



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

**Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet**

**Magisteruppsats, 10 poäng
HT 2006**

Självscanning i dagligvaruhandeln

– en konkurrensfördel eller inte?

Författare:
Klas Blomqvist
Henrik Dagergård

Handledare:
Hans Knutsson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Självscanning i dagligvaruhandeln -en konkurrens fördel eller inte?
- Seminariedatum:** 2007-01-17
- Ämne/Kurs:** Magisteruppsats, FEK 591. Strategic Management, 10p.
- Författare:** Klas Blomqvist, Henrik Dagergård
- Handledare:** Hans Knutsson
- Fem nyckelord:** Självscanning, dagligvaruhandeln, konkurrens fördel, strategisk grupp, differentierad strategi
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att analysera om investeringar i ny teknik i dagligvaruhandeln, vilka ämnar rationalisera bort kassaprocessen, kan ligga till grund för en bestående konkurrens fördel.
- Metod:** En kvalitativ studie med ett deduktivt angreppssätt har använts där två fallföretag har studerats. Vi har genomfört intervjuer med fallföretagen samt gjort observationer i respektive butik.
- Teoretiskt perspektiv:** För att få en djupare förståelse för hur konkurrens fördel uppnås studerar vi fallföretagen ur två perspektiv, dels externt och dels internt. För att analysera företagen ur ett externt perspektiv har vi använt bland annat positioneringsteorier och förklarar med hjälp av dessa hur fallföretagen försöker uppnå konkurrens fördel genom en unik position. För att sedan förklara det interna perspektivet används resursbaserade teorier.
- Slutsatser:** Slutsatserna i denna uppsats är att det sannolikt går att uppnå en konkurrens fördel, gentemot andra strategiska grupper, med hjälp av självscanning. För att uppnå detta krävs dock vissa externa förutsättningar, exempelvis att butiken ska tillämpa en differentierad strategi som tillgodoser kunder som värdesätter snabbhet och bekvämlighet minst lika mycket som pris vid livsmedelsinköp. För att denna strategi ska bli framgångsrik fordras också interna förutsättningar såsom en motiverad och serviceinriktad personal.

Abstract

- Title:** Self scanning in the provisions industry
-a competitive advantage or not?
- Date of Seminar:** 2007-01-17
- Course:** Master thesis in business administration, FEK 591. Strategic Management, 10 swedish credits.
- Authors:** Klas Blomqvist, Henrik Dagergård.
- Advisor:** Hans Knutsson
- Five key words:** Self scanning, provisions industry ,competitive advantage, strategic group, differentiated strategy
- Purpose:** The purpose with this thesis is to analyze to what extent investment in new technology in the provisions industry, which aim to rationalize the payment process, could be a source of a sustained competitive advantage.
- Methodology:** In this thesis we have used a qualitative methodology with a case study of two companies. We have conducted interviews with the companies aswell as observations.
- Theoretical perspective:** To get a deeper understanding of how a competitive advantage is obtained we have studied the companies from two perspectives, externally and internally. To analyse the companies from an external perspective we have used positioning theories. These help us to explain how the case companies can obtain a competitive advantage with a unique position. To explain the internal perspective we have used resource based theories.
- Conclusions:** The findings show that it is possible to obtain a competitive advantage, against other strategic groups, by implementing a self scanning system. However, to obtain this advantage some external conditions are needed, for example that the company uses a differentiated strategy which aim to serve customers who value time and convenience more than price when they go to the supermarket. If this strategy is to be successful internal conditions as motivated and service minded staff, are needed.

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	10
1.4 DEFINITION AV KONKURRENSFÖRDEL	10
1.5 AVGRÄNSNINGAR	10
1.6 MÅLGRUPP	11
2. METOD	12
2.1 VAL AV ÄMNE	12
2.2 VAL AV METOD	12
2.3 VAL AV ANSATS	13
2.4 FALLSTUDIE	13
2.4.1 Urval	14
2.5 PRIMÄRDATA	15
2.5.1 Frågeformulär	15
2.5.2 Intervjuförfarande	16
2.5.3 Direkt observation	17
2.5.4 Undersökningens validitet och reliabilitet	18
2.6 SEKUNDÄRDATA	19
2.7 TEORETISK REFERENSRAM	20
2.8 KÄLLKRITIK	20
3 TEORI	22
TEORINS DISPOSITION	22
3.1 EXTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT SKAPA KONKURRENSFÖRDEL	23
3.1.1 Branschanalys	23
3.1.2 Positionering	23
3.1.3 Strategiska Grupper	25
3.1.4 Positioneringsstrategier i livsmedelsbranschen och kritik mot Porter	27
3.2 INTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR TILL KONKURRENSFÖRDEL	28
3.2.1 Kärnkompetenser och unika resurser	28
3.2.2 Utvärderingsinstrument för kompetenser och resurser	30
3.2.3 Passformen mellan värdeskapande aktiviteter	31
3.3 INVESTERINGARS SYFTEN OCH EFFEKTER	32
3.3.1 Karaktärisering av investeringar	32
3.3.2 Servicens betydelse för konkurrenskraften	33
3.3.3 Värdekedjan	34
3.3.4 Kostnadsdrivare	35
3.3.5 Kostnadsdynamikens betydelse	36
3.4 TEORISAMMANFATTNING	36
4 EMPIRI	39
4.1 ICA MAXI	39
4.1.1 Strategisk positionering och konkurrensfördelar	39
4.1.2 Beslutet om självscanning	40
4.1.3 Implementeringen av självscanning	40
4.1.4 Investeringens kostnader	41
4.1.5 Investeringens syften och potential	42
4.1.6 Observationer i butik	42
4.2 COOP FORUM	43
4.2.1 Strategisk positionering och konkurrensfördelar	43
4.2.2 Beslutet om självscanning	44
4.2.3 Implementeringen av självscanning	44
4.2.4 Investeringens kostnader	45
4.2.5 Investeringens syften och potential	46
4.2.6 Observationer i butik	46
4.3 LEVERANTÖRER AV SJÄLVSCANNINGSSYSTEM	47
4.4 SEKUNDÄRDATA	48

4.4.1	<i>Självscanning i Storbritannien</i>	48
4.4.2	<i>Ökad merförsäljning med självscanning</i>	48
4.4.3	<i>Självscanning förbättrar sjuktalet</i>	49
5	ANALYS	50
5.1	DISPOSITION AV ANALYSKAPITLET	50
5.2.2	<i>Extern analys av fallföretagen ICA Maxi Center Syd och Coop Forum Jägersro</i>	54
5.4	INTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KONKURRENSFÖRDEL	55
5.4	SJÄLVSCANNINGENS MOTIV, EFFEKTER OCH POTENTIAL	59
5.4.1	<i>Motiv bakom självscanningens uppkomst</i>	59
5.4.2	<i>Fallföretagens motiv till implementering av självscanning</i>	59
5.4.2	<i>Självscanningens effekter på värdekedjan</i>	61
5.4.3	<i>Självscanningens kostnadsdrivare</i>	61
5.4.4	<i>Betydelsen av aktiviteternas passform</i>	63
5.4.3	<i>Självscanningens skapande av värde och hur detta kan realiseras</i>	64
5.4.4	<i>Användning av självscanningens skapade värde</i>	66
5.5	SJÄLVSCANNINGENS BETYDELSE SOM KONKURRENSFÖRDEL	67
6	SLUTSATS	71
6.1	AVSLUTANDE DISKUSSION	72
6.2	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	73
7	KÄLLFÖRTECKNING	74
BILAGA		77

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Technology based self service (TBSS) är ett fenomen som blivit allt vanligare under den senaste tioårsperioden, mycket beroende på den teknologiska utvecklingen med Internets utbredning som den viktigaste faktorn. Fenomenet innebär att företagens kunder står för en del av de värdeskapande aktiviteterna, exempelvis kunden gör ett köp eller en bokning utan interaktion med företagets personal. Motiven till implementering av TBSS-system varierar men ofta handlar det om kostnadsreduceringar. Andra tänkbara motiv är ökad tillgänglighet och mer skräddarsydda kundlösningar. TBSS innefattar bland annat elektroniska banktjänster via Internet, obemannad incheckning på flygplatser och elektroniska biljettbokningssystem. Självservicen har nu också kommit till livsmedelsbutikerna där kunderna lockas av kortare kassaköer genom att själva scanna sina varor.¹

Det har forskats inom flera teknologier för att rationalisera kassaprocesser i livsmedelsbutiker men den lösning som har haft störst genomslag har varit självscanning. Internationellt sett har självscanning i livsmedelsbutiker funnits relativt länge. 1992 användes självscanning för första gången i Nederländerna och 1995 hade teknologin kommit till Storbritannien och USA. Brittiska livsmedelskedjor som Sainsbury's och Safeway använder liknande system som det system som återfinns på svenska Coop Forum och ICA Maxi med portabla självscannern medan amerikanska livsmedelskedjor även använder sig av ett system där kunderna själva lägger upp sina varor på rullbandet vid kassan och scannar varorna under övervakning av personal.²

Konkurrensen på den svenska livsmedelsmarknaden har ökat markant de senaste åren. Med etableringen av flera utländska lågprisaktörer som exempelvis Lidl och Netto³ samt svenska såsom Willys och City Gross har det blivit allt viktigare att skaffa sig en tydlig strategisk position. De stora livsmedelskedjorna ICA och Coop har genom att implementera självscanningssystem, där kunden själv scannar och har möjlighet att betala sina varor utan

¹ Bobbitt & Dabholkar (2001) *Integrating attitudinal theories to understand and predict use of technology based self service*

² Hansson, Sven-Åke, (2002) "Nu kommer självscanningen", s. 13

³ Nettos svenska verksamhet ägs idag till 50% ICA AB och 50% Dansk Supermarked A/S, <http://www.netto.se/internet/nettos/menu/main.nsf?Open>

interaktion med livsmedelsbutikens personal, försökt att göra det enklare och snabbare att handla livsmedel och på så sätt attrahera kunder.

1999 installerade Coop sitt självscanningsystem, Shop Express på B&W stormarknad i Bromma.⁴ Shop express fungerar genom att kunden med hjälp av sitt MedMera-kort⁵ hämtar ut en mobil handscanner vid butikens entré. Scannern bärs med under kundbesöket och används för att läsa av och registrera varor som kunden väljer. Kunden har hela tiden möjlighet att få information dels om den enskilda varans pris samt totalt pris för samtliga registrerade varor. Varorna kan därefter packas ned direkt i kassar vilket ska underlätta och tidseffektivisera kundens köp. När kunden handlat färdigt sker betalning vid en utcheckningsstation. Detta kan ske på två sätt. Antingen går kunden till en bemannad utcheckningsstation vilket är nödvändigt då kunden vill betala kontant, har rabattkuponger eller pantkvitton. Det snabbare alternativet är att gå till en obemannad kassa där betalning sker med betalkort eller MedMera-kort utan interaktion med kassapersonal. För att kontrollera att kunderna betalar för sina varor gör Coop stickprov där vissa kunder slumpmässigt väljs ut och där samtliga av kundens varor scannas av kassapersonal, vilket kallas avstämning. Vid en avstämning flyttas kunden över till en annan kassa med rullband där en ny kassör på vanligt sätt scannar varorna. Om en kassadifferens upptäcks betalar kunden mellanskillnaden/får tillbaka mellanskillnaden och informeras därefter hur kunden ska förändra sin användning. Efter kassadifferens känner systemet igen kunden och denne löper därför en större risk att råka ut för avstämning vid nästa besök.⁶

Coop blev inte ensamma om självscanningssystemet. 2004 följde ICA efter och köpte in ett identiskt system av samma leverantör vilket började användas på ICAs stormarknader MAXI⁷. Systemet fungerar på ungefär samma sätt med några undantag vid utcheckning och avstämning. ICAa har inga obemannade utcheckningsstationer och har inga planer på att införa sådana. ICAs avstämningskassor är också utformade på annat sätt än Coops. Vid avstämning slipper kunden att byta kassa, istället scannas varorna i en kassa intill självscanningskassan av samma kassör.⁸

⁴ Hansson, Sven-Åke (1999) "B&W Först med handscanning" s. 18

⁵ Coops medlemskort

⁶ *Ansök om ShopExpress och handla snabbare* (2006)

⁷ Intervju med Bertil Thostensson

⁸ Intervju med Annette Leyer och egna observationer i Coop Forum Jägersro

Ytterligare en intressant teknologiutveckling på livsmedelsmarknaden är användning av RFID (Radio Frequency Identification). Teknologin innebär att flera streckkoder kan läsas av samtidigt till skillnad från EAN-streckkoder (befintlig streckkodsteknologi). RFID kan i förlängningen göra det möjligt med ännu smidigare och mer kundanpassad registrering av livsmedelsinköp. Till exempel kan det bli möjligt att kunden kan passera en station där alla inköp registreras samtidigt utan att kunden manuellt behöver scanna varje enskild vara.⁹

1.2 Problemdiskussion

Långa kassaköer har under många år varit ett problem inom dagligvaruhandeln. Det visar flera kundundersökningar, där kötiden är det som kunderna anger som den största anledningen till missnöje med sin livsmedelsbutik.¹⁰ Det kan tänkas att problemet också är växande, i takt med att den moderna kunden har allt mindre tid och därmed värderar bekvämlighet och snabb expediering som allt viktigare attribut.¹¹ Mätningar visar också att kundernas lojalitet till sin butik ligger klart under genomsnittet för dagligvaruhandeln, jämfört med flera andra branscher inom handel.¹² Detta bör utgöra en viktig utmaning för de stora livsmedelskedjorna.

Undersökningar visar att främst den yngre, och därmed den för framtiden viktigaste kundgruppen, har en förväntan på omedelbarhet i sin shoppingupplevelse.¹³ Det resulterar i att de också har en välkomnande attityd till teknik som möjliggör detta och ger en högre grad av egen kontroll över inköpsprocessen. Användning av streckkoder är idag standard i så gott som samtliga livsmedelsbutiker. Dessa kan förmodas ha haft en positiv effekt på den upplevda servicen, genom framförallt minskade kötider och ökade möjligheter till korrekt prisinformation i butiken. De har också bidragit till en ökad produktivitet i svensk detaljhandel med fem procent under den senaste tioårsperioden, vilket har lett till en minskning i antalet anställda och i förlängningen sänkta matpriser.¹⁴ Självscanningens intåg i butikerna kan i många avseenden jämföras med införandet av streckkoder, eftersom det är en teknikutveckling som innebär en radikal förändring i såväl butikens som kundens värdekedja. Den kan tänkas ha potential att leda till en dramatisk ökning i effektivitet, genom att kunden själv genomför mycket av det arbete som tidigare gjorts av kassapersonalen. En intressant

⁹ Telefonintervju med Bo Olsson, VD Cub Systems

¹⁰ Jansson, David (1999) *Störst missnöje med kassaköer*

¹¹ Östgren, Kalle (2006) *Den digitala tekniken växer in i butikerna*

¹² Svenskt Kvalitetsindex, Detaljhandel 2006, <http://www.kvalitetsindex.se/>

¹³ EDS Retail Report, 2006, http://www.eds.com/services/whitepapers/downloads/shopping_report.pdf

¹⁴ HUI, Handels Utredningsinstitut, Nyhetsbrev Nr 14, 2006, <http://www.hui.se/>

frågeställning är vilka produktivitetsvinster som användning av självscanning kan förväntas ge upphov till. Hur enkla är dessa att realisera för butikerna och på vilket sätt avses vinsterna i så fall att användas?

Samtidigt som undersökningar kring kunders preferenser, den allt större inblandningen av högteknologisk utrustning i människors vardag och dagens användarvänliga teknik talar för implementering av självscanning, uttrycker ett flertal kunder misstänksamhet mot detta. Det handlar främst om skepticism och motvilja mot att åläggas större arbetsbörda, i form av att utföra betalningsprocessen helt på egen hand, utan att erhålla något eller tillräckligt mycket av det skapade värdet.¹⁵ Att matpriserna bör sänkas som kompensation för detta, är en åsikt som flera kunder ger uttryck för. Samtidigt visar en undersökning att priset inte är det viktigaste, även om det dock inte är oviktigt, när konsumenten väljer butik för sina livsmedelsinköp. Tillgänglighet, bekvämlighet, renlighet och färskvarornas kvalitet är de viktigaste faktorerna enligt undersökningen.¹⁶ Det förstärker det intressanta i frågan kring vilka som är huvudmotiven bakom butikernas beslut att implementera självscanning. Är det ett verktyg för att fortsätta det pågående priskriget eller ett instrument för att öka fokus på andra attribut än just priset? Ytterligare en rapport, vilken spår detaljhandelns framtid, är inne på samma linje. Den moderna kunden efterfrågar andra typer av tjänster än den traditionella kassaexpeditens. Mer flexibla och individualiserade sådana, i form av pack- och bärhjälp, samt plock av glömda varor, är önskemål från en stor del av kunderna.¹⁷ Det ökade kravet på omedelbarhet i shoppingupplevelsen och önskan om möjlighet till självscanning innebär därmed inte med säkerhet att behovet av personal minskar. Detta utgör en intressant implikation i hur eventuella effektivitetsvinster, som självscanning kan ge upphov till, disponeras. Finns uttalade motiv hos butikerna? Är medvetenheten hög kring de kundpreferenser som beskrivs i nämnda rapporter? Enligt vedertagen strategiteori hävdas att enbart teknik inte kan leda till en bestående konkurrensfördel¹⁸. Gäller detta också för aktörer på den svenska livsmedelsmarknaden? Eller kan vissa förutsättningar, i form av positionering och kärnkompetenser, fungera som avgörande faktorer för att självscanning ska kunna implementeras och framförallt fungera som en konkurrensfördel?

- Vilka motiv finns för att investera i självscanning?

¹⁵ Östgöta Correspondenten, <http://www.corren.se/asikter>

¹⁶ AC Nielsen Shopper-Trend undersökning, <http://www.e24.se>

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Grant (2005) *Contemporary strategy analysis*

- Vilka effekter får en investering i självscanning?
- Vilka produktivitetsvinster förväntas en investering i självscanning leda till?
- Hur ska dessa eventuella vinster användas?
- Vilka externa och interna förutsättningar krävs för att investeringen ska bli lyckosam?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera om investeringar i ny teknik i dagligvaruhandeln, vilka ämnar rationalisera bort kassaprocessen, kan ligga till grund för en bestående konkurrensfördel.

1.4 Definition av konkurrensfördel

I denna uppsats har begreppet konkurrensfördel en central roll. För att det inte ska råda några oklarheter kring detta begrepp ges nedan förslag på definition som fortsättningsvis kommer att användas.

“A competitive advantage is an advantage over competitors gained by offering consumers greater value, either by means of lower prices or by providing greater benefits and service that justifies higher prices.”¹⁹

1.5 Avgränsningar

Vi avgränsar vår studie till den svenska livsmedelsmarknaden. Visserligen finns självscanning i flera stora internationella livsmedelskedjor som exempelvis brittiska Safeway och amerikanska Walmart men begränsade resurser gjorde att en undersökning av dessa kedjor ansågs alltför omfattande. På den svenska marknaden begränsade vi oss till att studera Coop Forum och ICA Maxi därför att dessa butikskedjor är de enda stora aktörerna som infört självscanning på den svenska livsmedelsmarknaden. Eftersom flera studier gjorts med syftet att undersöka kundernas uppfattning om självscanning valdes istället ett företagsperspektiv, där vi valde två butiker som fallföretag. Butikerna finns båda i Skåneregionen vilket underlättat för personliga intervjuer och gjort jämförelser företagen emellan möjliga.

¹⁹ Porter (1985) *Competitive strategy*

1.6 Målgrupp

Vår huvudsakliga målgrupp för uppsatsen är Coop och ICA. Uppsatsen ska ge underlag för reflektion och styrning av strategier för självscanningssystemet. Vi tror också att studien kan vara till hjälp för aktörer som planerar att implementera ett liknande system och visa vikten av genomtänkta strategiska motiv bakom ett införande. Vi hoppas också att branschorganisationer och branschtidskrifter ska uppmärksamma studien. Slutligen är uppsatsen också riktad till studenter på slutseminariet för FEK 591 och andra med ett strategiskt intresse för livsmedelsbranschen

2. Metod

I detta kapitel beskrivs den metod vi använt för att besvara problemformuleringen. Vi motiverar också de val som gjorts under uppsatsens fortskridande, bland annat varför vi valt att göra en kvalitativ undersökning och vilka vi intervjuat för att få den information vi ansett nödvändig för vår studie. Vi beskriver också vilken typ av sekundärdata vi använt.

2.1 Val av ämne

Efter ett flertal föreläsningar, i magisterkursen strategisk ledning, vilka behandlade teknologiutveckling inom olika branscher, fastnade vi för att studera detta inom livsmedelsbranschen. Branschen anses vara intressant därför att den på senare år homogeniserats med alltfler aktörer som fokuserar på lågprissegmentet. Ett undantag från homogeniseringen var införandet av självscanning, vilket var en teknologi som vi båda författare var nyfikna på. Ingen av oss var sedan tidigare bekant med självscanning, men efter att besökt ett forum på Internet insåg vi att det var ett flitigt diskuterat ämne bland konsumenterna.²⁰

Efter vissa förstudier, bland annat mailkorrespondens med Fredrik Bergström på Handels Utredningsinstitut och telefonsamtal med Bertil Thorstensson, centralt ansvarig för Shop Express på Coop, insåg vi att självscanning var ett relativt outforskat fenomen på marknaden, med få undersökningar gjorda kring ämnet. Aktualiteten, tillsammans med goda initiala kontakter med olika aktörer, gjorde att vi bestämde oss för att skriva vår magisteruppsats i ämnet.

2.2 Val av metod

Då det fanns ett flertal kvantitativa studier gjorda kring kundernas preferenser beträffande självscanning, valde vi att göra en kvalitativ undersökning ur företagets perspektiv. Vi ville bland annat fråga företagen om motiven och strategierna bakom implementeringen av självscanning för att utreda om systemet kan leda till konkurrensfördel. Med anledning av att det endast finns två livsmedelsaktörer på den svenska marknaden som använder sig av självscanningsteknologin, samt att vi ville göra en djupare studie angående om självscanning

²⁰ Östgöta Correspondenten, <http://www.corren.se/asikter>

kan leda till konkurrensfördelar, tedde sig en kvalitativ studie lämplig. Problemformuleringens karaktär var också sådan att en kvantitativ studie inte hade givit tillräcklig förståelse och inte bidragit till en meningsfull analys.²¹ En kvalitativ studie, med intervjuer som huvudsaklig insamlingsmetod för empiri, skulle ge oss möjlighet att ställa följdfrågor, vilket var centralt för att få det empiriska djup vi sökte. Exempelvis är frågor om butikens konkurrensfördelar och kärnkompetenser komplexa frågor vilka kräver förtydligande och vägledning från intervjuarens sida för att vi skulle få tydliga svar.

En svårighet som brukar tas upp med kvalitativa studier är bland annat, problem med tolkning av data och generaliserbarhet²². Följdfrågorna har inte bara haft syftet att vägleda respondenten utan också ställts för att försäkra oss att vi har förstått respondentens svar. Vi har också transkriberat intervjumaterialet i nära anslutning till intervjun för att ha alla nyanser och reflekterande tankar från intervjun i åtanke.

2.3 Val av ansats

När en kvalitativ modell används för att analysera ett empirimaterial brukar man skilja på induktiv och deduktiv ansats. Vid en induktiv ansats utvecklas en teori för att förklara ett visst fenomen, med andra ord utgår undersökningen från empirin och försöker skapa en generell teori. Vid deduktion däremot tar undersökningen sin utgångspunkt i befintliga teorier och försöker med hjälp av dessa förklara en företeelse.²³ I undersökningen utgår vi från en teoretisk referensram, bestående av bland annat positioneringsteorier och resursbaserade teorier, och försöker med hjälp av denna angripa det empiriska materialet för att förklara om självscanning kan leda till en bestående konkurrensfördel, vilket implicerar en deduktiv ansats.

2.4 Fallstudie

Begreppet fallstudie innebär en intensiv studie av ett antal företag, personer eller processer. Den går ut på att samla in all relevant data kring ett eller ett fåtal fall, vilket skapar en tydlig och djupgående förståelse. Datainsamlingen kan gå till på olika sätt, exempelvis genom

²¹ Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*

²² Bryman (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*

²³ Lundahl & Skärvad (1999) *utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

intervjuer och observationer.²⁴ Vi har valt att göra en fallstudie på Coop Forum Jägersro och ICA Maxi Stormarknad Center Syd. Fallstudien ger oss möjlighet att göra en djuplodande och detaljerad undersökning av de två butikerna och därmed skapa oss en uppfattning om deras självscanningssystem kan fungera som konkurrensmedel gentemot aktörer som saknar systemet. Tekniken med fallstudier har nackdelen att generaliseringar kan vara svåra att göra. Bryman menar att kvalitativa forskare ofta visar en viss osäkerhet om det går att dra generella slutsatser av de resultat som den enskilda studien kommer fram till.²⁵ Vi anser att de två fallföretagen är representativa för den bransch vi avser att studera och att vi därför kan dra vissa generella slutsatser om självscanning i livsmedelsbranschen. Urvalet anses representativt därför att butikerna ingår i två av de största livsmedelskedjorna på den svenska livsmedelsmarknaden och till relativt stor del styrs centralt, vilket gör att butikerna i kedjan liknar varandra i de flesta avseenden (Även ICA som har en mer decentraliserad organisation styrs centralt genom att varje butik är bunden till ICA-konceptet).

2.4.1 Urval

Valet av ICA Maxi och Coop Forum tedde sig naturligt, eftersom de är de enda betydande aktörerna på den svenska livsmedelsmarknaden som använder sig av självscanningssystem. Visserligen finns självscanningssystemet även på Vi-butiker i Stockholmsregionen, men eftersom dessa inte finns i övriga landet valde vi att bortse från dessa i undersökningen. Fallföretagen Coop Forum Jägersro och ICA Maxi på Center Syd valdes därför att Malmö och Löddeköping ligger på ett rimligt avstånd från Lund, samtidigt som det var viktigt att butikerna var jämförbara på grund av att vi ville se om systemen används på liknande sätt i respektive kedja för att identifiera *best practice*. Båda butikerna ligger i köpcentrum utanför tätort och omsättning och storlek uppskattades vara relativt lika.

Respondenter valdes utifrån kunskap och befogenheter kring införandet av självscanningssystemet. Detta gjordes genom att vi tog kontakt med butikerna och fick information om vem som var lämplig att intervjua inom respektive område. Magnus Carlsson, butikschef på Maxi ICA Center Syd, hade god kännedom om hur självscanningssystemet praktiskt användes i hans butik. Han hade också varit involverad i beslutsprocessen bakom införandet och kunde därför besvara frågor av strategisk karaktär. Annette Leyer på Coop Forum Jägersro var ansvarig shopexpress-specialist på butiken, varför en intervju med henne

²⁴ Svenning (1997) *Metodboken*

²⁵ Bryman (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*

var lämplig angående praktisk användning av systemet. Frågor om butikens strategiska position diskuterades däremot med butikschef Jörgen Winqvist. Coop Forums organisationsstruktur, med centralt beslutstagande kring investeringar, gjorde att vissa av de strategiska frågorna ställdes till Bertil Thorstensson, övergripande Sverigeansvarig för Shop Express.

För att få en uppfattning om pris- och teknologiutveckling på leverantörsmarknaden för självscanningssystem genomfördes telefonintervjuer med Jonas Folkesson, partneransvarig på Symbol Technologies, och med Bo Olsson, VD på CUB Systems²⁶ Teknologiutvecklingen för självscanningssystem var intressant för att utreda om det fanns någon *first mover advantage* för aktörer som införde systemet tidigt eller om teknikutvecklingen skulle göra att nya moderna system snabbt skulle göra befintliga system obsoleta. Prisutvecklingen på självscanningssystem skulle hjälpa oss att förstå om mindre butiker i framtiden kommer att ha råd att göra investeringen.

2.5 Primärdata

Primärdata är empirimaterial som samlats in för den enskilda studien och har ett bestämt ändamål.²⁷ Primärdata i vår studie samlades dels in genom intervjuer och dels genom observationer i butikerna. Data från ICA består av en personlig intervju, samt observationer, och data från Coop består av en personlig intervju, två telefonintervjuer samt observation i butik.

2.5.1 Frågeformulär

Vid intervjuerna med butikscheferna användes ett frågeformulär bestående av tretton frågor med helt öppna svarsalternativ. Intervjumaterialet kan klassas som semistandardiserat, med förutbestämda frågor kombinerat med situationsanpassade följdfrågor. Fördelen med denna struktur, enligt Lundahl & Skärvad, är att svaren tenderar att bli mer uttömmande och nyanserade. Svarsalternativen till intervjufrågorna var helt ostrukturerade, för att få fram respondentens åsikter och värderingar på ett bra sätt utan att begränsa med svarsalternativ.²⁸

²⁶ Minec som levererade självscanningssystem på svenska marknaden var tidigare ägt av CUB Systems men såldes senare till det Italienska företaget Data Logic som idag inte är verksamma på den svenska marknaden.

²⁷ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) *Att utreda, forska och rapportera*

²⁸ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

Formuläret inleds med frågor angående butikens övergripande strategiska position och konkurrensfördelar. Anledningen till dessa frågor är att vi anser det viktigt att förstå kopplingen mellan butikens strategiska position och självscanning. Frågorna som följer behandlar specifikt självscanning och vilka motiv som funnits bakom beslutet om införande. Även kostnader för investeringen och konsekvenser av implementeringen, exempelvis besparingseffekter, är viktiga att diskutera med respondenten för att se om det finns några tydliga strategier hur eventuell friställd personal ska användas och hur vinster ska realiseras. Avslutningsvis ställs frågor om alternativa teknologier och framtidsplaner för självscanningssystemet för att ta reda på om andra kassarationaliserande teknologier beaktades vid beslutet.

2.5.2 Intervjuförfarande

Intervjun med Magnus Carlsson genomfördes personligen, genom ett besök på ICA Maxi vid Center Syd. Frågeformuläret ²⁹sändes till respondenten en vecka innan intervjun skulle hållas. Detta för att respondenterna skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjun, genom att tänka igenom frågeställningarna i förväg. Intervjun varade under cirka 60 minuter och det fanns gott om tid för följdfrågor. Efter intervjun visade Carlsson oss runt i butiken, vilket gjorde det möjligt att göra egna observationer och samtala med kassapersonal, för att höra deras åsikter om självscanning.

Intervjun med Annette Leyer genomfördes på Coop Forum Jägersro. Förfarandet var detsamma som intervjun med Magnus Carlsson. På grund av Annettes begränsade kunskap om de övergripande strategiska frågorna varade intervjun cirka 30 min, varefter Annette visade oss runt i butiken. Även här hade vi gott om tid för observationer och samtal med kassapersonal.

För att komplettera intervjun med Annette Leyer genomfördes en telefonintervju med butikschefen, Jörgen Winqvist. Intervjun gjordes inte vid butiksbesöket, på grund av Winqvists tidsbrist, men vi ansåg att detta inte utgjorde något problem. Winqvist besvarade frågorna angående butikens strategiska position samt konkurrensfördelar, vilket tog cirka 15 minuter. För att få svar på frågor kring investeringen kostnadskomponenter, strategiska motiv samt beslutsprocess rekommenderade Jörgen oss att ta kontakt med Bertil Thorstensson, som

²⁹ Finns i bilaga

har centralt ansvar för Shop Express. Orsaken till detta var att Winqvist inte var involverad i beslutsprocessen bakom införandet av självscanningssystemet. Telefonintervjun med Thorstenson genomfördes under samma förutsättningar som intervjun med Winqvist och varade i cirka 20 minuter.

På samtliga ovanstående intervjuer användes diktafon. Respondenterna hade möjlighet att avböja inspelning, men den accepterades i samtliga fall. Inspelningen möjliggjorde en utförlig bearbetning av intervjumaterialet i efterhand. Den bidrog också till att vi kunde vara mer aktiva med följdfrågor, eftersom inte lika mycket tid behövde ägnas åt att ta anteckningar.

Intervjuerna med Jonas Folkesson, Symbol Technologies, och Bo Olsson, Cub Systems genomfördes över telefon. Dessa intervjuer var ostandardiserade och informella och tog cirka 10 minuter vardera, eftersom de endast hade till syfte ge oss en inblick i marknaden för självscanningssystem.

2.5.3 Direkt observation

Vid intervjubesöken i respektive butik gick vi, under cirka 30 minuter, runt i butiken för att göra vissa iakttagelser. Vi inledde denna observation med att studera hur det gick till när kunderna kom in i butiken. Främst tittade vi på om ställningen för handscanners var strategiskt placerad samt hur användarvänligt systemet uppfattades vid en första anblick. Vi försökte också observera vilka typer av kunder som använde sig av självscanningen. Nästa moment var att studera självscanningsanvändande kunder ute i butiken för att få en uppfattning hur smidig scanningsprocessen var. I synnerhet ville vi se om processen var smidig vid grönsaksavdelningen där kunderna själva väger sina grönsaker för att sedan scanna dem. Enligt vad vi läst är frukt- och grönsaksavdelningen en kritisk plats för hur tillfredställande den totala shoppingupplevelsen blir, beroende på att det där ofta uppstår köer. Avslutningsvis spenderade vi cirka 15 minuter vid utcheckningsstationerna, för att studera hur betalningsprocessen gick till. Vi tittade här på hur snabbt kön betades av, samspelet mellan personal och kund samt hur det gick till vid avstämning. På Coop ägnades också några minuter åt att se hur den obemannade betalstationen fungerade.

2.5.4 Undersökningens validitet och reliabilitet

Oberoende av vilken övergripande metod som väljs måste validitet och reliabilitet kontrolleras. Med validitet i en kvalitativ studie avses om frågorna som ställs vid intervjuerna leder fram till svar som är relevanta för att besvara studiens problemformulering.³⁰ För att öka validiteten väntade vi avsiktligt, cirka två veckor efter problemställning formulerats, med att genomföra intervjuerna. Detta gjorde att vi hade gott om tid att läsa in oss på ämnet och fundera över intervjufrågor. I detta skede var nyhetsbrev, konsumentforum och branschtidningen *Supermarket* till stor hjälp. Vi försökte också granska frågorna kritiskt, genom att fråga oss vilka eventuella svar vi kunde vänta oss och hur dessa skulle bidra till studien.

Reliabilitet syftar till att förklara hur pålitlig informationen från intervjuerna är. Exempelvis ska en undersökning med hög reliabilitet inte påverkas av vem som intervjuar respondenten, intervjuareffekten, eller under vilka omständigheter intervjun genomförs. Med andra ord ska intervjun till så låg grad som möjligt påverkas av slumpmässiga fel.³¹ Intervjuareffekten har vi försökt minska genom att samma gruppmedlem har hållit i intervjuerna medan den andre gruppmedlemmen har fokuserat på följdfrågor och fört anteckningar. För att ytterligare öka reliabiliteten har omständigheterna kring intervjuerna varit så lika som möjligt. Intervjuerna i butikerna har båda skett på ett kontor avskilt från resten av butiken. I möjligaste mån har vi försökt anpassa oss till tider som respondenterna föreslagit för att få så god access till data som möjligt och inte vara utsatta för tidsbrist vid intervjusituation. Det kan tänkas att telefonintervjuerna gav oss något sämre information eftersom de inte gav ett lika nyanserat intryck som de personliga intervjuerna. Vi hade dock ingen möjlighet att intervjuar Winqvist och Thorstensson personligen då båda uppgivit att de var för upptagna för att boka in en personlig intervju. Vi bedömde dock att även denna intervjuform var acceptabel för den empiri vi sökte.

Eftersom vårt syfte handlar om att utreda om självscanning kan leda till konkurrens fördelar kan det tänkas att vissa av frågorna vi ställt har varit av känslig karaktär. En risk har varit att respondenterna inte skulle vilja delge oss information om exempelvis resurser bakom konkurrens fördelar eller kostnadskomponenter i investeringen, och access har i vissa fall varit ett problem under intervjuerna. Vi har varit medvetna om att informationen vi får från

³⁰ Bell (2001) *Introduktion till forskningsmetodik*

³¹ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

företagen är partisk och har därför försökt att i viss mån komplettera information från intervjuerna med företagets hemsidor och även med övrig branschinformation som vi hämtat från branschtidskriften Supermarket. Vi har försökt att förhålla oss objektiva under intervjuerna och bortse från negativa uttalande om konkurrenters implementering av självscanningssystemet.

Validiteten och reliabiliteten för observationer i butikerna måste också tas hänsyn till. Syftet med observationerna var att skapa oss en uppfattning om hur självscanningssystemet fungerade praktiskt ute i butikerna. För att göra detta satte vi upp ett antal punkter som vi ansåg var viktigt för detta ändamål och som vi ville studera. För att observationerna skulle vara likvärdiga gick vi tillväga på samma sätt vid de båda observationerna och spenderade lika mycket tid på varje moment. Besöket på Coop Forum ägde rum en vardag klockan 14, medan besöket på ICA Maxi gjordes en vardag förmiddag vid klockan 11. Tidpunkten för besöken innebar att det inte var rusningstid i någon av butikerna och att de därmed var lättare att jämföra. Observationens värde har en begränsning i att det handlar om våra egna iakttagelser, vilket innebär att resultaten i viss mån blir subjektiva.

2.6 Sekundärdata

Sekundärdata är material som samlats in för annat ändamål än den enskilda fallstudien.³² För denna studie har bland annat material från branschtidningar utgjort en viktig källa. Genom denna litteratur fick vi en god förståelse för framväxten av självscanning. Branschtidningar gav oss också kunskap om konsumentundersökningar och trender inom livsmedelsbranschen. En annan viktig källa har varit konsultrapporter som givit oss information om olika kundgruppers preferenser vid livsmedelsinköp. Internet har också kontinuerligt varit till stor hjälp för vår studie. Coops och ICAs hemsidor har utgjort en naturlig källa, även utländska livsmedelsföretags hemsidor har använts. Slutligen har vi även tagit del av Coops Shop Express-broschyr som delas ut i butikerna. Broschyren beskriver praktiskt hur det är tänkt att kunderna ska använda självscanning.

³² Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) *Att utreda forsknings- och rapportering*

2.7 Teoretisk referensram

För att kunna besvara problemformuleringen har vi valt att studera fallföretagens externa förutsättningar till konkurrensfördel med hjälp av bland annat Porters teorier om branschanalys och generiska strategier. Det externa perspektivet kompletteras av teorier om strategiska grupper och branschspecifika artiklar. För att sedan utreda om fallföretagens branschposition stöds av resurser och kompetenser används resursbaserade teorier samt Porters teori om värdeskapande aktiviteter passform. Med delar av Strategic cost management-modellen (SCM) och serviceteorier förklaras sedan effekter av självscanning. Slutligen tas också ett exempel på investeringsklassificering upp, detta för att visa motiven bakom en investering i självscanning.

2.8 Källkritik

Källkritik handlar om att förhålla sig kritisk till den information man tar del av.³³ När vi granskar våra källor tar vi hjälp av Erikssons & Finn Wiedersheims kriterier³⁴:

Samtidskrav innebär att källan är aktuell och att ny forskning på området har beaktats. Vissa av källorna som använts är relativt gamla. Dessa teorier är dock så pass vedertagna att det råder enighet om dess tillförlitlighet. För att uppfylla samtidskravet har i möjligaste mån senaste utgåvan eller senaste artikel använts.

Tendenskritik betyder att man frågar sig vilka intressen uppgiftslämnaren har. Vad gäller våra primärdata är det omöjligt för oss att veta om den information som företagen delger oss stämmer överens med verkligheten. Självklart vill respektive företag på sina hemsidor och i intervjuer framstå som framgångsrika företag. Detta dilemma har beaktats genom att vi i möjligaste mån använt flera källor, exempelvis har kostnadskomponenter i investeringen kontrollerats med företag som levererar självscanningssystem och företagsspecifik har kontrollerats med information från branschtidskrifter. Vi har också försökt att bortse från kritiska uttalande och raljerande kommentarer som respondenterna gjort om konkurrenter.

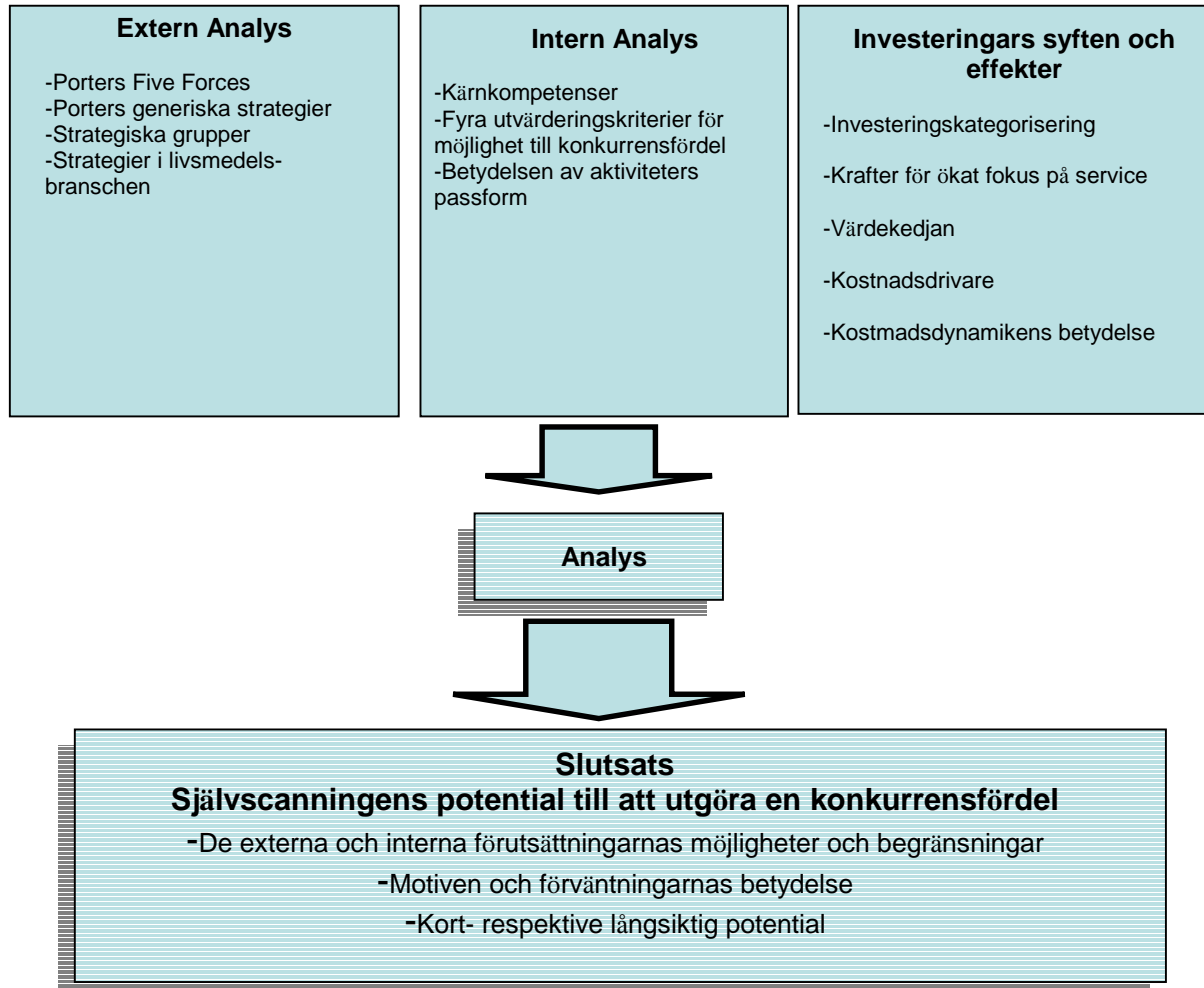
³³ Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

³⁴ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) *Att utreda, forska och rapportera*

Utöver de kriterier som tagits upp ovan är det, vid intervjun, viktigt att beakta vilken befattning och kunskap respektive respondent har. Exempelvis har vi, i Coops organisation, intervjuat personer med avsevärt olika kompetenser. Uttalande respondenterna gjort vilka är utanför personens kompetensområde har bortsetts från, exempelvis har Leyers uttalande om strategiska frågor bortsetts ifrån och istället Thorstenssons svar presenterats. Vi har också tagit hänsyn till att intervjun med Bertil Thorstensson, centralt ansvarig för Shop Express, kan ha påverkats av att denne inte vill inkräkta på butikschefens område, vilket kan ha gjort att vi inte fått lika god access till information. Vad gäller intervjun på ICA kan det tänkas att butikschefen, Magnus Carlsson, har svårt att vara kritisk till investeringen i efterhand eftersom han varit en av dem som fattat beslutet om införande av självscanning.

3 Teori

Teorins disposition



3.1 Externa förutsättningar för att skapa konkurrensfördel

3.1.1 Branschanalys

Den utan tvekan mest använda modellen för att analysera konkurrenssituationen i en specifik bransch och se på dess lönsamhetspotential är Porters *Five forces*.³⁵ Porter menar att ett företags konkurrenskraft avgörs av fem krafter, som påverkar företaget i olika hänsyn. Dessa är:

1. Konkurrensintensitet bland befintliga aktörer
2. Makt hos leverantörer
3. Makt hos köpare
4. Hot från substitut
5. Hot om nyetableringar

3.1.2 Positionering

För att åstadkomma en konkurrensfördel ur ett branschperspektiv menar Porter vidare att det finns tre generiska strategier med hänsyn till de fem krafterna.

- Kostnadsledarskap
- Differentiering
- Fokuserad strategi

Vissa företag kan vara lyckosamma med att kombinera två av strategierna, men ofta leder försöket till en position som kallas *stuck in the middle*, vilket innebär en halvmesyr utan något tydligt ställningsstagande.

Kostnadsledarskap

Denna strategi förutsätter effektivt utnyttjande av skalfördelar, noggrann kontroll på allmänna omkostnader och kostnadsminimering på områden som forskning och utveckling, service, reklam etcetera. Låg kostnad ska genomsyra hela strategin, men företaget ska ändå uppnå acceptabel nivå på kvalitet och service.

Låg kostnad skyddar företaget mot alla de fem krafterna. En lågkostnadsposition kan ge företaget en god lönsamhet trots att konkurrensen är tuff i en viss bransch. Exempelvis kan en aktör som tillämpar lågkostnadsstrategi behålla lönsamhet längre än konkurrenter, med en

³⁵ Porter (1980) *Competitive Strategy*

annan strategi, vid prispress på en marknad. Låg kostnad ger också företaget en stark förhandlingskraft mot leverantörer. Det beror på att aktören ofta köper stora volymer från en enskild leverantör och därmed kan utgöra en relativt stor del av leverantörens totala intäkter vilket skapar en beroendesituation. Vidare ger låg kostnad en stark fördel mot köparna som inte kan förhandla ner priset lägre än den näst mest effektiva lågprisaktören. Även gentemot substitut är låg kostnad en förmånlig strategi. Slutligen skapar en lågkostnadsstrategi ofta en konkurrensfördel mot nyetableringar i branschen då lågkostnadsaktören har uppnått skalfördelar som är svåra för en ny aktör att uppnå.

Differentiering

Den andra generiska strategin är att differentiera produkten, som företaget erbjuder, till att uppfattas som något unikt. Detta kan ta sig uttryck i exempelvis design, teknologi eller kundservice. Även denna strategi ger ett bra försvar mot de fem krafterna. Differentieringsstrategin ger inledningsvis ett bra försvar mot konkurrenter eftersom det unika hos företaget bidrar till kundlojalitet och lägre priselasticitet. Resultatet av kundlojaliteten blir inträdesbarriärer för nyetableringar eftersom nya aktörer får svårt att vinna över kunder. Strategin ger också mer makt vid förhandlingar med leverantörer eftersom de förhållandevis stora vinstmarginalerna bidrar till mer flexibilitet. Även mot köpare ger differentieringsstrategin ett försvar då köpare saknar prisjämförelsealternativ för den unika varan. Avslutningsvis ger kundlojaliteten ett skydd mot substitutvaror.

Fokusering

Den tredje och sista generiska strategin är fokusering. Strategin innebär att aktören koncentrerar sig på ett speciellt kundsegment, ett speciellt segment av produktlinjen eller en viss geografisk marknad. Med hjälp av att fokusera på ett visst segment har aktören större möjlighet att uppnå konkurrensfördel, gentemot aktörer som är verksamma inom fler segment, genom en differentierad eller lågkostnadsdriven strategi och på detta sätt tillfredställa kundernas behov på en nischmarknad.

3.1.3 Strategiska Grupper

"An industry can thus be viewed as composed of clusters or groups of firms, where each group consists of firms following similar strategies in terms of the key decision variables. ...I define such groups as Strategic Groups."³⁶

Michael E Porter

En bransch består ofta av åtskilliga aktörer, men endast ett fåtal kan efter närmare analys inbegripas i den närmaste sfären av konkurrenter. Ett verktyg för att skapa en större förståelse för hur de olika aktörerna är positionerade, vilka effekter detta har på konkurrenssituationen, samt för vilka som är de huvudsakliga konkurrenterna, är att dela in branschen i strategiska grupper. Definitionen av begreppet är en grupp av företag i samma bransch, vilka har liknande strategi, resurser och kunder.³⁷ De faktorer som en segmentering i strategiska grupper baseras på är långsiktiga i sin karaktär och kostsamma att förändra. Vilka dessa är kan däremot skilja sig markant åt och är ett ämne som diskuterats i ett flertal vetenskapliga artiklar. En del forskare väljer att använda sig av en enkel faktor, medan andra applicerar en mer avancerad modell, i form av multipla faktorer. Caves och Porter hävdar i en artikel att de vanligaste skillnaderna som ligger till grund för kategorisering av företag i strategiska grupper är graden av vertikal integration och diversifiering, i vilken utsträckning de arbetar med varumärken för sina produkter, val av distributionskanaler, samt bredden i sortimentet.³⁸

Tänkandet i termer av strategiska grupper uppstod från början för att hävda att inträdesbarriärerna till en bransch kunde skilja sig, beroende på vilken strategisk grupp som inträdaren ämnade äntra.³⁹ Hatten et al. hävdar att ett arbete med att identifiera strategiska grupper i sin egen bransch hjälper företaget att utvärdera möjliga strategier. I en och samma bransch ska de olika företagen använda olika medel för att nå målen. Att endast applicera analys- och strategiteori, ämnad för branschnivå, på det enskilda företaget, riskerar att ge en vilseledande effekt. Ett företag som utan eftertanke försöker att kopiera dess konkurrenter, i strävan att överträffa eller hålla jämna steg med dessa, löper stor risk att ignorera sina kompetenser och motarbeta sina styrkor.

³⁶ Porter (1979) i McGee & Thomas (1986) *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*

³⁷ Coulter (2005) *Strategic Management in Action*

³⁸ Caves & Porter (1997) *From entry barriers to mobility barriers*

³⁹ Hatten et al. i McGee & Thomas (1986) *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*

Mobilitetsbarriärer

Begreppet strategiska grupper har också gett upphov till att mobilitetsbarriärer blivit ett väl använt uttryck. Det bygger på Porters resonemang om inträdesbarriärer och fungerar på samma sätt, men mellan branschens olika strategiska grupper. Ett företag inom en grupp ska sträva efter att fatta strategiska beslut, vilka inte utan svårigheter, stora kostnader eller långt tidsintervall kan imiteras av konkurrenter utanför den strategiska gruppen. De viktigaste källorna till att mobilitetsbarriär uppstår finns i företagets beslut kring tre viktiga områden, vilka utvecklas i tabellen nedan.

Marknadsrelaterade strategier	Försörjningskaraktäristika	Företagets karaktäristik
<ul style="list-style-type: none">-Produktlinje-Användarteknologi-Marknadssegmentering-Distributionskanaler-Varumärken-Geografisk täckning-Försäljningssystem	<ul style="list-style-type: none">-Skalekonomi:<ul style="list-style-type: none">-produktion-marknadsföring-administration-Tillverkningsprocess-Förmågor inom forskning och utveckling-Marknadsförings- och distributionssystem	<ul style="list-style-type: none">-Ägarstruktur-Organisationsstruktur-Styrsystem-Ledningskompetenser-Företagets gränser<ul style="list-style-type: none">-Diversifiering-Vertikal integration-Storlek-Relationer med inflytelserika grupper

Fig: 3.1

Källa: Hatten et al. i McGee & Thomas (1986)
Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy

Isolerande mekanismer

Rumfelt myntade begreppet isolerande mekanismer, vilket är nära besläktat med resonemanget kring mobilitetsbarriärer. Här är det dock snarare en oförutsedd extern händelse som är en utlösande faktor till att ett företag eller en strategisk grupp kan skaffa sig fördelar relativt konkurrenterna. Ett antal faktorer har sedan möjlighet att fungera som isolerande mekanismer, vilka hindrar konkurrerande aktörer från att anpassa sig på samma sätt till den externa händelsen. Exempel på sådana oförutsedda händelser är skiften i teknologi och

förändrade kundpreferenser. Isolerande mekanismer kan sedan vara exempelvis kundernas inläring, byteskostnader eller rykte och image.

3.1.4 Positioneringsstrategier i livsmedelsbranschen och kritik mot Porter

I artikeln *Competitive strategies in retailing*⁴⁰ inleder Morschett et al. med att diskutera att överkapacitet och prisdrivna marknadsstrategier karaktäriserar livsmedelsbranschen idag och att differentieringsstrategier därmed är viktigare än någonsin. Författarna argumenterar dock för att Porters modell med lågkostnadsstrategi eller differentiering, genom kvalitetsledarskap, inte är direkt applicerbar på livsmedelsbranschen, dels därför att kombinationer strategierna emellan inte ses som ett alternativ och dels därför att reduktionen till två strategier (alternativt tre inklusive fokuserad strategi) förenklar, det i själva verket komplexa, valet av strategi allt för mycket. Författarna refererar till undersökningar inom livsmedelsbranschen som visat att det är möjligt att ha både en lågkostnadsstrategi och en differentieringsstrategi och hänvisar bland annat till brittiska Tesco vilka har en lågkostnadsprofil samtidigt som de levererar högkvalitativa livsmedel.

Morschett et al. undersöker i sin kvantitativa studie 176 livsmedelsföretag i tyskspråkiga länder vilka tillfrågas i en enkätundersökning vilken konkurrensstrategi som de strävar efter att uppnå. I enkäten fick respondenterna möjlighet att välja bland tio olika potentiella strategier vilken som bäst stämde in på den strategi företaget tillämpade. Resultaten av undersökningen var att prisledarskap och kvalitetsledarskap inte motsäger varandra men att de också enskilt kan leda till konkurrensfördel. I författarnas undersökning visade sig också bekvämlighet vara en signifikant variabel som kan skapa konkurrensfördel för en aktör på livsmedelsmarknaden. Med bekvämlighet menas, i undersökningen, att kunden vill göra sina livsmedelsinköp på ett smidigt och effektivt sätt, exempelvis genom närbutiker eller genom *one stop shopping*

⁴⁰ Morschett, Swoboda & Schramm-Klein (2006) *Competitive strategies in retailing –an investigation of the applicability of Porter’s framework for food retailing*

3.2 Interna förutsättningar till konkurrensfördel

En väl fungerande strategisk position kräver en anpassning till företagets inre förutsättningar, i form av resurser och kompetenser. Hur väl de understödjer företagets strategi avgör dess strategiska förmåga.⁴¹

3.2.1 Kärnkompetenser och unika resurser

En klassificering av företagets resurser kan göras på basis av fyra kategorier, i syfte att åskådliggöra företagets tillgång till unika resurser:⁴²

- Fysiska - Exempelvis maskiner, byggnader, inventarier
- Mänskliga - Olika förmågor som enskilda medarbetare eller organisationen som helhet besitter
- Finansiella - Källorna för tillgång till finansiella medel och hur dessa används
- Ogripbara - Exempelvis varumärke, rykte och image, patent samt relationer

Ett företags konkurrensfördel är sällan möjlig att förklara genom enbart en analys av dess resursbas. Kompetenser ses generellt som en viktigare källa till ett företags framgång än tillgång till resurser. Begreppet kompetens definieras utifrån, hur resurser används i utförandet av aktiviteter och i de processer som länkar aktiviteter till varandra inom företaget. En analys av värdekedjan kan användas för att undersöka och utvärdera ett företags kompetenser. Det innebär att företagets primära aktiviteter, vilka är direkt förknippade med tillverkningen av produkter och tjänster, och sekundära aktiviteter, vilka endast utgörs av stödfunktioner, analyseras. Syftet är att belysa vilka aktiviteter som utförs och hur dessa länkas samman, såväl inom företaget som mot externa parter. Det är mycket sällsynt att ett företag har kontroll över hela sin värdekedja internt. Ofta förekommer en specialisering, baserat på företagets förmåga att förstå sin egen kärnkompetens. Det leder till att stora delar av värdekedjan finns i företagets värdesystem, i form av underleverantörer och kunder och deras respektive värdekedjor.⁴³

De kompetenser som har förutsättning att ligga till grund för en konkurrensfördel kan ses som företagets kärnkompetenser. Dessa kan definieras som nyckelområden inom vilka det

⁴¹ Johnson & Scholes (1999) *Exploring Corporate Strategy*

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

specifika företaget utvecklar en expertkunskap. En kärnkompetens ska utvecklas i takt med att företaget och dess omvärld förändras. Det finns vissa svårigheter att identifiera kärnkompetenser. Hamel och Prahalad har dock formulerat tre faktorer som är utmärkande för sådana. En kärnkompetens skall:

- Ge potentiell tillgång till ett brett spektrum av marknader
- Bidra i stor utsträckning till det upplevda kundvärdet av företagets slutprodukt
- Vara svår för konkurrenter att imitera

En kompetens som är kritisk för företaget, men inte exceptionell i förhållande till andra företag i branschen, kan inte betecknas som en kärnkompetens. Den måste åstadkomma en differentiering från konkurrenterna. På samma sätt kan en resurs som är standardiserad eller enkel att tillgå inte ensam utgöra en nyckelresurs som leder till en konkurrensfördel. En viktig skillnad mellan kärnkompetenser och nyckelresurser är att den senare kan transfereras mellan företag. En kärnkompetens däremot, byggs i någon mån upp av mänskliga resurser och finns inbäddad i processer och rutiner i företaget. Det gör att dessa inte kan överföras mellan företag, förutsatt att det inte handlar om uppköp.⁴⁴ En del av ett företags kompetenser kan sägas vara så kallad tyst kunskap. Det innebär att kompetensen är djupt rotad i företagets organisatoriska minne och tas för givet bland dem som befinner sig i organisationen. Den tysta kunskapen kan fungera som såväl en fördel, vid utförandet av existerande strategier, som en nackdel, då företaget står inför förändring.⁴⁵

En kärnkompetens är inte alltid unik i förhållande till hela branschen, utan kan i vissa avseenden vara gemensam för en strategisk grupp, vilket då leder till att dessa företag har en konkurrensfördel relativt andra grupper. Inom den aktuella gruppen är däremot kompetenserna inte exceptionella relativt konkurrenterna. Konkurrensfördelar relativt dessa måste således grundas på andra kompetenser. Svårigheten i att, ur ett längre perspektiv, hindra andra företag från att imitera kompetenser gör att långsiktiga konkurrensfördelar för ett företag ofta uppkommer genom att med innovation åstadkomma kontinuerlig utveckling av sina kompetenser och därmed skiften i vad konkurrensen baseras på. Kompetenser vilka grundar sig på flera olika resurser, en stor del tyst kunskap, eller ett komplext nätverk av aktiviteter och länkar dem emellan, är svårare att såväl identifiera som att imitera. De mest

⁴⁴ Hamel & Prahalad (1990) *The Core Competence of the Corporation*

⁴⁵ Johnson & Scholes (1999) *Exploring Corporate Strategy*

fördelaktiga områdena för att bygga kärnkompetenser inom detaljhandeln är, enligt en analys gjord i ett brittiskt företag, varumärke, service, innovation, utbud och leveranssäkerhet. Anledningen är att dessa består av oändligt många underliggande resurser och kompetenser och blir därför svåra att spåra för dem som försöker att analysera företaget och dess konkurrensfördelar.⁴⁶

3.2.2 Utvärderingsinstrument för kompetenser och resurser

Hamel och Prahalads resonemang och fastställande av kritiska faktorer för att karaktärisera en kärnkompetens kan kompletteras och fördjupas. Utifrån fyra kriterier kan en bedömning göras om förutsättningar för att uppnå en konkurrensfördel för det aktuella företaget finns.

Heterogenitet i resurserna

En konkurrensfördel som baseras på en specifik resurs kan endast uppstå då det råder begränsad tillgång på denna. Obegränsad tillgång på en kritisk resurs ger homogena innehav av denna och således kommer samtliga företag att ha en marginalkostnad som är lika med priset. Det leder till att inget företag åtnjuter en högre vinst än någon annan och därmed ingen konkurrensfördel relativt sina konkurrenter. Däremot leder en begränsning i utbudet av tillgången istället till heterogenitet i resurserna mellan olika företag. De företag som innehar resurser vilka leder till kostnadsfördelar, erhåller vid detta scenario skillnaden mellan sin marginalkostnad och priset som en övervinst och lönsamhetsskillnader uppstår därmed. Resonemanget bygger uteslutande på att de kritiska nyckelresurserna förblir begränsade. Ett företags möjlighet att behålla sin konkurrensfördel är avhängigt andra företags möjligheter att fritt skaffa eller att imitera dessa.⁴⁷

Konkurrensbegränsningar ex post

Att begränsa möjligheterna till konkurrens är viktigt för att bevara heterogeniteten och därmed upprätthålla en konkurrensfördel. De första av de två viktigaste faktorerna som kan verka konkurrensbegränsande är ofullständig substitutabilitet. Den är intimt förknippad med den av Porters fem krafter som beskriver substitut som ett hot mot branschens lönsamhet. Dessa gör att priselasticiteten ökar och därmed minskar lönsamhetspotentialen. Den andra och än viktigare faktorn är dock att begränsa imiterbarheten. Detta kan ske genom isolerande mekanismer som exempelvis äganderätt och patent, informationsasymmetri, sök- och

⁴⁶ Johnson & Scholes (1999) *Exploring Corporate Strategy*

⁴⁷ Dierickx & Cool (1989) *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*

byteskostnader, rykte, samt skalfördelar. Av stor vikt är vad som kallas "casual ambiguity", svårigheten att förklara skillnader i effektivitet och lönsamhet mellan företag. Ju högre grad av komplexitet, desto svårare för konkurrenterna att identifiera och imitera företagets konkurrensfördelar.⁴⁸

Ofullständig mobilitet

I de fall resurser inte är möjliga att köpa kan de sägas vara perfekt orörliga. Även då resurser kan köpas, kan de i många fall vara ofullständigt rörliga. Framförallt gäller detta då resurserna är beroende av omgivningen och därmed företagsspecifika, i form av att de blir mer värdefulla i det företag de befinner sig än i andra. Resursen och företaget som använder den har en likvärdig betydelse och fungerar som ett team.

Konkurrensbegränsningar ex ante

Då särskilda resurser upplevs som kritiska för flera företag i deras strävan att uppnå en fördelaktig position och en konkurrensfördel intensifieras konkurrensen kring att anskaffa dessa. Enligt resonemanget om konkurrensbegränsningar ex ante, gör detta att avkastningarna som kan härledas till anskaffandet av resursen konkurreras bort. De kostnader som ett företag tvingas till för att säkerställa att resursen erhålls blir således så pass höga att den inte kan leda till en konkurrensfördel. Istället är ofullständighet i marknaden för resursen ett krav. Att anskaffandet föregåtts av osäkerhet gör att en differens kan uppstå mellan kostnaden ex ante för resursen och dess värde ex post. Det är denna differens som utgör vinsten.

3.2.3 Passformen mellan värdeskapande aktiviteter

I artikeln *What is strategy*⁴⁹ utvecklar Porter sitt resonemang om hur konkurrensfördelar uppnås. Han argumenterar bland annat för att operationell effektivitet inte är detsamma som strategi. Strategi är när aktiviteter görs annorlunda jämfört med konkurrenter eller när lika aktiviteter görs på ett annat sätt. Operationell effektivitet däremot, innebär att man gör lika aktiviteter bättre än konkurrenter genom exempelvis *bench marking*, vilket var japanska företags metod på 80-talet för att konkurrera mot västerländska företag. Denna typ av effektivitet är nödvändig för att prestera bättre än konkurrenter men den är inte tillräcklig. För att uppnå en långsiktig konkurrensfördel krävs att ett företag kan skaffa sig en varaktig position som särskiljer sig från konkurrenterna.

⁴⁸ Peteraf (1993) *The Cornerstones of Competitive advantage – A resource based view*

⁴⁹ Porter (1996) *What is Strategy?*

En strategisk position bygger på ett stort antal värdeskapande aktiviteter som företaget utför. Det kan till exempel vara att ta kontakt med en leverantör för att göra inköp, ta emot en leverans, prissätta produkter eller utbilda sin personal. En lågkostnadsstrategi uppkommer genom att företaget utför aktiviteterna på ett mer effektivt sätt än konkurrenterna medan en differentieringsstrategi går ut på att man väljer en annan uppsättning aktiviteter än konkurrenterna eller att man väljer att utföra samma aktiviteter på ett annat sätt. Om en lågkostnadsstrategi tillämpas måste alla aktiviteter i företagets värdekedja skräddarsys för att implicera låg kostnad. Aktiviteterna måste således stödja varandra vilket betyder att en aktivitet dukar upp för nästa.

Porter argumenterar vidare att långsiktiga strategiska positioner kräver *trade-offs*. Ett företag med en framgångsrik strategi visar tydligt marknaden vilken strategisk position som valts. Detta innebär samtidigt att man visar vad man valt bort. Ett företag som avser att tillfredsställa alla på en marknad utan att segmentera hamnar ofta som *stuck in the middle* som tidigare nämnts. Den unika positionen som beskrivits är dock inte tillräcklig. Konkurrenter kan snabbt kopiera aktiviteterna som krävs för en viss strategisk position. Vad som däremot är svårt att kopiera är passformen mellan aktiviteterna samt aktiviteternas utveckling. De senare är avgörande för om konkurrensfördelen ska bli varaktig.

3.3 Investeringars syften och effekter

3.3.1 Karaktärisering av investeringar

För att lättare kunna analysera en investering följer nedan ett förslag på hur investeringar kan klassificeras. Klassificeringen kommer från boken *Planering och kontroll av investeringar*⁵⁰ där författaren använder ett typiskt amerikanskt företag som typexempel. Klassificeringen grundas på vilken orsak som ligger bakom investeringen:

1. Tvingande skäl
2. Säkrande av ställning på marknaden
3. Förnyelse av nuvarande investeringar, speciellt maskiner och apparater
4. Kostnadsbesparing

⁵⁰ Honko (1977) *Planering och kontroll av investeringar*

5. Intäktsökning
6. Erövring av nya områden eller skapande av nya produkter med hjälp av påfallande riskfyllda investeringar

I den första gruppen ingår alla investeringar som görs på grund av tvingande omständigheter, exempelvis lag- eller säkerhetsbestämmelser. Det är därmed inte sagt att det endast finns ett alternativ av investering. Den andra gruppen består av investeringar som måste göras för att företaget ska behålla sin marknadsposition. I grupp tre ingår investeringar som syftar till att hålla produktionen fri från tekniska avbrott samt kontinuerligt göra tekniska förbättringar som kan möjliggöra produktutveckling. Den fjärde gruppen omfattar investeringar som i första hand ska reducera kostnader medan den femte gruppen huvudsakligen ska öka intäkterna. Den senare gruppen innebär ofta en utvidgning av företagets traditionella varor och tjänster. Den sjätte gruppen är investeringar som är förenade med risk men som därmed också kan betyda stora vinstmöjligheter, exempelvis en utvidgning till ett obeprövat område med få konkurrenter.

De olika klasserna underlättar investeringsbedömning samtidigt som de syftar till att skilja på olika avkastningskrav. I ovanstående klassindelning stiger avkastningskravet från grupp 1 till grupp 6 med mycket låga avkastningskrav på investeringar i grupp 1 till avkastningskrav på ca 25 % i grupp 6. Dessa procenttal är endast uppskattningar och varierar givetvis mellan olika branscher

3.3.2 Servicens betydelse för konkurrenskraften

”A service is an activity or series of activities of a more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interaction between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to the customer problem”⁵¹

Christian Grönroos

En av de viktigaste skillnaderna, jämfört med en produkt, är att en tjänst i större utsträckning är heterogen. Dessa kan i betydligt större utsträckning skräddarsys och anpassas till den aktuella kundens behov och preferenser. Andra väsentliga skillnader är att tjänster inte kan

⁵¹ Gustafsson & Johnson (2003) *Competing in a Service Economy*

lagras, utan produceras i samband med att de konsumeras, samt att tjänster ofta använder teknologi för att tillgodose kunderna med större grad av kontroll och lösa deras problem.⁵²

I takt med att många branscher karaktäriseras av ökad homogenisering och låga marginaler har strävan efter att utveckla tjänster och öka den service som företaget erbjuder ökat. Fyra krafter kan sägas påverka rörelsen mot ett allt större fokus på tjänster och service.⁵³

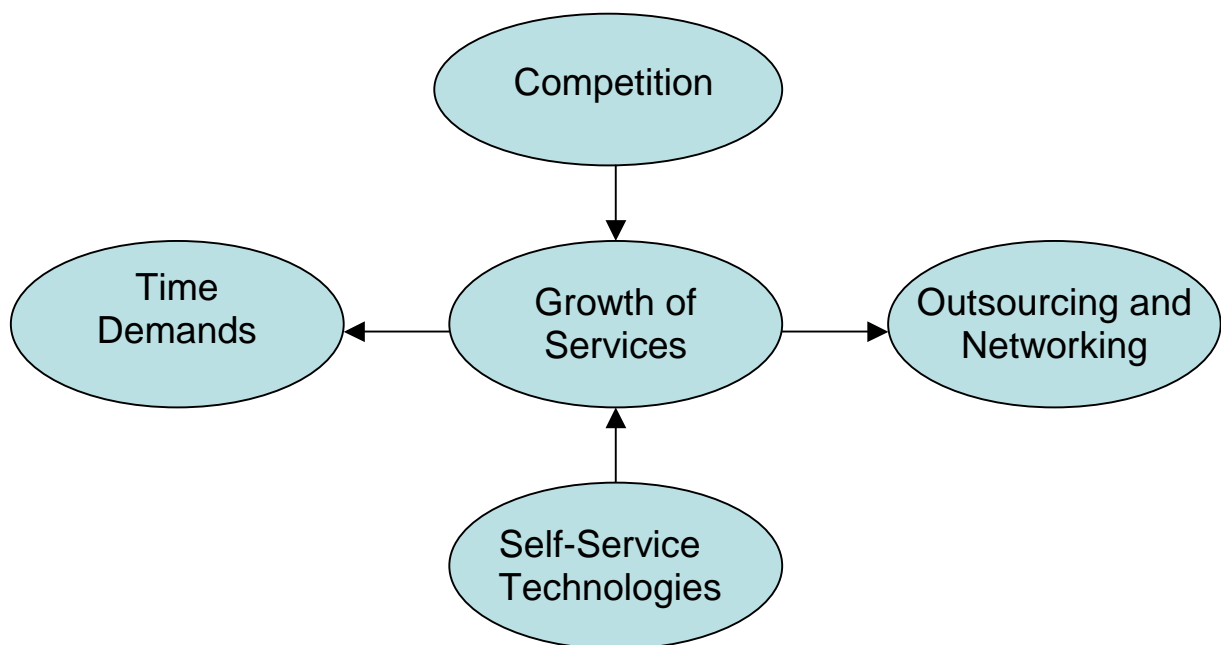


Fig. 3.2

*Källa: Gustafsson & Johnson (2003)
Competing in a Service Economy*

Ett flertal exempel finns på företag som framgångsrikt ersatt mänskliga funktioner med teknologi, i takt med att utvecklingen möjliggjort detta. Gemensamt för många är dock att teknologin inte kan fungera som ett substitut till att leverera högkvalitativ service eller helt ersätta de mänskliga elementen. Andelen interaktioner kan snarare öka genom denna utveckling.

3.3.3 Värdekedjan

Shank menar att en kostnadsanalys måste ta hänsyn till alla led av värdekedjan för att få en meningsfull innebörd. Det räcker alltså inte med att endast se till vilka kostnader en

⁵² Gustafsson & Johnson (2003) *Competing in a Service Economy*

⁵³ Ibid.

investering medför internt i företaget utan för att förstå investeringens totala effekter måste investeringens implikationer på leverantörsledet och kundledet analyseras. Vid en investering i ett självscanningsystem måste företaget beakta om investeringen medför extra kostnader för leverantörer och kunder. Om så är fallet måste detta inkluderas i investeringsbeslutsprocessen. Hänsyn måste också tas till om företaget blir mer beroende av sin leverantör i och med teknologinvesteringen, vilket kan innebära att företaget förlorar sin förhandlingskraft gentemot denne. Investeringen kan å andra sidan också leda till en ömsesidig vinstsituation där en starkare relation till leverantören gör att företaget blir mer flexibelt och exempelvis kan uppgradera teknologisystemet med kort varsel. Investeringen kan även påverka kundrelationen. Vissa investeringar underlättar för kunderna, vilket kan medföra att nya kunder lockas till företaget eller att ett premiumpris kan tas ut från befintliga kunder. Andra investeringar lägger en större börda på kunderna (såsom exempelvis IKEA) vilket kan resultera i lägre kundnöjdhet och i förlängningen till förlorade kunder om inte priset samtidigt sänks.

3.3.4 Kostnadsdrivare

I detta perspektiv analyseras vad som driver kostnaderna hos investeringen. Enligt det traditionella synsättet är det endast volymförändringar som påverkar kostnaderna men enligt SCM är en komplex kostnadsanalys nödvändig. Shank väljer att kategorisera kostnadsdrivarna i *strukturella* och *operationella*. Strukturella kostnadsdrivare syftar att förklara hur kostnader förändras med hänsyn till företagets strukturella förutsättningar exempelvis, skalfördelar, breddekonomi, produktutbud, vertikal integration och inlärningsförmåga. Dessa strukturella kostnadsdrivare är inte nödvändigtvis bättre ju högre de är, till exempel innebär inte alltid ökade skalfördelar bättre möjlighet till konkurrensfördel. Operationella kostnadsdrivare avgör om företaget lyckas med den ekonomiska strukturen som valts, med andra ord hur kostnader förändras beroende på hur aktiviteter i företaget utförs. Dessa kostnadsdrivare kan till exempel vara; personalens delaktighet och engagemang, personalens motivation att ständigt utvecklas, utnyttjande av kapacitet, länkar till företagets kunder och leverantörer et cetera. Dessa kostnadsdrivare är alltid bättre ju högre de är vilket betyder att ju högre personalens motivation att utföra sina arbetsuppgifter är och ju starkare förhållandet till kunderna är, desto större är möjligheterna för aktören att åstadkomma en konkurrensfördel.

3.3.5 Kostnadsdynamikens betydelse

För investeringar som syftar till att leda till effektivitetsförbättringar, exempelvis implementering av ny teknik, är det viktigt att förstå vad som driver dess kostnader och därmed investeringens explicita finansiella påverkan på organisationens kostnader. En affärsprocess som görs snabbare och mer effektiv leder inte automatiskt till lägre kostnader. För att detta ska ske krävs att kostnadsbasen också förändras. Detta leder ofta till missuppfattningar, framförallt då kostnader ses ur ett *Activity-Based-Cost* perspektiv. Då en implementering av ett koncept eller ny teknik görs, vilken effektiviserar en viss process, dras slutsatsen vanligen att samtliga kostnader är rörliga och att detta därmed direkt leder till förbättrat ekonomiskt resultat. Den explicita kostnadsdynamiken synliggör dock det felaktiga i ett sådant synsätt, genom att formulera en kvot enligt följande:

Dynamisk Kapacitet **Statisk Kapacitet**

För att en processeffektivisering ska få genomslag i det ekonomiska resultatet krävs att den statiska kapaciteten, det vill säga kostnadsbasen, minskas. Om en åtgärd medför att exempelvis personalen kan utföra något effektivare än tidigare, leder inte detta till en kostnadsminskning, såvida inte antalet personal minskas. Däremot frigör det kapacitet, vilket i sin tur möjliggör en ökning av den dynamiska kapaciteten, det vill säga det som produceras, med en konstant statisk kapacitet. Det finns med andra ord två vägar att gå för att öka kvoten och därmed det ekonomiska resultatet.⁵⁴

3.4 Teorisammanfattning

Teorikapitlet presenterades i tre delar, vilket är i samstämmighet med analyskapitlets disposition. Kapitlets första del ska möjliggöra en extern överblickande analys av den svenska livsmedelsbranschen. Därför beskrevs inledningsvis Porters fem konkurrenskrafter, vilka syftar till att skapa en förståelse för vilka de dominerande karaktärsdragen hos dagligvaruhandeln i Sverige är. Dessa krafter ämnas i ett senare skede att sättas i relation till självscanning, för att kunna dra slutsatser kring vilken betydelse de har för varandra. Vidare beskrevs sedan Porters modell för generiska strategier, för att möjliggöra en analys av hur de olika aktörerna i dagligvarubranschen i allmänhet och de två fallföretagen i synnerhet

⁵⁴ Yu-Lee & Haun (2006) *Create Bullet-Proof Value Propositions*

positionerar sig. Vad strategiska grupper innebär och vad som ger upphov till denna indelning, i form av mobilitetsbarriärer och isolerande mekanismer, är en viktig del av teorikapitlet. Såväl dessa grupper som de barriärer som skiljer aktörerna kan sannolikt utgöra viktiga faktorer när det gäller huruvida en investering i självscanning är strategiskt lämplig och kan leda till en konkurrensfördel eller inte för en enskild butik.

I kapitlets andra del presenterades teori som ska möjliggöra en intern analys av de två fallföretagens viktigaste resurser och kompetenser, med syfte att försöka identifiera deras interna förutsättningar till att inneha och skapa en konkurrensfördel. Analysen görs utifrån teori som i tur och ordning beskrevs enligt nedan:

- Kategorisering av resurser och identifikation av kompetenser
- Hamel och Prahalads definition av kärnkompetenser och dess betydelse
- Fyra utvärderingsfaktorer för att utröna om en resurs eller kompetens kan utgöra en konkurrensfördel. Dessa ska i analyskapitlet användas till att utvärdera de kompetenser och resurser som framstår som utmärkande för respektive butik.

Vilka interna förutsättningar till konkurrensfördelar de två fallföretagen kan antas ha är av stor vikt för att uppfylla uppsatsens syfte. Dessa ska, tillsammans med butikens positionering, sättas i relation till respektive butiks investering i självscanning och antas där ha olika potential att fungera som framgångsfaktorer.

I kapitlets tredje del riktades fokus mot självscanningen som investering och teori som ska ge insikt i vilka implikationer en sådan kan tänkas ha beskrivs. Att analysera i allmänhet vilka krafter som ligger bakom uppkomsten av självscanning, och i synnerhet vilka motiv som är de primära hos de två fallföretagen, blir viktigt för att förstå vilka behov som förväntas fyllas och vilket värde som förväntas skapas av en investering i självscanning. Därför beskrevs en modell med fyra krafter vilka driver ökat fokus på service, samt kriterier som kan användas för att karaktärisera investeringar. En analys av hur verksamheten påverkas av att självscanning implementeras är central att utföra. Hur butikens värdekedja förändras och om detta kan leda till uppkomst av nya krav eller rutiner, samt vilka kostnadsdrivare som blir de mest betydelsefulla för självscanningens framgång, är viktiga faktorer som sedermera ska kopplas samman med respektive butiks såväl externa position som interna resurser och kompetenser. Därför beskrivs Shanks resonemang kring värdekedjan, hur olika typer av

kostnadsdrivare kan karaktäriseras och vilken betydelse dessa har för en investering. Teori kring hur ekonomiskt värde skapas respektive realiseras genom effektiviserande investeringar avslutade den tredje delen av teorikapitlet. Denna ska möjliggöra en analys av hur en implementering av självscanning på olika sätt skapar värde i de två butikerna och hur dessa väljer att realisera och använda detta.

4 Empiri

4.1 ICA Maxi

Butiken ligger sedan sex år tillbaka i köpcentret Center Syd i Löddeköpinge, omsätter 350 miljoner kronor netto per år och har cirka 120 anställda, varav de flesta på deltid. Dess totala yta är 10 000 kvadratmeter, av vilka 6000 kvadratmeter utgör säljytan. Precis som samtliga övriga ICA Maxi butiker, drivs den del som inte består av livsmedel av ICA AB, medan livsmedelsdelen ägs och drivs av respektive handlare. För ICA Maxi i Center Syd är Magnus Carlsson butikschef och ägare. Under 2005 ökade butikens försäljning med fem procent och i år är ökningen hittills fyra procent jämfört med föregående år. Även resultatet har följt en liknande trend. Butiken har fyra betalningsstationer för kunder som utnyttjar självscanning, samtliga är bemannade.

4.1.1 Strategisk positionering och konkurrensfördelar

Hur en ICA Maxi positionerar sig strategiskt skiljer en aning mellan de olika butikerna. Magnus Carlsson säger att hans butik främst eftersträvar att upplevas av kunderna som Sveriges största lanthandel. Han beskriver det som att sätta fokus på familjär atmosfär, trivsel och god service. Butikens primära målkund är familjer, främst kvinnan i dessa. Men även par- och singelhushåll utgör stora kundgrupper. Andra viktiga faktorer i butikens positionering är *one stop shopping*, vilket innebär att allt ska finnas genom ett såväl brett som djupt produktsortiment, samt låga priser. Prisnivån i butiken, jämfört med konkurrenterna, ligger enligt Carlsson lägre än City Gross, men högre än Willy's, Netto och Lidl.

Butikens främsta konkurrensfördel är att den är känd för sin goda service och tillmötesgående personal, något som är det absolut viktigaste för att bevara lanthandelskänslan. Detta kompletteras av det breda sortimentet och det låga priset, vilka också är viktiga konkurrensfördelar. Carlsson säger att de faktorer som gör att butiken kan uppnå sin främsta konkurrensfördel är framförallt två stycken. Det ena är hur personalresurserna används, i form av att butiken medvetet arbetar med en högre personalkostnad än normalt och att timmarna distribueras på ett skickligt sätt över öppettiderna för att matcha försäljningstopparna. Det andra är att butikens mål, att vara Sveriges största lanthandel, kommuniceras frekvent till personalen som en ledstjärna att arbeta mot. Kundundersökningar genomförs kontinuerligt för

att säkerställa att kunderna upplever den servicenivå som butiken själv eftersträvar att leverera.

4.1.2 Beslutet om självscanning

Projektet kring självscanning initierades, liksom de flesta liknande satsningar, centralt från ICA. Efter influenser från USA och Nederländerna har företaget drivit detta internt, samt utfört tester i en utvald butik. Att implementera självscanning har sedan varit upp till respektive butik och dess ledning att besluta kring. Enligt Carlsson var det en självklarhet att ställa sig positiv till detta. Motivet bakom hans beslut är huvudsakligen att självscanning ska fungera som ett konkurrensmedel mot främst lågpriskonkurrenterna. Dessa har en mycket avskalad organisation och en så tydlig lågkostnadsstrategi att de har begränsade möjligheter och resurser till en sådan stor investering. Detta blir därför ett sätt för ICA Maxi att skaffa något som dessa aktörer inte har möjlighet till. Självscanningen tror Carlsson främst ska medverka till att behålla befintliga kunder, men även i viss mån dra till sig nya. Beslutet föregicks inte av någon attitydundersökning bland befintliga kunder, vilket motiveras av Carlsson med att det finns en ständig närhet till och kontakt med kunden i det dagliga arbetet. Denna gjorde att känslan av att detta skulle efterfrågas kunde fångas upp ändå. Samtliga ICA Maxi i Sverige har beslutat att investera i självscanning och i februari nästa år kommer implementeringen att vara helt genomförd.

4.1.3 Implementeringen av självscanning

Efter att beslutet att genomföra investeringen tagits i februari 2005 implementerades självscanning på ICA Maxi Center Syd i augusti samma år. Målkunden förutspåddes bli en yngre generation, kunder som är teknikvana och mellan 20-40 år gamla. Detta har visat sig felaktigt, då istället den äldre kundgruppen som är mellan 50-85 år verkar vara de som främst välkomnat och använt sig av den nya tekniken för självscanning. Carlsson säger att anledningarna kan vara att dessa kunder handlar oftare, samt planerar sin shopping och innehar ICA kundkort i större utsträckning. För att skapa intresse och acceptans hos kunden för självscanning, och därmed en hög användarandel, genomförde butiken under den första tiden aktiv marknadsföring och utbildning av kunderna som besökt butiken. Idag ligger andelen som använder självscanning på 22 procent av kunderna. Då dessa tenderar att vara kunder som står för relativt stora inköp innebär det att 30 procent av omsättningen genereras via självscanning. Enligt Carlsson är det som positiva kunder lyfter fram som det bästa med

självs scanning, att momentet som innebär att varor ska läggas upp på bandet och sedan packas ned i kassar helt försvinner. Istället kan packningen göras direkt ute i butiken. Ungefär 50 kunder i veckan registrerar sig som nya användare av självscanning, vilket ger en ökningstakt på ungefär en procent i halvåret. Carlsson säger att butiker där kundgruppen är centrerad till en enskild mindre ort har lättare att åtnjuta nätverkseffekter av en implementering av självscanning. För ICA Maxi Center Syd är upptagningsområdet spritt mellan primärt Löddeköpinge, Landskrona, Lomma, och Bjärred. Det gör att kunderna inte, till skillnad från på en liten ort, sprider information och påverkar varandra till att använda nyheter som exempelvis självscanning. Han säger dock att ökningstakten för nya användare borde kunna vara högre och överväger att återgå till kampanjer i butiken på torsdagar och fredagar, för att öka andelen kunder som väljer självscanning. För leverantörerna medför inte en implementering av självscanning några egentliga förändringar, utöver att kraven ökar på att streckkoder är korrekta och lagom stora och därmed användarvänliga ur kundens synvinkel. En för butiken tänkt fördel med självscanning är att den personal som sitter i dessa kassar ska kunna skapa en bättre och mer givande kontakt med kunden. Det grundar sig i att kassaprocessen antas bli mindre monoton genom att momentet då samtliga varor ska scanna uteblir och gör att personalen kan ge kunden en större uppmärksamhet. Bemanningen i kassorna för självscanning görs därför med viss baktanke från butikens sida. Den personal som ofta schemaläggs där är, enligt Carlsson, den mest sociala och utåtriktade, för att optimera effekten med en bättre kundkontakt. En ytterligare anledning till denna strategi för bemanning är att det ställs höga krav på personalen vid avstämningar. Dessa riskerar ofta att ge upphov till förnärmade och upprörda kunder, vilket gör det viktigt att personalen där har allmänt god hand med kunder och är skicklig på att hantera sådana situationer.

4.1.4 Investeringens kostnader

Investeringen i självscanning har initialt medfört stora kostnader och gör så även löpande. Grundinvesteringen uppskattas till cirka 3 miljoner kronor, inkluderat inköp av scanners, ombyggnad av väggar och byte av kassar, köp av vågar vid frukt- och grönsaksavdelningen, samt utbildning av personalen. De löpande kostnaderna utgörs av direkta sådana, i form av service på utrustningen, på cirka 330 000 kr årligen. Dessutom har implementeringen av självscanning gjort att personalplaneringen blivit mer komplex, då kassalinjen består av två sorters kassar vilka ska bemannas separat. Förflyttningar mellan en vanlig kassa och en kassa för självscanning är svåra att genomföra vid exempelvis köbildning och har därför gett

upphov till ökade indirekta kostnader för kassapersonal. Ökningen har varit cirka 50 timmar i veckan, vilket innebär en kostnad på ungefär en halv miljon kronor årligen. Det faktum att korrekta och fungerande streckkoder blivit viktigare då kunden själv hanterar kassaprocessen bidrar också marginellt till viss ökning i tidsåtgång för personalen. Men något behov av ökad bemanning ute i butiken har självscanningen dock inte gett upphov till. De fyra betalningsstationer som butiken har idag ska, enligt Carlsson, ha tillräcklig kapacitet för att hantera att en cirka 40 procentig andel av kunderna handlar med hjälp av självscanning.

4.1.5 Investeringens syften och potential

I ett första skede finns ingen besparingspotential i investeringen i självscanning. I beslutsprocessen har ICA Maxi Center Syd varit medvetna om detta och inte kalkylerat med att någon ekonomisk vinning ska göras under hela investeringens livslängd. Inte ens ett krav på att ett nollresultat ska uppnås finns, utan snarare räknar butiken med att denna investering kommer att belasta resultatet negativt och att kostnaderna inte kommer att kunna räknas hem i effektivitetsförbättringar. Den primära anledningen till genomförandet är istället att skapa ett konkurrensmedel i kampen för att behålla kunderna och positionera sig mot framförallt lågpriskonkurrenterna. Dock finns en strävan efter att utvecklingen med stigande personalkostnader ska hindras och istället återvända till ursprunglig nivå, samt att viss omsättningsökning ska kunna hänföras till att butiken lockar nya kunder genom att erbjuda självscanning. Carlsson säger dock att det finns en kritisk massa, då butiken kan börja räkna med effektivitetsvinster genom främst att antalet vanliga kassor kan minskas. Då krävs att cirka 40 procent av kunderna använder självscanning, vilket några av ICA Maxi butikerna i andra delar av landet har uppnått. Effektivitetsvinster har kunnat utvinnas i dessa butiker, eftersom kassorna för självscanning är betydligt mer effektiva som arbetsplatser än vanliga kassor. Om effektivitetsvinster på sikt skulle uppstå i butiken går dessa pengar in i bolaget som vinst. Det finns inga planer på att omfördela personal eller att utveckla nya tjänster som exempelvis pack-, bär- eller plockhjälp.

4.1.6 Observationer i butik

Det första vi observerade när vi kom in i butiken var hur ställningen för handscannern var placerad. Ställningen återfanns på en vägg direkt till vänster där den var lätt att förbise. Vid entrén observerades också vilka kunder som i störst utsträckning använde sig av självscanning. Efter några minuters iakttagelse kom vi fram till att det nästan uteslutande var

kvinnor som scannade själva. Väl inne i butiken försökte vi se hur smidigt självscanningsprocessen gick för kunderna. Vid grönsaksavdelningen var det väl tilltaget med vågar och processen med självscanning verkade gå smidigt. Avslutningsvis spenderade vi cirka 15 minuter vid utcheckningsstationen. Kön hölls relativt kort, under tiden för observationen, och det var ett snabbt flöde av kunder som betjänades. Anmärkningsvärt var det samspel som uppstod mellan personal och kund där båda parter verkade uppskatta den pratstund som uppkom. Carlsson menar att detta inte uppstår i en vanlig kassa då kassören är upptagen med att scanna varorna. Avstämning gick relativt smidigt eftersom det i direkt anslutning till självscanningskassan fanns ett rullband där varorna kunde scannas manuellt vilket gjorde att kunden som drabbades av avstämning slapp byta kassa. För att få ytterligare perspektiv på undersökningen frågade vi en kassörska om hennes uppfattning om självscanning. Hon var mycket positiv till systemet och uppskattade att jobba i självscanningskassan eftersom man får bättre kontakt med kunden.

4.2 Coop Forum

Coop Forum Jägersro ligger i Malmö och var, när den öppnades 1962, Sveriges första stormarknad. Butiken omsätter 330 miljoner kronor per år, exklusive moms, och har en total säljyta på 6 000 kvadratmeter. Coop Forum Jägersro har fyra permanenta kassor för självscanning, varav två är obemannade. Tre personer har intervjuats för att täcka de områden som är relevanta för studien:

- Anette Leyer, säljledare och ansvarig för implementering av självscanning i Coop Forum Jägersro. Hon har även medverkat då flera andra av kedjans butiker börjat använda sig av självscanning.
- Jörgen Winqvist, butikschef för Coop Jägersro sedan 2004.
- Bertil Thorstensson, centralt ansvarig för självscanning på Coops huvudkontor.

4.2.1 Strategisk positionering och konkurrensfördelar

Winqvist nämner läget som Coop Forum Jägersros viktigaste del i sin positioneringsstrategi. Detta är ett av Malmös mest besökta områden med framförallt många arbetsplatser, där butiken ämnar fånga upp de som värdesätter möjligheten och bekvämligheten med att kunna handla på väg hem från arbetet. Andra viktiga delar i positioneringsstrategin är pris och ett brett sortiment. Vid prisjämförelser hävdar Winqvist att Coop Forum är likvärdiga med de

största konkurrenterna, ICA Maxi och City Gross. Sortimentet är dock bredare än dessa, med bland annat ett stort utbud av mediaprodukter. Winqvist anser att Coop Forum Jägersros konkurrensfördelar, jämfört med nyss nämnda konkurrenter, främst är läget, den höga produktkvaliteten, samt kundbemötandet. Butiken arbetar i stor utsträckning med utbildning bland personalen för att säkerställa och öka servicenivån mot kund. De har ett program, vilket benämns "Hälsa-Ögonkontakt-Lösning av problem-Avslut", som ska öka medvetenheten hos personalen om just detta.

4.2.2 Beslutet om självscanning

Att självscanning skulle införas inom Coop var i grunden ett centralt beslut. Idén hämtades från USA och Nederländerna och implementerades mellan 1999 och 2005 i samtliga 42 Coop Forum butiker i Sverige. Butikschefernas påverkan på själva beslutet var minimal, framförallt eftersom Coop är noga med att betraktas som en kedja och därför inte valde att lämna någon valfrihet till respektive butik gällande att implementera självscanning eller inte.

Det huvudsakliga motivet till självscanning var kundnyttan. Det största hindret för kundnöjdhet inom dagligvaruhandeln är köer. Genom att hitta ett sätt som minskar kötiderna i butikerna avsåg Coop att öka kundernas känsla av service och bekvämlighet. Självscanning eliminerar också det monotona arbete som det traditionella kassaarbetet innebär. Därmed ska arbetsskador minskas, genom att personalen i större utsträckning kan få alternativa arbetsplatser. Thorstensson är noga med att påpeka att självscanning inte ses som ett rationaliseringsverktyg.

4.2.3 Implementeringen av självscanning

Systemet för självscanning implementerades i Coop Forum Jägersro år 2002. Sedan dess har andelen användare varit stadigt ökande. Idag använder 38 procent av kunderna självscanning, vilket innebär 34 procent av omsättningen. Av den totala andelen som använder självscanning betalar idag 27 procent via de obemannade kassorna. Andelen totala användare har dock stagnerat på nuvarande nivå under den senaste tiden. En tänkbar anledning är att antalet scanners inte räcker till under försäljningstopparna. Flera sådana ska därför köpas in inom kort.

Leyer säger att karaktären på de kunder som använder självscanning varierar kraftigt. Många av användarna är personer som arbetar i närheten och som enbart kommer in för att handla sin lunch. Dessa har krav på att kassaprocessen ska gå mycket snabbt och smidigt och använder därför gärna självscanning. Även kunder med hög snittcheck utnyttjar självscanning frekvent. För att säkerställa en upplevd nytta av självscanning för användaren och för att locka kunder från vanliga kassan att använda självscanning prioriteras kassorna för självscanning. Så snart det uppstår köer i dessa ska en ytterligare öppnas, medan det i de vanliga kassorna finns en viss tolerans för köer. Anledningarna är att butiken vill arbeta för att ytterligare höja andelen självscanningskunder, samt att köer i dessa kassor ofta går snabbt att arbeta undan och därmed låses inte medarbetaren till kassan under alltför lång tid. Leyer försäkras dock att detta inte ska ha några negativa följder för den vanlige kunden. Bakom hur Coop bemannar kassorna för självscanning finns ingen uttalad strategi. Samtlig personal roteras i likvärdig utsträckning mellan dessa och de vanliga kassorna. För Coops leverantörer har investeringen i självscanning medfört att fungerande och korrekta streckkoder är av än större vikt än tidigare. Framförallt för frysta köttprodukter har en detta behövt förbättras, då dessa stundtals burit svåravlästa koder. Den stora förändringen i arbetsrutiner runt streckkoder har dock, enligt Winqvist, skett i själva butiken. Tidigare har det ofta förekommit att personalen slarvat vid varuleveranser att registrera de nya streckkoderna i datasystemet. Detta medför då följaktligen att dessa produkter inte kan läsas av kassan. Frekventa sådana problem skapar betydligt större problem i en situation då kunden själv förväntas hantera kassaprocessen, än vid traditionell kassa. Butikens rutiner med att registrera streckkoder har därför tvingats till en översyn och fått ett större fokus.

På frågan om hur Coop kan särskilja sig från konkurrenter, trots att dessa implementerar samma system, svarar Thorstensson att det främst är kedjans integrerade kundkort som ger möjlighet till detta. Coops MedMera-kort kan kunden använda för självscanning i samtliga kedjans butiker, så snart denne registrerat sig i en butik. Detta skiljer sig mot ICA, där kunden tvingas registrera sitt Kundkort i varje enskild butik, i de fall denne önskar handla genom självscanning.

4.2.4 Investeringens kostnader

Thorstensson vill inte uppge några kostnader för att införa självscanning, vare sig för kedjan som helhet eller för en normalstor butik. Han säger dock att Coop inte skulle ha tagit

investeringsbeslutet om inte kalkylerna visade att den skulle betala sig. Avskrivningstiden för investeringen är relativt kort. Han är därför inte oroad över att teknikutvecklingen för självscanning ska vara snabb och missgynna de butiker eller kedjor som varit tidigt ute, jämfört med de som implementerar idag.

4.2.5 Investeringens syften och potential

För butiken var och är det primära syftet med att implementera självscanning att behålla kunder. Det har varit mycket positiva reaktioner från kunder, de allra flesta som provar självscanning vill inte handla på vanligt sätt igen. Winqvist berättar att, tack vare att en så hög andel självscanningsanvändare som 34 procent har uppnåtts i butiken, har antalet öppna kassor kunnat minskas med ungefär två stycken. Den lediga kapaciteten, i form av frigjord personal, har istället använts till att öka bemanningen ute i butiken. Målet med självscanning för butiken är att uppnå en andel på 40 procent som använder självscanning. Det finns dock fortsatt inga planer på att minska personalstyrkan, utan snarare i så fall ytterligare stärka bemanningen. Winqvist nämner dock inte konkret vad denna ökade bemanning ska användas till, om exempelvis nya, värdehöjande tjänster eller liknande ämnar provas.

Även Thorstensson säger att huvudsyftet är att behålla kunder, även om en tro och förhoppning också finns att självscanningens fördelar ska locka nya kunder. Det antas också leda till en ökad snittcheck per kund och därmed ökad omsättning för befintliga kunder. Centralt för Coop finns ett måltal för hur hög andel som ska använda självscanning av det totala antalet kunder. Vad detta mål är vill dock inte Thorstensson uppge. Han säger vidare att respektive butik beslutar hur den vill hantera den eventuella lediga kapacitet som uppstår tack vare förbättrad effektivitet genom självscanning. Det finns inga öronmärkta direktiv från centralt håll inom Coop som uttrycker önskemål kring vad exempelvis personal som inte behövs i traditionellt kassaarbete ska användas till. Kraven riktas istället indirekt mot butiken som helhet genom den årliga budgeten, men där särskiljs inte effekter av självscanning.

4.2.6 Observationer i butik

Ställningen för handscannern var väl synligt placerad precis vid ingången till Coop Forum Jägersro. Vid entrén kunde vi också konstatera att det var majoritet kvinnor som använde sig av självscanning. Vid frukt- och grönsaksavdelningen fanns det sex stycken vågar utplacerade och streckkoderna för de varor som inte vägs var relativt små. Vid kassan studerade vi först

den bemannade självscanningskassan där allt verkade gå smidigt. Flödet av kunder som betalade i självscanningskassan var högt. Dock tyckte vi oss se att det inte fanns något påtagligt samspel mellan personal och kassör. Vid avstämning tvingades kunden byta till en speciell kassa där en speciell kassör tog över kunden. När vi avslutningsvis frågade en av kassörskorna om vad hon tyckte om systemet var hon uteslutande positiv. Kassörskan jobbade gärna i självscanningskassan och poängterade bland annat minskade förslitningsskador som en stor fördel med den nya kassan.

4.3 Leverantörer av självscanningssystem

Bo Olsson, VD på Cub Systems berättar att det idag endast finns ett företag på den svenska marknaden som kan leverera självscanningssystem likt det som finns på Coop och ICA, Symbol Technologies. Tidigare fanns även leverantören Minec som ägdes av Cub Systems men efter att bolaget såldes till det italienska företaget Data Logic har aktören dragit sig ur den svenska marknaden. Den monopolliknande marknadssituationen för självscanningssystem påverkar givetvis prisbilden för systemen, menar Olsson. Det är ju inte vilken lokalbutik som helst som har råd att köpa in ett självscanningssystem, fortsätter han. Detta beror självklart inte endast på bristande konkurrens på leverantörsmarknaden utan på de stora fasta kostnaderna som är förenade med köpet. Det trådlösa nätverket och kopplingen mellan självscanningssystemet och butikssystemet är det dyra, enligt Olsson. Sedan tillkommer ju också ombyggnation av kassorna och yta för självscanners samt självscanningsskatorerna som kostar ca 6-8000 kr/styck beroende på hur avancerade de är. Sammantaget menar Olsson att det kommer att dröja relativt lång tid innan mindre butiker kommer att tjäna på att köpa in systemet.

Jonas Folkesson på Symbol Technologies bekräftar att de är relativt ensamma om självscanningssystem till livsmedelsbutiker på den svenska marknaden. Han tror dock inte att priset påverkas så mycket av konkurrenssituationen och menar istället att det inom ett par år kommer att bli lönsamt även för något mindre butiker att köpa in systemet. Han pekar på att exempelvis ICA-supermarket-butikerna planerar att köpa in självscanningssystem. På frågan angående uppdateringar av självscanningssystemet svarar Folkesson med att berätta om att systemet relativt lätt kan uppgraderas med ny mjukvara. Det går också att köpa in nya handscanners, med fler funktioner, som kan användas tillsammans med gamla scanners. Folkesson menar dock att det inte finns någon direkt efterfrågan på nya scanners eftersom

slutkunderna nu har lärt sig en handscanner och inte vill byta, vilket märks genom att samma relativt ”klumpiga” scanner har dominerat livsmedelsmarknaden i fyra år. Teknologin för att kommunicera med kunderna genom handscannern, till exempel med skräddarsydd reklam om erbjudanden inne i butiken, har inte heller efterfrågats bland butikerna.

4.4 Sekundärdata

4.4.1 Självscanning i Storbritannien

Redan 1995 implementerade Storbritanniens fjärde största livsmedelskedja, Morrisons, som då hette Safeway, självscanning i flera av sina butiker. Huvudmotiven bakom detta var att öka bekvämligheten och servicen för den viktigaste kundgruppen, barnfamiljer som storhandlar. Den genomsnittliga användargraden för kedjans butiker med självscanning var 1999 genomsnitt cirka 20 procent, med vissa butiker som uppnått en 35-40 procentig andel av kunderna som scannade själva. Företagets chef för affärsutveckling var säker på att hälften av Safeways kunder skulle använda sig av självscanning inom bara några år. Han ansåg också att en av teknikens stora fördelar är att det stärker lojaliteten, åtminstone så länge konkurrenterna inte har hunnit lika långt med implementeringen. Investeringen sägs betala sig på drygt ett år, trots den inledningsvis relativt låga utnyttjandegraden. Enligt interna studier hos Safeway är tidsvinsten som den betydligt mer effektiva kassan för självscanning ger, jämfört med en vanligt kassa, mellan 20 och 40 timmar i veckan per kassastation. Safeway säger att företaget väljer att använda den personal som friställs för andra arbetsuppgifter med fokus på ökad service, istället för att minska antalet medarbetare.⁵⁵

4.4.2 Ökad merförsäljning med självscanning

Safeway hävdar att kunder som använder självscanning handlar för större belopp än kunder som handlar på traditionellt sätt. Dels antas de ökade möjligheterna för personligt anpassade erbjudanden via självscannern ge upphov till spontana och köp därmed högre omsättning. Framförallt är det dock den ökade kontrollen som scannern ger kunden över det totala priset som leder till ökad merförsäljning enligt Safeway. Förklaringen är att kunden ofta antas ha en viss summa med sig till butiken, med avsikt att handla för. Vid inköp på traditionellt vis gör kunden överslagsberäkningar och håller därför alltid en säkerhetsmarginal för att undvika att pengarna inte räcker. Vid användande av självscanning har kunden däremot hela tiden

⁵⁵ Hansson (1999b) *Självscanning spar tid åt kunden*

kontroll över den exakta summan att betala, vilket leder till att hela den avsedda summan kan utnyttjas.

En intressant detalj i Safeways sätt att anpassa butiken till självscanning är att kedjan har tagit fram speciella kundvagnar som anpassats till självscanningskundens behov. Vagnen har två plan och är utformad för att passa de återanvändningsbara hårdplastpåsar som kunderna packar i under tiden de handlar inne i butiken.

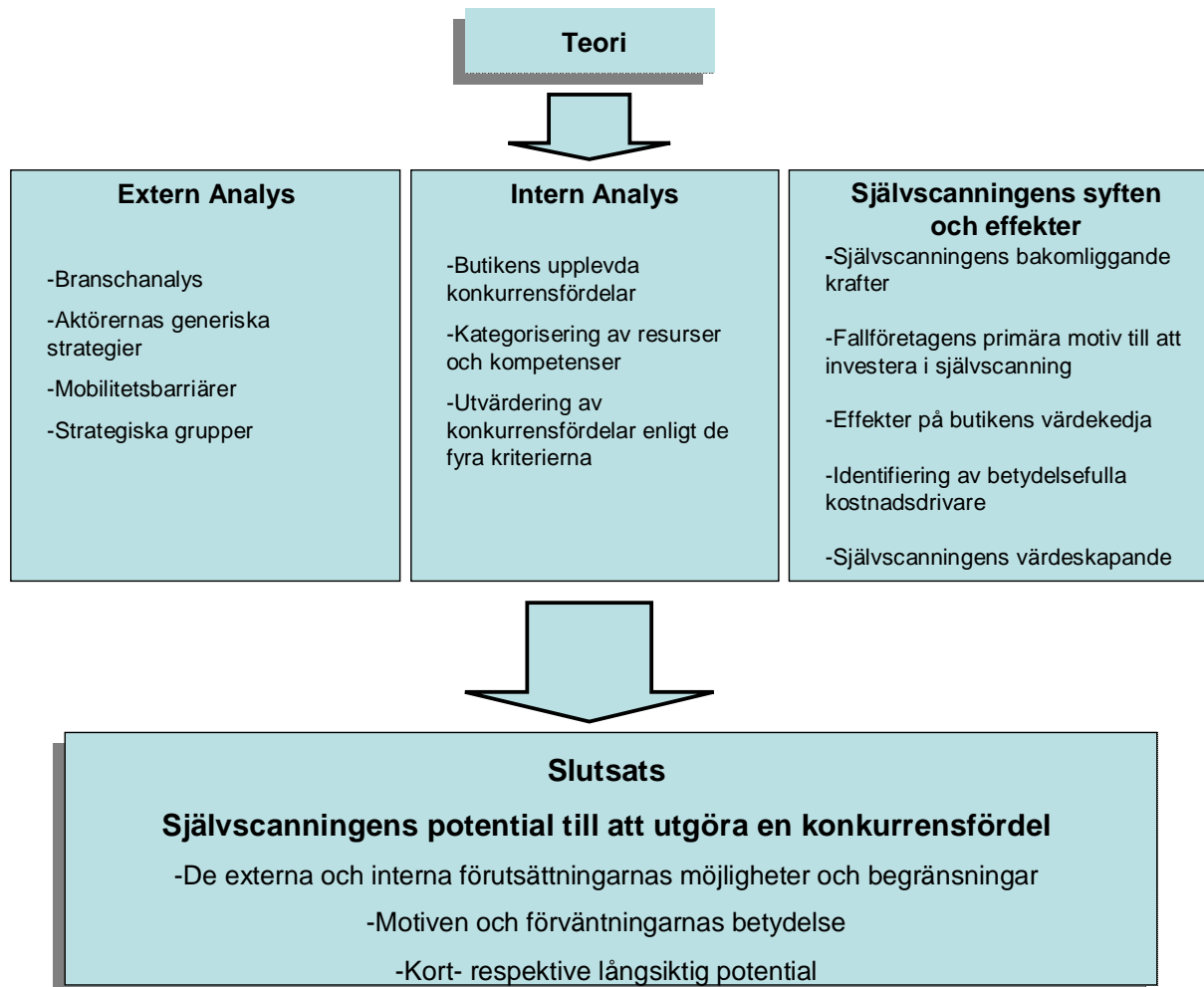
4.4.3 Självscanning förbättrar sjuktalen

I en artikel om ICA Porten i Oviken, en butik som 1994 var bland de allra första att prova självscanning, framkommer att huvudskälet till implementeringen här var personalens välbefinnande. Butiken beslutade, efter diskussioner med Företagshälsan kring ledbesvär som orsakats av kassaarbetet för flera av medarbetarna, att installera en stationär kassa för självscanning. Efter detta upphörde de symptom av förslitningsskador som tidigare funnit bland personalen, säger butikschefen.⁵⁶

⁵⁶ Hansson (1999c) *Kassa för självscanning*

5 Analys

5.1 Disposition av analyskapitlet



I kapitlets första del genomförs en extern överblickande analys av den svenska livsmedelsbranschen. Denna görs med utgångspunkt i Porters fem konkurrenskrafter och syftar till att skapa en förståelse för vilka de dominerande karaktärsdragen hos dagligvaruhandeln är. Dessa ämnas i ett senare skede att sättas i relation till självscanning, för att kunna dra slutsatser kring vilken betydelse de har för varandra.

Vidare ligger Porters modell för generiska strategier sedan till grund för en analys av hur de olika aktörerna i dagligvarubranschen i allmänhet och de två fallföretagen i synnerhet

positionerar sig. Här ingår att karaktärisera dessa utifrån respektive företagets dominerande strategiska särdrag och på basis av dessa, om möjligt, identifiera mobilitetsbarriärer som ger upphov till strategiska grupperingar. Såväl dessa grupper som de barriärer som åtskiljer aktörerna kan sannolikt utgöra viktiga implikationer när det gäller huruvida en investering i självscanning är strategiskt lämplig och kan leda till en konkurrensfördel eller inte för en enskild butik.

I kapitlets andra del genomförs en intern analys av de två fallföretagens viktigaste resurser och kompetenser, med syfte att försöka identifiera deras interna förutsättningar att skapa och inneha en konkurrensfördel. Analysen görs utifrån den andra delen av teorikapitlet och behandlar i tur och ordning:

- Kategorisering av butikens viktigaste resurser och identifikation av de kompetenser, vilka dessa grundar sig på
- Analys av butikens potential till kärnkompetens, utifrån Hamel och Prahalads definition
- Utvärdering av de kompetenser och resurser som framstår som utmärkande för respektive butik, enligt de fyra i teorikapitlet beskrivna utvärderingsfaktorerna. Detta syftar till att klargöra i vilken utsträckning en resurs eller kompetens motsvarar vad som krävs för att utgöra en varaktig konkurrensfördel.

Vilka interna förutsättningar till konkurrensfördelar de två fallföretagen kan antas ha är av stor vikt för att kunna dra slutsatser som uppfyller uppsatsens syfte. Dessa ska, tillsammans med butikens positionering, sättas i relation till respektive butiks investering i självscanning och antas där ha olika potential att fungera som framgångsfaktorer.

I kapitlets tredje del riktas fokus mot självscanningen som investering och vilka implikationer en sådan kan tänkas ha. Att analysera i allmänhet vilka krafter som ligger bakom uppkomsten av självscanning, och i synnerhet vilka motiv som är de primära hos de två fallföretagen, blir viktigt för att förstå vilka behov som förväntas fyllas och vilket värde som förväntas skapas av en investering i självscanning. En analys av hur verksamheten påverkas av att självscanning implementeras följer sedan. Hur butikens värdekedja förändras och om detta kan leda till uppkomst av nya krav eller rutiner, samt vilka kostnadsdrivare som blir de mest betydelsefulla för självscanningens framgång, är viktiga faktorer som sedermera ska kopplas samman med respektive butiks såväl externa position som interna resurser och kompetenser. Den tredje

delen avslutas med en analys av hur en implementering av självscanning på olika sätt skapar värde i de två butikerna och hur dessa väljer att realisera och använda detta.

De tre delarnas viktigaste resultat analyseras sedan och sätts i relation till varandra för att kunna avgöra självscanningens potential till att utgöra en konkurrensfördel och vad som i så fall fungerar som kritiska framgångsfaktorer för detta.

5.2 Externa förutsättningar för konkurrensfördel

5.2.1 Analys av den svenska livsmedelsbranschen

Den svenska livsmedelsbranschen kan betecknas som ett oligopol, med endast ett fåtal aktörer som dominerar. Utifrån en branschanalys, enligt Porters fem krafter, kan vissa karaktäristiska drag för branschen urskiljas.

Den interna konkurrensen är knivskarp, vilket är ett resultat av såväl att nya kedjor trätt in på marknaden som de svårigheter att differentiera sig som aktörerna stått inför. Med i stor utsträckning liknande produkter har pris och läge blivit de stora konkurrensmedlen. Kunderna, i form av konsumenter, har därför vuxit sig relativt starka, trots att de enskilt har en så gott som obefintlig förhandlingsstyrka. De befintliga aktörerna kan istället konstateras ha åtnjutit stor makt mot sina leverantörer. Denna makt uppkommer främst tack vare det beroende som leverantörerna oundvikligen blir knutna till genom den höga koncentrationen av deras kunder och den knivskarpa interna konkurrens som råder. Hoten från nya etableringar har varit överhängande under en längre tid, framförallt i form av utländska kedjor med lågprisprofil. Några direkta realistiska substitut till de traditionella matvarubutikerna kan inte sägas existera. För att kunna utkristallisera sådana krävs en indelning i mindre segment. Exempelvis kan de mest självklara substituten för det i självscanningssammanhang mest relevanta segmentet, stormarknader, antas utgöras av närbutiker, delikatessbutiker och mindre fullsortimentsbutiker. Som substitut till hela branschen kan dock tänkas att restauranger och en växande Internethandel utgör ett ökande, eller åtminstone framtida, hot.

Den svenska livsmedelsbranschen kan, trots den tidigare nämnda likformigheten mellan aktörerna, delas upp i två strategiska grupper.⁵⁷ De mobilitetsbarriärer, vilka fungerar upprätthållande av de strategiska grupperna, som tydligast kan identifieras utifrån, finns inom marknadsrelaterade strategier. I enlighet med Porters generiska strategier finns tre aktörer som tydligt positionerar sig med en lågkostnadsstrategi, Lidl, Netto och Willys. Dessa kommunicerar tydligt mot kunden att priset är det överordnade konkurrensmedlet. Butikernas rykte och image kan också i stor utsträckning säga präglas av deras valda strategi. De tre varumärkena förknippas sannolikt av de allra flesta med lågt pris och låga förväntningar på service. Detta fyller också en viktig funktion i bevarandet av de strategiska grupperna, i och med att rykte och image bildar en isolerande mekanism. En viss skillnad i strategi kan dock urskiljas mellan de tre när det gäller läget. Netto urskiljer sig här, genom att satsa främst på närhet med något mindre butiker i stadsnära eller rena innerstadslägen, medan de två övriga har stormarknader i ytterstadslägen.

I den andra strategiska gruppen finns Coop och ICA som de två största, och även för denna analys viktigaste aktörerna, men även Vi-butikerna och Hemköp kan räknas in här. De två förstnämnda kan dock sägas utgöra en egen strategisk grupp om en mobilitetsbarriär som skalfördelar tas hänsyn till. Såväl Coop som ICA har stora marknadsandelar, vilka vida överstiger de övriga två. I modellen nedan återfinns de dock i samma grupp, då de marknadsrelaterade strategierna ses som de mest betydelsefulla att karaktärisera utifrån. Dessa aktörer kan visserligen, som branschen i helhet, sägas ha dragits närmare av tidigare nämnda lågprisgrupp, som ett resultat av den tilltagande interna konkurrensen. Dock är fortfarande skillnaden tydlig i på vilket sätt Coop och ICA strävar efter att konkurrera, relativt dessa lågprisaktörer. Fokus ligger på kvalitet, tillgänglighet och service i åtminstone samma utsträckning som pris. Coop och ICA blir något svårplacerade i sammanhanget, på grund av att de arbetar med flera butikskoncept, vilka skiljer sig något i sin tänkta positionering. Exempelvis kan ICA Maxi och Coop Forum säkerligen placeras närmare den strategiska gruppen för lågkostnadsstrategi än ICA Supermarket, då pris har ett större fokus som konkurrensmedel. I matrisen nedan bortses dock från dessa mindre skillnader och Coop respektive ICA ses som två homogena aktörer. Detta beror främst på att koncepten Maxi och Forum samt skillnaderna mellan dessa och lågprisaktörerna kommer att stå i centrum för analysen. Matrisen åskådliggör, med utgångspunkt i de generiska strategierna, dessa två

⁵⁷ Indelningen grundas på egna erfarenheter som konsumenter, butikernas hemsidor, samt tidningen Supermarket Nr 2-3 2006

strategiska grupper positionering. Här kan tydligt ses att avståndet mellan den strategi de båda grupperna kommunicerar inte är särskilt stort. Detta förtydligar och understryker, i enlighet med tidigare analys, att det finns en tendens till att de aktörer som inte har förutsättningar för en lågkostnadsstrategi hamnar i en position som kan liknas vid ”stuck in the middle”. Det antyder också att ett intressant utrymme kan finnas på marknaden, för aktörer med en tydlig differentiering.

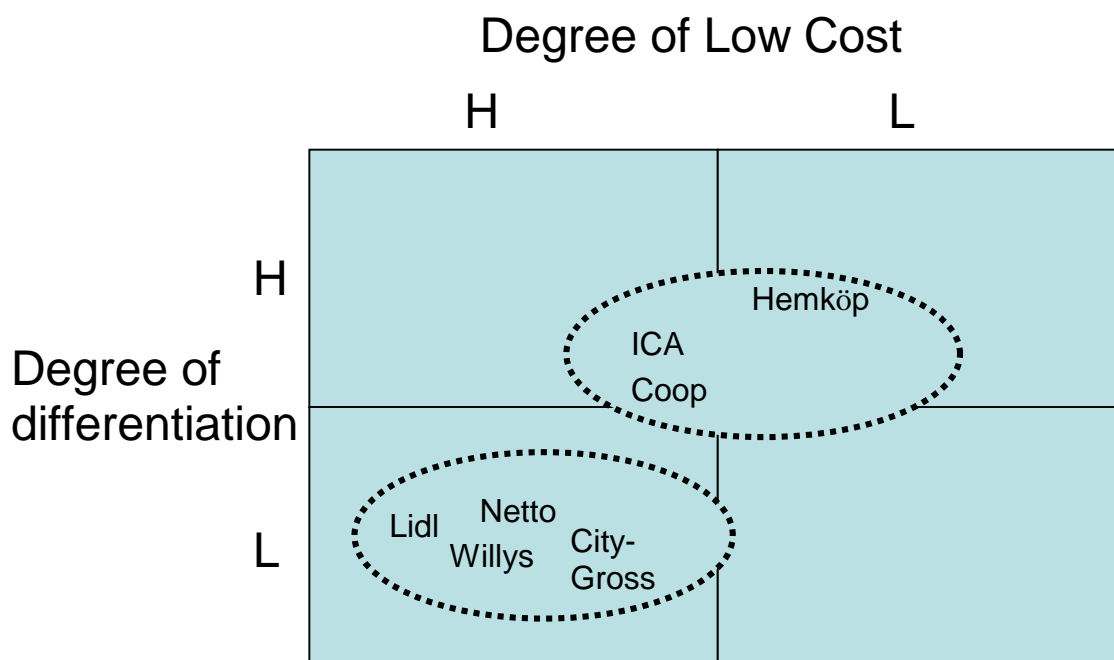


Fig. 5.2

--- Markerar en strategisk grupp

källa: egenproducerad

5.2.2 Extern analys av fallföretagen ICA Maxi Center Syd och Coop Forum Jägersro

ICA Maxi Center Syd försöker uppnå en ”lanthandels”-atmosfär i sin butik, med personligt bemötande i butiken, och ett välsorterat utbud av varor till ett rimligt pris som ska möjliggöra *one stop shopping*. Denna strategi ska ge butiken konkurrensfördel mot närliggande Willys och Lidl som är typiska lågprisaktörer där sortimentet är mer begränsat och mer fokus läggs på att hålla låga priser.

Coop Forum Jägersro befinner sig i en liknande strategisk position som ICA Maxi. De tillhör inte lågprisaktörerna utan försöker attrahera kunderna genom ett fördelaktigt läge på butiken i närheten till många arbetsplatser, ett brett sortiment av livsmedel tillsammans med ytterligare

produkter, exempelvis kläder och media, allt till ett relativt lågt pris vilket gör det möjligt med *one stop shopping*.

Båda butikerna försöker hålla ett konkurrenskraftigt pris och samtidigt hålla en hög serviceprofil. Enligt Porters resonemang om generiska strategier skulle ovanstående strategi leda till en position som *stuck in the middle* eftersom inget tydligt ställningstagande tas om differentieringsstrategi eller lågkostnadsstrategi ska tillämpas. Morschett et al. argumenterar dock för att Porters strategier är anpassade för tillverkande företag och inte stämmer lika väl för företag i detaljhandeln. Författarna menar att i dagligvaruhandeln är valet mellan lågkostnadsstrategi och differentieringsstrategi inte tvunget antingen eller. Morschetts artikel argumenterar för att de olika strategierna inte utesluter varandra vilket innebär att ICA Maxi och Coop Forum mycket väl kan satsa på hög servicekvalitet och samtidigt hålla ett konkurrenskraftigt pris. Ytterligare en faktor som, enligt Morschett et al., kan leda till konkurrensfördel inom livsmedelsbranschen är bekvämlighet. Inom detta område har Coop Forum och ICA Maxi en stor fördel mot konkurrerande lågprisaktörer. Deras strategi med ett brett produktsortiment bidrar till att öka bekvämligheten. Kunden behöver inte besöka dels närbutiken, delikatessbutiken och klädbutiken på vägen hem från jobbet utan kan göra samtliga inköp på Coop Forum eller ICA Maxi. Priset kommer troligen att fortsätta spela en central roll för konsumenter när de väljer livsmedelsbutik, men enligt undersökningar är inte priset det viktigaste, vilket betonar vikten av att satsa på differentiering genom exempelvis mer service och en bekvämare shoppingupplevelse.

5.4 Interna förutsättningar för konkurrensfördel

5.2.1 Unika resurser och kärnkompetenser

ICA Maxi Center Syd

Intressant att notera är att Magnus Carlsson på ICA Maxi Center Syd ger ett mer fokuserat svar, jämfört med Jörgen Winqvist på Coop Forum Jägersro, på frågan kring sin butiks konkurrensfördel. Det kan möjligen antyda att det hos den förstnämnda butiken också finns en högre strategisk medvetenhet och en tydligare målbild kring vilka resurser och kompetenser som butiken ska sträva efter att förstärka för att uppnå en konkurrensfördel. ICA Maxi uttrycker tydligt att de ser servicenivån och förmågan att skapa och bevara goda kundrelationer som sin största styrka. I termer av en analys av värdekedjan innebär detta att butiken lägger sitt största fokus i den del av kedjan där kunden är närvarande och deltagande,

det vill säga från det att kunden träder in i butiken tills dess att den lämnar densamma. Även om priset också nämns av Carlsson som en viktig del för att hävda sig i konkurrensen kan det av flera anledningar endast antas vara ett kompletterande fokusområde. Den främsta anledningen till detta är att de flesta inköspriser säkerligen är centralt förhandlade av ICA. Det resulterar i att den delen av värdekedjan inte ligger hos den enskilda butiken och därmed inte kan sägas utgöra vare sig ett primärt fokus eller en kärnkompetens hos denne. En annan är att Carlssons resonemang kring beslut vid investeringar i allmänhet och självscanning i synnerhet visar att fokus ligger på deras potential att tillföra kundvärde genom service och inte att fungera som kostnadsbesparande och därmed prispressande. En tredje och sista anledning är att, såväl den positioneringsanalys som gjorts tidigare i analyskapitlet som Carlssons egna bedömningar om prisnivån mellan branschens olika aktörer visar att ICA inte tillhör de aktörer som har lägst pris. Det kan därför antas att detta följaktligen inte heller är ett primärt mål.

Den resurs som ligger till grund för ICA Maxis strävan efter att skapa en kärnkompetens och en konkurrensfördel är följaktligen i första hand butikens personal. Det som blir avgörande för byggandet av en kärnkompetens med potential att särskilja sig från konkurrenterna, är hur väl butiken lyckas använda denna resurs i utförandet av aktiviteter. Att kompetensen grundar sig i främst de mänskliga resurserna gör den som svårast för konkurrenter att såväl identifiera som att imitera. ICA Maxis valda sätt att kommunicera sin eftersträlvade konkurrensfördel till sin personal är säkerligen, i enlighet med teorin, en viktig bakomliggande framgångsfaktor för att uppnå ett positivt utfall. Butiken conceptualiserar de värden som är viktiga och samlar dessa under ett uttryck, i detta fall att vara Sveriges största lanthandel. Detta är precis vad som, enligt forskningsrön, sägs vara en vital faktor för att skapa en konkurrensfördel baserad på service. Vidare finns också en uttalad strategi kring hur butiken ska realisera värdet av detta ur ett kundperspektiv i form av en högre grad av bemanning och därmed en något högre accepterad nivå på lönekostnaden. Ett försök att analysera ICA Maxis kompetens inom service, utifrån de analysmodeller som presenteras i teorikapitlet, låter sig göras. För att kunna utgöra en kärnkompetens krävs att denna är exceptionell och utgör en differentiering i förhållande till konkurrenterna. Att ICA Maxis service verkligen utgör detta är svårt att klart bevisa. Det rör sig dock om en kompetens av den karaktär som är svår att exakt imitera. Med grunden i mänskliga resurser och skapade kundrelationer byggs den upp av flera olika faktorer, vilka är svåra att identifiera. Det uppstår därför en *casual ambiguity* kring kompetensen, vilket gör att den således bör ha klara förutsättningar att utgöra ett unikt attribut

för just ICA Maxi Center Syd. Detta förstärks av att tillgången på människor med rätt profil och personlighet för att passa en kärnkompetens inom service inte kan antas vara obegränsad och därför inte heller blir homogent fördelad mellan de olika aktörerna. Visserligen kan det teoretiskt anses möjligt att substitueras tillgången genom att ersätta personalen med teknik, alternativt med personal helt utan krav på viss profil och forma dessa utifrån företagets värderingar. Dock är sådana lösningar svåra att i praktiken tro på som fullgoda ersättare. De mänskliga relationerna har i exempel från verkligheten visat sig vara lika viktiga, trots införande av hög grad av teknik, om än för andra ändamål. Dessutom är det orimligt att tro att en stark företagskultur och ett väl utformat utbildningsprogram kan fungera tillfredsställande utan samspel med en effektiv rekryteringsstrategi. Även om personalen är av rätt profil kan det dock antas att den i relativt hög grad är beroende av omgivningen, i form av exempelvis butikens strukturer, kultur och rutiner som den befinner sig i, för att komma till sin fulla rätt. Det gör att resursen sannolikt kan klassas som svår att förflytta med bibehållet resultat, och att den därmed uppfyller kravet på ofullständig mobilitet. Slutligen kan humana tillgångar generellt anta förknippas med osäkerhet kring dess framtida betydelse för att skapa resultat, vilket gör att ofullständighet på marknaden råder och konkurrensbegränsningar ex ante uppstår. Slutsatsen blir följaktligen att ICA Maxi Center Syd kan antas inneha en kärnkompetens inom service med potential att utgöra en konkurrensfördel relativt sina konkurrenter. Vilken effekt denna kan tänkas ha för implementeringen av självscanning blir en viktig fråga för den fortsatta analysen.

ICA Maxi Center Syd ger också intrycket av att ha goda finansiella resurser. Såväl butikens omsättnings- som resultatutveckling har varit positiv sedan öppningen för sex år sedan. Detta utgör givetvis en viktig faktor för konkurrenskraften, samtidigt som tillgång till kapital teoretiskt sett antas vara i princip obegränsat. Dessutom är resurser, i form av exempelvis kapital, transfererbara, vilket ytterligare försvårar möjligheten för dessa att utgöra någon unik resurs.

Coop Forum Jägersro

Jörgen Winqvist anser att Coop Forum Jägersros främsta konkurrensfördel är butikens läge. Han nämner dock även låga priser och gott kundbemötande som viktiga faktorer, vilka utmärker butiken relativt sina konkurrenter. Läget framstår vid en analys som den mest unika av dessa tre komponenter, då butiken är ensam av sitt slag i ett stort köpcentrum med centralt läge. Detta förstärks av att Winqvist inte nämner något som direkt indikerar på en tydlig

tanke när det gäller hur en konkurrensfördel inom service ska uppnås. Visserligen är utbildning och uppföljning åtgärder som säkerligen förbättrar personalens medvetenhet och skicklighet när det gäller service, men för att skapa en utmärkande konkurrensfördel kan det antas vara tveksamt om det är tillräckligt. Inte heller de butiksobservationer som genomförts kan sägas ha visat tecken på något utmärkande när det gäller butikens serviceprofil. Kring prisnivån kan samma resonemang som för ICA Maxi föras. Den tidigare diskuterade branschanalysen visar istället att, i likhet med ICA, tillhör Coop den strategiska grupp som ligger en aning högre i pris och istället eftersträvar en differentierad position. Bra affärslägen är begränsade i sin tillgång och har därmed förutsättning att vara unika. Ett läge är svårt att imitera, men kan dock tänkas vara sårbart för substitut i form av existerande eller nybyggda köpcentrum i närliggande lägen.

Denna kompetens kan i kombination med den externa positioneringen också antas leda till en ogripbar nyckelresurs, i form av image och rykte. Kunden förknippar ICA Maxi Center Syd med en hög servicenivå och förväntar sig möjligen inte branschens absolut lägsta priser, om än fortfarande konkurrenskraftiga sådana. Denna resurs kan, även om den säkerligen också har individuella särdrag mellan enskilda kedjor och butiker, antas vara gemensam för hela den strategiska gruppen. Den stora kontrasten i resurserna rykte och image finns istället mellan de båda strategiska grupperna. Lågprisaktörerna förväntas av kunderna göra allt för att skapa en konkurrensfördel genom att erbjuda lägsta möjliga pris. Detta görs genom att i alla lägen vara kostnadseffektiv i värdekedjan och aktörerna i den strategiska gruppen upprättar därför istället en image som skiljer sig gentemot ICA Maxi, Coop Forum med flera. Mot bakgrund av den relativt höga grad av homogenisering som råder mellan aktörerna i dagligvarubranschen, i termer av såväl produkt- som serviceutbud, kan tänkas att denna skillnad mellan strategiska grupper blir extra intressant och viktig. Det är exempelvis intressant att notera att, trots att ICA Maxi här sägs vara relativt framgångsrika i att skapa en konkurrensfördel, så erbjuder egentligen butiken inga tjänster som tydligt särskiljer den från konkurrenter med en liknande profil och positionering. Istället är det enbart det personliga kundbemötandet som ska fungera som ett differentierande konkurrensmedel. De trender som konsultrapporter, vilka behandlar framtida kundpreferenser beskriver, uttrycks ingen medvetenhet eller intresse för.

5.4 Självscanningens motiv, effekter och potential

5.4.1 Motiv bakom självscanningens uppkomst

Det är tydligt att de fyra krafter som driver ett ökat fokus på service, vilka presenteras i modellen i teorikapitlet, kan appliceras på implementeringen av självscanning. Teknikutvecklingen i samhället generellt, vilket gjort tillgång till självservice-teknologi möjlig, är givetvis en viktig faktor bakom självscanningens användning. Den tydliga homogenisering som präglar den svenska livsmedelsbranschen, med få aktörer och liknande sortiment, har gett en hård konkurrenssituation och därmed pressade priser och lönsamhet. Det kan antas att detta har gjort att de aktörer som har minst att vinna på ett fortsatt fokus på låga priser har sökt sätt att differentiera sig genom andra attribut. Självscanningens framgång i exempelvis Storbritannien har då fungerat som en influens och gett upphov till en möjlighet att förbättra servicen för butikens kunder. Kundernas krav på tidseffektiv och bekväm shopping, vilket uttryckts i flera undersökningar, har fungerat som ytterligare en kraft för butikers implementering av självscanning. Detta är en viktig faktor för att investeringen kategoriseras som främst just en strategisk sådan. Utan en stark efterfrågan från kunden hade synen på investeringen sannolikt förändrats dramatiskt och varit mer komplicerad att implementera framgångsrikt. Det hade då troligtvis också lett till ett skifte av den strategiska profilen för de företag som i första hand lockats till att investera i självscanning. Den fjärde kraften som driver ett ökat fokus på service är inte lika självklar som en drivande kraft bakom självscanningen. *Outsourcing* symboliserar ett företags beslut att utlokalisera det som inte anses tillhöra dess kärnkompetens och som kan tillhandahållas kostnadseffektivt internt. För en butik som ICA Maxi eller Coop Forum kan visserligen antas att hantering av kassaprocessen tillhör dess kärnkompetens. Dock visar problemet med kötider och kundernas krav på service, i kombination med den arbetsintensiva och därmed kostsamma delen som bemanning av kassor innebär, på ett svårlöst problem. Att nå upp till kundernas kravnivå på ett kostnadseffektivt sätt har av butikerna setts som svårt och eftersom självscanningen visat sig ha potential att göra detta, till åtminstone en likvärdig kostnad, kan detta betraktas som en strategi för *outsourcing*.

5.4.2 Fallföretagens motiv till implementering av självscanning

Innan undersökningen gjordes hade vi uppfattningen att systemet infördes av kostnadsbesparande motiv men detta tycks inte vara det primära skälet för Coop Forum Jägersro och ICA Maxi Center Syd. Snarare kan det primära motivet ses som säkrande av sin

position på marknaden. ICA och Coop har på senare år upplevt en hårdare konkurrens från lågprisaktörer vilket gör det primära skälet till införandet av självscanning är säkrande av marknadsandelar och ställning på marknaden. Coop och ICA behöver ett verktyg för att differentiera sig på marknaden och på så sätt behålla kunderna. Både Coop och ICA har poängterat att de inte räknar med några intäktsökningar på kort sikt utan istället att de vill hålla en hög serviceprofil. Vad beträffar kostnadsreducering med hjälp av självscanning, är det inte möjligt på kort sikt enligt ICA Maxi Center Syd. Snarare har införandet av systemet lett till en kostnadsökning. Carlsson nämner den mer komplicerade kassapersonalplaneringen vilken beror på svårigheter med förflyttning av personal från självscanningskassa till traditionell kassa som en bidragande anledning till kostnadsökningen. Andra tillkommande aktiviteter i butiken som bidragit till kostnadsökningen har varit promotionkampanjerna samt utbildning av personal. De höga kostnader som är förenade med investeringen gör att ICA Maxi inte tror sig kunna räkna hem investeringen inom en överskådlig framtid. Coop Forum är dock mer positiva och kalkylerar med att kunna räkna hem investeringen inom ett par år. Varifrån denna vinst ska komma är dock mindre tydligt. Visserligen nämner Winqvist att det har varit möjligt att stänga ner några av de traditionella kassorna vilket implicerar en viss kostnadsreducering men det är oklart om denna besparing kan göra investeringen lönsam.

På lång sikt däremot, inom en tioårsperiod, ser både ICA och Coop en potentiell kostnadsreducering med systemet då fler kunder scannar sina varor själva. Detta beror i första hand på att självscanningskassorna har en högre kapacitet än de traditionella kassorna vilket innebär att färre kassörer kan serva fler kunder. Varken Carlsson eller Winqvist har talat om att de ska säga upp personal men att minskning av bemanningen kan uppkomma naturligt genom exempelvis personal som går från heltid- till deltidsarbete vilket är vanligt i de båda butikerna. En viss potential till intäktsökning tror Carlsson är möjligt. Kunderna värdesätter idag tid mer än pris enligt undersökningar, vilket gör att det finns en möjlighet att attrahera kunder som tidigare handlade på lågprismarknader.

På ännu längre sikt finns en möjlighet att självscanning blir en nödvändighet för samtliga större livsmedelsbutiker. När exempelvis ICA inom några år implementerat systemet i sina Supermarket-butiker kommer majoriteten av de svenska livsmedelskunderna komma i kontakt med och eventuellt prova självscanning. Om även dessa kunder är positiva till systemet kan det tänkas att det uppstår en pulleffekt där kunderna kräver att det ska finnas möjlighet att scanna sina varor själva även i lågprisbutikerna. I detta fall kommer investeringen klassas som

säkrande av ställning på marknaden och eventuellt kostnadsbesparing, dock inte intäktsökande i detta fall eftersom teknologistandarden kommer minska chanserna till konkurrensfördel mellan butikerna.

5.4.2 Självscanningens effekter på värdekedjan

Utifrån detta perspektiv finns det ett antal intressanta implikationer av en investering i självscanning. När kunden tar över registrerings- och betalprocessen förändras hela värdekedjan. En process som tidigare fanns hos företaget görs idag av kunden med allt vad det innebär. Rent instinktivt känns det som att kunden kräver att få något av det uppkomna värdet för att denne tar över en del av bördan, antingen genom sänkta priser eller genom ökad service. Detta visar också kundundersökning vi tagit del av där vissa kunder uttrycker sitt missnöje med att de gör livsmedelsbutikens jobb. Vår undersökning visar dock att kunderna som idag använder självscanning ser så pass mycket fördel i systemet att de även utan ökad service eller sänkta priser använder sig av det. Kunderna ser en ökad nytta i och med minskade kötider och rationellare packningsprocesser vilket väger tyngre än prissänkningar.

Till viss del ställs också högre krav på leverantörsledet. Livsmedelsleverantörer måste idag vara mer noggranna när de applicerar EAN-koder⁵⁸ på varorna eftersom kunderna nu själva ska kunna läsa av dessa med hjälp av sina handscannern. I synnerhet gäller detta frysta varor vilka ofta tenderar att ha svårlästa streckkoder. Otillräckliga EAN-koder kan läsas manuellt vid traditionella kassor men vid självscanning skapar detta frustration hos kunden och leder till lägre kundnöjdhet. Konsekvenser av de ökade kraven blir ökade kostnader för leverantörerna. Dessa kostnader är dock marginella, enligt våra respondenter vilket gör att de ökade kostnaderna inte påverkar Coops och ICAs förhållande till leverantörerna.

5.4.3 Självscanningens kostnadsdrivare

Den främsta stora rörliga kostnaden för självscanning är kostnaden för scanners vilka ligger på cirka 6-8000 kr/st. Ju fler användare som besöker butiken samtidigt desto fler scanners måste finnas. Den strukturella kostnadsdrivaren som blir intressant för fallföretagen är skalfördelar. Den stora fasta kostnaden, vilken innefattar synkronisering av självscanningssystem och butikssystem, trådlös kommunikation samt ombyggnation slås ut på en större omsättning på ICA Maxi och Coop Forum än på en mindre butik, vilket innebär att

⁵⁸ EAN-kod är en typisk streckkod i dagligvaruhandeln

investeringen blir avsevärt mycket lättare att genomföra för de båda butikskedjorna. Även produktutbudet är en intressant strukturell kostnadsdrivare. ICA Maxis och Coop Forums breda sortiment gör att kostnaden för systemet kan slås ut på fler produkter. Eftersom EAN-koder redan finns på samtliga livsmedelsprodukter i butikerna påverkar inte ett stort produktutbud och eventuellt nya produkter kostnaderna för systemet. De nämnda strukturella kostnadsdrivarna kan alltså enligt resonemanget ovan leda till en konkurrensfördel för stormarknader gentemot mindre livsmedelsbutiker, vilka har mindre möjlighet att uppnå en kritisk massa med självscanningsanvändare. Kundernas inlärningsförmåga vad gäller självscanning borde tala för att ICA kan erhålla en konkurrensfördel genom att de kan öka sin andel av kunderna som använder självscanning i en något snabbare takt än Coop. Coop började införa självscanning redan 1999 och de flesta av de svenska livsmedelskonsumenterna har därför kommit i kontakt med självscanning och eventuellt också lärt sig hur systemet fungerar på Coop Forum. Detta gör att ICA, som implementerade systemet senare, kan dra nytta av att Coop Forum har utbildat kunderna, och ICA kan därmed lägga mindre resurser på kampanjer och introduktioner än vad Coop inledningsvis var tvungna att göra.

Vad gäller de operationella kostnadsdrivarna är personalens delaktighet och motivation den mest intressanta. Hur motiverade och delaktiga personalen är vid införandet av självscanning avgör hur framgångsrikt det nya systemet blir. Mer motiverad personal tillhandahåller bättre service för kunden och marknadsför förmodligen systemet för kunden på ett bättre sätt. I detta avseende skiljer sig ICA Maxi från Coop Forum. ICA Maxi på Center Syd tycks, enligt våra observationer, ha mer motiverad och serviceinriktad personal. Detta kan bero på att ICA Maxis butikchef och delägare, Magnus Carlsson, själv varit delaktig vid beslutet om införandet av självscanning, vilket gör att han sannolikt känner ett större incitament för att lyckas med investeringen. För att investeringen ska bli lyckosam krävs att butikschefen kan motivera sina anställda att lära sig systemet så att de på bästa sätt kan visa konsumenterna fördelarna. Entreprenörsandan på ICA återspeglas i implementeringen av systemet. Magnus Carlsson på ICA Maxi betonar bland annat vikten av att ha rätt personal i självscanningskassan. Han menar att det är viktigt att ha motiverad personal i självscanningskassan som kan skapa en trevlig atmosfär och att vissa i personalen är mer lämpade än andra för denna arbetsuppgift. Till exempel krävs det att personalen som jobbar i självscanningskassan är bra på att möta kunden på rätt sätt, med det menar Carlsson att kassören bland annat måste vara bra på att konversera med kunden vid betalningstillfället och på att få kunden att känna sig bekväm i en avstämningssituation, allt för att skapa en trevligare

shoppingupplevelse med självscanning. Personalens motivation och delaktighet gör att ICA Maxi, med investeringen i självscanning, sannolikt kan skapa sig en konkurrensfördel genom att ha en servicebetonad personal som ger ett mervärde då kunden väljer att själv scanna sina varor.

Personalens delaktighet och motivation till självscanning var mindre påtagligt på Coop Forum. Beslutet kom i denna organisation från central nivå vilket betydde att butiken inte själva kunde påverka utan fick gilla läget när beslutet kom. Det centraliserade beslutet innebär att det, trots att de flesta i personalen på Coop Jägersro verkade positiva till införandet av systemet, saknas ett incitament för att införandet ska bli så lyckosamt om möjligt.

En annan central operationell kostnadsdrivare är kapacitetsutnyttjande. Självscanningssystemet har mycket stor kapacitet vilket innebär att kostnaderna för själva systemet inte stiger när fler användare tillkommer, förutom möjligtvis en viss kostnad för ställning för nya scanners och eventuellt tillbyggnad för nya självscanningskassor. Den senare kostnaden är dock inte aktuell för fallföretagen i undersökningen då de befintliga självscanningskassorna har en mycket hög kapacitet och skulle klara en avsevärt högre andel av kunderna som använde systemet. För att öka andelen krävs dock att butikerna skräddarsyr processerna för att underlätta självscanning.

5.4.4 Betydelsen av aktiviteternas passform

Enligt Porter är det av största vikt att de värdeskapande aktiviteterna skräddarsys för en viss övergripande strategi, exempelvis differentiering. Detta resonemang går att applicera även på en investering i självscanning. För att investeringen ska bli framgångsrik och ha möjlighet att utgöra en konkurrensfördel krävs att processerna i butiken anpassas till systemet. Enligt observationerna görs inte detta till önskad grad i de båda fallföretagen. Det första som blir centralt för en kund som ska scanna själv blir hur pass användarvänligt och lättillgängligt systemet uppfattas när kunden kommer in i butiken. För att åstadkomma detta bör ställningen för handscanners vara strategiskt placerad så att samtliga kunder uppmärksammar att självscanning finns tillgänglig. Detta utnyttjades mindre väl av ICA Maxi Center Syd som placerat sina scanners så att i första hand kunder som redan provat självscanning hittade till ställningen. I Coop Forum Jägersro var man bättre på att utnyttja denna första marknadsföringsmöjlighet och hade placerat ställningen för handscanners just

vid entrén. För att visa på användarvänligheten bör personal finnas till hands för att förklara fördelarna för kunden. Ingen av butikerna hade, vid entrén, personal som aktivt marknadsförde självscanning. Ytterligare promotionkampanjer blir sannolikt nödvändiga för att fallbutikerna ska nå upp till den kritiska massan av användare. Ett annat verktyg för att göra fler kunder uppmärksamma om systemet och ytterligare förenkla för användarna är att likt Safeway i Storbritannien anpassa kundvagnar till självscanning.

Nästa kritiska plats i butiken är frukt- och grönsaksavdelningen. Coops avdelning verkade mindre genomtänkt och hade färre vågar än ICA. Coop hade även mindre väl utformade streckkoder på produkter som inte ska vägas. Självscanningskassorna var strategiskt placerade i de båda butikerna och betalningsprocessen tycktes gå smidigt. Leyer nämnde vid intervjun uttryckligen att Coop Forum Jägersro prioriterade köer i självscanningskassan. Detta kan vara en lämplig strategi för att öka andelen användare, risken är dock att förlora kunder som föredrar att handla i traditionell kassa. Vid avstämning hade ICA på ett bättre sätt utformat kassan, så att kunder som skulle kontrolleras fortsatte i samma kö och blev betjänade av samma kassör, vilket underlättade avstämningsprocessen. I Coop uppfattades avstämningen som mer uppmärksammas eftersom kunden vid avstämning var tvungen att byta till en speciell kassa för avstämningsändamål. Enligt våra observationer bör självscanningskassan vara utformad så att avstämningen underlättas och avdramatiseras. Här spelar också kassapersonalen en viktig roll för att kunden ska känna sig bekväm även i avstämningssituation. ICA Maxi har just av denna anledning placerat utåtriktad och social personal i denna kassa, vilket verkade ha haft effekt.

5.4.3 Självscanningens skapande av värde och hur detta kan realiseras

Det kan, mot bakgrund av den empiri som samlats in under arbetet med denna uppsats, ses som sannolikt att självscanning minskar den genomsnittliga kötiden, utan att för den skull orsaka komplikationer av något slag under andra delar av kundens vistelse i butiken. Såväl de observationer som gjorts som de intervjuer som genomförts bekräftar detta. Det betyder att ett ökat värdeskapande uppstår i form av att kunden upplever ett bibehållet värde för en mindre ansträngning. Det betyder också i sin tur att vid allt annat lika kan det ökade värdet initialt endast anses tillfalla kunden. Det är dock intressant att närmare undersöka vad som påverkar denna effekt och vad som eventuellt kan förändra resultatet av den.

Den första viktiga faktorn är hur stor kostnaden för en investering i självscanning är. Det kan antas, även om Coop valde att inte uppge några siffror, att kostnaden är relativt lika för de båda fallföretagen, då deras butiksyta och omsättning är så gott som samma. Hur värdet då fördelas och i vilken utsträckning det riskerar att bli ett negativt sådant för butiken avgörs av vilken potential självscanningen har att leda till antingen minskade kostnader eller ökade intäkter. Kostnaderna för självscanning är betydande och det är intressant hur Magnus Carlsson på ICA Maxis svar skiljer sig från de som Bertil Thorstensson på Coop ger. För ICA Maxi Center Syd har ingen formell investeringskalkyl upprättats enligt Carlsson, och inget absolut krav på återbetalning ställts, även om det är önskvärt att så blir fallet. Skälet till detta är som tidigare nämnts att butiken ser det som ett rent verktyg för att förbättra servicen och säkerställa att befintliga kunder återkommer. Med den kostnad som investeringen idag medför, baserat på ICAs intervju svar, innebär det tillsammans med kostnader för service en total kostnad på nästan fem miljoner kronor för fem år, vilket kan antas vara ett rimligt krav på återbetalningstid. För att investeringen då ska ge ett överskott krävs att den ger en ökad försäljning alternativt ger upphov till minskade kostnader. Det kan också uttryckas i termer av en ökad dynamisk kapacitet med bibehållen statisk sådan, alternativt en minskad statisk kapacitet medan den dynamiska förblir konstant, Det förstnämnda kräver, med fallföretagens årliga försäljning som uppgår till cirka 350 miljoner kronor och en antagen vinstmarginal på tio procent, en ökad försäljning på nära tre procent. På den svenska livsmedelsmarknaden, som betecknas som mogen och homogen, kan detta förmodas vara en svår uppgift men dock inte omöjlig. ICA Maxi Center Syd har under de senaste åren haft en tillväxt som överstiger tre procent, även om det inte är möjligt att se vilken effekt självscanning har haft i den utvecklingen. Såväl Carlsson på ICA Maxi som Thorstensson på Coop betonar dock att det primära syftet och den stora potentialen med självscanning främst är att behålla kunder. Coop nämner dock även att de tror att självscanning ska öka den genomsnittliga intäkten per kund, ett resonemang som går i linje med vad Safeway konstaterat i sina butiker i Storbritannien. För att en investering i självscanning ska återbetala sig genom minskade kostnader krävs att 100 timmar i veckan, i form av minskad personal i kassan, kan sparas in, eftersom Carlsson uppger att 50 timmar i veckan innebär kostnader på cirka en halv miljon kronor om året. Detta framstår spontant inte som en omöjlig uppgift mot bakgrund av att Coop redan säger sig ha kunnat minska antalet kassor med två stycken. Dock hävdar båda butikerna tydligt att självscanning inte är tänkt som ett rationaliseringsverktyg och att den personal som friställts istället används för andra arbetsuppgifter. Det innebär i teoretiska termer att den statiska kapaciteten förblir konstant och att frigjord kapacitet inte realiserats i ekonomiskt utfall. Om

butikernas inställning till neddragningar av personal stämmer överens med verkligheten och också kan förväntas fortsätta, innebär det att potentialen att skapa värde genom minskade kostnader inte blir aktuell. Då självscanning, som tidigare konstaterats, inte heller självklart kan förväntas ge de intäktsökningar som investeringen medför kan vissa frågetecken för investeringens direkta ekonomiska värdeskapande för butiken sättas. Skillnaderna i butikernas krav på investeringarnas utfall blir därför extra intressant. Hur Coop ska uppnå sitt absoluta krav på återbetalning framstår som en aning oklart mot bakgrund av ovanstående resonemang. Att Thorstensson säger att det är upp till varje enskild butik att besluta hur den eventuella lediga kapacitet som uppstår genom implementering av självscanning ska användas ger dock en antydning om att investeringen i förlängningen, åtminstone i vissa butiker, kan komma att användas som ett rationaliseringsverktyg. En ytterligare möjlighet till hur självscanning kan komma att skapa värde är genom minskade sjuktal. Den sekundära empirin ger hållpunkter för att förslitningsskadorna kan komma att minska då självscanning införs och de monotona arbetsmomenten försvinner eller åtminstone minskar. Thorstensson är också den enda som explicit nämner detta som ett av motiven bakom investeringen. Vilken exakt ekonomisk effekt detta har är svårt att spekulera i, men det kan tas för sannolikt att det åtminstone är ett sätt som självscanningen skapar värde åt företaget på. Det värdeskapande som framstår som det såväl mest sannolika som det enklast realiserbara blir en ökad lojalitet från butikens befintliga kunder. Detta underbyggs av såväl vad Safeways erfarenheter som de motiv och förväntningar som fallföretagen ger uttryck för. Värdeskapandets ekonomiska utfall för enskild butik kan då snarare antas kunna uttryckas som skillnaden mellan två scenarion. Det första är att butiken inte investerar i självscanning, vilket kan riskera att leda till ökad illojalitet och minskad försäljning. Det andra scenariot är då istället att en investering i självscanning görs, lojaliteten hos kunderna stärks och omsättningen försvaras i konkurrensen med övriga aktörer på marknaden. Det positiva ekonomiska värde som självscanningen då skapar utgörs således av skillnaden mellan att investera och att inte göra något alls.

5.4.4 Användning av självscanningens skapade värde

Trots att analysen visar att det direkta ekonomiska värdeskapandet kan vara begränsat, om inte åtgärder för att minska personalkostnaderna samtidigt vidtas, står det klart att den effektivare kassaprocessen åtminstone ger förutsättningar till ledig statisk kapacitet. Såväl de siffror som Safeway anger, i termer av sparade timmar tack vare självscanningens högre effektivitet, som Coops minskning i antalet öppna kassor och de observationer som

genomförts i butikerna, talar för detta. Intressant är därför att analysera vad fallföretagen har för tankar kring hur kapaciteten ska utnyttjas. Varken Carlsson, Thorstensson eller Winqvist uttrycker explicit några konkreta strategier för hur personalen ska utnyttjas i de fall där effektivitetsvinster uppstår. Det kan tyckas en aning förvånansvärt, framförallt mot bakgrund av den homogenisering som kännetecknar branschens aktörer i form av produktutbud och serviceutbud. Att hitta nya sätt att använda sin personal skulle kunna vara ett sätt att differentiera sig relativt konkurrenterna. Särskilt intressant blir detta då såväl konsultrapporter kring konsumenternas preferenser som kundundersökningar visar en underliggande efterfrågan på mer och andra typer av service än vad som erbjuds idag. Att fallföretagen inte uppvisar några tankar på detta behöver dock inte tyda på brist på idéer, innovationsrikedom och strategisk medvetenhet. Det kan likväl vara så att de inte vill avslöja detta av konkurrensskäl eller att de traditionella områden inom service inte anses hålla tillfredställande standard idag och därmed prioriteras.

5.5 Självscanningens betydelse som konkurrensfördel

För att självscanning överhuvudtaget ska kunna leda till en konkurrensfördel är en första förutsättning att kunderna upplever det som något värdeskapande. Att undersöka detta har inte ingått i uppsatsens huvudsyfte. Dock tyder det mesta i empirin, såväl kundundersökningar som pekar ut kötiderna som den mest kritiska faktorn, som genomförda observationer och butikernas relativt höga andelar av kunder som handlar med självscanning, på att detta är fallet. Fallföretagens tydliga motiv bakom investeringen är vidare av stort intresse. Självscanning har visat sig i första hand fungera som ett serviceverktyg och inte primärt något som säkert bidrar till att sänka butikens kostnader. Investeringen är stor och de löpande servicekostnaderna höga, vilket gör att återbetalningstiden riskerar att bli lång. Det gör att butikerna ser en begränsad nytta av investeringen i syfte att skära kostnader, åtminstone på kort sikt. Istället identifierar de en möjlighet att öka differentieringen inom service, relativt butiker med lågprisprofil. Självscanningen visar sig dock därför utgöra mer av en strategisk investering för de butiker som implementerat systemet; såväl Coop Forum Jägersro som ICA Maxi Center Syd uttrycker detta.

Detta förhållande bör få implikationer i form av att butikens positionering blir viktig för självscanningens framgång. En lågprisaktör kan antas ha snäva ekonomiska ramar och begränsat investeringsutrymme. För att en butik med en uttalad lågprisprofil initialt ska kunna

investera i självscanning bör det krävas att den på kort sikt med säkerhet, genom kostnadsbesparande effekter, stödjer butikens positioneringsstrategi. I ett första skede torde detta få betydelse främst för konkurrensen mellan branschens strategiska grupper. Genom att införa självscanning på ICA Maxi och Coop Forum åstadkommer kedjorna en högre grad av differentiering än tidigare. Denna strategi kan illustreras genom att ICA Maxi och Coop Forum rör sig uppåt i figur 5.2, vilket betyder ett mer differentierat produkt erbjudande till samma pris som tidigare. Den nya positionen visar hur aktörerna skapar ett erbjudande som tydligare än idag skiljer sig från det som erhålls på Lidl, City Gross och Netto. Mobilitetsbarriärer i kombination med isolerande mekanismer skapar möjligheter och begränsningar för de olika grupperna till en framgångsrik implementering och användning av självscanning. Butikernas rykte och image fungerar här som isolerande mekanismer, vilka försvårar för lågprisaktörerna att på ett trovärdigt sätt implementera självscanning som ett serviceverktyg, samtidigt som de stödjer den andra strategiska gruppen. Samma effekt kan förändringar i kundpreferenser tänkas få, exempelvis i fall det lågprisfokus som dominerat under senare år avtar. De kundundersökningar som presenteras i uppsatsen tyder på sådana tendenser, genom att priset inte har en överordnad betydelse för konsumenter, samtidigt som bekvämlighet värderas högre. En starkare sådan utveckling skulle sannolikt fungera som ytterligare en isolerande mekanism, vilken försvårar för lågprisaktörerna att implementera systemet. Detta bygger på att det uppbyggda ryktet, som utpräglade lågprisaktörer, och mobilitetsbarriärer inom samtliga de tre kategorier som presenteras i teorikapitlet skulle utgöra hinder för butikerna att enkelt anpassa sig efter de förändrade kundpreferenserna. Vilken strategisk grupp en butikskedja tillhör blir mot bakgrund av ovanstående resonemang mycket betydelsefullt för självscanning. Resultatet blir att hela den strategiska gruppen med de mer differentierade aktörerna har möjlighet att åtnjuta en gemensam konkurrens fördel relativt den strategiska gruppen med lågprisaktörer.

Vidare är det av stort intresse att avgöra vad som har betydelse för självscanningens möjligheter att skapa konkurrens fördel för en enskild aktör, en butik eller en hel kedja. Då det tekniska systemet är identiskt för samtliga som önskar implementera självscanning blir möjligheterna att denna utgör en unik resurs obefintliga. Systemet som sådant kan således inte fungera som en konkurrens fördel, utan det blir butikernas övriga resurser och kompetenser som möjligen kan åstadkomma detta. Den mest betydelsefulla kostnadsdrivaren som identifierats tidigare i analysen är kapacitetsutnyttjandet. Detta eftersom den dels ger en lägre kostnad per användare, men framförallt eftersom det är vad som möjliggör för butiken att dra

nytta av de positiva effekterna av självscanningens betydligt högre effektivitet än traditionella kassor. För att skapa ett högt kapacitetsutnyttjande på kortast möjliga tid och även behålla denna nivå blir de underliggande operationella kostnadsdrivarna, personalens motivation och delaktighet, och butikens grad av service viktiga. Dessa faktorer talar för att en kärnkompetens inom service och resurser som starka kundrelationer är viktigt. Skalfördelar blir också en kostnadsdrivare av betydelse, främst då investeringen är en relativt stor sådan.

Även läget kan spela en viktig roll i självscanningens roll som konkurrensfördel. För en butik med en stor del återkommande kunder från ett ganska centrerat område, kan det antas att nätverkseffekter i större utsträckning uppnås genom att kunderna känner varandra och ger upphov till en snöbollseffekt i användandet av självscanning. Vidare får butiksläget också betydelse, i form av att en butik med flera konkurrenter inom samma område, vilka också erbjuder självscanning, kan antas kunna dra fördelar inom tiden för kundernas inläring.

Lojalitet är, som tidigare konstaterats, ett av butikerna önskvärt resultat av implementering av självscanning. De kundgrupper som idag främst har tagit till sig självscanning tenderar att vara äldre människor och barnfamiljer. Att attrahera den yngre kundgruppen, vilken kan antas vara den på förhand mest illojala, att använda självscanning bör utgöra en kritisk framgångsfaktor för butiker. Då självscanning kan antas ha en positiv effekt på graden av lojalitet kan de butiker som lyckas med detta åtnjuta en form av *first mover advantage* genom att de stärker kundgruppens lojalitet mot den egna butiken. Generellt kan antas att de tekniska möjligheter som självscanning erbjuder, med exempelvis individualiserade erbjudanden, också bör kunna användas för att öka lojalitetseffekterna ytterligare.

Av ovanstående resonemang kan fastställas att såväl de externa som interna förutsättningarna, i form av butikens positionering, resurser och kompetenser, har betydelse för möjligheterna att skapa en konkurrensfördel av självscanning. Dock kan det misstänkas att deras betydelse på lång sikt kan ifrågasättas, såväl utifrån deras individuella betydelse, men framförallt också utifrån självscanningens motiv och effekter. Det konstateras att självscanning främst är ett serviceverktyg, utifrån vad det idag fungerar som. Frågan är dock om detta är hela sanningen eller om motiven med och effekterna av självscanning snarare beror på hur butiken väljer att hantera det värde som investeringen ger upphov till, åtminstone på längre sikt. Det finns sannolikt stora effektivitetsvinster att åtnjuta då ett högt kapacitetsutnyttjande uppnås, dock under förutsättning att nedskärningar i personal görs. Då kedjorna i den differentierade

strategiska gruppen sedermera har genomfört ytterligare implementering och använt självscanning under en längre tid, kommer detta rimligtvis att leda till att en så pass stor andel av kunderna nyttjar detta att ledig kapacitet uppstår, och om butiken så önskar även effektivitetsvinster. Vidare bör en kombination av självscanning som en allt vanligare företeelse och illojala kunder, vilka sannolikt handlat i flera olika butiker, göra att de flesta kunder har en god uppfattning och medvetenhet kring fördelarna med självscanning och vet hur det används. Tillsammans torde detta leda till att ett högt kapacitetsutnyttjande kan uppnås utan några större krav på externa eller interna förutsättningar. Marknadsföringen av systemet och inlärningsprocessen har då i stor utsträckning genomförts av de tidiga aktörerna, de i den differentierade strategiska gruppen. De isolerande mekanismerna och mobilitetsbarriärernas hindrande effekter får då en marginaliserad betydelse och öppnar möjligheter för båda de strategiska grupperna att dra nytta av självscanning. Att erbjuda självscanning kan istället då tänkas ha blivit likt en standard och utgör en nödvändighet för att konkurrera på samma villkor.

På lång sikt bör då handlingsfriheten kring det värde som självscanningen skapar istället fungera som den viktigaste faktor för konkurrensen. Det kan antas att, medan lågprisaktörerna nyttjar detta som ett rationaliseringsverktyg för att skära kostnader, använder de differentierade aktörerna detta istället för att omallokera personalen från den icke värdeskapande traditionella kassaprocessen till mer värdeskapande uppgifter. Detta skapar en framtida utmaning god nog för butikerna, att genom ett effektivt och innovativt användande av det från självscanning skapade värdet bygga en konkurrensfördel. Butikernas, åtminstone till synes, uppenbara brist på konkreta idéer kring hur den friställda personalen ska utnyttjas kan därför ses som en svaghet.

6 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att analysera om en livsmedelsbutik kan erhålla en konkurrensfördel gentemot konkurrerande butiker genom att investera i självscanning. För att uppfylla detta har två livsmedelsbutiker studerats.

ICA Maxi Center Syd försöker uppnå en lanthandelsatmosfär i sin butik. Vid första anblick kan det då verka märkligt att implementera ett högteknologiskt system som har till syfte att låta kunden utföra en del av de processer som butikens personal tidigare gjorde och som dessutom innebär att interaktionen mellan kunderna och personalen minskar. Risken är att införandet av självscanning gör att kompetensen för att skapa kundrelationer och service i större utsträckning grundas på teknik än på mänskliga resurser, vilket gör konkurrensfördelen mer imiterbar och därmed mer bräcklig. Konsekvenserna, om systemet implementeras på rätt sätt, behöver dock inte betyda att man förlorar den personliga relationen till kunderna. Butikens kärnkompetens ligger inom service, dock inte nödvändigtvis i kassaservice. Denna kärnkompetens kan utnyttjas bättre genom att personal som i framtiden kan friställas från kassaarbetet flyttas ut till butiksgolvet där andra kundnära aktiviteter kan utföras. ICA Maxis strategi att placera mer social och utåtriktad personal i självscanningskassan har troligen också givit positiv effekt.

Coop Forum Jägersros mer diffusa vision bidrar till att beslutet om självscanning känns mindre genomtänkt. Visserligen har Coop uppnått en klart högre andel användare bland sina konsumenter men denna kan förmodligen hänföras till någon form av *first mover advantage* och på att butiken har haft systemet avsevärt längre. Jägersros närhet till Malmö kan också ha bidragit till den höga andelen användare, eftersom möjligheten till nätverkseffekter är större i ett storstadsområde där det är mer sannolikt att kunderna kommer i kontakt med systemet i ett tidigare skede i annan butik. Coops mindre påtagliga kompetens inom serviceområdet kan vara en av orsakerna till att kedjans butiker har investerat i obemannade självscanningskassor. De obemannade kassorna har nått en viss popularitet vilken kan vara en anledning till varför respondenterna på Coop varit mycket positiva till investeringens lönsamhet.

Anmärkningsvärt är att analysen visar att ingen av aktörerna har en tydlig strategi när det handlar om hur vinster från självscanningen ska realiseras. Varken ICA eller Coop ser någon

tydlig kostnadsreducering eller intäktsökning i och med investeringen. Intressant är också att det inte finns några explicita planer på hur eventuell ledig kapacitet ska användas.

Resultaten från analysen säger att självscanning i första hand är ett serviceverktyg för fallföretagen i syfte att differentiera sig från lågprisaktörerna. Med hjälp av självscanning kan butikerna flytta kundernas fokus från pris till service och framförallt till bekvämlighet, och på detta sätt åstadkomma en konkurrensfördel gentemot lågprisaktörer. Det finns två anledningar till varför lågprisaktörerna har inte samma möjlighet att investera i självscanning. Den första är att dessa aktörer har en snävare investeringsbudget som inte tillåter investeringar som inte ger tydliga kostnadsreduceringar och återbetalar sig på överskådlig tid. Den andra anledningen är att isolerande mekanismer som rykte och image gör att marknaden har vissa förväntningar på lågprisaktörer. Om ett budskap som inte stödjer lågkostnadsstrategin kommuniceras med marknaden finns risken att kunderna tappar förtroendet för aktören.

För att en aktör ska kunna erhålla en konkurrensfördel med hjälp av självscanning krävs dock att det finns resurser och kompetenser som stödjer systemet. Analysen har visat att det i synnerhet handlar om personalens motivation och delaktighet vid implementeringen för att systemet ska bli framgångsrikt.

Ytterligare en faktor, som tas upp i analysen, som kan bidra till konkurrensfördel för butiker med systemet är potentialen att öka kundlojaliteten. Självscanning tycks vara ett lämpligt verktyg för att knyta kunder till en viss butik, i synnerhet eftersom det i framtiden sannolikt blir möjligt att kommunicera med kunden genom skräddarsydda kunderbjudanden vilka kan tillföra ett mervärde för kunden.

6.1 Avslutande diskussion

Med ett samhälle där allt fler tjänster baseras på teknologilösningar och där fler och fler företag *outsourcar* värdeskapande aktiviteter till konsumenterna, så kallad *technology based self-service*, är självscanning ett intressant verktyg som fått fotfäste på den svenska livsmedelsmarknaden. Svenska livsmedelskunder är vana vid självservice, genom exempelvis banktjänster via Internet och obemannad incheckning på flygplatser, vilket gör att de förväntar sig snabbhet och bekvämlighet när de konsumerar en tjänst eller köper en vara. Köerna och den irrationella packningsprocessen i livsmedelsbutikerna har varit ett hinder för

att uppnå en tidseffektiv och bekväm shoppingupplevelse i dagligvaruhandeln men utvecklingen av självscanning har bidragit till att minska detta hinder. På grund av att livsmedelskunder idag värdesätter tid högre kommer självscanning sannolikt att leda till en konkurrensfördel för ICA och Coop gentemot lågprisaktörer, åtminstone på kort sikt. På lång sikt däremot kommer troligen konkurrensfördelen från självscanningssystemet att försvinna. En tänkbar utveckling är att självscanning blir en standard i samtliga livsmedelsbutiker och att möjligheten för ICA och Coop att åtnjuta konkurrensfördel med hjälp av systemet går förlorad.

6.2 Förslag till vidare forskning

Denna studie har haft sina begränsningar eftersom endast två butiker med självscanning har undersökts. För framtida forskning vore det önskvärt med en bredare undersökning med fler fallföretag för att se om de mönster vi funnit kan appliceras på andra butiker med liknande position som våra fallföretag. Det skulle också vara intressant att göra en liknande studie om några år för att se om självscanning fortfarande betraktas som ett serviceverktyg eller om livsmedelsbutiker med kostnadsreducerande motiv också har investerat i systemet.

7 Källförteckning

Publicerade källor

Barney, Jay B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Nr. 17, s. 99-120

Bell, Judith (2000), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Bobbitt, Michelle L. & Dabholkar, Pratibha A. (2001) "Integrating attitudinal theories to understand and predict use of technology-based self-service", *International Journal of Service of Industry Mngement*, Vol. 12, No. 5, s. 423-450

Bryman Alan (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund

Caves & Porter (1977), "From entry barriers to mobility barriers", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, Nr 2, s 241-262

Coulter, Mary (2005) *Strategic Management in Action*, Pearson Education, New Jersey, 3:e upplagan

Dierickx, Ingemar & Cool, Karel (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol 35, Nr 12, s 1504-1511

Eriksson, Lars T. & Wiedersheim-Paul, Finn (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö, 5:e upplagan

Grant, Robert M. (2005) *Contemporary strategy analysis*, Blackwell, Malden, 5:e upplagan

Gustafsson, Anders & Johnson, Michael D. (2003), *Competing in a Service Economy*, John Wiley & Sons, San Francisco

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, maj, 1990, s.)

Hansson, Sven-Åke (1999), "B&W först med handscanning", *Supermarket*, Nr. 5, maj 1999, s. 18

Hansson, Sven-Åke (1999b), "Självs scanning spar tid åt kunden", *Supermarket*, Nr 5, maj 1999, s. 10-15

Hansson, Sven-Åke (1999c), "Kassa för självs scanning", *Supermarket*, Nr 5, maj 1999, s. 16

Hansson, Sven-Åke (2002), "Nu kommer självs scanningen" *Supermarket*, Nr. 9-10, november 2002, s.13-16

Holme, Idar Magne & Solvang Krohn, Bernt (1997), *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 2:a upplagan

Honko, Jaakko (1977), *Planering och kontroll av investeringar*, Prisma, Stockholm, 3:e upplagan

Jansson, David (1999), ”Störst missnöje med kassaköer”, *Supermarket*, Nr 5, 1999, s. 22-24

Johnson, Garry & Scholes, Kevan (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education, Essex, 5:e upplagan

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, 3:e upplagan

McGee & Thomas (1986), “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, Nr 2 , Vol. 7, 1986 s. 141-161)

Morschett, Swoboda & Schramm-Klein (2006), “Competitive strategies in retailing –an investigation of the applicability of Porter’s framework for food retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Nr 13, 2006, s. 275-287

Peteraf, Margaret (1993), “The Cornerstones of Competitive advantage – A resource based view”, *Strategic Management Journal*, Vol 14, Nr 3, s 179-191

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

Porter, Michael E. (1985), “Competitive strategy”, *Academy of Management Review*, Vol 10, Nr 4, s 873-875

Porter, Michael E. (1996), “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, november-december, 1996, s. 61-77

Shank, John K. & Govindarajan, Vijay (1993), *Strategic Cost Management; The new Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York

Shank John K. (1996), “Analyzing Technology Investments” *Management Accounting Research*, No 7, s 185-197

Svenning, Conny (1997), *Metodboken*, Lorentz förlag, Lund, 2:a upplagan

Ulrich, D. et al. (1991), “Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage” *Human Resource Planning*, Nr 14, s. 89–103

Yu-Lee, Tomas & Haun, Chelsea (2006), “Create Bullet-Proof Value Propositions”, *Industrial Management*, Vol. 48, Nr. 3, s. 25-30

Östgren, Kalle (2006), “Den digitala tekniken växer in i butikerna”, *Supermarket*, Nr 4, 2006, s. 6-13

Företagsinterna källor

Ansök om ShopExpress och handla snabbare (2006) . Broschyr från Coop Forum

Muntliga källor

Carlsson, Magnus, butikschef och delägare, ICA Maxi Center Syd. Personlig intervju 24/11 2006

Leyer, Annette, säljledare och ansvarig för självscanning, Coop Forum Jägersro. Personlig intervju 27/11 2006

Thorstensson, Bertil, centralt ansvarig för Shop Express, Coop. Telefonintervju den 5/12 2006

Winqvist, Jörgen, butikschef, Coop Forum Jägersro. Telefonintervju 4/12 2006

Elektroniska källor

Coops hemsida. Tillgänglig: <http://www.coop.se/> (061107).

EDS hemsida. Tillgänglig: <http://www.eds.com/> (061115)

E24 hemsida. tillgänglig: <http://www.e24.se/> (061115)

ICAs hemsida. Tillgänglig:
http://www.ica.se/FrontServlet?s=ica&state=start&event=load_content (061120)

Handelns Utredningsinstitutets hemsida. Tillgänglig: <http://www.hui.se/> (061115)

Morrison Supermarkets hemsida. Tillgänglig: <http://www.morrisons.co.uk/> (061212)

Svenskt kvalitetsindex. Tillgänglig: <http://www.kvalitetsindex.se/> (061205)

Östgöta Correspondentens hemsida. Tillgänglig: <http://www.corren.se/> (061102)

Bilaga

Intervjufrågor

1. Vilken är butikens önskade strategiska positionering relativt de närliggande konkurrenterna, respektive ICAs/Coops övriga butiker/koncept?
2. Vad är din uppfattning om vilka som är butikens främsta konkurrensfördelar?
3. Vilka var de huvudsakliga motiv bakom beslutet att investera i självscanning?
4. Beskriv den tänkta huvudsakliga målkunden för självscanning!
5. Hur ser investeringens kostnadskomponenter ut?
6. Vilka är de främsta besparingseffekter som investeringen förväntas leda till?
7. Vilka är de löpande driftskostnaderna för självscanning?
8. Medför en implementering av självscanning att butikens leverantörer behöver förändra sitt arbetssätt för att anpassa sig?
9. Har någon form av attitydundersökning bland kunderna gjorts innan självscanning infördes?
10. Har du någon uppfattning om/hur kundernas köpmönster förändras vid användning av självscanning jämfört med kunder som använder traditionell kassa?
11. Hur ska värdet av de eventuella effektivitetsvinster som självscanning ger upphov till realiseras?
12. Vad ska de realiserade effektivitetsvinster som självscanning ger upphov till användas till?
13. Vilka alternativa självservice teknologier finns? Hur ser du på framtiden för självscanning, primärt i din egen butik?