



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Juni 2007

ICAs strategiska beslut

– Nyckeln till företagets förändring och utveckling

Handledare
Per-Hugo Skärvad

Författare
Anna Gerok
Annica Svensson
Kenix Vuong

SAMMANFATTNING

- Titel:** ICAs strategiska beslut – Nyckeln till förändring och utveckling
- Seminariedatum:** 05/06/2007
- Kurs:** FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Anna Gerok, Annica Svensson och Kenix Vuong
- Handledare:** Per-Hugo Skärvad
- Nyckelord:** ICA, strategi, strategiska beslut, organisationsutveckling, organisationsförändring, beslutsfattande, externa faktorer och förändring.
- Syfte:** Vårt syfte är att skapa förståelse för ICAs förändring och utveckling under åren 1993 till 2006 utifrån företags strategiska beslut.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats. För att samla in data till empirin granskades ICAs årsredovisningar för åren 1993 till 2006. Vidare genomfördes semi-strukturerade intervjuer med ICA Handlare, leverantörer och kunder. För att få djup och tillförlitlighet i studien har äkthet och trovärdighet behandlats i metoden.
- Empiri:** Empirin bygger huvudsakligen på en tidslinje vilken består av ICAs strategiska beslut. För att få en bättre förståelse för fallföretaget redogörs en sammanfattning av ICA och resultatet från intervjuerna redovisas.
- Teoretiska perspektiv:** Teorier om strategi och strategiskt beslutsfattande beskrivs. Även olika typer av förändring och utveckling samt faktorer som kan påverka dessa utreds.
- Slutsats:** Våra slutsatser är att ICA har genomgått en positiv förändring och utveckling under den undersökta tidsperioden. De främsta anledningarna till framgång är balans mellan samordning och lokal anpassning, effektivisering och rationalisering, kundfokus, personalens möjlighet att utvecklas samt satsning på nya verksamhetsområden.

ABSTRACT

- Title:** The strategic decisions of ICA – the key to organizational change and development
- Seminar date:** 05/06/2007
- Course:** FEK 591, Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Anna Gerok, Annica Svensson and Kenix Vuong
- Advisor:** Per-Hugo Skärvad
- Key words:** ICA, strategy, strategic decision, organisational change, change management and organizational development.
- Purpose:** By studying the strategic decisions we will create an understanding for the organizational change and development that ICA has been going through the years between 1993 and 2006.
- Methodology:** A qualitative approach as been used in this case study with an abductive research perspective. In order to collect the empirical data the annual report regarding the years 1993 to 2006 has been analysed. Furthermore interviews have been made with employees of ICA, suppliers and customers. The reliability of this thesis is also discussed in this chapter.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is mainly build upon a chart which consists of the strategic decisions made by ICA. In order to create a more comprehensive view of the company, a summary is made of ICA's history. Finally the results of the interviews are shown.
- Theoretical perspectives:** We have developed our theoretical frame of reference from different perspectives. Theories about strategy, strategic decision making, organizational change and organizational development is chosen to broaden our perspectives.
- Conclusions:** Our conclusion is that ICA has experienced a period of positive organizational change and development. The strongest reasons are; balance between centralisation and local adaption, effectiveness and rationalization, customer focus, employees ability to develop and investment in new operating areas.

FÖRORD

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till samtliga medverkande respondenter genom vilkas samarbete det har möjliggjorts ett mer djupgående perspektiv av ICA; Joakim Andersson, John Keding, Birger Rappsjö och butikschefen på ICA Kvantum. Vi vill även tacka de opponenter som kommit med synpunkter och förslag.

Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Per-Hugo Skärvad för den handledning vi erhållit, vilken inspirerat oss under arbetets gång och har gjort genomförandet av uppsatsen möjligt.

Lund, den 5 juni 2007

Anna Gerok

Annica Svensson

Kenix Vuong

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	PROBLEMMOMRÅDE.....	3
1.2.1	<i>Tidigare forskning.....</i>	<i>3</i>
1.2.2	<i>Frågeställning.....</i>	<i>4</i>
1.2.3	<i>Definition av strategiskt beslut.....</i>	<i>5</i>
1.3	SYFTE.....	5
1.4	MÅLGRUPP.....	5
1.5	DISPOSITION.....	6
2	METOD.....	7
2.1	VAL AV METOD.....	7
2.2	FALLSTUDIE.....	7
2.3	UNDERSÖKNINGSDESIGN.....	8
2.4	DATAINSAMLING.....	9
2.5	GRANSKNING OCH INNEHÅLLSANALYS.....	10
2.6	INTERVJUER.....	11
2.7	URVAL.....	12
2.8	UNDERSÖKNINGSANSATS.....	13
2.9	UNDERSÖKNINGSKVALITET.....	14
2.9.1	<i>Trovärdighet.....</i>	<i>14</i>
2.9.2	<i>Äkthet.....</i>	<i>16</i>
2.10	KÄLLKRITIK.....	17
3	TEORI.....	18
3.1	DISPOSITION AV TEORI.....	18
3.2	STRATEGI.....	18
3.2.1	<i>Porters syn på strategi.....</i>	<i>18</i>
3.2.2	<i>Turners syn på strategi.....</i>	<i>19</i>
3.2.3	<i>Decision – och Visiondrivna företag.....</i>	<i>21</i>
3.3	FÖRÄNDRING OCH UTVECKLING I ORGANISATIONER.....	23
3.3.1	<i>Lewin's change model.....</i>	<i>24</i>
3.3.2	<i>Olika sorters förändringar.....</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>Avgörande trender som påverkat.....</i>	<i>30</i>

4	EMPIRI	31
4.1	ICA	31
4.1.1	<i>Historia om ICA</i>	31
4.1.2	<i>Ägarstruktur</i>	32
4.1.3	<i>ICAs värderingar och strategi</i>	33
4.1.4	<i>ICA Sverige AB</i>	34
4.1.5	<i>Butiksprofiler</i>	34
4.2	TIDSLINJE – STRATEGISKA BESLUT.....	34
4.3	INTERVJUER.....	41
4.3.1	<i>Intervju med Butikschefen</i>	41
4.3.2	<i>Intervju med butiksanställd Joakim Andersson</i>	43
4.3.3	<i>Intervju med marknadschefen John Keding</i>	44
4.3.4	<i>Intervju med marknadskonsulten Birger Rappsjö</i>	44
4.3.5	<i>Intervju – kunder</i>	46
5	ANALYS	47
5.1	FÖRVÄRV.....	48
5.2	MARKNAD	51
5.3	LOGISTIK	58
5.4	TEKNOLOGI	60
5.5	MILJÖ	62
5.6	AVYTTRINGAR.....	63
5.7	ÖVRIGA STRATEGISKA BESLUT	65
6	SLUTSATS	71
6.1	DE STRATEGISKA BESLUTENS GRUPPERING	71
6.2	RESULTATET AV DET STRATEGISKA BESLUSFATTANDET	74
6.3	ICA ABS RESULTAT	76
6.4	AVSLUTANDE REFLEKTION.....	77
6.5	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	78
7	KÄLLFÖRTECKNING	79
	BILAGA 1	83
	BILAGA 2	84
	BILAGA 3	85

1 INLEDNING

Det inledande kapitlet introducerar läsaren i ämnesområdet och klargör vad som kommer att undersökas i uppsatsen. Efter en presentation av bakgrunden skapas en bättre förståelse inför problemområdet som innehåller beskrivning av tidigare forskning, vad som kommer att studeras och en definition av begreppet strategiska beslut. Problemdiskussionen leder slutligen till uppsatsens konkreta syfte och disposition.

1.1 Bakgrund

Det råder ingen tvekan om att spelreglerna på marknaden har genomgått en stor förändring under de senaste 14 åren. Marknadens förutsättningar har sällan skådats så föränderliga och nya mönster och vägar till framgång för företag utkristalliserar sig i ett imponerande tempo. Förklaringen till denna dynamiska utveckling är faktorer som internationalisering, nya teknologiska lösningar och miljömedvetande. Följaktligen har ett företagsklimat skapats som präglas av både fantastiska möjligheter och stora risker.

När det gäller den ekonomiska situationen i Sverige har denna varierat under olika perioder, vilket är viktigt att beakta för att kunna få en djupare förståelse för företagens situation. I början av 1990-talet präglades ekonomin av lågkonjunktur. Luften gick ur den svenska ekonomin och en hård åtstramningspolitik bedrevs. I mitten av decenniet började arbetslösheten att sjunka samtidigt som inflationen hölls på låg nivå. Inflationen ökade sedan något för att därefter gå ner på låg nivå igen i samband med att IT-bubblan sprack. Samtidigt började arbetslösheten att stiga (www.di.se). Utvecklingen under 1990-talet har inneburit dramatiska förändringar i svensk ekonomi. Två stora förändringar har varit att globaliseringen och konkurrensen har ökat för företagen (Sveriges Riksbank, 2000). De ekonomiska förutsättningarna under 1990-talet fram till idag har således förändrats och skapat nya villkor för företag.

Livsmedelsbranschen har naturligtvis präglats av Sveriges ekonomiska läge under de senaste 20 åren men har också påverkats av andra faktorer. Enligt McKinsey Global Institute (2006) har en strukturell förändring inom branschen ägt rum. Branschens aktörer har blivit mer internationellt inriktade på grund av att diverse marknadsbarriärer har eliminerats genom medlemskap i EU. Konkurrensen har då ökat vilket har resulterat

i större produktivitet och stark utveckling för återförsäljarna. Genom bland annat effektivare distribution har återförsäljarnas makt över marknaden ökat (McKinsey Global Institute, 2006). Även om konkurrensen ökade för livsmedelssektorn fanns det under 1990-talet många konkurrenshinder. Ökat konkurrenstryck avspeglade sig i att pristakten på svenska livsmedel under större delen av 1990-talet var lägre än KPI-index totala ökningstakt (Sveriges Riksbank, 2000).

Teknologiska innovationer har även påverkat livsmedelsbranschens utveckling. Olika affärssystem som effektiviserat verksamheter har implementerats i företag. Vi behöver knappast poängtera att spridningen av informationsteknologin har varit revolutionerande. Affärsmöjligheter skapades som aldrig tidigare hade varit realistiskt genomförbara. Enligt Svenska Riksbankens inflationsrapport (2000) har investeringar i denna teknologi gynnat produktivitetens utvecklingen inom exempelvis livsmedelsbranschen (Sveriges Riksbank, 2000). En annan stor förändring har under de senaste 15 åren varit att miljömedvetandet etablerats hos konsumenterna. Miljöcertifiering och andra typer av miljöhänsyn har påverkat branschen genom bland annat krav på en ny typ av sortiment med miljömärkta varor.

De ekonomiska förutsättningarna tillsammans med livsmedelsbranschens trender har i sin tur ställt helt nya krav på företagens agerande och strategiska tänkande. Under 1990-talet började vetenskapen uppmärksamma den nya ekonomin som växte fram. Heracleous (2003) menade exempelvis att det är högst väsentligt att ett företag har förståelse för vad som sker i dess omvärld för att inte riskera att ligga efter i utvecklingen. Williamson (1999) ansåg också att företagens föränderliga kontext kräver flexibelt beslutsfattande. Det är väsentligt att lägga upp en strategi som inte bara tar hänsyn till företagets nuvarande situation utan också tar hänsyn till potentiella kunders behov. Det är viktigt att kombinera detta med att se över vilken kompetens och därmed vilken kapacitet företaget har inför framtida åtaganden. Detta gör att företaget kan skaffa sig ett antal strategiska möjligheter inför framtiden vilket förbättrar dess kommande marknadsposition. Eisenhardt och Brown (1998) menar att både stora och små företag som verkar under icke stabila förutsättningar kan dra nytta av att företag schemalägger sina framtida förändringar. Detta görs i förutbestämda tidsintervall och kallas för "time pacing".

1.2 Problemområde

Inom livsmedelsbranschen finns det många aktörer som har påverkats av marknadens utveckling. ICA är ett av många företag som i allra högsta grad kan anses ha påverkats av förändringar under denna tidsperiod och haft fördel av de uppkommande trenderna inom branschen. De har under denna tidsperiod förändrats och utvecklats inom många områden. ICA har en övergripande strategi som har implikationer både på lokalt och nationellt plan. Detta ger en spännande utgångspunkt för att förstå hur ett handlarkooperativ som ICA har gått till att bli ett av marknadens ledande företag inom livsmedelsbranschen. Genom att följa den resa ICA har gjort, från år 1993 fram till idag, skapas en mycket intressant exemplifiering av hur marknadens förutsättningar har påverkat beslutsfattandet och därmed förändring och utveckling i företag. ICAs strategi utgår ifrån ett antal punkter som har följt företaget under hela denna tidsperiod. Vi valde att gå bakom kulisserna för att studera de olika strategiska besluten som har fattats av ICA under denna dynamiska och händelserika period. Detta ledde oss till att se hur och varför företaget har förändrats och utvecklats. Genom detta tillvägagångssätt får läsaren en bättre förståelse för vilken roll denna period har spelat för att förändra och utveckla ICA som organisation.

1.2.1 Tidigare forskning

För att undersöka om det finns någon liknande studie inom vårt problemområde är det viktigt att titta på tidigare forskning. Nedan förklaras kortfattat några tidigare kunskapsbidrag som har framställts inom området. Detta för att förstärka relevansen av vårt val av frågeställning.

Van de Kraats och Thurlings Lambert (1997) talar om en ny process för strategiska beslut som bygger på att göra informativa kartor som ökar informationsutbyte. Författarna betonar att processen kräver ett nytänkande inom organisationen och att denna kan luckra upp hierarkiska mönster. Således en teori som belyser en ny vinkel av strategiskt tänkande och hur det tar sig uttryck inom de olika delarna av en organisation.

Informationsinsamling av strategiska beslut har också behandlats tidigare. McNeilly (2002) hävdar att det finns tre steg att följa för att fatta strategiska beslut. Det handlar om att få rätt information, fatta ett bra beslut och sedan implementera beslutet vilket

kallas för information stage, decision stage respektive action stage. Informationen kategoriseras sedan till kunskap om konkurrenssituation, om det egna företaget och om marknaden.

Vidare har Mantinsons och Davison (2007) behandlat olika typer av beslutsfattande och hur informationssystem kan stödja denna process. Detta har gjorts genom en jämförande studie mellan beslutsfattande i USA, Japan och Kina. Skillnaden mellan länderna visar sig inte enbart bero på kulturella skillnader utan också på hur informationsteknologin i respektive land är anpassad för beslutsfattandet.

Butel och Watkins (2000) har belyst ämnesområdet strategiska beslut utifrån ett organisationsperspektiv som präglas av oförutsedda och föränderliga externa förutsättningar. En modell som förklarar utfallet av undersökningen har tagits fram av författarna.

En studie om informationsteknologi inom livsmedelsbranschen har gjorts av Park och King (2007). Studien visar på hur denna teknologi har gett ett nytt leveranssystem och vad detta ger för kapacitet och påverkan. Teknologin delas in i tre kategorier vilka är gemensam data-, besluts- och marknadsinformation.

Slutligen har Strand och Thurn (2005) skrivit om strategiskt beslutsfattande. Författarna har gjort en undersökning om hur svenska medelstora företag fattar strategiska beslut. De tittade även på hur dessa påverkade entreprenöriellt agerande och försäljnings- och lönsamhetsutveckling.

1.2.2 Frågeställning

Tidigare forskning visar enligt ovan att områden inom strategi, strategiska beslut och livsmedel har behandlats. Däremot har vi inte kunnat hitta någon studie som har belyst ICAs förändrings- och utvecklingsmönster under perioden 1993 till 2006. Vi har därför kunnat identifiera en kunskapslucka och ämnar därmed fylla denna med vårt kommande bidrag till vetenskapen. Vår frågeställning blir därmed följande: *Hur och varför har ICA utifrån de strategiska besluten förändrats och utvecklats under åren 1993 till 2006?*

Vi vill uppmärksamma läsaren på att en avgränsning förekommer. Vi kommer att utgå ifrån de strategiska beslut som har tagits upp i årsredovisningarna, dessa har valts ut under kriterier som följer under stycket om definition av strategiska beslut. Något som också bör poängteras är att ICA-koncernen benämns ICA i denna uppsats.

1.2.3 Definition av strategiskt beslut

Definitionen av strategiska beslut i denna uppsats bygger på resonemangen som Ansoff (1965) och Grant (2005) för kring ämnet. Ansoff (1965) definierar strategiska beslut som något som formar en organisations resursomvandling för att kunna uppfylla dess mål i så hög grad som möjligt. Författaren menar även att genom de strategiska besluten ska en organisation uppnå en överensstämmelse med omvärlden. Grant (2005) anser att strategiska beslut har tre egenskaper, de är viktiga, de är i hög grad bindande och resurserna som involveras kan inte helt oproblematisk dras ur beslutsprocessen. Utifrån dessa två författare har vi kommit fram till vad vi anser att ICAs olika beslut ska ha uppfyllt för att de ska definieras som strategiska beslut. Samtliga av följande kriterier ska därför vara uppfyllda för att ett beslut ska vara strategiskt:

- Beslutet ska uppnå en överensstämmelse med omvärlden.
- Beslutet är viktig och ska uppfylla företagets mål i så hög grad som möjligt.
- Beslutet innebär en resursomvandling för företaget.
- Verkställandet av beslutet kan inte ångras eller dras tillbaka utan komplikationer.

1.3 Syfte

Syftet är att skapa förståelse för ICAs förändring och utveckling under åren 1993 till 2006 utifrån företagets strategiska beslut.

1.4 Målgrupp

Det vetenskapliga bidraget riktar sig i första hand till personer som har ett stort intresse för strategi och företagsekonomi, då främst inom Strategic Management. Uppsatsen riktar sig även till personer som är involverade eller har ett intresse för livsmedelsbranschen. Då ingen djupare bakgrund till utvald teori görs förutses att läsaren har en viss kunskap om ämnet sedan tidigare. Till vald målgrupp önskar vi därför att dela med oss av vårt kunskapsbidrag och öka intresset för ämnet.

1.5 Disposition

De följande kapitlen inleds med metoden. Här beskrivs val av metod och undersökningsdesign samt varför våra val ansågs relevanta för uppsatsen. Vidare i metoden framställs hur vi har gått tillväga med insamling av data, både vad gäller teori och empiri. Avsnittet avslutas med uppsatsens kvalitet då dess trovärdighet och äkthet diskuteras. Nästkommande kapitel belyser uppsatsens teori. Här förklaras strategi, beslutsfattande och olika sorters förändring i organisationer. Det följande kapitlet består av empiri. Det inleds med en redogörelse av fallföretaget ICA. Därefter beskrivs ICAs strategiska beslut som tagits under 1993 till 2006 i en tidslinje. Detta följs av en sammanställning av resultatet från intervjuerna från ICA Handlare, leverantörer och kunder. De tidigare kapitlen har lett oss in på analysen. Här analyseras informationen från teori och empiri tillsammans. Analysen byggs på de strategiska beslut som ICA har fattat. Vidare förklaras de strategiska valen, beslutens osäkerhetsnivå samt vilken typ av förändring ICA har genomgått. Uppsatsens resultat knyts sedan ihop i slutsatsen där avslutande reflektion och förslag på vidare forskning även ges.

2 METOD

En metod är ”ett redskap, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Allt som kan bidra till att uppnå dessa mål är en metod” (Holme & Solvang, 1997 s.13).

I kapitlet förklaras valet av metod, undersökningsdesign, datainsamling och innehållsanalys. Vidare beskrivs hur material från ICA har granskats och framställts. Vi har även presenterat hur intervjuerna har genomförts, vilken forskningsansats som har använts och undersökningens trovärdighet och äkthet.

2.1 Val av metod

Enligt Holme och Solvang (1997) är det mycket vanligt att använda sig av kvalitativa eller kvantitativa metoder när en undersökning skall genomföras för att lösa samhällsvetenskapliga frågor. Merriam (1999) menar att den kvalitativa metoden är något som kan ge bättre insikter, upptäckter och tolkningar och används ofta för att undersöka något på djupet. Syftet med en kvalitativ metod är närhet till enheter som individer, grupper eller organisationer i en undersökning. Detta för att forskaren ska kunna se världen utifrån enhetens perspektiv (Holme & Solvang, 1997). Enligt Bryman (2006) kännetecknas en kvalitativ metod av att informationen uttrycks i ord istället för statistik och numerisk data. Genom att använda oss av den kvalitativa metoden fick vi informationen som vi önskade och lyckades fånga det djup i undersökningen som vi eftersträvade. För att få detta djup i vår kvalitativa studie ansåg vi att den i särklass bästa informationen framkom av att analysera årsredovisningar. En nackdel med att använda kvalitativ metod är dock att det är svårt att generalisera resultatet (Bryman, 2006). Vi anser detta oväsentligt i vår undersökning då en fallstudie skall göras.

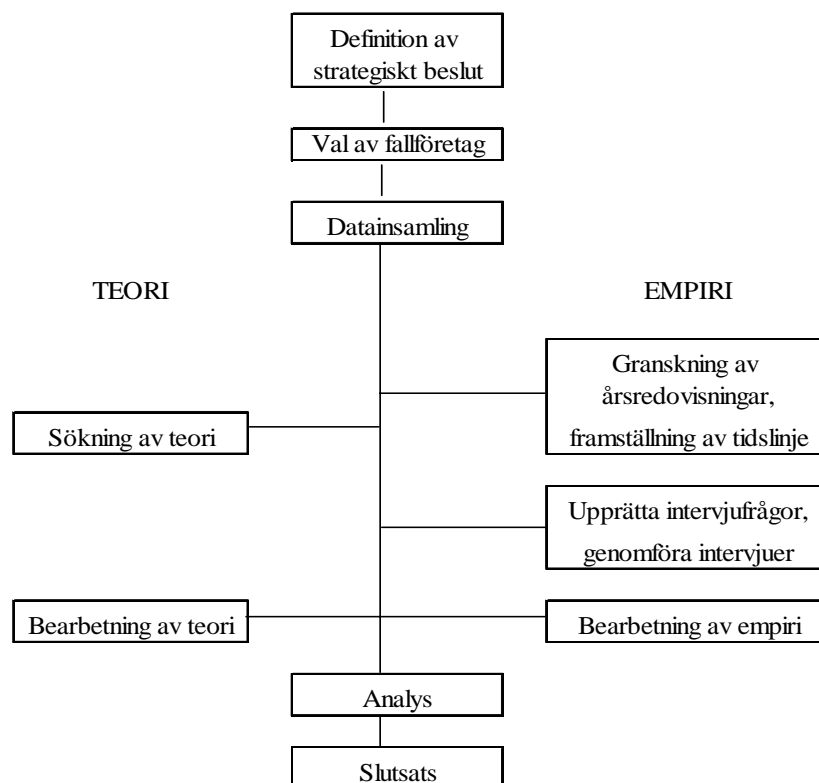
2.2 Fallstudie

Det är vanligt att associera begreppet ”fall” med en fallstudie av en viss plats, exempelvis en organisation (Bryman, 2006). Andersen (1998) menar att fallstudiemetoden är mycket vanlig vid undersökning av organisationer. Bryman (2006) tar även upp vad som kännetecknar en fallstudiedesign. Detta innebär att forskarna ofta väljer en kvalitativ metod och ostrukturerade intervjuer då dessa fungerar bra vid en detaljerad undersökning av ett fall. För att kunna förstå vad som sker i, utanför och mellan organisationer och sedan kunna förklara detta menar Andersen (1998) att det

oftast är nödvändigt att arbeta med många variabler samtidigt i en fallstudie. För att kunskapsmässigt kunna behandla en stor mängd data bör reducering av antalet undersökningsenheter göras. På grund av detta har vi valt att genomföra en fallstudie på en enskild organisation, ICA. Vi ville skaffa så mycket information som möjligt om ICAs strategiska beslut, förändring och utveckling. Utifrån den insamlade informationen ville vi framföra ny kunskap om hur ICA har förändrats och utvecklats under den undersökta tidsperioden.

2.3 Undersökningsdesign

”Undersökningsdesign betecknar det sätt på vilket vi utforskar det fenomen som vi ska studera. Mer exakt utgör en undersökningsdesign den kombination av tillvägagångssätt som vi använder för att samla in data” (Andersen, 1998 s.120). Undersökningsdesign ämnar förklara för läsaren hur vi har genomfört studien. Tillvägagångssätten för de olika delarna kommer att förklaras mer ingående i de kommande avsnitten. Nedan visas en modell av vårt tillvägagångssätt.



Figur 2.3.1 Tillvägagångssätt. Egen sammanställning.

När definitionen och fallföretaget hade bestämts blev definitionen vår utgångspunkt för fastställandet av vilka strategiska beslut ICA har gjort under undersökningsperioden. Genom noggranna granskningar av material har en tidslinje framställts. Vidare har vi utformat ett teorikapitel med utgångspunkt från vårt syfte. Både teorierna och tidslinjen har bidragit vid upprättandet och sammanställning av intervjufrågor till våra undersökningspersoner. Materialet har sedan analyserats med utgångspunkt från vårt syfte och återkoppling har gjorts till teorin. Detta har givit oss en grund till vår slutsats.

2.4 Datainsamling

När ett problem eller en frågeställning har formulerats är det viktigt att samla in information och kunskap (Backman, 1998). Det är därför centralt att börja med att gå igenom den information som finns inom ämnet. Detta för att undvika att hjulet uppfinnas igen. Vidare är det även nödvändigt att göra en grundlig genomgång av litteraturen för att stärka undersökningens trovärdighet (Bryman, 2006). Det första vi började med var att söka efter vetenskapliga artiklar och uppsatser inom området vi var intresserade av för att finna ett intressant företag att applicera vår undersökning på. Vi kunde då inte finna någon tidigare uppsats med samma frågeställning. Däremot fanns uppsatser inom ämnet som exempelvis behandlar strategiska beslut och beslutsprocesser i industriföretag.

Vi har sökt efter material i databaser från Lunds Universitetsbibliotek och funnit både svenska och utländska böcker och artiklar. Materialet har eftersökts i databaser som till exempel Affärsdata och Emerald Library. De sökord som vi har använt oss av är bland annat: strategy, decision-making, organizational change och development. Utifrån utfallen har vi noggrant gått igenom det material som har varit av intresse för vår undersökning. Vad gäller datainsamlingen av teorier bestämde vi oss för att huvudsakligen utgå ifrån teorier om strategi, strategiska beslut, förändring och utveckling. Vidare har vi besökt olika hemsidor på Internet, bland annat för att söka efter information om ICAs historia men också för att få fram allmän information om själva undersökningsområdet. ICA kontaktades för att vi skulle kunna få fram årsredovisningar mellan åren 1993 och 2006. Vi efterfrågade dessa därför att vi ansåg att denna information skulle ge oss det bästa underlaget för undersökningen.

2.5 Granskning och innehållsanalys

Enligt Bryman (2006) finns officiella dokument av varierande slag från företag och organisationer. En del av dem är tillgängliga för allmänheten och i vårt fall representeras dessa av årsredovisningar. Då granskning ska göras av dokument poängterar Bryman (2006) att det krävs kunskaper att tolka och förstå innebörden. Vi sökte i ett tidigt skede information om ämnet vilket gav oss en klarare bild av det undersökta området. Enligt Bryman (2006) är innehållsanalys ett sätt som behandlar analys av texter där forskaren granskar innehållet utifrån de kategorier som har utformats före granskningen. Innehållsanalys har två egenskaper, objektivitet och systematik. Objektivitet kännetecknar att det tydligt framkommer hur materialets innehåll ska delas in för att minska risken att forskarens personliga värderingar kan påverka analysen (Bryman 2006). Årsredovisningarna presenterar på ett tydligt sätt den bearbetade fakta som har samlats in av företaget vilket försvårar en eventuell subjektivitet. Bryman (2006) menar vidare att vad det gäller systematik appliceras de kriterier som har bestämts av forskaren före granskningen på ett konsekvent sätt. Detta för att minska risken för felkälla.

I denna uppsats har fyra punkter fastställts vilka innehåller krav på vad ett strategiskt beslut ska innefatta. Så snart vi hade enats om att utgå ifrån strategiska beslut påbörjades diskussioner kring hur vi skulle kunna definiera begreppet. Efter att ha sökt efter olika förklaringar och definitioner och gjort omfattande jämförelser av dessa bestämde vi oss för att använda oss av Ansoff (1965) och Grants (2005) definitioner på vad ett strategiskt beslut är. Med hjälp av deras definitioner och våra intuitiva tankar om vad begreppet innefattar, har vi beslutat oss för vad ett beslut ska innefatta för att kunna definieras som strategiskt i uppsatsen.

När ICAs årsredovisningar kommit oss tillhanda började den djupgående innehållsanalysen. När denna gjordes var utgångspunkten begreppet strategiskt beslut som vi i ett tidigare skede hade definierat. Begreppet var även vår ”regel” vid granskningen. När granskningen av besluten i årsredovisningarna gjordes valde vi ut de beslut som uppfyllde våra kriterier på vad begreppet ska innehålla. De beslut som ansågs strategiska granskades ännu en gång för att kontrollera att de verkligen uppfyllde de uppställda kriterierna. Därefter framställdes en tidslinje med syfte att redovisa de

strategiska besluten ICA har tagit mellan åren 1993 och 2006 på ett överskådligt sätt. Tidslinjen utgör vår huvudempiri. Nackdelen med att använda denna information som empiri är att en risk för felaktig tolkning av årsredovisningarna föreligger, det vill säga att vi har tolkat materialet på ett sätt som ej ligger i linje med vad författaren vill förmedla. Bryman (2006) menar att en fördel med att använda sig av officiella dokument är att de inte har påverkats av forskarens egna uppfattningar. Dessutom behöver hänsyn inte tas till påverkans effekter som en begränsning av validiteten då materialet inte har skapats i något forskningssyfte.

2.6 Intervjuer

Vi har använt oss av semi-strukturerade intervjuer. Metoden är ofta mindre strukturerad och intresset är riktat mot respondentens uppfattningar, det vill säga vad personen anser vara relevant (Bryman, 2006). Enligt Bryman (2006) kan fler frågor ställas till respondenten och anknytning kan göras till något som personen sagt tidigare. Vi upprättade frågor till respondenterna vilka svarade självständigt. Denna intervjumetod menar Holme & Solvang (1997) är flexibel. Genom att kunna ställa följdfrågor, tillägga samt korrigera frågor under intervjuernas gång kan information kompletteras. Nackdelen med flexibilitet är svårigheten att jämföra information mellan olika enheter. Informationen kan ha blivit påverkad, dels av forskarens egna upplevelser och dels av forskarens frånskiljda tillstånd under datainsamlingen. Fördelen menar Bryman (2006) är att metoden ger en bättre uppfattning om vad respondenten upplever vara betydelsefullt vid förståelse av till exempel händelser och beteenden. För oss var det viktigt att kunna tillägga frågor som var av relevans för ämnet. Poängteras bör dock att jämförelse mellan respondenterna inte låg i vårt intresse då informationen användes som komplettering till huvudempirin. Därför anser vi oss inte i någon större utsträckning vara drabbade av nackdelarna med semi-strukturerade intervjuer.

Det väsentliga med intervjufrågor är att forskaren kan få information om hur respondenten uppfattar sin värld och att flexibilitet råder i intervjuerna (Bryman, 2006). Bryman (1996) ger råd vid utformningen av intervjufrågor, bland annat ska ledande frågor undvikas och ett begripligt språk ska användas som passar respondenten. Vad gäller upprättandet av frågor till våra respondenter hade vi uppsatsens frågeställning som utgångspunkt. Dessutom varierade frågorna beroende på vilken grupp

respondenten tillhörde; ICA Handlare, leverantör och kunder. Under intervjuerna kunde fler frågor ställas till respondenterna, intervjuerna präglades således av flexibilitet.

Det är vanligt att intervjuerna spelas in på band, detta för att forskaren önskar kunna repetera informationen och därmed kunna sammanfatta materialet (Bryman, 2006). Under våra telefonintervjuer har inspelning gjorts med hjälp av en bandspelare. Bryman (2006) har tagit upp fördelar och nackdelar med bandinspelning. En fördel med att spela in på band är att respondenternas ord bibehålls och att texten till empirin snabbt kan växa. En nackdel är att utrustningen kan få respondenten nervös och intervjun bli mindre intressant. Vi medvetna om följderna av denna metod, dock valde vi bandspelare för att stärka kontrollen över våra egna minnesanteckningar då intervjuerna utfördes av en person. En av respondenterna besvarade intervjufrågorna via e-post då han tyckte att det passade honom bättre. Nackdelen med denna svarsmetod anser vi vara att det blir svårt att ställa följdfrågor vid samma tidpunkt, dessa måste då ställas vid ytterligare kontakt med respondenten. Det är även svårt att uppfatta de icke verbala reaktionerna med denna metod. Svaren vi fick från denna respondent ansåg vi besvarade frågorna, ytterligare kontakt togs endast i syfte att få ett godkännande av det sammanställda materialet före uppsatsens publicering. Vidare vill vi även nämna att en av våra respondenter ville vara anonym, vilket gör att vi i denna uppsats kommer att benämna honom som "Butikschefen".

Följande personer har besvarat våra intervjufrågor:

- Butikschefen på ICA Kvantum
- Joakim Andersson, anställd på ICA Supermarket
- John Keding, marknadschef på Findus AB
- Birger Rappsjö, egenföretagare och marknadskonsult
- ICA kunder, antal 10

2.7 Urval

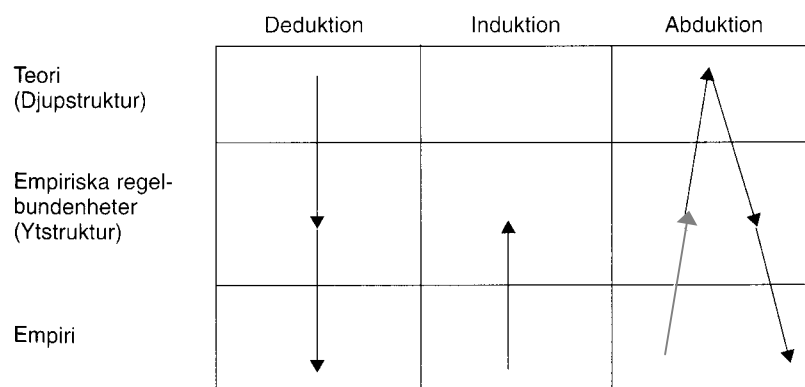
Urvalet av årsredovisningarna från ICA grundas på att vi fick hjälp av företaget med att få fram materialet vilket sedan blev hemskickat till oss. Årsredovisningarna för undersökningsperioden år 1993 till 2006 fanns tillgängliga hos ICA. Urvalet grundade

sig även i ett intresse för det undersökta tidsintervallet då det ligger relativt nära oss tidsmässigt och marknadens förutsättningar har utvecklats i en intressant riktning.

Vi ville intervjua ICA Handlaren, leverantörerna och kunderna till ICA därför att vi ville komplettera vår huvudempiri, tidslinjen. När det gäller urvalet av respondenter tog vi kontakt med två ICA-butiker och med två leverantörer till ICA. Syftet med uppsatsen förklarades och därefter frågade vi om det fanns någon lämplig person tillgänglig. Situationerna ovan har styrt oss till de respondenter som har ställt upp på denna undersökning. Utöver dessa respondenter ville vi även ta del av kundernas uppfattningar om ICA. Kunderna valdes ut genom ett enkelt slumpmässigt urval utanför en Maxi ICA Stormarknad i Malmö. Andersen (1998) anser att vid ett sådant urval är sannolikheten lika stor för alla enheter i populationen att komma med i urvalet. Vidare styrker författaren att urvalsmetod väljs beroende på undersökningssyftet, praktiska möjligheter och resurser. Genom ett slumpmässigt urval av kunder utanför butiken valde vi ut respondenter som skulle ingå i undersökningen. Andersen (1998) menar att urvalet av respondenter är av mindre vikt då materialet inte utgör någon central del av empirin. På grund av att materialet utgör kompletterande empiri ställdes inga krav på kundernas ålder eller kön.

2.8 Undersökningsansats

Vid förklaring av en företeelse kan ansatserna deduktion, induktion och abduktion användas. Utifrån bilden nedan (figur 2.8.1) har vi använt oss av den abduktiva ansatsen. Denna ansats fungerar som ett komplement till deduktiv och induktiv ansats. En deduktiv ansats har teorin som utgångspunkt i motsats till en induktiv ansats som utgår från empirin. Den abduktiva ansatsen fungerar som en växelverkan mellan teori och empiri (Alvesson & Skoldberg, 1994). Denna metod lämpade sig väl för vår framställning då möjligheten fanns att successivt samla in mer information från respondenter, årsredovisningar och teori. Genom denna växelverkan anser Holme och Solvang (1997) att det kan ”växa fram en ständigt bättre, djupare och mer nyanserad uppfattning av det fenomen som studeras” (Holme & Solvang, 1997 s.95).



Figur 2.8.1 Deduktion, induktion och abduktion. (Källa: Alvesson & Sköldbberg, 1994, s.45)

2.9 Undersökningskvalitet

En del forskare har använt sig av begreppen reliabilitet och validitet på en kvalitativ undersökning. Andra tycker inte att de är applicerbara då dessa främst fokuserar på mätning. Forskare som har använt sig av begreppen till en kvalitativ undersökning har inte använt termerna på samma sätt. De föreslår att undersökningarna ska kunna granskas och utvärderas av andra kriterier. Forskarna menar att en kvalitativ undersökning behöver parallella begrepp och andra bedömningsformer (Bryman, 2006). I denna undersökning har vi valt att använda oss av Guba och Lincolns syn på trovärdighet och äkthet som kvalitetsbegrepp för hur bra en kvalitativ undersökning är (Bryman, 2006). Även Merriams (1999) synpunkter kommer att nämnas.

2.9.1 Trovärdighet

Är årsredovisningar utan felaktigheter och förvrängningar? Tidigare har nämnts att Bryman (2006) anser att fördelen med att använda sig av officiella dokument är att de inte har påverkats av forskarnas egna uppfattningar. Då vi själva har tolkat informationen från dokumenten skulle risken för feltolkning kunna uppstå. För att minska feltolkningen, har vi gått igenom materialet och ifrågasatt varandras tolkning av informationen för att ett så sanningsenligt utfall som möjligt skulle kunna skapas. Vår tolkning av uttrycket strategiskt beslut utgår ifrån den definition som läsaren är införstådd i sedan tidigare. Naturligtvis skulle begreppet tolkas och definieras annorlunda av andra personer. Vidare är begreppet trovärdighet uppdelat i fyra aspekter; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2006).

Tillförlitlighet innebär att beskrivningen av respondenternas sociala verklighet blir tydlig och att denna har uppfattats rätt. För att få ett tillförlitligt resultat säkerställs att undersökningen har följt etablerade regler och att respondenterna har fått ta del av sammanställningen av det empiriska materialet innan det publiceras. Det sistnämnda kallas för respondentvalidering och ger respondenterna möjlighet att kommentera samt verifiera att forskaren har uppfattat verkligheten på ett korrekt sätt (Bryman, 2006). Detta tycker vi är viktigt för att undvika feltolkningar. Våra respondenter som bland annat består av ICA Handlare och leverantörer till ICA, har fått möjlighet att ta del av det empiriska materialet. Vissa kommentarer har därefter korrigerats före undersökningens publicering. Då intervjuerna med kunderna var relativt korta och opersonliga och dessutom framställs i en samlad version, har materialet inte skickats ut till dem.

Vid en kvalitativ undersökning ska en noggrann och detaljerad beskrivning kunna tillhandahållas andra personer. Personerna ska kunna bedöma om resultaten är lämpliga att överföras till en annan miljö eller inte (Bryman, 2006). Det är troligt att andra företag har påverkats likadant av den externa miljön så som trender, teknologiutveckling och miljöfrågor. Då vi har valt att undersöka ett fallföretag, ligger naturligtvis kunskapsbidraget primärt i den information som kommer fram om just ICA och dess förändring och utveckling. En viss likhet i agerande hos företag som har verkat under samma förutsättningar kan troligtvis förekomma. Bryman (2006) nämner dock att det är svårt att få fram ett allmängiltigt resultat när kvalitativ metod används. Vikten ligger istället på förståelsen för den enskilde individen eller organisationen.

Pålitlighet innebär att alla delar i forskningsprocessen beskrivs på ett fullständigt och noggrant sätt. Under arbetets gång kan medarbetare användas som granskare för att bedöma undersökningens kvalitet och även bedöma om slutsatserna är välgrundade (Bryman, 2006). I detta kapitel har vi försökt beskriva vårt tillvägagångssätt så noggrant som möjligt. Modellen (figur 2.2.1) har även upprättats för att kunna ge läsaren en tydligare bild av arbetets upplägg och gång. Enligt Merriam (1999) är det lätt att information feltolkas vilket kan medföra felaktiga slutsatser. Därför har granskning gjorts av medarbetare, kurskamrater och handledare. Detta har skett under arbetets gång

samt efter undersökningens avslut vid opponeringstillfället. Vi anser att pålitlighetsaspekt har uppfyllts då vi har haft flera granskare vid olika tillfällen.

Begreppet att styrka och konfirmera innebär att säkerställa att forskaren har verkat i god tro (Bryman, 2006). Vi är medvetna om att vi före denna undersökning hade förkunskaper om informationen som finns i teorikapitlet. Däremot var vi inte insatta i fallföretaget ICA och hade därför inga tidigare uppfattningar. På grund av förkunskaperna om teorin kan det till viss del finnas risk att vi har varit subjektiva i vår analys. Vi har dock försökt att bibehålla kontroll över våra egna värderingar så att de inte skulle påverka undersökningen på något sätt.

2.9.2 Äkthet

Är årsredovisningarna äkta och av ett otvetydigt ursprung? Enligt Bryman (2006) kan officiella dokument inte betraktas som fria från fel eller förvrängningar. Forskaren får således inte utgå ifrån att dessa innehåller objektiva beskrivningar av händelser. Författaren poängterar att materialet verkligen bör ifrågasättas och granskas med andra informationskällor. Avsikten med en tidslinje i denna uppsats är att få en klarare bild av de strategiska beslut som ICA har fattat under undersökningsperioden. Det betyder att vi varken vill jämföra eller ifrågasätta den information som framkommer i årsredovisningarna. Vi anser att informationen som ICA har givit ut är trovärdig. Äkthet eller autenticitet belyser även om undersökningen ger en rättvis bild av individerna som studeras. Frågor om huruvida individerna har fått en bättre insikt i den miljö de lever i och i vad andra individer i samma miljö anser belyses även (Bryman, 2006). Begreppet innefattar således om undersökningen har givit en rättvis bild av respondenternas olika uppfattningar och åsikter (Bryman, 2006). Denna aspekt anser vi har uppfyllts då vi har använt oss av bandinspelning, vilket vi har behandlat tidigare i uppsatsen.

Andra kriterier för äkthet är ontologisk autenticitet och pedagogisk autenticitet. Det första begreppet behandlar huruvida undersökningen hjälper respondenterna att få en bättre förståelse av den verkliga miljön de lever i. Det andra begreppet behandlar huruvida respondenterna har fått en bättre bild av vad andra människor i samma miljö anser (Bryman, 2006). Syftet med denna undersökning är att skapa förståelse för ICAs förändring och utveckling med hjälp av företagets strategiska beslut. ICA Handlarna och leverantörerna till ICA kan ta del av denna undersökning för att få bättre förståelse

för den verkliga miljön som har präglat till exempel livsmedelbranschen under de senaste 14 åren. De kan även ta del av vad andra som har anknytning till ICA anser om organisationen.

Ett annat kriterium vi skulle vilja framhäva är generalisering av respondenterna. Då relativt få intervjuer har gjorts inom de olika kategorierna är en generalisering svår att göra. Dock har vi valt att använda oss av respondenternas uppfattningar i analysen då vi vill få ett djup i undersökningen. Detta kan ge en bild av att en generalisering har gjorts, vill vi därför poängtera att analysen innehåller uppfattningar från individuella respondenter och kan därför inte vara allmängiltigt.

2.10 Källkritik

Årsredovisningar vilket Bryman (2006) kallar för officiella dokument, är skrivna och sammanställda av en annan författare, vi kan således inte ifrågasätta dessa direkt. Det kan även finnas risk för feltolkning då vi inte har kunnat ställa ytterligare frågor, varken under eller efter granskningen. Underlaget till årsredovisningar kommer inte heller oss tillhanda då de är skrivna för allmänheten. Risken för feltolkning anser vi dock vara låg då Bryman (2006) menar att användning av årsredovisningar är en fördel då de inte har påverkats av forskarens egna uppfattningar.

Vad gäller intervjuerna anser vi att de är för få för att kunna jämföras. Vi kan till exempel inte jämföra svaren från en leverantör med andra leverantörer i Sverige. Utöver detta anser vi att det är svårt att ifrågasätta svaren vi har fått från våra respondenter och vi kan inte anse deras svar som allmängiltiga. Telefonintervju är en nackdel då vi inte kan se deras kroppsspråk och reaktioner, dock har vi spelat in intervjuerna på band för att kunna repetera informationen och därmed kunna sammanfatta materialet.

3 TEORI

Kapitlet beskriver de teorier som kommer att användas som verktyg till analysen. Första delen behandlar synen på strategi och beslutsfattande. Den andra delen behandlar förändring och utveckling i en organisation. De olika teorierna avser att bilda en helhet och skapa kunskap om vår teoretiska referensram för läsaren.

3.1 Disposition av teori

För att uppnå syftet har vi valt att belysa strategi, beslutsfattande, förändring och utveckling i teorin. Inledningsvis skildras delvis Porters (1996) och Turners (2004) syn på strategi. Därefter beskrivs Decision respektive Visiondrivna företag utifrån Courtney (2003). Här framställs även osäkerhetsnivåer och beslutsfattande. Därefter behandlas olika teorier om förändring och utveckling i huvudsak utifrån Robbins och Barnwell (2002) samt Cummings och Worley (2005) teorier. Dessa nämnda teorier ska senare användas för att analysera de olika strategiska besluten och deras bakomliggande strategier.

3.2 Strategi

Strategi kommer från grekiskans ”stratagus” vilket betyder general och inbegriper olika taktiker som en general använder sig av för att nå seger (Turner, 2004). Olika strategier kan fungera för företaget vid olika tidpunkter. Om den externa miljön förändras är det möjligt att företagets strategi måste ses om (Baranoff, 2000). Strategi i dess vida bemärkelse har vi valt att förklara huvudsakligen med hjälp av Porters (1996) och Turners (2004) teorier.

3.2.1 Porters syn på strategi

Operationell effektivitet

Porter (1996) hävdar att operationell effektivitet är mycket centralt för ett företag även om det inte ingår i deras strategi. Operationell effektivitet innebär att ett företag har en högre prestationsnivå på aktiviteter än vad konkurrenterna har. Det vill säga att vissa företag har lättare för att få ut mer av inputs än andra. Det kan vara att de eliminerar onödiga ansträngningar, har mer avancerad teknologi, motiverar medarbetare bättre eller har större insikt i hur vissa aktiviteter ska ledas.

Positionering

Vidare hävdar Porter (1996) att strategi är baserat på företagets unika aktiviteter för att kunna tillhandahålla en speciell blandning av dessa. Företagets strategiska position är mycket viktig och delas upp i tre olika kategorier som ofta överlappar varandra. Den första kallas för variationsbaserad positionering och innebär att företaget erbjuder olika alternativ och produktvariationer till en bred kundgrupp. Den andra, behovsbaserad innebär att företag fokuserar på att lära känna sin kundgrupp och dess behov för att kunna erbjuda unika produktlösningar. Den tredje, tillgänglighetsbaserad positionering handlar om att företaget erbjuder unika produktlösningar på en marknad som inte tidigare har haft så stort utbud.

Trade-offs

Porter (1996) talar också om att en stabil strategisk position behöver trade-offs för att kunna begränsa verksamheten till de delar de har positionerat sig inom. Trade-offs delas in i tre områden. Det första området är image och rykte. Ett företag som har en klar image och som har positionerat sig mot vissa aktiviteter kan skapa stor förvirring hos kunder om företaget plötsligt går över till att erbjuda produktlösningar som inte är överensstämmande med de befintliga erbjudandena. Trade-offs kan även existera genom företagets aktiviteter. Olika positionering kräver olika produkter, utrustning, kunskap och så vidare vilket i sin tur leder till att företaget kan tillfredställa just de kundgrupper de inriktar sig på. Slutligen finner vi trade-offs i företagets interna kontroll. Genom att välja hur företaget ska konkurrera står det klart vad det har för organisatoriska prioriteringar.

3.2.2 Turners syn på strategi

Turner (2004) menar att en militärisk syn har präglat företagsstrategier traditionellt och hävdar att detta synsätt är för strikt. Det är viktigt att även mjukare värderingar inkluderas när en hållbar strategi formas. Enligt Turner (2004) kan fokus på mjukare värderingar delas in i tre olika delar; kontakt med verkligheten, överblick över horisonten och förmågan att ta beslut.

Kontakt med verkligheten

Det är viktigt att inte bara fokusera på vad nuvarande kunder efterfrågar utan även försöka möta framtida potentiella kunders krav. Detta görs bäst genom att lyssna på de

medarbetare som är i daglig kontakt med verkligheten, de som har regelbunden kontakt med marknadsplatsen och kunderna. Dessa medarbetare vet precis vad som händer på ett operativt plan av marknaden och är uppmärksamma för både existerande och framtida krav som kunderna ställer. Ofta har medarbetare på den här nivån idéer och lösningar som kan ge lysande resultat om ledningen lyckas implementera dessa på ett bra sätt. En strategi kan således bli väldigt framgångsrik och företagets position kan därmed förbättras om medarbetarnas åsikter uppmärksammas på den operativa nivån (Turner, 2004).

Överblick över horisonten

Det är centralt att utveckla en strategi som är förberedande inför vad som kan närma sig både på externt och internt håll. Externt ska företaget ha kunskap om marknaden och agera proaktivt för att befinna sig i en bättre situation för att utveckla och expandera verksamheten. Internt måste företaget vara förberett på olika eventuella händelser som kan ske internt. Det kan exempelvis handla om oförutsedda förändringar inom resurser eller kompetens hos företaget (Turner, 2004).

Förmågan att fatta beslut

Ledningen eller toppen i företaget måste se till att fånga upp information som genereras både av att de har kontakt med verkligheten och att de har en överblick över externa och interna skeende för att kunna fatta kloka och effektiva beslut. Effektivt beslutsfattande är essentiellt för en lyckad strategi. Modeller och koncept om hur beslut fattas kan med fördel läras ut på alla nivåer inom företaget för att denna integrerade, informationsutbytande processen ska fungera smidigt. Om en organisation är i kontakt med branschen, kunderna och marknadsplatsen kan beslut fattas vid kritiska tidpunkter och en för framtiden lyckad strategi kan utformas (Turner, 2004).

Vidare poängterar Musselman (2005) att företag ska fokusera på den externa och interna miljön. Författaren påpekar även att vision och värderingar är viktigt och att kommunicera mål och företagskultur. Detta är några av de mest centrala komponenterna som tas upp för att nå de strategiska målen.

3.2.3 Decision - och Visiondrivna företag

Courtney (2003) har skrivit om Decision respektive Visiondrivna företag. Om ett ledarskap är visiondrivet utgår det ifrån ett "think outside the box" perspektiv. Företaget är öppet för nya strategiska möjligheter. Det är också viktigt med dialoger inom företaget och en delad känsla för förändring. Decisiondriven ledarskap kan sägas verka på ett helt annat sätt, utgångspunkten är väl definierade strategiska val och att ett beslut ska tas där det bästa förslaget är oklart. Decision respektive Visiondriven passar olika typer av behov i företag. Det första steget är att tydliggöra syftet med processen och utfallet. Det önskade utfallet kommer att leda företaget till att välja vilken av dessa tekniker som är mest passande. Visiondriven kan förklaras som att företag fokuserar på vida makroekonomiska förutsättningar, globala förändringar och på långtidsperspektiv om cirka 5 till 20 år. Processen präglas av vidsynthet och breda perspektiv och externa konsulter och expertis tas ofta in för att kunna stödja beslut. De genererar nya strategiska idéer och utvecklar delad känsla för framtida möjligheter. Decisiondrivna företag fokuserar på specifika osäkerheter som påverkar beslut. Ofta finns ett kort tidsperspektiv, dock så pass långt att återbetalningstid hinner bestämmas. Om företaget har möjlighet till relevant data analyseras denna gärna. Intern expertis och branschexperter tas gärna till hjälp för att testa vilket förslag som blir bäst. Courtney (2003) talar vidare om fyra olika nivåer av osäkerhet i situationer och utfall.

Osäkerhetsnivåer och beslutsfattande

Nivå ett har en ganska utstakad väg för beslutet. Således kan det troliga utfallet som beslutet kommer att ge förutspås. Detta är vanligt inom mogna stabila marknader. Exempelvis kan det handla om reaktioner från kunder och konkurrenter när förändringar av strategier ompositionerar väl etablerade märken. Det är inte helt klart vilket utfall det kommer att bli men det är så pass tydligt att bedömning kan göras av vilken strategi som kommer att fungera bäst vid olika beslut. Decisiondrivna företag på väletablerade marknader har störst chans att möta denna situation. Exempelvis kan demografi bland kunder studeras, även logistikmöjligheter på den nya lokala marknaden och hur konkurrensen ser ut kan undersökas (Courtney, 2003).

Nivå två handlar om att företag kan se några möjliga utfall av vilket ett kommer att inträffa. Exempel på detta är juridiska beslut. Konkurrenterna är oförutsägbara och

företaget verkar på en marknad som präglas av “all or nothing” mentalitet. Den bästa strategin företaget kan välja är den som överensstämmer med det verkliga utfallet. Frågor som kan uppkomma kan exempelvis vara nya lagar och så vidare. Detta är mutually exclusive och collectively exhaustive (MECE), det vill säga att bara ett av de möjliga utfallen kommer att inträffa. Företaget måste således se till utfallens konsekvenser för att vara beredd med en adekvat strategi när detta inträffar. Sannolikheten för att olika scenario ska inträffa beror i hög grad på företagets egen strategi (Courtney, 2003).

På nivå tre finns en uppsjö av olika alternativ som kan inträffa. Efterfrågan av nya produkter eller tjänster kan vara aktuellt att ta ställning till samt till nya teknologiprestationer och anpassningar. Osäkra makroekonomiska förutsättningar råder ofta om företag ska satsa på verksamhet i länder med instabila ekonomiska förutsättningar. En viktig skillnad från nivå tre är att företag endast kan ha en vag uppfattning om vilka utfall som skulle kunna inträffa, utfallen kan således inte identifieras som vid MECE. Vissa företag försöker strukturera upp det bästa respektive sämsta möjliga utfallet för att därmed kunna förbereda olika strategier. Det är alltså omöjligt att på denna nivå kunna räkna på vad beslutet skulle kunna ge för monetära utfall (Courtney, 2003).

Nivå fyra menar Courtney (2003) är extremt osäker. Företag kan inte ens definiera de möjliga utfallen på ett effektivt sätt. Vanligt på marknader som precis har uppkommit, kan till exempel röra sig om teknologisk, ekonomisk eller social utveckling.

Beslutsfattande kan enligt Courtney (2003) kompletteras av bland annat två frågor:

- Vilka utfall verkar mest troliga när tidigare erfarenheter och analoga situationer beaktas?
- Vilket av dessa utfall har minst nackdelar? Högst positivt utfall? Vilken är mest passande för företagets långsiktiga mål och strategi?

Ytterligare förutsättningar för att en planering ska bli lyckad är bland annat att ledningen är engagerad och att tillräcklig information samlas in både internt och externt (Courtney, 2003)

Beslutsfattande, information och resurser

Garratt (2007) hävdar att all beslutsfattande präglas av begränsad information. Exempelvis finns ofta restriktioner om hur lång tid ett beslut får ta att fatta, vilket kan vara en av anledningarna till att informationen om förutsättningarna aldrig kan bli komplett. Detta i sin tur innebär en operationell och strategisk risk vid varje beslut. Garratt (2007) menar vidare att det finns tre olika nivåer av lärande i en organisation som policy formulering, strategiskt tänkande och operationellt tänkande. Det är viktigt att organisationen inte ses som en pyramid utan tar vara på information från chefer och personal som arbetar nära kunderna för att öka idérikenheten och förbättra beslutsprocessen.

Enligt Matheson och Matheson (1999) försöker företagen få ut mer av mindre resurser jämfört med tidigare. Några situationer som leder till dåligt beslutsfattande är existentiell ignorans, det vill säga att företag antar att omgivningen utvecklas långsammare än vad de i själva verket gör. När existentiell ignorans föreligger nöjer sig företagen med att endast bibehålla nuvarande nivåer på konkurrenskraft och vinst och siktar således inte mot högre mål. Författaren menar vidare att det är vanligt att tro att framtiden kommer att bli ungefär som det har varit hitintills.

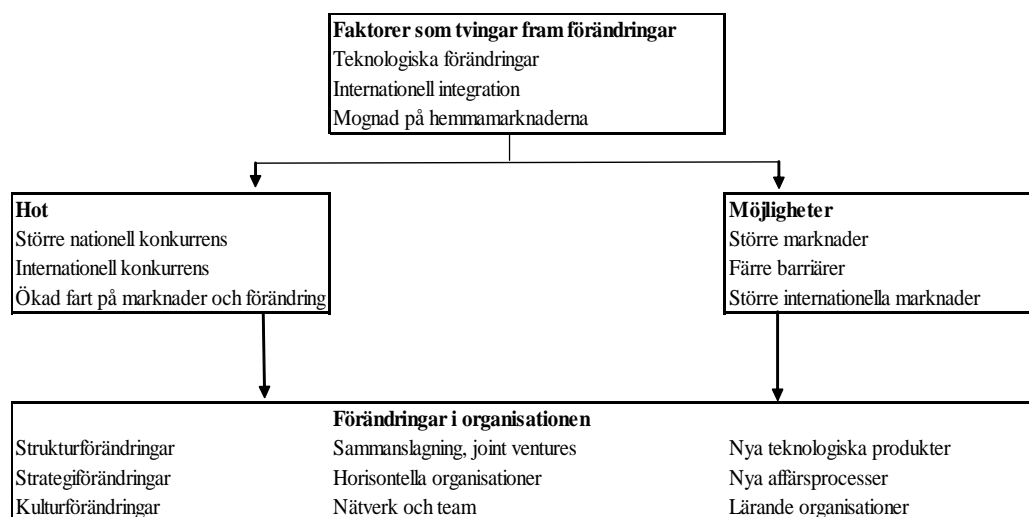
3.3 Förändring och utveckling i organisationer

”...exhorting us to dance the dance of change” (Robbins & Barnwell, 2002).

I dagens samhälle förefaller det mycket vanligt att organisationer uppmanas till att föreställa sig framtidens förutsättningar som oöverensstämmande med dåtidens (Robbins & Barnwell, 2002). Enligt Robbins och Barnwell (2002) är det inte konstigt att förändringar är något som är dominerande i ledares tänkande. De flesta av oss har varit med om miljö-, reglerande- och teknologiska förändringar. Detta är förändringar som har tvingat organisationer till stora strukturella förändringar och deras sätt att agera. För att organisationer ska kunna fungera effektivt måste de svara på och följa med i olika förändringar.

Daft (2004) betonar hur viktigt det är för organisationer att handla snabbt för att kunna följa med i all förändring som pågår kontinuerligt omkring dem. Stora organisationer måste fungera som små flexibla organisationer, tillverkningsföretag måste hitta nya

flexibla teknologier och service företag måste kontinuerligt uppdatera ny informationsteknologi. Detta är exempel på vad organisationer måste göra för att vara innovativa och föränderliga för att kunna överleva i en värld där konkurrensen ständigt ökar. Faktorer som har påverkat organisationer till att förändras är förbättrad teknologi, international ekonomisk integration och mognad på hemma marknaderna. Dessa faktorer har bidragit till en global ekonomi som påverkar både stora och små organisationer. För organisationer innebär det både möjligheter till förbättring men även hot som större konkurrens. För att kunna känna igen och hantera hot och möjligheter måste dagens organisationer gå igenom stora förändringar i alla delar av organisationen. Några vanliga sådana som genomgås för att kunna konkurrera är strukturförändringar, strategiska förändringar, Joint Venture och hopslagning med andra organisationer. Normen idag är förändring istället för stabilitet (se figur 3.3.1).

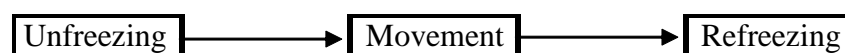


Figur 3.3.1 Varför förändring eller utveckling i en organisation. (Källa: Daft, 2002 s.401).

Egen bearbetning.

3.3.1 Lewin's change model

En av de första modellerna om förändring framställdes av Lewin (Cummings & Worley, 2005). Författaren menade att förändring är ett sätt att bryta upp de faktorer och mönster som håller organisationer stabila. Förändringen delades upp i tre steg, *unfreezing*, *movement* och *refreezing* (se figur 3.3.1.1).



Figur 3.3.1.1 Levin's change model. (Källa: Cummings & Worley, 2005, s.23)

Unfreezing som är det första steget och innebär att organisationen minskar på de faktorer som håller kvar den i sitt nuvarande tillstånd. I detta steg ingår ofta en process som kallas "psychological disconfirmation". Det innebär att organisationen introducerar ny information som bevisar skillnaden på beteendet i nuläget och det önskvärda beteendet. På detta sätt kan organisationen lättare få godkännande från medarbetarna om förändring.

Movement är nästa steg i modellen och här byts nuvarande beteende i organisationen och hos individerna ut mot det nya sättet. Ett nytt beteende behöver inte introduceras i alla delar av företaget eller hos alla individer utan kan begränsas till en viss del av organisationen. Det kan röra sig om att implementera nytt beteende, nya värderingar och attityder genom förändring i organisatoriska strukturer och processer.

Sista steget stabiliserar de nya förändringarna och kallas för *refreezing*. Detta fulländas genom att använda mekanismer som förstärker det nya tillståndet som till exempel organisationskultur, normer, policys och strukturer. Lewins modell är ganska bred i sitt synsätt men ger en bra förståelse för hur förändringsprocessen ser ut (Cummings & Worley 2005).

3.3.2 Olika sorters förändringar

Alla organisatoriska förändringar är inte likadana. En del förändringar påverkar hela organisationen medan andra bara påverkar en avdelning eller mindre del av avdelningen. Hur de behandlas beror på vilken typ av förändring det är, dess uppkomst och omfattning. Antingen är förändringen en revolutions eller evolutionsförändring och planerad eller oplanerad förändring (Robbins & Barnwell, 2002).

Revolutions eller evolutionsförändring

Robbins & Barnwell (2002) menar att revolutionerande förändring ofta påverkar hela organisationen. Oftast uppkommer denna som svar på teknologiska eller miljörelaterade förändringar. Olika teknologiska förändringar har till exempel varit datorisering medan miljöförändringar har varit till exempel olika avregleringar, privatisering och elektronikens framväxt. Globalisering är en annan stor revolutionerande förändring som skapat nya möjligheter för företagen men som även medfört organisationsförändring. Andra viktiga revolutionerande förändringar som

påverkar organisationer är sammanslagning med och förvärv av andra organisationer. En gemensam egenskap för revolutionerandeförändringar är att de är snabba och stora i omfattning. Organisationer kan ofta introducera innehållsrika förändringsprogram som gör att de ska kunna förbereda sig bättre på förändringar. Trots bättre förberedelser så resulterar ofta dessa förändringsprogram i rationalisering, maktbyte, strategiförändringar och omstrukturering i organisationen. Detta behöver dock inte vara något negativt för organisationen utan kan även ge positiva utfall. Problemet är istället att dessa resultat i sin tur kan leda till stor förändring för medarbetarna. De nya förändringarna kan vara till exempel ny ledning eller ny teknologi. Därför kan det uppstå stor förvirring och ineffektivitet i början innan medarbetarna har satt sig in i den nya förändringen och sina nya arbetsroller. Efter revolutionerande förändringar följer ofta evolutionerande förändringar som konsekvens. Dessa förändringar klassificeras ofta som mindre och pågår över en lite längre tid samt kan påverka färre delar av organisationer. Det kan beskrivas som att förändringar uppstår i mindre form efter att en revolutionerande förändring har uppstått. Dock är det viktigt att poängtera att evolutionsförändringar inte behöver uppkomma efter revolutionerande förändringar utan kan även uppstå inom den befintliga strukturen. Ofta är det lätt att skilja på revolutionerande och evolutionerande förändringar, men i vissa fall kan förändringar innehålla egenskaper från båda grenarna.

Planerad eller oplanerad förändring

Ett annat sätt att klassificera förändringar menar Robbins och Barnwell (2002) är genom att se om de är oplanerade eller planerade förändringar. Planerade förändringar kännetecknas av att organisationer i förväg kan förbereda sig på händelsen, exempelvis om ny utrustning ska installeras. Då kan organisationen förbereda sig med olika medel för att det inte ska komma som en överraskning utan att arbetet ska kunna flyta på som vanligt. Detta är även ett sätt att minimera kostnaderna. Robbins och Barnwell (2002) menar dock att trots att möjligheten till förberedelse finns är det inte alltid det utnyttjas eller lyckas. Planerade förändringar kan ibland vara ickevälkomnade förändringar, exempelvis sammanslagningar eller förvärv av andra organisationer. Dessa förändringar kan dock även vara av önskvärd karaktär.

Oplanerad förändring uppstår som svar på oförberedda händelser eller hot. Det kan vara en dator som plötsligt slutar fungera eller ett oförutsägbart hot som till exempel terror

attacker och finansiella kriser. Händelserna och dess konsekvenser är svåra att förutsäga och kallas därför oplanerade förändringar (Robbins & Barnwell, 2002).

Förändring i fyra kategorier

Robbins och Barnwell (2002) menar att genom att kombinera dessa två dimensioner, planerad och oplanerad förändring med revolutionerande och evolutionerande, kan en matris (se figur 3.3.2.1) utformas där förändringarna kan kategoriseras. Genom att visa de olika kategorierna kan vi lättare förstå hur olika förändringar uppstår och hur de kan hanteras.

Klassificera förändringar

	Systemic	Chaotic
Revolution förändring	Introduktion av ny teknologi Privatisering och avreglering Inträde på nya marknader	Terrorattak Förlust av kunder och leverantörer
Evolutions förändring	Adaptive Uppdatering av datasystem förändringar i distributionen Produktförnyelse	Transitory Strejk Prisförändringar Förlust av viktig personal
	Planerad förändring	Oplanerad förändring

Figur 3.3.2.1 Klassificera förändringar. (Källa: Robbins & Barnwell, 2002, s. 351)

Robbins & Barnwell (2002) delar in förändringarna i fyra kategorier. *Adaptive change* är den förändring som är lättast att behandla i en organisation. Oftast är det inte hela organisationen som påverkas och ledningen kan bestämma när och hur förändringen ska implementeras. Ledningen kan även besluta och förhandla med de inblandade parterna om hur förändringen kommer att genomföras, allt ifrån planeringsstadiet till implementering. *Systemic change* är ofta den förändring som vi hör talas om i vardagen och i medier. Denna förändring kräver stor ansträngning och uppstår bara om det finns en nödvändighet för det. Systemic change berör hela organisationen och är en planerad förändring. Förändringen är ingen chock för organisationen men är ofta ett svar på omgivningens förändringar. De som beslutar om förändringen är ofta ledningen, styrelsen och andra intressenter. En oplanerad men inte oförutsedd förändring är *Transitory change*. Denna förändring är lätt att hantera och implementera och är därför

ingen större förändring. Det kan handla om att priser stiger eller faller eller att nya konkurrenter inträder marknaden. Faktorer som dessa kräver uppmärksamhet och ofta förändringar i organisationen, dock inga planerade sådana. Den sista kategorin är *Chaotic change* och är alla företags mardröm. Förändringen är oförutsägbar och kan vara ett hot mot organisationens existens. Den uppstår ofta helt plötsligt, eftersom förändringen är totalt oförutsägbar kan ingen planering göras. Det kan till exempel vara finansiella krascher eller bortfall av nödvändiga kunder, leverantörer eller råvaror (Robbins & Barnwell, 2002).

Organisationsutveckling eller strukturförändring

Robbins & Barnwell (2002) menar att ledningen själva kan påverka vid en planerad förändring. Anledningen är att organisationer är öppna system som är beroende av sin omgivning och kan därför planera en del av sina förändringar i förväg. I samma takt som omgivningen förändras måste ledningen även göra planerade förändringar i organisationen. Enligt Cummings och Worley (2005) innebär det även att planerad förändring ska användas för att lösa problem, lära sig av erfarenheter, utveckla sin prestation och för att kunna överblicka framtiden. Den planerade förändringen kan göras med fokus på två område, organisationsbeteende eller strukturförändring. Enligt Robbins och Barnwell (1983) brukar förändring i organisationsbeteendet ingå under rubriken organisationsutveckling.

Vilken typ av ovanstående förändring som ledningen väljer beror på vilket mål organisationen har. Därför kan förändringar variera mellan olika organisationer. Både de två planerade förändringarna är viktiga för att en organisation ska kunna fungera effektivt (Robbins & Barnwell, 2002).

Vad är skillnaderna på de olika förändringarna?

Enligt Cummings och Worley (2005) är det viktigt att förklara skillnaderna på organisationsutveckling, organisationsförändring och change management. Både organisationsutveckling och change management är planerade förändringar medan organisationsförändring kan vara både en planerad och oplanerad förändring. Viktigt att memorera enligt Robbins och Barnwell (2002) är att strukturförändring, som är en sorts organisationsförändring, endast kan vara en planerad förändring.

Strukturförändring är en organisationsförändring som ledningen kan planera och även blicka framåt och se vilka effekter som kan uppstå efter genomförd förändring. Strukturella förändringar genomförs för att organisationen ska kunna vara tidsenlig och funktionsduglig. Det är ledningen som genomför och bestämmer hur organisationen ska gå tillväga med förändringen. I de fall organisationer tvingas genomgå omfattande förändringar är det lätt att dessa blir felaktiga. Anledningen är att marknaden och omgivningen förändras snabbt och att organisationens medarbetare ofta inte kan följa med förändringen. Källor som kan ge upphov till strukturförändringar är många, som exempel kan nämnas förändringar i storlek, teknologi, omgivning, konkurrenser och olika förvärv (Robbins & Barnwell, 2002).

Organisationsförändring är ett bredare begrepp än organisationsutveckling. Organisationsutveckling lägger enbart fokus på förändring som kan tillföra mer kunskap och skicklighet till organisationen och kan även användas för att förbereda personal i företaget på en kommande organisationsförändring. Bättre effektivitet och resultat samt förbättrad arbets kvalitet är var för sig mål som ska uppnås vid en lyckad organisationsutveckling. Det handlar även om förändring på individ- och gruppnivå. Därmed skiljer sig organisationsutveckling från andra planerade förändringar, exempelvis ny teknologi och produktutveckling. Detta för att fokus här ligger på att förbättra intern kapacitet och för att uppnå organisationens mål. Organisationsförändringen kan uppnå samma mål som organisationsutvecklingen men det kan även vara en förändring som vaken leder till ökad effektivitet eller mer kunskap. Det kan då vara en förändring som varit nödvändig men inte önskvärd eller en förändring som inte var målfokuserad. Organisationsutveckling har utvecklat många bra koncept och teorier för att hjälpa organisationer att hantera förändringar i omvärlden som ny teknologi, globalisering och rekonstruktion. Organisationsutvecklingen hjälper även organisationen att hantera förändringsprocessen bättre och lättare (Cummings & Worley, 2005).

Skillnaden mellan organisationsutveckling och change management menar Cummings och Worley (2005) är vad de olika förändringarna värderar. Organisationsutvecklingen värderar individens potential, medverkan och utvecklingen för prestation och konkurrens fördelar medan change management har fokus på att värdera kostnader, kvalitet och tid. Resultatet av detta blir att organisationsutveckling värderar kunskap

och skicklighet för att organisationen lättare kan hantera organisationsförändringar i framtiden. Change management behöver inte innehålla dessa värderingar men organisationsutveckling innehåller alltid change management värderingar (Cummings & Worley, 2005).

3.3.3 Avgörande trender som påverkat

Enligt Cummings och Worley (2005) kan organisationsutveckling förbereda organisationer på att anpassa sig och agera effektivt vid förändringar. Detta kan bevisas genom att titta på observationer som gjorts under de senaste åren. Dessa observationer visar att det finns två avgörande trender som har påverkat organisationsförändringar, globaliseringen och informationsteknologi. Globaliseringen har förändrat företagets omvärld, marknaden och dess förutsättningar. Nya regeringar, ledare, marknader och länder träder in och påverkar och skapar en global ekonomi. Informationsteknologin, den andra trenden, har förändrat den gamla traditionella organisationsmodellen genom att ändra på hur arbete utförs, hur kunskap används och hur kostnader för affärer tas fram. Sättet som organisationer samlar, förvarar, använder och omvandlar informationen med den nya informationsteknologin kan sänka kostnader och öka värdet för organisationen. Informationsteknologin verkar bara öka då smidigheten och enkelheten som denna teknologi ger upphov till värderas högt.

4 EMPIRI

Kapitlet inleds med att fallföretaget ICA och dess historia presenteras. Därefter görs en framställning av tidslinjen som består av ICAs strategiska beslut fattade mellan åren 1993 till 2006. Slutligen sammanfattas intervjuerna av ICA Handlare, leverantörer och ICA kunder.

4.1 ICA

”ICA fyller 90 år, 2007. Företaget grundades när självständiga handlare gick ihop och samarbetade kring inköp för att uppnå stordriftsfördelar. Den så kallade ICA-idén var modern men ansågs omöjlig av många. Att förena handlarnas vilja att klara sig själva och önskan att samarbeta blev dock ett vinnande koncept. ICA är idag inte samma bolag som för 90 år sedan, men idén om lokal anpassning och central samverkan är lika aktuell nu som då. Verksamheten vilar på våra kärnvärden: enkelt, personligt, tryggt, inspirerande och modernt. Är inte ICA en pigg 90-åring, så säg?”

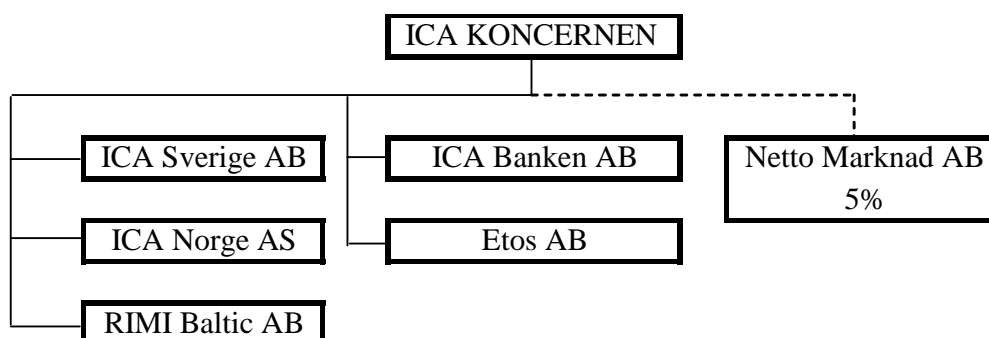
(www.sydsvenskan.se).

4.1.1 Historia om ICA

År 1917 startade Hakon Swensson Hakonbolaget i Västerås, vilket idag är ICA. Idén var att enskilda handlare skulle gå samman i inköpscentraler för att genom gemensamma inköp, butiksetableringar och gemensam marknadsföring uppnå stordriftsfördelar. Under 1920-talet och 1930-talet bildades därför idén bakom ICA genom att inköpscentraler följde Hakon Swenssons idé. De inköpscentraler som gick samman var Hakonbolaget, Svenska Varor, Elbolaget och Nordsvenska Köpmanna AB. Året 1964 bildade dessa fyra inköpscentraler ICA-symbolen som är dagens ICA-märke. ICAs varumärke är idag ett av Sveriges mest kända och uppskattade. Under årens lopp har ICA-koncernens struktur förändrats och omorganisering har skett. Uppköp, försäljning och sammanslagningar av bolag har gjorts av företaget under åren. (www.ica.se).

Idag är ICA-koncernen ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med cirka 2 300 egna och handlarägda butiker i Sverige, Norge och Baltikum. I koncernen ingår företagen ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic. På den svenska marknaden

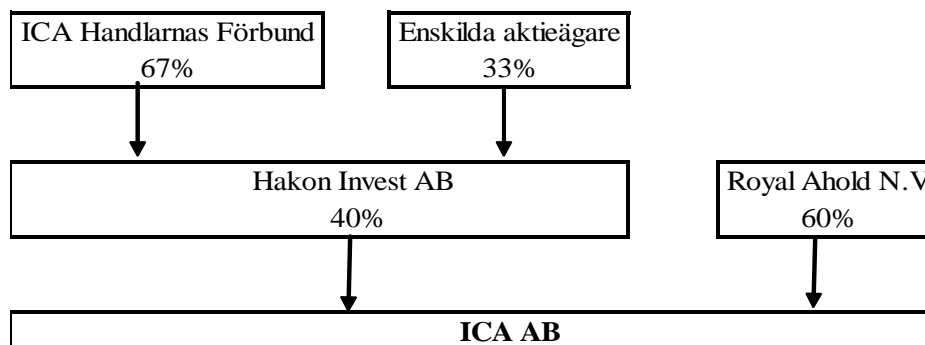
erbjuder även ICA finansiella tjänster genom ICA Banken. ICA äger även fem procent i bolaget Netto Marknad. ICAs vision är att göra varje dag lite enklare och deras mission är att de ska bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider (www.ica.se).



Figur 4.1.1.1 Organisationsschema. (Källa: www.ica.se)

4.1.2 Ägarstruktur

ICA ägs till 40 procent av Hakon Invest AB och till 60 procent av holländska Royal Ahold N.V. Genom överensstämmelse mellan Royal Ahold och Hakon Invest har de båda bolagen lika stor bestämmanderätt och inflytande i ICA. Royal Ahold är en holländsk detaljhandelskoncern och Hakon Invest bedriver investeringsverksamhet med fokus på handelsinriktade företag i Norden. Hakon Invest ägs till 67 procent av ICA Handlarnas Förbund och 33 procent ägs av enskilda aktieägare. ICA Handlarnas Förbund är en medlemsorganisation för alla ICA Handlare i Sverige (www.ica.se).



Figur 4.1.2.1 Ägarstruktur. (Källa: www.ica.se) Egen bearbetning.

4.1.3 ICAs värderingar och strategi

ICA-koncernens (www.ica.se) ambition är att bland annat vara ett långsiktigt, livskraftigt företag med god ekonomi, medvetet miljöarbete och socialt engagemang. För att uppnå detta drivs företaget av sju ståndpunkter som sammanfattar deras värderingar. Dessa ståndpunkter är att ICA ska:

- Drivas med lönsamhet och god etik.
- Lyssna på kunderna och alltid utgå ifrån deras behov.
- Värna om mångfald och utveckling hos medarbetarna.
- Ha en öppen dialog internt och med omvärlden.
- Garantera produktsäkerhet och kvalitet.
- Främja hälsa och goda matvanor.
- Verka för en god miljö med hållbar utveckling.

ICA-koncernen (www.ica.se) har även formulerat ett antal strategier för att kunna uppnå samordning, enkelhet och kostnadsreducering. De utformade strategierna är:

- Genom samordning av centrala funktioner och koncept utnyttja ICAs storskalighet.
- Lokalt anpassade koncept som tillfredställer kundernas behov och önskemål. Den lokala anpassningen kan ske genom den enskilde handlaren och genom koncept anpassade för olika geografiska marknader.
- ICA-koncernens verksamhet ska kontinuerligt effektiviseras och kostnader reduceras.
- Gemensam formatstrategi som innefattar fyra format i Sverige och Norge: stormarknader, supermarketbutiker, närbutiker och lågprisbutiker.
- Utveckla sortimentet och effektivisera för att tillgodose kundernas önskemål samtidigt som ICA ska hålla nere priserna.
- ICA ska etablera nya butiker och förnya det befintliga butiksnätet. Detta för att lättare och bättre möta kundernas olika behov.
- Erbjuder ett attraktivt sortiment med fokus på egna märkesvaror, färskvaror och non-food. Satsningarna ska bidra till att öka försäljningen och lönsamheten för de egna handlarna och koncernen.
- Samhällsansvar genom att minimera miljöpåverkan och värna om kundernas och medarbetarnas hälsa.

4.1.4 ICA Sverige AB

ICA Sverige AB är Sveriges ledande detaljhandelsföretag med fokus på dagligvaror. De samverkar med fristående handlare som äger och driver sina egna butiker i hela Sverige. ICA Sverige AB är huvudleverantör till ICA Handlarna. De hjälper även ICA Handlarna med att förbättra sin försäljning, ger goda råd till konkreta åtgärder för att kunna uppnå större effektivitet. ICA Sverige AB uppgift är även att hitta nya butikslägen och utveckla de befintliga butikerna. Under 2006 omsatte ICA Sverige AB 48 301 MSEK i de 1 397 butikerna som finns i Sverige. 70 procent av ICA Handlarnas totala inköp görs genom ICA. De övriga 30 procenten görs genom lokala producenter och leverantörer, ofta är detta varor som färskvaror, bröd och drycker (ICA, 2007).

4.1.5 Butiksprofiler

För att bättre kunna möta kundernas behov har ICA utvecklat butiksprofiler. I Sverige har följande fyra profiler skapats; ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. ICA Nära är mindre och lättillgängliga matbutiker med god service, anpassat sortiment och bra färskvaror. Många ICA Nära-butiker fungerar som ombud för Apoteket, Systembolaget och ATG. ICA Supermarket har ett större sortiment än ICA Nära. Här kan kunden göra merparten av sina inköp, både till vardag och till fest. Den personliga servicen är hög och butikerna har ett stort färskvarusortiment. ICA Kvantum är större matbutiker med både vardagsmat, allergianpassad mat, miljövänliga produkter och delikatesser från när och fjärran. På ICA Kvantum finns dessutom det mesta inom skönhets-, hälsa- och media. Maxi ICA Stormarknad är den största butiken och här finns allt på ett ställe till bra priser. Förutom det breda livsmedelssortimentet finns även böcker, kläder, husgeråd, sportartiklar samt allt för trädgården (ICA, 2007).

4.2 Tidslinje – strategiska beslut

Tidslinjen beskriver alla strategiska beslut ICA har gjort under åren 1993 till 2006.

1993

Prisskillnaden minskade

ICA minskade prisskillnaden i förhållande till lågprishandeln och höll varupriset rent från kostnader som inte direkt hängde samman med distributionen.

Partihandelssystem infördes

Beslut fattades om att införa partihandelssystemet Budica, detta för att rationalisera varuflödet på grund av lågkonjunktur. Nya partihandelssystem, innebar förändringar i samarbetsformer för varuflödet. Lågkonjunkturen och den hårda konkurrensen hade gjort det nödvändigt att rationalisera varuflödet för att kunna fortsätta prispressen. Funktioner för inköp, lager, försäljning, bemanningsplanering, administration och marknad samordnades. Beslutet var i full drift 1994 och innebar avgörande modernisering av varuhantering.

Effektivare distribution

Koncentrering gjordes kring utvecklingen av kärnverksamheten i form av effektivare distribution. Vilken i praktiken innebar samling av stora volymer inom främst dagligvaruhandeln.

Miljöanpassade alternativ

Miljöanpassade alternativ kom in i sortimentet genom bland annat miljömärkning, förpackningsåtervinning och producentansvar.

Förändring i partihandeln

ICA Partihandel övergick successivt till att bli funktionsindelad, detta beslut innebar att marknad, försäljning och logistik skildes åt.

Avyttring

Avyttring av bolagen AB Svea choklad, BOB industrier och Lindex AB skedde under året och försök till avyttring av bolagen Ellos och Viking Coffee gjordes också under året

1994

Organisationsförändring av ICA-koncernen

Beslut fattades om att ändra ICA-koncernens organisation. ICA samlades i ett gemensamt bolag och verksamheten blev allt mer olik i så väl storlek som i profil. Under året fattades beslut om att ändra ICA-koncernens organisation. Verksamheten hade bedrivits i separata delkoncerner, ICA Detaljhandel och ICA Partihandel. Från och med ingången av 1995 upphörde dessa så kallade huvudbolag och de centrala funktionerna samlades i moderbolaget ICA Handlarna AB med sex regionala dotterbolag.

Ny inköpsorganisation

Varugrupschefer fick lokalt ansvar för sortiment av en smalare varukategori.

Modell för egen prisdifferentiering skapades

Kampen mot inflationsdrivande prishöjningar fortsatte. Under året skapades en modell för egen prisdifferentiering. Syftet var att det skulle forma bättre balans i prisskalan mellan mindre och större inköp från ICA Handlarna AB.

Diplom för miljöarbete

Diplomering för miljösortiment av 40 butiker skedde under året till följd av målmedvetet miljöarbete. Diplomering för miljösortiment gjordes kontinuerligt och vid årets slut var 40 butiker diplomerade. Målet för 1995 var att 300 butiker skulle bli diplomerade.

1995

Marknadsföringsåtgärder

Tidningen Buffé började lanseras och sändes till alla kundkortsinnehavare.

Avyttring

Duka och Ellos såldes. Ellos ingick i koncernen tio månader under 1995.

ECR-verksamheten

Priskonkurrensen var fortsatt hög under året och ICA gick in med ett projekt som kallas ECR; Efficient Consumer Response. Syftet var att effektivisera varuflöden, sortiment, nylanseringar och kampanjer.

Prisstopp

Volymnedgången skärpte konkurrenssituationen ytterligare. ICA tog på hösten initiativ till ett frivilligt prisstopp som gällde i sex månader.

1996

IT-satsning

IT-området utvecklades och gick mot avancerade beslutsstödssystem. Information Warehouse, som är en informationsbank, infördes. Det innebar att data kunde hämtas ur ICAs olika operativa system för att sedan sammanställas efter individuella önskemål.

Egna varor

Satsning gjordes på egna märkesvaror. 70 nya varor med eget märke lanserades.

Satsning på miljön

Ett omfattande miljöarbete startades för att förbättra förpackningarnas funktionalitet genom flödeskedjan. Under verksamhetsåret startades också två testprojekt där distributionsbilar kördes på naturgas respektive rapsolja. ISO 14001 certifiering gjordes också vilket innebar att företaget skapade en standardiserad struktur för miljö och ledningsarbete som kontinuerligt uppföljdes. ICA Sydost var det första svenska företaget i dagligvaruhandeln som införde detta. Under 1996 gjordes första butiksbygget som skulle uppnå de omfattande miljökraven.

Marknadsföringsåtgärder

ICA fick en tydlig matprofil, till exempel sponsras Tv4 kokkar.

1997

Förändring av regionsbolag

Regionbolagen blev fyra till antalet istället för sex, Umeå, Stockholm, Kungälv och Malmö.

ICA Handlarna ABs ägarandel ökade

Under året skedde en avsevärd uppgradering av ICA Handlarna ABs direkta ägande genom utförsäljning av aktier och genom en fondemission.

1998

ICA gjorde ett förvärv av resterande Aktier i Hakon Gruppen AS

I och med detta förvärv så blir ICA nordens största detaljhandelsgrupp. Detta är ett naturligt steg i deras tillväxtstrategi samt att de båda bolagen kompletterar varandra bra kompetensmässigt. Möjligheterna till synergier var många speciellt när det gällde inköp. Även utvecklingen av deras egna märkesvaror ska förbättras genom detta samarbete.

Beslut att inleda planering för börsnotering av ICA aktien

Främsta anledningen till börsnoteringen var att öka möjligheterna för expansion. Introduktionen planerades till år 2000.

Samordning och utveckling

Från och med år 1999 så samordnade och utvecklade ICA detaljhandels verksamheten samt att de förvaltade koncernens kapital. Bolaget hade sedan tidigare även haft det övergripande ansvaret för drift och utveckling av detaljhandel, marknad, IT/logistik, finans, ekonomi och personal samt stabsfunktioner.

Intensifiera ECR-verksamheten

Ett led i att höja servicegraden och att minska lagren intensifierades ECR-verksamheten.

Detta innebar att ICA Handlarna gav leverantören all information om lager, försäljning och prognostiserad försäljning av leverantörens varor.

Lagerpunkter minskade

Distribution och Regionstruktur ändrades, detta innebär att lagerpunkter minskade från elva till sju. Detta för att effektivisera logistiken till butikerna inom ICA Handlarna. En effektiv logistik som minimerade transportmil var också en viktig del i ICA-koncernens miljöarbete.

ICA koncernen har en ständigt pågående rationalisering, effektivisering och kostnadspress genom hela distributionskanalen för att kunna erbjuda ett väl anpassat sortiment till konkurrenskraftiga priser.

Projekt angående datumhanteringen inför 2000

Omgående projekt genomfördes för att kunna identifiera riskerna och åtgärda de problem med datumhantering som var förknippade med år 2000. Övergången till år 2000 ansågs inte vara några större problem utan skulle kunna hanteras av interna resurser och skulle inte påverka koncernens resultat.

Butikerna delades in i grupper och nytt arbetssätt genomfördes

För att möta förändringen i konsumentbeteendet och för att på olika sätt fylla konsumenternas varierande behov så delade ICA Handlarna AB (nu ICA) under 1998 in butikerna i olika grupper, grundat på vilka roller de spelade på marknaden. De fem rollerna är: ICA Nära, ICA Plus, Storbutik, Maxi ICA Stormarknad och Rimi. Detta ledde till att ett nytt arbetssätt genomfördes. Det innebar att ICA skulle göra ICA butikernas olika roller på marknaden tydligare för kunderna. Det skulle även medföra större samverkan av inköp, sortiment, prisstrategi och butiksförnyelse. Processen kom att pågå under kommande år. Därför så utvecklades en ny organisationsstruktur under 1998 och infördes 1999 för att stödja detta arbetssätt.

Ramavtal med Statoil

Avtal tecknades gällande gemensam drift av bensinstationsverksamhet i Danmark, Norge och Sverige. Avsikten var ett nybildat Statoil Detaljhandel AS. Där 50 procent ägdes av ICA och 50 procent av Statoil. Detta innebar att Statoil Detaljhandel AS köpte ut hela bensinstationsrörelsen i de tre nämnda länderna från Statoil. Anledningen till förvärvet var att ICA ville få en stark ställning på bensin och butiksmarknaden i Norden. Trafikbutikerna hade under de sista åren haft den högsta tillväxten inom dagligvaror. De båda bolagen hade två starka varumärken och hög kompetens inom bolagen. Tillsammans skulle de bli ett slagkraftigt alternativ på trafikbutiksmarknaden. Juli månad 1999 blev förvärvet av 50 procent i Statoil Detaljhandel godkänt av EUs konkurrensmyndighet. Butikskonceptet på bensinstationerna fick år 1999 namnet ICA Expressbutik. Lansering av fler butiker skulle fortsätta. År 2002 skulle även automationskonceptet 1-2-3 lanseras.

1999

Bonusprogram

ICA lanserade ett bonusprogram i Sverige kopplat till ICA kundkort. Detta skulle leda till att fler kunder skaffade sig ICA kundkort.

Avyttring

Avyttring av ICA Förlaget AB till ICA Förbundet AB gjordes

Intensifiera ECR-verksamheten

Ett led i att höja servicegraden och att minska lagren intensifierades ECR-verksamheten.

Detta innebar att ICA Handlarna gav leverantören all information om lager, försäljning och prognostiserad försäljning av leverantörens varor.

Börsnoteringen avbröts

Anledningen till avbrottet var att ägarförhållandena i bolaget ändrades. Huvudägarna ICA Förbundet och Canica som tillsammans ägde 64 procent och Royal Ahold upprättade en överenskommelse om ett samägande av ICA. Royal Ahold erbjöd sig att förvärva 50 procent av ICA genom ett samägt holdingbolag, ICA Ahold Holding AB. Målet i holdingbolaget var att ägarbildningen skulle bli så att Ahold äger 50 procent, ICA Förbundet 30 procent och Canica 20 procent.

Internationellt projekt

Inom dagligvaruhandeln startade ett internationellt projekt för att ta fram globala standarder för matsäkerhet och kvalitetsssäkring.

Organisationsförändring

ICA gruppen genomgick sin ägarmässigt mest omvälvande förändring hitintills. ICA blev då börsnoterat genom att Royal Ahold äger 50 procent och konsoliderar verksamheten i sitt resultat och balansräkning. Sedan 27 april blev ICA ett dotterbolag till ICA Ahold AB.

Ny struktur har införts

I den nya strukturen skulle de verkställande direktörerna för de större operativa bolagen inom ICA gruppen rapportera direkt till ICAs styrelse. Den tidigare koncernledningsfunktionen hade nu avvecklats.

Ny koncernledning utsågs och gemensamma inköp och IT etablerades

Anledningen till förändringarna var fusionen mellan Hakon Gruppen AS och ICA AB. Fusionen drevs framgångsrikt och omfattande strukturförändringar, butiksinvesteringar och rationaliseringar genomfördes. En ny koncernledning skapades även för att ha fokus på samordning och tillvaratagandet av synergier mellan ICA och Hakon Gruppen.

Preliminärt avtal med Royal Ahold

ICAs huvudägare ingick i december ett preliminärt avtal om partnerskap med den holländska internationella dagligvarukoncernen Royal Ahold. Därmed fick ICA en stark industriell ägare och partner som gav stark konkurrenskraft i form av synergier, kompetens, utvecklingsmöjligheter och möjligheter för bättre priser för såväl ICA som i butiken.

2000

Profilindelning

ICA Handlarna AB beslöt att dela in samtliga butiker i ett antal butikstyper, vilka var ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum, ICA Maxi Stormarknad och Rimi. De olika profilerna skulle tillfredsställa olika inköpsbehov hos kunderna. De nya profilerna skulle även underlätta för varumärkesbyggande, sortimentsutveckling och marknadsföring.

Driva bankverksamhet

ICA gruppen ansökte om tillstånd att driva bankverksamhet. Anledningen var att ICA såg möjligheter till tillväxt inom det finansiella området i Norden.

Förvärv i Baltikum

Förvärv av det lettiska bolaget Rimi Baltija gjordes. Numera äger ICA hela bolaget.

Förvärv av 50 procent av aktierna i ISO

ICA ville stärka sin ställning på den danska marknaden. Därför var detta ett viktigt steg för att kunna bygga upp sin position på den danska marknaden.

2001

Under år 2001 fattades inga strategiska beslut.

2002

Nya verksamheter

ICA Banken lanserades på den svenska marknaden och Etos etablerades på den svenska marknaden. Etos var en drogstore av internationell typ med produkter kopplade till skönhet och hälsa.

Joint Venture med Dansk Supermarked

Ett joint venture etablerades tillsammans med Dansk Supermarked för att etablera lågpriskedjan Netto på den svenska marknaden.

Förvärv

ICA förvärvade Menyföretagen Restaurangpartner AB av Systembolaget och blev därmed marknadsledande i Sverige på försäljning av vin och sprit till restauranger.

2003

Namnbyte

Koncernen bytte namn till ICA AB och ICA Handlarna AB till ICA Sverige AB och Hakon Gruppen till ICA Norge AS, detta för att stärka koncernen och övergå till en enklare struktur.

Konvertering

Samtliga Rimi-butiker i Sverige konverterade till ICA-butiker.

Nytt distributionsnät

ICA investerade 1,5 miljarder kronor i ett nytt distributionsnät i Sverige.

Joint Venture med Kesko

ICA och Kesko undertecknade en avsiktsförklaring om att etablera ett joint venture i Baltikum.

Sälja distributionsenheter

ICA sålde 14 distributionsenheter i Sverige och frigjorde därmed finansiella resurser för att kunna öka investeringarna i detaljhandel och infrastruktur.

Förvärv

ICA förvärvade samtliga utestående aktier i ISO-ICA A/S i Danmark.

Kvalitet och miljöpolicy

ICA koncernen antog en gemensam sammanslagen kvalitets och miljöpolicy.

2004

Fokus på försäljning och kostnadseffektivisering

Lågprishandeln växte och det blev allt svårare att förutse kundernas beteende. För att möta denna konkurrens fokuserade ICA ännu mer på försäljning och kostnadseffektivisering inom alla verksamheter. Ett viktigt område för samordning inom koncernen var inköp där stora besparingar kunde göras. Genom att samordna inköpsvolymerna för ICA Sverige och ICA Norge i ett första steg hoppades ICA på att bli en starkare förhandlingspartner och uppnå bättre villkor. Redan efter ett år kunde resultatet märkas då priserna sänktes med 1 miljard kronor räknat på årsbasis.

Dagligvaruverksamheter slås samman

I juni tecknade ICA och Kesko Livs Ab ett avtal om att slå samman sina dagligvaruverksamheter i Estland, Lettland och Litauen, ett joint venture. Beslutet genomfördes år 2005.

Ny organisation

I december tillkännagavs att ICA förberedde en ny organisation för att bibehålla eller nå en marknadsledande position på alla marknader där bolaget var verksamma. Organisationen som stödde butikerna skulle anpassas till ett enklare och mer effektivt arbetssätt.

Kostnadsmissigt handlade det om effektiviseringar på cirka en miljard kronor årligen. Det ICA sparade på att samordna funktioner och därmed sänka kostnaderna skulle återinvesteras i lägre priser.

Integrering

Under året hade den norska verksamheten i ICA Meny Norge AS integrerats med den svenska. Förbättring hade nåtts genom ökad försäljning och lägre kostnader samt genom en effektivare organisation.

Ny koncernorganisation

Tre nya koncernfunktioner – Finans, Detaljhandel samt Varuförsörjning – ersatte de tidigare koncernfunktionerna inom ICA. Varje koncernfunktion leddes av en vice verkställande direktör.

Avyttring

ICA och Statoil tecknade ett avtal i slutet av maj angående avyttring av ICAs aktier i ICA AS. ICA var 50 procentig ägare av aktier i Statoil Detaljhandel Skandinavien AS. I samband med avyttringen tecknades nya samarbetsavtal rörande varuförsörjningen till Statoils detaljhandels verksamhet i Norge och Sverige.

Samordning

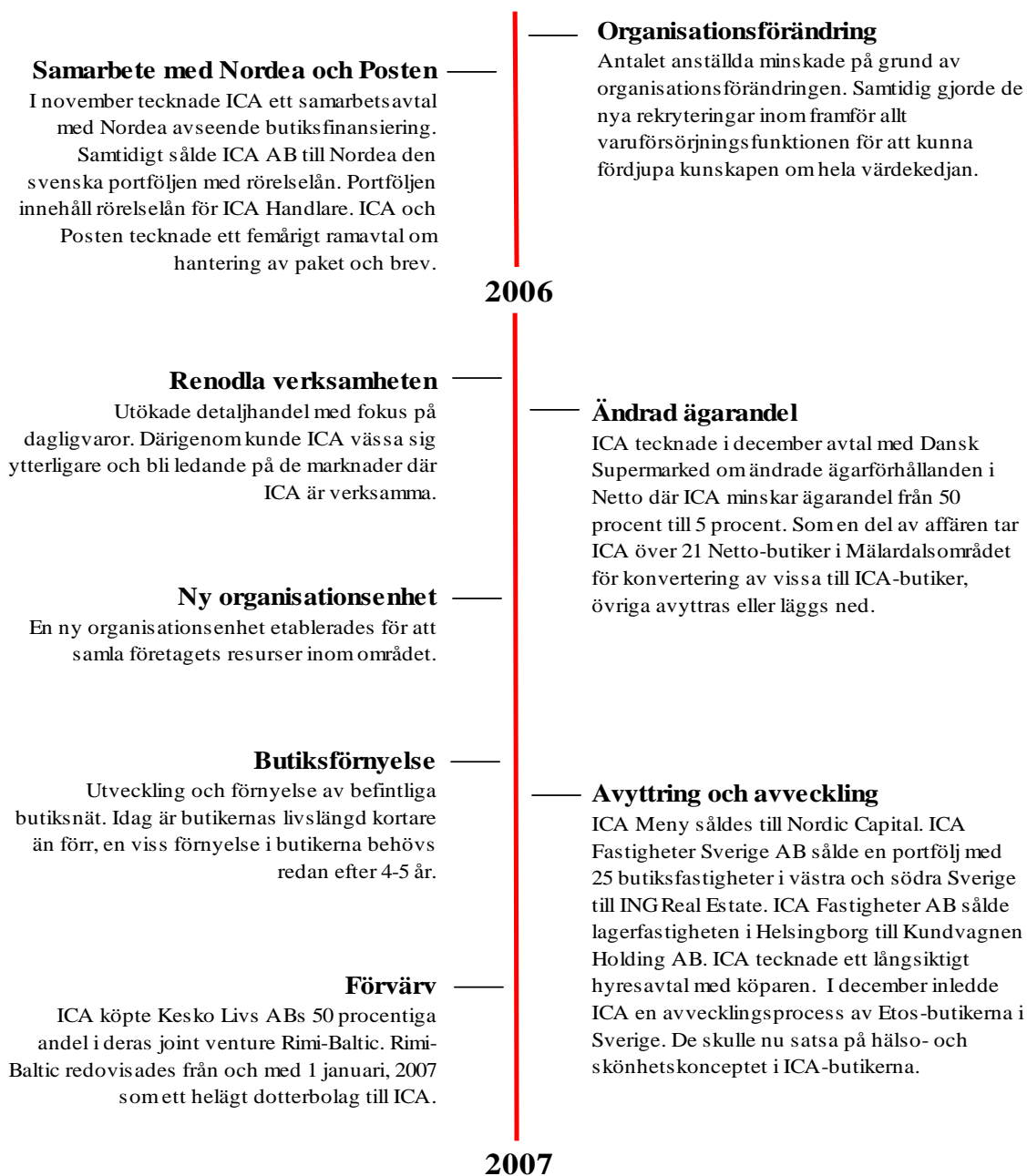
Ett viktigt område för samordning inom koncernen var inköp där stora besparingar kunde göras. Genom att samordna inköpsvolymerna för ICA Sverige och ICA Norge i ett första steg hoppades ICA på att bli en starkare förhandlingspartner och uppnå bättre villkor.

Organisationsförenklning

För att bibehålla en ledande roll var ICA-koncernen tvungen att öka förändringstakten vilket krävde flexibilitet och snabba beslutsvägar. ICA förenklade därför sin organisation. ICA hade under året präglats av ett antal strukturella förändringar, förändringar som varit viktiga för ett fortsatt starkt ICA.

2005

Ny recepttjänst på ICAs hemsida



Figur 4.2.1 Tidslinje. Egen sammanställning.

4.3 Intervjuer

4.3.1 Intervju med Butikschefen

I elva år har butikschefen arbetat på ICA Kvantum varav det senaste året som butikschef. Dessförinnan har han varit på ett antal olika positioner inom företaget, bland annat har han varit färskvaruchef. Under sin tid på ICA Kvantum har butikschefen fått genomgå ett antal utbildningar för att kunna skaffa sig den kompetens han har idag. Han anser att

det hela tiden har funnits goda utvecklingsmöjligheter på ICA och att de satsar mycket på sin personal. Butikschefen menar att det självklart är svårt att generalisera om hur bra eller dåligt det fungerar i alla ICA butiker men han utgår ifrån sina egna erfarenheter.

Butikschefen anser att ICAs utveckling och förändringar har gjort att företaget i stora drag har blivit bättre sedan han började. Allt fungerar mer effektivt nu än förr. ”Det har förändrat mycket de senaste åren, speciellt de senaste 5 åren” Idag satsar ICA Kvantum mycket på tydlighet för kunderna, kvalitet, matsäkerhet och att butiken ska vara snygg och trendig. Självklart så finns det de personer inom koncernen som menar ”att det var bättre förr” när allt var manuellt drivet och allt gjordes för hand. ”Idag behövs effektivisering och rationalisering för att kunna följa med marknaden och för att vara konkurrenskraftig.” Den största utvecklingen och förändringen har varit profilindelningen som infördes runt år 2000. Då delades ICA Sverige AB in i fyra olika profiler, ICA Maxi, ICA Kvantum, ICA Nära och ICA Supermarket. De fyra profilerna ska passa alla kunders behov. Denna profilindelning har lett till att varje profil lättare kan kartlägga kunderna och få ett bättre förhållande till dem. Butikerna har kunnat utveckla ett större nätverk. Varje profil har ett markandsutskott och annonserar olika varje vecka. De har också regionala möte och även ”Sverigeträffar” inom varje profil för att kunna få så ”många röster hörda som möjligt”.

Butikschefen menar att de olika profilerna och butikerna påverkas av ledningens beslut i den mån att de måste följa olika direktiv som ges från ledningen. Direktiv som bestäms på centralnivå och som ska följas av varje butik är till exempel butikslayout och utformande av skyltar. En annan jätteviktig sak är att alla kunder ska känna igen sig i alla butiker och dess varor oavsett var i Sverige de befinner sig. Ibland införs olika inköpsförbud för butikerna. För tillfället har de inköpsförbud av Scampi som odlas i Brasilien av oetiska skäl och strider mot ICAs höga krav. Förutom att inköpsförbud kan införas så får varje ICA Handlare köpa in det de önskar. Det är fullt möjligt med nyinköp av nya sortiment. Oftast köper butikschefen och hans butik in från ICAs centrallager. Där finns ett stort sortiment och bra priser. Det är viktigt att samarbeta och samverka med varandra för att få bra priser och för att fungera effektivt. ”Alla gör varandra så att säga en tjänst på detta vis”.

Varje butik är självägda och har eget ansvar för sitt resultat och dess förbättring, berättar butikschefen. De har även eget ansvar för sin personal, trivsel, prisreglering och för olika evenemang. Det viktiga är att kunden är i centrum och att deras behov blir uppfyllda och att de alltid kan känna igen sig i de olika butikerna. Varje butik betalar abonnemangsavgift till ICA Sverige AB för att kunna ta nytta av deras centrala resurser till exempel, lager och logistikresurser. ICA strukturen har ändrats några gånger under årens lopp. En förändring som uppstod vid profil införandet var att abonnemangsavgifterna blev högre. Detta har dock inte haft någon negativ effekt menar butikschefen. De har istället fått mycket mer tillbaka av ICA Sverige AB.

Butikschefen anser att den största anledningen till att ICA är marknadsledande framför Willys, Konsum med flera är att ICAs butiker har stort inflytande och beslutar mycket själva. Hos många andra kedjor är alla beslut centraliserade och varje butik har lite inflytande. ”Den ursprungliga ICA-idén om enskilda handlare i samverkan är ännu idag utgångspunkten för ICAs verksamhet. Inom ramen för vår koncernstruktur försöker vi finna balansen mellan samordning och lokal anpassning. Vi stämmer hela tiden av vad som ska skötas centralt respektive lokalt. Det är denna möjlighet till dynamik som är nyckeln till ICAs framgång (ICA, 2007). Enligt butikschefen stämmer detta bra, inga av de slutgiltiga besluten som fattas av ledningen kan gå ICA Handlaren förbi. Alla beslut måste godkännas av Handlar-rådet innan de blir implementerade. Självklart kan inte alla inom ICA få sin röst hörd. Det är en stor organisation och många vägar som ska passeras menar butikschefen. Alla projekt som införs av ledningen är inte alltid lyckade. Tyvärr finns det de personer som aldrig varit ute och jobbat i någon butik och vet därför inte hur det fungerar. Därför händer det att mindre lyckade projekt införs. Trots detta är ICA det näst största varumärket i Sverige, endast varumärket IKEA är starkare.

4.3.2 Intervju med butiksanställd Joakim

Andersson

Joakim Andersson har varit anställd på ICA Supermarket i sex år. Han anser sig inte själv involverad i de olika beslut som ICA eller butiken har fattat eller ska besluta. Det beror inte på att ICA inte har fattat beslut eller att de inte informerar personalen, utan handlar om ett bristande intresse från hans sida. Den förändring som Joakim anser har varit störst under sin tid som anställd var införandet av automatiskt databeställning av varor. I början var det enbart de frysta produkterna som blev automatiskt beställda men

idag beställs de flesta varorna med automatik. Detta beställningssätt har underlättat mycket i arbetet och det är otroligt effektivt för alla parter. Det förs mer eller mindre statistik på alla produkter som finns i sortimentet och därmed vet systemet direkt när en beställning ska göras. Detta är även ett sätt för leverantörerna att se hur mycket som säljs av vardera produkt då informationen skickas till leverantören. Joakim anser att ICA är en butik som gärna satsar på sin personal och om någon vill finns möjligheten att utvecklas. Detta är dock inget han själv satsar på utan är nöjd med sin befattning.

4.3.3 Intervju med marknadschefen John Keding

Under de senaste 15 åren anser John Keding, marknadschef på Findus AB, att ICA har haft "en fantastisk resa". Aholds medverkan i ICA har exempelvis medfört nytänkande om hur en butik ska drivas. Nya koncept har även införts och förhandlingskulturen har förändrats. Han säger också att det är svårt för en leverantör "att få genomslag för listningar och så vidare eftersom dessa är rekommendationer och inte tvingande". Detta har dock blivit bättre med åren." När det gäller inflytande har den varit relativt konstant mellan Findus och ICA. John Keding tror att det kan bero på att Findus är en av de stora leverantörerna som har ett samarbete med ICA. De samarbetar på ett annat plan jämfört med mindre leverantör.

Parallellt med ICAs kraftiga expansion har denna positiva utveckling ställt krav på leverantörer. Exempelvis är de tvungna att värna om konsumenterna och ta ställning till deras beteende. Vidare ser John Keding att flera frågor vad gäller efterfrågan av produkter kommer från butikerna. Han tycker att det är positivt då de kan föra en dialog med enskilda butiker.

Findus har en öppen och positiv kontakt med ICA. Bra samarbete och kommunikation företagen emellan gör att obehagliga överraskningar elimineras samtidigt som de gemensamt utvecklar sina affärer. "ICA är vår största kund och får därmed störst uppmärksamhet som sig bör".

4.3.4 Intervju med marknadskonsulten Birger

Rappsjö

Birger Rappsjö har ett eget företag där han är verksam som marknadskonsult. Tidigare arbetade han även på Svenska Glasskiosken AB som då ägdes av Nestlé. Nestlé tog i

november 2006 ett beslut om att avveckla Svenska Glasskiosken. Beslutet om avveckling togs på grund av ett nytt samarbete med det norska företaget Diplom-Is (www.nestle.se). Svenska Glasskiosken AB sålde och distribuerade tidigare produkter till ICA och andra glassförsäljare inom Sverige (www.glasskiosken.se). Birger Rappsjö har därför en god insyn i försäljningen till ICA.

Birger Rappsjö kan se rationaliseringen som en förändring av ICA. När ICA började rationalisera lades ICA Sydkontor och de regionala kontoren ner. De "rationaliserade även bort de lokala tillverkarna". Tidigare hade Svenska Glasskiosken AB en stor försäljning av Åhus Glass till ICA-butikerna. Svenska Glasskiosken AB har varit "tvåa" i försäljning av glass i södra och sydöstra Sverige som leverantör till ICA och bedömdes av ICA som "femman" för hela Sverige. Samtidigt med rationaliseringen började ICA att använda sig av gemensamma ICA-annonser, samma annons skulle gälla för ICA Kvantum i Kiruna så väl som i Malmö. Detta ledde till att det blev svårt för ICA att ha så många olika glassprodukter från olika leverantörer som GB Glace, SIA Glass, Triumph Glass och Åhus Glass. Därför började ICA att satsa på de största leverantörerna och har idag har de till exempel kvar GB Glace och Triumph Glass. Med åren minskades satsningen på Åhus Glass med kampanjer. Vidare säger Birger Rappsjö: "ICA har nu ändrat sig, de ser att de har dödat många företag och många företag har sålts på grund av detta." En av de största anledningar till att Åhus Glass inte tillverkas mer anser han vara till följd av ICA:s rationalisering. Det tar lång tid för ett företag att marknadsföra sig lokalt, utan ICA blev det svårare att göra detta för Glasskiosken AB.

När det gäller distributionskanalerna tycker inte Birger Rappsjö att de har förändrats under de senaste 15 åren. "Det fungerar bäst när vi själva kör ut till affärerna och snyggar till glass-boxarna". Däremot är det annorlunda med Tofu Line-produkterna som måste finnas i varje butik, dessa produkter fungerar smidigare genom grossist. Han tycker att denna logistik fungerar bra och är smärtfri. För en liten lokal producent blir samarbetet med ICA på central nivå svårt, men när det gäller samarbetet på lokal nivå har det fungerat bra mellan oss och ICA. Birger Rappsjö har även märkt att det finns konsumenter som har börjat efterfråga lokala produkter, dock har många av dessa produkter försvunnit. För att Åhus Glass ska kunna kvarstå måste det finnas kunder som vill köpa Åhus Glass. Idag krävs det att leverantörerna måste vara rikstäckande och det

är inte så lätt att ta marknadsandelar från de större leverantörerna. Dels måste leverantörerna tillhandahålla egna lager och dels måste de ha låga priser.

4.3.5 Intervju – kunder

Vad gäller den inledande frågan om hur kunden upplever ICAs förändring under de senaste 14 åren kunde vi utläsa två tydliga mönster. Ungefär halva gruppen av respondenterna tyckte sig inte ha upplevt någon större förändring i företagets framtoning jämfört med tidigare. Andra halvan av gruppen upplevde en positiv utveckling, till exempel att ICA har blivit större och att det är närbeläget. En respondent kompletterade det positiva omdömet med att tillägga att ICA har utvecklats i positiv riktning men i samma takt som alla andra kedjor.

Den andra frågan behandlade aspekten service, kvalitet, miljöhänsyn, sortiment och tillgänglighet i affären. Kommentarer om att dessa faktorer blivit bättre framkom i intervjuerna. Många tyckte att de kunde märka en skillnad inom dessa områden medan några av respondenterna inte såg någon skillnad eller inte hade någon uppfattning. ICAs egna varor håller hög kvalitet och är dessutom billigare än andra märken tyckte en kund. Att ICAs egna varor har arbetats fram var också populärt, de ansågs av några hålla en hög kvalitet. Två av kunderna poängterade att sortimentet blivit ”roligare” med flera utländska varor. Servicen tyckte de flesta var ok men inget de tänkte på.

ICA-profilerna har utvecklats och organisationen har gått ifrån att vara en handlarfederation till att bli ett av marknadens ledande livsmedelsföretag. Kundernas reaktioner var bland annat att de tycker det är smidigare med större affärer vilket ger ett större utbud. Någon påpekade att de är möjligt att handla fler saker på en gång men det fyller samma funktion som mataffär som det gjort tidigare. Två av respondenterna tyckte att det var trevligare tidigare då det var lite fler små butiker och lite mer personligt.

5 ANALYS

I analysen skapas kunskap genom att arbeta med empirin och teorierna parallellt. Analysen är uppdelad i de olika områdena förvärv, marknad, logistik, teknologi, miljö, försäljning och övriga strategiska beslut.

Enligt butikschefen måste alla förändringar som genomförs på ICA godkännas av ICA Handlarnas Förbund. Exempel på detta är hur ICA samordnar för att bibehålla en likadan image mot kunderna i alla affärer. Butikerna får direktiv av ledningen som ska följas, det kan bland annat handla om butikslayout och skyltar. De flesta förändringar som genomförs kan liknas vid Lewins change model, en modell där processen följer tre steg (Cummings & Worley, 2005). När den tänkta förändringen presenteras för ICA Handlarnas Förbund påbörjas steg ett, unfreezing. I detta steg sätts en del av de stabila faktorerna i gungning genom att ny information framkommer som påvisar skillnaden på nuläget och det önskvärda beteendet i organisationen. Hos ICA representeras detta av när de nya strategiska besluten presenteras. Anser förbundet att de strategiska besluten ska genomföras och en förändring uppstår, förflyttas vi till steg två i processen som kallas movement, det innebär att förändringen genomförs. När förändringen är genomförd ska tillståndet stabiliseras och detta steg kallas för refreezing. Det är nu det nya tillståndet som uppstått av förändringen ska stabiliseras inom ICA. Denna modell anser vi skildra osäkerheten i en förändring som sedan blir till stabilitet då det strategiska beslutet är accepterat.

Vi återknyter till ovanstående resonemang om samordningen hos ICA. Butikschefen menar att de finns bestämmelser och restriktioner som alla butiker ska följa. För tillfället har alla butiker inköpsförbud av scampi från Brasilien på grund av att varan inte odlas efter ICAs etiska regler. ICA har valt att positionera sig som ett företag med höga kvalitets- och miljökrav, vilka de självklart är tvungna att följa. Att inköpsförbud införs för produkter som inte håller kraven är viktigt för att behålla kundernas tillit till ICA och deras produkter. I teorin behandlas fenomenet av Porter (1996) som påpekar hur viktigt det är att inte bryta sin trade-off. Om inte varor med samma kvalitet som de befintliga erbjudandena finns att tillgå kan det skapa förvirring hos kunderna. Generellt

sätt är det viktigt att hålla en jämn kvalitet men för ett företag som ICA som satsat mycket på kvalitetspolicy och dessutom introducerat egna varor som är kvalitetsmärkta, är det ännu viktigare. Vi hävdar således att det är högst väsentligt att vara noga med vad som erbjuds kunderna. Vid kundintervjuerna kunde vi se flera respondenter som uppskattade varornas kvalitet hos ICA. Varumärket ICA kan skadas om kvalitetsrestriktioner inte och följs.

5.1 Förvärv

Under den undersökta tidsperioden har olika förvärv gjorts som har förändrat ägarstrukturen och därmed inflytandet från de olika aktörerna. År 1998 gjorde ICA ett förvärv av resterande aktier i Hakon Gruppen AS och blev nordens största detaljhandelsgrupp. Beslutet var strategiskt viktigt för att ytterligare markera sin närvaro på marknaden. Året därpå ingick ICAs huvudägare ett preliminärt avtal om partnerskap med den holländska internationella dagligvarukoncernen Royal Ahold. I intervjun med respondenten John Keding kom information fram om att bolagen, Royal Ahold och ICA, sedan tidigare hade liknade strategier och skulle därför komplettera varandra väl. Genom att fatta beslutet att ingå partnerskap fick ICA en stark industriell ägare och partner som stärkte deras konkurrenskraft i form av synergier, kompetens, utvecklingsmöjligheter för bland annat ICAs egna produkter och möjligheter till bättre priser. Detta gav ICA många fördelar, vi drar en parallell med vad som formuleras i en av ICAs strategiska punkter; att utveckla sortimentet och effektivisera för att tillgodose kundernas önskemål samtidigt som ICA ska hålla nere priserna. Detta beslut fattades av ledningen men hela organisationen påverkades i form av utveckling av varor och bättre priser. Besluten därför är förvärven en planerad, revolutionerande strukturförändring och skulle kunna klassificeras enligt Robbins och Barnwells (2002) teori som adaptive change. Enligt författarna Robbins och Barnwell (2002) är det viktigt att förändras för att kunna fungera effektivt. Vi instämmer och konstaterar att det är en av anledningarna till varför ICA genomgått dessa strukturförändringar. Strukturförändringarna anser vi vittna om en flexibilitet från ICAs sida. Liknande tankar återges i teorin då Daft (2004) behandlar hur viktigt det är för företag att handla snabbt och att vara flexibel.

Beslutsfattandet inom ICA vad gäller vanliga förvärv präglas av vad Courtney (2003) kallar en decisiondriven ledarskap, utgångspunkten är väl definierade strategiska val. För att klassificera osäkerhetsnivån på besluten bedömer vi att dessa ligger på nivå ett enligt Courtneys (2003) skala. Detta eftersom en relativt utstakad väg ses för beslutet, det vill säga

de tidigare nämnda fördelarna uppstår. Beslutet involverar även aktörer, Royal Ahold och ICA, som verkar mogna stabila marknader. Det är inte alltid helt klart vilket utfall det kommer att bli på denna nivå, det vill säga hur lyckade besluten om förvärv är i efterhand. Det är dock så pass tydligt att bedömning kan göras av vilken strategi som kommer att fungera bäst vid olika beslut. I detta fall valdes att genomföra förvärven då ICA kunde tillskansa sig många fördelar. Detta tänkta utfall ser vi går i linje med strategipunkten att erbjuda ett attraktivt sortiment med fokus på egna märkesvaror, färskvaror och att detta ska bidra till att öka försäljningen och lönsamheten för de ICA Handlarna och koncernen. Även strategipunkten som behandlar utveckling av sortimentet och effektivisering för att tillgodose kundernas önskemål samtidigt som priserna ska hållas låga, kan också knytas till detta resonemang. Dessa beslut om förvärv hjälper läsaren att få förståelse för hur strategiska beslut direkt kan påverka situationen på operativt plan genom exempelvis att priserna på varor blir lägre. Vi anser dock att förvärven även kan medföra risker för ICA. Det gäller för dem att hela tiden påminnas om hur deras affärsidé lyder för att inte endast fokusera på det centrala styret i företaget.

År 2002 görs ytterligare förvärv då Menyföretagen restaurangpartner AB köps av Systembolaget. ICA blev därmed marknadsledande i Sverige på försäljning av vin och sprit till restauranger. Detta beslut anser vi inte ha någon direkt påverkan på ICAs kunder. Hade frågan om kännedom om detta beslut ställts till konsumenterna hade antagligen ingen besuttit det. Även om vi anser att detta beslut inte har någon direkt påverkan på kunden ska ändå nämnas att det företag som förvärvas erbjuder produkter, drycker, som är relativt närliggande ICAs, mat. Vi skulle därför vilja koppla konsekvenserna till Porters (1996) teori att företag stärker sin ställning genom att ägna sig åt närliggande aktiviteter.

ICA fortsätter förvärven år 2002 och tar initiativ till ett Joint Venture med Dansk Supermarked för att etablera lågpriskedjan Netto på den svenska marknaden. Samma år köps 50 procent av aktierna i ISO livsmedel i Danmark, för att sedan år 2003 förvärva samtliga utestående aktier i ISO-ICA A/S i Danmark. ICA ville således stärka sin ställning på den danska marknaden. Daft (2004) talar om mognad på hemmamarknaden och att organisationer därför måste förändras. I ICAs fall ser vi att det handlar mer om förberedelse för att klara av konkurrensen på både hemmamarknaden och den utländska marknaden. De vill bygga upp ett starkt och välkänt varumärke utanför Sverige och skapa skalfördelar. Ytterligare ett Joint Venture görs samma år, denna gång med Kesko Livs AB genom att underteckna en avsiktsförklaring om att etablera sig i Baltikum. Detta följdes sedan av

ytterligare ett avtal mellan parterna år 2004 om att slå samman sina dagligvaruverksamheter i denna region. År 2006 förvärvade ICA Kesko Livs ABs resterande andel av Rimi-Baltic och företaget blir därmed helägt av ICA. Förvärven är ett steg för att bygga upp sin ställning på den internationella marknaden. Förändringarna klassas som strukturella (Robbins & Barnwell, 2002), de genomförs för att organisationen ska följa med i utvecklingen och effektiviseras. Vi kan se att det rör sig om en systemic change som kan kopplas till Robbins och Barnwell (2002) teori eftersom ICA inträder andra marknader (Robbins & Barnwell, 2002). Verksamheten expanderar och agerar proaktivt som konsekvens av att de externa förutsättningarna förändras, resonemanget går i linje med Turner (2004). Globaliseringen är en faktor som enligt Cummings och Worley (2005) skapar nya trender. När det gäller ICA vittnar bland annat nyförvärv utanför de svenska och norska gränserna om globaliseringens genomslagskraft. Dock begränsas besluten till närliggande marknader som norden och Baltikum, att idka verksamhet på den baltiska marknaden innebär att ICA verkar i en helt annan kultur som ställer krav på flexibilitet. Beslutet att expandera utanför Norden hittar vi i klass tre på Courtneys (2003) osäkerhetsnivåer, eftersom det handlar om relativt osäkra makroekonomiska förutsättningar och ICA endast kan ha en vag uppfattning om vilka utfall som skulle kunna inträffa. Naturligtvis föregås beslutet av noggranna branschanalyser men vi vill ändå hävda att förutsättningarna är relativt osäkra när ICA gör entré på den baltiska marknaden. Även om detta är ett osäkert drag av ICA går beslutet i linje med strategipunkten om att ha lokalt anpassade koncept som tillfredställer kundernas behov och önskemål. Detta kopplar vi även till punkten om att den lokala anpassningen kan ske genom den enskilde handlaren och genom koncept anpassade för olika geografiska marknader. I strategipunkterna formuleras således tydligt att hänsyn ska tas till olika geografiska marknader. Här ser vi ännu ett exempel där strategin ses ur ett aggregerat perspektiv men har direkt påverkan på de strategiska besluten som fattas inom varje delområde.

För att avsluta området förvärv belyser vi avtalet som gjordes år 1998 då ICA ingick ett ramavtal med Statoil gällande gemensam drift av bensinstationsverksamhet i Danmark, Norge och Sverige. Avsikten var ett nybildat Statoil Detaljhandel AS vilket skulle ägas 50 procent av ICA och 50 procent av Statoil. Detta innebar att Statoil Detaljhandel AS köpte ut hela bensinstationsrörelsen i de tre nämnda länderna från Statoil. Anledningen till förvärvet var att ICA ville få en stark ställning på bensin och butiksmarknaden i Norden eftersom trafikbutikerna under de tidigare åren har haft den högsta tillväxten inom dagligvaror. De båda bolagen hade starka varumärken och hög kompetens inom bolagen. Tillsammans skulle de bli ett slagkraftigt alternativ på trafikbutiksmarknaden. Butikskonceptet på

bensinstationerna fick år 1999 namnet ICA Expressbutik och lansering planerades fortsätta, exempelvis automationskonceptet 1-2-3 lanseras. Avtalet mellan ICA och Statoil klassas som ett beslut med osäkerhetsgraden ett enligt Courtneys (2003) indelning. ICA kan visserligen inte förutspå huruvida försäljningen inom denna verksamhetsgren kommer att lyckas men har relativt klara indikationer på att det kommer att bli en positiv utveckling. Vi ser även att beslutet går i linje med den strategiska punkten om att ICA ska etablera nya butiker och förnya det befintliga butiks nätet. Det ses som positivt för att lättare och bättre kunna möta kundernas olika behov. Beslutet kan dock ifrågasättas om det relateras till Porters (1996) teori om vikten av att hålla sig till överensstämmande aktiviteter. ICA ägnar sig åt dagligvaruhandel även då de är närvarande i Statoils butiker, men en risk för att kunderna anser att dess närvaro på en bensinstation skapar förvirring och en icke överensstämmande bild av dess vanliga image anser vi föreligger.

5.2 Marknad

Prisförändringar

ICA är ett företag som kan sägas ha en, enligt Porters (1996) teori, variationsbaserad positionering eftersom de erbjuder ett brett sortiment av varor och priskategorier som i sin tur attraherar olika kundgrupper. ICA har alltså inga unika eller personliga produktlösningar, vilket företag med behovsbaserade positionering har. Vi ser tydligt att företaget således håller sig med varor som är mindre priselastiska. ICAs kunder är inte så tåligen vad gäller prisfluktuationer eftersom det finns många konkurrenter som kan erbjuda likadana varor till likadana eller lägre priser. I sin tur kan det leda till att prissänkningar är mer vanliga för att upprätthålla företagets position gentemot konkurrenterna. Detta är precis vad som sker då ICA år 1993 minskar prisskillnaden i förhållande till lågprishandeln och eliminerar de kostnader från varupriset som inte direkt följer med distributionen. Prissänkningarna var ingenting som ICA kunde ha planerat långt innan utan var snarare ett svar på markandens utveckling. För att priset på varorna inte skulle höjas allt för drastiskt var denna åtgärd ett måste, följaktligen ser vi att denna möjliggjorde att ICA bibehöll konkurrenskraft. Denna förändring var således relativt oplanerad, dock inte oförutsägbar eftersom ICA var och är medveten om marknadens och omvärldens ungefärliga förutsättningar. Sänkningarna kom således inte som någon total överraskning och förändringen var av ett slag som relativt lätt implementeras i företaget eftersom det stod klart att det var priserna som skulle sänkas. Prisförändringar ses som en transitory change enligt Robbins och Barnwells (2002) teori.

ICA fortsatte under året att föra kampen mot inflationsdrivande prishöjningar och en modell skapades för egen prisdifferentiering. Syftet var att det skulle forma bättre balans i prisskalan mellan mindre och större inköp från ICA Handlarna AB. Detta är en anpassning med hänsyn till rådande prisläge och kan klassas som ett beslut med osäkerhetsnivå tre, eftersom de inte riktigt kan se ett klart utfall utan istället antar ungefärliga konsekvenser av prisbalansen. Beslutet om prisdifferentiering kan ses som en planerad förändring. ICA kan visserligen inte styra inflationen men själva aktionen, det vill säga modellen, går att planera. Planerad förändring används enligt Robbins och Barnwell (2002) även för att lösa problem och för att utveckla sin prestation. Detta är precis vad ICAs syfte är med införandet av modellen, de vill förhindra att stora prisskillnader uppstår. Förändringen skulle kunna ses som en organisationsutveckling då modellen införs för att lättare kunna hantera prishöjningar. På så vis förbereder de sig även för kommande förändringar i framtiden. Robbins och Barnwell (2002) menar att organisationsutvecklingens fokus ligger i att förbättra den interna kapaciteten och för att uppnå organisationen mål. Ett av ICAs mål är att minska prisskillnader i förhållande till lågprishandeln. Genom att balansera och därmed hålla nere priserna uppfyller de sitt mål.

År 1995 ökade volymnedgången ytterligare vilket ledde till att konkurrenssituationen skärptes. ICA tog därför på hösten initiativ till ett frivilligt prisstopp som skulle gälla i sex månader. ICA inför således detta på grund av att de har analyserat konkurrensläget och förstår att något måste göras för att vända den negativa utvecklingen. Ett prisstopp anser vi vara en utmärkt åtgärd och kan liknas vid vad Turner (2004) menar med att företag ska ha överblick över horisonten. Företaget agerar proaktivt genom att införa ett prisstopp för att kunna behålla marknadsandelar. Turner (2004) menar även att det är viktigt att ha nära kontakt med marknaden och kunderna vid kritiska tidpunkter för att kunna fatta kloka beslut som leder till en lyckad framtid. ICA är medvetna om att konkurrensen ökar och måste därför ta ett snabbt beslut för att kunna uppfylla sin strategi. Startegin innebär att tillgodose kundernas önskemål samtidigt som de ska hålla nere priserna. Beslut om prisstopp kan ses som en systemic change trots att prissänkningar på marknaden brukar klassificeras som transitory change. I detta fall handlar det inte om prissänkningar, utan ett revolutionerande beslut som påverkar alla parter. Osäkerhetsnivån på beslutet rankas som nivå tre, enligt Courtneys (2003)

osäkerhetsbedömning, då bland annat beslutet inte kan förutsäga vad det monetära utfallet blir, det vill säga hur mycket ICA tjänar i ett längre perspektiv på att införa prisstoppet. ICA kan inte heller förutsäga hur kunder och konkurrenter kommer att reagera på prisstoppet men åtgärden är självklart ett bra sätt att hålla kvar kunder.

Namnbyte

ICA har genomgått vissa namnbyten som vi har valt att se som en marknadsåtgärd då dessa i högsta grad påverkar företagets image mot kunder och andra externa intressenter. År 1999 förvandlades ICA Handlarna AB till ICA AB (ICA), ett tydligt exempel på att även företagets namn präglas av den förändring som pågick från handlarfederation till storföretag. År 2003 skedde ytterligare ett namnbyte, hela koncernen byter namn till ICA AB (ICA), ICA Handlarna till ICA Sverige AB och Hakon Gruppen AS till ICA Norge AS. Detta gör ICA för att stärka koncernen vilken även övergått till en enklare struktur, exempelvis har koncernen godkänt en gemensam kvalitets- och miljöpolicy. Detta förknippar vi med trade-offs som Porter (1996) talar om, vilket bland annat innebär att ett företag måste vara konsekventa och tydligt positionera sig för att kunna skapa en klar image som företag. En gemensam policy bidrar till en helhet som återfinnes inom hela koncernen och skapar ett samlat helhetsintryck. Genom namnbyten anser vi att ICA konkret fattar beslut som bevisar den långa successiva förändring som har pågått under ett antal år. Denna handlarfederations förändring torde leda ICA mot att bli ett mer samlat storföretag. Under samma år utsågs en ny koncernledning och gemensamma inköp och IT-funktioner etablerades på grund av fusionen mellan Hakon Gruppen AS och ICA. Omfattande strukturförändringar, butiksinvesteringar och rationaliseringar genomfördes i samband med detta, vilket följer den strategiska punkten om att ICA-koncernens verksamhet kontinuerligt ska effektiviseras och kostnader reduceras.

Utifrån Courtneys (2003) teori om beslutsfattande och osäkerheten i dessa, placeras beslut om namnbyte på nivå ett. Beslutets konsekvenser ser vi kunna förutspås med relativt god precision och detta görs på en marknad med stabila förutsättningar. Vidare hävdar författaren att det finns vissa frågor som kan ställas för att kloka beslut ska fattas. Bland annat ska företaget ta hänsyn till vilket utfall som är mest passande för företagets långsiktiga mål och strategi. Detta anser vi bland annat kan ses som en organisationsförändring då fokus ligger på att förbättra den interna kapaciteten och på att följa med den externa utvecklingen. Namnbyten inom ICA går även i linje med dess strategipunkt om att verksamheten ska ha en öppen dialog internt och med omvärlden.

Genom namnbyten visar ICA att de har förståelse för det essentiella i hur företaget uppfattas, och andra sidan visade kundintervjuerna att endast hälften av de tillfrågade hade märkt någon skillnad på ICA. Därför lägger vi märke till att namnbytet inverkan på konsumenternas perception av varumärket inte ska överdrivas.

Samordning av funktioner

Effektivisering är något som vi kan se att ICA kontinuerligt arbetar med. År 2005 bestämde ICA att satsa mer på försäljning, kostnadseffektivisering och samordning. Lågprishandeln har vuxit under åren och växer hela tiden och det blir allt svårare att förutse kundernas beteende. Här anser vi inte att det räcker att ha kontakt med verkligheten enligt Turners teori (2004), utan här måste ICA utveckla en strategi som är förberedande inför vad som kommer att hända framöver. För att möta denna konkurrens fokuserar således ICA ännu mer på försäljning och kostnadseffektivisering inom alla verksamheter. Ett viktigt område för samordning inom koncernen är inköp där stora besparingar kan göras. Genom att samordna inköpsvolymerna för ICA Sverige och ICA Norge i ett första steg, hoppas ICA på att bli en starkare förhandlingspartner och uppnå bättre villkor. Detta är ett sätt att effektivisera sina aktiviteter och bli bättre än konkurrenterna. Genom samordning av centrala funktioner och koncept kan ICA utnyttja sin storskalighet, vilket är en av dess strategier till framgång. Vi drar en parallell till Porters teori (1996) och konstaterar att ICA genom samordningen av aktiviteter kan få större insikt i hur vissa dessa ska ledas. ICA har redan förutspått att utfallet av samordning av inköp kommer att leda till bättre inköpsvillkor. Därför anser vi att beslutet ligger på osäkerhetsrisksnivå ett, enligt Courtneys (2003) skala. Utfallet av fokus på försäljning och kostnadseffektivisering i vardera verksamhet kan vara svårare att förutsäga men är ändå så pass tydligt att det också inkluderas under Courtneys (2003) osäkerhetsnivå ett. När det gäller inköp menar butikschefen att samordning och samarbete är viktigt och tillägger att de flesta varor köps in från ICAs centrallager vilket ger bra priser och del av det stora sortimentet. Alla gör varandra en tjänst genom att agera på detta sätt menar butikschefen. Vi anser att förändringen är en så kallad adaptive change, då den är planerad och pågående. Alla inblandade parter i de berörda verksamheterna inom ICA ska försöka att effektivisera och samordna arbetet då målet med utvecklingen är att förbättra effektivitet, resultat, kunskap och arbetskvalitet. Det ser vi även som en organisationsutveckling istället för organisationsförändring då förändringen är på grupp och individnivå.

Butiksindelning

För att möta förändringen i kundbeteende och för att tillfredsställa kundernas varierande behov delade ICA år 1998 in butikerna i olika grupper. De olika grupperna grundades på vilka roller de spelar på marknaden och genom diverse koncept anpassade för olika geografiska områden. Butikernas gruppindelning skulle medföra större samverkan av inköp, sortiment, prisstrategi och butiksförnyelse grupperna emellan. För att hantera det nya arbetssättet utvecklades en ny organisation inom ICA. År 2000 gick ICA ett steg längre och delade in butikerna i olika profiler, processen kom att pågå några år framåt. De olika profilerna skulle göra det ännu enklare för kunderna att kunna välja den butiksprofil, med tillhörande sortiment, som låg så nära deras preferenser som möjligt. Profilerna skulle även underlätta för varumärkesbyggande, sortimentsutveckling och marknadsföring. Vi drar en parallell med vad som uttrycks i en av ICAs strategier som gemensam formatstrategi som innefattar fyra format i Sverige och Norge; stormarknader, supermarketbutiker, närbutiker och lågprisbutiker. ICAs tillvägagångssätt av indelningen anser vi kunna liknas vid Porters (1996) tolkning då författaren menar att strategi baseras på ett företags unika aktiviteter och positionering. Som tidigare nämnts fokuserar ICA på att uppnå variationsbaserad positionering men genom först gruppindelningen och sedan profileringen vill de kunna erbjuda alternativ och produktvariationer till kundernas olika behov. ICA värnar om att närvara på mindre expansiva marknader som har en tydligare lokal inriktning. Vi ser därmed även drag av tillgänglighetsbaserad positionering. Turner (2004) nämner även hur viktigt det är att ha nära kontakt med kunderna och att kunna överblicka både den interna och externa marknaden för att lättare kunna genomföra förändringar om det skulle behövas. Nära kontakt med marknaden hjälper även till att kunna ta kloka och effektiva beslut enligt Turner (2004). Detta kopplar vi till ICAs närvaro på de lokala marknaderna. Enligt butikschefen har indelningen av butiker varit den största förändringen som gjorts de senaste tio åren. Förändringen har lett till att butikerna har fått ett större nätverk och att de kan kartlägga kunderna bättre. Varje profil har sitt eget marknadsutskott samt regionala och nationella möten inom de olika profilerna. Detta för att kunna få så ”många röster hörda som möjligt” menar butikschefen. Detta menar vi kan liknas vid vad Turner (2004) menar med hur viktigt det är att inte bara fokusera på vad nuvarande kunder efterfrågar utan även försöka beskriva vad kunderna har för framtida krav. Företag gör detta bäst genom sina medarbetare som har daglig kontakt med kunderna. Profilindelningen anser vi har varit viktig för ICA på grund av ovanstående punkter.

ICA visar marknaden på ett strategiskt sätt att dess variationsbaserade och tillgänglighetsbaserade tänkande går ett steg längre. Företaget subgrupperar på detta vis sina kunder och visar marknaden att de verkligen är ett av marknadens ledande företag på frammarsch. Beslutet om profilindelningen anser vi vara ett av de viktigaste dragen i processen att gå från handlarfederation till ett av marknadens ledande företag.

Osäkerhetsnivå på dessa beslut ser vi som relativt låg och kan klassificeras som Courtneys (2003) nivå ett och företaget fungerar här som decisiondrivet. Företaget kan studera logistikmöjligheter, demografi bland kunder och konkurrensen kan undersökas (Courtney, 2003). Båda förändringarna är välplanerade och genomförs under längre period men det påverkar hela organisationen och är några stora förändringar. Därför ser vi att de kan klassificeras som både systemic och adaptive change. Robbins och Barnwell (2002) menar att dessa förändringar ofta uppstår som ett svar på omgivningens förändringar och är nödvändiga för att företaget ska vara tidsenligt och funktionsdugligt. För att ICA ska kunna följa med den hårda konkurrensen måste de hela tiden uppfylla kundernas behov och därför följa med omgivningens förändringar. För att ICA ska kunna följa med den hårda konkurrensen måste de hela tiden se till vad nuvarande kunder efterfrågar men även försöka möta framtida potentiella kunders krav. Butikschefen uttrycker sig enligt följande ”Idag behövs effektivisering och rationalisering för att kunna följa med marknaden och för att vara konkurrenskraftig”. Gruppindelningen och profileringen ser vi som en strukturförändring då ICA ändrar om i storleken och har påverkats av externa faktorer, bland annat konkurrenter. Förändringen av butikerna har på de flesta kunder som blev intervjuade haft en positiv inverkan. Då intervjuerna gjordes på en Maxi ICA Stormarknad relaterade de flesta till den butiken och ansåg att det var positivt att de kan göra nästan alla sina inköp på ett ställe. Här ser vi att ICA lyckas uppfylla sitt mål om att ha ett brett sortiment som kan tillfredställa en stor kundgrupp.

En annan av ICAs strategier är att utveckla och förnya befintliga butiks nät och sortiment. Detta för att lättare och bättre möta kundernas olika behov. Därför införde företaget år 2006 att butiksförnyelse ska göras efter fyra till fem års intervall, det vill säga att butikernas livslängd är kortare nu än förr. Vi ser detta som en organisationsförändring då det inte är säkert att de kommer att uppnå bättre lönsamhet eller skaffa sig mer kunskap, utan förändringen är mer ett sätt att följa omgivningens

krav. Vi anser detta vara en nödvändig åtgärd om ICA vill följa med utvecklingen. Affärerna är de forum som presenterar varorna och det är därför oerhört viktigt att hålla en snygg och modern standard på dessa för att locka kunder.

Marknadsföringsåtgärder med inriktning på matkoncept

Vi ser under arbetets gång att ICA arbetar kontinuerligt med marknadsföring och image. Eftersom ICA är ett variationsbaserat företag gäller det för dem att hitta marknadsföringskanaler som är effektiva för en bred kundgrupp, i stort sett alla kunder ska kunna ta till sig förmånerna som skapas för att binda kunderna. Under åren 1995 till 1996 lanserades tidningen Buffé som sänds till alla ICAs kundkortsinnehavare en gång i månaden. Buffé är ett exempel på hur ICA kan få kunderna att känna tillhörighet till företaget, vilket i sin tur ökar kundlojaliteten. Vi anser att tidningen Buffé således är något som gör att kunden känner sig mer knuten till ICA genom denna generösa gest. Enligt Matheson och Matheson (1999) antar många företag att omgivningen utvecklas i ett saktare tempo än vad den verkligen gör. Vi hävdar att genom Buffé är ICA med i utvecklingen av omgivningen och påverkar trender i recept och dylikt, som ger kunder inspiration samt gagnar ICAs egna produkter och valda sortiment. Följaktligen leder det till vinst och konkurrensfördelar för ICA. Detta sätt är till synes mycket effektivt för att skapa en kultur kring företaget, dock kan vikten av detta ifrågasättas. Tidningen buffé skickas ut till de kunder som har ICA kundkort, det vill säga till kunder som redan visar att de är en grad lojalare än de som spontanhandlar i butikerna. Tanken att belöna de lojala kunderna är god, men för att locka nya kunder, till exempelvis användande av ICA kort föreslår vi mer Place marketing -inriktade åtgärder.

År 1999 lanserade ICA ett bonussystem som är kopplat till ICA kundkort. Detta är ytterligare ett sätt att få kunder med kundkort att känna sig speciella och för att locka nya kunder. Enligt Porters (1996) teori ser vi att ICA positionerar sig som ett variationsbaserat företag, då de erbjuder många olika aktiviteter i Buffé och bonus genom kundkortet till en bred kundgrupp. Andra beslut som ICA har fattat för att skaffa sig konkurrensfördelar och få nöjdare kunder är en recepttjänst på hemsidan och sponsring av kockar på Tv4. Det sistnämnda är exempel på åtgärd som görs för att synas i olika miljöer. Detta anser vi vara viktigt för ett företag som ICA eftersom livsmedelsmarknaden är full med kvalitetsmedvetna konkurrenter, att synas i olika sammanhang blir då väsentligt för att stärka varumärket.

Lanseringarna är något som ICA har planerat själva och inget som var påtvingat. Dock är det inget som direkt påverkar medarbetarna i butikerna. De som blir direkt påverkade av lanseringarna är ICA kunderna. På så vis ser vi det som en förändringsutveckling hos ICA då de vill komma närmre sitt mål med nöjda kunder och bättre lönsamhet. Vad Buffé och bonusen kommer att generera för resultat hos kunder är svårt att säga då det kan vara många olika utfall. Det bästa eller sämsta utfallet går dock att precisera, antingen blir lanseringen lyckad eller inte. Beslutet att lansera tidningen är därför på nivå tre enligt Courtneys (2003) osäkerhetsbedömning.

Egna märkesvaror, EMV

Satsningen på egna märkesvaror har varit stor under åren. Vi ser att ICA genom denna profilering skaffar sig en förstärkt image. Exempelen ovan visar en inriktning mot särskilda aktiviteter och det är även tydligt att de väljer att konkurrera med matkoncept som prioritering. Satsningen skulle vi vilja knyta till Porters (1996) teori om att företaget skapar trade-off, ICA profilera sig tydligare mot matkultur. De egna märkesvarorna införs ständigt och kan ses som en adaptive change. Utfallet av införandet blir lättare att förutsäga med tiden då fler och fler av deras egna märkesprodukter blir lanserade. I början kunde osäkerhetsgraden, enligt Courtneys (2003) skala, vara så hög som nivå tre då det var svårt att säga hur kunderna skulle reagera. I och med att lanseringen blir större och större så är osäkerhetsnivån bara på nivå ett nu när utfallen är lättare att förutsäga. De flesta av de personer som blev intervjuade ansåg att ICAs lansering av egna produkter var en positiv förändring. De ansåg också att produkterna med ICAs egna märke höll en bra kvalitet. Vi noterar således att ICAs egna märkesvaror har varit framgångsrika. En intressant tanke som diskuterats under arbetet uppkommer då ICAs egna varor studeras i butiken. Varorna håller i stort sätt lika bra kvalitet som konkurrerande märken och ligger oftast något lägre i prisnivå. Vi anser att detta kan komma att bli en utmaning för ICA då de successivt konkurrerar ut övriga varumärken som exponeras i butiken och som gör att ICA kan hålla sin storlek.

5.3 Logistik

En av ICA-koncernens formulerade strategier är att verksamheten kontinuerligt ska effektiviseras och kostnader reduceras. År 1993 beslutade ICA att de skulle införa en koncentrerad kring utvecklingen av kärnverksamheten i form av effektivare

distribution. I praktiken innebär det en samling av stora volymer inom främst dagligvaruhandeln. Detta ser vi som en typisk åtgärd för att öka den operationella effektiviteten. Genom att eliminera onödiga ansträngningar som gör att företaget kan få ut mer av dess aktiviteter, i detta fall dess distributionssystem, skapas enligt Porter (1996) konkurrensfördelar.

Priskonkurrensen fortsatte att vara hög under året och ICA beslutade att införa projektet ECR. Syftet var att effektivisera varuflöden, sortiment, nylanseringar och kampanjer. Detta är ett sätt att öka den operationella effektiviteten och att se över de ovannämnda företagsaktiviteterna. Tre år senare beslöt ICA att intensifiera ECR-verksamheten och därmed öka servicegraden och minska lagren. För att kunna göra detta lämnar ICA Handlarna ut information om lager, försäljning och prognostiserad försäljning av leverantörens varor till leverantörerna. Strategiskt drar vi paralleller med Turners (2004) mjukare värderingar då leverantörerna genom ECR-verksamheten får kontakt med verkligheten och även en överblick över horisonten. Leverantörerna får en bättre bild av vad som säljs i vardera butik och vad kunderna efterfrågar. De får därmed bättre kunskap och kan därför vara bättre förberedda på förändring och expanderings. Vi anser att på grund av att leverantörerna får en bättre bild av verksamheten och vad som efterfrågas kan de också komma med idéer och lösningar på vad som bör göras och därmed kan ett bättre resultat uppnås. Leverantörerna och ICA Handlarna får även på detta vis en bättre kontakt med varandra. Ett annat sätt att öka den operationella effektiviteten inträffade samma år då ICA ändrade sin distribution och regionstrukturen, lagerpunkter minskade från elva till sju. Anledningen till detta var att effektivisera logistiken till affärerna. Effektiv logistik är även ett sätt för att minska transportsträckorna och därmed värna om miljön. Detta anser vi vara ett sätt att samla sin interna kompetens inom färre enheter och att få en bättre uppfattning om externa och interna skeende. För att koppla detta till Turners (2004) teori är detta ett sätt att kunna fatta bättre och effektivare beslut. Dessa beslut som handlar om att effektivisera logistiken inom ICA ser vi som decisiondrivna. Vad gäller osäkerheten anser vi de tillhöra nivå ett, enligt Courneys skala, eftersom ICA kan förutspå på ett relativt bra sätt vad besluten kommer att innebära för dem. Vi tycker oss se att ICA har klart för sig att samlingen av stora volymer kommer att innebära en effektivare distribution vilket gör det lättare att bestämma vilken strategi som kommer att fungera bäst.

Den pågående effektiviseringen av distributionskanalen och lagereffektiviseringen samt införandet av ECR-verksamheten ser vi som evolutionsbaserade och planerade förändringar. Robbins och Barnwell (2002) skulle kalla dessa förändringar för adaptive change därför att det pågår under en längre tid och för att ledningen beslutade förändringarna. De inblandade i processen kunde även vara med och bestämma. Då beslutet påverkade hela företaget och var en stor förändring för alla parter, ses det även som en revolutionerande förändring. ICAs mål med denna sortens effektivisering är att förbättra kvaliteten, sänka kostnader och minimera tid. Cummings & Worley (2005) kallar processen för change management.

Förändringarna som har följts av rationaliseringen har inte varit positiva för alla parter i värdekedjan. När ICA har ökat sin operationella effektivitet genom distributionen har det även lett till att de har minskat sina inköp från många små leverantörer. Enligt Birger Rappsjö har detta lett till att många av dessa har fått lägga ner sin verksamhet. När inköpen från de lokala producenterna minskar kan det leda till att en mängd produkter som efterfrågas av kunder inte finns tillgängliga längre. Vi anser att ICA bör vara noga med att förbättra sin variationsbaserade positionering och arbeta för att erbjuda det mesta till en bred kundgrupp.

5.4 Teknologi

På grund av lågkonjunkturen på 1990-talet beslutar ICA att rationalisera varuflödet och därför infördes partihandelssystemet Budica. Författarna Matheson och Matheson (1999) talar om att företagen idag försöker få ut mer av dess input än tidigare vilket vi ser genom ICAs införande av Budica. Matheson och Matheson (1999) menar vidare att existentiell ignorans, det vill säga när antagande görs om att omgivningen förändras i saktare takt än vad som verkligen sker, kan leda till ett ineffektivt beslutsfattande. Motsatsen ser vi exemplifieras av ICAs effektivisering till det nya partihandelssystemet. Systemet införs bland annat som svar på lågkonjunkturen och den hårda konkurrensen som följer och visar oss att ICA inser att en förändring i systemet är nödvändig samt att kapacitet finns för att verkställa denna. Utfallet som följer av beslutet ser vi som osäkerhetsnivå ett på Courtneys skala. Utfallet är inte säkert men relativt tydligt. ICAs förutspådda utfall är tydligt en effektivisering i varuflödet. Däremot bedömer vi det svårare att säga hur mycket effektivare det kommer att bli efter införandet. Beslutet ser vi som en evolutionerande och planerad förändring och faller därför inom kategorin

adaptive change. Företaget vet vad de stod inför och har kunnat planera beslutet väl, rationaliseringen är något som kommer att pågå under längre tid.

Under årens gång har IT-området utvecklats och gått mot avancerade beslutsstödssystem. År 1996 infördes till exempel Information Warehouse, en informationsbank. Det innebär att data kan hämtas ur ICAs olika operativa system för att sedan sammanställas efter individuella önskemål. Samla in information på detta sätt vill vi likna vid vad Turner (2004) menar med att ha kontakt med verkligheten och ha en överblick över horisonten. Kontakt med verkligheten innebär kontakt med medarbetarna på det operativa planet. Detta är något vi anser att ICA också har med hjälp av informationsbanken. Genom denna kan ICA samla all information från det operativa planet och sedan sammanställa informationen. På detta sätt kommer ICA närmre kunden och kan lättare uppfylla deras önskemål. Garrett (2007) talar om att begränsad information vid beslutsfattande kan leda till operationella och strategiska risker. Genom att ICA har fattat beslut om att införa en informationsbank menar vi att riskerna kommer att minska när det gäller att ta framtida beslut. Informationsbanken gör att många fler medarbetare kan ta del av systemets information och använda detta för att fatta beslut. Införandet av systemet är en planerad förändring som dessutom är en systemic change då den genomsyrar hela organisationen. Osäkerhetsgraden av införandet ligger på nivå ett, enligt Courtneys (2003) skala, dock kan det vara svårt att förutse hur många som kommer att ta del av informationen och utnyttja den.

Inför millenniumskiftet genomfördes projekt för att identifiera risker som kan uppstå och åtgärder som kan förhindra problem med datumhanteringen av år 2000. Övergången till år 2000 ansågs inte vara några större problem utan skulle kunna hanteras av interna resurser och skulle inte påverka koncernens resultat. Förändringen har en hög säkerhetsnivå och enligt Courtneys (2003) teori vill vi placera den på nivå ett. Enligt Cummings och Worleys (2005) teori ser vi den som en organisationsförändring. Eftersom det var en organisationsförändring som de flesta företag var tvungna att genomföra fattades detta beslut. En avslutande kommentar till teknologiområdet inom ICA gör Joakim Andersson då han anser att den största förändringen under hans tid som anställd var införandet av automatiskt databeställning av varor. Vi betraktar detta som ett exempel på hur effektiviteten tydligt märks på det operativa planet.

5.5 Miljö

En av ICAs strategier lyder; samhällsansvar genom att minimera miljöpåverkan och värna om kundernas och medarbetarnas hälsa. Miljöanpassade alternativ kom in i sortimentet år 1993 genom bland annat miljömärkning, förpackningsåtervinning och producentansvar. Besluten ser vi som exempel på hur företag enligt Turners (2004) teori ska se till att ha överblick över horisonten, det vill säga att kunna vara beredd på att utveckla företaget. I detta fall tar ICA hänsyn till de externa trenderna genom att vara bland de första företagen som tar in miljöaspekten i dess verksamhet. ICA införde år 1994 diplomering för de butiker som uppfyller målmedvetet miljöarbete. Samma år fick 40 butiker diplomering för sitt miljösortiment. Diplomeringen av butiker sker kontinuerligt och ska öka med åren. Diplomeringen anser vi ha en låg osäkerhetsrisk enligt Courtneys (2003) skala då alla butiker ska arbeta mot att bli mer miljömedvetna. Miljömedvetandet betraktar vi som att trade-off, enligt Porters (1996) teori, har skapats genom att ICA tillskansar sig en miljöimage. Trade-offs skapades även genom dess produktlösningar och att de valde att inrikta sig på miljövänliga aktiviteter som i sig kommunicerar ett budskap om miljöhänsyn till kunderna. Denna förändring klassas som både systemic change och adaptive change då det rör övergripande frågor om miljöhänsyn och påverkar alla i koncernen. Samtidigt är diplomeringen en process som pågår över en längre tid.

ICA arbetar ständigt med miljöarbete. År 1996 startade ett omfattande arbete för att förbättra förpackningarnas funktionalitet genom flödeskedjan. Under verksamhetsåret startades också två testprojekt där distributionsbilar körs på naturgas respektive rapsolja och certifiering av ISO 14001. Vilket innebär att företaget skapar en standardiserad struktur för miljö och ledningsarbete som kontinuerligt uppföljs. Det första butiksbygget som uppnådde omfattande miljökrav gjordes även samma år. ICA fortsätter att förstärka sin image i form av att satsa på miljö. ICA tar även hänsyn till vad Turner (2004) kallar kontakt med verkligheten och överblick över horisonten. Detta görs genom att se till vad företaget tror nuvarande och potentiella kunder kommer att efterfråga och genom att ta hänsyn till externa trender och kommande krav vad gäller miljöarbete. Att satsa på miljön för ICA innebär naturligtvis en viss risk men hela behållningen av att ta en risk för ett företag är den fördel de skapar för företaget enligt Garrett (2007). Detta betyder att vara bland de första på marknaden som satsar ordentligt på miljöaspekten. Enligt

Courtneys (2003) riskklassificering placerar vi dessa miljörelaterade beslut på nivå tre. Miljö är en relativt ny trend i den makroekonomiska sfären ICA befinner sig i. De vet inte vilka utfall satsningen kommer att medföra, men tror naturligtvis att denna trend ska hålla i sig och att kunderna ska förstå vikten av att ICA tar stor miljöhänsyn. Tilläggas kan att vi märkte att många av de intervjuade kunderna hade uppmärksammat förbättrad miljöhänsyn. För att effektivisera arbetet antar ICA koncernen en gemensam sammanslagen kvalitets och miljöpolicy år 2004.

Förändringen identifierar vi som organisationsförändring då ICA både fokuserar på de egenskaper som en organisationsutveckling och förändring innehåller. Det är många yttre faktorer som trycker på förändringen och det gäller att inte tappa greppet om vad som händer i omvärlden för att behålla konkurrenskraften. Samtidigt som arbetet pågår vill ICA att miljöarbetet ska leda till att de kan leda till bättre lönsamhet. Införandet av miljöarbetet i butikerna beror mycket på hur medarbetarna behandlar detta. Utvecklad kunskap anser vi krävs för att förbättra arbetet med miljön.

5.6 Avyttringar

Avyttring placerar vi i kategorin strukturförändring vilken alltid är planerad. Ledningen vet vad förändringen kommer att resultera i och denna genomförs för att göra företaget ännu mer funktionsdugligt (Robbins och Barnwell, 2002). Vidare är det ledningen som genomför och bestämmer hur organisationen ska gå tillväga med förändringen. Robbins och Barnwell (2002) menar att en anledning till att genomföra en strukturförändring kan vara att företaget vill göra förändringar i storlek. Justeringar i storlek i ICAs fall är exempelvis avyttringar. De första avyttringarna under den undersökta tidsperioden var när AB Svea choklad, BOB industrier och Lindex AB såldes ut. Försök till avyttring av bolagen Ellos och Viking Coffee gjordes också och såldes sedan ut under 1995. Initiativen togs för att skapa en centrering mot kärnverksamheten. För att nå de strategiska målen inom ett företag är det enligt Musselman (2005) viktigt att mål och företagskultur kommuniceras. Genom avyttringen av dessa bolag ser vi att ICA skapar en mer samlad grund för att kunna följa dess vision om att den enskilda handlaren ska kunna verka i det stora nätverket. Koncentration mot kärnverksamheten gör att företagskulturen blir klarare, detta anser vi bör underlätta för ICA när beslut fattas under dess givna strategipunkter.

ICA Förlaget AB såldes även till ICA Förbundet AB under år 1999. Ytterligare avyttringar gjordes av 14 distributionsenheter i Sverige och frigjorde därmed finansiella resurser för att kunna öka investeringarna i detaljhandel och infrastruktur. Vi vill koppla detta till Dafts (2004) teori om vikten av att handla snabbt för att kunna följa med i all förändring som pågår kontinuerligt omkring företaget. Denna avyttring som gjordes på grund av investeringsbehov i andra delar av företaget är exempel på hur ICA tvingas vara innovativa och föränderliga för att kunna överleva i en värld där konkurrensen ständigt ökar. År 2004 tecknade Statoil ett avtal angående avyttring av ICAs aktier i ICA AS, ägare av 50 procent av aktierna i Statoil Detaljhandel Skandinavien AS. I samband med avyttringen tecknades nya samarbetsavtal rörande varuförsörjningen till Statoils detaljhandelsverksamhet i Norge och Sverige. Vi drar en parallell med Porters (1996) begrepp trade-offs som kan förekomma inom tre olika områden, varav ett av dessa områden, image och rykte, blir aktuellt att använda sig av i detta sammanhang. ICA har sedan tidigare en klar image, därför är det viktigt att inte förvirra sina kunder när nya lösningar erbjuds i form av att verksamheten finns representerad hos Statoil. Vi bedömer att det krävs av ICA att de har befintlig kunskap om de nya förutsättningarna för den delen av verksamhet för att lyckas ta marknadsandelar.

Vidare såldes ICA Meny till Nordic Capital. ICA Fastigheter Sverige AB sålde en portfölj med 25 butiksfastigheter i västra och södra Sverige till ING Real Estate. ICA Fastigheter AB sålde lagerfastigheten i Helsingborg till Kundvagnen Holding AB. ICA har tecknat ett långsiktigt hyresavtal med köparen. Återigen anser vi det viktigt att ICA håller sig flexibla och inser när det är dags att avyttra enheter.

Beslutsfattandet vid olika avyttringar av ICA ser vi som vad Courtney (2003) kallar för decisiondriven ledarskap, utgångspunkten är väl definierade strategiska val. Osäkerheten i beslutets utfall ligger på nivå ett i författarens bedömningsskala. Nivå ett har en relativt utstakad väg för beslutet. Således kan det troliga utfallet som beslutet kommer att ge förutspås. Det är inte helt klart vilket utfall det kommer att bli men det är så pass tydligt att bedömning kan göras av vilken strategi som kommer att fungera bäst vid olika beslut, det vill säga att vi ser att konsekvenser av avyttringarna kan tydliggöras och strategier för att genomföra dessa på ett smidigt sätt kan tas fram.

År 2006 ändrades ägarförhållanden i Netto då ICA minskade ägarandel från 50 till 5 procent. Som en del av affären tog ICA över 21 Netto-butiker i Mälardalsområdet för konvertering av vissa av dessa till ICA-butiker, övriga skulle avyttras eller läggas ned.

En av de strategiska punkterna för ICA-koncernens verksamhet ser vi är att den kontinuerligt ska effektiviseras och kostnader ska reduceras. Nedläggning av butiker anser vi exemplifiera denna punkt. ICA ska etablera nya butiker och förnya det befintliga butiksnätet. Detta för att lättare och bättre möta kundernas olika behov som butikschefen poängterade är viktigt. Vad det gäller osäkerhetsnivå på beslutsfattandet (Courtney, 2003), ligger det äganderelaterade på nivå två. Vi ser här att några möjliga utfall kan ses, av vilket ett kommer att inträffa. Det vill säga att vi ser några ägarstrukturer som kan tänkas vara möjliga för ICA. Vi kopplar resonemanget till Courtney (2003) som poängterar att sannolikheten för att olika scenarier ska inträffa beror i hög grad på företagets egen strategi och på om företaget tar hänsyn till vilket utfall som är mest passande för dess långsiktiga mål och strategi. Vi anser att ICA har goda möjligheter till att få en bra sammansatt ägarstruktur då dess strategipunkter är väl definierade.

Under år 2006 såldes bland annat ICA Meny och en helautomatiserad lagerenhet invigdes i Helsingborg. Vi kunde i intervjun med butikschefen få information om att ICA har effektiviserats och rationaliserats väsentligt. Genom ICAs helautomatiserad lagerenhet bör kostnaderna reduceras vilket följaktligen leder till att ICA Handlarna ABs inköp ökar från denna. Om denna automatisering fortsätter anser vi att det finns risk för att många småleverantörer slås ut, vilket även påpekas av Birger Rappsjö som själv har fått erfara detta tidigare. Även avvecklingsprocess av Etos-butikerna gjordes i Sverige, ICA skulle nu satsa på hälso- och skönhetskonceptet i butikerna i stället. Sortimentet har blivit mer varierat i butikerna vilket framkom under kundintervjuerna. Vissa konsumenter fann det praktiskt att de kunde handla nästan allt de behövde på ett ställe, nämligen i ICA-butiken. Avvecklingsprocessen anser vi därför har varit positiv för ICA då produkterna ingår i ICAs sortiment istället för att vara skapa en delverksamhet till ICA.

5.7 Övriga strategiska beslut

Partihandel

År 1993 övergick ICA Partihandel successivt till att bli funktionsindeldad. Detta innebar att marknad, försäljning och logistik skiljdes åt. Beslutet anser vi tillhöra nivå ett i Courtneys (2003) riskindelning av beslutsfattande, eftersom det får relativt förutsägbara konsekvenser. Olika verksamhetsgrenar skiljs åt vilket i sig är ett beslut som medvetet kommer att omorganisera just dessa delar av företaget. Detta anser vi exemplifiera vad Porter (1996)

menar med operationell effektivitet, det vill säga att onödiga aktiviteter ska elimineras och företaget ska effektivisera. Funktionsindelningen av de olika enheterna kan också kopplas till Matheson och Mathesons (1999) teori om att det är vanskligt när företag har existentiell ignorans. Det vill säga att vi bedömer det som högst väsentligt att sträva efter bättre resultat och inte nöja sig med endast tillfredställande sådana. Genom att funktionsindela ICA Partihandel ser vi att tyngre fokus kommer att läggas på varje enhet och förbättrar därmed fokus på utveckling och resultat. Dessutom är detta beslut ett steg till att kunna garantera produktsäkerhet och kvalitet, viktigt eftersom det är en av ICAs strategiska punkter.

Att drivas med lönsamhet och god etik är en annan punkt som ICAs strategi är uppbyggd kring. I linje med denna fattades år 1994 ett beslut om att ändra koncernens organisation. ICA samlades i ett gemensamt bolag och verksamheten blev annorlunda i så väl storlek som i profil. Detta beslut betraktar vi som en visionsdriven process som enligt Courtneys (2003) teori karaktäriseras av att fokus läggs på makroekonomiska förutsättningar. Därmed ser vi beslutets konsekvenser i ett långtidsperspektiv då detta med all sannolikhet kommer att generera konkurrensfördelar. Beslut är ett exempel på vad som successivt har bidragit till att många av de intervjuade kunderna ansåg att ICA har förändrats i storlek och framtoning.

Förändring av ägande

Under år 1997 skedde en avsevärd uppgradering av ICA Handlarna ABs direkta ägande genom utförsäljning av aktier och genom en fondemission. Vi kopplar detta till Turners (2004) teori om att det är bra när en organisation har kontakt med verkligheten, det vill säga när personalen på det operativa planet även får vara med att påverka strategiska beslut. Ägarstrukturen har förändrats och gör att ICA Handlarna får mer inflytande. Detta anser vi borde medföra att ICA Handlarna får större intresse i organisationens framgång och att detta i sig bidrar till en positiv utveckling. Ett beslut som vi ser som en adaptive change då ledningen går ut och meddelar beslutet. Här exemplifieras en organisationsutveckling då handlarnas potential och medverkan värdesätts. År 1998 beslutade ICA att inleda planering för börsnotering av dess aktie för att öka möjligheterna till expansion, dock avbröts denna året därpå. Anledningen till avbrottet var ändrade ägarförhållanden, huvudägarna ICA Förbundet och Canica upprättade en överenskommelse om ett samägande av ICA med Royal Ahold. År 2000 verkställdes strukturförändringen och ICA är nu börsnoterat. Royal Ahold äger procent och ICA är ett dotterbolag till ICA Ahold AB. I intervjun med John

Keding, marknadschef på Findus AB, fick vi reda på att Aholds medverkan i ICA har medfört nytänkande om hur en butik ska drivas och nya koncept har införts, förhandlingskulturen har också förändrats. Förändringar som rör ägarstrukturen är oftast stora i omfattning. Maktbyte och omstrukturering i organisationen blir konsekvensen vilket leder oss till att bedöma denna förändring som revolutionerande. Eftersom detta påverkar hela företaget uppstår ofta evolutionerande förändringar till följd av den stora förändringen, det kan till exempel handla om att stor förvirring och ineffektivitet finns bland medarbetarna innan de har satt sig in i den nya förändringen och de nya arbetsrollerna. Vi anser att dessa konsekvenser delvis gäller ICA. Ny företagskultur och nya koncept kan påverka, men eftersom personalen ändå har stort lokalt inflytande anser vi att personalen i ICA butikerna påverkas i mindre grad av ägarförändring än andra företag i livsmedelsbranschen.

Ny koncernorganisation

En strukturförändring genomfördes år 2000 då koncernledningsfunktionen avvecklades och de verkställande direktörerna för de större operativa bolagen inom ICA började rapportera direkt till ICAs styrelse. En liknande förändring ägde rum år 2004 då en ny koncernorganisation skapades. Tre nya funktioner bildades; finans, detaljhandel samt varuförsörjning. Dessa ersatte de tidigare koncernfunktionerna inom ICA. Varje koncernfunktion leddes av en verkställande direktör. Genom att rapportera till en enhet som ligger närmare anser vi att ICA uppnår den fördel som Turner (2004) belyser vilken benämns som förmågan att fatta bra beslut. Detta innebär att ledningen måste se till att fånga upp information som genereras både av att företaget har kontakt med verkligheten, det vill säga medarbetarna, och att de har en överblick över externa och interna skeende för att kunna fatta kloka och effektiva beslut. Effektivt beslutsfattande är essentiellt för en lyckad strategi menar Turner (2004). Vi instämmer med Turner och menar att nyckeln till ICAs lyckade strategier är ett effektivt beslutsfattande. Genom beslutet om funktionsindelning får ICA troligen lättare för att uppfylla en av dessa strategiska punkter som innebär att ha en öppen dialog internt och med omvärlden. Vidare poängterar Garratt (2007) att det är viktigt att organisationen inte ses som en pyramid utan tar vara på information från chefer och personal som arbetar nära kunderna, för att öka idériokedomen och förbättra beslutsprocessen. Beslutet gör att ICA kommer ett steg närmare detta resonemang.

Daft (2004) anser att stora organisationer måste fungera som små flexibla organisationer. Detta för att kunna följa med i all förändring som pågår kontinuerligt omkring dem och enligt Robbins och Barnwell (2002) blir företagen uppmanade att föreställa sig framtidens förutsättningar som oöverensstämmande med dåtidens. ICA handlar i linje med detta uttalande och genomförde under år 2004 en strukturförändring som har inneburit en förenkling av bolagsstrukturen för att bibehålla en ledande roll på marknaden. Beslutet finner vi på nivå ett på Courtneys (2003) osäkerhetsnivå eftersom tydliga konsekvenser kan förutspås. Vidare anser vi att detta är en strukturförändring som ägt rum för att bibehålla ICA effektivt.

Bankverksamhet

ICA ger sig in på finansmarknaden. År 2000 ansökte ICA om tillstånd att driva bankverksamhet, vilken sedan lanserades på den svenska marknaden år 2002. Anledningen var att ICA såg möjligheter till tillväxt inom det finansiella området i Norden. Detta beslut anser vi ligga, baserat på Courtneys (2003) klassificering, på osäkerhetsnivå tre. På denna nivå har företaget en vag uppfattning om vilka utfall som skulle kunna inträffa och osäkra makroekonomiska förutsättningar råder oftast. Att börja med verksamheter som är inom andra sektorer än vad kärnan i företaget består av är ett relativt vågat beslut och kan medföra svårigheter att penetrera marknaden. Detta beslut placeras således i denna osäkerhetskategori även om marknads ekonomiska förutsättningar är relativt stabila. ICAs beslut ser vi som en systemic change vilket berör hela organisationen och är en planerad förändring. Förändringen är ingen chock för organisationen men är i detta fall ett svar på omgivningens ändrade förutsättningar. Eftersom finansmarknaden öppnade sig för nya aktörer såg ICA en chans som skulle kunna motiveras med två av företagets strategiska punkter, att drivas med lönsamhet och god etik samt att lyssna på kunderna och alltid utgå ifrån deras behov. Vi vill även koppla beslutet till Porters (1996) perspektiv på strategi. Enligt författaren är det viktigt att företaget skapar trade-offs som bland annat belyser dess image och rykte. Ett företag som har en klar image och har positionerat sig mot vissa aktiviteter kan skapa stor förvirring hos kunder om företaget plötsligt går över till att erbjuda produktlösningar som är inkonsekventa med de befintliga erbjudandena. I detta fall handlar det om att huvudverksamheten är inom livsmedelsbranschen men att aktiviteter inom finans också prioriteras. Om vi fortsätter resonemanget kan beslutet dock försvaras med att ICA är ett variationsbaserat företag, vilket erbjuder olika alternativ och produktvariationer till en bred kundgrupp och därför har beslutet förutsättningar att ge goda resultat.

Avtal med Posten och Nordea

Under samma år har ICA även tecknat ett samarbetsavtal med Nordea avseende butiksfinansiering och ett femårigt ramavtal med Posten om hanteringen av paket och brev. Detta initiativ anser vi tyder på att ICA har en överblick över horisonten, ICA agerar här för att vara i en bättre situation att utveckla och expandera verksamheten. Detta ser vi som exempel på en organisationsutveckling då ICA knyter nya band och kontakter på marknaden och tillskansar sig därmed ny kunskap. Framtida konkurrens fördelar gagnas även av detta. Förändringen ser vi som en systemic change då den är ett svar på omgivningens förändringar. I detta fall ser ICA ett behov av att utvidga verksamheten genom samarbetet. Eftersom vi tidigare konstaterat att ICA är ett variationsbaserat företag enligt Porters (1996) klassificering, ses denna expansion som en möjlighet att uppfylla den strategiska punkten; att lyssna på kunderna och alltid utgå ifrån deras behov. Vi ser således inte detta som ett hot för ICAs image och rykte enligt ovannämnda författarens kategorisering av trade-offs.

Renodling av verksamhet

Under år 2005 hade ICA framskridit en bra bit på den strategiska resa som inleddes för några år sedan. Steg för steg renodlades verksamheten för att skapa rätt förutsättningar för ökad tillväxt. Under året gjordes en organisationsförändring vilket medförde att antalet anställda kom att minska samtidigt som nya rekryteringar gjordes inom framför allt varuförsörjningsfunktionen, för att fördjupa kunskapen inom hela värdekedjan. Ett sådant ser vi har ganska tydliga konsekvenser, utfallet här blir att det satsas mer på vissa delar och mindre på andra. Beslutet placerar vi således i kategori ett på Courtneys (2003) osäkerhetsnivåer. Under år 2006 fortsatte ICA att renodla verksamheten och fokusera på detaljhandel och dagligvaror. Därigenom menar vi att de blev de mer effektiva och ledande på marknaderna inom vilka de var verksamma. Detta beslut vill vi koppla till den strategiska punkten om att erbjuda ett attraktivt sortiment med fokus på egna märkesvaror, färskvaror och non-food. Satsningarna ska bidra till att öka försäljningen och lönsamheten för de egna handlarna och koncernen. Beslutet anser vi gå i linje med Robbins och Barnwells (2002) teori om att normen i organisationer idag är förändring istället för stabilitet. Förändringarna ser vi som en adaptive change eftersom inte hela organisationen påverkas och ledningen kan bestämma när och hur förändringen ska implementeras. Ledningen kan även besluta och förhandla med de inblandade parterna om hur förändringen ska göras. Enligt Turner (2004) är det viktigt att ett företag har kontakt med verkligheten, detta kan göras genom att lyssna på de medarbetare som har regelbunden

kontakt med marknadsplatsen och kunderna. Vi menar att ICA exemplifierar detta genom att satsa på varuförsörjningsfunktionen för att fördjupa kunskapen om hela värdekedjan.

6 SLUTSATS

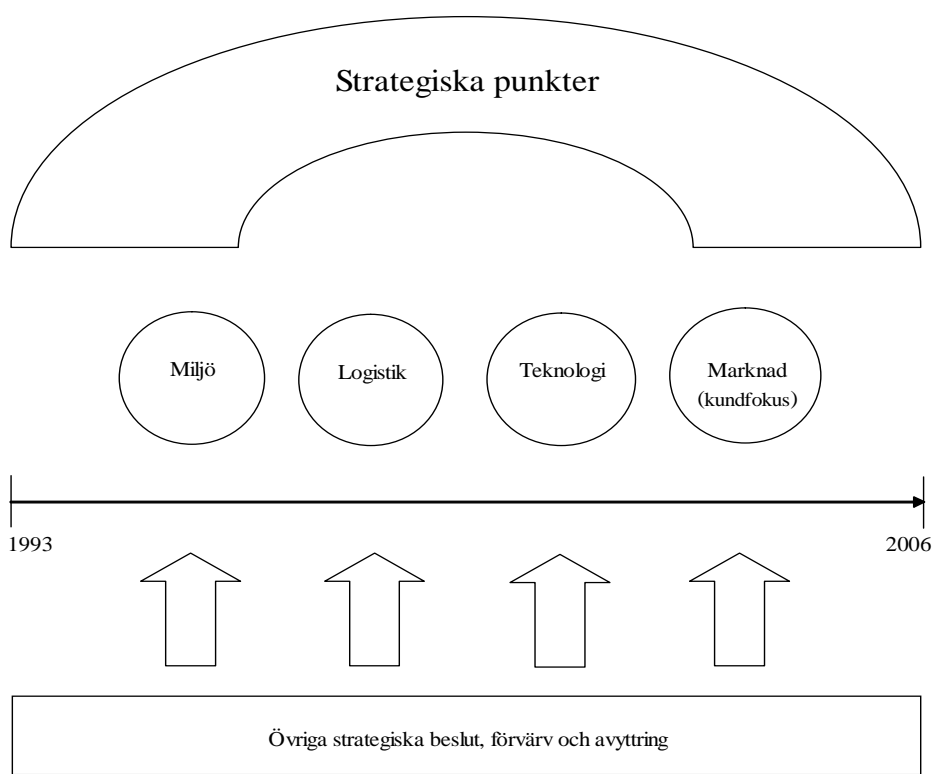
I det avslutande kapitlet redovisas vår slutsats som bygger på utkomsten av analysen och ämnar besvara uppsatsens frågeställning. Vi önskar kunna bidra med en djupare förståelse för vilka faktorer som har inverkat vid det undersökta företagens förändring och utveckling och utkomsten av dessa. Därefter redogörs reflektioner och vårt kunskapsbidrag positioneras. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

6.1 De strategiska beslutens gruppering

Under den undersökta tidsperioden har ICA förändrats och utvecklats i ett högt tempo. John Keding uttrycker det som att ICA har gjort "en fantastisk resa". För att få förståelse för hur denna resa har fortskridit kommer ett antal faktorer presenteras som har haft direkt inverkan på ICAs förändring och utveckling. Initialt vill vi påminna om att ICAs strategi består av diverse punkter i vilka de värderingar och mål som formar verksamheten uttrycks. Vi använder oss av en metafor för att skapa djupare förståelse och ber läsaren att tänka sig dessa strategiska punkter som ett paraply under vilket de strategiska besluten fattas. På detta vis genomsyras allt strategiskt beslutsfattande av ICAs värderingar och målsättningar och strategin är hela tiden närvarande som en ytterst viktig länk i bakgrunden.

De strategiska besluten, som står i fokus, har fattats inom olika områden vilka har varit till grund för dispositionen av analyskapitlet. De olika områdena är, miljö, logistik, teknologi, marknad (kundfokus), förvärv, avyttring samt övriga strategiska beslut. Dessa är skapade för att läsaren ska kunna få en tydligare bild av inom vilka områden ICA har förändrats och utvecklats under tidsperioden. Vad gäller områdena miljö, logistik, teknologi och marknad (kundfokus) har dessa haft olika stor påverkan under tidsperioden. I modellen nedan är respektive områdes cirkel placerad under den tidsperiod inom vilken denna har haft störst påverkan på ICAs förändring och utveckling. Vidare har områdena förvärv, avyttring och övriga strategiska beslut haft en tidsmässigt relativt jämn påverkan på ICAs förändring och utveckling. Detta illustreras i modellen genom att områdena ligger som konstant påverkande faktorer under hela

tidsperioden. Följande modell ger en visuell tolkning av vilka områden inom de strategiska besluten som har påverkat ICAs förändring och utveckling.



Figur 6.1.1 ICA åren 1993-2006. Egen bearbetning.

Övriga strategiska beslut, förvärv och avyttring

ICA har genomgått diverse förändringar som samlas under benämningen övriga strategiska beslut. Det kan handla om att effektivisera eller omorganisera vissa delar av verksamheten. Det kan även handla om namnbyte och strukturförändringar i koncernledningsfunktionen. På ett eller annat sätt har dessa förändringar format och utvecklat ICA. Även förvärv och avyttringar har påverkat strukturen då olika verksamheter har sålts ut för att effektiviseras och rationaliseras eller förvärvats för att skaffa kompetens och öka konkurrenskraften. Ett tydligt exempel på förändring vid förvärv är Aholds medverkan i ICA, detta har medfört nytänkande om hur en butik ska drivas, nya koncept har införts och förhandlingskulturen har förändrats.

Miljö

ICA var bland de första företagen som satsade stort på miljön, genom diverse vidtagna åtgärder har de visat att de önskar positionera sig som ett miljöhänsynstagande företag. Denna tydliga inriktning mot grönare val har varit en viktig faktor för att kunna tillfredställa de allt mer krävande och pålästa kunderna, vilket kommer fram under kundintervjuerna då många påpekar att de har uppmärksammat den förbättrade miljöhänsynen. Anpassningen är emellertid inte helt riskfri då företaget satsar mycket på en ny marknadstrend. Att ICA verkligen tog steget till förändringen torde dock ha spelat en stor roll för dess konkurrenskraft och bedöms som en av faktorerna till den framgångsrika utvecklingen.

Logistik

I början av 1990-talet uppmärksammades distributionens roll tydligare. Olika beslut om att samla volymer och att effektivisera fattades. Projektet ECR är exempel på detta då syftet var att effektivisera varuflöden, sortiment, nylanseringar och kampanjer. Effektiviseringen av distributionskanalen och lager har fått konsekvensen att ICA har minskat sina inköp från många små leverantörerna vilket i sin tur leder till att en del av de produkter som efterfrågas av kunder inte finns tillgängliga längre. Dock tyder allt på att den effektiviserade logistiken har gjort att ICA har kunnat utvecklas och förstärkt de skalfördelar dess själva affärsidé bygger på.

Teknologi

Teknologi, främst informationsteknologi, har haft en enorm inverkan på samhället under denna tidsperiod, och så även på ICA. Denna teknik har varit en avgörande trend som har påverkat organisationsförändringar. I mitten av nittio-talet började system för att rationalisera varuflödet att införas, detta bidrog till att ICA klarade lågkonjunkturen på ett relativt tillfredställande sätt. Under årens gång har informationsteknologi utvecklats och gått mot avancerade beslutsstödssystem, vilka har spelat en väsentlig roll vad gäller informationsspridningen inom företaget. Eftersom ICA knappast var ensamma om att börja utnyttja tekniken skapades inte större konkurrensfördelar, däremot var det nödvändigt att investera i teknologin för att följa utvecklingen och behålla marknadsposition. Teknologiskt sett utvecklades ICA mer än vad företaget hade gjort under någon annan period tidigare och därmed förändrades dess struktur.

Marknad

I början av 1990-talet var ICA tvungen att vidta vissa åtgärder i förhållande till den allmänna prisnivån, dessa beslut är mycket viktiga för att behålla takten i utvecklingen och för att behålla dess konkurrenskraft. Ytterligare exempel på viktiga marknadsåtgärder är lanseringen av tidningen Buffé som blev svar på kundernas behov att känna tillhörighet. Beslutet blev ett viktigt steg för att förstärka ICA-kulturen och för att behålla kontakten med kunderna i takt med att koncernen växte och blev ett av marknadens ledande företag. Investeringar i försäljning, kostnadseffektivisering och samordning har gjorts för att möta lågprishandelns konkurrens.

Satsning på butiksp profiler och på egna märkesvaror har även genomförts. Genom konsumentintervjuerna kan vi tyda att lansering av ICAs egna varor har blivit en succé då priset ligger precis under andra konkurrerande märken inom samma varukategori och kvaliteten är lika god. Frågan uppkommer hur ICA kommer att bemöta situationen i framtiden. Med denna positionering borde de konkurrera ut de andra märkena, vilket hade varit bra om de inte hade varit beroende av att de exponeras och säljs i ICA-butiken. En märklig situation som troligen kommer att visa sig vara en utmaning för ICA framtiden.

6.2 Resultatet av det strategiska beslutsfattandet

Läsaren har i ovanstående text kunnat tillskansa sig förståelse för de områden inom vilka de strategiska besluten har fattats. Nästa steg blir följaktligen att presentera vad förändringen och utvecklingen av dessa beslut har resulterat i och varför ICA har förändrats under den undersökta tidsperioden. Fem tydliga resultat av besluten och förklaringar till ICAs förändring och utveckling har framkommit. I punkterna har vi valt att dra vissa paralleller med respondenternas uttalanden. Vi påminner läsaren om att dessa kommentarer är tagna ifrån den kompletterande empirin och är således endast till för att ytterligare förstärka trovärdigheten i de punkter vi har kommit fram till.

Balansen mellan samordning och lokal anpassning

Denna punkt är förmodligen den främsta anledningen till att ICAs förändring och utveckling har gått i positiv riktning under tidsperioden. Den är dessutom högst relevant då företagets affärsidé bygger på att handlarna ska ha lokal påverkan men ändå kunna tillskansa sig skalfördelar. ICAs butiker har stort inflytande och beslutar mycket själva.

Hos många andra kedjor är alla beslut centraliserade och de lokala butikerna har begränsat inflytande. Detta anser vi vara en av anledningarna till att ICA är marknadsledande.

Effektivisering och Rationalisering

Denna faktor har varit mycket viktig för ICAs förändring och utveckling. Många exempel finns på effektivisering inom bland annat distribution, teknologi och organisatoriska sammanslagningar. Av analysen kan vi utläsa att ICAs organisationsutvecklingar har bidragit starkt till företagets effektivisering på grund av fokus på kostnader, kvalitet, kunskap och skicklighet. Även butikschefen bekräftar att den ökade effektiviteten har spelat stor roll och uttrycker sig enligt följande; "Allt fungerar mer effektivt nu än förr". "Idag behövs effektivisering och rationalisering för att kunna följa med marknaden och för att vara konkurrenskraftig." Även Birger Rappsjö ser en rationalisering inom ICA som ger upphov till förändring. Vi anser därmed att denna punkt har spelat en betydande roll för ICA.

Kundfokus

Under tidsperioden, särskilt under de senaste åren har en tung fokus lagts på kunden och dess behov. Analysen visar att företaget har en stark variationsbaserad positionering med inslag av tillgänglighetsbaserad positionering. Exempelvis kan nämnas butiksprofilering och lanserad kundtidning. Butikschefen menar att "Idag satsar ICA Kvantum mycket på tydlighet för kunderna, kvalitet, matsäkerhet och att butiken ska vara snygg och trendig" och att "Denna profilindelning har lett till att varje profil lättare kan kartlägga kunderna och få ett bättre förhållande till dem." Kundfokus är högst väsentligt med dagens konkurrenstryck och föränderliga förutsättningar, således har denna faktor haft en starkt positiv inverkan på ICAs förändring och utveckling.

Personalens möjlighet att utvecklas med ICA

Det är viktigt att inte bara fokusera på vad nuvarande kunder efterfrågar utan även försöka möta framtida potentiella kunders krav. Detta görs bäst genom att lyssna på de medarbetare som är i daglig kontakt med verkligheten, de som har regelbunden kontakt med kunderna. Att ha en policy som innebär att personalen har utvecklingsmöjligheter om de känner att de vill utvecklas är således en viktig faktor som spelar en stor roll för att bibehålla personalen vänlig och motiverad. Både Joakim Andersson och

Butikschefen bekräftade att ICA gärna satsade på sin personal. Denna punkt är således väsentlig för att ICA ska komma framåt och utvecklas.

Satsning på nya verksamhetsområden

ICA har under tidsperioden satsat på olika verksamheter som går utöver dess ordinära butiker. Expressbutiker hos Statoil är ett exempel, bankverksamheten är ett annat. Enligt analysen är det viktigt för ICA att de har en överblick över horisonten, således har kunskap om marknadens förutsättningar för att de enklare ska kunna utveckla och expandera verksamheten. Detta gör att Dessa satsningar är viktiga för ICA för att kunna stärka sitt varumärke ytterligare. Eftersom aktiviteterna kan relateras till kärnverksamheten ser vi inga tecken på att ICAs image skulle påverkas negativt av detta, istället ses det som positivt med innovativt tänkande och bådär gott för en framtida utveckling.

Således har ICAs förändring och utveckling varit positiv under perioden 1993 till 2006. Denna resa från handlarfederation till ett av marknadens ledande företag har lyckats och ICA är idag Sveriges näst starkaste varumärke. Vid konsumentintervjuerna framkom att vissa upplevde en positiv utveckling medan andra inte tyckte sig ha upplevt någon större förändring i företagets framtoning jämfört med tidigare, vilket innebär att företaget har lyckats att upprätthålla den ursprungliga ICA-butikens stämning. Resultatet tydliggör hur skickligt ICA har genomfört den stora förändring och utveckling som de genomgått under perioden.

6.3 ICA ABs resultat

Denna resa mellan åren 1993 och 2006 har givit oss förståelse och kunskaper om ICA ABs konkreta utveckling och resultat. För att uttrycka utvecklingen även ur ett kvantitativt perspektiv presenteras avslutningsvis det senast publicerade resultaten från år 2006:

Nyckeltal

MSEK	2006
Nettoomsättning	67 395
Rörelseresultat	2 297
Rörelseresultat exklusive reavinst från fastighetsförsäljningar samt nedskrivningar av anläggningstillgångar	1 709
Resultat efter skatt	2 034
Balansomslutning	35 506
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 044
Rörelsemarginal, %	3,4
Rörelsemarginal exklusive reavinst från fastighetsförsäljningar samt nedskrivningar av anläggningstillgångar, %	2,5
Soliditet, %	28,8
Räntabilitet på eget kapital exklusive ICA Banken, %	25,7
Räntabilitet på sysselsatt kapital exklusive ICA Banken, %	12,9

Figur 6.3.1 Nyckeltal. (Källa: ICA, 2007).

6.4 Avslutande reflektion

Ämnesområden som strategi och strategiska beslut är mycket vetenskapligt utforskat. Information om dessa komponenter i kombination med livsmedelsbranschen är dock begränsad och studier om just ICA har vi inte hittat så många. För att positionera vårt kunskapsbidrag till forskningen väljer vi att presentera några studier som har gjorts. Borg, Nordgren och Tillman har undersökt dagligvaruhandelns förpackningsekonomi genom att identifiera de förpackningsrelaterade kostnaderna. Detta torde vara väsentligt då den belyser kostnader inom dagligvaruhandeln. Vidare har Bergquist och Hermansson skrivit om ICAs och Nordeas varumärkespositionering i Sverige och Estland för att se om det krävs en anpassning av denna vid en nyetablering i Estland. Studien har visserligen utförts i ett marknadsföringsperspektiv, men är ändå av intresse eftersom ICA undersöks. Bouzdine-Chameeva Tatiana; har gjort en studie som fokuserar på vinindustrin i Bourdeaux och dess behov av att se nya strategiska alternativ. Dess syfte är bland annat att hjälpa branschen till ett bättre strategiskt beslutsfattande. Denna studie är intressant eftersom likheter vad det gäller föränderliga förutsättningar i form av hård konkurrens föreligger mellan vinbranschen och livsmedelsbranschen. Dessutom belyser studien strategiska beslut. Grundy Tony har undersökt företaget Marks and Spencer. Enligt författaren har företaget förlorat sin strategiska fokus och syftet är att följa denna utveckling.

Intressanta frågor och diskussioner har uppkommit under arbetets gång. Exempelvis har vi funderat över hur stor inverkan de beslut som inte fattas av ICA, exempelvis juridiska beslut, har på företaget. Reflektioner över huruvida konsumenternas åsikter är präglade av ålder och kön har också gjorts. En ytterligare intressant tanke är var ICA hade varit idag om denna framgångsrika affärsidé inte fått styra verksamheten utan det mesta hade styrts centralt. Ett annat intressant fenomen är ledarskapet inom ICA.

6.5 Förslag på vidare forskning

Framtida forskning skulle kunna utgå ifrån vårt kunskapsbidrag till att undersöka ICA under en tidigare period. Detta torde vara intressant ur ett historiskt ekonomiskt perspektiv då vi endast har undersökt de senaste 14 åren mellan år 1993 och 2006. Vidare skulle kunna göras en studie om hur beslut som har fattats av andra organisationer påverkat ICA. Ett annat förslag på vidare forskning är att använda strategiska beslut som verktyg och tillämpa det på ett annat företag eller att jämföra strategi och beslut med ICA och till exempel Coop. Detta för att se förändring och utveckling i de två företagen. Ledarskapet inom ICA under perioden och hur detta har påverkat företaget skulle också vara intressant att undersöka. Slutligen skulle en undersökning kunna genomföras med syfte att lägga fram en prognos för ICAs framtida utveckling med utgångspunkt ifrån vägkartan och vårt kunskapsbidrag från denna uppsats.

7 KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate strategy – An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005) *Organization development and change*. 8th edition. USA: Thomson Corporation,
- Daft L.R. (2004) *Organization theory and design*. 8th edition. USA: Thomson Corporation.
- Grant, R.M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*. 5th edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Heracleous, L. (2003) *Strategy and organization – Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Merriam S.B. (1999) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Robbins P.S. & Barnwell, N. (1983) *Organisation Theory – The structure and design of organisations*. San Diego: San Diego University.
- Robbins P.S. & Barnwell, N. (2002) *Organisation Theory – Concepts and cases*. 4th edition. NSW: Pearson Education Australia.

Artiklar och tidskrifter

- Baranoff, R. (2000) *Contradictions*. LIMRA's market Facts, Vol. 19, Nr 5, s.16-17
- Bergqvist, U. & Hermansson, A. (2003) *Varumärkesinriktad positionering: en fallstudie av ICAs & Nordeas etablering i Estland*. Linköping: Linköpings Universitet
- Borg, A. & Nordgren, M. & Tillman, P. (2004) *Förpackningsekonomi i dagligvaruhandeln*. Lund: Lunds Universitet

- Bouzdine-Chameeva, T. (2006) *How wine sector SMEs approach strategic questions*.
British Food Journal, Vol. 108, Nr 4, s.273-289
- Butel, L. & Watkins, A. (2000) *Evolving complex organizational structures in new and unpredictable environments*. Journal of Business Research, Vol. 47, Nr 1, s.27-33
- Courtney, H. (2003) *Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty*.
Strategy and Leadership, Vol. 31, Nr 1, s.14-22
- Garratt, B. (2007) *Dilemmas, uncertainty, risks, and board performance*.
BT Technology Journal, Vol. 25, Nr 1, s.11-18
- Grundy, T. (2005) *Strategic decision-making*. Financial Management, s.26-27
- Martinsons, M.G. & Davison, R.M. (2007) *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*.
Decision Support Systems, Vol. 43, Nr 1, s.284-300
- Matheson och Matheson, D. & Matheson och Matheson, J.E. (1999) *Outside-in strategic modeling*. Interfaces, Vol. 29, Nr 6, s.29-41
- McNeilly, M. (2002) *Gathering information for strategic decisions, routinely*.
Strategy and Leadership, Vol. 30, Nr 5, s.29-34
- Musselman, S. (2005) *Linking culture, strategy builds business success*.
Hotel and Motel Management, Vol. 220, Nr 8, s.14-54
- Park, T.A. & King, R.P. (2007) *Evaluating food retailing efficiency: the role of information technology*. Journal of Productivity Analysis, Vol. 27, Nr 2, s.101-113
- Porter, M. & Christensen, R. (1996) *What is Strategy?* Harvard Business Review,
Vol. 74, Nr 6, s.61-79
- Strand, F. & Thurn, J. (2005) *Strategiskt beslutsfattande – Är detta en rationell beslutsprocess*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet
- Turner, S. (2004) *Are you struggling with strategy?* Management Services, Vol. 48,
Nr 7, s.16-17
- Van de Kraats, A.H. & Thurlings Lambert, F.G. (1997) *A new approach towards strategic decision-taking in a multi-product innovative organization. Part I: The structure*. International Journal of Technology Management, Vol. 13, Nr 2,
s.93-101
- Williamson, P.J. (1999) *Strategy as options on the future*. Sloan Management Review,
Vol. 40, Nr 3, s.117-126

Rapporter

ICA (1994) *Årsredovisning 1993*

ICA (1995) *Årsredovisning 1994*

ICA (1996) *Årsredovisning 1995*

ICA (1997) *Årsredovisning 1996*

ICA (1998) *Årsredovisning 1997*

ICA (1999) *Årsredovisning 1998*

ICA (2000) *Årsredovisning 1999*

ICA (2001) *Årsredovisning 2000*

ICA (2002) *Årsredovisning 2001*

ICA (2003) *Årsredovisning 2002*

ICA (2004) *Årsredovisning 2003*

ICA (2005) *Årsredovisning 2004*

ICA (2006) *Årsredovisning 2005*

ICA (2007) *Årsredovisning 2006*

McKinsey Global Institute (2006) *Sweden's Economic performance:*

Recent Development Current Priorities, Processed food

Sveriges Riksbank (2000) *Inflationsrapport 2000:4*

Internetkällor

www.di.se (2007-05-18, 13:14) Örn, G. *En eländigt tuff utmaning*

www.glasskiosken.se (2007-04-29, 17:09)

www.ica.se (2007-04-28, 19:38) (2007-05-10, 13:14) (2007-05-15, 15:30)

www.nestle.se (2007-04-29, 17:00)

www.sydsvenskan.se (2007-04-25, 12:23)

Opublicerade källor

Butikschefen på ICA Kvantum

Telefonintervju 2007-04-26

Joakim Andersson, anställd på ICA Supermarket

Telefonintervju 2007-04-24

John Keding, marknadschef på Findus AB

E-post 2007-05-21

Birger Rappsjö, egen företagare som marknadskonsult

Telefonintervju 2007-04-23

BILAGA 1

Intervjufrågor till ICA Handlare/butikschef

Namn:

Befattning:

Antalet år på ICA och på befattning:

1. Hur tycker du att ICA har utvecklats de senaste 14 åren?
2. Har varje butik fått mer eller mindre inflytande? Hur stort inflytande har ni?
 - Varusortiment
 - Leverantörer
 - Datasystem
 - Egna strategier
 - Reklam
 - Personal policy
 - Övrigt
3. Hur mycket påverkas ni av ICAs beslut? Följer ni dessa?
 - Leverantörer
 - Distribution
 - Globalisering
 - Miljökrav
 - Övrigt
4. Hur har ni påverkats av profilindelningen?
5. Märker ni någon skillnad på kundernas inställning?
6. Hur har ICAs uppköp påverkat er?
7. Övrigt

BILAGA 2

Intervjufrågor till leverantörer

Namn:

Befattning:

1. Hur tycker ni att ICA har förändrats och utvecklats under de senaste 14 åren?
2. Hur har ert inflytande på ICA förändrats?
3. Har distributionskanalerna förändrats under de senaste 14 åren?
4. Påverkas ni av kundernas och butikernas efterfrågan av produkter eller ser ni alla beslut från ICA?
5. Hur tycker ni att samarbetet har varit mellan er och ICA?
6. Övrigt ni vill dela med er?

BILAGA 3

Intervjufrågor till kunder

Kön:

Ålder:

1. Hur tycker du att ICA har förändrats under de senaste 14 åren?
2. Hur tycker du ICA har förändrats i aspekten service, kvalitet, miljöhänsyn, sortiment, tillgänglighet i affären?
3. Hur ser du på utvecklingen till olika ICA-profiler ifrån den handlarfederation som fanns innan?