

Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

MAGISTERUPPSATS

VT 2004

Transportförpackningar och värdeskapande i dagligvaruhandeln

Författare
Carl-Johan Lindegren
Staffan Norsbo

Handledare
Thomas Kalling
John Gibe

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	4
1.1	DAGLIGVARUHANDELN – EN BRANSCH I FÖRÄNDRING	4
1.2	FÖRPACKNINGAR	6
1.3	PROBLEMDISKUSSION	6
1.4	SYFTE	7
2	METOD	8
2.1	UTFORMNING AV UNDERSÖKNINGEN	8
2.1.1	<i>Preliminär teoretisk referensram</i>	9
2.1.2	<i>Den empiriska undersökningen</i>	10
2.1.3	<i>Analys</i>	10
2.2	PRAKTISK METOD	11
2.2.1	<i>Datainsamling</i>	11
2.2.2	<i>Reliabilitet och validitet</i>	12
3	FÖRPACKNINGAR – TEORI OCH STUDIER	14
3.1	FÖRPACKNINGSTYPER	15
3.2	FÖRPACKNINGSMATERIAL	16
3.3	TRANSPORTFÖRPACKNINGAR I DAGLIGVARUBUTIKER	16
3.4	FÖRPACKNINGARS KVALITETER	18
4	TEORI	19
4.1	MELLANHÄNDERS VÄRDESKAPANDE	19
4.1.1	<i>Matchning</i>	19
4.1.2	<i>Rekvirering</i>	19
4.1.3	<i>Problemlösning</i>	20
4.2	VÄRDEKEDJAN	20
4.2.1	<i>Primära aktivitetskategorier</i>	21
4.2.2	<i>Stödjande aktivitetskategorier</i>	21
4.2.3	<i>Konfigureringen av aktivitetskategorierna</i>	22
4.3	KOMPLETTERING AV VÄRDEKEDJAN – VERKSTAD OCH NÄTVERK	23
4.3.1	<i>Värdenätverket</i>	23
4.4	VÄRDESTJÄRNAN	24
4.5	KOSTNADSDRIVARE	25
4.6	EN KOMPLETTERANDE INDELNING AV KOSTNADSDRIVARE	27
4.7	AKTIVITETSBASERAT SYNSÄTT	28
4.7.1	<i>Aktiviteter</i>	29
4.7.2	<i>Aktivitetsdrivare</i>	29
4.7.3	<i>ABC i praktiken</i>	30
4.8	TEORIERNAS ANVÄNDNING I STUDIEN	31
4.8.1	<i>Värdeskapande från olika utgångspunkter</i>	31
4.8.2	<i>Att mäta värde</i>	32
4.8.3	<i>Butiken som mellanhand</i>	33
4.8.4	<i>Kostnadsdrivare</i>	36
4.8.5	<i>Användandet av ABC</i>	37

5	TEORETISK REFERENSRAM	38
5.1	ANALYSNIVÅ 1	39
5.1.1	<i>Förpackningsflödet i butiken</i>	39
5.1.2	<i>Aktivitetsdrivare</i>	39
5.2	ANALYSNIVÅ 2	40
5.2.1	<i>Värdekedjan</i>	40
5.2.2	<i>Kostnadsdrivare</i>	40
5.3	ANALYSNIVÅ 3	41
5.3.1	<i>Kostnadsdrivare och mellanhänders värdeskapande</i>	41
6	EMPIRI	42
6.1	COOP NORDEN AB	42
6.2	COOP FORUM STADION	43
6.2.1	<i>Arbetet i butiken</i>	44
6.2.2	<i>Transportförpackningar</i>	49
6.3	COOP KONSUM MÅRTENSTORGET	52
6.3.1	<i>Organisation</i>	52
6.3.2	<i>Arbetet i butiken</i>	54
6.3.3	<i>Transportförpackningar</i>	57
6.4	SPAR LUND	61
6.4.1	<i>Arbetet i butiken</i>	62
6.4.2	<i>Transportförpackningar</i>	65
7	ANALYS	67
7.1	ANALYSNIVÅ 1	67
7.1.1	<i>Förpackningsflödet i butiken</i>	67
7.1.2	<i>Aktivitetsdrivare</i>	70
7.2	ANALYSNIVÅ 2	76
7.2.1	<i>Värdekedjan</i>	77
7.2.2	<i>Kostnadsdrivare</i>	78
7.3	ANALYSNIVÅ 3	80
7.3.1	<i>Matchning</i>	80
7.3.2	<i>Rekvirering</i>	80
7.3.3	<i>Kvalitetsgarant</i>	81
8	SLUTSATSER	82
8.1	REFLEKTIONER	83
8.2	VIDARE FORSKNING	84
8.3	VALIDITET	84
	KÄLLFÖRTECKNING	85

1 Inledning

Vi inleder med en presentation av utvecklingen inom dagligvarubranschen och fortsätter sedan med förpackningars kategorisering. I den efterföljande problemdiskussionen behandlas transportförpackningar i dagligvarubranschen med utgångspunkt i teori och tidigare studier.

1.1 Dagligvaruhandeln – en bransch i förändring

Den svenska dagligvaruhandeln omsatte 2001 188 miljarder kronor och stod då för 17 % av den totala konsumtionen i landet (www.kkv.se). Dagligvaruhandeln i Sverige har av tradition varit nationell, men sedan 1990-talet har emellertid branschen genomgått en viss internationalisering. Holländska Royal Ahold N.V. köpte år 2000 in sig i ICA, vilket har följts av att ICA satsat stort i Baltikum (Informant 2). Året efter beslöt konsumentföreningarna i Sverige, Norge och Danmark att slå samman sina dagligvaruverksamheter till en organisation, Coop Norden AB, vilka på så sätt bildade Nordens största dagligvarukedja (Kooperativa Förbundets Årsredovisning, 2002). Trenden mot en internationaliserad dagligvaruhandel är inte unik för Sverige eller Norden utan hade tidigare startats av större amerikanska och europeiska dagligvarukedjor. Amerikanska Walmart har expanderat till både Europa och Asien (www.walmart.com). Franska Carrefour har etablerat sig i USA och finns nu i 30 länder i Europa, Asien och Latinamerika (www.carrefour.com). Tyska Lidl har sedan 1990-talet expanderat till 15 länder i Europa och den senaste fasen innefattar Norden (www.lidl.se).

Den svenska marknaden har traditionellt sett dominerats av ICA, KF och Axfood, vilka 2002 utgjorde över 60 % av marknaden (www.kkv.se). De tre dominerande har haft liknande profilering med ett brett sortiment med stor valmöjlighet på produktnivå. De har på senare år också satsat på egna kvalitetsmärken vilket ytterligare stärkt konkurrensen gentemot de marknadsledande varumärkena. Detta ledde fram till att Sverige 2002 hade 18 % högre matpriser än EU-genomsnittet (www.svd.se). Prisnivåerna medförde ett glapp mellan utbud och efterfrågan vilket nya lågpriskedjor kunde utnyttja. En lågpriskedja som rönt mycket uppmärksamhet i den svenska dagspressen under de senaste åren är Lidl (www.svd.se & www.dn.se). Kedjan har Europas största nätverk av lågprisvaruhus (www.svd.se) och har under senare år etablerat sig i Sverige där de i dagsläget har 16 butiker. Att Lidl uppmärksammas har i mycket berott på deras hårdtsatsning på lågprisprodukter och kontroversiella personalpolitik (www.svd.se och www.dn.se).

Förutom rena lågprisbutiker har också ett nytt butikskoncept i form av service och trafikbutiker utvecklats i Sverige under de sista tio åren (www.kkv.se). Dessa karakteriseras av sitt begränsade utbud men med längre öppettider och strategiska lägen, för servicebutiker i stadskärnor och bostadsområden och för trafikbutiker i anslutning till bensinstationer (*ibid.*).

Andra försök att ytterligare ändra dagligvaruhandelns struktur har gjorts och ett av de mer uppmärksammade har varit försöken med e-handel. Den växande internetanvändningen i slutet av 1990-talet skapades nya möjligheter att skapa nya distributionskanaler genom e-handel. Exempelvis startade Amazon.com Webvan i slutet av 1990-talet vilket även lanserades i Sverige (www.idg.se). Trots stort riskkapital lyckades Webvan inte uppnå någon lönsamhet vilket ledde till att projektet lades ner 2001.

Den hårdnande konkurrensen har lett fram till att dagligvaruhandlarna tvingats ändra sina tidigare koncept för att kunna göra sitt erbjudande mer prisvärt. Försök till sänkta kostnader har tagit sig uttryck i att antalet dagligvarubutiker i Sverige minskade med 20 % under perioden 1993 - 2000 (www.kkv.se). Även sortimentet i butikerna har ändrats, ICA, KF och Axfood har under senare år etablerat egna lågprisvarumärken, exempelvis Coop-Extra och Eldorado (www.dn.se). Bildandet av Coop Norden AB som ett försök att öka skalafördelar vid inköp var också ett direkt svar på den ökade lågprisfokus och stärkta internationaliseringen (Kooperativa Förbundets Årsredovisning, 2002). ICA har mött hotet genom att bilda lågpriskedjan Netto Marknad AB som ett joint-venture tillsammans med danska Dansk Supermarked A/S (www.netto.se).

Ett område där stora besparingsmöjligheter finns är logistik. Saghir (2002) påstår att varje sekund som sparas in i distributionsledet mellan dagligvaruhandlarnas distributionscentraler och dagligvarubutikerna motsvarar 40 miljoner kronor. Då Saghir inte specificerar var i ledet och på vilket sätt besparingarna kan göras ska uppgifterna inte tolkas bokstavligen, dock pekar de på att det finns besparingsmöjligheter. De potentiella besparingarna får dock inte ske på bekostnad av en sänkt kvalitet på varor, vilket skulle kunna uppstå i form av skadat gods under transporten. För att motverka skadat gods används förpackningar av olika slag från konsumentförpackningen som skyddar själva varan (Jönsson, 1993) till lastbilen som transporterar ett stor mängd varor förpackade i olika nivåer. Av den totala tid som läggs på att hantera transportförpackningar läggs 70 % i dagligvarubutikerna.

1.2 Förpackningar

En förpackning är enligt Bjärnemo et al. (s 21 i Saghir & Jönsson, 2001.) ”ett sätt att säkerställa säker och effektiv leverans av varan i bra skick till slutanvändaren, kompletterat av effektivt återanvändande av förpackningen eller återvinning och / eller bortskaffande av förpackningsmaterialet till lägsta kostnad” (författarnas översättning). Förpackningar behövs för i stort sett i alla varor för att kunna överföra dessa till kunderna och är därmed en viktig del av slutprodukten (Jönsson, 1998). Förpackningar finns i olika utformningar som skiftar i storlek, material och fyller olika funktioner (Jönsson, 1993). För att skilja dem åt brukar de kategoriseras utefter vilken funktion de fyller. Konsumentförpackningen¹ innehåller produkten och är också den förpackning som konsumenten tar med hem, där av namnet (ibid.). Att transportera konsumentförpackningarna en och en är alltför ineffektivt och kostsamt. Därför paketeras de i sin tur i en större förpackning som underlättar hantering och transport på samma gång som den skyddar mot fysisk förstörelse under transporten. Denna typ av förpackning benämns ofta transportförpackning (ibid.).

Transportförpackningen var till början enbart avsedd för att skydda konsumentförpackningarna. Efter att dessa var uppackade och ställda på butikshyllan gick transportförpackningen till återvinning. De har numer fått en utökad roll och används nu även för att marknadsföra produkten den innehåller och utformas då så att den i sin helhet eller modifierad kan ställas på butikshyllan och benämnas då butiksförpackning (Jönsson, 1993).

Jönsson (1998) menar att förpackningars påverkan har två huvudsakliga kostnadsaspekter. Direkt påverkar utformningen av förpackningen materialkostnaden, och hanteringskostnaden. Indirekt påverkas även kostnader i produktflödet genom t ex lagerhållningskostnader med storleken på förpackningen och informationsöverföringen med streckkoder. När det gäller utformningen av förpackningen måste en avvägning mellan kostnader för skadade varor och förpackningens kostnader göras (Ahlqvist & Palm, 2000).

1.3 Problemdiskussion

Den hårdnande konkurrensen i dagligvaruhandeln har ställt allt högre krav på aktörerna och deras förmåga att skapa värde för sina kunder. I dagligvaruhandeln utgör personalkostnader en stor del av de totala kostnaderna. Våra förstudier pekar på att en så stor andel som uppemot hälften av det totala antalet arbetstimmar ägnas enbart till att få fram varor till butikshyllorna. Den största delen av detta arbete utförs manuellt och präglas därför av interaktionen mellan människa och transportförpackning (Hermansson, 2001). Transportförpackningarnas utformning

¹ Benämns även primärförpackning

och kvalitet är därmed av stor betydelse för tidsåtgången vid hyllpåfyllning. Hur stor del av dagligvarubutikens totala tidsåtgång interaktionen mellan människa transportförpackning utgör har däremot inte utretts. Utformningen har dessutom en direkt betydelse för marknadsföring och försäljning i den mån transportförpackningarna används för varuexponering i butik.

Tidigare studier av transportförpackningar har i hög utsträckning fokuserat på wellpappförpackningars utformning ur en mer teknisk synvinkel. Transportförpackningars flöde i dagligvarubutiker och tidsåtgången för separata arbetsmoment samt vad som påverkar denna tidsåtgång har också studerats (Hermansson, 2001). Dessa studier är dock ofullständiga eftersom de koncentrerats på förpackningar som innehåller wellpapp. Idag utgör även plastbackar en stor del av transportförpackningar i dagligvarubutiker. Den största bristen med tidigare studier är emellertid att de fokuserar på tekniska aspekter av förpackningarna och möjliggör inga slutsatser om vilken betydelse resultaten har för hela butiken.

Dagligvaruhandeln utgör ett led av mellanhänder och Anderson & Anderson (2002) menar att dessa skapar värde genom de tre allmänna funktionerna matchning, rekvirering och problemlösare. Eftersom hanteringen av transportförpackningar förbrukar stora resurser i dagligvarubutiker, är det väsentligt att kunna förstå vilka av dessa värdeskapande funktioner som transportförpackningarna bidrar. Hanteringen och utformningen av transportförpackningars påverkan på marknadsföring och försäljning gör dem till en del i dagligvarubutikers värdeskapande. I vilken utsträckning och på vilket sätt de inverkar på värdeskapandet är dock inte utrett.

Detta leder fram till våra forskningsfrågor:

- *Hur arbetar butikerna med transportförpackningar?*
- *Hur stor är den totala tidsåtgången för interaktionen mellan människa och transportförpackningar i dagligvarubutiker?*
- *Vad påverkar butikernas arbete med transportförpackningar?*
- *Hur bidrar transportförpackningen till dagligvarubutikens värdeskapande funktioner?*

1.4 Syfte

Vårt syfte är att öka förståelsen för transportförpackningars värdeskapande för dagligvarubutiker.

2 Metod

I detta kapitel redogörs för de överväganden och val som har gjorts kring undersökningsdesign, teorianvändning, datainsamling och analys av data. Inledningsvis avhandlas studiens övergripande upplägg där bl a valet av fallstudieformen diskuteras. I det andra avsnittet kommenteras valet av teori och dess användning. Slutligen redovisas vilka konsekvenser metodvalen har fått för den konkreta undersökningen och hur resultaten påverkas av valen.

2.1 Utformning av undersökningen

Utformningen av vår studie är intimt kopplad till de frågor som vi vill besvara. För att öka vår förståelse för ett komplext fenomen som värdeskapande behöver vi ett fylligt empiriskt underlag. Syftet med vår uppsats är vad Yin (1994) kallar teoriutvecklande och har en kvalitativ karaktär som kan uttryckas med vår fråga: hur skapar transportförpackningar värde i en dagligvarubutik?

Det är svårt, för att inte säga omöjligt att besvara denna typ av fråga genom att kontrollera olika variabler i miljön kring transportförpackningar. Det är inte nödvändigt eller ens önskvärt för oss att kontrollera variabler i miljön. Vi måste därför ge oss ut i verkligheten och inhämta kunskap som kan svara på våra forskningsfrågor. Miljön är därmed inte en klart avgränsad omgivning kring vårt studieobjekt. Om vi vill förstå transportförpackningars värdeskapande i en butik behöver vi också studera detta under naturliga förhållanden i butiken. Antalet variabler i miljön blir därmed väldigt stort. Det möjliga antalet informationskällor likaså.

De flesta samhällsvetenskapliga fenomen förändras över tiden. Vi är intresserade av att studera hur transportförpackningar bidrar till värdeskapande i dag. Visserligen kan vi inte isolera nutid från dåtid och det finns säkerligen historiska faktorer som kan användas för att förklara delar av våra resultat. Detta är emellertid inte vårt mål. Vårt tidsmässiga fokus är alltså på samtida fenomen. Sammantaget gör vår forskningsfrågas karaktär, växelverkan mellan miljö och studieobjekt och vårt tidsmässiga fokus att det är lämpligt med vad Yin (ibid) kallar en fallstudiestrategi.

Det övergripande upplägget av vårt arbete innebär att vi närmar oss vårt problemområde genom att bygga en preliminär referensram över hur vi tror oss kunna förstå transportförpackningars värdeskapande i dagligvarubutiker. Med utgångspunkt i denna referensram genomför vi sedan en empirisk undersökning.

Slutligen analyserar vi empirin med hjälp av vår referensram för att kunna utveckla och förbättra referensramen.

En fallstudie kan, enligt Yins (1994) definition, bestå av ett eller flera fall. Fördelen med att välja flera fall är att det ger ett bättre underlag att uttala sig om riktigheten i slutsatserna. Om förutsägelser utifrån referensramen besannas vid flera fall ökar resultatens trovärdighet väsentligt. Yin (ibid) skiljer mellan bokstavlig upprepning som föreligger när liknande resultat uppnås i flera fall och teoretisk upprepning som innebär att avvikande resultat uppnås men att dessa är förutsagda. Upprepningen ska då inte förväxlas med representativitet. Det är den teoretiska referensramen som ska bekräftas inte de enskilda fallens representativitet för en större population. I takt med att antalet fall växer måste antingen antalet studerade aspekter eller fylligheten i deras beskrivning begränsas. Vi har använt oss av tre fall eftersom detta bedömdes vara en tillfredställande balans mellan antalet studerade aspekter och grundligheten i studien. Eftersom vi i vår studie använder oss av flera fall blir dessa då, per definition inte heller att betrakta som unika, extrema eller fenomenavslöjande, vilket brukar vara önskvärt vid enstaka fallstudier (ibid).

2.1.1 Preliminär teoretisk referensram

Ett mål för vår uppsats är att skapa en teoretisk referensram som kan hjälpa oss förstå transportförpackningars värdeskapande i dagligvarubutiker. Att uppnå detta underlättas väsentligt om vi kan använda oss av befintliga teorier och tidigare arbeten inom närliggande områden. Genom att kombinera delar av dessa teorier och erfarenheter har vi utvecklat en preliminär teoretisk referensram som vi sedan haft som utgångspunkt för det empiriska arbetet och därefter kunnat utveckla till en mer passande modell över vårt studieområde.

Vår studie behandlar tre huvudområden: transportförpackningar, dagligvarubutiker och värdeskapande. Det är i mötet mellan dessa tre ämnesområden som vi tar vår teoretiska utgångspunkt. I den mån det finns någon egentlig teoribildning som är giltig för transportförpackningar handlar denna om förpackningar i allmänhet. Den litteratur som finns om förpackningar är emellertid i de flesta fall orienterad mot tekniska aspekter som t ex tillverkning. Även här får vi därför bredda fokus för att kunna ta hjälp av befintliga kunskaper. Vi har använt oss av tidigare studier som gjorts kring wellpappförpackningar, förpackningar i logistikkedjan och kring specifika moment i arbetet med förpackningar – t ex öppning av förpackningar, för att få en bättre förståelse för transportförpackningarnas funktioner och förutsättningar i butiker.

Vi behöver en modell som tar hänsyn till de förutsättningar som råder för dagligvarubutikerna. Butiker agerar som mellanhänder mellan dagligvaruproducenter och konsumenter. Det är därför arbeten om mellanhänder

som närmast kan hjälpa oss förstå butikernas situation. Värdeskapande är ett allmänt begrepp som omfattar all ekonomisk verksamhet. Vi använder oss därför även av allmänna värdeteorier för att förstå transportförpackningars roll i dagligvarubutiker.

2.1.2 Den empiriska undersökningen

En utgångspunkt för vår studie är olika butikskoncept använder transportförpackningar på olika sätt. Dels borde vi se variationer beroende på vilken upplevelse butiken vill ge kunden dels borde butikens storlek, mätt i omsättning, ha betydelse för förutsättningarna att skapa effektivitet. En tredje faktor vi anser viktig är antalet artiklar i butiken. Ett lägre antal artiklar borde ge större utrymme för skalfördelar. Butikernas lokalisering är också väsentlig. I innerstaden är antalet bilkunder och därmed storhandling mindre. Styrformen för butiken är troligen väsentlig i den bemärkelsen att en privat handlare har en tydligare koppling mellan insats och belöning än en anställd butikschef. Effektiviteten i den enskilda butiken är förmodligen också beroende av hur erfaren personalen är och hur väletablerad butiken är.

Vår studie omfattar 3 fallföretag: Coop Konsum Mårtenstorget i Lund, Coop Forum Stadion i Malmö och SPAR i Lund. De båda coopbutikerna tillhör olika butikskoncept inom KF-koncernen. De är organiserade i två separata kedjor med gemensamma funktioner för inköp och distribution även om de båda butikskoncepten har delvis olika sortiment. Konsum Mårtenstorget är en stor konsumbutik med en omsättning på 100 MKr år 2003 och Forum Stadion en liten forumbutik med en omsättning i matvaruavdelningen på 130 MKr. En väsentlig skillnad mellan butikerna är dock att medan Konsum Mårtenstorget är en väletablerad butik sedan många år, etablerades Forum Stadion för ett och ett halvt år sedan. Organisationsformerna och de centrala funktionerna som respektive kedja ansvarar för skiljer också butikerna åt. SPAR-butiken ligger i centrala Lund, omsätter 30 MKr och drivs enligt ett franchiseavtal av en privatperson.

2.1.3 Analys

Vårt mål att utveckla en analytisk referensram påverkar vårt kunskapsinhämtande genom att få oss att fokusera på information som vi tror bidrar till vår förståelse. Därmed bortser vi även från annan information. Vår analysstrategi är därför påverkad av vårt teoretiska ramverk. Yin (1994) menar att detta fokus underlättar genomförandet av fallstudien både genom att upplägget blir tydligare och genom att det är lättare att få ut relevant information givet syftet.

Yin (ibid) skiljer mellan statistisk och analytisk generaliserbarhet. Den statistiska har som mål att utifrån ett stickprov generalisera till en hel population. Den analytiska generaliseringen görs i förhållande till befintlig teori och syftar till att skapa en djupare förståelse för samband och orsaker till studerade fenomen. Det är denna typ av generalisering vi ägnar oss åt. Analysen går ut på att se mönster jämfört med teorin. De mönster som uppstår kan vara av tre karaktärer: överensstämmelser med teorin, möjlighet till teoriutveckling och slutligen mönster som gör att teorin ej tillämplig.

2.2 Praktisk metod

2.2.1 Datainsamling

Vårt kunskapsbehov är såväl kvalitativt som kvantitativt. Vi vill både kvantifiera den tid som butikerna lägger på transportförpackningar och relatera den till total tidsförbrukning för butiken. Men vi vill även skapa oss en bild av vad som driver tidsåtgången i de olika aktiviteterna. Dessutom vill vi undersöka hur personalen upplever och värderar olika egenskaper hos transportförpackningar.

Vi använder oss av flera metoder för att samla in data. Interna dokument såsom scheman arbetsbeskrivningar och leveransstatistik har använts för att få en bild av varuflöden och användande av personella resurser i butikerna. Dessa uppgifter har sedan kunnat jämföras med personalens intervju svar om arbetsinnehåll och antal leveranser och kollin. Med hjälp av de tre kategorierna av intervju personer butikschef, avdelningschef och medarbetare, har vi både fått olika perspektiv på arbetet i butiken och en avstämning av rimligheten i intervju svaren. De enskilda medarbetarnas svar har också jämförts inbördes för att kunna upptäcka alltför extrema uppgifter. Att på detta sätt jämföra data från flera källor om ett fenomen ökar validitet i undersökningen (Ibid).

För att skapa oss en bild av arbetet i butikerna har vi inlett undersökningen med observationer. Resultaten av dessa ligger till grund för de första kartläggande intervjuerna och för att säkra validiteten i undersökningen. Andersen (1998) anser att deltagande observationer är särskilt lämpliga vid studier av dåligt kartlagda fenomen. Observationerna har varit relativt strukturerade då vi koncentrerat deltagandet till hanteringen av transportförpackningar. Det var ett sätt för oss att höja träffsäkerheten i frågorna under de intervjuer vi därefter genomförde.

I samråd med respektive butikschef har vi valt att inleda med att intervjua avdelningschefer på respektive butik. De har varierande grad av administrativa uppgifter men känner även till aktiviteter på detaljnivå. Genom dessa intervjuer fick vi en bra bild av vilka aktiviteter som innefattar transportförpackningar. Nästa

kategori intervjupersoner är de anställda på respektive avdelning. Med utgångspunkt i avdelningschefernas inventering av aktiviteter förfinar vi frågorna till de anställda för att kartlägga de enskilda arbetsmomenten inom varje aktivitet.

För att kontrollera uppgifterna om tidsåtgång har vi kartlagt den enskilda respondentens alla arbetsuppgifter och summerat tidsåtgången för dessa. Denna summa jämförs sedan både mot schemalagd arbetstid som bekräftats av respondenten som även varande den faktiska arbetstiden. När tidsåtgången inte stämde överens gjorde vi respondenten uppmärksam på detta och frågade om vad som var svårast att uppskatta tidsåtgången för. I samråd med respondenten justerades därefter dessa aktiviteter på nytt för att få fram en total tid som stämde med totala arbetstid enligt schema.

Båda uppsatsförfattarna var närvarande vid samtliga intervjuer. Därigenom har vi minskat risken för subjektiva tolkningar. Alla intervjuer spelades även in på band för att vi senare skulle kunna kontrollera anteckningarna mot dessa. För att respondenterna ska känna sig bekväma med inspelningen och känna att de kunde tala fritt garanterades alla utom butikscheferna anonymitet. De är därför endast upptagna som sifferkoder i källförteckningen.

2.2.2 Reliabilitet och validitet

Vår förhoppning är att vi genom att motivera våra val och redogöra för vårt tillvägagångssätt underlättar för läsaren att själv bedöma kvaliteten i studien. Det finns emellertid några saker som är värda att diskutera kring reliabiliteten. För de direkta resultaten av arbetsprocessstudierna är reliabiliteten i traditionell bemärkelse högst väsentlig. Grundresultaten om tidsåtgång kan med stor sannolikhet upprepas eftersom de beskriver något som är bestående över tiden. Vårt syfte är dock att utveckla vår preliminära referensram genom att analysera vår empiri på ett högre plan. Därmed får frågan om reliabilitet en annan innebörd. Det intressanta är om våra slutsatser kring modellen är giltiga över tiden.

Bryman (2002) delar in validitet i intern och extern. Den interna validitet rör hur väl uppsatsens teoretiska slutsatser stämmer överens med det empiriska materialet. För att öka den interna validiteten har vi använt oss av vad Yin (1994) kallar pattern matching. Genom att bygga upp en preliminär teoretisk referensram som vi sedan kan jämföra med empirin skapar vi en tydligare koppling mellan vår empiri och våra slutsatser. Den externa validiteten avser i vilken utsträckning uppsatsens resultat kan generaliseras till andra miljöer (Bryman, 2002). I detta avseende är det viktigt att understryka att det i en fallstudie inte handlar om statistisk generalisering från ett stickprov till en population. Istället är avsikten att skapa en modell för hur transportförpackningar bidrar till värdeskapande i dagligvarubutiker. Detta är vad Yin (ibid) kallar analytisk generalisering. Genom att i en multipel fallstudie studera tre butiker kan vi se om resultaten mellan fallen

överensstämmer. Yin (ibid) menar att detta är det främsta sättet att öka den externa validiteten i en fallstudie.

Frågorna vi ställt till informationskällorna är ytterst genererade utifrån vår teoretiska referensram. Det är frågor som dels syftar till att kartlägga arbetsuppgifter baserat på tidigare studier och frågor rörande vad som orsakar denna tidsåtgång. För att kartlägga detta är det två komponenter för varje aktivitet: hur ofta utförs momentet och hur lång tid tar det vid varje tillfälle. Både frekvensen och varaktigheten av aktiviteten har utretts med frågor kring vad som påverkar dessa komponenter. Av mer kvalitativ karaktär är frågor rörande vilka egenskaper som är bra och dåliga hos olika förpackningar. Frågorna har även utvecklats vid de första intervjuerna. Butikschefernas uppgifter hjälpte oss ställa mer preciserade frågor till avdelningscheferna som sedan hjälpte oss med ytterligare preciseringar till medarbetarna.

Genom att genomföra deltagande observationer får vi ett underlag att göra en bedömning av rimligheten av den information vi får genom intervjuerna. Extrema svar kan då upptäckas lättare. De kvantitativa måtten på tidsåtgång per moment kontrolleras genom att totalsumman för alla aktiviteter jämförs med personens totala arbetstid. Intervjuszvaren men även våra slutsatser av dem har kontrollerats med respondenten själv. Denna respondentvalidering är en viktig del i vår ansträngningar för en hög validitet och rekommenderas av flera författare (Jacobssen, 2002, Bryman, 2002, Denscombe, 2000).

Reliabilitet är frågan om hur tillförlitliga uppsatsens resultat är. Bryman (2002) menar att intern reliabilitet handlar om hur lika olika forskare i samma studie tolkar materialet. Begreppet extern reliabilitet och handlar enligt Bryman (ibid) om i vilken utsträckning resultaten går att upprepa vid ytterligare studier. Det kan även uttryckas som huruvida resultaten är en konsekvens av datan eller av den metod eller det instrument som använts för att samla in datan. I uppsatsens datainsamlingsmetoder ingår observationer, intervjuer och dokumentstudier. Genom att använda flera metoder och flera källor för datainsamlingen motverkar vi sänkt reliabilitet i form av intervjuareffekt, kontexteffekt och subjektivitet genom att vi kan jämföra resultaten från olika källor men även våra egna uppfattningar och tolkningar mot varandra. Denna metodtriangulering stärker således studiens reliabilitet. (Bryman, 2002, Jacobsen, 2002)

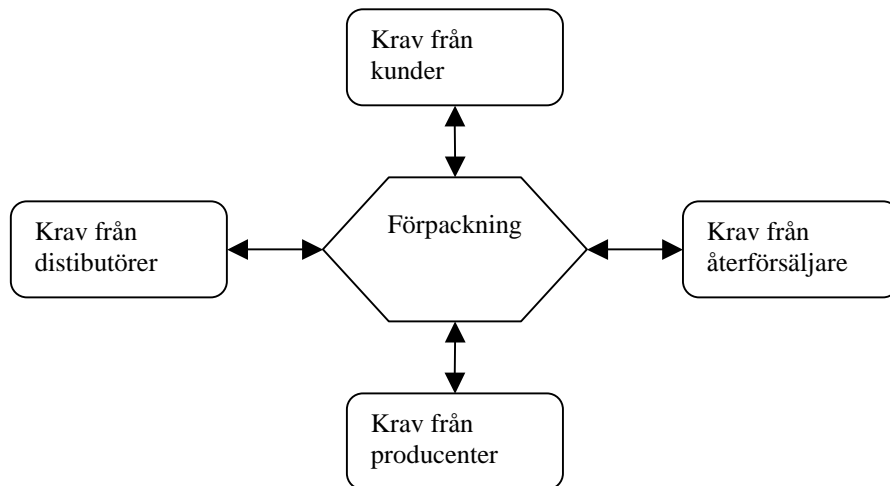
3 Förpackningar – teori och studier

I detta kapitel kommer förpackningar och deras roll i dagligvarubutiker att presenteras. Presentationen ökar vår förståelse för förpackningar och på så sätt även hjälper oss värdera våra resultat och ligger till där av till grund för vår studie.

Syftet med förpackningar är att skydda det gods de innehåller under transporten från den plats där godset tillverkas till den plats där godset brukas eller konsumeras (Jönsson, 1993). Men användandet av förpackningar under transport skyddar inte bara varan utan gör även transporten ekonomiskt hållbar (Saghir, 2002). Den ekonomiska aspekten av förpackningar illustreras av ett uttalande av Tetra Paks grundare Ruben Rausing, där han slog fast att en förpackning måste spara mer än vad den kostar (Johnsson, 1998).

Betydelsen av förpackningar har enligt Jönsson (1993) ökat över tiden till följd av att: platsen där varan produceras och där den konsumeras har i större utsträckning separerats, människor i allt högre utsträckning har bosatt sig i städer, varuproduktionen har koncentrerats till några få platser, familjemedlemmar arbetar i större utsträckning utanför hemmet, återförsäljarna har utvecklat självbetjäningkonceptet, demografin har ändrats och kvalitetskraven på matvaror har ökat.

Kraven som ställs på förpackningar kommer från olika intressenter med olika fokus. Johnsson (1998) pekar på fyra centrala grupper och deras fokus (se figur 3.1): producenter fokuserar på kostandseffektivitet, för distributörerna är logistikaspekten så som lätt lastning viktigast, kunderna vill främst ha en förpackning som är lätt att bära hem medan återförsäljare fokuserar på dimensionering efter hyllplats, hanterbarhet och återvinning. Återförsäljarnas fokus kan därför sägas handla om effektivitet i termer av hur väl anpassad förpackningen är efter butikens behov och personalens förmåga.



Figur 3.1 Krav på förpackningen (Johnsson, 1998)

3.1 Förpackningstyper

Det finns en rad olika förpackningar. Jönsson (1993) definierar 18 olika typer vilka är överlappande då de dels benämns efter funktion och dels efter vilket lager av förpackning de utgör. Exempel på överlappningar är att primärförpackningen är den förpackning som är närmst varan vilket också kan benämnas konsumentförpackning men kan även motsvaras av transportförpackning vid t ex transport av tomater. Sekundärförpackning innehåller ett antal primärförpackningar motsvaras av gruppförpackning eller butiksförpackning (Jönsson, 1993). Vi har valt den funktionsbaserade terminologin då vi finner den mer klargörande. De förpackningar som är av betydelse för vår studie är främst konsumentförpackning, gruppförpackning och butiksförpackning. Konsumentförpackningen är den förpackning som är i direkt kontakt med varan och som också är den förpackning som konsumenten oftast bär med sig hem. Gruppförpackningens uppgift är att underlätta skydd, skyltning, handhavande och transport av ett antal konsumentförpackningar. Butiksförpackningen är en form av gruppförpackning som är speciellt utformad för att kunna användas i butikshyllan. Användandet av butiksförpackningar har enligt Jönsson (1993) ökat de senaste årtiondena. Grupp- och butiksförpackningarna går också under samlingsnamnet transportförpackningar. Transportförpackningar kan dock i vissa sammanhang förknippas med en högre nivå av förpackningar i form av lastbärare som pallar och rullvagnar² (Hermansson, 2001). Vi har dock valt att benämna grupp- och butiksförpackningar transportförpackningar när vi menar de båda grupperna gemensamt.

² Kan även benämnas rullburar

3.2 Förpackningsmaterial

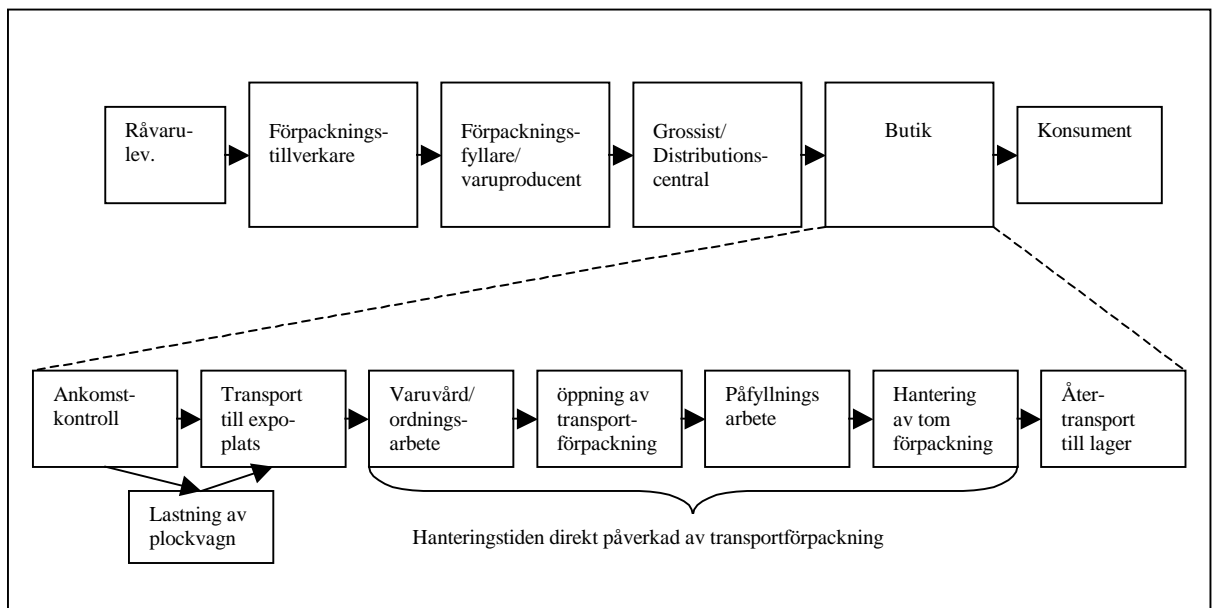
Enligt Johnsson (1998) är de viktigaste formerna för transportförpackningar wellpapplådor och wellpapptråg, plastlådor och plasttråg, trälådor, säckar och metalltrummor. Bland materialen dominerar wellpappen med 60 % följt av plast 30 %. Övriga material utgör resterande 10 %. De olika förpackningsformerna kombineras ofta med plastfilm³, metall- eller plastband, klister eller metallramar för att säkerställa skyddet av produkten. Det underlättar även transporten och omlastningen av förpackningarna genom en ökad stabilitet.

3.3 Transportförpackningar i dagligvarubutiker

Transportförpackningar är en del av varuflödeskedjan (se figur 3.1). 70 % av hanteringstiden av transportförpackningar inom kedjan läggs i dagligvarubutikerna (Hermansson, 2001). Hermansson & Pousette (1996) visar i sin studie att trots att hanteringshjälpmedel finns att tillgå så utförs en större del av transportförpackningshanteringen i butik manuellt. I en studie av öppningsbarhet använder sig Hermansson (ibid.) av fyra hanteringsmoment identifierade av DULOG (1997, refererad i Hermansson, 2001) vilkas tidsåtgång direkt påverkas av transportförpackningen:

1. Omplockning i hylla innan de nya varorna fylls på
2. Öppning av transportförpackning.
3. Upplockning av antingen butiksförpackning (tråg / bricka) eller gruppförpackning
4. Kvittblivning dvs hantering av förpackningsavfall vid upplockning.

³ Fri översättning av engelskans *shrink film*.



Figur 3.2. Omarbetning av Hermanssons (2001) ”Varuflödeskedjan med avseende på förpackning”.

Hermansson (2001) har kartlagt tidsåtgången i dessa fyra moment för 27 butiksförpackningar som innehåller wellpapp. Tiderna varierar väsentligt mellan olika förpackningar t ex varierar öppningsmomentet mellan 2 sekunder för ett enkelt pappersomslag till 24 sekunder för en slitslåda⁴ med perforering. Utifrån sin studie har Hermansson (ibid) kommit fram till 11 faktorer som påverkar öppningsbarheten för en butiksförpackning:

- Förpackningsmaterial
- Förpackningsstorlek
- Förpackningskonstruktion
- Användarens förmåga
- Arbetssituation
- Hjälpmedel
- Upplockning i hylla (av enskild konsumentförpackning)
- Innehåll
- Produktion
- Öppningshjälpmedel (rivtejp, perforering etc)
- Information

En liknande lista hade sannolikt kunnat framställas för de övriga fyra momenten i förpackningshanteringen vilket gör hanteringen väldigt komplex.

⁴ Traditionell kartong med flikar som viks ner

3.4 Förpackningars kvaliteter

Hermansson (2001) har studerat öppningsbarheten för transportförpackningar av wellpapp och wellpapp kombinerat med plastfilm och har kommit fram till en rad faktorer som påverkar denna. Det främsta måttet på öppningsbarhet är tidsåtgången men även kvalitativa aspekter är upptagna i studien. Öppningsbarheten hos förpackningar bestäms enligt Hermansson (2001) av tre variabler:

- Antal handgrepp
- Tid
- Kraft

Dessutom tillkommer aspekterna:

- Kognition – att användaren förstår hur förpackningen ska öppnas
- Konstruktion och material – t ex att rivremсор inte går sönder
- Produktionsteknik – t ex rätt mängd lim.

Hermanssons studie (ibid) studerar just öppningsbarheten och är koncentrerad till tidsåtgång av ett moment. Även om wellpapp är det dominerande förpackningsmaterialet så bortser studien från övriga förpackningsmaterial som t ex hårdplast med det system av returbackar som växt fram under senare år. Studien bortser också för vilken betydelse momenten får för dagligvarubutiken och dess förmåga att skapa värde.

4 Teori

Detta kapitel inleds med en teori om vilka värdeskapande funktioner mellanhänder har, för att sedan ta upp tre mer allmänna värdeteorier som vi kan använda för att öka förståelsen för mellanhänders värdeskapande. Därefter redogör vi för olika kostnadsdrivare som är av intresse för vår studie. Slutligen diskuteras hur de olika teorierna kommer att användas i studien.

4.1 Mellanhänders värdeskapande

Enligt Anderson & Anderson (2002) ses mellanhänder som ett tecken på ineffektivitet. Kritikerna, främst i form av varuproducenter, menar att de är ett led i leveranskedjan som inte tillför något värde utan bara kostnader och att mellanhänder därför bör undvikas. Anderson & Anderson (2002) menar däremot att mellanhänder är en vital del i leveranskedjan genom att de inte bara transporterar varorna framåt i kedjan utan även löser kundernas problem och därmed även producenternas. Värdeskapandet sker genom tre, för mellanhänder allmänna funktioner: matchning, rekvirering och problemlösning.

4.1.1 Matchning

Mellanhänderna är enligt Anderson och Anderson (2002) den aktör som är mest och bäst informerad. Grunden för värdeskapande genom matchning bygger på att använda den informationen. Informationen är koncentrerad till tre områden: information om säljare, köpare och produkter. Då mellanhänderna har ett kunskapsövertag gentemot både säljare och köpare kan de skapa värde för de båda genom att koppla samman dem. Informationen om produkter skapar ett direkt värde för kunden då denne kan få hjälp vid val av produkter och komplement till dessa. Värdeskapandet synliggörs genom det arbitrage, i form av vinstmarginal, mellanhänderna kan ta ut.

4.1.2 Rekvirering

Rekvirering av varor är det andra generiska sättet för mellanhänder att skapa värde enligt Anderson och Anderson (2002). Det bygger på att de kan tillhandahålla ett stort sortiment som på samma gång har ett djup och på så sätt

utnyttja fördelar i form av bredd och skala. På detta sätt kan mellanhänderna sänka sina kostnader och därmed sina priser. Skalfördelar skulle säljaren i form av producenten själv kunna utnyttja men oftast inte i kombination med bredd. Mellanhänder tillför dessutom värde genom att leverera varorna på rätt plats och vid rätt tidpunkt och på så sätt ytterligare underlätta rekvireringen.

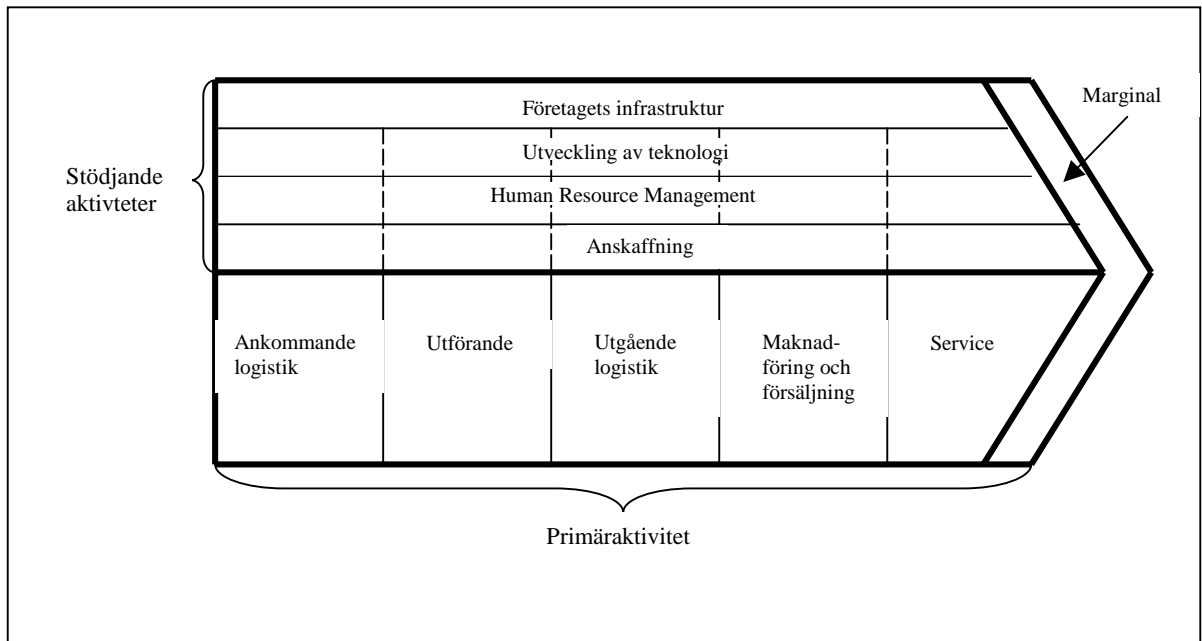
4.1.3 Problemlösning

Anderson och Anderson (2002) anser att det är i rollen som problemlösare som mellanhänderna kan skapa det allra största värdet. Det finns tre allmänna problem för mellanhänderna att lösa. Det första är som garant vid osäkerhet kring varans kvalitet. Det andra problemet som mellanhänderna löser är enligt Anderson och Anderson (ibid.) bevarande av kundernas anonymitet och det tredje är att skraddarsy lösningar för kunden.

4.2 Värdekedjan

Enligt Porter (1985) är företagets värdeskapande kopplat till andra aktörer, i första hand till leverantörer och kunder men genom dessa också med leden före respektive efter dessa. Detta benämner Porter (ibid) som ett värdesystem, vilket liknas vid en ström. Aktiviteter utförda av aktörer högre upp i flödet (uppströms) påverkar möjligheten till värdeskapande för aktörer längre ner (nedströms).

Företag är enligt Porter (1985) uppbyggda av värdeskapande aktiviteter. Därför har Porter utvecklat värdekedjan som ett sätt att undersöka aktiviteterna och hur de interagerar för att därigenom kunna identifiera grunden för företagets konkurrensfördelar. Det är skillnader mellan konkurrerande företags värdekedjor som ger upphov till konkurrensfördelarna. Aktiviteter kan enligt Porter (1985) delas in i två nivåer beroende på vilket sätt de skapar värde. Primäraktiviteterna tillför produkten ett direkt värde då de är del i det fysiska skapandet av produkten och dess överförande till kunden. De stödjande aktiviteterna skapar värde genom att de möjliggör och underlättar existensen av primäraktiviteterna. Nivåerna är i sin tur uppdelade i olika kategorier vilka tillsammans med en spets bildar värdekedjemodellen. Spetsen på Porters (1985) värdekedja betecknar den marginal av överskjutande värde som företaget skapat vilket tillfaller dem i form av vinst. Det bör påpekas att värdekedjan är en teoretisk modell och inte en beskrivning av de reella funktionerna och dess uppbyggnad inom företaget.



Figur 4.1: Porters (1985) värdekedja

4.2.1 Primära aktivitetskategorier

Enligt Porter (1985) kan primäraktiviteterna i alla företag delas in i fem allmänna kategorier. Produkten transporteras genom aktiviteterna i ett sekventiellt flöde och under färden tilltar värdet för kunden. Kategorierna är:

- *Ankommande logistik* består av aktiviteter för mottagande, lagring och distribution av produktens inputs
- *Utförande*⁵ består av aktiviteter för att förädla inputs till slutprodukt
- *Utgående logistik* består av aktiviteter för att samla, lagra och distribuera produkten till kunden
- *Marknadsföring och försäljning* består av aktiviteter för att ge kunden möjlighet och framkalla viljan att köpa produkten
- *Service* består av aktiviteter för att upprätthålla eller utöka värdet av den köpta produkten

4.2.2 Stödjande aktivitetskategorier

Analogt med primäraktiviteterna delas de stödjande aktiviteterna in i allmänna kategorier (Porter 1985) till vilka de reella aktiviteterna inom företaget kan hänföras. Kategorierna stödjer samtliga primäraktiviteters kategorier. Kategorin företagets infrastruktur, är däremot fristående från övriga kategorier och Porter

⁵ Eng. operations

(ibid) har av den anledningen placerat kategorin överst i sin modell utan kopplingar till varken övriga stödjande aktiviteter eller primäraktiviteterna.

- *Anskaffning*⁶ består av de aktiviteter som kan kopplas till anskaffningen av de inputs som senare används i värdekedjan. Inom kategorin ingår all anskaffning av material och inte enbart råmaterial till produktionen. Kostnaderna för anskaffningsaktiviteterna är i regel låga men aktiviteterna är ofta avgörande för kostnader och kvalitet i övriga aktiviteter.
- *Utveckling av teknologi* består av de aktiviteter vars syfte är att utveckla ny teknologi eller förfinas redan existerande teknologi. Enligt Porter (1985) är alla aktiviteter ett uttryck för en teknologi, antingen i egenskap av know-how, procedurer eller i form av teknologisk processutrustning.
- *Human Resource Management* består av de aktiviteter som kan kopplas till utvecklingen av personalstyrkan genom rekrytering, anställning, träning, utveckling och kompensering av anställda. Human Resource Management påverkar företagets konkurrensfördelar genom att de avgör de anställdas kompetens och motivationsnivå.
- *Företagets infrastruktur* är de aktiviteter som inte direkt påverkar primäraktiviteterna utan utgör stommen för företaget. Exempel på aktiviteter som bör hänföras till kategorin är företagets övergripande ledning, planering, finansiering och redovisning. Inom diversifierade företag kan aktiviteterna inom företagets infrastruktur vara fördelade mellan olika nivåer av företaget så som affärsenhet och koncern.

4.2.3 Konfigureringen av aktivitetskategorierna

Porter (1985) menar att samtliga kategorier, primära som sekundära, alltid existerar inom ett företag, men att enbart en eller ett par kategorier är direkt avgörande för hur företaget kommer att klara konkurrensen. I vilken utsträckning kategorierna existerar och vilken vikt de tillmäts är även det beroende av vilken bransch företaget agerar i. Till varje kategori kan ett antal existerande aktiviteter knytas, vilka dessa är varierar mellan företag och beroende av vilken bransch de verkar i. Aktiviteterna bör kopplas till den kategori som bäst representerar dess bidrag till företagets konkurrensfördelar. Vilka aktiviteter som bör skiljas ut och sorteras in under de olika kategorierna beror enligt Porter (1985) på om de: (1) har olika ekonomiska logiker⁷, (2) har ett stort inflytande på företagets möjlighet till differentiering eller (3) utgör en signifikant eller växande del av företagets kostnader.

⁶ Eng. procurement

⁷ Eng. economics

4.3 Komplettering av värdekedjan – verkstad⁸ och nätverk

Stabell och Fjeldstad (1998) menar att Porters (1985) allmänna värdekedja är ett alltför snävt ramverk för att vara tillämplig på mer än traditionella produktionsföretag. De har i en rad studier upptäckt brister vid applicering på exempelvis serviceföretag. De brister författarna främst pekar på är att aktiviteterna indelning i kategorier blir ologiska och därmed vilseledande istället för upplysande. Även aktiviteternas fördelning över kategorier blir i vissa fall snedvridna då en kategori helt kan dominera över de andra. Värdekedjeanalys av banker är ett exempel som framhålls där kapital klassificeras som råmaterial och inlåningsverksamheten därför hänförs till ankommande logistik och där övriga primäraktiviteter samlas i en stor utförandekategori.

Lösningen på problemet, menar Stabell och Fjeldstad (1998), är att se värdekedjan som en av tre allmänna värdekonfigurationer där de övriga två är värdeverkstaden och värdenätverket. Tillsammans skapar de ett utökat ramverk för analys av konkurrensfördelar på företagsnivå. Värdekonfigurationerna bygger enligt författarna på olika logik för värdeskapande: värdekedjans logik liknas vi den industriella logiken där material omvandlas till produkter, medan värdeverkstaden löser kundernas problem och värdenätverket skapar värde genom att koppla samman kunder. En annan skillnad mellan konfigurationerna är vilket fokus de lägger på värde där värdeverkstadens fokus främst är riktat på att skapa kundvärde medan värdekedjan fokuserar på att reducera kostnader och värdenätverket ligger mitt emellan de båda. Stabell och Fjeldstads (1998) tanke är att värdekonfigurationerna tillsammans eller var för sig ska kunna ligga till grund för beskrivning och analys av alla företagsverksamheter.

Värdeverkstad löser kundernas specifika problem och även om problemen upptäcks och löses genom standardiserade aktiviteter så är constellationerna av dessa unika. Typiska exempel på yrken vars verksamhet kan liknas vid värdeverkstäder är läkare, advokater, ingenjörer och arkitekter. Grunden för yrkenas existens vilar på en informationsasymmetri vilken gör kunden är i behov av experten. Detta är uppenbarligen inte tillämpligt på en livsmedelsbutik som agerar mellanhand varför vi inte kommer att använda oss av denna konfiguration i vårt teoretiska ramverk.

4.3.1 Värdenätverket

I värdenätverket utgör företaget inte själva nätverket utan tillhandahåller det. Värdeskapandet sker genom att utbyte mellan olika kunder organiseras och

⁸ Eng. value shop. Shop syftar här snarare på verkstad än på affär, då det är problemlösandet som står i centrum.

underlättas (Stabell & Fjeldstad, 1998). Utbytet kan ske mellan två eller flera jämbördiga parter, komplementärer eller producenter och deras kunder. Samtliga dessa parter är däremot kunder i förhållande till nätverket. Företagets uppgift består här i att finna lämpliga motparter och tillhandahålla det underlag som krävs för att ett utbyte ska komma till stånd. Ytterligare värde skapas genom nätverksexternaliteter då ett större antal kunder länkas samman. Även i värdenätverket delas aktiviteterna in i de två nivåerna primäraktiviteter och stödjande aktiviteter. Värdet skapas inte genom ett flöde av aktiviteter utan genom överlappande primäraktiviteter där värdeskapandet sker simultant.

Primäraktiviteter

Till skillnad från värdekedjan är primäraktiviteterna i värdenätverket enbart indelade i tre kategorier vilka inte är allmängiltiga utan skiljer sig mellan olika branscher. Kategorierna har dock stora innehållsmässiga likheter mellan branscherna även om beteckningarna skiljer sig åt. De exempel som Stabell och Fjeldstad (1985) använder sig av är hämtade från telekommunikationsbranschen.

- *Marknadsföring av nätverket och hantering av kontrakt* – aktiviteter kopplade till att bjuda in och välja ut nätverkets kunder samt initiering, hantering och avslutande av servicekontrakt.
- *Tillhandahållande av service* – aktiviteter kopplade till upprättande, underhåll och avslutande av länkar mellan kunder. Även aktiviteter kopplade till mätning av utnyttjad kapacitet och fakturering av denna ingår under denna kategori.
- *Drift av nätverkets infrastruktur* – aktiviteter för upprätthållande och drift av nätverkets infrastruktur för att kunna erbjuda den service kunderna efterfrågar.

Stödjande aktiviteter

Värdenätverkets stödjande aktiviteter är organiserade i samma kategorier som i värdekedjan. Däremot menar Stabell och Fjeldstad (1998) att det finns en starkare koppling till primäraktiviteterna. Trots detta ska inte företagets infrastruktur förväxlas med nätverkets, då det förra är kopplat till ledningen av företaget medan det senare är grunden för värdeskapandet.

4.4 Värdestjärnan

Wikström et al. (1994) utgår från ett systemperspektiv när de analyserar värdeskapande i företag. Värdebegreppets innebörd definieras av Wikström et al (ibid) utifrån vad som innebär värde för företagets kunder. Det kan gälla både varor och tjänster men även att skapa samarbeten eller nätverk som bidrar till

kundens värdeskapande. Författarna understryker betydelsen av ömsesidighet i relationen till kunden. De menar att detta utbyte med kunden skapar förutsättningar för mer långvariga relationer. Genom att ha ett utbyte med kunden blir företaget en del av kundens kunskapsprocesser och får därmed tillgång till andra aktörer i kundens system som till exempel kundens kunder. Wikström et al (ibid) använder sig av en stjärna som metafor. I denna stjärna sammanstrålar olika aktörer kring kunden och utgör tillsammans ett värdeskapande system. Kunden är därmed i fokus för värdeskapandet. Det är kundens egna värdeskapande processer som ger upphov till leverantörens lönsamhet. Leverantören utgör emellertid också centrum i en egen värdestjärna men då i egenskap av att själv vara kund till sina egna leverantörer. Wikström et al (ibid) vill med modellen visa att gränsen mellan det enskilda företaget och dess miljö håller på att suddas ut. Istället för ett företag med klart definierade och kategoriserade kunder, leverantörer etc förespråkar författarna en modell med värdestjärnor som bildar system där ömsesidigt utbyte av kunskap karaktäriserar relationen mellan delarna.

4.5 Kostnadsdrivare

Alla aktiviteter är förenade med kostnader, antingen i form av tid eller kapital. Enligt Porter (1985) så finns det i huvudsak tio strukturella faktorer som avgör storleken på kostnaderna, så kallade kostnadsdrivare. Storleken på kostnaderna för en aktivitet kan bero på en eller på en kombination av flera interagerande drivare. Kostnadsdrivarna kan antingen stödja eller motverka varandras inverkan på aktivitetens totala kostnadsnivå. Företagets totala kostnader styrs därför av hur väl kostnadsdrivarna hanteras och identifiering av kostnadsdrivarnas inbördes förhållanden blir därför en avgörande faktor för framgång. Porter (1985) menar också att samma faktorer som påverkar kostnaderna utgör en möjlighet för företaget att differentiera sig gentemot konkurrenter. Dessa benämns då unikhetsdrivare⁹, men vi väljer att använda benämningen kostnadsdrivare. Porters huvudsakliga kostnadsdrivare är:

Skalekonomi innebär möjligheter till att utnyttja stora volymer för att därigenom öka effektiviteten. Skalfördelar kan uppnås både till följd av en högre produktionsnivå men även som en konsekvens av ökade indirekta aktiviteter. En större skala behöver inte alltid leda till minskade kostnader. En större skala kan också medföra komplexitet och ökade krav på koordinering och därmed öka kostnaderna.

*Lärande och spridning*¹⁰ innebär att kostnaden för en aktivitet kan sjunka över tiden om företaget utnyttjar den kunskap och erfarenhet de fått om aktiviteten för att öka effektiviteten. Sänkta kostnader genom lärande uppstår oftast till följd av

⁹ Fri översättning av eng. *drivers of uniqueness*

¹⁰ Fri översättning av eng. *spill over*

många mindre förändringar snarare än få stora. Den kunskap som tillskansats kring en aktivitet kan ibland utnyttjas även inom andra aktiviteter och i vissa fall även inom andra branscher. Detta kallas spridning. Spridningen kan också leda till en ökad differentiering genom att bidra till kvalitet höjningar.

Kapacitetsutnyttjande är ett annat sätt för företag att effektivisera verksamheten och på så sätt sänka kostnaderna. Kapacitetsutnyttjande ska inte förväxlas med skalekonomi då kapacitetsutnyttjande innebär att göra bästa möjliga resultat utefter de givna förutsättningarna medan skalekonomi innebär att öka sin kapacitet för att på så vis sänka kostnaderna. Kapacitetsutnyttjandet kan exempelvis höjas genom att konfigurera om aktiviteter eller dess ingående moment.

Kopplingar antingen inom värdekedjan eller inom värdesystemet kan sänka en aktivitets kostnader eller öka dess värde. Inom värdekedjan finns det kopplingarna både mellan direkta och indirekta aktiviteter och mellan aktiviteter som kompletterar varandra inom en av de båda kategorierna. Företagets uppgift är att koordinera dessa kopplingar. Kopplingarna utanför värdekedjan, dvs inom värdesystemet, spelar även de en avgörande roll för aktiviteternas kostnadsnivåer. Dessa är också källor till differentiering om företagen inom värdesystemet samarbetar inom marknadsföring eller finner gemensamma lösningar som underlättar effektiviserar arbete och skapar ett större mer värde. Inom värdesystemet finns kopplingar främst till leverantörer och kunder.

Interna relationer till moder, syster och dotterföretag kan vara avgörande för en aktivitets kostnadsnivå genom de rationaliseringar som kan göras vid samarbete. Kostnader kan på så sätt delas av två företag och därför minskas för respektive företag eller öka effekterna av det satsade kapitalet.

Integration bakåt och framåt kan påverka kostnadsnivån positivt genom att företaget slipper betala marknadsmässiga priser. Det kan också innebära en kostnadsfördel att slippa prispförhandla med alltför starka kunder och leverantörer. Det innebär dock en risk att integrera framåt eller bakåt då det inte är säkert att företaget själv driva verksamheten mer effektivt, vilket i längden skulle medföra högre kostnader.

Timing kan i många lägen vara en avgörande faktor för en aktivitets kostnader. Det kan antingen innebära att företaget genom att agera först tillskansar sig ett så kallat "first mover-advantage" eller att företaget agerar senare för att sänka exempelvis utvecklingskostnader eller kunna köpa en bättre utrustning. Timingen ska ses i förhållande till marknadsförhållanden, affärs och produktcykler.

Företagets policys i förhållande till servicegrad, lönenivåer, anställningsförhållanden, produktutveckling och marknadsföring påverkar företagets totala kostnadsnivå och därigenom också enskilda aktivitetens.

Lokaliseringen av företaget har stor inverkan på aktivitetens kostnader, då det exempelvis avgör tillgången på skicklig personal, råmaterial och energi. Även nivå på skatter och framförallt logistik kostnader påverkas även av var företaget är beläget. En viss lokalisering kan påverka den ankommande logistiken positivt pga av närhet till leverantörer men på samma gång vara negativ för den utgående logistiken genom stora avstånd till viktiga kundgrupper. En strategisk lokalisering kan vara avgörande i konkurrenshänseende.

Institutionella faktorer i form av statliga regleringar, grad av facklig organisering, taxeringsnivåer, avgifter och lokala regleringar kan också vara av stor betydelse för aktivitetens kostnader. Vilket inflytande de olika institutionella faktorerna har skiljer sig markant mellan olika branscher.

4.6 En kompletterande indelning av kostnadsdrivare

Shank & Govindarajan (1993) menar att Porters (1985) bidrag till förståelsen av kostnadsdrivare snarast ligger i hans försök att skapa listan över huvudsakliga kostnadsdrivare än de kostnadsdrivare han identifierar. Att identifiera kostnadsdrivare för varje aktivitet underlättar förståelsen för aktivitetens natur. De menar dock att produktionsvolym i alltför stor utsträckning ses som huvudsaklig drivare och att det ger ett alltför intet sägande underlag för en djupare förståelse av aktiviteten. Shank & Govindarajan menar att det finns mer relevanta indelningar av kostnadsdrivare i exempelvis Riley (1987, i Shank & Govindarajan 1993) och framhåller en kategorisering av kostnadsdrivare i strukturella och exekutiva drivare. Varje kategori är sedan indelad i ett antal kostnadsdrivare vilka i viss utsträckning är synonyma med Porters (1985). De strukturella kostnadsdrivarna är inte direkt kopplade till företagets produktivitet. Det är heller inte nödvändigtvis så att mer av en strukturell kostnadsdrivare alltid är bättre för företaget. De strukturella kostnadsdrivarna delas in i:

- *Skala* – är synonym med Porters skalekonomi.
- *Bredd* – logiken bakom bredd är samma som för skalan med den skillnaden att fördelarna kommer ur ett bredare produktsortiment istället för ur större produktionsvolym. Vid ett stort produktsortiment kan synergieffekter uppstå mellan olika produkter.
- *Erfarenhet* – är synonym med Porters lärande och överskott.
- *Teknologi* – den teknologi som används för att utföra en viss aktivitet kan ha inverkan på dess kostnadsnivå och dess värdeskapande.
- *Komplexitet* – hur komplext företagets produktionslinje och servicepaket är.

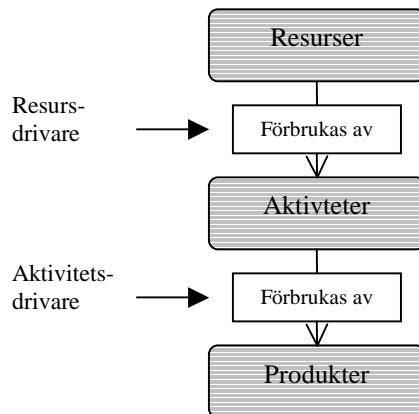
De exekutiva kostnadsdrivarna är direkt kopplade till företagets produktion och innebär alltid en positiv effekt på företagets prestation. Mer är med andra ord alltid bättre. Bland de grundläggande exekutiva kostnadsdrivarna ingår enligt Shank & Govindarajan (1993):

- *Personalens engagemang* i kontinuerliga förbättringar.
- *Total Quality Management* – syn på och prestation i förhållande till produkt och processkvalitet.
- *Kapacitets utnyttjande* – synonymt med Porters (1985) kapacitets utnyttjande.
- *Produktionsmetodens effektivitet* – det sätt på vilket produktionen är utformad påverkar aktivitetens kostnader.
- *Produkt konfiguration* – hur väl designade och formulerade produkter och tjänster är.
- *Exploatering av kopplingar till leverantörer och kunder* – är synonymt med Porters (1985) kopplingar inom värdesystemet.

Shank & Govindarajan (1993) pekar även på att en av värdekedjans fördelar är att den inte bara fokuserar på interna aktiviteter möjligheter för ökat värdeskapande utan även kopplingar mellan interna enheter och till kunder och leverantörer utgör potentiella värdeskapare.

4.7 Aktivitetsbaserat synsätt

Grundtanken bakom ABC är synonymt till Porters (1985) syn på företaget som uppbyggt av olika aktiviteter som tillsammans bidrar till att förädla produkter eller utföra tjänster. Inom ABC brukar produkterna och tjänsterna beskrivas som kalkylobjekt vilka förbrukar aktiviteter (Gerdin, 1995). Samma aktivitet kan förbrukas av mer än ett kalkylobjekt. För att aktiviteterna ska kunna utföras krävs resurser, med andra ord förbrukar produkter aktiviteter vilka i sin tur förbrukar resurser (se figur 5.1). Enligt Ax & Ask (1995) utgör aktiviteter och aktivitetsdrivare grundbegreppen inom ABC.



Figur 5.1 Omarbetad version av Gerdins (1995, s 63) ”Aktiviteter förbrukar resurser och produkter förbrukar aktiviteter”.

4.7.1 Aktiviteter

Aktiviteter är konkreta de arbetsuppgifter som utförs i företaget. De kan enligt Ax & Ask (1995) delas in fem olika grupper beroende på den nivå inom företaget som de utförs. Nivåerna har en tydlig koppling till tillverkande företag men principen kan enligt författarna tillämpas på alla sorters företag. Vilken nivå en aktivitet utförs på är viktigt då olika aktivitetsdrivare lämpar sig för de olika nivåerna. Nivåerna är:

1. Aktiviteter på *enhetsnivå* utförs för varje enskild tillverkad produktenhet.
2. Aktiviteter utförda på *satsnivå* utförs varje gång en sats, parti, order eller batch tillverkas.
3. På *produktnivå* utförs aktiviteter för att stödja individuella produkterslag.
4. Aktiviteter på *produktionsprocessnivå* stödjer hela produktionsprocessen och är oberoende av vilka och hur många produkter som tillverkas.
5. Den högsta nivå en aktivitet kan utföras på är *företags- eller fabriksnivå*. Dessa aktiviteter utförs för hela företagets räkning.

4.7.2 Aktivitetsdrivare

Porters (1985) kostnadsdrivare behandlar kostnader på ett övergripande och abstrakt plan. Kostnadsdrivarna inom ABC är däremot mer konkreta och kan liknas vid så kallade fördelningsnycklar, vilka kan kopplas direkt till en aktivitet för att vissa vad som specifikt driver dess kostnader (Ax & Ask, 1995). För att inte förväxla de olika termerna kan begreppet aktivitetsdrivare tillämpas. Vi kommer i enligt Gerdins (1995) rekommendation at tillämpa

aktivitetsdrivarbegreppet på fördelningsnycklar medan begreppet kostnadsdrivare kommer att användas på ett strategiskt plan. Aktivitetsdrivare avgör hur mycket en aktivitet utförs och utgör därför länken mellan produkt och aktivitet. Länken mellan aktivitet och resurs benämns följaktligen resursdrivare.

Kaplan & Cooper (1998) kategoriserar aktivitetsdrivare med en klassificering utefter hur de mäts. En aktivitetsdrivare kan enligt dem mätas i antal transaktioner, tidsåtgång eller hur stor den direkta resursåtgången är. De menar att antalet transaktioner är lättast och minst resurskrävande att identifiera men också den minst exakta, eftersom det då förutsätts att alla transaktioner är identiska. Att mäta den direkta resursåtgången är det mest precisa måttet på en aktivitet men också den mest resurskrävande och komplicerade att identifiera. Då mätning av aktivitetens tidsåtgång hamnar mitt emellan transaktionsmått och direkt resursåtgång i frågan om kostnad för identifiering och precision blir val av drivare mått en avvägning mellan vilken precision som krävs och vilka resurser man har att tillgå.

4.7.3 ABC i praktiken

Ax & Ask (1995) anser att fem grundläggande moment ingår i den praktiska tillämpningen av ABC. Momenten är inbördes beroende och ska därför inte ses som helt sekventiella. Det första momentet innebär att företagets aktiviteter identifieras och väljs. Ask & Ax (ibid.) rekommenderar att detta sker genom intervjuer med berörd personal. Hur många och vilka aktiviteter som väljs är en praktisk avvägningsfråga och beror på deras tillämpbarhet för kalkylen. Ju fler aktiviteter som ingår desto komplexare blir kalkylen. Gerdin (1995) pekar på att aktiviteten av praktiska skäl bör vara av rimlig storlek och syftar då på någonstans inom spannet från arbetsuppgift till funktion.

Vid det andra momentet fördelas resurser, oftast i form av kostnader, till respektive aktivitet. Enligt Ax & Ask (1995) finns det två sorters kostnader att ta i beaktande: särkostnader som kan tillföras endast en aktivitet och samkostnader som måste delas upp på flera aktiviteter. Fördelningen av samkostnader är en kritisk del i ABC. Om detta inte görs på ett realistiskt sätt snedvrids hela kalkylen och momentet kräver därför en större analys enligt författarna.

Det tredje momentet innebär att aktivitetsdrivare för aktiviteterna väljs. Det ska enligt Ax & Ask (ibid.) finnas ett orsak- verkansamband vilket i praktiken innebär att förbrukningen av varje aktivitet ska variera med den aktivitetsdrivare som väljs. Om det visar sig att flera aktiviteter har samma aktivitetsdrivare kan dessa med fördel slås samman. Detta gäller i de fall de inte utgör en större enskild resursförbrukare. En sammanslagning ökar kalkylens hanterbarhet men det sker på bekostnad av dess exakthet. I detta skede bör också de tidigare nämnda nivåerna på aktivitetsdrivarna tas i beaktan.

Vid det fjärde momentet fastställs volymen på aktivitetsdrivarna dvs hur stor del av aktivitetskostnaden som ska tilldelas ett kalkylobjekt. Målet blir då enligt Ax & Ask (ibid.) att få fram kostnaden för en enhet¹¹ av aktivitetsdrivarna. Det beräknas som den totala aktivitetskostnaden dividerad med aktivitetsdrivarvolymen. Aktivitetsdrivarvolymen kan vara svår att uppskatta men ett riktmärke är att utgå från fullt kapacitetsutnyttjande, vilket inom ABC innebär full praktisk kapacitet¹². Det femte och sista momentet är enligt Ax & Ask (1995) att beräkna produktkostnaden, vilket med fördel görs i sekventiella steg utifrån aktivitetsdrivarnivåerna.

4.8 Teoriernas användning i studien

Dagligvarubutikerna utgör mellanhänder i dagligvaruhandelns försörjningskedja och för att förstå transportförpackningens värdeskapande i butiken behöver vi utgå ifrån butikens värdeskapande som mellanhand. Anderson & Anderson (2001) har beskrivit allmänna värdeskapande funktioner som mellanhänder har. Dessa funktioner stämmer emellertid bara delvis in på en dagligvarubutik. Det behövs därför en utveckling av Anderson & Andersons (ibid) resonemang. Det finns ett antal allmänna teorier om värdeskapande. Ingen av dessa räcker emellertid ensam till för att förstå värdeskapandet i en dagligvarubutik. För att förstå transportförpackningars värdeskapande i en dagligvarubutik behövs därför en ny modell. Vi kommer därför genom att kombinera befintlig teori bygga upp en teoretisk referensram. Vi inleder detta med en mer allmän diskussion om hur Porter (1985) respektive Wikström et al (1994) ser på värdeskapande.

4.8.1 Värdeskapande från olika utgångspunkter

Både Porter (1985) och Wikström et al (1994) definierar värde utifrån kundens perspektiv. Enligt Porter (ibid) är kunden beredd att betala för den kostnadsfördel alternativt differentiering som produkten bidrar till i kundens egen värdekedja. I praktiken är det de interna funktionerna och aktiviteterna i företaget som skapar detta kundvärde. Genom att i olika sekventiella steg förädla produkten höjs värdet stegvis. Även om Porter (1985) friskriver sig genom att nämna kunden är det ett internt fokus i hans värdemodell. Han isolerar företaget och dess olika funktioner från omgivningen. Låt vara att kopplingarna till andra kedjor och mellan

¹¹ Enheten behöver inte enbart vara ett uttryck för volym utan kan också vara uttryckt i exempelvis antalet leverantörer eller kunder (Ax & Ask, 1995).

¹² Full praktisk kapacitet är den praktiska maxkapaciteten för exempelvis en maskin. Maskinen skulle teoretiskt kunna arbeta dygnet runt men detta är inte praktiskt möjligt pga omställningstider och bemanningstider (Ax & Ask, 1995).

aktiviteter är mycket viktiga men bilden blir ändå att företaget skjuter värdet framför sig. Det som saknas är den dynamik som verkligheten ofta bjuder.

Tanken bakom värdekedjan som en del i ett större värdesystem tror vi speglar ett av problemen med transportförpackningar på ett bra sätt. Aktiviteter utförda av aktörer högre upp i flödet påverkar de längre de ner. Valet av utformning av transportförpackning som görs av producenten påverkar utförandet av dagligvarubutikens aktiviteter. På så sätt påverkas även i vilken utsträckning aktiviteterna kan leda till ett värdeskapande.

Wikström et al. (1994) värdebegrepp är delvis likt Porters (1985). Även hos Wikström et al. (ibid) definieras värde utifrån vad kunden vill ha. Mer specifikt det som bidrar till kundens egen värdestjärna. Wikström et al. (ibid) hävdar att det centrala för värde är att bidra till kundens värdeskapande genom de generativa, produktiva och representativa processerna. Wikströms et al. (1994) största förtjänst är att komplettera värdekedjetänkandet med ett tydligare kundfokus och en ömsesidighet i relationerna. Modellen tar hänsyn till mer dynamiska samspel mellan olika aktörer och har ett externt fokus. Det är genom kontakter med andra aktörer som värde skapas. Wikströms et al. (ibid) förtjänster är emellertid även deras begränsningar. När gränserna suddas ut blir det även svårare att analytiskt dela upp företagets verksamhet i internt och externt. Porters (1985) modell är trots vissa brister tydligare på den här punkten men det behövs ett perspektiv som tar hänsyn till mer än varuflöden. Vi håller med om det grundläggande påståendet att värde är vad kunden är beredd att betala för. Att det krävs samproduktion mellan kund och leverantör menar vi däremot är inte självklart för alla aktiviteter.

Porter (1985) och Wikström et al (1994) har båda relativt allmänna resonemang. Eftersom vi studerar butiker behöver vi en modell som tar med deras förutsättningar som mellanhänder. Vi har därför använt Anderson & Anderssons (2002) allmänna funktioner för värdeskapande. Dessa bildar tillsammans en mer specifik beskrivning av mellanhänders förutsättningar och möjligheter än Porter (1985) och Wikström et al (1994).

4.8.2 Att mäta värde

Porters (1985) mäter värde för det producerande företaget i linje med klassisk ekonomisk teori. Det värde företaget har skapat yttrar sig i skillnaden mellan de kostnader som krävs för att producera varan och det pris som kunden är villig att betala. Med andra ord är det vinstmarginalen som är måttet på värdeskapandet för företaget. Marginalen kan vara både positiv och negativ. Trots enkelheten i Porters (ibid) mått blir det i flera fall svårt att fånga värdet. Måttet blir tillämpligt då det finns en verklig kund som betalar på en någorlunda fungerande marknad. Problem infinner sig emellertid genast då vi vill ta reda på värdet i de enskilda aktiviteterna inom företaget. Porters mått fungerar på en aggregerad nivå för hela

företaget eller hela produktflödet. I vårt fall är det osannolikt att vi får tillgång till interna priser och vinstmarginaler i de enskilda butikerna. Även om detta skulle vara möjligt så skulle det förmodligen inte innebära en marginal som på ett rättvist sätt reflekterade alla aktiviteter som är inblandade i värdeskapandet. Porters värdebegrepp är teoretiskt välgrundat men trots sin konkreta framtoning svårt att applicera på enskilda aktiviteter i butiken.

Vi kan emellertid trots dessa praktiska problem att operationalisera värdet av olika aktiviteter tar fasta på Porters (1985) huvudresonemang att värdeskapandet yttrar sig i vinstmarginalen. Resonemanget medför att om allt annat är lika så leder kostnadsbesparingar rimligen till högre marginaler och därmed värde för butiken. Ett annat sätt att skönja värdeskapande är om det går att öka intäkterna genom höjda priser. Ett tredje alternativ är intäktsökningar genom ökad omsättning som borde medföra större marginal pga skaleffekter.

4.8.3 Butiken som mellanhand

I Anderson & Andersons (2002) artikel problematiseras mellanhänders situation efter internetanvändningens genombrott. De menar att mellanhänder inte längre kan överleva på enbart matchning och rekvirering då dessa numera tas för givna av konsumenterna. Mellanhänderna måste därför vara problemlösare för att stå sig i konkurrensen. Vi tror emellertid att det fortfarande är matchning och rekvirering som är viktigast i dagligvaruhandeln. Vi tror också att det är till dessa värden som transportförpackningar bidrar. Vi behöver dock utveckla Anderson & Anderson (ibid) med andra värdeteorier för att bättre förstå värdeskapandet i de tre allmänna funktionerna för dagligvarubutiker i egenskap av mellanhänder och transportförpackningarnas roll i detta värdeskapande.

Porters (1985) uppdelning mellan primära och stödjande aktiviteter tror vi är relevant för alla tre funktionerna. Särskiljningen mellan kategorierna kan dock vara ännu större i dagligvaruhandeln där de stödjande aktiviteterna av effektivitetsskäl troligen ligger på central nivå, så som anskaffning i form av exempelvis förhandlingar om priser. De stödjande aktiviteternas indelningar anser vi vara allmängiltiga och de kan därför appliceras på nästintill alla organisationer, även våra fallföretag. Vi kommer dock inte att kartlägga och analysera de stödjande aktiviteterna direkt men eftersom de förväntas ha en indirekt påverkan på hanteringen av transportförpackningar är de väsentliga i vår referensram.

Matchning

Information om parter och produkter

Anderson & Anderson (2002) menar att informationen som mellanhanden besitter om kunder och leverantörer samt produkter är en nödvändighet för mellanhanden men inget som ger värde för företaget självt eftersom informationsteknologin gjort jämförelser så mycket enklare. Anderson & Anderson (ibid) uttalar sig egentligen om möjligheten för mellanhänder att agera opportunistiskt. Denna möjlighet har nog traditionellt varit lägre i dagligvarubutiker eftersom det ofta finns en närliggande konkurrent att jämföra med. Matchningen innebär framför allt att mellanhanden kopplar ihop rätt leverantörer och kunder. För en dagligvarubutik borde det därför vara av mycket stor betydelse hur denna matchningsfunktion sköts. Det är inte bara en nödvändighet för att överleva utan kan även ge betydande värde för en dagligvarubutik om matchningen hanteras på ett bra sätt. Transportförpackningen är grundläggande för matchningen genom att den underlättar transporten från säljare till köpare.

Vi ser i Stabell & Fjeldstads värdenätverk (1998) en logik som är en komplettering av värdekedjan. En butik är inget nätverk i Stabell & Fjeldstads mening (ibid) men den har liknande funktioner. Den kopplar inte ihop kunder med varandra men väl kunder och leverantörer. Även om en dagligvarubutik inte tillhandahåller ett nätverk som kunderna kan använda i den bemärkelse som Stabell & Fjeldstad (ibid) menar så är de ett nav som samlar kunder och leverantörer till en gemensam marknadsplats. Vi fokuserar dock på dagligvarubutikens interna värdeskapande och anser därför att Porters (1985) värdekedja är mer användbar i studien. Wikström et al (1994) har med sin värdestjärna använt en snarlik metafor. I funktionen att matcha kunder och leverantörer är det dock bara två kategorier av aktörer i stjärnan. Detta gör att liknande förutsättningar för värdeskapande finns. Det handlar då om att kunna kombinera leverantörer som kompletterar varandra och att kombinera leverantörer och kunder som skapar värde för varandra. Kundernas upplevelse av butiken påverkas till viss del av övriga kunder i butiken. Vi tror dock inte att värdestjärnan hjälper vår studie då detta inte är en central funktion hos en dagligvarubutik på samma sätt som t ex hos en restaurang.

Rekvirering

Skal- och breddekonomi

En fördel för mellanhänder är att de kan utnyttja skalfördelar genom att ha stora försäljningsvolym. Skalfördelarna är emellertid ofta beroende av att mellanhänder även har bredd. Det är genom sitt mer fullständiga sortiment som mellanhanden kan vara mer attraktiv än producenten som naturligtvis alltid har de största skalfördelarna för sina produkter. Mellanhandens skalfördelar gäller därför total försäljningsvolym vilket beror på ett bredare sortiment. För en butik är

utbudet ett sätt att möjliggöra kundernas eget värdeskapande. Genom att ur ett större sortiment välja det som har störst värde kan kunden själv avgöra och konfigurera sina värdeprocesser. I en butik finns även flera alternativa sätt för kunderna att uppfylla sina behov främst genom att välja vilken arbetsinsats de själva ska lägga in i processen i fråga om råvaror, halv eller helfabrikat.

Grundbulten i skalekonomin är avtagande marginalkostnader i takt med ökad försäljningsvolym. Det är med andra ord en tydlig betoning av kostnadseffektivitet som ligger till grund för denna ekonomi. Vi vill därför förstå detta i termer av Porters värdekedja som har ett tydligt kostnadsfokus. Genom att studera kostnader i butikens hantering av transportförpackningar kan vi analysera på vilket sätt dessa fungerar i butikens skalekonomi.

Det fysiska varuflödet i en dagligvarubutik ser vi som en kedja av sekventiella aktiviteter. Här passar Porters värdekedja som metafor. Primäraktiviteternas indelningar anser vi dock inte lämpar sig lika väl för att beskriva dagligvarubutiker. Det finns stora varugrupper som inte överhuvudtaget kan kopplas till utförande då de inte bearbetas av dagligvarubutiken. Varor levereras till butiken i ena änden och transporteras hem av konsumenten i den andra. Däremellan har ett antal sekventiella aktiviteter utförts som till exempel exponering av varan. Transportförpackningar bidrar till rekvireringsfunktionen i en dagligvarubutik genom att den underlättar logistiken.

Utnyttjande¹³ av tid och plats

En central funktion för en dagligvarubutik är lokaliseringen. En stormarknad behöver goda parkeringsmöjligheter och en närbutik ett läge där mycket folk rör sig. Det är fundamentalt att placera en butik rätt givet de tilltänkta målgrupperna. Eftersom valet av plats för en enskild dagligvarubutik snarare handlar om tillgänglighet för kunderna än hänsyn till varulogistiken antar vi att transportförpackningar inte annat än i extremfall har någon betydelse för lokaliseringen av butiken. Inte heller tidsaspekten tror vi påverkas av transportförpackningarna.

Problemlösning

Garantier¹⁴

Problemlösningen består enligt Anderson & Anderson (2002) i att garantera kvalitet, skraddarsy lösningar och bevara anonymitet. Att garantera kvalitet är en allmän funktion för mellanhänder. Transportförpackningar som används i butik

¹³ Eng. utility vår översättning

¹⁴ Eng. guarantee har en snävare betydelse och innebär att det är baserat på ett förstroende för företaget

borde bidra till den faktiska kvaliteten vi är däremot inte lika säkra på att de stärker bilden av dagligvarubutiken som garant av kvalitet.

Anonymitet

Anderson & Anderson (ibid) hävdar att anonymitet skulle vara eftersträvansvärt för alla kunder. Även om det inte framgår av artikeln så tolkar vi detta som ett specifikt problem knutet till Internet. Det är knappast den mänskliga naturen att vara anonym, snarare tvärtom. Som sociala varelser vill många människor ha personliga kontakter och att handla i en dagligvarubutik är knappast så känsligt att det skulle upplevas som integritetskränkande att bli identifierad t ex via betalningen eller kundkortet. Vi tror därmed inte heller att det är anonymitet är en fråga som berör transportförpackningar.

Skräddarsydda lösningar

Sådana lösningar har karaktären av specifika problem som mellanhanden löser på uppdragsbasis. Skräddarsydda lösningar borde därför inte vara en central funktion för alla mellanhänder. Dagligvarubutiker arbetar inte med specialanpassade erbjudanden. De kan göra vissa arbeten eller beställningar på uppdrag men lösningarna är knappast kundunika. Transportförpackningar har därmed ingen roll att spela i detta avseende.

4.8.4 Kostnadsdrivare

Vi har valt att fokusera på de kostnadsdrivare som vi tror att transportförpackningar påverkar mest och på så sätt påverkar värdeskapandet i dagligvaruhandeln. Porter (1985) och Shank & Gvidarajan (1993) har drivare som liknar varandra och vi har då valt de som vi tycker är mest lämplig. De kostnadsdrivare som vi valt ut är:

- Porters (1985) skalekonomi där transportförpackningens roll är att underlätta transport av större kvantiteter. De bidrar även till ett större utbud genom att varor kan transporteras längre sträckor med bibehållen kvalitet.
- Företagets policy (ibid.) har en direkt påverkan på hur transportförpackningar används i butik och därmed dess möjlighet att skapa värde.
- Shank & Gvidarajans (1993) erfarenhet är en faktor som möjliggör en bättre hantering av transportförpackningar och därmed mindre kassationer och en effektivare upplösningsprocess.

- Även vilken teknologi (ibid.) som används i dagligvaruhandeln i form av olika hjälpmedel bidrar till att underlätta hanteringen av transportförpackningarna och därmed effektivitet och kvalitet.
- Komplexiteten i servicepaketet (ibid.) i dagligvaruhandeln inverkar på transportförpackningens möjlighet till att skapa värde genom att det begränsar transportförpackningens användningsområde.
- Den sista kostnadsdrivaren som vi anser vara av vikt i detta sammanhang är produktionsmetodens effektivitet. Vi tänker då främst på de rutiner och utarbetade riktlinjer som finns i dagligvaruhandeln för hur transportförpackningarna ska hanteras.

4.8.5 Användandet av ABC

Vi ser Porters (1985) kostnadsdrivare som strategiska kostnadsdrivare vilka utgör grunden för värde på ett mer abstrakt plan. Med hjälp av ABC¹⁵ identifieras fallföretagens aktiviteter och deras drivare på en operativ nivå. Vi kommer att identifiera de operativa aktivitetsdrivarna kring transportförpackningar med hjälp av ABC. Vi analyserar sedan dessa för att kunna identifiera kostnadsdrivare på en strategisk nivå vilka i sin tur hjälper oss att förstå dess transportförpackningars bidrag till värdeskapandet.

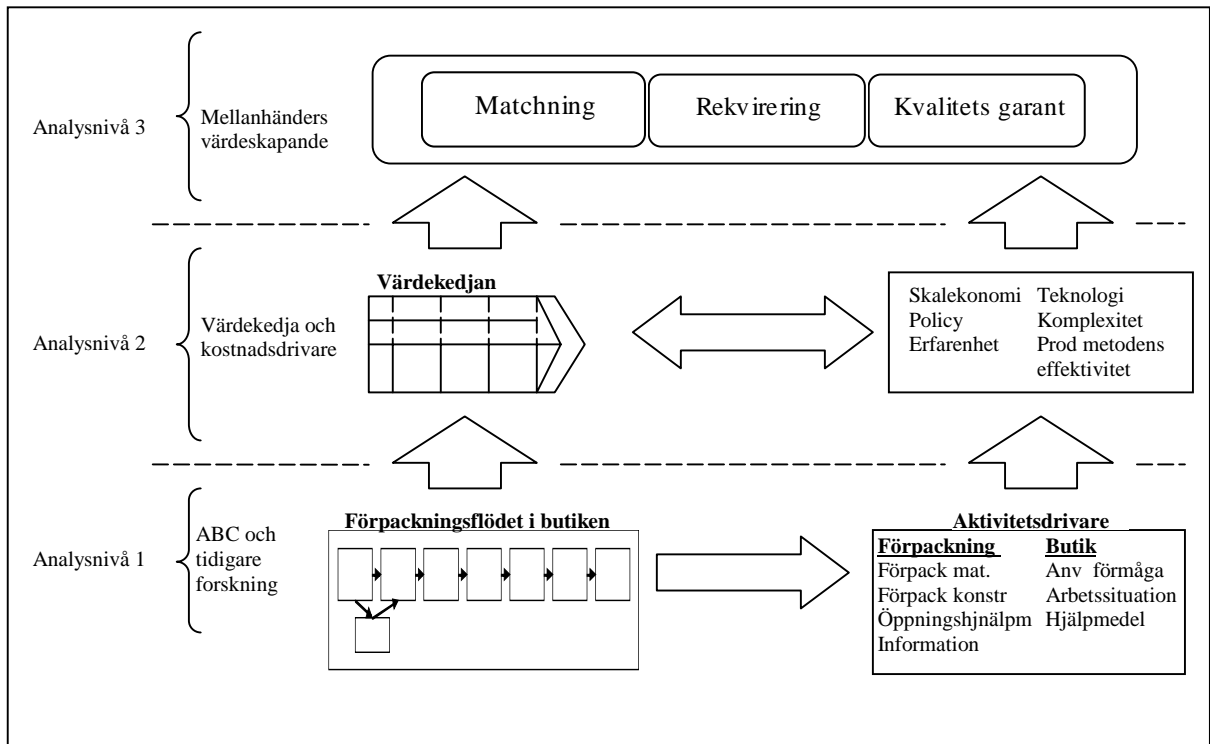
¹⁵ ABC står ursprungligen för Activity Based Costing men är också förkortningen för svenskans aktivitetsbaserad kalkylering (Ax & Ask, 1995)

5 Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör vi för den analysmodell som vi skapat utifrån de tidigare kapitlens teorier. Denna modell sammanfattar vår teoretiska referensram som är utgångspunkten för vår empiriska undersökning.

Transportförpackningar ska, som Hermansson (2001) visat, uppfylla krav från ett flertal intressenter. Föreliggande studie koncentreras kring transportförpackningars värdeskapande i dagligvarubutiker och det är därför naturligt att vi främst beaktar kraven från denna intressentgrupp. Visserligen är kraven från olika intressenter inte alltid att separera från varandra, t ex blir konsumenternas krav också viktiga för återförsäljaren, men det är då indirekta samband. För att få en tydlig avgränsning av studien är perspektivet hela tiden dagligvarubutikens.

Vår teoretiska referensram kommer att byggas upp i tre analysnivåer (se Figur 6.1). Analysnivå 1 bygger på den praktisk tillämpning av ABC som presenterats i kapitel 5 med utgångspunkt i den tidigare forskning vi presenterat. Från analysnivå 1 kommer analysnivånivå 2 att byggas upp, med hjälp av identifierade aktiviteter kommer dagligvarubutikens värdekedja att konstrueras och utifrån aktivitetsdrivarna kommer de kostnadsdrivare som transportförpackningarna påverkar att identifieras. På analysnivå 3 kommer vi att med hjälp av dagligvarubutikens värdekedja och identifierade kostnadsdrivare analysera transportförpackningens betydelse för dagligvarubutiken.



Figur 6.1 Grafisk bild över den teoretiska referensramen

5.1 Analysnivå 1

5.1.1 Förpackningsflödet i butiken

För att kunna studera förpackningarnas funktioner kommer vi först att identifiera förpackningarnas flöde i butiken. Flödet kommer att bestå av ett antal arbetsmoment som i vår preliminära modell bygger på Hermanssons (2001) kartläggning. De faktiska momenten i våra fallföretag identifieras sedan genom observationer och intervjuer. Dessa kommer sedan att sammanställas till ett flödesschema för förpackningar i butiken. Ett mål för vårt arbete är att efter kartläggningen av aktiviteter kunna urskilja vad som driver tidsåtgången är driven. Förpackningsflödet kommer att på analysnivå 1 ligga till grund för identifikationen av aktivitetsdrivarna och på analysnivå 2 utgöra grunden för den värdekedjan.

5.1.2 Aktivitetsdrivare

Identifieringen av aktivitetsdrivare tar utgångspunkt i ABC och Hermanssons (2001) faktorer för påverkan av tidsåtgången för hantering av transportförpackningar. Under identifieringsprocessen kommer också aktiviteternas tidsåtgång att studeras. Fokus kommer att ligga på de aktiviteter

som direkt påverkas av transportförpackningar, även om andra aktiviteter också kommer att studeras. Det är också aktivitetsdrivarna för dessa aktiviteter som kommer att ligga till grund för identifieringen av kostnadsdrivare på analysnivå 2. Vi använder oss av Hermanssons faktorer som underlag för att hitta aktivitetsdrivare för de transportförpackningsrelaterade aktiviteterna. Vi anser det dock svårt att bedöma produktionsprocessen och ser transportförpackningens innehåll som givet och har därför valt bort dessa två. De resterande aktivitetsdrivarna delar vi in i två kategorier ut efter deras karaktär (se tabell 5.1). Den ena kallar vi förpackningsfaktorer och kännetecknas av att de är svåra att påverka för butiken, den andra kategorin kallar vi butiksfaktorer vilka har gemensamt att butikens utrustning och personal mer direkt kan påverka dem. Av tabellen nedan framgår att många av Hermanssons faktorer gäller själva förpackningen.

Förpackningsfaktorer	Butiksfaktorer
Förpackningsmaterial	Användarens förmåga
Förpackningskonstruktion	Arbetsituation
Öppningshjälpmedel	Hjälpmedel
Information om öppning på förpackningen	Upplockning i hylla

Tabell 5.1 Faktorer som påverkar hanteringstiden för transportförpackningar

5.2 Analysnivå 2

5.2.1 Värdekedjan

De aktiviteter som identifierats på analysnivå 1 kommer att placeras in i butikens värdekedja. Det ger en bättre bild av transportförpackningars koppling till butikens värdeskapande, genom på så sätt åskådliggör vilka primäraktiviteter och stödjande aktiviteter de bidrar till.

5.2.2 Kostnadsdrivare

Aktivitetsdrivarna som identifierats på analysnivå 1 kommer vi under analysnivå 2 att använda för att identifiera vilka kostnadsdrivare som främst påverkas av användandet av transportförpackningar. Vi hoppas på så sätt bättre förstå denna påverkan och i förlängningen transportförpackningars bidrag till värdeskapande.

5.3 Analysnivå 3

5.3.1 Kostnadsdrivare och mellanhänders värdeskapande

Med hjälp av de på analysnivå 2 identifierade kostnadsdrivarna visar vi transportförpackningarnas påverkan på butikens totala värdeskapande. Porters (1985) skalekonomi och Shank & Govindirajans (1993) teknologi och produktionsmetodens effektivitet anser vi bidra till butikens värdeskapande genom rekvirering. Shank & Govindirajans (1993) erfarenhet samt företagets policy bidrar till matchningen och slutligen ser vi att komplexiteten i dagligvaruhandelns servicepaket och dess policy kan bidra till butikens funktion som garant för kvalitet.

6 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera resultaten av vår empiriska undersökning. Kapitlet inleds med en beskrivning av Coop Norden AB, ägare till de båda dagligvarukedjorna Coop Forum och Coop Konsum vilka därefter presenteras var för sig tillsammans med resultaten från undersökningarna på Coop Forum Stadion och Coop Konsum Mårtenstorget. Då det finns likheter mellan deras sätt att arbeta har vi valt att beskriva dessa mer djupgående i presentationen av Coop Forum Stadion. Efter presentationen av coopbutikerna följer en beskrivning av dagligvarukedjan SPAR och resultaten av undersökningen på SPAR Lund.

6.1 Coop Norden AB

I januari 2002 slogs detaljhandelsorganisationerna i konsumentkooperativen i Danmark, Norge och Sverige (KF) samman till Coop Norden AB. Syftet med samman slagningen var enligt företaget självt att bättre kunna möta en ökande konkurrens med större prispress, ökad globalisering och teknisk utveckling. Den nya koncernen omsatte år 2003 86 miljarder kronor, hade 28 000 anställda och 1 080 butiker i de tre länderna. (Årsredovisning Coop Norden AB, 2003)

Coop Norden AB är organiserat i tre helägda dotterbolag i respektive land. Dotterbolagen driver i sin tur olika butikskedjor i respektive land, men har en samordnad organisation för inköp och produktion av varor. Coop Sverige AB driver butikskedjorna Coop Forum och Coop Konsum vilka binds samman av en gemensam distributionsorganisation. Navet i denna organisation är distributionscentralerna som är uppdelade på färskvaror och dagligvaror. Färskvaruterminalen (FT) för södra regionen ligger i Malmö medan dagligvaruterminalen (DT) som har ett större område att täcka är placerad i Växjö. Lågfrekventa dagligvaror har ett centrallager i Bro. Härifrån skickas beställda varor till dagligvaruterminalerna som vidarebefordrar lasten med sina ordinarietransporter. Marknadsföringen för de båda kedjorna sköts även den av den centrala organisationen (Intervju 1).

Coop Forum är Coop Sverige ABs stormarknadskoncept vilket innebär att de främst väder sig till bilburna kunder och barnfamiljer (Intervju 1). Butikskedjan har 43 butiker i Sverige och omsatte 2003 12 miljarder kronor (www.coop.se).

Coop Konsumbutikerna är mindre än Forumbutikerna och satsar på en stark miljöprofil med ett stort sortiment av ekologiska produkter Coop Konsum består

av 342 butiker med 6 500 anställda och en omsättning på 12,5 miljarder kronor. (www.konsum.se)

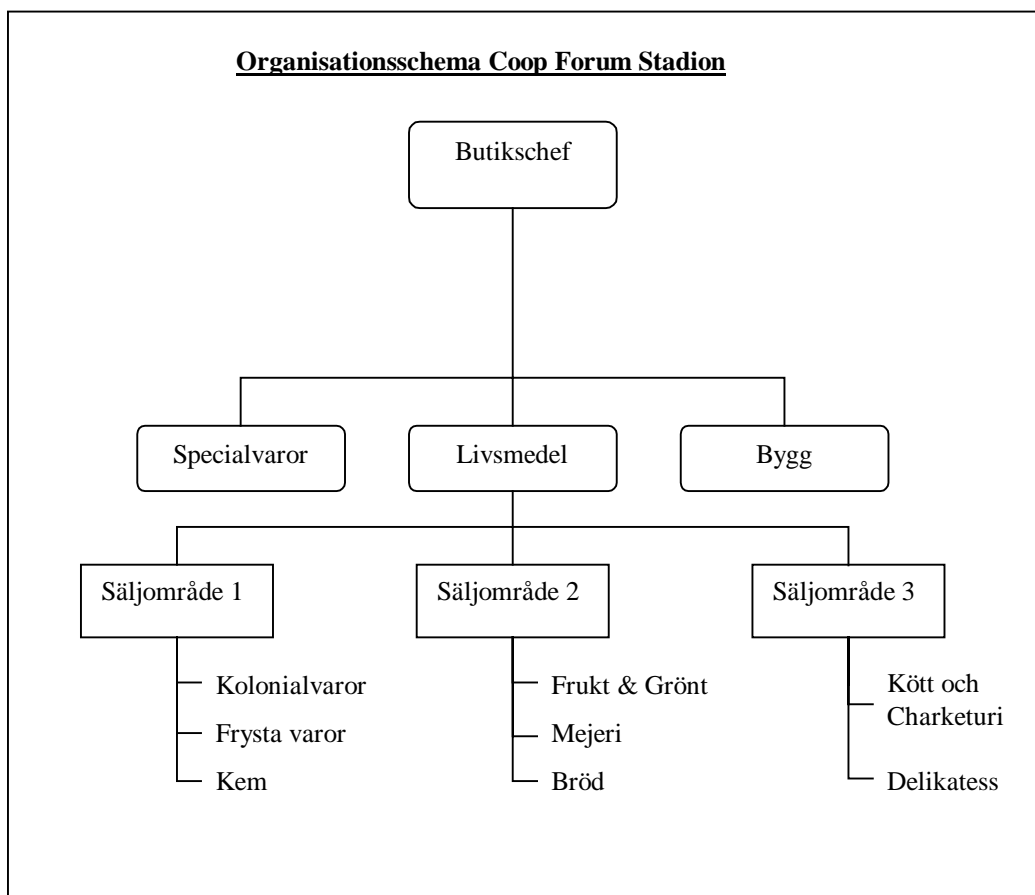
6.2 Coop Forum Stadion

Coop Forum Stadion ligger i ett höghusområde i yttre innerstaden i Malmö, till vilket det finns goda kommunikationer. Läget beskrivs av butikschefen som ovanligt för en Coop Forumbutik. Butiken etablerades i slutet av år 2002. Den har 60 tillsvidaranställda fördelade mellan heltid och deltid, utöver dessa finns också ett antal behovsanställda. Butiken är indelad i tre avdelningar: livsmedel, specialvaror¹⁶ och byggvaror utöver dessa finns också personal som enbart arbetar med kassa och förbutik. Det finns även tre personer anställda för administration vilka delar tiden mellan kontor och kassaarbete. Byggavdelningen har en egen kassalinje medan mat- och specialavdelningarna har en gemensam kassalinje som bemannas av personal från respektive avdelning men även av personal som enbart arbetar i förbutik och kassa. År 2003 förbrukade denna senare kategori 16 000 timmar. Livsmedelsavdelningen omsatte 136 Mkr år 2003 och uppvisade ett negativt resultat. Samma år hade mat och specialavdelningarna tillsammans 160 000 kunder som i genomsnitt handlade för 200 kr. Hela stormarknaden förbrukar 104 000 arbetstimmar per år och av dessa använder matavdelningen 60 000 timmar. Personalkostnaden för matavdelningen var år 2003 ca 10 Mkr. Hela butiken har en säljyta om 7000 kvadratmeter varav matavdelningen använder ca 3000 kvadratmeter. Merparten av butikens administration sköts centralt av Coop Forum. Lokalt attesterar man fakturor och tar fram tidsunderlag för löneberäkning samt räknar och bokar dagskassorna. Detta tar varje vecka 40 timmar i anspråk. Sjukfrånvaron för hela varuhuset var år 2003 ca 5%. Matavdelningen har 8750 artiklar. På Forum Stadion arbetar man inte med någon speciell målgrupp. Inriktningen på butiken är att ha billiga alternativ framför allt av Coops egna varumärken. En allmän kundgrupp för varuhus är bilburna kunder och barnfamiljer. Varuhuset har under en vecka öppet 80 timmar.

Inom matavdelningen är man organiserad i tre säljområden som leds av vars en säljledare: Område 1 omfattar kolonial¹⁷, kem och djupfryst och har 8 anställda. Område 2 har 10 anställda som arbetar med frukt och grönt, mejeri och bröd. Område 3 omfattar kött, charkuteri och delikatess och har 7 anställda. Både område 2 och 3 omfattar färskvaror. För att göra underlätta för vår analys kommer vi härfter att använda begreppet färskvaror som samlingsnamn på säljområde två och tre. De anställda arbetar enligt rullande tvåveckorsscheman, vilket innebär att de jobbar både morgon- och kvällspass. Det innebär att de i realiteten arbetar 2-3 kvällar i veckan och varannan helg. Varje avdelning leds av en säljledare som ansvarar för driften men även deltar i planeringsarbetet för avdelningens personal, kampanjer et c.

¹⁶ Specialvaror omfattar husgeråd, fritid, kläder och media

¹⁷ Kolonial omfattar matvaror som inte är färskvaror och kan lagras i rumstemperatur



Figur 6.1 Organisationsschema för Coop Forum Stadion

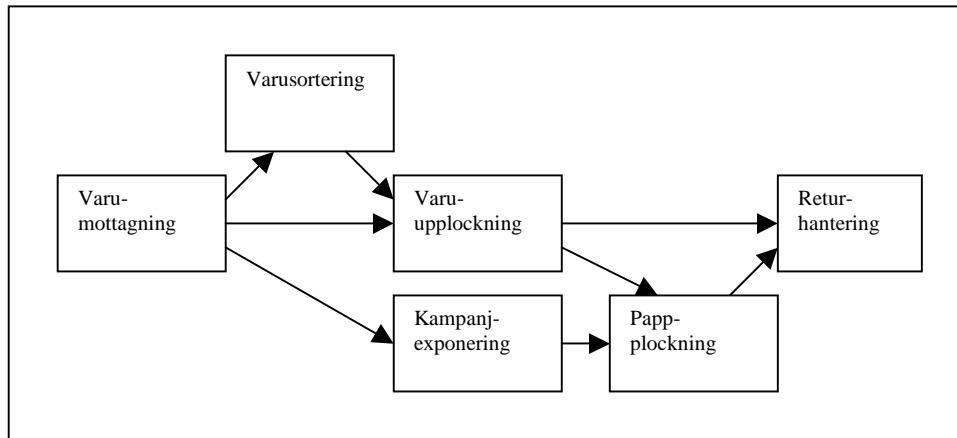
6.2.1 Arbetet i butiken

Varuflödet

Under våra observationer på Coop Forum Stadion identifierade vi aktiviteter som utfördes i butiken, därefter kartlades aktiviteternas tidsåtgång vid intervjuerna vilket presenteras nedan i tabell 6.1. Av dessa aktiviteter fokuserade vi på dem som har betydelse för hanteringen av transportförpackningar. Varuflödet genom butiken är olika beroende på vilken varugrupp den aktuella varan tillhör. Den huvudsakliga skillnaden finns mellan färskvaror och kolonialvaror.

Färskvaror har väsentligt kortare hållbarhetstid än kolonialvaror och är oftast beroende av temperaturreglerad miljö. Dessutom bearbetas en stor del av färskvarorna av butikspersonalen innan de når kunderna i butiksdiskarna. Det rör sig främst om kött-, chark- och delikatessvaror som styckas, skivas eller tillagas men även frukt och grönt behöver rensas eller delas innan de ompaketeras för att passa kundernas önskemål. Vi har valt att sammanfatta alla dessa arbetsmoment med benämningen förädling. En konsekvens av detta förädlingsarbete är att transportförpackningarna skiljs från varorna i ett annat skede än när varorna direkt ska packas upp i butikshyllorna. Kolonialvaror förädlas inte av butikspersonalen.

Hanteringen präglas istället av de långa hållbarhetstiderna på varorna vilka medför att beställningarna optimeras utifrån omsättningshastighet för att kunna hålla nere lagerkostnader. Transportförpackningarna skiljs alltid från kolonialvarorna vid eller i hyllorna beroende på hur varorna exponeras.



Figur 6.2 Transportförpackningars flöde på Coop Forum Stadion

Transportförpackningsrelaterat arbete

Beställning – Varuflödet på Coop Forum Stadion initieras av att varor beställs. Samtliga varor är uppdelade i beställningsområden. Varje beställningsområde har en huvudansvarig och en ersättare för denne. Den personen ska kunna beställa varorna när den huvudansvarige inte själv är tillgänglig, som exempelvis vid semester och sjukdom. Varje beställningsområde har ett referensnummer som används vid beställningar. Identifieringen som referensnumren medför gör det möjligt för distributionscentralerna att packa varje områdes varor på separata rullvagnar och pallar. Systemet underlättar för de butiksanställda men uppskattas inte av de ansvariga på distributionscentralerna vilka menar att det är ekonomiskt oförsvarbart att skicka halvfyllda lastbärare (Informant 1). Beställningar för respektive område görs på bestämda dagar varje vecka. Inom både kolonialvaror och färskvaror görs beställningar alla dagar utom lördagar men vissa beställningsområden inom kolonial beställer bara tre gånger per vecka. Dessa kompletterar då varandra för att åstadkomma ett så jämnt totalt varuflöde som möjligt till butiken. Hållbarhetstiden är den avgörande faktorn för hur ofta en vara beställs. För färskvaror optimeras antalet beställningstillfällen per vecka utifrån denna i kombination med omsättningshastigheten medan det för kolonialvaror enbart omsättningshastigheten som är relevant.

Varumottagning – Coop Forum Stadion får leveranser måndag till lördag. Färskvaror levereras varje dag, men undergrupperna är fördelade på olika dagar t ex kött och charkuteri levereras måndag, onsdag och fredag medan frukt och grönt kommer tisdag och torsdag. Totalt sett är fredagen största leveransdag eftersom kommande veckas kampanjvaror levereras då. Inom färskvaror är dock måndag största leveransdag följt av fredag och därefter onsdag. Varorna levereras främst

från distributionscentralerna FT (Färskvaruterminalen) och DT (Dagligvaruterminalen) men även vissa lågfrekventa varor plockas i ett centrallager i Bro men distribueras via DT. Livsmedelsleveranserna kommer måndag till fredag mellan kl. 06-09, frysta produkter samt färskvaror även lördag och söndag. En anställd har som heltidsuppgift att sköta varumottagningen för hela stormarknaden dvs även till bygg- och specialavdelningarna. De leveranser som kommer under helger mottas dock av respektive avdelnings personal. Vid leverans kör lastbilschauffören ner pallar och rullvagnar lastkajen av där varumottagaren tar över och kör godset till en av fyra lagerområden. Frysvaror har en egen frys, frukt och grönt en kyl, kött och chark en kyl samt kolonial ett rumstempererat uppställningsområde. Förutom dessa leveranser kommer också direktleveranser från mejeri-, bröd- och drickaproducenter. Dessa sköter själva om varuavlämningen, t ex kör Skånemejerier in sina leveranser i mjölkkylen. Den avgörande faktorn för hur mycket tid som går åt är, förutom omfattningen på leveransen, är personalens erfarenhet.

Leveranskontroll – Att rätt varor av rätt kvantitet har levererats är en aktivitet som utförs en gång per leveransdag. Samma person som beställt varorna är alltid med och plockar upp dem. När varorna är upppackade noterar de därför om någonting saknas. Det är med andra ord inget aktivt arbete att kontrollera leveranserna utan något som registreras i samband med upplockningen. Tidsåtgången är därmed försumbar så länge det inte saknas något och det tar i dessa fall relativt lite tid att korrigera (Intervju 2).

Varusortering – Det allra mesta av leveranserna består av lastbärare som är lastade per referensnummer och behöver därför inte sorteras. Det är nästan uteslutande blandade pallar från lagret i Bro som kräver grovsortering för att upplockningen till butikshyllan ska underlättas. Hur mycket varor som kommer från Bro lagret är därmed avgörande för tidsåtgången för denna aktivitet.

Varuupplockning – I upplockningsaktiviteten ingår momenten att dra ut varorna till butikshyllan, öppna förpackningen, göra plats för dem på hyllan, plocka upp varan på hyllan och slutligen att göra sig av med transortförpackningen. När pallar ska dras ut i butiken upplever de anställd att de ofta saknar handtruck vilket kan ta betydligt längre tid att leta upp än att sedan dra ut pallen. Tiden som går åt till öppningsmomentet är av respondenterna beskriven som en funktion av hur många förpackningar som ska öppnas. Färskvaror kräver i normalfallet mer tid för ordningsarbete än kolonialvaror beroende på att de äldsta varorna alltid ska ligga närmast kunden. I övrigt tar det längre tid ju fler varor som är kvar i hyllan. Påfyllningsarbetet underlättas om papperstråg används. ”Det sparar mycket tid” (Intervju 2) På färskvaruavdelningen används emellanåt hela lådor med frukt eller grönsaker på motsvarande sätt. Arbetet med kvittblivning av emballage tar kortast tid för plastbackar som snabbt staplas medan wellpapp oftast ska rivs, vanligen efter att plast har sorterats bort. Följden av detta blir att kvittblivningen tar längre tid på kolonialavdelningen. Sammantaget är varuupplockning den mest tidskrävande förpackningsrelaterade aktiviteten i butiken. Tidsåtgången för hela

aktiviteten är, förutom volym, beroende av utformning och användning av transportförpackningar.

Kampanjer – Varje vecka skickar Coop Forum ut ett reklamblad som är gemensamt för alla butiker i landet. I reklambladet marknadsförs bland annat veckans kampanjvaror. Kampanjvarorna måste de anställda på Coop Forum Stadion beställa två veckor i förväg och de levereras fredagen innan kampanjveckan. Kampanjvaror placeras antingen på hyllgavlar eller på ”torg” dvs på fria golvytor. Hyllgavlarna måste vanligen byggas om för att passa veckans aktuella kampanjvaror. De anställda är ansvariga för kampanjvarorna på respektive beställningsområde. Det läggs mest tid på att exponera kolonialvarorna då dessa säljs i större kvantiteter än färskvarorna. De är heller inte lika känsliga för stötar och behöver heller inte kylas vilket gör att de är bättre lämpade för uppbyggnad i pyramider eller liknande. Transportförpackningar kan också utnyttjas i större utsträckning på kolonialvaror vilket också underlättar exponeringen. Det räcker dock inte med att bara exponera själva varan. Skyltar måste skrivas och priser måste ändras för kampanjvaror vilket sker i butiken. Det totala arbetet med kampanjvaror tar ungefär lika lång tid varje vecka men däremot kan tidsåtgången för exponering av individuella varor vara olika stor. För kolonialvaror är den största faktorn transportförpackningars användning vid exponeringen. Om transportförpackningar kan användas sparas tid. Därför går det oftast betydligt fortare att exponera på torg där exponeringsfärdiga halv- eller helpallar används. På hyllgavlarna måste man lyfta upp varor på hyllorna vilket är mer tidsödande.

Papplockning – På alla avdelningar görs varje morgon en kontroll av butiken innan man öppnar för kunderna. I samband med denna plockar man, framförallt på kolonialavdelningen, papp från butikshyllorna för att butiken ska se snygg ut när kunderna kommer. Anledningen till att det främst är de anställda på kolonialavdelningen som utför aktiviteten är att de utnyttjar transportförpackningar i butikshyllan i större utsträckning än vad som görs på färskvaruavdelningen. ”Oftast blir det så att man tar en runda på morgonen och städar” (Intervju 3)

Returhantering av transportförpackningar – Transportförpackningarnas flöde genom butiken följer i början varornas men de separeras efter att dessa plockats upp. Var upplockningen sker varierar för olika varugrupper. En del färskvaror separeras från transportförpackningen för att kunna förädlas innan de når kunderna. Övriga varor skiljs från transportförpackningen vid butikens hyllor eller diskar. Transportförpackningarna samlas då in direkt eller följer med varan upp på hyllan varefter de samlas in av butikspersonalen efter att varorna blivit urplockade av kunder. Plastbackar separeras alltid i samband med upplockningen. I båda fallen transporteras transportförpackningarna därefter ut på lagret där plastbackarna staplas på pallar för att returneras till leverantören vid nästa leverans och papper och mjukplast separeras och slängs i containrar vari soporna komprimeras. Att slänga wellpapp i containern är ett moment som ungefär hälften

av personalen gör när de hämtar nya varor på lagret för upplockning medan övriga samlar på sig en större mängd wellpapp som de sen går och slänger i containern. Hela aktiviteten tar längre tid för de anställda på kolonialavdelningen då de hanterar en större mängd wellpappförpackningar. Det går fortare för dem som har mer plastbackar som bara ska staplas. Tidsåtgången avgörs med andra ord av vilken utformning på transportförpackningen och i vilket material den är tillverkad i.

Övrigt butiksarbete

För att kunna kontrollera att summan av aktiviteternas tidsåtgång stämmer med den faktiska arbetstiden har vi kartlagt respondenterna totala arbetstid. Genom detta arbete har vi identifierat aktiviteter som inte är knutna till transportförpackningshanteringen. Vi redogör kortfattat för dessa övriga aktiviteter nedan. Indelningen är ett resultat av vad respondenterna har kunnat särskilja och uppskattat tillförlitliga tider på. De är därmed säkra både till sin existens och till omfattning men tidsåtgången varierar väsentligt mellan dem.

Övriga aktiviteter består främst av kassaarbete som är den i enskilt största aktiviteten i butiken. Coop Forum Stadion har viss personal som alltid bemannar kassa och förbutik medan mat- och specialavdelningarnas personal delar på att bemanna resterande tid i kassorna. Personalen från avdelningarna har dels fasta tider och utöver detta även jourtid för att hjälpa till under tillfälliga belastningstoppar. I praktiken brukar det dock innebära halva jourtiden. Personalen skriver även ut skyltar för att informera om varor och priser, framförallt inom färskvaruavdelningen. Priser ändras i första hand centralt från Coop Forum men det händer också att de anställda får ändra felaktiga priser manuellt. Städningen av butiken sköts av ett städbolag. De anställda på färskvaruavdelningen måste dock diska redskap och städa arbetsytor. Många färskvaror kräver förädling i butiken exempelvis ska frukt och grönsaker rensas och i vissa fall skivas, kött ska styckas, charkuteri ska skivas, kycklingar ska grillas eller bröd ska bakas. Det lagas också en del mat till delikatessen och till vissa aktiviteter i butiken. Automaterna för pantglasreturnering behöver tömmas någon gång per dag. Det händer också att flaskor fastnar i maskinerna och måste plockas bort. Detta är uppgifter som främst sköts av kolonialavdelningen på Coop Forum Stadion.

Aktivitet	Årsverken ¹⁸
Varumottagning	0,50
Varusortering	0,09
Varuupplöckning	8,26
Kampanjexponering	1,59
Papplockning	0,35
Returhantering	0,95
Transportförpackningshantering	11,74
Övrigt butiksarbete	23,42
Total tidsförbrukning för butiken	35,15

Tabell 6.1 Tidförbrukning på Coop Forum Stadion

6.2.2 Transportförpackningar

Transportförpackningar i butikshyllorna

Inom kolonial följer transportförpackningen med upp i butikshyllan, medan kemvaror måste plockas upp för hand och placeras på hyllan. Chips är urtypen för varor som fungerar med transportförpackning. Ett problem med att placera transportförpackningen på hyllan är att den ser tråkig ut när hälften av varorna är sålda. Då måste även de varorna fyllas upp och frontas. Dessutom tvingas personalen gå omkring och samla in och sedan återvinna transportförpackningarna från hyllorna då tomma kartonger ger ett tråkigt intryck. Hyllornas ansikten¹⁹ är heller inte alltid dimensionerade för transportförpackningarna.

På kolonial använder man sig nästan alltid av transportförpackningar vid exponering av hyllor och gavlar. Exponeringsfärdiga hel- och halvpallar är uppskattade eftersom de går snabbt att få ut i butiken. I övrigt försöker man använda transportförpackningen i utformningen av pga lätthet att sätta upp och ta ner. ”Det blir ett helsike sedan om det blir mycket varor över, om man ska plocka bort dem igen, om de inte står i lådor” (Intervju 3). Det är dock mer tilltalande med rena konsumentförpackningar i hyllan: ”det kan ju bli snyggare, gaveln kan ju bli vackrare rent estetiskt om man plockar upp varorna ur kartongerna och det är likadant i hyllorna. Det ser ju finare ut om det bara är produkter som står där men detta får man ställa mot den tid det tar. Och det är det som gör att man måste jobba med förpackningarna i alla moment för att hinna.” (Intervju 3) Användandet varierar dock mellan de olika varugrupperna inom kolonial. Vissa anställda använder transportförpackningar vid varuexponering utan plockar upp allt styckvis: ”Det är bättre om man kan fixa allt [plocka upp styckvis]. Det ser bättre ut och man ska inte ha sådana kartonger i hyllan.” (Intervju 2) I frysdiskarna är det mycket ovanligt med transportförpackningar. Det händer någon enstaka gång vid kampanjer.

¹⁸ Ett årsverk definieras som total arbetstid per anställd och år dvs 1760 h / år.

¹⁹ Ansikten är konsumentförpackningar som står i rad på hyllan och möter kunden.

Inom kött och chark använder man normalt inte transportförpackningar i hyllan men "...har man inte tid så kan det hända" (Intervju 4) Anledningen till att transportförpackningar undviks i hyllan ut är att det anses mer tilltalande för kunden. På frukt och grönt använder man nästan uteslutande transportförpackningar vid varuexponeringen. "Bananer plockar vi ju ur men annars så använder vi lådan de kommer i. Ja, vi har det i där, vi flyttar inte om det." (Intervju 7) Detta innebär att man sätter hela förpackningen i disken och rågar sedan genom att plocka upp varorna manuellt. Det finns flera fördelar med att använda transportförpackningar. Dels så är det för att kvaliteten på varan bibehålls längre. "...det är ju inte så bra om äpplen plockas hit och dit. Det blir ju stött. Ju mer det får ligga kvar i sin låda ju bättre är det." (Intervju 7) Men även för att kunderna vill vara säkra på vilken vara de köper: "Kunden vill ju se ursprungslandet, att det verkligen är det som står på skyltarna. Det står ju på lådorna" (Intervju 6). Vid kampanjer är det större volymer frukt eller grönsaker som ska exponeras och är det särskilt användbart att utnyttja transportförpackningarna.

Transportförpackningars kvaliteter

Inställningen till förpackningars kvaliteter är skiftande. En anställd svarade på frågan om vilken som var den bästa transportförpackningen med: "Det spelar ingen roll" (Intervju 5) medan en annan anställd hade en klar uppfattning: "Hela syftet med [transport-] förpackningen är att man ska kunna använda den direkt i butikshyllan och att det ska se snyggt ut – man ska inte få intrycket av att där står en låda utan man ser produkten" (Intervju 3). Det finns skillnader i uppfattningen om vilken som är den bästa transportförpackningen. Uppfattningen bland de anställda inom färskvaror illustreras tydligt med följande svar på vilken transportförpackning som föredras: "[Anställd:] Plastbackar! [Intervjuare:] Det var ingen tvekan? [Anställd:] Nej!" (Intervju 4). De anställda på kolonialvaruavdelningen håller oftast en wellpappförpackning högst, men de arbetar å andra sidan inte med plastbackarna. De inom kolonial som arbetar med drycker tycker dock att plastbrätten till läsk är bra. Vissa anställda ser dock ett problem i att identifiera den bästa transportförpackningen: "Man kan inte bara säga att något är bäst, vissa grejor måste gå i säckar och så, andra i plast" (Intervju 6).

Snabbhet vid öppning och återvinning är den egenskap som utmärker en bra transportförpackning enligt samtliga tillfrågade. En av de anställda belyser det genom att beskriva fördelarna med plastbacken: "du slipper att öppna den och sen kan man stapla dem på varandra" (Intervju 5). Snabbhet är också en viktig faktor vid öppning av wellpappkartonger, vilket en anställd beskriver när hon framhåller sin favorit bland dessa: "Köttbullskartongerna, de är stora och går snabbt att få upp" (Intervju 4). Öppningen kan ske antingen med pappkniv eller för hand. En

anställd beskriver fördelen med en låda i enbart wellpapp som: ”Man behöver inte kniven så det går mycket snabbare.” (Intervju 6). Att använda pappkniven anses alltså som mindre effektivt då det tillför ytterligare ett moment. Vilken utformning på transportförpackningen som föredras skiftar. På färskvaruavdelningen föredras de lådor, plast eller wellpapp, som liknar tråg²⁰, vilket illustreras av följande citat: ”Den som är öppen den är bra. För där är oftast handtag på sidan så den är hyfsat lätt att lyfta” (Intervju 7). På kolonialavdelningen föredras flak, då de kan användas direkt i butikshyllan.

Det är främst transportförpackningar i wellpapp som benämns som dåliga. En anställd uttryckte det som: ”Den som jag tycker är sämst, det är sillburkarna de kommer i plast och [well]papp. Då ska du först skära plasten och sen ska du balansera den är lilla kartongen med tolv burkar på.” (Intervju 4). Uttalandet fångar två av de negativa aspekterna som nämnts: långsam öppning genom ett extra moment och instabilitet. Instabiliteten finns främst hos wellpappflak med låga kanter vars wellpapp inte är tillräckligt tjockt för att bära de varor som står på det. Instabilitet ses även som en orsak till att varor tappas och går i sönder. Alltför tjock wellpapp anses dock inte heller som positivt då dessa lådor anses alltför svåra att öppna. Ett exempel på sådana är hela kartonger från Asien, främst Kina. De transportförpackningar av wellpapp som har ett inlagt plastband anses vara lätta att öppna, så länge bandet håller. De har dock en annan nackdel och det är att de blir till två lådor när de väl är öppnade. Det innebär dubbelt arbete vid återvinning.

Bland transportförpackningar av andra material anses trälådorna vara sämst. Orsaken är att inte är tillräckligt hållbara. Plastbackarna som annars klarar sig utan kritik anses av vissa anställda som alltför tungt lastade. Att transportförpackningar är för tunga anses överlag vara ett problem. Ett exempel på en alltför tung transportförpackning är lådor med fryst hel lax. En anställd beskriver problemet med dessa som ”en 15 – 20 kilos förpackning, för helvete, vem ska lyfta upp den skiten, för det första? Och inte bara lyfta den en gång.” (Intervju 8).

Skadade varor

Skador på varor anses som relativt ovanliga av de anställda. Vad som menas med ovanligt varierar dock en anställd ”i genomsnitt kanske det kan vara av allt det jag packar upp en gång om dagen kanske, vid varje leverans” (Intervju 3) medan en annan säger att: ”En gång på tre månader är det en förpackning som är lite pressad eller något sånt. Det är inga stora bekymmer” (Intervju 8). Samtliga menar att det är under transporten som skadorna uppstår. En anställd påpekar att plastbackarna: ”är ju snyggare alltså håller ju bättre än vad wellpappen gör. Den [wellpappen] går ju i sönder” (Intervju 7). En av de anställda menade att: ”Det är inte ofta det kommer skadade pallar. Men det är ju det, skulle det komma en så är de ju

²⁰ Inget lock på lådan utan helt öppen på ovan sidan.

skadade de flesta förpackningarna på den pallen” (Intervju 4). Några av de som arbetat länge inom branschen menar att andelen skadade varor har minskat kontinuerligt. De kan dock inte se någon orsak till vad förbättringen beror på. Det händer att de anställda själva skadar varorna vid uppackning.

Transportförpackningarnas kvalitet anses vara en orsak till att detta. En annan orsak är att de anställda skär för djupt med kniven vilket anses vara kopplat till erfarenhet. En anställd uttryckte det som att: ”Det gjorde jag också i början, men man lär sig efterhand. Man tänker lite mer på hur man ska öppna” (Intervju 8).

6.3 Coop Konsum Mårtensstorget

Coop Konsum Mårtensstorget har en mycket central lokalisering i Lund. Butiken omsatte år 2003 101 Mkr och hade en vinst på 6,1 Mkr vilket motsvarar 6 % vinstmarginal. Personalkostnaderna uppgår till 13,3 Mkr och motsvarar 13,2 % av totala kostnader. Konsum Mårtensstorget har årligen 1,25 miljoner kunder som i genomsnitt handlar för 95 kr vilket är en låg summa per kund jämfört med andra konsumbutiker (Intervju 9) Butiken har en säljyta på 2490 kvadratmeter. De har 44 anställda inklusive extrapersonal och totalt förbrukade de 54 000 arbetstimmar år 2003, vilket var den lägsta siffran någonsin. Butikschefen har framförallt fyra viktiga nyckeltal att jobba mot: svinn, prestation (arbetade timmar delat med omsättning), inköpsmarginal och personalkostnad / bruttovinst. KF-fastigheter äger lokalerna men eftersom huset är dimensionerat för ett mycket större varuhus har man subventionerad hyra.

Den primära målgruppen för Coop Konsum-butikerna är primärt personer mellan 30 - 52 år där målet är att överträffa kundernas förväntningar. Sekundär målgrupp är personer under 30 år vilka man vill entusiasmera.

Coop Konsum Mårtensstorgets läge ger en bredare målgrupp som delas in i kategorierna studenter, pensionärer och rika innerstadsbor. Det medför att de måste vara snabbare med nyheter. De har även ett större miljösortiment än en ”normal” konsumbutik (Intervju 9). Konsum Mårtensstorget har 14 000 artiklar. Under en vecka har butiken öppet 83 timmar.

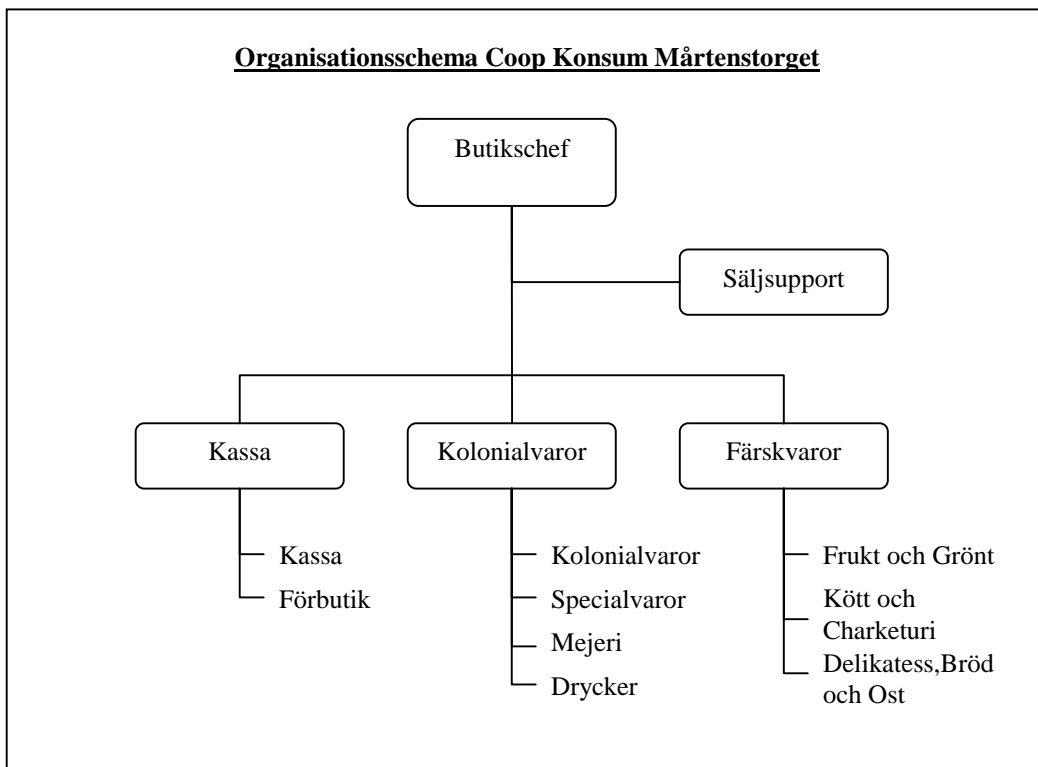
6.3.1 Organisation

Personalen är organiserad i tre avdelningar: färskvaror, kolonialvaror och kassa (se figur 6.3). Avdelningarna för färskvaror och kolonialvaror leds av vars en säljledare, medan motsvarande funktion för kassan inklusive förbutik kallas kassaledare. De anställda fördelas på färskvaror, kolonial och kassa. De anställdas arbetstid fördelas med 85-90 % på respektive avdelning medan övrig tid läggs på de andra avdelningarna. Arbetsrotationen är främst ett utslag av

arbetsmiljölagsstiftningen. Larsson (Intervju 9) ser dock vissa administrativa problem med arbetsrotationen då det är svårt att planera kassapersonalens tid ute i butiken. Kassapersonalen anses heller inte lika effektiv i arbetet ute i butiken (Intervju 9).

I ledningsgruppen för Coop Konsum Mårtenstorget ingår förutom butikschefen, de två säljledarna och kassaledaren, även en anställd med ansvar för säljsupport, dvs för hur butiken dukas och hur varor demonstreras. Säljsupportens tid delas mellan avdelningarna för färskvaror och kolonialvaror med en viss tyngdpunkt på kolonialvarorna pga deras större kampanjer. De administrativa uppgifterna som sköts i butiken är förutom planeringsarbete kassaredovisning och hantering av fakturor avseende direktleverans dessa utgör ca 5% av fakturavolymen. Butiken har två anställda med uppgiften att varje morgon sköta kassaredovisningen, vilket motsvarar ungefär 32 timmars arbetstid i veckan. Det finns även en anställd som hanterar fakturor och kontrollerar varor under 10 timmar per vecka (Intervju 9).

Av figur 6.3 nedan framgår hur Coop Konsum Mårtenstorget är organiserat. De tre avdelningarna är organiserade efter arbetsledningsfunktioner. Inom varje avdelning har de flesta anställda beställningsansvar för en eller flera produktgrupper. De arbetar i första hand med sitt eget beställningsområde men arbetet är i flera fall väldigt integrerat, t ex för kött och chark, bröd, ost och delikatess. Av denna anledning är flera varugrupper samlade under en rubrik.

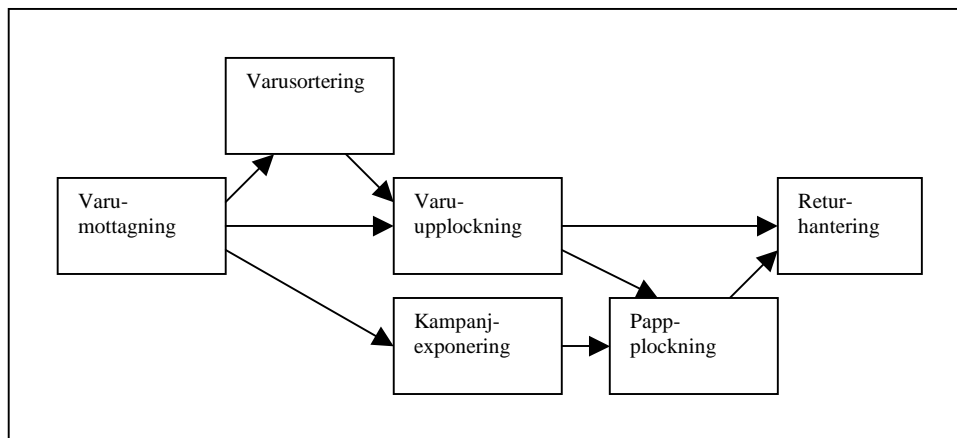


Figur 6.3 Organisationsschema över Coop Konsum Mårtenstorget

6.3.2 Arbetet i butiken

Varuflödet

Under våra observationer på Coop Konsum Mårtenstorget identifierade vi precis som på Coop Forum Stadion de aktiviteter som utfördes i butiken, därefter kartlades aktiviteternas tidsåtgång vid intervjuerna vilket presenteras nedan i tabell 6.2. Av dessa aktiviteter fokuserade vi på de som har betydelse för hanteringen av transportförpackningar. Varuflödet genom butiken är även här olika beroende på vilken varugrupp den aktuella varan tillhör.



Figur 6.4 Transportförpackningars flöde på Coop Konsum Mårtenstorget

Transportförpackningsrelaterat arbete

Beställning – Varuflödet på Coop Konsum Mårtenstorget initieras av att varor beställs. Samtliga varor är uppdelade i beställningsområden vilka en anställd är ytterst ansvarig för så kallat A-ansvar. Det finns också en B-ansvarig för samtliga beställningsområden. Den personen ska kunna beställa varorna när den A-ansvarige inte själv är tillgänglig. Ett exempel på ansvarsfördelningen är att den A-ansvarige för kött är B-ansvarig på charkuteri och vice versa. Varje beställningsområde har ett referensnummer som används vid beställningar. Identifieringen som referensnumren medför gör det möjligt för distributionscentralerna att packa varje områdes varor på enskilda rullvagnar och pallar. Beställningar för respektive område görs på bestämda dagar varje vecka. Generellt sätt beställs kolonialvaror två dagar i veckan företrädesvis måndag och torsdag. Mejerivarorna utgör ett undantag då de och färskvarorna beställs måndag till lördag. Den avgörande faktorn för hur ofta en vara beställs är främst dess hållbarhetstid. För färskvaror med kort hållbarhetstid är hållbarhetstiden direkt avgörande och antalet beställningstillfällen per vecka optimeras i förhållande till denna. Kolonialvarornas långa hållbarhetstid medför att antalet beställningstillfällen istället kan optimeras utifrån omsättningshastigheten.

Varumottagning – Varorna levereras från distributionscentralerna främst FT och DT. Leveranserna med färskvaror anländer innan de anställda har kommit och därför lossar chauffören själv varorna och ställer dem i mejerikylen. Varorna från DT anländer senare på dagen och då är det en av de anställda som lossar dem. De ställs därefter på lagret i väntan på att de ska plockas upp på butikshyllan. Samtliga anställda ska kunna sköta varumottagningen men i realiteten är det främst de tre som har truckkort som tar hand om den. Orsaken till det är de anställda med truckkort kan använda eldrivna truckar vilket kortar tiden för varumottagningen. Vid varumottagningen lastas också plastbackar och pressade wellpappbalar på lastbilen för transport till återvinning. Den avgörande faktorn för hur mycket tid som går åt är, förutom omfattningen på leveransen, vilken utbildning personalen har. Förutom dessa leveranser kommer också direktleveranser från mindre leverantörer så som lokalt odlad svamp och färsk fisk. Här finns det också undantag i form av större brödproducenter som levererar direkt från bagerierna till butikshyllorna.

Leveranskontroll – Att rätt varor av rätt kvantitet har levererats är en aktivitet som utförs en gång per leveransdag. Eftersom det är samma person som beställt varorna som plockar upp dem har de en känsla för om det saknas något vid leveransen, vilket medför att kontrollen inte görs på detaljnivå (Intervju 14). Det som kan påverka tidsåtgången är om det saknas något vid leveransen eller något levererats fel. Detta händer dock inte oftare än en gång var tredje vecka (Intervju 14)

Varusortering – Vissa varor t ex chips och läsk plockas upp av producenten och måste därför sorteras ut. Det kommer också blandade pallar från distributionscentralen i Bro vilka kräver sortering för att upplockningen till butikshyllan ska underlättas. De flesta varor levereras dock uppdelade på referensnummer och kräver därmed ingen sortering. Personalen sorterar ibland Bro-leveranserna redan på lagret men oftast sker det ute i butiken. En del av konfektyrvarorna plockas upp av producenternas personal. Detta medför också en viss sortering av varor i de fall de inte är lastade per referensnummer. Hur mycket varor som kommer osorterade och i vilken utsträckning dessa är blandade avgör tidsåtgången för denna aktivitet.

Varuupplockning – I upplockningsaktiviteten ingår momenten att dra ut varorna till butikshyllan, öppna förpackningen, göra plats för dem på hyllan, plocka upp varan på hyllan och slutligen att göra sig av med transortförpackningen. När pallar ska dras ut i butiken anger de anställd att de ofta saknar handtruck vilket kan ta betydligt längre tid att leta upp än att sedan dra ut pallen. Tiden som går åt till öppningsmomentet blir av respondenterna beskriven som en funktion av hur många förpackningar som ska öppnas. Färskvaror kräver i normalfallet mer tid för ordningsarbete än kolonialvaror beroende på att de äldsta varorna alltid ska ligga närmast kunden. I övrigt tar det längre tid ju fler varor som är kvar i hyllan. Påfyllningsarbetet underlättas om papperstråg används. På färskvaruavdelningen används emellanåt hela lådor med frukt eller grönsaker på motsvarande sätt.

Arbetet med kvittblivning av emballage tar kortast tid för plastbackar som snabbt staplas medan wellpapp oftast ska rivas, vanligen efter att plast har sorterats bort. Följden av detta blir att kvittblivningen tar längre tid på kolonialavdelningen. Sammantaget är varuupplockning den mest tidskrävande förpackningsrelaterade aktiviteten i butiken. Tidsåtgången för hela aktiviteten är, förutom volym, beroende av utformning och användning av transportförpackningar.

Kampanjer – Varje vecka skickar Coop Konsum ut ett gemensamt reklamblad, där veckans kampanjvaror marknadsförs. Kampanjvarorna måste de anställda på Coop Konsum Mårtensstorget beställa två veckor i förväg och de levereras fredagen innan kampanjveckan. För att kunna sälja större volymer av varorna krävs det att hyllgavlarna där kampanjvarorna exponeras byggs om för att passa den aktuella varan. De anställda är ansvariga för varorna på respektive beställningsområde. Transportförpackningar kan utnyttjas i större utsträckning på kolonialvaror vilket också underlättar exponeringen av dessa och sparar därför tid. I arbetet med kampanjvaror ingår även prisändringar och skyltskrivning. Det totala arbetet med kampanjvaror tar ungefär lika lång tid varje vecka men däremot kan tidsåtgången för exponering av individuella varor vara olika stor. För kolonialvaror är den största faktorn transportförpackningars användning vid exponeringen.

Papplockning – ”Jobbar jag på morgonen, är här åtta, brukar jag köra ett varv” (Intervju 15). De anställda på kolonialavdelningen som arbetar på morgonen plockar papp från butikshyllorna för att butiken ska se snygg ut när kunderna kommer. Aktiviteten utförs en gång om dagen av de anställda. Tidsåtgången är lika stor vid varje tillfälle. Anledningen till att det främst är de anställda på kolonialavdelningen som utför aktiviteten är att de utnyttjar transportförpackningar i butikshyllan i större utsträckning än vad som görs på färskvaruavdelningen.

Returhantering av transportförpackningar – Transportförpackningarnas flöde genom butiken följer i till början varornas men separeras efter att dessa plockats upp och placerats på butikshyllan. Dessa samlas då in direkt eller följer de med varan upp på hyllan varefter de samlas in av butikspersonalen efter att varorna blivit urplockade av kunder. Plast separeras alltid i båda fallen transporteras de därefter ut på lagret för att återvinnas antingen genom att plastbackarna returneras till leverantören eller att de pressas i pappkomprimatorn för att senare återvinnas. Att slänga wellpapp i komprimatorn är ett moment som ungefär hälften av personalen gör när de hämtar nya varor på lagret för upplockning medan övriga samlar på sig en större mängd wellpapp som de sen går och slänger och pressar i komprimatorn. Hela aktiviteten tar längre tid för de anställda på kolonialavdelningen då de har en större mängd wellpappförpackningar. Tidsåtgången avgörs med andra ord av vilken utformning och i vilket material transportförpackningen är tillverkad i.

Övrigt butiksarbete

På Coop Konsum utför kassaavdelningen den största delen av kassaarbetet. Den övriga personalen ska dock kunna lösa kassaraster och de har schemalagd kassajour. Administration som kassauppräknig och redovisning samt planering och ledning av personalen ingår också i denna post. Skyltar skrivs och placeras ut för att kunden ska kunna få den information om varan som behövs. Hur mycket information om varan som finns på skyltarna beror på vilken lagstiftning som gäller för respektive vara. Färskvaror har exempelvis ett större informationskrav. Priser ändras i första hand från Coop Konsum men det händer också att de anställda får ändra felaktiga priser manuellt. Städningen av butiken sköts av ett städbolag. De anställda på färskvaruavdelningen måste dock diska redskap och städa arbetsytor. De anställda på kolonialavdelning har ansvar för sitt beställningsområde. Många färskvaror kräver förädling i butiken exempelvis ska frukt och grönsaker rensas och i vissa fall skivas, kött ska styckas, charkuteri ska skivas, kycklingar ska grillas eller bröd ska bakas. Det lagas också en del mat till delikatessen och till vissa aktiviteter i butiken. Att tömma tomglasautomaterna och hjälpa kunder när flaskor har fastnat i maskinen är en aktivitet som sköts av kolonialavdelningen på Coop Konsum Mårtenstorget.

Konsum	Årsverken
Varumottagning	0,19
Varusortering	0,24
Varuupplockning	6,80
Kampanjexponering	0,95
Papplockning	0,75
Returhantering	1,08
Transportförpackningshantering	10,01
Övrigt butiksarbete	21,34
Total tidsförbrukning för butiken	31,35

Tabell 6.2 Tidförbrukning på Coop Konsum Mårtenstorget

6.3.3 Transportförpackningar

Transportförpackningar i hyllorna

Många varor står i transportförpackningar i hyllorna. Har den anställde gott om tid ställs konsument förpackningarna upp separat i hyllorna. ”Har du mer tid så bemödar du dig med att plocka upp flaket för hur det än är, så är det ju snyggare utan flak. Och du har inget tomt flak som ligger och skräpar i hyllan sedan.” (Intervju 12). I vissa fall är det en förutsättning för en lyckad exponering att man utnyttjar transportförpackningar: ”Det är lite svårt att exponera chips t ex utan en låda” Fördelen med att använda transportförpackningarna är då att varorna: ”Står

stadigt och du kan stapla rätt så högt och man kan ju bygga rätt så maffigt med det” (Intervju 15). Å andra sidan så: ”Nackdel kan ju vara att du får en tomlåda där sen får du springa och hämta alla dem, men det gör vi morgon och kväll, det hade vi sluppit annars” (Intervju 15).

När pappflak används vid exponering beror både på kartongernas och hyllans utformning. Butiken följer endast delvis planogrammens²¹ anvisningar om flak eller styckplacering. ”Det är lite hur flaken ser ut men alltså deras [Coca Colas] flak är ju ganska snygga du ser loggan och det är färg i dem och på många av dryckerna är det ju så. Sedan är det ju lite så hur hyllan är utformad så att du verkligen får in ett helt flak eller inte.” (Intervju 10).

De flesta använder transportförpackningar vid exponering av varor för att det är snabbt och lätt: ”Fördelen är att det går snabbt. Det är det som är grejen. Man ska ju hinna med så mycket som möjligt under en dag.” (Intervju 15). Samma person ser dock även nackdelar: ”Det kan ju vara enönhetsfläck kanske. Jag vet inte hur de (kunderna) ser det på samma sätt som vi ser det. Det kan ju se lite fult ut. Speciellt om det är lite halvtomt i kartongen”. Andra upplever inga egentliga nackdelar: ”Nej egentligen inte. Det är bara det att när varan är slut så står den tomma flaket där men det är lätt att ta bort ju.” (Intervju 14)

En anställd som använder transportförpackningar vid exponering av kampanjvaror säger: ”Ja det går ju snabbare framförallt och det kan vara snyggare och finare också tycker jag för ofta har de sådana här pappkragar runt om” (Intervju 12). Om transportförpackningar i vanliga diskar tycker respondenten emellertid att: ”Det är inte så snyggt. Det tar mer plats men det går ju snabbare att plocka upp.” (Intervju 12) De som arbetar med kött och chark använder inga transportförpackningar till exponering eftersom det inte går att bygga i kyldiskarna pga kylkrav.

Transportförpackningars kvaliteter

Inom färskvaruavdelningen är det returbackar i plast som kommer på ohotad förstaplacering. ”Jag hade gärna fått alla mina varor i sådana backar” (Intervju 13). Hanteringen av plastbackarna anses enklare av flera skäl. Eftersom de inte behöver öppnas sparar man ett arbetsmoment. Ytterligare ett moment som sparas jämfört med övriga förpackningstyper är återvinning. De går att stapla plastbackarna både med och utan innehåll vilket gör att det går att lasta fler per lastbärare. Backarna anses lätta att lyfta tack vare sina handtag och är därför ansedda som bättre både ur arbetsmiljösynpunkt och av effektivitetsskäl. Det är också lätt att identifiera innehållet i backen vilket anses tidsbesparande eftersom personalen slipper läsa på etiketterna. Det skulle dock gå ännu fortare om backarna var i olika färger för olika varuslag. Inom frukt och grönt ses det som en

²¹ Planogram är ett schema över hur hyllorna ska se ut som även anger om varorna ska plockas en och en eller sättas på flak i hyllan.

fördel att plastbackarna tål fukt bättre än papp. Om man skulle välja den bästa av wellpappförpackningarna så skulle det bli en tomatlåda. Dessa tål fukt ganska bra, har handtag i form av hål i sidorna och går att stapla även om de då tar mycket plats jämfört med staplade plastbackar. Det är alltid bättre med hårda papplådor som går att stapla än tunna lådor som måste rivas. En annan wellpappförpackning som anses relativt bra är tejpade papplådor. Orsaken är främst att dessa är lättare att öppna än kartonger som har rivtejp eller är perforerade.

På färskvaruavdelningen anses däremot transportförpackningar i trä allra sämst. Är de gjorda i tunt material blir de för bräckliga och om de är av grövre kvalitet väger de för mycket. Trälådor är svåra att hantera efter upplockning eftersom de varken är lämpade för att staplas eller komprimeras. Stickor i fingrarna är en irriterande följd av att hanteringen. Dessutom är de ohygieniska eftersom de bär på mögelsporer och lämpar sig därför dåligt för färskvaror. Wellpapplådor är också illa sedda av färskvarupersonalen. I jämförelse med plastbackarna är wellpappkartongerna omständliga att hantera oavsett hur de är utformade men perforerade kartonger är sämre än tejpade lådor. ”Perforerat är det för att det ska vara lättare att öppna men det är oftast inte. Då gör man så att man skär i alla fall med kniv.” (Intervju 13). Är de dessutom så tjocka eller hårda att de inte går att öppna med kniv stiger irritationen ännu mer. Ett skräckexempel är lösviktskött från Brasilien. Det är packat i kartonger med en huv liknande en bananlåda som är svårare att få upp än vanliga lock. Dessutom är dessa lådor tejpade och har plastband runt om. Därtill kommer att innehållet är lagt i plast som också måste öppnas.

Inom kolonialavdelningen är preferenserna mer varierade. Enkla tejpade pappförpackningar, returbackar för läsk och kombinerad frigolit med mjuklast är det som anses bäst inom kolonial. Läskbackarna anses bra för att de går fort att hantera genom att de är stapelbara. Wellpappförpackningar med tejp anses lätta att öppna vilket görs med pappkniv. Även i de fall det finns rivtejp eller perforeringar i pappen används kniv eftersom kvaliteten på öppningsfunktionerna är så ojämn att det i längden tar längre tid att chansa på att de ska fungera. ”Först ska du hitta den här fliken. Den här rivtejpen är skit rent ut sagt. Drar du så går den sönder, så står du med den (fliken) i handen så får du ändå skära som du skulle ha gjort från början. Så har du slösat 10 sek på det. Det har hänt så många gånger att jag har stått med den jävla fliken i handen.” (Intervju 15). Andra har mer nyanserad syn på fördelarna med perforeringar: ”Är det på en gavel så är det jättebra att det är perforering men alltså ska du bara ha upp själva artikeln i hyllan utan förpackningen så är det allra enklaste om det bara är så du kan dra med din kniv och fälla upp locket.” (Intervju 10). Även i de fall varorna ska placeras på pappflak i hyllan skär personalen ut dessa med kniv istället för att använda befintliga öppningsfunktioner. ”Jag använder inte perforeringar. Jag bara skär.” (Intervju 15). Det anses viktigt att inte behöva hantera både plast och wellpapp eftersom det blir fler arbetsmoment. Därför föredrar personalen förpackningar av enbart wellpapp. En anställd uppger att det bästa är ett frigolitflak med mjukplast. Orsaken är att den anställde då slipper momentet med att riva wellpappen.

Transportförpackningar av enbart mjukplast anses däremot vara de sämsta på kolonialavdelningen. Dessa är svåra att öppna och hålla utan en stabiliserande platta av wellpapp. Speciellt när personalen plockar varor från pallar är det viktigt med flak eftersom det är längre sträckor att gå med enskilda kollin då pallan är otymplig att flytta mellan hyllorna. Bland pappkartongerna är ”tjocka kinesiska lådor, särskilt innehållande soya” ett hatobjekt som kommer i hårda kartonger som är häftade med klammer och mycket hårt limmade i botten. Dessa tar både lång tid att öppna och kollapsa. Denna typ av kartong bryts upp med händerna eftersom kniven inte går igenom pappen vilket är svårt för svagare personer.

Skadade varor

Skador på varor vid leverans bedöms av samtliga som mycket ovanligt. Uppskattningar om frekvensen varierar mellan 1 ggr / leverans till några gånger per år men det är inga stora volymer som är skadade. Det bedöms som vanligare att skador uppstår i samband med hanteringen i butiken. ”Det är mest vi själva som klantar till det, faktiskt” (Intervju 15). Det handlar då mest om att varorna är felexponerade så att de rasar av sig själva eller när kunderna plockar. Men inte heller detta upplevs som ett problem. Det finns vissa varugrupper där skador är näst intill obefintliga. Inom kött och chark samt ost är varorna och konsumentförpackningarna sådana att de inte skadas även om de tappas. Här exponerar man inte heller varor fristående på pall eftersom de är beroende av kylförvaring. Pappkniven kan vara upphov till skadat gods men det är ovanligt bland de med mer erfarenhet. Knivanvändandet anpassas efter innehållet i förpackningen ”Om det är flytande tvättmedel t ex kanske du inte ska skär den där” (Intervju 15).

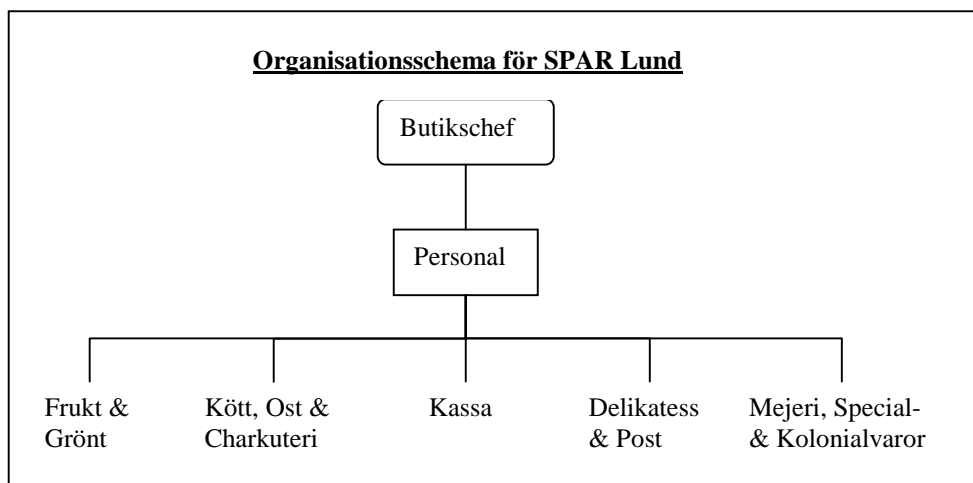
Orsaken till skadorna uppges i många fall vara slarv men det är ofta stress som är den yttersta orsaken: ”Många gånger är det för att du kanske är stressad också går du med många burkar i handen också helt plötsligt är det så så råkar du tappa en.” (Intervju 11). Även om alla säger att det är ovanligt med skadade varor så är det väldigt varierande frekvenser som uppges av olika personer. Allt ifrån 1 gång per vecka till några gånger om året.

Konsekvenserna när varor skadas varierar med mängd och typ av vara. Är det en stapel med varor i vätskeform kan det bli ett omfattande arbete: ”Förra veckan låg jag och torkade flytande Ariel i en timme.” (Intervju 10). Oftast handlar det dock om en enstaka konsumentförpackning som tappas och då innebär det minimalt med merarbete.

6.4 SPAR Lund

SPAR²² är ett franchisingkoncept som ursprungligen kommer från Holland. I Sverige drivs konceptet av Axfood AB. Inom Axfoods ramar finns fyra butikskoncept där SPAR är den näst minsta. Butikskoncepten är Tempo, SPAR, EuroSPAR och Willy's. Den gemensamma distributionkedjan är av Axfood AB helägda Dagab. I Sverige finns runt 130 SPAR-butiker vilka omsätter runt 6 miljarder kronor om året (www.axfood.se). SPARS motto är "Matglada butiker" (www.spar.se). SPAR-butikerna drivs av privata handlare, fast inom ett samarbete som innefattar koncept- och sortimentsinnehåll, inköpsarbete och marknadsföringsprogram.

SPAR Lund ägs av en privat handlare men den dagliga driften sköts av en butikschef. Butiken har 16 fast anställda och fyra behovsanställda, vilka tillsammans arbetar 19000 timmar per år. SPAR Lund omsätter 30 miljoner kronor om året och har en säljyta²³ på 1000 kvadratmeter. Antalet artiklar uppgår till 6000 varav hälften ingår i SPAR:s basutbud och andra hälften är så kallade tilläggsvoror. SPAR Lund har en väldigt enkel organisation (se figur 6.5). Butiken är inte uppdelad i några avdelningar men varje varuområde om personalen till största del arbetar med fasta varugrupper eller med kassaarbete. Utöver dessa arbetsuppgifter finns det även en anställd som endast arbetar med att plocka upp varor.



Figur 6.5 Organisationsschema för SPAR Lund

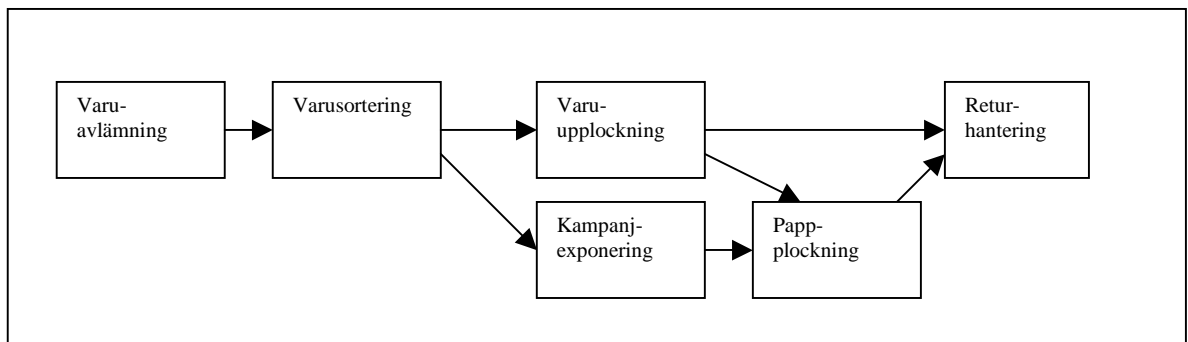
²² På holländska betyder spar gran och det är därför som deras logotyp är utformad som en grön ring med en gran i mitten.

²³ I säljytan ingår också ytan för lunchrestaurangen Panini, vilken drivs utanför SPAR Lunds verksamhet.

6.4.1 Arbetet i butiken

Varuflödet

Under våra observationer på SPAR Lund identifierade vi de aktiviteter som utfördes i butiken, därefter kartlades aktiviteternas tidsåtgång vid intervjuerna vilket presenteras nedan i tabell 6.3. Av dessa aktiviteter fokuserade vi på de som är kopplade till hanteringen av transportförpackningar. Varuflödet genom butiken är olika beroende på vilken varugrupp den aktuella varan tillhör. Den huvudsakliga skillnaden finns mellan färskvaror och kolonialvaror.



Figur 6.6. Transportförpackningars flöde på SPAR Lund

Transportförpackningsrelaterat arbete

Beställningar – flödena på SPAR Lund initieras av att de anställda beställer varor. Merparten av beställningarna görs av butikschefen men de anställda med ansvar för frukt & grönt och kött, charkuteri och ost gör sina egna beställningar. Färskvaror och mejeri beställs måndag till lördag medan kolonialvarorna främst beställs på tisdagar och fredagar. På fredagar görs en stor beställning och på tisdagarna en mindre. ”Skriva beställningen tar väl inte så långtid per dag. Det som tar lång tid är ju att gå in på datorn och klicka lite där” (Intervju 18). Tidsåtgången är stabil men det tar olika lång tid för de anställda främst beroende på hur många varugrupper de beställer.

Varuavlämning – När vi intervjuade en anställd om rutinerna för varumottagning så svarade han: ”Ja, varumottagning finns ju egentligen inte” (Intervju 16). Det beror på att de i princip inte har något lager i butiken så chauffören sätter av lastbärarna inne i butiken. Lastbärarna i SPAR Lunds fall är utgöras uteslutande av hel- och halvpallar. De anställdas uppgift omfattar endast kvittens av varor. Tidsåtgång för aktiviteten är lika stor vid varje tillfälle. Det som skulle kunna variera den totala tidsåtgången är antalet leveranser per vecka, men även de är fasta.

Leveranskontroll – Personalen på SPAR kontrollerar endast antalet lastbärare i samband med leveransen. Detta är integrerat med avlämningen och tar försumbart

med tid. Under upplockningsarbetet noterar de sedan om något saknas i förhållande till beställningen. Kontrollen är därför integrerad med grovsortering eller upplockning och utgör ingen självständig aktivitet. Även om det skulle gå att isolera leveranskontrollen skulle tidsåtgången vara mycket liten.

Varusortering – Det går inte att dra runt en pall i butiken eftersom gångarna är för smala. Kolonialvarorna plockas av denna anledning från pallen och bärs vidare till hyllan där de ska exponeras. Där ställs de på golvet för att senare plockas upp. Frukt och grönt lastas från pallen till en plockvagn, körs ut till disken och plockas upp direkt. Övriga färskvaror genomgår liknande moment men skiljer sig genom att en del varor ska bearbetas och packteras innan de läggs ut i butiken. Tidsåtgången drivs av antalet levererade varusorter. Inom SPAR finns enligt butikschefen inget system motsvarande referensnummersystemet inom Coop, därför kommer alla varor blandade på pallar och ju fler varusorter per pall desto mer sorteringsarbete.

Varuupplockning – Kolonialvaror plockas upp efter att de sorterats och placerats vid sina respektive hyllor. I detta moment ingår för kolonialvaror att öppna transportförpackningarna, justera befintliga varor i hyllorna, fylla på nya varor och kollapsa transportförpackningarna. För färskvaror ingår även att plocka varorna från pall och att transportera dem till hyllan. En del färskvaror har emellertid redan skiljts från transportförpackningen eftersom de ska bearbetas innan upplockning i hylla eller disk. En anställd har som enda uppgift att plocka upp kolonialvaror förutom frysvaror. Frysvaror samt mejeri handhas av en person. En person ansvarar för frukt och grönt och en annan för kött medan delikatess och ost delas av två personer. Varuupplockningen är den enskilt största aktiviteten där transportförpackningar används. Tidsåtgången är beroende av transportförpackningarnas utformning och de anställdas förmåga att hantera dem.

Kampanjer – Tidsåtgången varierar dock med vilken vara som är på kampanj ”Det är väldigt individuellt, kaffe och läsk kommer ju på halvpallar” (Intervju 17). En aspekt av detta är att SPAR Lund inte säljer några större kvantiteter av de flesta kampanjvaror eftersom kunderna inte kommer dit för att storhandla. Därför är det mest varor som de tidigare nämnda som säljs i större kvantiteter. I arbetet ingår också att ändra priserna och skriva ut skyltar om det behövs. ”Kampanjpriserna kommer också utskickat centralt i datasystemet, men måste gås igenom och aktiveras och liknande” (Intervju 16) och det är därför de kräver extra prisändringar.

Papplockning – Eftersom de i största möjliga utsträckning försöker undvika transportförpackningar i hyllorna medför det att det heller inte finns så mycket wellpapp att samla in. ”Det är inte så mycket i hyllan utan mest på gavlar, kaffe och öl” (Intervju 16) Förutom en större runda i början av veckan så försöker de anställda undvika särskiljda rundor för wellpappinsamling: ”Det är svårt att beräkna någon tid för när man går i butiken har man alltid något tompapper med sig ut på lagret” (Intervju 17). Tidsåtgången kan variera beroende på vilka varor

som de haft på kampanj. Är det varor som står i wellpapp som exempelvis kaffe så innebär det tar längre tid att samla in wellpappen.

Returhantering av transportförpackningar – De anställda försöker samla ihop tomma transportförpackningar under tiden de plockar upp varor. De transporteras ut dem på lagret i samband andra ärenden. Det som påverkar tiden är vilken typ av transportförpackning som ska återvinnas. Trälådor anses ta längst tid då dessa är besvärliga att samla in eftersom de måste staplas på pallar för att sedan plastas in förhand. Om det är transportförpackningar av wellpapp måste dessa slängas i wellpappkomprimatorn för att pressas ett par gånger om dagen. ”Sen ska den [wellpappkomprimatorn] ju tömmas en gång om dagen” (Intervju 17) vilket görs av butikschefen vilket ytterligare ökar tidsåtgången för hantering wellpapp.

Övrigt butiksarbete

I kassaarbetet ingår förutom att ta betalt för de sålda varorna att räkna kassor och växla pengar. På SPAR Lund skriver personalen väldigt få skyltar själva, då de flesta skyltar är distribuerade från SPAR:s huvudorganisation. Butikspersonalen på färskvaruavdelningen förädlar vissa varor genom att de bearbetas innan de säljs. I denna kategori ingår bakning av bröd, rensning och delning av frukt, skivning och förpackning av delikatesser, styckning, skivning och förpackning av kött. Personalen ändrar även priser regelbundet. SPAR Lund fungerar som hämtställe för Posten AB:s försändelser. Detta sköts av personalen i delikatessdisken. Uppdraget innebär att butiken tar emot och lämnar ut paket och rekommenderade försändelser. Städning är ingen fastlagd rutin men görs vid behov. Utöver detta så städas och diskas de redskap och bord som använts vid förädling av varor. Administration utförs av butikschefen. I arbetet ingår allt pappersarbete som exempelvis schemaläggning. Utöver de fast timmarna ingår även samtal med säljare och de punktinsatser som kan krävas vid exempelvis sjukskrivningar då extrapersonal måste kontaktas.

Spar	Årsverken
Varumottagning	0,04
Varusortering	0,07
Varuupplockning	2,46
Kampanjexponering	0,15
Papplockning	0,11
Returhantering	0,34
Transportförpackningshantering	3,17
Övrigt butiksarbete	7,57
Total tidsförbrukning för butiken	10,74

Tabell 6.3 Tidförbrukning på SPAR Lund

6.4.2 Transportförpackningar

Transportförpackningar i hyllorna

På SPAR Lund försöker de minimera användandet av transportförpackningar i butikshyllan. Det är bara vissa drycker och frukt och grönt som använder sig av dem. Anledningen till att de inte använder transportförpackningar i hylla är: ”För det första så ser det inte alls snyggt ut att sätta in ett helt tråg för när de [kunderna] har tagit två burkar så ser det fult ut. Och sedan den största anledningen är att vi har så trångt i hyllan så vi får aldrig plats med hela tråg” (Intervju 16). En anställd gör en uppskattning av att det bara är 20 % av varorna där transportförpackningen skulle få plats i hyllan. De ser en del i mindre arbete men tycker trots det att den estetiska nackdelen överväger.

Inom frukt och grönt använder de transportförpackningar vid exponering av varor även om en anställd anser att: ”sen ser det ju inte alltid så kul ut med de här lådorna kan jag ju känna” (Intervju 18). De används därför att de anses underlättar hanteringen av varorna och exponeringen av kampanjvaror. De använder i första hand plastbackar. Inställningen till wellpappkartonger illustreras av följande av en uttalande: ”Jag minimerar det så mycket som möjligt, kartonganvändningen.” (Intervju 18). Vid exponering av vissa kampanjvaror anses inte transportförpackningarna underlätta, exempelvis apelsiner ser trevligare ut enligt de anställda om de läggs i högar.

Transportförpackningars kvaliteter

Transportförpackningar av plast anses vara de allra bästa då de medför minst arbete. plastbackarnas fördelar beskrivs av en anställd som: ”De är lätta att hantera. De är öppna, du slipper öppna dem, de är stapelbara, de står bra på en pall” (Intervju 18). De innebär en förenklad hantering både under upplockningen och efter den. Att lådorna har handtag ses som värdefullt: ”Det är handtag på dem så de är lätta att ta. Det är det ju inte på alla papplådor. Det är så man lätt kan ta dem. Vissa får man ju leta efter grepp på.” (Intervju 18). Mejeriernas plastbrickor anses också bra, en anställd menar att: ”det är minimalt med jobb” (Intervju 17). Fördelen är att de är lätta att greppa och är stapelbara.

Bland transportförpackningar i wellpapp anses bananlådorna vara de bäst inom frukt och grönt. Orsaken till det är att ”den är lätt att öppna jag tycker bananerna ligger bra i den. Många av äpplesorter är det massa lav i som man måste plocka bort.” (Intervju 18). Wellpappflaken anses vara de bästa för kolonial varor då: ”Du slipper det momentet med [öppning]... du behöver inga verktyg för att få upp dem och ska man sätta ut hela brickor så är det bara upp med dem också river man

bort fronten så ser det snyggt och prydligt ut” (Intervju 16). En ideal transportförpackning inom kolonial skulle dessutom ha egenskaperna att: ” vara förstärkt i alla hörnen, för det är väldigt lätt att de är lite kantstötta. Och ett material, papp helst.” (Intervju 17). Förstärkningarna i hörnen skulle skydda mot kantstötningar vilka medför att exempelvis konservburkar blir buckliga.

De transportförpackningar som anses vara sämst är trälådor och wellpappkartonger med plastfilm runt. Trälådornas nackdel är att de är tunna och därför går i sönder lätt. De medför även en mer arbetsam återvinning då de måste staplas och plastas in. Wellpappkartongernas nackdel beskrivs av en anställd som: ”Dåliga är de inte men tidskrävande, man får ju använda kniv för att skära loss och det händer ju ganska ofta att kniven går igenom även innehållet” (Intervju 17). En generell nackdel med transportförpackningar i wellpapp är att de går i sönder om de blir fuktiga. En anställd beskriver problemet inom frukt och grönt: ”De kan lätt gå itu om man tar...ibland är det handtag på dem. Tar man då så kan det hända att det går itu så står man där med frukt runt fötterna och det är ju inte så jädra kul. Om de blir då lite fuktiga så är det lätt hänt ju.” (Intervju 18). Att wellpappförpackningarna blir fuktiga beror antingen på att varorna de innehåller är felaktiga, att de stått kyllda eller att de råkat stå ute i regn.

Plastbackarna klarar sig bra i kritiken men två nackdelar ses med dessa: de är dels för tunga: ”Det enda nackdelen med en del plastbackar är ju så här att äpplen kan bli tunga att det är ett tungt lyft men det har ju med storleken på backen att göra. Det finns ju olika storlekar på dem. Sen så blir det ju lite absurt med äpplen i en jätteliten låda. Logiken säger ju att det blir inte så mycket äpplen av det” (Intervju 18). Vikten anses inte som ett så stort problem, men den andra nackdelen utgör ett ännu mindre: ” Det kan vara en nackdel med plasten är att det kan vara svåridentifierat vad som är i den.” (Intervju 18).

Skadade varor

På SPAR Lund beror frekvensen av transportskador på vilken varugrupp som studeras. Kemvaror och mejeri är de värst drabbade. Orsaken till att kemvarorna skadas anser en av de anställda vara att: ”Där är ju ingen papp runt om, utan där är bara plast. Och det räcker alltså att de kör emot någonstans så går en hörna av.” (Intervju 17). Det är runt tio förpackningar per leverans som är skadade inom kolonialvarorna, undantaget mejeri. Inom mejerivaror kommer det skadade varor varje dag, men det beror inte på transportförpackningen utan det är konsumentförpackningen som är problemet: ”Det är svetsningen på en-liters-förpackningarna, håller inte tätt” (Intervju 17). Inom frukt- och grönsaksleveranser är det ovanligt med varor skadade under transport, det händer: ”Max två gånger på ett år” (Intervju 18). Om transportförpackningen är skadad behöver det inte innebära att varorna är skadade och kräver därför ingen reklamation.

7 Analys

I detta kapitel utvärderar vi vår preliminära teoretiska referensram genom att jämföra den med vår empiri. Jämförelsen kommer att leda till att vi kan se i vilka avseenden referensramen stämmer med empirin men även på vilka sätt vi kan utveckla referensramen.

7.1 Analysnivå 1

7.1.1 Förpackningsflödet i butiken

En utgångspunkt för vår undersökning var Hermanssons (2001) flödesmodell över aktiviteter i butiken. I denna modell är stegen sekventiella och följer en bestämd ordning. För att kunna gå vidare med att utreda transportförpackningarnas värdeskapande för butiken behöver vi först anpassa Hermanssons modell efter våra empiriska resultat.

Varumottagning – Den första aktiviteten i butikens förpackningsflöde är att ta emot leveranser. I denna aktivitet kvitteras även antalet lastbärare som levereras men leveransens innehåll kontrolleras inte mot beställda mängder. En person kör in varorna till mellanlagring innan personalen på respektive avdelning kör dem vidare ut i butiken eller till speciella lagerutrymmen. Det är i regel butikens personal som sköter detta moment. Undantaget är om butiken, som i Konsum Mårtenstorgets fall, ligger tidigt i speditörens körschema. Eftersom butikspersonalen inte har börjat när leveransen kommer, kör chauffören själv in varorna. Även på SPAR bidrar chauffören med att dra in lastbärarna i butiken. Skillnaderna i tidsåtgång mellan butikerna beror på dessa variationer i chaufförernas medverkan (Tabell 7.1).

Varusortering – I vissa fall måste varor sorteras innan man kan fortsätta med nästa steg. Det sker om man behöver komma åt varor som ligger under andra eller om det är så blandat på lastbärarna att det av effektivitetsskäl är nödvändigt med sortering. Detta moment inkluderar delar av vad Hermanssons kallar ”omlastning till plockvagn och transport till hylla”. Inom Coopbutikerna är detta bara aktuellt inom ett fåtal kolonialvaror som levereras från lagret för lågfrekventa varor. Referensnummersystemet har i övrigt gjort detta arbetsmoment överflödigt. Konsums högre relativa tid för denna aktivitet beror på att personalen inom kött, chark och deli har en annorlunda arbetsrutin jämfört med Forum. På konsum sorterar man ut varor för att spara tid vid senare moment i bearbetning och upplockning. Detta leder till en lägre relativ tidsåtgång för aktiviteten varuupplockning. På SPAR Lund sorteras varor i större utsträckning eftersom

kedjan inte tillämpar någon motsvarighet till referensnummersystemet. (Tabell 7.1)

Varuupplöckning – I Hermanssons flöde föregås upplöckningen av aktiviteten ”omlastning till plockvagn och transport till hylla”. I de studerade butikerna är det vanligen en mängd varusorter på varje lastbärare vilket gör att transport inte sker för varje vara som plockas upp. Det rör sig därmed om förhållandevis lite tid som används till transporter. Respondenterna har varken kunnat tidsbestämma transportmomentet eller de olika moment som Hermansson har identifierat i samband med varuupplöckningen. Orsaken är att momenten öppning, varuvård och påfyllning och kollaps är så integrerade att det är svårt att särskilja dem men även att de varierar väldigt mycket beroende på vilken vara det är som ska plockas upp. Dessutom är tidsåtgången i varje enskilt moment så liten att det är mycket svårt att uppskatta den med följd att variationer i svar varierar med flera hundra procent. Vi har därför samlat momenten transport till hylla, öppning varuvård, påfyllning och kollaps under begreppet varuupplöckning. Leveranskontrollen utförs av den personal som plockar upp varorna i hyllorna. Detta är dock så inflädat i upplöckningsarbetet att det inte går att urskilja tidsåtgången. Det är bara om en beställd vara saknas som det leder till ett separat arbetsmoment men detta sker relativt sällan. Skillnaderna i relativt små mellan Forum och Konsum och förklaras delvis av att Konsums personal istället lägger tiden på aktiviteten varusortering (se ovan). SPAR avviker däremot väsentligt med åtta procentenheter (Tabell 7.1). Orsaken till det är deras policy att transportförpackningar inte ska finnas i butikshyllan vilket renderar i merarbete då konsumentförpackningarna måste placeras en och en i hyllan.

Kampanjexponering – Transportförpackningarna för kampanjvaror följer samma flöde som beskrivits ovan med skillnaden att upplöckningsmomentet är förenklat eftersom transportförpackningarna används i större utsträckning för att exponera varan. Förpackningarna fyller därmed också en större funktion i marknadsföringen av produkterna. Skillnaderna mellan butikernas relativa tidsåtgång varierar med butikernas koncept. SPAR har som närlivsbutik väldigt få kampanjer medan kampanjerna är ett väsentligt inslag i Forums marknadsföring. (Tabell 7.1)

Papplockning – Transportförpackningar som blivit över i hyllan när kunderna plockat sina varor hanteras delvis utanför det flöde som beskrivits ovan. Det är en avskild aktivitet mornar och kvällar att samla ihop den papp som är kvar. Till viss del utförs det även i samband med att personalen fyller på varor. Den höga andelen tid som läggs på detta i Konsumbutiken förklaras av att man har utvecklat olika arbetsrutiner i butikerna. På Konsum förlägger man detta arbete mer till speciella ”rundor” i butiken medan det är mer integrerat i upplöckningen på SPAR och Forum vilket gör det svårare för personalen att separera tidsåtgången för just detta moment. (Tabell 7.1)

Returhantering – Detta är en aktivitet som består av både transport och uppställning av SRS-backar samt, på Konsum och Spar för wellpappförpackningar transport, utsortering av plast, kompression av och slutligen lagring av pappbalar. Dessutom tillkommer viss städning omkring

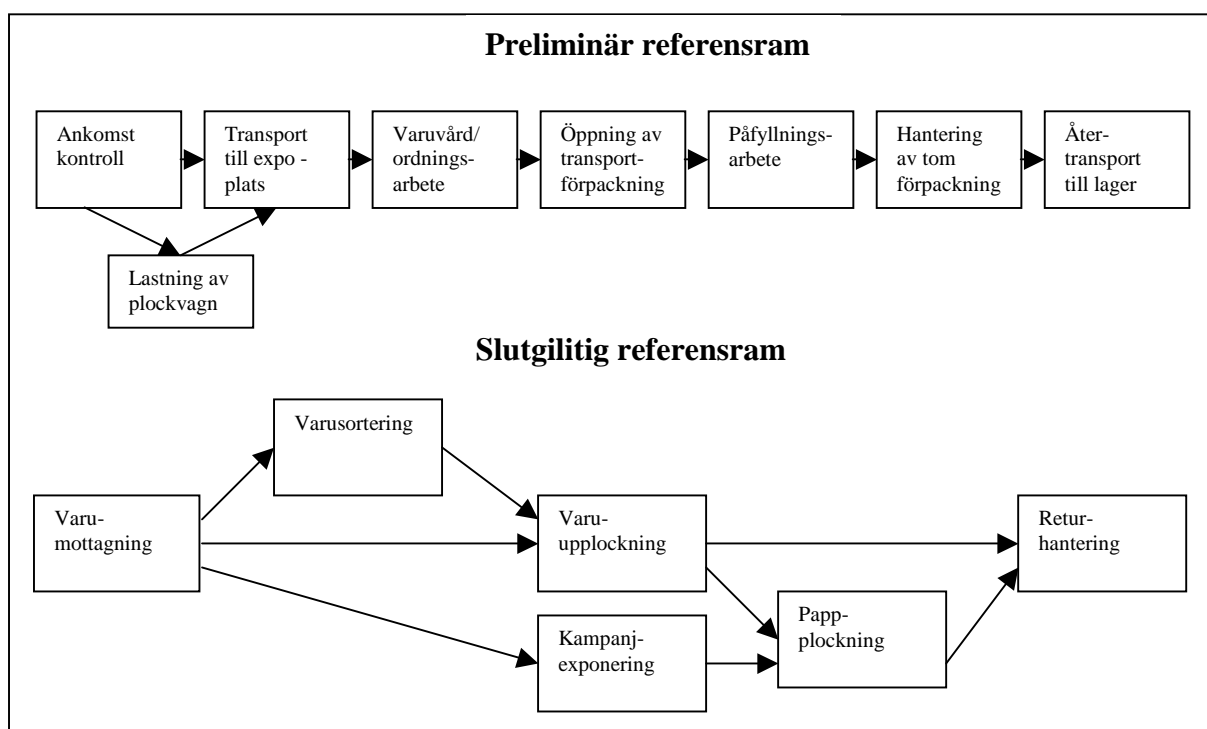
kompressionsmaskinen. Wellpappförpackningar kräver således fler moment än SRS-backarna och viss ledtid eftersom man måste övervaka maskinen när den arbetar. Anledningen till att tiden för denna aktivitet är lägre på Forum jämfört med Konsum och Spar är att Forum slänger papp och avfall i kontainrar som sedan komprimerar automatiskt. Personalen på Forum sparar därför in både ledtid vid komprimering, renhållning och lagring av balar. (Tabell 7.1)

	Forum		Konsum		Spar	
	Årsverk	%	Årsverk	%	Årsverk	%
Varumottagning	0,50	4%	0,19	2%	0,04	1%
Varusortering	0,09	1%	0,24	2%	0,07	2%
Varuupplockning	8,26	70%	6,80	68%	2,46	78%
Kampanjexponering	1,59	14%	0,95	9%	0,15	5%
Papplockning	0,35	3%	0,75	8%	0,11	3%
Returhantering	0,95	8%	1,08	11%	0,34	11%
Transportförpackningshantering	11,74	100%	10,01	100%	3,17	100%

Tabell 7.1 Tidfördelning för transportförpackningsrelaterade aktiviteter.

Sammanfattning av flödesanalysen

Utifrån aktiviteterna vi har beskrivit ovan behöver vi göra vissa förändringar i Hermanssons flödesmodell. Aktiviteterna varusortering, kampanjexponering samt papplockning är nya. Övriga aktiviteter är delvis omfördelade. Omlastning och transport till hyllplats är uppdelad på varusortering och varuupplockning. Gränsen mellan varuupplockning och returhantering är ny. Delmomenten i varuupplockningsarbetet är sammanslagna till en aktivitet, varuupplockning, som även är utökad med Hermanssons transport till hylla och kollaps.



Figur 7.1 Jämförelse mellan flödet i den preliminära referensramen och den slutgiltiga referensramen

7.1.2 Aktivitetsdrivare

En andra utgångspunkt för vår referensram var de faktorer som enligt Hermansson (2001) påverkar tidsåtgången i hanteringen av förpackningar. Vi analysera under respektive aktivitet i det nya förpackningsflödet som redovisades i föregående avsnitt, faktorer vi har identifierat under våra observationer och intervjuer. Analysen av aktivitetsdrivarna är för varje aktivitet uppdelade i två principiella kategorier: frekvens och varaktighet. Frekvensen avser hur ofta aktiviteten utförs och varaktigheten hur tidsåtgången vid varje tillfälle.

Varumottagning

Det är inte primärt transportförpackningarna som hanteras i denna aktivitet utan pallar och rullvagnar. Frekvensen avgörs av hur många leveranser som görs till butiken medan varaktigheten per leverans beror på antalet lastbärare. Antalet leveranser styrs inte av butiken utan beror på logistiksystemet som den centrala organisationen står för. Det är även centralt styrt vilken tid leveranserna sker. Tidpunkten är av betydelse eftersom det i Konsums fall sker innan personalen har börjat för dagen. Chaufförerna lämnar därför själva av färskvaror vilket gör att butiken inte lägger lika mycket tid på detta som görs på Forum. Antalet lastbärare är direkt beroende av hur stor omsättning butiken har men indirekt påverkar även referensnummersystemet detta eftersom det gör att lastbärarna inte alltid blir fullt utnyttjade. Pallar lastas av med hjälp av eldriven handtruck medan rullvagnar dras in till fots. Ju större del av leveransen som är lastad på pall desto fortare går avlastningen. Lagrets planlösning påverkar också tidsåtgången. Dels beroende på

avståndet mellan lastkaj och uppställningsplats men även hur framkomligt det är med trucken.

I varumottagningsaktiviteten hittar vi inte de förpackningsrelaterade faktorer som Hermansson har tagit upp. Eftersom transportförpackningarna bara är indirekt inblandade i denna aktivitet blir det istället butiksfaktorer som är väsentliga. Hermanssons faktorer passar dock bara delvis. På det individuella planet är utrymmet för skillnader relativt litet. Det är fråga om standardiserade moment som vanligen inte kan utföras i olika ordning eller olika sätt. Inte heller arbetstempot varierar mycket eftersom hjälpmedlen i form av eltrucken anger tempot. Butikens utformning är då av större betydelse för vilka möjligheter och begränsningar som finns för aktiviteten. Logistiksystemet är också en väsentlig faktor både i form av tidpunkten för leveransen och användandet av beställningssystemet. Referensnumren innebär i varumottagningsaktiviteten merarbete eftersom de leder till att fler lastbärare måste hanteras. Dominerande aktivitetsdrivare vid varumottagningen är:

- Antal lastbärare
- Butiksutformning (lagrets planlösning)

Varusortering

Sorteringen är främst beroende på hur lastbärarna är lastade (plockade på distributionscentralen). Ett flertal varugrupper på en lastbärare leder till sortering om de ska handhas av olika personer på olika platser i butiken. Frekvensen är knuten till antalet lastbärare som innehåller flera varugrupper vilket i praktiken innebär antalet beställningar från lagret för lågfrekventa varor. När det gäller dessa leveranser är skillnaderna i handhavande mellan olika anställda är relativt stor. Detta är framför allt beroende på att de bedömer olika tillvägagångssätt som det mest effektiva. De som lägger mer tid på att sortera varor lägger mindre tid på att transportera varorna och förflytta sig i butiken.

En viktig förutsättning för att kunna arbeta effektivt med sorteringen är att lätt hitta rätt transportförpackning. Enligt de anställda är det i allmänhet lättare att identifiera en wellpappförpackning pga de varierande formerna och trycken på förpackningarna jämfört med de standardiserade plastbackarna. Hermanssons faktor information är därför relevant i denna aktivitet. Det är även en fråga om användarens erfarenhet av förpackningarna för att lätt kunna identifiera rätt förpackning. Arbetstempot beror på varans tyngd och storlek i kombination med den anställdes fysik. Det enda hjälpmedel som används är eventuellt plockvagnar. Den främsta drivare av tid är dock antal varugrupper per lastbärare. Butiken är därför även här beroende av logistiksystemet som helhet. Dominerande aktivitetsdrivare vid varusortering är:

- Information
- Individ

Varuuplockning

Varuuplockning innehåller fler delmoment än de övriga aktiviteterna. Hermansson har studerat dessa i detalj för vissa utvalda förpackningar. Vår undersökning visar emellertid att denna uppdelning är mycket artificiell. Det är inte heller nödvändigt med denna detaljeringsnivå för att studera arbetsprocesserna i butiken. Vi har inte kunnat bryta ut tidsåtgången för dessa enskilda moment men likväl finns det olika drivare i de olika delmomenten.

Transport till hyllplats

Frekvensen för transport till hyllplats varierar med hur stort beställningsområdet är eftersom detta påverkar hur välfyllda lastbärarna är. Varaktigheten är beroende av sträckan mellan uppställningsplats på lagret och exponeringsplatsen i butiken men även vilket tempo den anställde håller. Detta moment är nämligen så pass enkelt att det inte kan utföras på många olika sätt – bara i olika tempo. Tillgången på handtruckar är också en begränsande faktor för de varor som lastats på pall. Liksom vid varumottagning är delmomentet transport till hyllplats bara indirekt knutet till transportförpackningen. Det är butiksfaktorer som avgör tidsåtgången; framförallt butikens utformning samt personalens förmåga men även till viss del hjälpmedlens utformning. Dominerande aktivitetsdrivare vid transport till hyllplats är:

- Butikens utformning
- Hjälpmedel

Öppning

Frekvensen för öppning av transportförpackning beror på antalet transportförpackningar och hur många butiksförpackningar dessa rymmer. Ytterst är detta en konsekvens av hur fort varan omsätts. Varaktigheten beror på förpackningen och hur effektivt den anställde hanterar den. Det är fråga om överensstämmelse mellan förpackningens villkor och den anställdes möjligheter att förstå och tillämpa den bästa öppningsmetoden. Öppningsmomentet är mindre tydligt i vilka drivare som påverkar tidsåtgången. Förpackningens konstruktion och material är viktiga faktorer men minst lika viktigt är användarens förmåga att hantera förpackningen. Interaktionen mellan människa och förpackning kan underlättas om det finns tydlig information om hur öppning bäst sker på förpackningen. Tidsåtgången varierar dock mer mellan olika individer än mellan olika förpackningar. Det är därmed den individuella förmågan som är den dominerande drivaren. Denna styr både hur öppningen går till och hur fort det görs. Dominerande aktivitetsdrivare vid öppning är:

- Antal konsumentförpackning per transportförpackning
- Förpackningsmaterial
- Förpackningskonstruktion
- Individ

Ordningsarbete

Frekvensen för ordningsarbete i hyllan beror liksom öppningsmomentet på varans omsättningshastighet. Emellertid skiljer sig olika varugrupper också åt beroende på hållbarhetstiden. Många kolonialvaror datumkontrolleras aldrig vilket sker för färskvaror. För kolonialvaror behöver därmed inte lika mycket uppmärksamhet fästas vid att de äldsta varorna är placerade närmast kunden. Detta påverkar både frekvens och varaktighet för momentet. Varaktigheten beror i övrigt på hur många varor som är kvar på exponeringsplatsen vilket i sin tur beror på hur väl den beställningsansvarige personen anpassar beställningarna till varans omsättningen. Transportförpackningarnas storlek är här viktig för att butiken ska kunna få rätt avpassad mängd men detta styrs av leverantören i samarbete med butikskedjans centrala inköpsfunktion. Ordningsarbetet är, givet de förutsättningar som ges av produkternas karaktär, framförallt beroende av personalens förmåga att anpassa beställningarna till omsättningen. Dominerande aktivitetsdrivare vid ordningsarbete är:

- Individ
- Varans art (färsk- eller kolonialara)
- Transportförpackningsanvändning vid exponering

Påfyllning

Frekvensen av påfyllning är styrd av samma faktorer som öppningsmomentet men varaktigheten är framförallt beroende av hur transportförpackningen används. Om varorna exponeras i papptråg istället för plockas upp en och en går det väsentligt fortare. Hur varorna ska plockas upp anges i butikens planogram Dessa angivelser är en konsekvens av butikskonceptet. Planogrammen följs emellertid inte alltid i butiken. Det är delvis beroende på individuella skillnader i attityder till vad som är önskvärt som efterlevnaden varierar. Påfyllningsarbetet är om transportförpackningarna används i hyllan främst drivet av användarens förmåga men till viss del av förpackningens konstruktion och material om t ex träget inte är stabilt. Om varorna plockas upp styckvis blir förpackningen viktigare eftersom den kan tillföra onödig tidsåtgång om varorna är svåra att greppa. Dominerande aktivitetsdrivare vid påfyllning är:

- Transportförpackningsanvändning vid exponering
- Individ
- Förpackningsmaterial
- Förpackningskonstruktion

Kvittblivning

Frekvensen av kvittblivning är delvis kopplat till hur många varor som exponeras i sina transportförpackningar. Nästan alla varor är emellertid förpackade så att det blir någon del över som avfall även om transportförpackningen används i hyllan. Det avgörande här är därför förpackningstypen. Plastbackar staplas bara i varandra medan wellpappförpackningar kräver ytterliggare moment med utsortering av plast, kollaps av kartonger och svårare hopsamling på vagn. Kvittblivningen är främst driven av förpackningsmaterialet och även av om det

ingår flera material i förpackningen vilket kräver ytterliggare ett moment av sortering. Inom wellpappförpackningar är det framförallt konstruktionen som driver tidsåtgången. De som går att stapla kräver mindre hantering av personalen. Det saknas på de flesta förpackningar information om hur de kollapsas på enklaste sätt. Variationerna mellan olika anställda är därför stor här. Personalens förmåga blir därför en viktig faktor för tidsåtgången. Dominerande aktivitetsdrivare vid kvittblivning är:

- Förpackningsmaterial
- Antal förpackningsmaterial
- Förpackningskonstruktion (staplingsbarhet)
- Information
- Individ

Kampanjexponering

Frekvensen av kampanjexponering är beroende av antalet kampanjartiklar butiken saluför. Detta är en konsekvens av butikskonceptet. Forum har fler kampanjer än Konsum och mycket fler än SPAR vilket återspeglar sig i tidsåtgången (tabell 7.1). Varaktigheten är beroende av erbjudandets karaktär som styr hur stora volymer som säljs men även hur de ska exponeras. På golvytor (torg) ställs vanligen färdigexponerade pallar som kräver minimalt med arbete. På gavelhyllor liknar arbetet mer den vanliga varupåfyllningen även om det är mycket vanligare att transportförpackningen används här. Antalet gavlar och torgytan är i sin tur beroende av hur butiken är utformad. Jämfört med vanlig exponering är färdigexponerade pallar även mer standardiserade vilket gör dem lättare att hantera för personalen. Detta bidrar till att det är större skillnad mellan olika anställda avseende gaveexponering än mellan torgexponering. Tidsåtgången i denna aktivitet är dock framförallt kopplat till personalens individuella förmåga att planera arbetet och hantera förpackningarna även om interaktionen med transportförpackningarna är mindre och av enklare slag än vid den normala varuupplöckningen. Under kampanjexponeringen är Hermanssons faktor personalens förmåga framträdande. Dominerande aktivitetsdrivare vid kampanjexponering är:

- Butiksutformning (exponeringssätt)
- Individ

Papplockning

Frekvensen är beroende av hur arbetet planeras. De flesta anställda sparar aktiviteten till en enhetlig runda i butiken på morgon eller kväll. Detta styrs delvis av individen men även av gruppen och arbetsledningen. Varaktigheten är en konsekvens av hur mycket papp som används vid varuexponering vilket är styrt både av planogrammen som produceras centralt och hur butikens anställda tillämpar dessa. Främsta drivare i denna aktivitet är butikens eller kedjans riktlinjer för hur mycket papp som ska användas i varuexponering. I andra hand är det fråga om hur effektivt personalen arbetar dvs deras förmåga. Dominerande aktivitetsdrivare vid papplockning är:

- Individ

- Transportförpackningsanvändning vid exponering

Returhantering

Frekvensen av returhanteringen varierar mellan olika anställda beroende på hur de lägger upp sitt arbete. Vissa går ut med returemballage varje gång de ska hämta nya varor medan andra väntar tills de har plockat upp alla varor. Varaktigheten är beroende av förpackningstypen. Plastbackar har färre delmoment i hanteringen. Wellpappförpackningar kräver sortering av plast för sig och dessutom pressning av papp. På konsum behövs man även tömma pressningsmaskinen några gånger per dag. Dessa senare moment är emellertid välstrukturerad och det finns mindre utrymme för alternativa tillvägagångssätt. De individuella skillnaderna är i detta moment är därför små. De skillnader som förekommer mellan olika personer är att tillskriva olika arbetstempo. Personalens förmåga är sammantaget av underordnad betydelse i förhållande till förpackningsfaktorer. Vi kallar detta för förpackningstyp vilket sammanfattar Hermanssons båda faktorer konstruktion och material. Dominerande aktivitetsdrivare vid returhantering är:

- Individ
- Förpackningsmaterial
- Förpackningskonstruktion

Sammanfattning av aktivitetsdrivaranalysen

Vi sammanfattar de dominerande aktivitetsdrivarna nedan och jämför med faktorerna i den preliminära referensramen.

Butiksfaktorer

Drivaren individ motsvarar till viss del faktorn användarens förmåga i det preliminära ramverket. Vi har använt det bredare begreppet individ som syftar på både förmågor, erfarenhet, kunskap motivation, fysik mm. Hermanssons faktor arbetssituation har vi inte funnit utan tillför istället aspekter av detta begrepp som t ex, stress, trivsel till de individuella faktorerna. Hjälpmedel förefaller vara mindre viktiga som aktivitetsdrivare. Det finns få hjälpmedel att tillgå och de som finns är samma i alla butiker t ex truckar och vagnar. Däremot är det väsentligt hur butiken utnyttjar transportförpackningen vid exponering av varor. Detta är därför en drivare i vårt slutgiltiga ramverk. Även butikens utformning påverkar hur varorna kan exponeras och hur stor del som kan kampanjexponeras. Varans art avser de fall då arbetet med konsumentförpackningar och transportförpackningar är beroende av att varan kräver viss hantering som t ex färskhetskontroll.

Förpackningsfaktorer

Förpackningsmaterial och förpackningskonstruktion är aktivitetsdrivare som, t ex vid returhantering, är svåra att separera från varandra men i andra fall, t ex vid kvittblivning, ensamma är aktivitetsdrivare. Information omfattar i vår slutgiltiga

referensram all information om hur förpackningen ska hanteras. I den preliminära referensramen avsågs endast information om öppningsförfarandet. Antal förpackningsmaterial är en väsentlig drivare som inte fanns med i vår ursprungliga referensram. Öppningshjälpmedel på förpackningen har en varierande betydelse. Vi anser dock inte att det är en dominerande tidsdrivare.

Externa faktorer

Det finns några aktivitetsdrivare som vi inte kan hänföra vare sig till förpackningen eller den enskilda butiken. Vi kallar dessa externa faktorer. Antal konsumentförpackningar per transportförpackning påverkar tidsåtgången i butiken men ligger bortom butikens kontroll. Antal lastbärare som hanteras i butiken är beroende av hur logistiksystemet särskilt om butikerna använder ett referensnummersystem som Konsum och Forum gör. Butikskonceptet har stort inflytande över stora delar av arbetet i butiken men det finns vissa specifika fall där arbetstiden kan sägas orsakas av butikskonceptet.

Preliminär referensram

Förpackningsfaktorer	Butiksfaktorer
Förpackningsmaterial	Användarens förmåga
Förpackningskonstruktion	Arbetsituation
Öppningshjälpmedel	Hjälpmedel
Information om öppning på förpackningen	Upplockning i hylla

Slutgiltig referensram

Förpackningsfaktorer	Butiksfaktorer	Externa faktorer
Förpackningsmaterial	Individ	Antal lastbärare
Förpackningskonstruktion	Transportförpacknings- användning vid exponering	Antal konsumentförpackning per transportförpackning
Information	Varans art	
Antal förpackningsmaterial	Butiksutformning	

Figur 7.2 Jämförelse mellan aktivitetsdrivare i den preliminära referensramen och den slutgiltiga referensramen

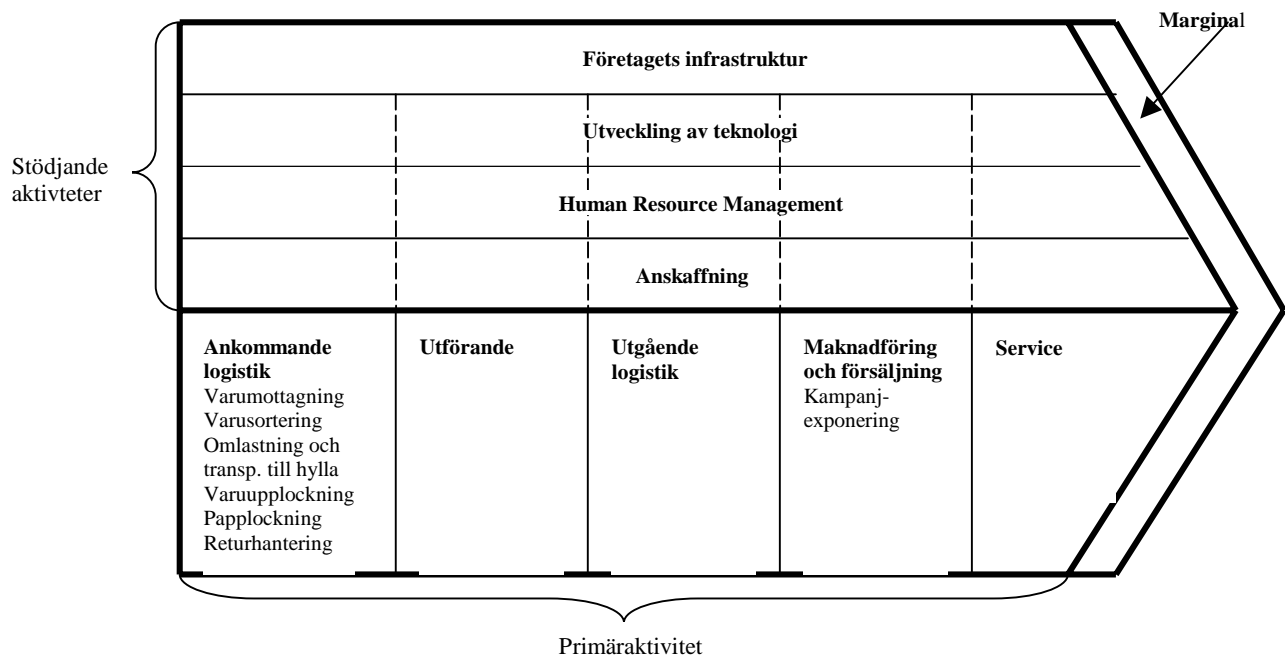
7.2 Analysnivå 2

7.2.1 Värdekedjan

Vid tillämpningen av Porters (1985) värdekedja på dagligvarubutiken är primäraktiviteterna klart dominerande. De dominerande aktiviteterna är ankommande logistik och marknadsföring och försäljning. I den sistnämnda kategorin är det försäljningen som är den mest framträdande. Marknadsföringen sköts främst på nationell- och regionalnivå. Även andra delar av primäraktiviteterna är centraliserade då exempelvis utförandet som i dagligvarubutikens fall främst utgörs av förädling av varor numer oftast sköts av kedjorna eller leverantören. Till följd av att de flesta butiker är anslutna till någon av de stora kedjorna har de stödjande aktiviteterna i stor utsträckning centraliserats. Exempelvis utformas delar av företagets infrastruktur av kedjan genom att butikskoncepten styr butikens planlösning och anskaffning av varor sker genom centrala inköpsorganisationer. De effektiviseringar som lett till minskning av personalstyrkan i dagligvarubutikerna har också gjort att utveckling av teknologi och human resource management minimerats i dagligvarubutiken.

När vi placerar in de transportförpackningsrelaterade aktiviteter i dagligvarubutikens värdekedja hamnar majoriteten av aktiviteterna inom en av de dominerande aktivitetskategorierna; ankommande logistik (figur X.2). Att så är fallet är en naturlig följd av transportförpackningens syfte; att skydda konsumentförpackningar vid transport. Hanteringen av transportförpackningar är dominerande inom kategorin vilket gör de till en viktig del av dagligvarubutikens värdekedja. Transportförpackningen leder dock till två ickeönskvärda aktiviteter inom kategorin och det är papplockning och returhantering vilka kan sägas enbart bidra till ytterligare tidsåtgång.

Den enda aktivitet som hamnar utanför denna kategori är kampanjexponering som hamnar under kategorin marknadsföring och försäljning. Vi har valt denna placering eftersom syftet är att locka kunderna till butiken och väl där till impulsköp. Det går att diskutera om även varuupplockningen ska placeras i denna kategori då en del i denna kan sägas vara exponering av varorna i försäljningssyfte. Vi menar dock det är vid utformningen av planogrammen som butikshyllans utseende bestäms och att andra aktiviteter som t ex skrivande av skyltar förstärker marknadsföringen. Följden av detta blir att eftersom det inte är vid varuupplockningen som hur och var varorna ska exponeras så ska aktiviteten inte kategoriseras som marknadsföring och försäljning.



Figur 7.3 Transportförpacknings relaterade aktiviteter i dagligvarubutikens värdekedja.

7.2.2 Kostnadsdrivare

Transportförpackningen kan sägas påverka skalekonomi positivt genom att den underlättar stora volymer. Denna funktion kan sägas utgöra transportförpackningens existensberättigande. Genom att packa flera konsumentförpackningar i en större transportförpackning underlättas logistiken då den förhöjda staplingsbarheten gör att lastutrymmet i exempelvis lastbilarna kan utnyttjas maximalt. Skalekonomin kan stärkas ytterligare genom att transportförpackningarna används i butikshyllan. Vid användning i hyllan minskar hanteringstiden enligt vår undersökning främst genom att uppställningen i hyllan effektiviseras. Detta blir mer utmärkande ju större volymer som kommer i varje transportförpackning. Vid exponering av kampanjvaror är detta tydligt där specialutformade transportförpackningar exempelvis färdigexponerade halvpallar kan ställas ut direkt i butiken och göras färdiga genom att ett lock rivs av. Det kräver dock en snabb omsättningshastighet som vid kampanj eller att varan har en lång hållbarhetstid som till exempel mjöl.

Transportförpackningens användande i butikshyllan är beroende av dagligvarukedjornas och den enskilda butikens policy. I vår undersökning hade SPAR som policy att använda så lite transportförpackningar som möjligt i butikshyllan. Ett argument för policyn var att de ville slippa att ha papp liggande på hyllorna vilket tar tid att samla in och dessutom inte ansågs estetiskt tilltalande och därför verka negativt för försäljningen. Vi kunde dock inte spåra några tidsvinster vid ett sådant system. De tjänade alltså inte in den tid de förlorade på att stapla enskilda konsumentförpackningar.

Dagligvarukedjornas policy spelar in genom att de utformar de planogram som ligger till grund för butikshyllornas utseende. På planogrammen bestämmer också om varorna ska exponeras i transportförpackningen. I vilken utsträckning transportförpackningar ska användas är beroende av komplexiteten i dagligvarubutikens erbjudande. I Forum butikerna ska transportförpackningen användas i större utsträckning i butikshyllan än på Konsum eftersom de har en lågprisprofil. De borde därför vara effektivare i sin hantering av transportförpackningar. Vi har dock inte kunnat spåra någon sådan effektivisering, vilket skulle tala för att användandet av transportförpackning i butikshyllan inte påverkar effektiviteten. Vi tror dock att Forum Stadion inte har kommit upp i fulleffektivitet än på grund av att butiken är relativt nystartad och att personalen därmed inte har den erfarenhet som krävs för en ökad effektivitet.

Flertalet av de intervjuade pekar på att erfarenhet är en viktig faktor vid hantering av transportförpackningar. Detta trots att tillverkarna försöker utforma dessa på ett sätt som ska minska fördelarna av en större erfarenhet genom exempelvis öppningshjälpmedel. Vår undersökning visar att erfaren personal i dagligvarubutikerna oftast inte använder sig av öppningshjälpmedlen då dessa anses opålitliga och därför ökar tidsåtgången istället för att minska den. Tillgången till teknologi även om den är primitiv som i fallet pappknivar påverkar hanteringstiden positivt. Erfarenhet i kombination med teknologi är en nödvändighet för effektiv hantering då ett felaktigt användande av pappknivarna kan skada konsumentförpackningar i transportförpackningen.

Den teknologi i form av beställning på referensnummer som används inom Coop har en stor effektiviseringspotential. Genom att varorna som ska till samma butikshylla kommer samlade på en eller flera rullvagnar eller pallar tvingas inte personalen sortera transportförpackningarna. På SPAR där de inte har tillgång till en sådan tvingas personalen sortera samtliga varor innan de kan plockas upp vilket är tidsödande. Teknologin är indirekt kopplad till transportförpackningen men har en stor påverkan på dess hantering.

Produktionsmetodens effektivitet innebär i vårt fall rutiner för hantering av transportförpackningar. Förutom de delar som är beroende av teknologi eller policy har vi inte hittat några skillnader i produktionsmetod utan produktionsmetoden är generell. Vi har i inget fall sätt ett aktivt arbete med effektiviseringar på området. Detta innebär inte att det inte kan finnas möjlighet till effektiviseringar men vi har inte hittat en överlägsen metod utan samtliga butiker hanterar transportförpackningarna på ett liknande sätt. Det kan finnas nyansskillnader men inga genomgripande.

7.3 Analysnivå 3

7.3.1 Matchning

Vi har i vår undersökning sett att transportförpackningar till viss del hjälper till i matchningen av leverantörer och kunder. Transportförpackningens roll är i de fallen att informera kunden om produkten och leverantören. Det främsta exemplet vi sett i undersökningen är inom frukt och grönt då både leverantör och ursprungsland oftast är tryckt på transportförpackningen och på så sätt vägleder kunden i vid deras val. Vid kampanjexponering används transportförpackningen i marknadsföringssyfte och de är då oftast specialdesignade för detta ändamål. I de flesta fall har vi dock inte kunnat se att transportförpackningen används vid matchning. Tvärtom anses den verka negativt då en tom transportförpackning anses avskräcka potentiella köpare. Vi har dock haft svårt att hitta några konkreta bevis för att så är fallet. Det finns dock en tradition i de studerade butikerna där transportförpackningar i butikshyllan betraktas som estetiskt ofördelaktigt. Anledningen till detta kan vara en kombination av att de flesta transportförpackningar inte är fullt ut designade för att användas i butikshyllan och att butikshyllorna i sig självt inte är dimensionerade efter transportförpackningarna.

Att matchningen inte är transportförpackningens största bidrag till värdeskapande märks tydligt då värdekedjan (se figur 7.3) betraktas. Kampanjexponering är egentligen den enda transportförpackningsrelaterade aktivitet som är placerad under marknadsföring och försäljning. De transportförpackningar som används där är också de som i störst utsträckning är framtagna i ett marknadsföringssyfte. Om fler transportförpackningar var utformade i marknadsföringssyfte skulle kanske synen på dem ändras och de skulle utgöra en större del i matchningen.

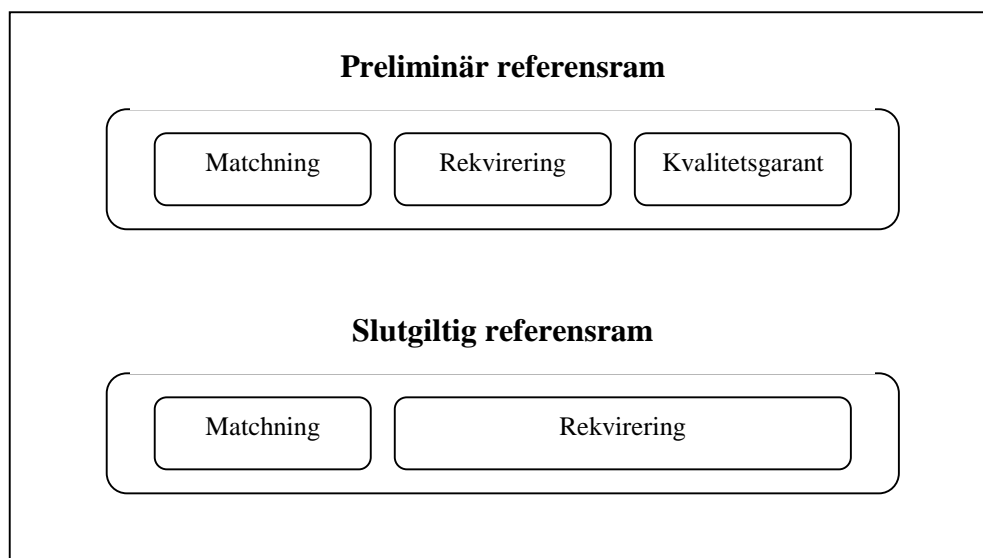
7.3.2 Rekvirering

Transportförpackningars primära funktion är rekvirering genom att den skyddar konsumentförpackningen under transporten från producent till dagligvaruhandlare. Det är också dessa egenskaper som dominerar respondenternas åsikter om transportförpackningar, där snabböppnade transportförpackningar föredras. Snabbhet anses också vara den främsta anledningen till att använda dem i butikshyllan. Att använda transportförpackningarna i butikshyllan ger främst skalfördelar genom att flera konsumentförpackning kan placeras samtidigt. Ett annat tecken på att det är genom att underlätta rekvirering som transportförpackningen främst bidrar till värdeskapandet är de kostnadsdrivare som dominerar användandet och det är främst genom skala som transportförpackningar påverkar värdeskapandet. De övriga kostnadsdrivarna påverkar egentligen inte värdeskapandet utan möjligheterna för transportförpackningarna bidra till skala.

Även då värdekedjan betraktas (figur 7.3) är det rekvirering som är dominerande, då nästintill samtliga transportförpackningsrelaterade aktiviteter kategoriseras som primäraktiviteten ankommande logistik. Arbetet med transportförpackningar utgör också enligt vår undersökning närmare 30 % av den totala tidsförbrukningen i dagligvaruhandeln. Då lejonparten av den tiden ägnas åt ankommande logistik stärks bilden ytterligare rekvirering som den största värdeskaparen.

7.3.3 Kvalitetsgarant

Att transportförpackningarna bidrar till att höja produkternas kvalitet kan vi konstatera, men att de skulle bidra till att dagligvarubutikerna framstår som garantier för kvalitet är tveksamt. Vi har i vår studie sett få tecken på att transportförpackningar bidrar till detta. Det enda sättet som vi kan se att de bidrar är i dess roll som informationsspridare. På samma sätt som de bidrar till matchning inom frukt och grönt genom att upplysa om ursprungsland kan detta också peka på god kvalitet. Vissa länder anses garantera högre kvalitet exempelvis vill många svenskar ha svensk nypotatis och svenska jordgubbar till midsommar. Vi anser dock att det är i relativt få fall där transportförpackningar kan skapa värde på ett sådant sätt.



Figur 7.4. Transportförpackningens värdeskapande funktioner.

8 Slutsatser

Genom en multipel fallstudie har uppsatsen undersökt hur transportförpackningar bidrar till en dagligvarubutiks värdeskapande. Tre fallföretag valdes på grundval av att få så varierande typer av butiker som möjligt. Genom observationer, intervjuer och dokumentstudier kartlades butikernas arbetsprocesser med fokus på hanteringen av transportförpackningar. I samband med detta undersöktes även vilka drivare som kunde knytas till de olika kartlagda aktiviteterna. Dessa drivare ligger till grund för analysen av kostnadsdrivarna medan arbetsprocesserna samlades i ett flödesschema för transportförpackningar som i sin tur hjälpte oss att relatera transportförpackningarna till butikens värdekedja. På basis av värdekedja och kostnadsdrivare analyserades därefter vilka av butikens värdeskapande funktioner som transportförpackningarna bidrar till.

Studiens upplägg innebar att en preliminär teoretisk referensram byggdes upp. Efter att ha jämfört vår empiri med denna kunde vi sedan utveckla referensramen för att bättre fånga hur transportförpackningar bidrar till värdeskapande i dagligvarubutiker. Referensramen byggdes dels på tidigare studier som angav den preliminära aktiviteterna i butiken samt vilka faktorer som påverkar tidsåtgången för förpackningshanteringen. Arbetet som utförs i Hermanssons (2001) aktiviteter förekommer i butikerna men vi har gjort en mer verklighetsnära indelning av dem. Dessutom har vi lagt till två aktiviteter: kampanjexponering och papplockning. När det gäller faktorerna som driver hanteringstiden för transportförpackningar är Hermanssons inte tillämpliga i alla delar. Det är i stor utsträckning faktorer som inte är kopplade till transportförpackningen som är avgörande för tidsåtgången. Ett tillägg till referensramen externa faktorer. Det är till stor del faktorer som butiken inte direkt kan kontrollera som ligger till grund för tidsåtgången. I denna uppsats har den enskilda butiken varit i fokus men det system som butiken ingår i är högst väsentligt även för det dagliga arbetet med transportförpackningarna. Kostnadsdrivarna som vi preliminärt antog vara viktiga har visat sig stämma till sin förekomst. Däremot har vi i vår slutliga modell förändrat deras inbördes relationer. Skala är den dominerande drivaren och övriga drivare bidrar till denna på olika sätt. Transportförpackningarnas roll i butikens värdekedja är koncentrerade till primäraktiviteten ankommande logistik men de har även betydelse för marknadsföring och försäljning. Inom ankommande logistik dominerar hanteringen av transportförpackningar helt. Transportförpackningshantering för en tredjedel av butikens totala tidsförbrukning.

Som vi sett i analysen är det fortfarande rekvirering som är det viktigaste sättet för transportförpackningen att skapa värde. Trots att den i allt högre grad återfinns i butikshyllan transportförpackningen i väldigt begränsad utsträckning till matchningen av produkt och kund. Vi tror att det krävs en attitydförändring i dagligvarubranschen för att transportförpackningars värdeskapande området ska kunna utökas. Idag är den allmänna inställningen i butikerna att transportförpackningar i butikshyllan påverkar rekvireringen positivt men att de samtidigt är negativa för matchningen, i stället för att ses som en potentiell ”reklampelare” så anses transportförpackningen skräpiga. Det borde ligga i både transportförpackningsproducenternas och dagligvaruhandlarnas intresse att förändra denna inställning och framförallt förändra transportförpackningarna så att både rekvirering och matchning påverkas positivt. Idag uppfyller många transportförpackningar inte kraven för att både kunna vara en del av rekvireringen och matchningen. Det bästa exemplet är plastbacken som av personalen i dagligvarubutikerna anses vara den främsta transportförpackningen inom de områden den används. Plastbacken kan kanske sägas vara optimerad för att bidra till rekvireringen men saknar till följd av sin standardiserade design däremot helt möjligheten till att bidra till matchningen.

8.1 Reflektioner

Stora delar av personalstyrkan i dagligvarubutikerna är idag vikta för hantering av transportförpackningar och totalt sätt läggs runt 30 % av den totala arbetstiden på transportförpacknings relaterade aktiviteter. Trots detta har vi inte kunnat se att det inom dagligvarukedjorna finns något system för att dra nytta butikernas erfarenheter och på så sätt optimera och standardisera sättet att arbeta med transportförpackningar. Inom andra större organisationer med relativt enkla arbetsuppgifter har man varit ytterst framgångsrika i standardiseringsarbetet. Varför arbetas det inte inom Coop för att skapa ett ”McForum”? Genom att utvärdera rutinerna hade de troligen också kommit fram till hur de skulle vilja att transportförpackningarna var utformade. Kedjorna skulle då kunna utnyttja sin storlek för att sätta press på producenterna för att få transportförpackningarna anpassade efter sina krav vilket ytterligare skulle sänka tidsåtgången för transportförpackningshantering. I Coops fall borde detta vara en lämplig väg att gå för Forumkedjan som redan idag har en uttalad lågprisstrategi.

De anställda i dagligvarubutikerna som arbetar med transportförpackningar ser sig inte som säljare. Under våra intervjuer har den generella inställningen till kundkontakt varit att den stör arbetet istället för att ses som ett tillfälle att sälja in varor. Personalstyrkan är organiserad efter varugrupper och den anställda borde därför kunna vara expert på sin grupp. De skulle då kunna utnyttja sitt informationsövertag i rollen som säljare och komma med råd och tips om kompletterande varor. Detta vore i viss mån att gå i motsatt riktning i förhållande

till ”McForum” och borde vara alternativet för de kedjor som inte satsat på en ren lågprisstrategi.

8.2 Vidare forskning

Vi ser en del intressanta frågor direkt kopplade till vår undersökning. Vi anser att det vore intressant att studera transportförpackningens roll i dagligvarubranschen ur andra perspektiv än butikens. I dagligvarubutikerna finns en viss syn på transportförpackningar i butikshyllan men vi skulle finna det intressant undersöka kundernas inställning. Genom att ha marknadsföringsperspektiv utreda vilka konsekvenser och möjligheter det finns i transportförpackningen som ”reklampelare”. Vi efterlyser också ett mer holistiskt perspektiv där hela transportförpackningens leveranssystem studeras. Vi har noterat intressekonflikter mellan olika aktörer i försörjningskedja. Ett exempel är referensnummersystemet som i dagligvaruhandeln ses som positivt medan speditörerna betraktar det som slöseri att inte utnyttja lastbärarnas fulla kapacitet för att på så sätt minska antalet transporter.

Ett annat område som knyter an till våra tidigare reflektioner är dagligvarukedjornas försök att kombinera lågprisstrategi med differentieringsstrategi vilket Porter (1985) anser vara dömt att misslyckas. Vi anser trots Porters uppfattning att det skulle vara intressant att utreda om det går att kombinera strategierna i dagligvarubutikerna och hur detta i sådana fall skulle göras. Kopplat till detta efterlyser vi även en studie av hur dagligvarubutikens personalstyrka borde organiseras för att bättre kombinera arbetet med transportförpackningar med rollen som säljare.

8.3 Validitet

Med tre fallföretag har vi lättare kunnat se mönster i vår data jämfört med om vi bara hade använt oss av ett fallföretag. Våra slutsatser har därmed stärkts genom att resultaten upprepats i tre fall. Det är emellertid viktigt att understryka att vi inte avser att uttala oss om en hel bransch utan endast har genererat en modell för hur transportförpackningars värdeskapande i dagligvarubutiker kan beskrivas. Genom metodtriangulering och respondentvalidering har vi uppnått en hög validitet i studien.

Källförteckning

Publicerade källor

Ahlqvist, Erika & Palm, Daniel (2000) *Spill och kassationer: en studie över hur mycket livsmedel som förstörs i livsmedelsbutiker*, Packforsk

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten* Studentlitteratur

Anderson, Philip & Anderson, Erin (2002) "The New E-commerce Intermediaries", *MIT Sloan Management Review*, Summer 2002

Ax, Christian & Ask, Urban (1995) *Cost management: Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling* Studentlitteratur

Bryman, Allan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur

Gerdin, Jonas (1996) *ABC-kalkylering*, Studentlitteratur

Hermansson, Annica (2001) "Öppning av förpackningar i butik" Packforsk

Hermansson, Annica & Pousette, Sandra (1996) "Ergonomi butik – från kajkant till hylla" Packforsk

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur

Johnsson, Mats (1998) *Packaging logistics: a value added approach*, Lunds Universitet

Jönsson, Gunilla (1993) *Corrugated Board Packaging*, Pira International

Kaplan, Robert S & Cooper Robin (1998) *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* Harvard Business School Press

Kooperativa Förbundets årsredovisning 2003

Porter, Michael E.(1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*,

Saghir, Mazen (2002) *Packaging Logistics Evaluation in the Swedish Retail Supply Chain*, Lund University

Saghir, Mazen & Jönsson, Gunilla (2001) "Packaging handling evaluation methods in the grocery retail industry", *Packaging Technology and Science* vol. 14, issue 1, s. 21 - 29

Shank, Johan K & Govindarajan Vijay (1993) *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage* The Free Press

Stabell, Charles B. & Fjeldstad, Øystein D. (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops and Networks" *Strategic Management Journal*, vol. 19, 413-437, 1998

Wikström, Solveig & Normann, Richard (1994) *Knowledge & Value: a new perspective on corporate transformation* Routledge

Yin, Robert K (1994) *Case Study Research: Design and Methods* Sage Publication Inc. 2:a upplagan

Intervjuer

Coop Forum Stadion

Intervju 1, Dybdal, Maria Stormarknadschef, 2004-03-16

Intervju 2, anställd, 2004-04-14

Intervju 3, anställd, 2004-05-03

Intervju 4, anställd, 2004-05-06

Intervju 5, anställd, 2004-05-06

Intervju 6, anställd, 2004-05-13

Intervju 7, anställd, 2004-05-13

Intervju 8, anställd, 2004-05-13

Coop Konsum Mårtenstorget

Intervju 9, Larsson, Jerry Butikschef,

Intervju 10, anställd, 2004-04-15

Intervju 11, anställd, 2004-04-21

Intervju 12, anställd, 2004-04-28

Intervju 13, anställd, 2004-05-04

Intervju 14, anställd, 2004-05-04

Intervju 15, anställd, 2004-05-04

SPAR Lund

Intervju 16, Nilsson, Hans Butikschef, 2004-04-16

Intervju 17, anställd, 2004-05-10

Intervju 18, anställd, 2004-05-10

Informantintervjuer

Informant 1, Ekbring, Stefan, Coops Dagligvaruterminial i Wäxjö, 2004-04-29

Informant 2, Gripenberg, Pia journalist Dagens Nyheter, 2004-03-15

Elektroniska källor

Carrefour , hemsida, <http://www.carrefour.com>, 2004-04-14

Dagens Nyheter, hemsida, <http://www.dn.se>, 2004-04-14

Idg.se, hemsida, <http://www.idg.se>, 2004-04-14

Konkurrensverket, hemsida, <http://www.kkv.se>, 2004-04-14

Lidl AB, hemsida, <http://www.lidl.se>, 2004-04-14

Netto, hemsida, <http://www.netto.se>, 2004-04-14

Svenska Dagblad, hemsida, <http://www.svd.se>, 2004-04-14

Walmart, hemsida, <http://www.walmart.com>, 2004-04-14