpande uppföljning för att få strategierna att påverka nyckeltalen positivt. Flertalet av respondenterna betonar vikten av att omsätta finansiella mål till praktiska insatser i det dagliga arbetet.

En handlare lägger stor vikt vid tydlighet där ledningsgruppen följer upp nyckeltal månatligen och omsätter dessa till konkreta ”göromål” som hela butiken arbetar efter.

En respondent lyfter fram det dagliga förbättringsarbetet, där exempelvis prisbevakning gentemot konkurrenter används som ett medel för att påverka försäljning och marginal. En annan respondent nämner användandet av färgkodningssystem (rött, gult, grönt) som visualiserar hur väl butiken ligger till mot sina mål. Detta gör att butiken kan säkerställa att strategierna efterlevs, men även att systemet underlättar både vid uppföljning och för personalens förståelse. En annan butikschef fokuserar istället på att lyfta rätt produkter via exponeringsytor och anpassning efter säsong för att driva lönsamhet.

En butik avviker något genom en mer decentraliserad struktur där varje avdelning har frihet att agera mer självständigt, men med tydlig ansvarsfördelning. I butiken ses varje avdelning som en egen enhet, vilket signalerar ett starkt internt entreprenörskap kopplat till både mål och nyckeltal.

”Hos oss skall du driva din egen avdelning som om det skulle vara din egen butik”

K4

4.2.5 Kostnadsberäkning för produkter och kundgrupper

Majoriteten av ICA Maxi-butikerna arbetar kontinuerligt med kostnadsberäkning och försäljningsuppföljning på produktnivå för att identifiera vad som är lönsamt och vad som inte är det. Flera nämner veckovis eller månadsvis uppföljning, särskilt på avdelningsnivå, där hyllvärmare identifieras och åtgärdas löpande. Produkternas lönsamhet bedöms ofta olika beroende på sort, exempelvis får färskvaror kortare provotid än torrvaror.

Flertalet butiker lyfter vikten av att arbeta praktiskt i hyllan, där både säljledare och försäljningschefer är aktiva i att utvärdera sortimentet. Samtidigt nämns kundgruppsanalys via Stammis-data i andra butiker, där lojalitet och köpmönster vägs in i besluten.

Ett antal respondenter betonar att volym ofta väger tyngre än marginalprocent, särskilt i jämförelsen mellan EMV och externa varumärken. I majoriteten av butikerna accepteras att vissa produkter eller kategorier är olönsamma, så länge de spelar en strategisk roll i att locka och behålla viktiga kundgrupper.

ICA Kvantum-butikerna arbetar med en kombination av erfarenhet, försäljningsdata och ekonomisk analys för att identifiera lönsamhet i både produkter och kundgrupper. I flertalet av butikerna sker arbetet med kostnadsidentifiering i realtid, där säljledare och ansvariga planerar säljtor utifrån artiklars marginaler och efterfrågan. Samtidigt används försäljningssystem för att kontinuerligt följa upp svinn, marginal och volym.

En handlare redogör att butiken har ett system där olönsamma produkter rapporteras veckovis och lyfter fram svinn som en avgörande faktor. Placeringen i hyllan styrs av både lönsamhet och volym, där i ögonhöjd reserveras för storsäljare och marginalstarka produkter.

”Även en vara med hög marginal kan bli olönsam om för mycket slängs”

K4

En butikschef berättar att en anställd prisstrateg arbetar med att säkra lönsamhet redan innan nya produkter tas in. Butiken samarbetar med nya externa leverantörer i Sverige där betalning sker först när varan säljs, vilket minskar risken för att ha ett olönsamt sortiment.

Sammanfattningsvis kombinerar butikerna lokalkännedom, analytiska verktyg och flexibilitet i sortimentet för att säkerställa lönsamhet.

4.2.6 Balans mellan pris och lönsamhet

Att balansera mellan att konkurrera med pris och lönsamhet är en ständig utmaning för ICA Maxi-butikerna. Flera butiker framhåller att lågprisstrategier måste kopplas till en tydlig volymökning eller annat kundvärde för att vara hållbara över tid. En handlare betonar vikten av att varje prissänkning ska ge något tillbaka, fler kundbesök eller ökad försäljning annars riskerar marginalerna att urholkas.

En butik arbetar strategiskt med gavelplaceringar och leverantörsförhandlingar, där prisdagen ”Kabomba” illustrerar hur man planerar offensiva erbjudanden utan att äventyra lönsamheten. En annan respondent menar att butiken fokuserar mer på att kombinera konkurrenskraftiga priser med mervärdetjänster som delikatessdisk och bageri, samtidigt som man är medveten om att dessa kräver högre volym för att vara lönsamt över tid. En respondent framhäver volymens kraft där lägre priser ska driva tillväxt, vilket i sin tur gör fortsatt prispress möjlig. En annan butik skiljer sig lite där användandet av prisfiler identifierats och konkurrensbevakning för att positionera sig rätt i marknaden, där Willys ofta är den tydligaste konkurrenten.

Inom ICA Kvantum så menar flertalet respondenter att lönsamhet inte enbart kan säkerställas genom låga priser. Detta kräver en kombination av en effektiv butiksdrift, ett brett sortiment och utmärkt service. En återkommande strategi bland butikerna för att stärka lönsamheten är att effektivisera arbetet internt, exempelvis genom att ha kontroll på avtal, personalkostnader och planering av scheman. En handlare betonar att teambaserat arbetssätt anses viktigt för att hantera sjukfrånvaro utan att behöva ta in extra personal, vilket minimerar onödiga kostnader.

Flera handlare arbetar aktivt med att pressa inköspriser, både genom ICA:s centrala kanaler och via externa leverantörer. Genom verktyg som ICA:s klipp slinga, där varor säljs ut till nedsatt pris, ges möjligheter att öka marginalerna på vissa varor. Samtidigt menar handlarna att varje varugrupp hanteras individuellt, då lönsamheten varierar stort mellan olika kategorier. Vissa avdelningar, exempelvis delikatess och bageri, ses inte primärt som vinstdrivande utan som en servicefaktor som bidrar till butikens totala attraktionskraft.

Respondenterna påpekar också att pridfokusering har sina begränsningar. Marginalerna per vara är generellt små och en allmän prissänkning skulle i många fall riskera att urholka hela butikens lönsamhet. En handlare anser det nödvändigt att arbeta långsiktigt med att säkerställa en stabil intjäning över tid, snarare än att enbart delta kortsiktig konkurrens om pris. Volym ses som en annan avgörande faktor för lönsamheten. Större försäljningsvolym kan kompensera för lägre marginaler, särskilt vid kampanjer där minusmarginaler ibland accepteras i utbyte mot centrala ersättningar från ICA Gruppen.

För att vara konkurrenskraftiga betonas också vikten av rätt sortiment och bredd, snarare än att enbart fokusera på lägsta pris. Differentiering genom exempelvis egna manuella diskar, service och lokalt anpassat utbud framhålls som strategier för att skapa mervärde för kunden och samtidigt upprätthålla lönsamhet i en konkurrensutsatt marknad.

4.2.7 Identifiering av kostnadsdrivare

ICA Maxi-butikerna arbetar aktivt med att identifiera och följa upp de faktorer som driver kostnader i verksamheten, där personalkostnader och svinn nämns som de två mest centrala posterna. Flertalet butiker har tydliga rutiner för att mäta dessa regelbundet, ofta veckovis eller månadsvis med stöd från redovisningsbyråer eller interna rapportverktyg. En butik följer upp personalkostnader noggrant mot en tydlig procentbudget, där FPAT är ett nyckeltal som används för att bedöma effektiviteten. Svinn hanteras både synligt och osynligt. Det synliga följs veckovis med hjälp av en extern konsult, medan det osynliga identifieras först vid bokslut.

En annan handlare berättar att butiken mäter svinn varje vecka och agerar direkt om det sticker ut från budget. För att minska det osynliga svinnet från självscanning har man infört tätare uppföljning. Majoriteten av butikerna arbetar praktiskt med svinnreducering genom att exempelvis laga mat av överblivna råvaror eller sälja svinnpåsar inom frukt och grönt.

Faktorer som driver kostnader såsom personalkostnader och svinn är viktiga poster för ICA Kvantum-butikerna att arbeta med. Majoriteten av butikerna arbetar med kontinuerlig uppföljning och rutiner för att förstå och påverka dessa två poster. Kostnadsuppföljning sker regelbundet genom månadsrapporter från redovisningsbyråer, vilket ger handlarna ett tydligt helhetsgrepp. En butik betonar även vikten av att förstå olika typer av svinn, såsom stöld, viktavvikelser och fakturabrist.

Personalkostnaden följs extra noggrant i några butiker. En handlare har ett särskilt tryck på att anpassa arbetstimmar veckovis, eftersom storstadsbutiker kräver högre löner.

När det gäller svinn arbetar många butiker aktivt med återanvändning i butiksköket, försäljning av reducerade varor genom t.ex. "klimatpåsar" och donation till lantbrukare. En butik utmärker sig med konceptet "Räddad rätt", där minst hälften av ingredienserna i rätterna kommer från varor som annars skulle gått till svinn vilket varit en mycket populärt inslag i butiken.

Sammantaget visar svaren att butikerna förenar analytiska verktyg, personaloptimering och hållbara rutiner för att identifiera och agera på sina största kostnadsdrivare.

4.3 Prestationsmätning och intern effektivitet

4.3.1 Prestationsmätningens påverkan

Respondenterna från såväl Maxi som Kvantum beskriver hur prestationsmätning är en del av och påverkar butikernas dagliga arbete. Prestation kan mätas på butiksnivå, avdelningsnivå och individnivå. På individnivå handlar mätning inte om övervakning utan om att ge stöd vid behov. Alla medarbetare gör sitt bästa, men förutsättningarna kan skilja sig åt.

De mest förekommande nyckeltalen för prestationsmätning är försäljning, volym, svinn och FPAT. Dessa är de som initialt analyseras och som avdelningschefer och medarbetare främst arbetar med. Utvärdering sker oftast veckovis men arbetsuppgifterna kopplat till prestationen arbetas med dagligen.

Avdelningschefer och medarbetare håller försäljningen under uppsyn men arbetar desto mer med det synliga svinnet dagligen, något de verkligen kan motverka. Till skillnad från svinn är försäljningen beroende av så många faktorer vilket inte kan påverkas dagligen i samma utsträckning.

En respondent berättar att butik ingår i en ”bugg-grupp”. Gruppen utgörs av ett fåtal Maxi butiker som jämför sig med varandra. Syftet är att dra lärdomar av varandra. För att följa konkurrenslagstiftningen är butikerna placerade på tillräckligt långt avstånd från varandra, då jämförelser mellan butiker inom ett visst antal mil och minuter är förbjudna. Jämförelser kan analyseras på allt från avdelningsredovisning till FPAT-siffror och schemaläggning, något som effektiviserar butiken och bidrar till en ökad kvalitet. Direkta jämförelser mellan butiker möjliggör högre krav och motiverar även medarbetarna. Respondenten betonar vikt av balans, det viktigaste är personalens välmående.

En annan handlare lyfter att prestationsmätning fungerar bra om rätt person utvärderar siffrorna, annars kan det vara en begränsning. För att underlätta för medarbetarna att förstå nyckeltal och prestationsmått arbetar butiker med förenklade modeller och mallar, utan att kompromissa med tydligheten.

Prestation utvärderas regelbundet av handlare, butikshefer och avdelningschefer på veckobasis. Ledningen involveras främst vid avvikelser, annars ligger ansvaret för uppföljningen hos butikshefer och avdelningschefer. Om avvikelser inte uppmärksammas direkt tas de upp vid de budgetmöten som vanligtvis hålls en gång i månaden. Avslutningsvis framgår att prestationsmätning tillämpas på olika sätt, men förekommer i någon form oavsett butiksprofil. Butikerna arbetar dagligen med mätning kopplat till svinn, volym, försäljning och FPAT.

4.3.2 Utmaningar kopplat till prestationsmätning

Respondenterna från både Maxi och Kvantum är eniga om utmaningarna med prestationsmätning. Handlarna ser ingen större utmaning men vissa svårigheter, särskilt på individ- eller arbetslagsnivå. Handlare berättar att mätning ger information, vilket hjälper dem att bli bättre. Respondenten fortsätter resonemanget och påpekar att alla människor drivs av olika saker. All prestationsmätning behöver inte vara kopplad till siffror, det kan förklaras med ord. Detta är något som bidrar till att enklare förmedla prestation. Betoning ligger även på vikten av att inte vara allt för styrd, det måste finnas utrymme för att testa nya saker men även misslyckas, det är då man lär sig.

"Ingen minns en fegis, kör bara. Blir det fel så lär man sig av det, så här måste det vara"

K4

En annan respondent menar att det finns en övertro på hur mycket en avdelningschef kan påverka butikens prestation. Omvärlden har stor effekt, ibland bojkottar kunder och ibland inte. Det kan även bero på veckans kampanjerbjudande. Av dessa anledningar följer butiken inte upp prestation på veckobasis, utan istället kvartalsvis. Detta har synergier till tidigare fråga där respondenter menar att kalendereffekten och konkurrerande erbjudanden kan göra veckans resultat missvisande i jämförelse med föregående år. Ytterligare en handlare framhåller att det kan vara en fara att mäta prestation på individnivå, att det leder till en försämrad arbetskultur. Respondenten framhäver att det inte finns någon prestationsbaserad lön inom branschen. Uppfattningen är att man utvärderar prestation på grupp- och avdelningsnivå, aldrig på individnivå. Men prestationer som rör butiken i stort analyseras kontinuerligt.

Sammanfattningsvis anser båda butiksprofilerna att prestationsmätning inte innebär några större utmaningar. Utmaningar som identifierats rör främst förmedlingen av prestation snarare än själva utförandet. Det går inte att dra några profilspecifika slutsatser mellan Kvantum och Maxi, då butikerna arbetar på liknande sätt.

4.3.3 Identifiering och förbättring av interna processer

Att identifiera och förbättra interna processer för att öka effektiviteten är ett återkommande fokus bland ICA Maxi-butikerna. Flera handlare arbetar aktivt med att förbättra både bemanning i butik, logistikflöden och varuexponering. Ett gemensamt arbetssätt är att analysera flödet från leverans till hylla och optimera bemanning samt placeringen av varorna för att minska onödigt arbete.

I en butik hanteras flera stödfunktioner direkt av butikscheferna, vilket ger snabbare beslutsvägar. Här arbetar man med att förbättra logistik och minimerar ineffektivitet, exempelvis genom att sortera varor per varugrupp på vagnar och styra kunderna mot självscanning.

En annan butik har mätt effektivitet i färskvaruavdelningen i faktiska minuter, där svinn ses som tid som vidare förloras i rena kronor och öre. Flera butiker arbetar strukturerat med gavelplacering utifrån lönsamhet och påfyllningsfrekvens. Vidare används dessutom begrepp som "kvittobyggare" och "plånboksöppnare" för att styra köp. Kvittobyggare och plånboksöppnare menar flertalet respondenter är av stor betydelse för lönsamheten.

ICA Kvantum-butikerna arbetar aktivt och kontinuerligt med att förbättra sina interna processer, där både involvering av personal, lönsamhetsfokus och effektiv logistikplanering står i centrum. Ett gemensamt drag är att man lyssnar på personalen, involverar avdelningsansvariga och tydliggör för sin personal kopplingen mellan effektivitet och lönsamhet.

En handlare betonar vikten av utbildning, tydliga mål och förståelse för varför effektivisering är viktigt, detta skapar ett starkt engagemang över hela personalstyrkan. En annan handlare lyfter också personalens roll, där över 15 avdelningsansvariga har mandat att arbeta med förbättringar dagligen. Kommunikationen är en central del i verksamheten, ofta genom månadsmöten.

Majoriteten av butikerna arbetar praktiskt med varuflöden, exempelvis genom att planera så att varor inte behöver packas upp och ner flera gånger, eller genom att använda planogram och gavelarbete baserat på marginaler. Respondenterna lyfter även konceptet kvittobyggare.

En butik fokuserar på effektiv drift genom smart personalfördelning, medan en annan medvetet har låg försäljning per kvadratmeter för att skapa en bättre kundupplevelse och ha bredare gångar. Sammantaget kombineras struktur, personaldriv och affärsmedvetenhet för att över tid öka effektiviteten.

4.3.4 Utbildning och kompetens

Både ICA Maxi och ICA Kvantum ser utbildning som en viktig del av personalens kompetens och arbetar kontinuerligt med detta. Båda profilerna arbetar med grundläggande introduktionsutbildningar för nyanställda, där obligatoriska områden som livsmedelshantering, penningtvätt och säkerhetsrutiner täcks. Vidare använder samtliga butiker vi intervjuat ICA Gruppens centrala utbildningsprogram, såsom BLU (Butiksledarutbildning), FLU (Företagsledarutbildning) och EBD (Effektiv Butiksdrift). ICA:s digitala plattformar används också, där det är förinspelade kortare utbildningsfilmer som anses vara nyttiga för repetition bland de anställda.

Skillnader finns dock i hur de olika butikerna väljer att komplettera de centrala utbildningen från ICA. En butik har på eget initiativ startat en regional mini-BLU för yngre eller mindre erfarna medarbetare med ett antal andra butiker i närområdet. En annan butik har valt att prioritera interna utbildningar framför externa aktörer och anpassar innehållet efter butikens unika behov, här ligger särskilt fokus på kundbemötande och ledarskap.

Ett antal handlare belyser arbetet med att aktivt identifiera engagerade medarbetare med utvecklingspotential, så kallade ”rising stars”. Dessa erbjuder individanpassade utbildningsmöjligheter inom exempelvis ledarskap och sortiment, eller de område som intresserar de mest.

En annan butik integrerar utbildning med butikens lean-inspirerade styrning genom dagliga möten och temautbildningar inom drift och svinn.

Sammanfattningsvis är utbildning en prioritet hos både ICA Maxi och ICA Kvantum, men Kvantum-butiker tenderar att lägga större vikt vid individanpassning och samarbete mellan butiker för att utveckla personalens kompetens.

4.4 Kundfokus och anpassning

4.4.1 Kunders behov och preferenser

ICA Maxi-butikerna arbetar brett för att möta kunders behov och preferenser. Butikerna arbetar lyhört med ett stort fokus på kunddialog, feedback av sortiment och butikens totala upplevelse. En gemensam nämnare är användningen av sociala medier, där flera butiker aktivt lyssnar på kundernas åsikter och förslag, både genom undersökningar och informella dialoger i kommentarsfält.

En butik kombinerar digitala kanaler med en fysisk anslagstavla i butiken. Förfrågningar och önskemål om nya produkter hanteras direkt av avdelningschefer. Handlaren framhäver vikten av lyhördhet av vad kunderna vill ha för sortiment. Däremot om nya varor skall tas in i butiken kopplas dessa ofta till krav på försäljningsvolym, för att undvika svinn och bristande lönsamhet. Flera butiker tar upp trender, där lyfts svårigheten med dessa då de kräver snabb reaktion och rätt tajming, vilket inte alltid är lätt att hantera.

En handlare använder försäljningsdata som vägvisare för att möta kunders behov och preferenser. Om försäljningen ökar, tolkar man det som att kundbehovet möts. En annan handlare fokuserar istället mer på att anställa matglad personal som fångar kundernas önskemål i vardagen, särskilt inom färskvaror och premium-utbud. Flertalet av butikerna betonar dock bredden i sortimentet som en del av Maxi-strategin.

”Här skall allt finnas under ett och samma tak”

MI

Att vara lyhörd och närvarande i butiken är ett återkommande arbetssätt bland ICA Kvantum-butikerna när det gäller att förstå och möta kundernas behov. Flera butiker betonar vikten av personlig kundkontakt och att bygga relationer, där direkt feedback ofta väger tyngre än formella undersökningar. Flertalet butiker framhäver att nya produkter kan tas in redan vid enstaka kundönskemål, så länge de är godkända av ICA. Arbetet med trender är något som anammas av flera butiker och handlare beskriver det som ett mervärde för sina kunder.

”I min butik testas produkter upp till 3 till 6 månader för vi vill verkligen ge en ny vara chansen på hyllan” K4

Sociala medier spelar också en stor roll, både som kommunikationskanal och trendspaning. En handlare berättat att butiken till och med har en heltidsanställd på marknadssidan för att utveckla kundrelationen, lyfta högtider och skapa mervärde bortom pris.

4.4.2 Kundnöjdhet & kundlojalitet

Både ICA Maxi och ICA Kvantum använder i huvudsak Nöjd Kund Index (NKI) som nyckeltal för att mäta kundnöjdhet. NKI genomförs på uppdrag av ICA Gruppen och är en central del i hur kunderna upplever vardera butik. Flera respondenter framhäver att frifältssvaren som kunderna lämnar i undersökningen är särskilt värdefulla för att identifiera förbättringsområden för respektive butik och i identifiering av trender som kunderna vill ha. Utöver NKI använder båda profilerna kunddata kopplad till ICA:s Stammskort för att följa utvecklingen av kundlojalitet och individuella köpbeteende.

Det finns dock vissa skillnader i hur butikerna arbetar med dessa nyckeltal. En handlare använder även antalet kvitton som ett kompletterande mått på kundlojalitet och butiksbesök. Vidare talar ett antal handlare från båda profilerna om en viss kritik som riktas mot NKI, där de anser att det är svårt att få konkreta åtgärder från resultaten då undersökningen är väldigt omfattande. Därför väljer vissa butiker att fokusera mer på specifika kommentarer från kunder snarare än på totalbetyg.

En butik har ett unikt sätt att mäta kundlojalitet genom SMS-enkäter för att kartlägga kunders butiksval och preferenser. I den senaste undersökningen framkom att ICA:s kunder värdesätter sortiment och tillgänglighet, till skillnad från t.ex. Willys där pris är viktigast.

Sammanfattningsvis arbetar både ICA Maxi och ICA Kvantum aktivt med att mäta och följa upp kundnöjdhet och lojalitet, men Kvantum-butikerna använder i större utsträckning kompletterande datakällor utöver NKI för att få en mer nyanserad förståelse av kundbeteendet.

4.4.3 Investeringar i digitalisering

ICA Maxi-butikerna gör kontinuerliga investeringar i digitala lösningar och teknologiska verktyg för att effektivisera verksamheten och förbättra kundupplevelsen. En majoritet av butikerna nämner självscanning, snabbkassor och de senaste pantmaskinerna som grundläggande investeringar, ofta med målet att frigöra personalresurser och minska köbildning.

Två handlare beskriver att de har infört elektroniska hyllkantsetiketter, vilket minskar manuellt arbete och ökar precisionen. Majoriteten av butikerna nämner även användandet av automatiserade inventeringssystem och maskiner för tobaksförsäljning som effektivisering.

I samtliga ICA Maxi-butiker används mobiler och surfplattor som mångfunktionella arbetsverktyg, vilket tagit stora steg genom åren.

En annan butik lyfter bredare investeringar, exempelvis solceller, kylar och ICA Gruppens egna stödsystem, där ett förtroendevälutvecklingsutskott hjälper butiker att utvärdera och införa nya teknologiska lösningar.

Även ICA Kvantum-butikerna investerar löpande i digitala lösningar för att öka effektivitet, kundservice och kontroll i butiken. Flera butiker nämner användandet av handdatorer och snabbkassor, samt har implementerat självscanning, vilket både effektiviserar arbetsflöde och förbättrar kundupplevelse.

En handlare beskriver att man har gått ett steg längre genom att införa en AI-robot som analyserar vilka varor som ska prissänkas och vilka som är mest prioriterade att sälja. Informationen visas automatiskt på en digital skärm i butiken, vilket skapar en direkt koppling mellan system och kundkommunikation. En annan butik har infört smartwatches där personalen får aviseringar när kunder behöver hjälp, vilket förbättrar tillgängligheten på golvet.

Flera handlare inom båda profilerna nämner även kamerabevakning, AI-stöd i fakturakontroll och hyllplacering, samt digitala lösningar för både personal och kunder. Detta tillsammans med att flera tekniska investeringarna sker i samarbete med ICA-Gruppen, gör att butikerna arbetar effektivt och med uppdaterade teknologiska verktyg.

4.5 Utdrag från årsredovisning

4.5.1 ICA Maxi

Nyckeltal:	ICA Maxi butiker:
Nettoomsättning:	177mkr - 782 mkr
Vinstmarginal:	-1% - 9%
Bruttovinstmarginal:	12% - 17%
Personalkostnad per anställd:	475 tkr - 652 tkr
Anläggningstillgångar:	8 mkr - 164 mkr

Tabell 2 - Årsredovisning (Allabolag, 2024)

4.5.2 ICA Kvantum

Nyckeltal:	ICA Kvantum butiker:
Nettoomsättning:	177 mkr - 354 mkr
Vinstmarginal:	2% - 5%
Bruttovinstmarginal:	12% - 18%
Personalkostnad per anställd:	508 tkr - 680 tkr
Anläggningstillgångar:	11 mkr - 48 mkr

Tabell 3 - Årsredovisning (Allabolag, 2024)

5.0 Analys

I detta kapitel analyseras empirin genom den teoretiska referensramen. Detta gör att mönster kan identifieras mellan teori och verklighet.

5.1 Prissättning, konkurrens och marknadsstrategier

Butikernas prissättningsstrategi utgår från affärsidé, geografi, marknad och förmågan att vara konkurrenskraftig. Beskrivning visar att profilerna arbetar med att hitta en balansen mellan konkurrenskraft och lönsamhet, men applicerar olika angreppssätt. Boström och Hernant (2010) menar att prissättning har stor inverkan på köpbeteende och i förlängningen lönsamhet. Butiker inom Maxi fokuserar på konkurrenskraftigt pris och i större utsträckning på volym. Kvantum profilen applicerar ett differentierat värdeerbjudande, där pris är avgörande, men inte i samma utsträckning som Maxi. Kvantum framhåller service, sortiment och kundupplevelse i högre grad, vilket Boström och Hernant (2010) menar kan resultera i lojalitet och god lönsamhet.

Konkurrensstrategin visar att Maxi generellt applicerar kostnadsledarskap medan Kvantum generellt applicerar differentiering, något som kopplas till Generic Strategies av Porter (2004). Författaren tydliggör utvecklingen av en konkurrensfördel, antingen kostnadsledarskap eller differentiering. Enligt Islami et al. (2020) har differentiering en större effekt på ett företags prestation, medan Ali och Anwar (2021) menar att kostnadsledarskap är den starkaste konkurrensfördelen. Det finns undantag där motsatsen framkommit eller en kombination av strategierna implementerats, något Acar (2024) och Morschett et al. (2006) belyst. Dock menar Porter (2004) att detta kan innebära en risk att hamna ”stuck in the middle”, där ingen av strategi lyckas. Trots detta vittnar respondenter om framgång. En kombination med delar från båda strategier, ses som ett försök att möta kundernas ökade krav på både pris och kvalitet. Detta anknyter till Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2004) då butikerna försöker skapa nya kundvärden samtidigt som de är kostnadseffektiva.

Båda butiksprofilerna arbetar med att skapa nya marknadsutrymmen, blue oceans. Detta genom att utveckla eller erbjuda något konkurrenterna saknar, exempelvis unika produktområden eller tjänster. Dessa satsningar visar hur butikerna försöker skapa efterfrågan utan direkt konkurrens, vilket kan kopplas till Blue Ocean Strategy. Initiativet uppfyller delar av Blue Ocean-teorin, att skapa unika värden i låg konkurrens (Kim & Mauborgne, 2004). Denna bild delas av Madsen och Slåtten (2019) som menar att företag bör sträva efter en marknad utan konkurrens.

Butikerna förbättrar samtliga incitament för att attrahera nya kundsegment, detta kopplas till Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2004).

Att se bortom befintliga kundsegment, menar författarna att man hittar nya kundsegment, vilket kan bidra till nya marknadsutrymmen och marknadsandelar. Maxi arbetar aktivt med att attrahera nya kundsegment, där lågt pris är avgörande, exempelvis "Prisfest". Kvantum är mer passiva, de tenderar att fokusera på sortiment och service, genom nya produkter och lokala leverantörer som attraktionskraft. Detta överensstämmer med differentieringsstrategin och stärker kundvärde utifrån behov och livsstil. Detta kopplas till kundperspektivet (Kaplan & Norton, 1996). Enligt författarna ses kundnöjdhet och målgruppsanpassning som drivkrafter för lönsamhet.

Respondenterna menar att det går att kombinera innovativa lösningar med kostnadseffektivitet. Innovativa arbetssätt eller investeringar ges som exempel. Detta har synergier till Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2004), då initiativ som restauranger, kompostmaskin och drive-through syftar till att skapa mervärden för kunderna utan att kompromissa med lönsamhet. Ytterligare har det koppling till Kaplan och Norton (1996) som framhåller betydelsen av att sammanföra investeringar till långsiktig avkastning. På sättet butikerna gör avvägningar och fattar beslut om såväl investeringar som arbetssätt så finns likheter till ABC-kalkylering (Cooper & Kaplan, 1998). Butikerna utvärderar investeringar och kostnadsdrivare för att effektivisera verksamheterna.

5.2 Ekonomistyrning och lönsamhetsarbete

Ekonomistyrning inom profilerna kännetecknas av ett strukturerat budgetarbete och löpande lönsamhetsuppföljning. Profilerna arbetar främst med årsbudgetar som bestäms i samråd med vardera butiks ledningsgrupp. Detta arbetssätt förenklar befattningsinnehavares arbete med uppföljning och kontroll. Budgetarbetet kopplas till Simons (1995) teori LOC med inslag av diagnostiska styrsystemen. Där fokus ligger på mätning och uppföljning av prestationer för att säkerställa att verksamheten uppnår sina mål.

De finansiella nyckeltal som butikerna främst applicerar är bruttovinstmarginal, FPAT, svinn och personalkostnader. De finansiella nyckeltal som Maxi och Kvantum främst applicerar är bruttovinstmarginal, FPAT, svinn och personalkostnader. Arbetet kopplas till Kaplan och Nortons (1996) finansiella perspektiv, detta belyser kopplingen mellan företagets strategier och finansiella nyckeltal. Enligt författarna är det viktigt att nyckeltalen är kopplade till vinst, intäkter och kostnader något båda profilerna framhäver (Kaplan & Norton, 1996). Vidare menar Madsen (2005) att BSC är ett centralt verktyg för att driva långsiktig lönsamhet.

Arbetet skiljer sig däremot något, exempelvis använder en Kvantum-butik egen framtagna nyckeltal för att få en bättre förståelse för hur mycket varje kund handlar. Vidare har handlare förändrat FPAT till APAT, allt för att mäta effektiviteten i butiken oberoende av prisförändringarna.

Butikerna arbetar målinriktat med strategier för att påverka de finansiella nyckeltalen. Detta sker genom att strategier bryts ner till avdelningsnivå, där medarbetare engageras genom måltal och kontinuerlig uppföljning. Dock skiljer sig arbetet, ett exempel är en Kvantums användande av färgkodningssystem, för att visualisera måluppfyllelse i realtid. En annan Kvantum har skapat en decentralisering inom organisationen, där butiken låter avdelningar agera som egna enheter, något som kan kopplas till Simons teori. Butiken ger uttryck för ett starkt internt entreprenörskap som främjar ansvarstagande och innovationskraft (Simons, 1995).

Att balansera pris och lönsamhet är en central utmaning för både Maxi och Kvantum. Maxi har större fokus på att lägre pris måste kompenseras av volymökning eller mervärden för att undvika marginalförluster, vilket stämmer överens med kostnadsledarskap (Porter, 2004). Insatser som gavelplaceringar, kampanjer och konkurrensbevakning visar samtidigt på aktiv användning av diagnostic control system för att säkra butikernas lönsamhet (Simons, 1995). Kvantum-butikerna betonar vikten av intern effektivisering, kontroll över personalkostnader och ett väl sorterat sortiment snarare än prispress. Detta speglar ett differentieringsfokus där lönsamhet skapas genom hög grad av service och mervärde (Porter, 2004). Att exempelvis ha ett lokalt anpassat sortiment ses som en tydlig differentiering snarare än en vinstdrivande faktor. Båda profiler kombinerar långsiktig volymstrategi med medveten prismodellering, där Maxi väljer prisdriven tillväxt och Kvantum effektiv drift och differentiering.

Butikerna arbetar offensivt med kostnadsberäkning och uppföljning. Maxi-butikerna tenderar att fokusera mer på volymförsäljning och acceptera vissa olönsamma produkter för att attrahera viktiga kundgrupper, ett arbetssätt som kopplas ihop med kostnadsledarskap genom lågt pris (Porter, 2004). Stammis-datans användning och analys överensstämmer med ABC-kalkyleringens kalkylobjekt, där kalkylobjektet i detta fall är kundstocken (Cooper & Kaplan, 1998). Kvantum arbetar mer med ekonomisk analys och kostnadsidentifiering i realtid, för till exempel svinn, marginaler och volym. Ett arbete som kopplas ihop med diagnostic control systems inom LOC (Simons, 1995).

Profilerna arbetar kontinuerligt med att identifiera och minska kostnadsdrivare. Ett exempel är personalkostnader och svinn som övergripande är de centrala kostnadsposterna. Med en tät uppföljning gör det enkelt för avdelningsansvariga att ha en god kontroll och vidta åtgärder vid behov.

Arbetet med kostnadsdrivare kopplas till teorin om ABC-Kalkylering (Cooper & Kaplan, 1998). Modellen tar utgångspunkt i att identifiera kostnadsdrivare och fördela resurser utifrån aktiviteter snarare än volym, vilket ger mer rättvisande kostnadsberäkningar. Även då införandet av ABC-kalkylering kräver samarbete och är resurskrävande kommer de i slutändan hjälpa företag att reducera produkter utan lönsamhet och möjlighet att justera felprijsatta produkter (Khodadadzadeh, 2015). Vidare menar andra författare att införandet av ABC-kalkylering ökar företagets konkurrenskraft och lönsamhet (Mediaty et al., 2023).

5.3 Prestationsmätning och intern effektivitet

Prestationsmätning är centralt inom butikprofilerna. Butikerna arbetar proaktivt med nyckeltal som försäljning, volym, svinn och FPAT. Detta stämmer överens med BSC av Kaplan och Norton (1996). Hur butikerna arbetar med nyckeltal kopplat till prestation har synergier med det finansiella perspektivet. Fokus ligger på nyckeltal för att mäta organisationens framgång, samtidigt som det kan tillämpas som en styrfunktion. Prestationsmätningen kopplas även till Simons (1995) teori, specifikt diagnostic control system. Det används för målstyrning, vilket prestationsmätning är ett exempel på. Även interactive system förekommer, där bugg-gruppen är ett exempel. Detta används bland annat för att främja lärande, diskussion och reflektion, vilket är bugg-gruppens syfte. Respondenter menar även att det finns risker kopplat till prestationsmätning, där kontrollen blir för stark. Simons (1995) menar att detta kan hämma motivation och förståelse. I linje med belief system har respondenterna förenklat modeller för att tydliggöra gemensamma värderingar (Simons, 1995).

Butikerna arbetar aktivt med att förbättra interna processer för att öka effektiviteten. Detta görs både genom mätning och dialog. Profilerna arbetar i stor utsträckning med att effektivisera logistikflöden, bemanning och varuexponering. Arbetet inkluderar involvering av medarbetare och avdelningschefer för att hitta nya arbetssätt men även utbilda personalen i effektivisering och lönsamhet. Något som kan kopplas till processperspektivet (Kaplan & Nortons, 1996). Inom perspektivet framhåller författarna att interna processer är avgörande för att nå finansiella mål.

Ytterligare belyser profilerna betydelsen av utbildning och kompetensutveckling. Respondenter uttrycker bristande utbildning kopplat till nyckeltalsförståelse, något som butikerna försöker förbättra. Här finns det koppling till BSC, utvecklingsperspektivet. Författarna menar att medarbetarnas kompetens och motivation är en förutsättning för att skapa effektivitet och lönsamhet (Kaplan & Norton, 1996). Utöver det finns det synergier till interactive control system (Simons, 1995). Exempelvis när handlare eller butikshefer arbetar nära teamen och skapar förståelse för nyckeltal.

Detta arbetssätt tyder på att kompetensutveckling inte alltid är formaliserad. Det visar dock en medvetenhet om utvecklingens betydelse för effektiva styrning och uppföljning.

5.4 Kundfokus och anpassning

Arbetet med att möta behov och preferenser är något som butikerna arbetar i hög grad med, däremot så skiljer sig arbetet. ICA Maxi-butikerna arbetar bredare med ett högre kundflöde och en uttalad slogan ”allt under ett tak”, vilket skapar förväntningar på god bredd, tillgänglighet och service. För att identifiera kundpreferenser används flera kanaler, där sociala medier har stor betydelse. De sociala medierna används aktivt för att se kunders kommentarer och analysering av nya trender. Vidare används fysiska anslagstavlor i butik, som gör att kundernas önskemål uppmärksammas.

Maxi-butikernas arbete är förenligt med kundperspektivet inom de BSC (Kaplan & Norton, 1996), där lojalitet, preferenser och kundnöjdhet ses som centrala delar för att fortsatt åstadkomma finansiell utveckling.

Kundperspektivet från Kaplan och Norton (1996) kan även appliceras på ICA Kvantum-butikerna. Dock arbetar Kvantum mer relationsnära, med betoning på personlig service, direktkontakt med kund och lokal anpassning. Flera butiker tar in nya produkter efter endast ett fåtal kundönskemål, givet att ICA Gruppen godkänt dem, vilket visar på en flexibel och snabbfotad styrning. Även här är sociala medier ett kommunikationsverktyg, men personliga möten i butik värderas ofta högre. Detta speglar ett interaktivt styrsystem, där medarbetare och ledning anpassar erbjudandet utifrån lokalkännedom och kontinuerlig dialog (Simons, 1995). Den direkta återkopplingen blir därmed en del av styrningsprocessen snarare än enbart klagomål eller positiv feedback.

En annan skillnad är hur butikerna arbetar med trender. ICA Maxi lyfter svårigheten med att hantera trender på grund av krav på volym och marginal, medan Kvantum i flera fall beskriver en vilja att aktivt testa nya produkter under längre tid, upp till sex månader. Detta indikerar starkare betoning på kundanpassning framför optimering, vilket kan vara ett framgångsrecept i konkurrensutsatta marknader där lojalitet är viktigare än pris (Boström & Hernant, 2010).

Utgångspunkten är att all mätning av kundnöjdhet sker genom Nöjd Kund Index (NKI) och kunddata i Stammis-kortet. Arbetssättet tyder på kundperspektivet, där kunddata utgör en grund för förbättringsarbete (Kaplan & Norton, 1996). Däremot finns vissa skillnader mellan butikerna. Ett exempel är en Kvantum-butik som helt själv skapar en egen SMS-enkät för att se över hur hög kundlojalitet butiken har i sitt upptagningsområde.

Medan ICA Maxi-butikerna mer förlitar sig på de svar som kommer från NKI och Stamma-data.

Slutligen blir utvecklingsperspektivet inom BSC tydligt genom de digitala satsningar som butikens profilerna genomför (Kaplan & Norton, 1996). ICA Maxi betonar investeringar i snabbkassor, självscanning, elektroniska hyllkantsetiketter samt digitala verktyg för att effektivisera flöden och frigöra resurser. Enligt författarna möjliggör investeringar i teknik och lärande, de slags förbättringar som krävs för att nå långsiktiga mål och över tid skapa större konkurrenskraft (Kaplan & Norton, 1996). Kvantum-butikerna lyfter också fram investeringarna likt ICA Maxi. Utöver detta har de fler investeringar kopplat till relation och service, exempelvis genom smartwatches som påkallar uppmärksamhet vid kundfrågor. Ett annat exempel är AI-lösningar som underlättar riktad reklam på sänkta matpriser direkt på butiksgolvet. Det är viktigt att butikerna identifierar sina behov och kopplar dessa till tillgångar, här igenom investeringar (Yawson & Paros, 2023).

5.5 Utdrag från årsredovisning

Genom att jämföra nyckeltal mellan profilerna möjliggör det identifiering av mönster som kan spegla butikernas strategier och arbetssätt, kopplat till ekonomistyrning och lönsamhet.

En första observation belyser vinstmarginal och bruttovinstmarginal. Det finns en variation både inom och mellan profilerna men vi finner ändå ett mönster. Flertalet av Maxi-butikerna uppvisar lägre bruttovinstmarginal jämfört med Kvantum, något vi kan koppla till Porters (2004) kostnadsledarskap, som majoriteten av butikerna tillämpar. Med butikernas medvetenhet om lägre marginaler blir volym och effektivitet avgörande för att uppnå lönsamhet.

Samtidigt visar Kvantum-butiker högre bruttovinstmarginal än Maxi-butiker, men lägre vinstmarginal. Detta kan bero på att personalkostnad per anställd i majoriteten av Kvantum-butikerna är högre, vilket styrks av utvecklingsperspektivet (Kaplan & Norton, 1996). Kvantum-butikerna lägger en större investering i personalens kompetens och antalet anställda på golvet, vilket också förstärks av fokus på att upprätthålla goda kundrelationer. Maxi-butikerna däremot, visar starkare finansiella resultat på sista raden, vilket kan härledas till större effektivitet och ett bredare kunderbudande inom ramen för de balanserade styrkort (Kaplan & Nortons, 1996). Anläggningstillgångarna kan visa på större investeringar hos Maxi-butikerna, vilket speglar bredare butiksformat och satsningar på större och fler teknologiska lösningar. Det överensstämmer med utvecklingsperspektivet i BSC, där investeringar i teknologi ses som en förutsättning för framtida effektivitet och kundvärde, vilket bidrar till lönsamhet över tid (Kaplan & Norton, 1996).

6.0 Resultat

Detta kapitel presenterar resultatet, baserat på insamlad empiri. Resultatet redovisas utifrån studiens syfte och frågeställningar.

6.1 - Vilka gemensamheter och olikheter finns inom den svenska dagligvaruhandeln i arbetet med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet?

Uppsatsen kommer fram till att det finns gemensamheter och olikheter inom profilerna Maxi och Kvantum. Det finns gemensamheter i budgetering, avvikelshantering och prestationsmätning. Butikerna arbetar kontinuerligt med styrsystemen för att mäta och förbättra lönsamheten. Budgetering och avvikelshantering utgör grunden i profilernas ekonomistyrning. Där budgetering representerar verksamhetens ekonomiska förutsättningar och mål. Samtidigt uppstår synergier med avvikelshantering då det belyser områden som behöver förbättras och påverkar verksamhetens lönsamhet. Identifieringen av kostnadsdrivare arbetar profilerna ömsesidigt med, detta resulterar i en ökad kostnadskontroll, vilket skapar förutsättningar för ökad lönsamhet. Profilerna engagerar sig fortlöpande i medarbetarnas utbildning. Utbildning ämnad att skapa kompetens inom verksamhetens alla delar. Detta styrmedel har en indirekt koppling, då utbildning är en beståndsdel för att uppnå en välgrundad ekonomistyrning och positiv lönsamhet.

Uppsatsen finner olikheter inom strategiarbete och interna processer. Kvantum arbetar i större utsträckning med involvering av personal och en vardagsnära styrning. Maxi ägnar sig åt ett övergripande perspektiv och en effektiv styrning i kombination med nyckeltal. Olikheter återfinns även i kostnadsberäkning samt balans mellan pris och lönsamhet. Maxi framhåller volym före marginal, där ett lågt pris tillsammans med ett brett sortiment är essentiellt för god lönsamhet. Trots det accepteras olönsamma produkter, om de har en strategisk roll för att locka och bibehålla kunder. Kvantum verkar istället för mervärden och genomgående lönsamma varor. Därtill planerar profilen sina säljtor efter marginal och efterfrågan. Arbetet med finansiella nyckeltal skiljer sig åt. Maxi följer främst personalkostnad, FPAT, bruttovinstmarginal och svinn, där de två sistnämnda appliceras av majoriteten. Kvantum framhåller istället personalkostnad tillsammans med anpassade nyckeltal för individuella marknadsförhållande och behov.

6.2 Vilka konkurrensfördelar prioriteras inom svensk dagligvaruhandel?

Konkurrensfördelarna grundar sig i butikernas val av prissättningsstrategi som tar avstamp i affärsidé, geografi, marknad och konkurrenskraft.

Prissättningsstrategin är delvis fokuserad på lågt pris men även utbud spelar en avgörande roll för lönsamhet och köpmönster. Konkurrensstrategierna som appliceras är differentiering, kostnadsledarskap eller en kombination av dessa. Strategier utifrån kostnadsledarskap, som majoriteten av Maxi använder, tar utgångspunkt i lågt pris. Differentiering appliceras av majoriteten av Kvantum-butikerna, där ett unikt värdeerbjudande prioriteras. För skapa nya konkurrensfördelar, attrahera nya kundsegment och ta marknadsandelar försöker butikerna skapa nya kundvärden som inte möter direkt konkurrens. Vidare för att attrahera nya kundsegment genomförs geografisk bearbetning, riktad marknadsföring samt kampanjer. En typisk konkurrensfördel för Maxi är ”Prisfest” och attraktion genom pris. Kvantum arbetar istället med ”low price everyday” och tyngd vid sortiment och lokala leverantörer. Det finns även exempel på initiativ till nya konkurrensfördelar, innefattande arbetssätt och investeringar.

För att ytterligare skapa konkurrenskraft är butikerna lyhörda, där fokus ligger på återkoppling angående sortiment och kundupplevelse. Maxi anser trender vara en belastning då dessa inte innefattar större volym och kräver stor hantering. Detta i motsats till Kvantum där trender beskrivs som ett mervärde, tillsammans med aktivt accepterande av kundspecifika önskemål. Vidare appliceras ytterligare konkurrensfördelar genom digitala investeringar och ICA Gruppens kundundersökning (NKI).

6.3 Egna kommentarer

Reflektionerna och lärdomarna vi tar med oss är omfattningen av en kvalitativ studie. Vi har lärt oss att vara specifika och ställa rätt frågor för att kunna hantera mängden data vi analyserat. Ytterligare att arbeta koncentrerat med uppsatsens syfte och frågeställningar har delvis varit utmanande då intervjuerna belyst flertalet intressanta aspekter, som inte alltid varit direkt kopplade till uppsatsen. I inledningsfasen fann vi intresset för svenska dagligvaruhandeln, vilket resulterade i en analys av flertalet vägval för vår uppsats. Den svenska dagligvaruhandeln har under de senaste åren varit omdiskuterad, både i media och inom politiken, framförallt kopplat till vinsterna i butikerna. Detta var något vi ville undersöka närmare och valde att inrikta oss på de största profilerna inom branschen, ICA Maxi och ICA Kvantum. Vid närmare analys av profilerna, både genom intervjuer och ekonomisk data visade det sig att marginalerna är inte så stora som media och politiker beskriver. Det som framkommer i media är vinsten på sista raden i kronor och öre, inte i procent vilket ger en snedvriden bild av den ekonomiska framställningen. Vi tycker att butikerna arbetar på ett sunt sätt, där varje butik får kämpa för att uppnå lönsamhet och samtidigt pressa sina priser för att fortsatt vara konkurrenskraftiga. Uppsatsen har gett oss värdefulla insikter i arbete med ekonomistyrning och lönsamhetsarbete i en otroligt konkurrensutsatt marknad, vilket vi kommer att ta med oss i vårt fortsatta arbetsliv.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Uppsatsens problemområde och syfte är förankrat i ekonomistyrning kopplat till lönsamhet och konkurrens. För vidare forskning hade det varit intressant att jämföra hur hela svenska dagligvaruhandeln arbetar med ekonomistyrning kopplat till lönsamhet, där undersökningen tar utgångspunkt både i ICA Gruppen, Axfood, Coop och Lidl. Även undersöka vilka mer konkurrensfördelar som finns inom den svenska marknaden.

Vidare hade det varit intressant att inom ICA Gruppen haft intervjuer med butikspersonal. Där syftet hade varit att undersöka prestationsmätning och effektivitet kopplat till lönsamhet. En undersökning som skulle bestå av intervjuer med personal inom de olika profilerna, ICA Maxi & ICA Kvantum för att se hur arbetet skiljer sig åt ur ett medarbetarperspektiv.

Referenser

- Acar, S. (2024). A Review of Porter's Generic Strategies: Strategy Examples in International Firms. *International Social Sciences Studies Journal*, 10(11), 1902-1918. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14218109>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 1-10. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.76.5>
- Allabolag. (2025). *Borås Stormarknad AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/boras-stormarknad-ab/boras/livsmedel/2K2MGIH5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Falkenbergs Stormarknad AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/falkenbergs-stormarknad-ab/falkenberg/livsmedel/2JYSBXDI5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Forsheda Livs AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/forsheda-livs-aktiebolag/kungsbacka/livsmedel/2K0YU6BI5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Helsingborgs Stormarknad AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/bokslut/helsingborgs-stormarknad-ab/helsingborg/livsmedel/2K2M4BNI5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Kvantum i Klippan AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/kvantum-i-klippan-ab/klippan/livsmedel/2K3UJC1I5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Landvetter Stormarknad AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/landvetter-stormarknad-ab/landvetter/livsmedel/2K1J6HPI5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Mega i Gårda Aktiebolag*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/mega-i-gårda-aktiebolag/göteborg/livsmedel/2JZVNQSI5YFWD>
- Allabolag. (2025). *RI Livs AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/ri-livs-ab/-/livsmedel/2K2PSNTI5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Selmtec AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/selmtec-ab/ronneby/livsmedel/2K16CXHI5YFWD>

- Allabolag. (2025). *Silverdals Stormarknad AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/silverdals-stormarknad-ab/almhult/livsmedel/2KH5PF5I5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Växjö Stormarknad AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/vaxjo-stormarknad-ab/vaxjo/livsmedel/2KONF4UI5YFWD>
- Allabolag. (2025). *Ängelholms Stormarknad AB*. Allabolag. <https://www.allabolag.se/foretag/vaxjo-stormarknad-ab/vaxjo/livsmedel/2KONF4UI5YFWD>
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology: New vistas qualitative research* (3 Uppl.). Sage publications inc.
- Ax, C., Kullvén, H., & Johansson, C. (2021). *Den nya ekonomistyrningen* (6 uppl.). Liber AB.
- Boström, M., & Hernant, M. (2010) *Lönsamhet i butik : samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens* (1 uppl.). Liber AB.
- Brierley, J. A., Cowton, C. J., Drury, C. (2001). How product costs are calculated and used in decision making: A pilot study. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 202-206. <https://www.proquest.com/docview/274565443?sourcetype=ScholarlyJournals>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber AB.
- Bryman, A., Bell, E., Harley, B. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (4 uppl.). Liber AB.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1998) *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (1 uppl.) Harvard Business School Press.
- David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod* (1 uppl.). Studentlitteratur AB.

- Delfi. (u.å). *Elektroniska hyllkantsetiketter i dagligvaruhandeln*. Delfi. <https://www.delfi.com/sv/branscher/losningar-for-dagligvaruhandeln/>
- Fisher, M., Gaur, V., Kleinberger, H. (2017). *Curing the Addiction to Growth*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/curing-the-addiction-to-growth>
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. N., Govindaran, V. (2021). *Management Control Systems* (2 uppl.). McGraw-Hill
- Hernant, M., Andersson, T., Hilmola, O. (2007). Managing retail chain profitability based on local competitive conditions: preliminary analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(11), 912-935. <https://www.proquest.com/docview/210908932?sourcetype=ScholarlyJournals>
- Hoque, Z. (2006). *Triangulation Approaches to Accounting Research* (1 uppl.). Spiramus.
- ICA Fastigheter AB. (u.å). *Våra fyra butiksformat*. ICA Fastigheter. <https://www.icafastigheter.se/icas-fyra-profiler/>
- Islami, X., Mastafa, N., & Latkovikj, M. T. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(3), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (3 uppl.). Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard - från strategi till handling* (1 uppl.). ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes* (1 uppl.). Boston, Mass. Harvard Business School.

- Khodadadzadeh, T. (2015). A state-of-art review on activity-based costing. *Growing Science*, 1(2), 89–94.
<https://doi.org/10.5267/j.ac.2015.12.001>
- Konkurrensverket. (2024). *Konkurrensverkets genomlysning av livsmedelsbranschen 2023–2024* (Rapport 2024:5). Konkurrensverket.
<https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/rapportlista/konkurrensverkets-genomlysning-av-livsmedelsbranschen-20232024/>
- Konkurrensverket. (2024). *Konkurrensen mellan dagligvaruaktörerna* (Analys i korthet 2024:4). Konkurrensverket.
https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/analys-i-korthet/analys-i-korthet_2024-4.pdf
- Konkurrensverket. (2024). *Stigande matpriser - vart tar pengarna vägen?* (Rapport 2024:3). Konkurrensverket.
<https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/rapportlista/stigande-matpriser--vart-tar-pengarna-vagen/>
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*, 5(1), 1-13.
<https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy through the Lens of Management Fashion Theory. *Social Sciences*. 8(1), 1-23.
<https://doi.org/10.3390/socsci8010028>
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207-220.
<https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>
- Mediaty, Usman, A., Mahmuda, S. R., Mansa, C. N. A., & Sudharma, F. Z. (2023). Implementation Activity-Based Costing & Time-Driven Activity-Based Costing: A Systematic Literature Review. *Journal of Economics and Digital Business*, 2(4), 1297–1312.
<https://doi.org/10.55927/ministal.v2i4.7113>
- Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2006). Competitive strategies in retailing - an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4), 275-287. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.016>

- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Orth, M., & Maican, F. (2012). Marknadsstruktur och dynamik i dagligvaruhandeln. *Ekonomisk Debatt*, 40(1), 11 - 15. <https://www.ifn.se/media/hqaddpcy/särtryck2012-5.pdf>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., Jordan, B. (2020). *Corporate Finance* (13 uppl.). McGraw-Hill Education.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (1 uppl.). Boston, Mass. Harvard Business School Press
- Lindvall, M. S. (Programledare). (24 maj 2023). Livsmedelsbranschen – Från producent till konsument (Nr. 67). [Poddavsnitt]. Konkurrenten. Konkurrensverket. <https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/podcasten-konkurrenten/avsnitt-67-livsmedelsbranschen--fran-producent-till-konsument/>
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Rice, M. D., Ostrander, A., Tiwari, C. (2016). Decoding the Development Strategy of a Major Retailer: Wal-Mart's Expansion in the United States. *The Professional Geographer*, 68(4), 640 - 649. <https://doi.org/10.1080/00330124.2016.1140494>
- Statistikmyndigheten. (15 januari 2024). *Matprisökningen 2023 näst största på över tio år*. Statistikmyndigheten. <https://www.scb.se/pressmeddelande/matprisokningen-2023-nast-storsta-pa-over-tio-ar/>
- Svensk Dagligvaruhandel. (2024). *Dagligvaruindex Årsrapport 2023*. Svensk Dagligvaruhandel. <https://www.svenskdagligvaruhandel.se/wp-content/uploads/Dagligvaruindex-Årsrapport-2023.pdf>

- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *ScienceDirect*, 32(7-8), 757-788.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

- Yawson, R. M., & Paros, A. K. B. (2023). Systems Perspective of the Use of the Balanced Scorecard for Organization Development and Change. *Sage Journals*, 13(4), 1-15.
<https://doi.org/10.1177/21582440231218064>

Bilagor

Operationaliseringschema

	Intervjufrågor	Avsikt att undersöka	Teori
1	Hur påverkar butikens prissättningsstrategi dess lönsamhet och kundens köpbeteende?	Hur butikerna arbetar med prissättningsstrategier och kunders köpbeteende?	Lönsamhet i butik: samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens (Boström, M., & Hernant, M, 2010)
2	Hur skulle ni beskriva er konkurrensstrategi, arbetar ni främst med kostnadsledarskap, differentiering eller fokus på en specifik målgrupp?	Vilken konkurrensstrategi implementerar butiken?	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, E. M, 2004)
3	Anser ni att det går att kombinera kostnadsledarskap och differentiering, eller riskerar man att bli ”stuck in the middle” enligt Porters teori?	Går de två konkurrensstrategierna att kombinera?	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Porter, E. M, 2004)
4	Finns det några initiativ i er butik där ni har skapat ett nytt marknadsutrymme, där ni inte möter direkt konkurrens?	Har ni skapat ett eget marknadsutrymme?	Blue Ocean Strategy, (Chan Kim, W., & Mauborgne, R. 2004)
5	Hur arbetar ni för att attrahera nya kundsegment utöver de traditionella ICA-kunderna?	Hur attraherar ni nya kunder?	Blue Ocean Strategy, (Chan Kim, W., & Mauborgne, R. 2004)

6	Ser ni möjligheter att kombinera innovativa lösningar med kostnadseffektivitet, enligt Blue Ocean-strategin?	Kombinerar ni konkurrensstrategier?	Blue Ocean Strategy, (Chan Kim, W., & Mauborgne, R. 2004)
7	Hur arbetar ni med budgetering och prognoser för att styra butikens ekonomi?	Med vilka verktyg styr ni butikens ekonomi?	Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (Simons, R., 1995).
8	Hur påverkar prestationsmätning butikens dagliga arbete?	Hur arbetar ni med prestationsmätning?	Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (Simons, R., 1995).
9	Finns det utmaningar med att mäta prestation?	Finns det nackdelar med prestationsmätning?	Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (Simons, R., 1995).
10	Hur hanterar ni avvikelser från ekonomiska mål och hur följs korrigerande åtgärder upp?	Hur hanterar ni avvikelser?	Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (Simons, R., 1995).
11	Vilka finansiella nyckeltal följer ni upp för att mäta verksamhetens lönsamhet?	Vilka nyckeltal är viktiga för er butik?	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996)
12	Hur arbetar ni för att säkerställa att era strategier påverkar finansiella nyckeltal positivt?	Strategiarbete kopplat till finansiella nyckeltal?	The balanced scorecard: från strategi till handling (Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1999)

13	Hur arbetar ni för att identifiera och möta era kunders behov och preferenser?	Hur tillfredsställer ni era kunder?	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996)
14	Vilka nyckeltal använder ni för att mäta kundnöjdhet och kundlojalitet?	Hur mäter ni kundperspektivrelaterade nyckeltal?	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996)
15	Hur identifierar och förbättrar ni interna processer för att öka effektiviteten i butiken?	Hur arbetar ni internt för att skapa lönsamhet?	The balanced scorecard: från strategi till handling (Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1999)
16	Hur arbetar ni med att utbildning kopplat till personalens kompetens och kunskap inom företaget?	Hur utbildar ni personalen?	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996)
17	Vilka investeringar gör ni för att säkerställa att teknologiska verktyg och digitala lösningar används effektivt i verksamheten?	Vilka innovativa verktyg använder er butik?	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action (Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996)
18	Hur arbetar ni idag med kostnadsberäkning i butiken för att identifiera lönsamma respektive olönsamma produkter och kundgrupper?	Hur arbetar ni för att avgöra lönsamhet på produkter?	Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance (Cooper, R., & Kaplan, S., R., 1998)

19	Hur balanserar ni mellan att konkurrera med pris och att samtidigt säkerställa lönsamhet?	Hur balanseras pris press och samtidigt lönsamhet.	Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance (Cooper, R., & Kaplan, S., R., 1998)
20	Hur identifierar ni vilka faktorer som driver kostnader inom er butik?	Hur håller ni koll på era största kostnader?	Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance (Cooper, R., & Kaplan, S., R., 1998)

