



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

### **Bankomat**

**Diversifiering mot bankverksamhet inom den Svenska dagligvaruhandeln  
och dess effekter på dagligvaruhandelns kärnverksamhet**

Johan Keding

Tobias Karlsson

Henrik Duker

Kandidatuppsats HT2010

Kurskod: FEKK01

Handledare: Ola Mattisson och Anna Thomasson

## **Sammanfattning**

*Examensarbetets titel:* Diversifiering mot bankverksamhet inom den Svenska dagligvaruhandeln och dess effekter på dagligvaruhandelns kärnverksamhet

*Seminariedatum:* 2011-01-14

*Ämne/kurs:* FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Henrik Duker, Tobias Karlsson, Johan Keding

*Handledare:* Ola Mattisson och Anna Thomasson

*Nyckelord:* Diversifiering, Dagligvaruhandel, Bankverksamhet, ICA, ICA Banken

*Syfte:* Syftet med denna uppsats är att undersöka diversifiering till bankverksamhet inom den svenska dagligvaruhandeln samt i vilken utsträckning en sådan diversifiering kan stärka dagligvaruhandelns kärnverksamhet.

*Metod:* Uppsatsen är av hermeneutisk karaktär och det medförde att en kvalitativ metod valdes. För att kunna besvara uppsatsens frågeställningar på ett bättre sätt valdes en fallstudie som tillvägagångssätt. Underlaget har främst hämtats från telefonintervjuer med personer som bedömts besitta specialkunskaper inom området men även från artiklar och elektroniska källor.

*Teoretiska perspektiv:* Den teoretiska basen utgår ifrån diversifieringsteorins olika perspektiv och motiv. Marknadsföringsteorierna; marknadsmix och varumärkesutvidgning har använts tillsammans med kärnkompetens för att göra analysen möjlig.

*Empiri:* I empirin redogörs för dagligvaruhandelns, ICA:s utveckling sedan 90-talet samt bankmarknadens och ICA Bankens utveckling under samma period. I resultatet presenteras telefonintervjuer som utmynnat i uppdelningen av ekonomisk effektivitet, teknisk effektivitet, kundtillströmning och kundlojalitet.

*Resultat:* Mot bakgrund av uppsatsens analys anses det uppenbart att diversifiering till bankverksamhet avsevärt kan bidra till att stärka dagligvaruhandelns kärnverksamhet.

## **Abstract**

*Title:* Diversification towards banking within the Swedish market for everyday commodities and its effects on the core business of everyday commodity trading

*Seminar date:* 2011-01-14

*Course:* FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Henrik Duker, Tobias Karlsson, Johan Keding

*Advisors:* Ola Mattisson and Anna Thomasson

*Key words:* Diversification, everyday commodities, banking, ICA, ICA Banken

*Purpose:* The purpose of this essay is to research diversification to banking within the Swedish market for everyday commodities, and how that can improve the core business of the everyday commodity trading.

*Methodology:* The essay has a hermeneutic point of view which leads to a qualitative method. To answer the issue of the essay in a relevant way a case study was chosen. The empirical background is mostly based on telephone interviews with people considered to possess relevant knowledge within the area in focus, but also from articles and web-based sources.

*Theoretical perspectives:* The theoretical base takes its starting point within the different perspectives and motives of diversification theory. The marketing theories; marketing mix and brand extension have been used along with core competence theory to make the analysis possible.

*Empirical Foundation:* The empirical foundation covers the market for everyday commodities and the banking market along with the development of ICA and ICA Banken since the early nineties. The result covers the results of the telephone interviews divided into the main areas economic efficiency, technical efficiency, customer inflow and customer loyalty.

*Conclusions:* The analysis leads to the conclusion that diversification to banking considerably can contribute to the core values of the every commodity trading.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	2
<b>Abstract</b>	3
<b>1 Inledning</b>	5
- 1.1 Introduktion	5
- 1.2 Problemdiskussion	6
- 1.3 Syfte	7
- 1.4 Frågeställning	7
- 1.5 Avgränsningar	7
- 1.6 Definitioner	8
<b>2 Metod</b>	9
- 2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	9
- 2.2 Undersökningsupplägg	9
- 2.3 Datainsamling	9
- 2.4 Undersökningsprocedur	10
- 2.5 Analys	10
- 2.6 Reliabilitet och validitet	11
<b>3 Teori</b>	12
- 3.1 Diversifiering	12
3.1.1 Diversifiering ur ett historiskt perspektiv	12
3.1.2 Diversifiering som organisatorisk inlärningsprocess	13
3.1.3 Perspektiv på diversifiering	13
3.1.4 Motiv till diversifiering	15
- 3.2 Kärnkompetens	16
3.2.1 Kärnkompetensens roll i företaget	17
3.2.2 Kärnkompetens och förändring	18
- 3.3 Marknadsföringsteori	18
3.3.1 Marknadsmixen	18
3.3.2 Varumärkesutvidgning	19
- 3.4 Sammanfattning	20
<b>4 Empiri</b>	22
- 4.1 Den svenska dagligvaruhandelns utveckling	22
- 4.2 ICAs utveckling	22
- 4.3 Den svenska bankmarknadens utveckling	23
- 4.4 ICA Bankens utveckling	24
<b>5 Resultat</b>	26
- 5.1 Kundtillströmning	26
- 5.2 Kundlojalitet	27
- 5.3 Ekonomisk effektivitet	28
- 5.4 Teknisk effektivitet	30
<b>6 Analys</b>	32
6.1 Kundtillströmning och kundlojalitet	32
6.2 Ekonomisk effektivitet och teknisk effektivitet	34
6.3 Slutsats	36
<b>7 Förslag till vidare forskning</b>	37
<b>8 Källförteckning</b>	38

# 1 Inledning

---

*Detta kapitel inleds med ett introducerande stycke som leder fram till uppsatsens problemdiskussion. Mot bakgrund av inledningen och problemdiskussionen presenteras sedan det syfte som mynnar ut i uppsatsens frågeställning. Efter att uppsatsens avgränsningar redogjorts för definieras till sist ett antal begrepp som är centrala för förståelsen av denna undersökning.*

---

## 1.1 Introduktion

Den svenska dagligvaruhandeln har traditionellt sett kännetecknats av hög branschkoncentration vilket skapat möjligheter för höga marginaler inom branschen. De senaste tio åren har dock lågpriskedjor som Lidl och Netto etablerat sig och vuxit på marknaden.<sup>1</sup> Trots att branschkoncentrationen är fortsatt hög har de nya aktörerna gett upphov till en ökad prispress med effekten att lågprisvaror utgör en allt större del av kedjornas försäljning.<sup>2</sup>

Det är svårt att konkurrera med lågpriskedjornas renodlade lågprisstrategier vilket tvingar de etablerade kedjorna att söka andra konkurrensfördelar. Den ökade konkurrensen har lett till en ökad diversifiering inom dagligvaruhandeln med en rad olika butikskoncept och underverksamheter som följd. Samtidigt blir det allt viktigare att på ett effektivt sätt utnyttja ekonomiska och tekniska resurser. Kedjorna försöker också att i allt större utsträckning låsa konsumenterna till den egna kedjan, ofta genom olika former av kundkort. Vanligt är att kundkortet kan kopplas till ett konto som jämfört med storbankernas sparkonton har relativt hög ränta. Kundkortet kan dock endast användas i kortutgivarens butiker. Detta syftar till att öka kundlojaliteten vilket dock minskar kundrörligheten inom branschen.<sup>3</sup>

Liksom dagligvaruhandeln har bankmarknaden genomgått förändringar som lett till ökad konkurrens. Den finansiella sektorn är traditionellt sett hårt reglerad, både gällande hur verksamheten ska bedrivas och genom konsumenträtten. Genom en rad avregleringar har den svenska bankmarknaden öppnats upp för nya aktörer och ökad konkurrens. Detta har skett

---

<sup>1</sup> Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2007, 2008*, s. 41.

<sup>2</sup> Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2005, 2005*, s. 89.

<sup>3</sup> Konsumentverket, *Kundrörlighet – Exempel på hinder för konsumenter inom några viktiga marknader*, 2009, s. 35.

bland annat genom att räntesättningen släppts fri, utländska aktörer har släppts in på marknaden och omfattande valutaregleringar har avvecklats.<sup>4</sup>

Trots dessa omfattande reformer har den svenska bankmarknaden idag en fortsatt hög branschkoncentration med de fyra storbankerna som dominerande aktörer.<sup>5</sup> Nischbankerna, som efter avregleringen förutspåddes stora framgångar, har haft svårt att ta några betydande marknadsandelar och det är storbankerna som kammar hem de stora vinsterna.<sup>6</sup> Enligt SKI, Svenskt Kvalitetsindex ökar dock konkurrensen mellan bankerna<sup>7</sup> och det finns vissa trender i utvecklingen på marknaden.

Konkurrensen på bankmarknaden och inom dagligvaruhandeln är två ämnen som båda varit föremål för en rad publikationer de senaste åren. Konkurrensverkets rapporter pekar på en bristande konkurrens på båda marknaderna, men samtidigt pekar mycket på att konkurrenssituationen håller på att förbättras. Till följd av utvecklingen på de båda marknaderna blir det mycket intressant att undersöka effekterna som uppstår när dagligvaruhandlare ger sig in på bankmarknaden. Frågan som väcks är i vilken utsträckning det finns möjligheter för dagligvaruhandeln att stärka sin kärnverksamhet genom diversifiering till bankverksamhet.

## 1.2 Problemdiskussion

De förändringar som den svenska dagligvaruhandeln har genomgått ställer krav på aktörerna på marknaden att anpassa sig och utvecklas för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftiga. Till följd av detta har en utveckling mot ökad diversifiering av verksamheten inom dagligvaruhandeln med syfte att locka kunder och effektivisera resursallokeringen de senaste åren kunnat iakttas med nya produktlinjer och butikskoncept som följd. Detta väcker frågor angående vad diversifiering av olika grad får för effekter för den verksamhet som utgör dagligvaruhandelns kärna.

Särskilt intressant blir diversifiering mot bankverksamhet att undersöka. Dels faller bankverksamheten utanför dagligvaruhandelns ordinarie verksamhet, dels har bankmarknaden, liksom dagligvaruhandeln, genomgått stora förändringar de senaste årtiondena. Sedan bankmarknaden avreglerades och det blev lättare för nya aktörer att erhålla

---

<sup>4</sup> J A Lybeck, *Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid*, 1999, s. 121-163.

<sup>5</sup> Svenska Bankföreningen, *Bankerna i Sverige*, 2010.

<sup>6</sup> J Bederoff & P Herin, *Storbankerna knäcker konkurrensen*, Veckans Affärer, 2009-05-14.

<sup>7</sup> J Parmler, *Pressinformation – Bankerna 2009 enligt Svenskt Kvalitetsindex*, Svenskt Kvalitetsindex, 2009-10-05.

bankoktroj har en rad nya banker dykt upp på marknaden. Dessa bedriver allt från mycket specialiserad verksamhet till fullskalig bankverksamhet. Gemensamt är dock att de har haft svårt att ta marknadsandelar och hävda sig gentemot storbankerna.

När dessa två marknader vävs samman uppstår en intressant och komplex situation som denna uppsats ämnar undersöka. Fokus för uppsatsen ligger på dagligvaruhandeln och de effekter diversifieringen får för dagligvaruhandelns kärnverksamhet.

### **1.3 Syfte**

Uppsatsens syfte är att undersöka diversifiering till bankverksamhet inom den svenska dagligvaruhandeln samt i vilken utsträckning en sådan diversifiering kan stärka dagligvaruhandelns kärnverksamhet.

### **1.4 Frågeställning**

- Kan diversifiering till bankverksamhet öka kundtillströmningen till dagligvaruhandeln?
- Kan diversifiering till bankverksamhet öka kundlojaliteten inom dagligvaruhandeln?
- Kan diversifiering till bankverksamhet generera ökad ekonomisk effektivitet för dagligvaruhandelns kärnverksamhet?
- Kan diversifiering till bankverksamhet generera ökad teknisk effektivitet för dagligvaruhandelns kärnverksamhet?

### **1.5 Avgränsningar**

För att kunna generera generellt applicerbara resultat berör uppsatsen endast den svenska marknaden. Vidare ligger endast privatmarknaden inom området för uppsatsen. Genom dessa avgränsningar kan lokalt applicerbara resultat uppnås i högre grad än om frågeställningen angripits ur ett mer internationellt perspektiv. Då kärnverksamhetens styrka kan definieras på ett oändligt antal sätt avgränsas uppsatsen till två huvudområden; dels diversifieringens effekt på kundlojalitet och kundtillströmning och dels diversifieringens effekt på den tekniska och ekonomiska effektiviteten

## 1.6 Definitioner

Med kärnverksamhet avses dagligvaruhandel riktad mot privat slutkonsument.

Med att kärnverksamheten stärks avses ökad kundlojalitet och kundtillströmning samt förbättrad ekonomisk och teknisk effektivitet.

Med kundlojalitet avses kunders benägenhet att återvända till butiken upprepade gånger.

Med kundtillströmning avses ett ökat absolut antal kunder som handlar i butiken.

Med ekonomisk effektivitet avses kvoten mellan ekonomisk input och output.

Med teknisk effektivitet avses hur effektivt produktionsfaktorerna används.

Med bankmarknaden avses den svenska marknaden för bankverksamhet.

Med dagligvaruhandeln avses den svenska marknaden för dagligvaror.

Med storbankerna avses SEB, Handelsbanken, Nordea och Swedbank.



## 2 Metod

---

*I detta kapitel redogörs för de grundläggande infallsvinklar som ligger bakom uppsatsens utformning. Valet av metoder och tillvägagångssätt beskrivs och motiveras ingående för att öka läsarens förståelse för undersökningen och möjliggöra för denne att ta ställning till uppsatsens resultat. Avslutningsvis behandlas uppsatsens reliabilitet och validitet.*

---

### 2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Uppsatsens analys tar sin utgångspunkt i det resultat som genererats genom en rad intervjuer. Utifrån tolkningar av det resultat intervjuerna gav upphov till drogs slutsatser kring de frågeställningar som låg till grund för uppsatsen. Uppsatsens utgångspunkt är således av hermeneutisk karaktär. Det allmänna undersökningsupplägget och den hermeneutiska utgångspunkten medförde att en kvalitativ metod blev ett naturligt val.

### 2.2 Undersökningsupplägg

För att på ett bra sätt kunna besvara uppsatsens frågeställningar valdes en fallstudie som tillvägagångssätt. Detta för att skapa möjligheter att generera ett resultat som kunde analyseras på djupet. I en fallstudie iaktas en organisation, plats, person eller händelse<sup>8</sup> i sin verkliga miljö.<sup>9</sup> En rad olika variabler och förutsättningar ansågs relevanta för ämnet och mot bakgrund av denna komplexitet ansågs detta undersökningsupplägg vara det mest passande.

### 2.3 Datainsamling

Två typer av data ligger till grund för nästan alla vetenskapliga undersökningar; primärdata och sekundärdata. Sekundärdata är information som redan är genererad för andra ändamål och således redan finns tillgänglig. Primärdata däremot är information som skapas genom exempelvis enkäter, intervjuer och observationer.

Kapitlet ”empiri” bygger helt på sekundärdata. Sekundärdata som, med tanke på källan varifrån den hämtats, kunde tänkas vara subjektiv verifierades även via ytterligare källor.

Det empiriska underlag som ligger till grund för resultatkapitlet är primärdata som genererats via intervjuer. Intervjuobjekten valdes utifrån en bedömning av vilka personer som kunde tänkas ha en djupgående insikt i det aktuella ämnet. För att intervjuerna skulle spegla flera

---

<sup>8</sup> A Bryman & E Bell, *Business research methods*, 2003, s. 53.

<sup>9</sup> J Backman, *Rapporter och uppsatser*, 2009, s. 55.

olika perspektiv på verksamheten söktes personer i både ledande positioner och personer med en tydligare koppling till kärnverksamheten. Utöver detta söktes personer med en historisk insikt i verksamhetens utveckling för att möjliggöra en djupare förståelse för bakomliggande faktorer till den aktuella situationen. Dessutom söktes personer med ingående branschkunskap ej knuten till fallföretaget.

Intervjuerna spelades in och inspelningarna transkriberades sedan av den av författarna som genomfört intervjun. Ytterligare en av författarna läste sedan transkriptionen och lyssnade på intervjun för att säkerställa att intervjuaren hade uppfattat intervjun på ett korrekt sätt. De intervjumanus som intervjuerna gett upphov till godkändes sedan av intervjuobjekten innan de användes som underlag för uppsatsens analys.

## **2.4 Undersökningsprocedur**

Beroende på ansats och typ av ämne kan en rad olika intervjumetoder vara lämpliga. Vissa intervjumetoder är mycket strukturerade och lämpar sig bra för att bekräfta sekundärdata medan andra är mer lösa i sin form vilket tillåter intervjuobjektet att styra intervjun mot områden han eller hon anser relevanta eller intressanta.<sup>10</sup>

Då syftet med intervjuerna i denna uppsats både var att bekräfta insamlad sekundärdata och generera ny primärdata valdes en semistrukturerad intervjumetod. Övergripande intervjuscheman med hållpunkter och teman för våra intervjuer lades upp. Intervjuschemana såg olika ut för de olika intervjuobjekten då de anpassades efter de specialkunskaper varje intervjuobjekt på förhand bedömdes ha. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna ställdes relevanta följdfrågor till de svar som framkom. På så sätt kunde intervjuerna i viss mån utvecklas i den riktning intervjuobjekten önskade samtidigt som ämnet hölls inom ramen för det ursprungliga intervjuschemat.

Då intervjuerna även syftade till att bekräfta sekundärdata innehöll intervjuerna också mer strukturerade element. Detta för att få klara svar och skapa möjlighet att ställa samma frågor till flera intervjuobjekt. På så sätt kunde möjligheten att generera jämförbara resultat ökas.

## **2.5 Analys**

För att skapa en tydligare översikt delades de färdigställda intervjumanusen upp utifrån fyra teman baserade på uppsatsens frågeställningar; kundtillströmning, kundlojalitet, ekonomisk

---

<sup>10</sup> A Bryman & E Bell, *Business research methods*, 2003 s. 116-119.

effektivitet och teknisk effektivitet. Vart och ett av dessa teman analyserades sedan genom att förhållandet till den teoretiska referensramen undersöktes. För att göra analysen så överskådlig och lätthanterlig som möjligt analyserades vart och ett av dessa teman utifrån de teoretiska huvudområden som uppsatsen behandlar. Dessa huvudområden är ”diversifiering”, ”kärnkompetens” och ”marknadsföringsteori”, detta då dessa områden bedömdes ha en tydlig koppling till den utveckling och de faktorer uppsatsen ämnade undersöka.

## **2.6 Reliabilitet och validitet**

Med en hermeneutisk utgångspunkt finns det alltid utrymme för subjektivitet i författarens tolkningar. För att minska den risken var säkerställande av objektiviteten en viktig del av undersökningsproceduren. Det är av den anledningen samtliga intervjuer har bearbetats på det vis som beskrivits under rubriken ”datainsamling” och potentiellt objektiva källor har verifierats ytterligare. Vidare finns det alltid en bristande korrelation mellan de teoretiska modellerna och den empiriska bilden av verkligheten vilket påverkar uppsatsens validitet. För att säkerställa uppsatsens validitet har stor försiktighet iakttagits för att garantier ska kunna ges att den teoretiska grunden är väl befast i tidigare forskning.

## 3 Teori

---

*I teorikapitlet kommer de teoretiska huvudansatserna som uppsatsen bygger på att presenteras. Först presenteras ett avsnitt som grundligt går igenom diversifieringsteori. Därefter redogörs för marknadsföringsteorierna marknadsmix och varumärkesutvidgning. Slutligen följs teorier om kärnkompetens av ett sammanfattande avsnitt som syftar till att åskådliggöra hur de olika teorierna relaterar till varandra.*

---

### 3.1 Diversifiering

Ett företag är diversifierat när det producerar varor eller tjänster för fler än två marknader.<sup>11</sup> För att ytterligare förstå diversifieringens syfte kan Igor Ansoffs forskning kring strategi användas. Ansoffs mening är att ett företags strategi syftar till att uppnå en överensstämmelse mellan företaget och dess miljö genom en lämplig kombination av produkter och marknader.<sup>12</sup>

#### 3.1.1 Diversifiering ur ett historiskt perspektiv

Ur ett historiskt perspektiv har åsikterna kring diversifiering varierat mycket. Adam Smith förutspådde redan 1776 i boken *Wealth of Nations* att den ökade efterfrågan skulle leda till omfattande specialisering. Sådana tendenser har också kunnat iakttas på senare år då många framstående ekonomer förespråkade just specialisering och fokus på kärnkompetenser. Mot dessa tankar står till exempel Alfred Chandlers *The Visible Hand* och *Scale and Scope*. Chandler menar att den teknologiska utvecklingen skapat förutsättningar för stora vertikalt integrerade och diversifierade företag. Han anger överkapacitet inom distributions- och marknadsföringsdelarna som ett stort incitament för ett företag att diversifiera sitt produktutbud, eftersom detta möjliggör effektivare ekonomisk och teknisk resursallokering.<sup>13</sup>

Liksom Chandler har Richard Rumelt visat på en utveckling mot vertikalt integrerade och diversifierade storföretag. Rumelt gör i sin forskning skillnad på relaterad och orelaterad diversifiering.<sup>14</sup> Skillnaden på relaterad och orelaterad diversifiering baseras på i vilken grad den nya verksamheten är relaterad till den ursprungliga verksamheten.<sup>15</sup> Genom sina undersökningar har Rumelt kommit fram till att relaterad diversifiering är den typ av

---

<sup>11</sup> D Besanko, D Dranove, M Shanley & S Schaefer, *Economics of Strategy*, 2010, s. 175.

<sup>12</sup> I Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>13</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetenser*, 2007, s. 14.

<sup>14</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetenser*, 2007, s. 15f.

<sup>15</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetenser*, 2007, s. 16.

diversifiering som tenderar att generera störst lönsamhet.<sup>16</sup> Relationen mellan kärnverksamheten och verksamheten till vilken ett företag diversifierar kan se ut på flera sätt. Robert K. Kazanjian och Robert Drazin talar om gemensamma faktorer gällande marknad samt produkt- och produktionsteknologi.<sup>17</sup>

Den lönsamhet som relaterad diversifiering skapar kan enligt Lars Bengtsson härledas till möjligheten att utnyttja ”economies of scope” när olika verksamheter är relaterade.<sup>18</sup> C.K. Prahalad och Gary Hamel är inne på samma spår när de hävdar att ett företags konkurrenskraft bygger på dess kärnkompetenser.<sup>19</sup> Prahalad och Hamel menar att ett företag bör kunna utnyttja eller utveckla någon kärnkompetens genom den nya verksamheten när det diversifierar och att företag som diversifierar till verksamheter utanför kärnverksamheterna har små möjligheter att nå framgång.

### **3.1.2 Diversifiering som organisatorisk inlärningsprocess**

Kazanjian och Drazin beskriver diversifiering som en organisatorisk inlärningsprocess och redogör för hur ett företag kan förändra sin verksamhet genom att ny kunskap utvecklas och lärs in i det löpande arbetet.<sup>20</sup> Eric Rhenman delar Kazanjian och Drazins syn på diversifiering som ett resultat av organisatorisk inläring. Snarare än att skilja på relaterad och orelaterad diversifiering talar Rhenman dock om tillväxt som sker mot, för företaget, antingen välkända eller mer okända affärsområden. När det handlar om tillväxt mot kända affärsområden kännetecknas processen ofta av systematisk planering, en process Rhenman benämner penetrationsprojekt. Tillväxt mot mer okända affärsområden kallar han spjutspetsprojekt och sådana bygger i större utsträckning på stegvisa förändringar och en kontinuerlig inläring under förändringsprocessen.<sup>21</sup>

### **3.1.3 Perspektiv på diversifiering**

Forskningen inom diversifieringsområdet brukar diskuteras utifrån tre olika perspektiv. De två första perspektiven, marknadsstyrkeperspektivet och resursperspektivet, handlar om

---

<sup>16</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetenser*, 2007, s. 25f.

<sup>17</sup> R K Kazanjian & R Drazin, “Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices”, 1987.

<sup>18</sup> L Bengtsson, *Intern diversifiering som strategisk process*, 1993, s. 5.

<sup>19</sup> C K Prahalad & G Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, 1990.

<sup>20</sup> R K Kazanjian & R Drazin, “Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices”, 1987.

<sup>21</sup> L Bengtsson, *Intern diversifiering som strategisk process*, 1993, s. 69.

vinstmaximering medan det tredje perspektivet, agentperspektivet behandlar ledningens agerande inom företaget.

**Marknadsstyrkeperspektivet:** Cynthia A. Montgomery beskriver marknadsstyrkeperspektivet som en viktig bakomliggande faktor till diversifiering. Med detta begrepp avser Montgomery det faktum att ett företag genom att diversifiera sin verksamhet kan stärka sin position på icke diversifierade konkurrenters bekostnad utan att dess effektivitet egentligen ökar.<sup>22</sup> Istället stärks företagets verksamhet på andra sätt. Möjligheten att flytta resurser mellan olika marknader och det minskade beroendet av en specifik inkomstkälla tillåter ett diversifierat företag att konkurrera på andra villkor än sina konkurrenter.<sup>23</sup> Vidare kan relationen mellan olika verksamhetsområden inom samma koncern utgöra en stor konkurrensfördel som stänger ute mindre aktörer från de aktuella marknaderna. Detta eftersom det öppnas möjligheter att gynna kunder som vänder sig till företaget på flera marknader.<sup>24</sup> J. D. Gribbin poängterar dock att den marknadsmakt en diversifiering kan skapa bygger på att företaget är relativt starkt på de separata marknader inom vilka det är aktivt.<sup>25</sup>

**Resursperspektivet:** Resursperspektivet förklaras genom att företag diversifierar för att kunna utnyttja överkapacitet i sina produktionsfaktorer. Med produktionsfaktorer avses varor och tjänster som företaget köpt på marknaden, de tjänster som skapats utifrån dessa samt företagets specialkompetenser. Resursperspektivet utgår ifrån två huvudantaganden genom att dels lägga fokus på att företag är heterogena, dels att tillväxt sätts som det främsta målet.<sup>26</sup> Penrose menar att så länge företagets expansion erbjuder ett lönsammare sätt att använda företagets resurser så kommer detta att ske. Det kan dock vara svårt att bryta ut dessa resurser och sälja dem, dessutom kan transaktionskostnaderna bli höga vid kontrakt och förhandlingar företag emellan.

**Agentperspektivet:** Agentperspektivet beskriver förhållandet mellan agent och principal, risken med att separera dessa och vilka konsekvenser detta kan få. Berle och Means diskuterade tidigt problemet och hävdade att grundproblemet låg i hur principalen kunde försäkra sig om att agenten utförde uppdraget i principalens främsta intresse. Den stora risk som lyfts fram är att företagets resurser riskerar att användas för att gynna cheferna istället för

---

<sup>22</sup> C A Montgomery, "Corporate Diversification", 1994.

<sup>23</sup> J D Gribbin, "The Conglomerate Merger", 1976.

<sup>24</sup> C A Montgomery, "Corporate Diversification", 1994.

<sup>25</sup> J D Gribbin, "The Conglomerate Merger", 1976.

<sup>26</sup> E Penrose, E T Penrose & C Pitelos, *The Theory of the Growth of the Firm*, 2009, s. 39.

att grundlägga vinstmaximering. De hävdade också att människor kan ses som opportunistiska och därför i första hand gynnar sig själva om de ser möjligheter till detta.<sup>27</sup>

### 3.1.4 Motiv till diversifiering

Teorin beskriver en rad bakomliggande motiv till diversifiering. John Narver har angett två huvudsakliga övergripande typer av motiv, externa och interna.<sup>28</sup> De externa motiven beror främst på att det kan finnas en mättnad eller brist på tillväxt på marknaden. Detta medför att aktörerna måste fokusera på andra sätt att utvidga sin verksamhet och expandera i andra riktningar än kärnverksamheten. När det gäller de interna motiven vill man främst komma åt den överkapacitet som kan finnas i de centrala funktionerna i företaget och allokera resurserna från dessa till andra marknader. Grant har angett ett antal huvudsakliga motiv till diversifiering. Av dessa lyfts riskspridning och lönsamhet fram.<sup>29</sup> För att öka möjligheten att föra en diskussion kring en diversifierings effekt på den ekonomiska och tekniska effektiviteten kommer även motivet synergi läggas till de två föregående. Dessa tre interna motiv presenteras närmare nedan.

**Riskspridning:** Viljan att sprida och därigenom minska risk är en faktor som ofta motiverar diversifiering. Den enkla logik som ligger bakom detta faktum är att två företag med separata kassaflöden tillsammans utsätts för mindre risk än de enskilda företagen var för sig.<sup>30</sup> När det däremot finns en inbördes relation mellan två affärsområden inom samma koncern ser de riskreducerande faktorerna något annorlunda ut. Genom att börja utföra en aktivitet i egen regi istället för att köpa in den av en extern aktör minskar ett företag risken att bli utsatt för opportunistiskt beteende.<sup>31</sup> Med detta menas att ett företag som är beroende av ett annat företags tjänster eller produkter alltid möter risken att priset på dessa tjänster eller produkter höjs av leverantören, förutsatt att det finns en kostnad knuten till ett leverantörsbyte.<sup>32</sup>

**Lönsamhet:** Ett annat viktigt motiv till diversifiering är lönsamhet. Porter menar att man genom ett antal olika tester kan avgöra hur lönsamt en diversifiering kommer att vara för ett

---

<sup>27</sup> A A Berle & G C Means, *The modern corporation and private property*, Macmillan, New York, citerad i L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetens*, 2007, s. 22f.

<sup>28</sup> J C Narver, *Conglomerate Mergers and Market Competition*, 1969, s. 71.

<sup>29</sup> R M Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 2008, s. 397f.

<sup>30</sup> R M Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 2008, s. 399.

<sup>31</sup> B Klein, R G Crawford & A A Alchian, "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", 1978, s. 298.

<sup>32</sup> B Klein, R G Crawford & A A Alchian, "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", 1978, s. 298.

företag och i vilken utsträckning diversifieringen bidrar till att skapa värde.<sup>33</sup> Av dessa lyfts ”Attractiveness-testet” och ”Better-off-testet” fram.

”Attractiveness-testet” används för att se om branschen som valts för diversifiering är attraktiv eller om den i framtiden kommer att kunna göras attraktiv.<sup>34</sup> Utgångspunkten för detta test är en branschanalys som syftar till att utvärdera i vilken utsträckning det finns möjlighet att etablera sig och göra vinster på den aktuella marknaden. En koppling kan här göras till Gribbins mening att en diversifiering tenderar att bli mest lönsam om ett företag är starkt på de båda marknader inom vilka det är aktivt.

”Better-off-testet” används för att utreda om den nya enheten kommer att generera konkurrensfördelar för kärnverksamheten eller tvärt om, alltså att kärnverksamheten kan bidra med konkurrensfördelar till den nya verksamheten.<sup>35</sup> Better-off-testet syftar också till att utreda om diversifieringen enbart skapar initialt värde eller om den kommer att kunna bidra med kontinuerligt värdeskapande för verksamheten.

**Synergi:** Synergieffekter beskrivs av Ansoff som ”den effekt som kan generera större kombinerad output än vad man har satt in i form av input”<sup>36</sup>, alltså företagets förmåga att utnyttja en diversifiering för att öka sin ekonomiska och tekniska effektivitet. Ansoff menar även att synergieffekter fungerar som mått på ett företags förmåga att göra bra ifrån sig på en ny marknad eller med en ny produkt. Det finns två typer av synergistrategier; aggressiv och defensiv. Aggressiv synergistrategi innebär att företaget vid nya inträden använder sig av en kompetens som man redan besitter för att skapa högre output än input. Defensiv synergistrategi innebär att det nya inträdet görs för att införskaffa företaget en ny kompetens för att komplettera organisationen. De två strategierna kan även kombineras för att få bästa möjliga effekt för ett företag.<sup>37</sup>

### 3.2 Kärnkompetens

Prahalad och Hamel, vilka är upphovsmän till begreppet kärnkompetens, beskriver uttrycket som ”företagets samlade kunskap angående hur varierande produktionsfärdigheter och

---

<sup>33</sup> M Porter, “From competitive advantage to corporate strategy”, 1987.

<sup>34</sup> M Porter, “From competitive advantage to corporate strategy”, 1987.

<sup>35</sup> M Porter, “From competitive advantage to corporate strategy”, 1987.

<sup>36</sup> I Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965, s. XIV.

<sup>37</sup> I Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965, s. XIV.



teknologier ska koordineras.”<sup>38</sup> Idén är att ett företag ska koncentrera sig på sina styrkor och utveckla dessa samtidigt som företaget låter andra göra det de är mindre bra på. Ett företags förmåga att ta vara på sina kärnkompetenser spelar en avgörande roll för varumärkesbyggandet vilket direkt avspeglar sig i kundlojalitet och kundtillströmning varför denna del av teorin lyfts fram i uppsatsen.

Prahalad och Hamel menar att man inte ska tänka i termer av produkter utan istället i termer av kompetenser då det är dessa som anger vad företaget kan prestera. Enligt deras forskning ska en kompetens ha tre tydliga egenskaper för att anses vara en kärnkompetens; den bör ge ett betydande bidrag till kundupplevd nytta, den bör ge tillträde till många marknader och den bör vara svår att imitera. Dessa tre egenskaper definierar begreppet kärnkompetens.<sup>39</sup>

### 3.2.1 Kärnkompetensens roll i företaget

För att lyckas behålla och bygga kundvärde är det viktigt att arbeta för att utveckla kärnkompetenserna. Dessa förser i sin tur kärnkompetenserna med nytt lärande.<sup>40</sup>

Prahalad & Hamel menar att ett företag kan uppnå konkurrensfördelar genom att effektivt använda och utveckla sina kärnkompetenser. Ett misstag som ofta begås av företagsledare är att tänka i termer av produkter istället för att analysera sina kompetensområden. En central utgångspunkt i samband med att ett företag överväger nya strategier är att studera just sina kompetensområden. Det är nämligen dessa som anger vad ett företag kan klara av att producera.<sup>41</sup> Verksamhet som hamnar utanför ett företags kompetensområden tenderar ofta att i längden försvaga företagets varumärke med långtgående effekter på kundernas beteende som följd.

Ett företag är enligt Prahalad och Hamel uppbyggt av kompetenser och kärnkompetenser. Dessa leder till kärnprodukter, vilka blir grunden för företagets produkter. Företag som har en bred produktlinje har ofta ett antal kompetenser och kärnkompetenser. Dessa delas ofta inom en organisation. Att skydda och utveckla sina kärnkompetenser är nödvändigt. För att det ska vara möjligt måste kompetenserna identifieras.<sup>42</sup>

Det är inte ovanligt att företag är uppdelade i flera affärsenheter. Risken med att

---

<sup>38</sup> C K Prahalad & G Hamel, "The Core Competence of the Corporation", 1990.

<sup>39</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetens*, 2007, s. 8f.

<sup>40</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetens*, 2007, s. 10.

<sup>41</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetens*, 2007, s. 41.

<sup>42</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetens*, 2007, s. 42.

organisationen är uppdelad är att fokus läggs på den egna enheten, och att helheten åsidosätts. Chefer kan till exempel belönas utifrån hur väl deras enhet har presterat. Risken med ett sådant belöningsystem är att cheferna inte känner något ansvar för att förvalta kärnkompetensen, utan endast strävar efter att generera högsta möjliga resultat för sin enhet vilket kan få samma effekter som om ett företag diversifierar till verksamhet utanför sina kärnkompetenser.<sup>43</sup>

### **3.2.2 Kärnkompetens och förändring**

Ett företags befintliga kärnkompetenser kan inte garantera företaget konkurrensfördelar på lång sikt. Den snabba teknologiska utvecklingen i kombination med att konkurrenter hela tiden utvecklar substitut kan göra en kärnkompetens värdelös. Företaget bör därför ständigt försöka utveckla sina kärnkompetenser och utnyttja dem på nya sätt för att alltid ligga steget före konkurrenterna.<sup>44</sup>

## **3.3 Marknadsföringsteori**

Diversifiering kan ses som en del av ett företags varumärkesuppbyggnad varför teorierna marknadsmix och varumärkesutvidgning kommer lyftas fram i uppsatsen. Marknadsmixen gör det möjligt att utreda säljarens syn på marknadsföring och skapar förståelse för hur ett företag kan påverka sina kunder. Varumärkesutvidgning berör hur ett företag bör agera när produktutbudet utökas samt vad detta kan få för konsekvenser.

### **3.3.1 Marknadsmixen**

Neil Borden, professor vid Harvard Business School, identifierade för många år sedan ett antal aktiviteter som kan påverka ett företags konsumenter.<sup>45</sup> Dessa aktiviteter berör alla delar av en organisation och bidrar när de används på rätt sätt till att locka kunder och skapa lojalitet knuten till ett varumärke. Samlingsnamnet för dessa aktiviteter är marknadsmix. För att få maximal genomslagskraft bör aktiviteterna planeras i balans med varandra. På 1960-talet föreslog professor Jerome McCarthy en marknadsmix som bestod av 4P: produkt, pris, plats och påverkan. 4P utgör ramverket för marknadsmixen och under varje P täcks flera aktiviteter in. ”Produkt” täcker in bland annat produktvariation, kvalitet, varumärke och service. ”Pris” berör beslut som handlar om listpris, rabatter och kreditvillkor med

---

<sup>43</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetens*, 2007, s. 43.

<sup>44</sup> L Bengtsson & T Kalling, *Kärnkompetens*, 2007, s. 10.

<sup>45</sup> N Borden, “The concept of the marketing mix”, 1984.

mera. ”Påverkan” handlar om aktiviteter som säljbesök, artiklar och reklam. Den fjärde punkten, ”Plats”, berör faktorer som täckning, sortiment och positionering. Det finns kritik som hävdar att marknadsmixen representerar säljarens syn på marknaden. En köpare ser nödvändigtvis inte ett erbjudande ur samma synvinkel som säljaren ser det. Av den anledningen har de 4 kundpunkterna formulerats som ett tillägg till 4P.<sup>46</sup>

4P	De 4 kundpunkterna
Produkt	Värde för kunden
Pris	Kostnad för kunden
Plats	Tillgänglighet
Påverkan	Kommunikation <sup>47</sup>

När kunder väljer en produkt köper de ett värde eller en lösning på sitt problem och är intresserade av mer än bara priset. En marknadsförare däremot ser det som att de säljer en produkt. De fyra kundpunkterna blir således ett viktigt instrument för en näringsidkare när det handlar om att utforma marknadsmixen för att bygga upp ett varumärke.<sup>48</sup>

### 3.3.2 Varumärkesutvidgning

Då företag har tvingats bli mer kostnadseffektiva har ett behov av att utvidga de redan befintliga varumärkena inom företaget vuxit fram. Att bygga upp nya varumärken har blivit en kostnadsfråga samtidigt som det blir riskfyllt att satsa pengar i projekt som man ännu inte vet kommer att ge framtida avkastning.<sup>49</sup> Det vanligaste sättet att utvidga redan befintliga varumärken sker genom antingen varumärkesutvidgning eller linjeutvidgning. Sättet att introducera en ny produkt på marknaden går därmed ifrån det historiska sättet där produkten skapades först och sedan varumärket. Linjeutvidgning innebär att företaget erbjuder nya innovationer inom det redan existerande produktutbudet. Detta är det minst riskfyllda sättet att utvidga sitt varumärke på och gör det möjligt för företaget att expandera sin kundkrets, förnya

<sup>46</sup> P Kotler, *Kotlers Marknadsföring: Att skapa, vinna och dominera marknader*, 2004, s. 123f.

<sup>47</sup> P Kotler, *Kotlers Marknadsföring: Att skapa, vinna och dominera marknader*, 2004, s. 124.

<sup>48</sup> P Kotler, *Kotlers Marknadsföring: Att skapa, vinna och dominera marknader*, 2004, s. 123f.

<sup>49</sup> T Apéria & R Back, *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*, 2004, s. 115.

varumärket och erbjuda fler produkter.<sup>50</sup> Varumärkesutvidgning innebär däremot att varumärket utvidgas genom att en ny produktlinje startas inom ett helt annat område än det redan existerande området.

Aaker tar upp tre kriterier för framgångsrik varumärkesutvidgning. För det första ska varumärket ha starka associationer vilket innebär att den nya produkten och varumärket måste knytas samman så att produkten passar in under varumärket och dess tidigare produkter.<sup>51</sup> Det andra kriteriet är att varumärket ska ge kunden hög upplevd kvalitet vilket innebär att den nya produktens kvalitet måste ligga på minst samma nivå som tidigare produkter för att inte skapa obalans i produktmixen.<sup>52</sup> Det tredje kriteriet för framgångsrik varumärkesutvidgning är hög medvetenhet om varumärket. Detta innebär att den nya produkten ska öka värdet på varumärket vilket bland annat kan uppnås genom att en ny kundgrupp provar produkten och blir medvetna om varumärket. Konsumenterna behöver sedan inte oroa sig för produktens kvalitet då de redan har bildat sig en uppfattning.<sup>53</sup>

### 3.4 Sammanfattning

Diversifiering är ett komplext begrepp som får en rad integrerade effekter som ofta avhandlas separat. Detta stycke avser att redogöra för hur dessa interagerar och förhåller sig till varandra i strävan mot ökad effektivitet och varumärkesuppbyggnad med ökad kundtillströmning och kundlojalitet som följd.

Motiven bakom och de önskade effekterna av diversifiering går hand i hand. Överkapacitet inom verksamhetsområden som produktion och marknadsföring är ett internt motiv som ofta är en stor bakomliggande orsak till diversifiering. Genom att verksamheten diversifieras vill ett företag utnyttja överkapaciteten på ett effektivt sätt och således generera konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Vidare motiveras en diversifiering ofta med att den kan öka ett företags marknadsstyrka. Ett företag som är verksamt inom flera affärsområden ges möjlighet att allokera sina resurser till de områden där de kan utnyttjas effektivare. Samtidigt kan även synergieffekter uppnås när två eller flera affärsområden är

---

<sup>50</sup> T Apéria & R Back, *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*, 2004, s. 116.

<sup>51</sup> D A Aaker, *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, 1991, citerad i T Apéria & R Back, *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*, 2004, s. 123.

<sup>52</sup> D A Aaker, *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, 1991, citerad i T Apéria & R Back, *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*, 2004, s. 123.

<sup>53</sup> T Apéria & R Back, *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*, 2004, s. 124.

relaterade till varandra och således kan dra nytta av samma kärnkompetenser. Antingen kan en existerande kärnkompetens bidra med värde för det nya affärsområdet eller så kan det nya affärsområdet generera mervärde för den ursprungliga verksamheten.

Synergieffekter av diversifiering kan åskådliggöras när marknadsmixen beaktas. Genom att diversifiera till ett relaterat område kan ett företag påverka marknadsmixens 4P på flera olika sätt. Varumärke, positionering, produktvariation och sortiment är faktorer som i allra högsta grad berörs av en diversifiering. Om de synergieffekter en relaterad diversifiering genererar kan förmedlas till konsumenten skapas ytterligare värde ur kundens perspektiv. Detta genom att faktorer som kostnad, tillgänglighet och kommunikation påverkas.

Som nämns ovan är kärnkompetenser ofta centrala i en diversifiering. En kärnkompetens ger per definition ett betydande bidrag till kundupplevd nytta och detta är något företag måste ta fasta på när nya strategier utvecklas. Av denna anledning bör kompetensernas roller tas i beaktande vid diversifieringsbeslut. Detta för att undvika att företagets helhet får stå tillbaks till förmån för de olika affärsområden som utvecklas inom företaget samtidigt som de ”economies of scope” som uppstår kan utnyttjas på ett effektivt sätt.

En diversifiering innebär ofta en varumärkesutvidgning, det vill säga att ett varumärke utvidgas genom att nya produkter erbjuds, antingen inom eller utanför det existerande produktutbudet. För att en varumärkesutvidgning ska bli framgångsrik framhålls det ofta att de nya produkterna ska kunna associeras till de gamla produkterna, att de nya produkterna ska bidra till konsumentens upplevda kvalitet av varumärket samt att produktlanseringen ökar varumärkets värde.

## 4 Empiri

---

*I detta kapitel redogörs för den empiriska grund som tillsammans med de resultat som presenteras i nästa kapitel ligger till grund för uppsatsens analys. Först redogörs för dagligvaruhandelns och ICA:s utveckling sedan 90-talet och sedan följer ett avsnitt om bankmarknadens och ICA Bankens utveckling under samma period.*

---

### 4.1 Den Svenska dagligvaruhandelns utveckling

Under slutet av 80-talet och början av 90-talet började dagligvaruhandeln introducera medlemskort. Även ICA-kortet, som senare kom att bli startskottet för ICA Banken, lanserades vid den här tiden.<sup>54</sup> I början av 2000-talet började branschen genomgå vissa förändringar då lågpriskedjorna Lidl<sup>55</sup> och Netto<sup>56</sup> öppnade sina första butiker i Sverige. Detta ökade prispressen inom dagligvaruhandeln som tidigare kännetecknats av hög branschkoncentration.<sup>57</sup>

När utvecklingen inom dagligvaruhandeln undersöks kan tre tydliga tendenser åskådliggöras; internationalisering som innebär att geografiska avstånd får mindre betydelse, informationsrevolutionen som sänkt kostnaderna för att bearbeta, lagra och sprida information samt individualisering som innebär att människor vill bestämma hur de ska forma sina liv.<sup>58</sup> Dessa tre tendenser ökar betydelsen av handelns klassiska funktion, det vill säga hur företaget organiserar sig. När hinder suddas ut och kostnaderna för t.ex. transport och lagring av information minskar gäller det för företag att vara innovativa för att lyckas behålla kärnkompetenser och tillfredsställa existerande och nya kunder.

### 4.2 ICAs utveckling

ICA är idag den största dagligvaruhandelsaktören på den svenska marknaden.<sup>59</sup> Liksom flera andra kedjor introducerade ICA i början av 90-talet 1990 sitt kundkort. Kortet blev mycket populärt och användes år 2000 av 2,7 miljoner kunder. Under samma period som kundkortet lanserades fattades även beslut om att renodla verksamheten och endast fokusera på handel. Som ett led i denna plan såldes verksamheter som BOB och Duka. Renodlingen av

---

<sup>54</sup> C Barbäck, "Nu blir Konsum och ICA nya banker", Aftonbladet, 1999-01-28.

<sup>55</sup> Netto, 2010.

<sup>56</sup> Lidl, 2010.

<sup>57</sup> Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2007*, 2008.

<sup>58</sup> A Johnson, "2000-talet – Möjligheternas tid", Projekt Mercurius.

<sup>59</sup> Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2005*, 2005, s. 89.

verksamheten till trots så täcks fortfarande en rad verksamheter in under ICA-koncernen. Utöver dagligvaruhandeln, som är fördelad på en rad olika butikskoncept, är banken och fastighetsverksamhet betydande inkomst drivare inom koncernen.

Trots den rad av olika verksamheter som täcks in av ICA-koncernen är det butikerna som är ICAs huvudaffär och kärnverksamhet. De utgör basen för intäkterna och det är även där som relationen med kunderna byggs. ICA Sverige driver dagligvaruhandel över hela landet tillsammans med fria ICA-handlare.<sup>60</sup> Handlarna äger och driver sina egna butiker men har ett avtal med ICA Sverige som samordnar inköp, stöttar i försäljnings- och effektiviseringsfrågor samt ansvarar för logistik och marknadskommunikation. Vid årets slut 2009 fanns det 1359 ICA-butiker i Sverige.<sup>61</sup>

### **4.3 Den Svenska bankmarknadens utveckling**

Den svenska finansmarknaden har de senaste 30 åren genomgått stora förändringar. För att öka konkurrensen på marknaden har en rad avregleringar skett vilket drastiskt påverkat utvecklingen och lett fram till hur marknaden ser ut idag. Framförallt var det utvecklingen i början av 90-talet som banade väg för framväxten av nya nischbanker. 1991 blev det tillåtet att bedriva bankverksamhet och försäkringsverksamhet inom samma koncern<sup>62</sup> och två år senare ledde avregleringarna till att det räckte med oktroj utfärdad inom EG-området för att bedriva bankverksamhet i Sverige<sup>63</sup>.

Genom avregleringarna har marknaden internationaliserats och de utökade möjligheterna att erhålla bankoktroj har gett upphov till en viss branschglidning. Dock är det fortfarande de fyra storbankerna som har den absolut största delen av marknaden och gör de största vinsterna. Nischbankerna har ofta försökt konkurrera med höga inlåningsräntor, och det är också inom detta marknadssegment de lyckats ta störst marknadsandelar. Trots detta har storbankerna fortfarande över 70 % av inlåningsverksamheten.<sup>64</sup> Inom övriga områden, som bolån, företagslån och fonder, ser marknaden ungefär likadan ut.

På resterande del av marknaden finns ett relativt stort antal mer eller mindre utvecklade nischbanker som konkurrerar inom sina respektive områden. Många områden kännetecknas

---

<sup>60</sup> ICA, 2010.

<sup>61</sup> ICA, 2010.

<sup>62</sup> J A Lybeck, *Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid*, 1999, s. 121-163.

<sup>63</sup> J A Lybeck, *Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid*, 1999, s. 121-163.

<sup>64</sup> J Bederoff & P Herin, "Storbankerna knäcker konkurrensen", *Veckans Affärer*, 2009-05-14.

av stora skalfördelar<sup>65</sup> vilket är en stark bidragande orsak till att nischbankerna, trots de omfattande avregleringarna, har svårt att hävda sig mot storbankerna.

#### 4.4 ICA Bankens utveckling

ICA Banken grundades år 2001 och är ett helägt dotterbolag till ICA AB.<sup>66</sup> Under rubriken ”företagsinformation” anges på ICA Bankens hemsida att affärsidén är att ”*genom finansiella tjänster göra varje dag lite enklare för ICAs kunder, samt öka kundernas lojalitet till ICA och minska ICA-butikernas och ICA ABs transaktionskostnader för främmande bank- och kreditkort.*”<sup>67</sup> Bakgrunden till att ICA runt år 2000 började diskutera möjligheterna att starta bank var framgångarna med ICA-kortet, avregleringarna på kreditmarknaden och det redan väl utbyggda butiksnätet.<sup>68</sup> Året efter hade beslutet fattats. ICA erhöll bankoktroj av finansinspektionen och tilläts därmed bedriva bankverksamhet. I och med detta trädde den statliga bankgarantin in och det insättningstak på 15 000 SEK som tidigare funnits på kortet slopades. I och med den höga inlåningsräntan växte det insatta kapitalet snabbt. Under detta år bytte ICA kundkort också namn till ICA Banken AB.<sup>69</sup>

År 2002 startade officiellt ICA Bankens verksamhet. ICA fortsatte att konkurrera med storbankerna med hög inlåningsränta, något som nu också infördes på bankens lönekonton. Ett nytt kundkort, Bankkort Plus, lanserades också detta år. Förutom att fungera som betal- och bankomatkort gav också detta kort bonus vid köp på ICA, Rimi och Statoil. Under samma år inleddes även ett samarbete med SBAB i syfte att kunna erbjuda bankens kunder bolån.<sup>70</sup> Trots nöjda kunder innebar de första åren stora förluster för ICA banken, en trend som bröts år 2006 när banken för första gången gjorde ett positivt rörelseresultat på 11 miljoner kronor. ICA Bankens VD Jörgen Wennberg påpekade vid denna period att bankens infrastruktur, genom butikerna, var fullt utbyggd och att det därför gick att öka antalet kunder kraftigt utan att öka kostnaderna.<sup>71</sup> För att även kunna erbjuda sina kunder aktie-, fond- och pensionssparande ingick ICA Banken år 2007 ett samarbete med Nordnet.<sup>72</sup> I och med detta blev banken, ur privatmarknadens synvinkel, en fullsortimentsbank.

---

<sup>65</sup> ECON, *Konkurrensen på bankmarknaden*, Svenska Bankföreningen, 2007, s. 54.

<sup>66</sup> ICA Banken, 2010.

<sup>67</sup> ICA Banken, 2010.

<sup>68</sup> M Wickman, ”En kort väg till banken, ICA-historien, 2007.

<sup>69</sup> M Wickman, ”En kort väg till banken, ICA-historien, 2007.

<sup>70</sup> Cisionwire, Pressmeddelande, ”ICA Banken och SBAB i samarbete om bolån”, 2001-12-18.

<sup>71</sup> M Wickman, ”En kort väg till banken, ICA-historien, 2007.

<sup>72</sup> Cisionwire, Pressmeddelande, ”Nordnet: Samarbetet med ICA Banken går ”live” idag”, 2007-10-15.



Den positiva utvecklingen har fortsatt och ICA Banken gjorde 2009 ett rörelseresultat på 132 miljoner SEK.<sup>73</sup> Banken har idag cirka 3,1 miljoner kunder i kundbasen varav drygt 300 000 utnyttjar banktjänsterna. Allt fler uttrycker idag att de ser alternativ till sin huvudbank, och många är beredda att byta leverantör.<sup>74</sup> ICAs varumärke är välkänt och hamnar ofta högt i undersökningar angående både varumärkeskänedom<sup>75</sup> och kundnöjdhet<sup>76</sup>. Bo Lagergren, marknadschef på ICA Banken, menar att en stor del av bankens framgång går att finna i företagets varumärke. Vidare anser han att ICA står för trygghet vilket under finanskrisen ledde till att många kunder valde ICA Banken.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> J Berntsson, ”ICA Banken AB Årsredovisning 2009, Deloitte”, 2010-02-12.

<sup>74</sup> J Parmler, *Pressinformation – Bankerna 2009 enligt Svenskt Kvalitetsindex*, Svenskt Kvalitetsindex, 2009-10-05.

<sup>75</sup> B Andersson, Analytiker: ”Varumärket skadas – för en kortare tid”, 2007-12-07.

<sup>76</sup> J Parmler, *Pressinformation – Bankerna 2009 enligt Svenskt Kvalitetsindex*, Svenskt Kvalitetsindex, 2009-10-05.

<sup>77</sup> ICA Banken, 2010.

## 5 Resultat

---

*I detta kapitel presenteras resultatet av de intervjuer som genomförts. Uppdelningen sker utifrån de frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlet inleds således med ett avsnitt om kundtillströmning som följs av ett avsnitt om kundlojalitet. Efter detta behandlas ekonomisk effektivitet innan kapitlet avslutas med ett avsnitt om teknisk effektivitet.*

---

### 5.1 Kundtillströmning

I ICA Bankens kunddatabas finns år 2010 totalt 3 miljoner kunder, ungefär en miljon av dessa betalar dessutom sina matinköp med sitt kundkort. I intervjun med Jörgen Wennberg, VD ICA Banken, berättade han att 380 000 kunder använder ICA Bankkort, vilket är en ökning med 53 000 kort jämfört med år 2009. När ICA kortet lanserades var en av idéerna att erbjuda alla kunder som i förskott satte in pengar på sitt konto knutet till ICA kortet en förmånlig ränta. I media framställdes ICA som ”Good Guy” tack vare att kunderna erbjöds möjlighet att enklare hålla koll på sina kostnader samtidigt som pengarna förräntades. Röntan var dessutom betydligt högre än vad storbankerna betalade sina kunder.<sup>78</sup> Roland Fahlin, tidigare VD och koncernchef på ICA, menar dock att ett rabattkort inte ligger till grund för en kunds val av butik. Valet av butik baseras istället på faktorer som läge, pris, sortiment och personal. Däremot kan bonus, som till exempel delas ut i form av attraktivare priser och värdecheckar stärka förhållandet till butikens stamkunder.<sup>79</sup>

Roland Fahlin lyfter fram ICAs effektiva sätt att etablera nya butiker som en viktig grundläggande faktor för ICAs tillväxt. Denna tillväxtstrategi har sina rötter enda bak i 20-talets handlarrörelse. Dagens butiksnät har byggts upp samtidigt som man lyckats behålla det entreprenörskap och företagande som handlarna bygger vilket lyfts fram som en avgörande faktor. Det finns i organisationen ett personberoende som är mycket grundläggande och detta har integrerats i banksystemet på ett bra sätt enligt Roland Fahlin.<sup>80</sup>

Vid lanseringen av ICA Banken blev intresset större än vad ledningen hade vågat hoppats på. Det blev långa köer vid ICAs kundcenter, och den som ringde fick vänta i 10 – 15 minuter innan samtalet kopplades vidare till en telefonist. Enligt Jörgen Wennberg, skadade problemen med att betjäna alla intresserade kunder ICAs varumärke under de två första åren. År 2003, det vill säga tre år efter lanseringen, tilldelades ICA Banken ”Årets Bankpris”.

---

<sup>78</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>79</sup> Telefonintervju med Roland Fahlin, 2010-12-14.

<sup>80</sup> Telefonintervju med Roland Fahlin, 2010-12-14.

Nästkommande två år tilldelades ICA Banken pris för internetbanken och kontokortet.<sup>81</sup> Intresset fortsatte vara stort, och under finanskrisen ökade kundbasen markant. Enligt Kenneth Bengtsson, VD och koncernchef på ICA, berodde ökningen på att banken är konjunkturokänslig. Storbankerna fick under finanskrisen även utstå hård kritik för hur de hade hanterat situationen och att de trots usla resultat belönade sina chefer med höga bonusar.<sup>82</sup>

Lars-Inge Melin, ICA-handlare, ICA Maxi Olofström, menar att ICAs bankkort är ett av de bästa och konkurrenskraftiga på marknaden och borde därför marknadsföras ytterligare. Melin menar att en ökad medvetenhet hos kund medför att fler söker sig till ICA-butiker.<sup>83</sup>

Det är ganska vanligt att svenska konsumenter ärver sin bankkontakt från sina föräldrar. ICA Banken håller för tillfället på med en studentsatsning i Uppsala och Norrtälje och i en av fokusgrupperna ställdes frågan: Hur studenterna valt bank? 80 % svarade att de ärvt bankkontakten av sina föräldrar.<sup>84</sup>

## **5.2 Kundlojalitet**

En del ICA-handlare hade vid tiden innan lanseringen av ICA-kortet börjat med lojalitetskort. Idén var simpel, kunden drog kortet i en automat och fick en kupong med ett lägre pris. ICA förstod att marknadsfrågan, det vill säga rabatter och förmåner, var nödvändig för att lyckas.<sup>85</sup>

Under 1990-talet då ICA-kortet lanserades började ICA bygga upp en hög kundlojalitet. Detta kunde främst märkas genom att kunderna förskottsinfbetalade upp till 15000 kr per månad på kortet och sedan handlade i butikerna med kortet. Detta medförde att ICAs kunder varje månad mellan år 1990 och år 2000 satte in cirka 2 miljarder i månaden. Eftersom ICA inte var bank vid den tiden så garanterades inte kundernas pengar vid en eventuell konkurs. Från år 2000 då ICA fick sin bankkottroj lyder de under samma regelverk som andra banker och därför kan kundernas pengar garanteras.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>82</sup> Telefonintervju med Kenneth Bengtsson, 2010-12-14.

<sup>83</sup> Telefonintervju med Lars-Inge Melin, 2011-01-07.

<sup>84</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>85</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>86</sup> Telefonintervju med Kenneth Bengtsson, 2010-12-14.

Jörgen Wennberg menar att de ursprungliga tankarna till lanseringen av ICA-kortet var att skapa ett lojalitets- och rabattkort. Avsikten var att sprida ett betalmedel och för att möjliggöra detta var marknadens efterfrågan en viktig faktor i projektets framgång.<sup>87</sup>

Kenneth Bengtsson är inne på samma spår och menar att ICA Banken har startats i syftet att stärka kundernas lojalitet och inte för att bli en stor och ledande bank. Vidare anser han att den enkla utformningen på ICA Bankens finansiella tjänster ytterligare stärker lojaliteten mellan ICAs varumärke och kunderna. Slutmålet är att stärka kundernas lojalitet till ICA och få dem att handla mer i butikerna.<sup>88</sup>

ICAs dagligvaruhandel har skapat ett speciellt kundförhållande mellan ICA Banken och kunderna. Förhållandet har byggts utifrån kundernas behov och man har heller inte utvecklat nya funktioner utan att den tekniska kunskapen och kompetensen har funnits. Det måste finnas kontroll på verksamheten som samtidigt måste fungera bra. Det var denna kultur och kompetens som genomsyrade uppstartandet av ICA Banken. Banken har kunnat utvecklas mer men ICA har velat att den hålls på en kundnära nivå för att förenkla för kunderna. Jörgen Wennberg var med vid uppstartandet av kundkortet och han kom senare att bli chef för ICA Banken.<sup>89</sup>

ICA Bankens produktportfölj har under de senaste åren vuxit och innefattar idag produkter såsom bolån och aktiehandel. Anledningen till detta var att svenska bankkunder vill ha få bankkontakter och ICA blev därmed en fullskalig bank.<sup>90</sup>

Enligt Lars-Inge Melin kan man generellt sett se att kunder som använder ICA-kortet och har ICA Banken är mer trogna kunder, en ökad lojalitet från dessa kunder har märkts. Han menar även att ju större marknadsandel ICA Banken får desto bättre är det för ICA-handlarna.<sup>91</sup>

### **5.3 Ekonomisk effektivitet**

ICA utredde möjligheterna att starta bank i mitten på 1990-talet. Anledningen var de höga avgifterna för inlösen av korttransaktioner och tanken att betalningar skulle ske på eget kort. År 1995 när kortanvändningen började ta fart höjde bankerna priset från noll till i vissa fall tre kronor per transaktion. ICA sparade genom att ha ett eget kort ungefär 300 miljoner

---

<sup>87</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>88</sup> Telefonintervju med Kenneth Bengtsson, 2010-12-14.

<sup>89</sup> Telefonintervju med Roland Fahlin, 2010-12-14.

<sup>90</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>91</sup> Telefonintervju med Lars-Inge Melin, 2011-01-07.

bankkortstransaktioner per år. ICAs banbrytande strategi förändrade handelns synsätt på korttransaktioner.<sup>92</sup>

ICA ville dock inte till en början starta bank, framförallt på grund av att det krävdes stora investeringar. Vid den tidpunkten ägde ICA företaget Ellos och insåg att det var möjligt att använda sig av Ellos datasystem för kundkortsadministration. Det gjorde att det hela blev kostnadseffektivt och ICA Banken kunde realiserar.<sup>93</sup>

ICA lyckades genom att erbjuda en hög ränta på pengar som sattes in på kortet få kunder att förskottsbeta. Kunderna erbjöds vid uppstartandet av kundkortet en ränta på cirka 10 % på insatt kapital. Anledningen till att ICA kunde göra detta var att det kostade mer för ICA att låna pengar. Det hela resulterade i en mycket god affär. Ett avgörande steg som möjliggjorde kontona var att ICA fick tillstånd till inlåning utan att starta bank. ICA byggde en stor del av sin marknadsföring på fördelarna med kundkortet, och när tillståndet ifrågasattes insåg ICA att det fanns risk för regleringar.<sup>94</sup>

I en analys från 1998 lyftes hotet om höga avgifter för att hantera korttransaktioner fram. ICA förstod att om storbankernas kortterminaler placerades ut i butiker, skulle förhandlingssituationen bli dålig. Jörgen Wennberg jämförde det hela med möjligheten för en tågresenär att förhandla om pris på en tågbiljett till Malmö.<sup>95</sup>

Genom ICA Banken sparar ICA 200 miljoner kronor årligen till följd av de mycket låga transaktionskostnaderna. Detta leder i sin tur till ökad konkurrenskraft för ICA-handlarna inom dagligvaruhandeln. Genom att kunna erbjuda väldigt låga avgifter till butikerna har ICA lyckats sätta press på konkurrerande banker att sänka sina avgifter till ICA-handlarna<sup>96</sup> Tekniken har förenklat hanteringen av kortbetalningar, och kreditrisken som tidigare varit ett problem har minimerats.<sup>97</sup>

Syftet med att starta ICA Banken var inte att göra enorma resultat. En bank tjänar i huvudsak pengar på att ta risk och ICA är en lågriskbank som tar väldigt få och låga risker. Banker tjänar även pengar på transaktionskostnader och där har ICA Banken nästan inga alls gentemot ICA-handlarna. ICA Banken tjänar istället mycket av sina pengar genom att agera

---

<sup>92</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>93</sup> Telefonintervju med Roland Fahlin, 2010-12-14.

<sup>94</sup> Telefonintervju med Roland Fahlin, 2010-12-14.

<sup>95</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>96</sup> Telefonintervju med Kenneth Bengtsson, 2010-12-14.

<sup>97</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

kommissionär och kan således erbjuda tjänster utan att själv stå risken. Till exempel erbjuds bolån via ICA Banken men det är SBABs lån och de har således lånen i sin balansräkning och ICA får en provisionsavgift som förmedlare.<sup>98</sup> Jörgen Wennberg menar även att kunder i Sverige helst bara vill ha en bankkontakt, och det var av den anledningen ICA Banken bestämde sig för att öka utbudet av banktjänster.<sup>99</sup>

Lars-Inge Melin menar att även om transaktionskostnaderna har blivit lägre så är kreditkortet de som har högst transaktionskostnader. Den utvecklingen kan ICA ha varit med och bidragit till genom att flera av kreditgivarna inom banksektorn har kopierat ICAs koncept och tar ut extra transaktionskostnader. Det är en nackdel men ICA har samtidigt satt sig i en bättre förhandlingsposition mot storbankerna genom skapandet av ICA Banken.<sup>100</sup>

I ICA Bankens styrelse sitter den enda externa ledamoten inom ICAs dotterbolagsstyrelser som har väldigt mycket erfarenhet från att bedriva bankverksamhet. I ICA Bankens styrelse sitter även representanter från ICA Sverige AB vilket medför att beslut lättare kan fattas inom banken som samtidigt godkänns av ICA Sverige AB.<sup>101</sup>

#### **5.4 Teknisk effektivitet**

Teknisk utveckling möjliggjorde framväxten av ICA kortet. Utvecklingen går ständigt framåt och idag kontrollerar ICA Banken de tekniska systemen.<sup>102</sup> ICA Banken har haft effekten att det har blivit enklare att nå kunderna. Med hjälp av banksystemet är det idag möjligt att anpassa rabatter och erbjudanden till enskilda kunder.<sup>103</sup> ICA-handlare har även möjlighet att via systemet utforma personliga meddelanden till sina kunder.<sup>104</sup>

Kortbetalningar introducerades på 1980-talet och blev allt vanligare på 1990-talet. ICA såg i detta ett potentiellt hot och förstod att de var tvungna att agera. ICA hade inte någon möjlighet att hantera kort på ett effektivt sätt. Tillvägagångssättet var att kassörskan/kassören först drog kortet i en så kallad släde och därefter skulle kortet kontrolleras med banken. På grund av den

---

<sup>98</sup> Telefonintervju med Kenneth Bengtsson, 2010-12-14.

<sup>99</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

<sup>100</sup> Telefonintervju med Lars-Inge Melin, 2011-01-07.

<sup>101</sup> Telefonintervju med Kenneth Bengtsson, 2010-12-14.

<sup>102</sup> Telefonintervju med Roland Fahlin, 2010-12-14.

<sup>103</sup> Telefonintervju med Roland Fahlin, 2010-12-14.

<sup>104</sup> Telefonintervju med Lars-Inge Melin, 2011-01-07.

dåliga tekniken blev konsekvensen att handeln bar hela kreditrisken. För att minska risken lanserade ICA sitt kundkort.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Telefonintervju med Jörgen Wennberg, 2010-12-17.

## 6 Analys

---

*I detta kapitel analyseras uppsatsens resultat utifrån den teoretiska referensram som presenterats i kapitel 3. Då kundtillströmningen och kundlojaliteten ofta går hand i hand analyseras dessa tillsammans. Efter detta avsnitt presenteras analysen av den ekonomiska effektiviteten och den tekniska effektiviteten.*

---

### 6.1 Kundtillströmning och kundlojalitet

Av de 3 miljoner kunder som finns i ICA Bankens kunddatabas gör ungefär en miljon sina matinköp med ICA kundkort. Ytterligare 380 000 kunder använder ICA Bankkort. Detta visar på att det finns en tydlig relation mellan ICAs kärnverksamhet och bankverksamheten till vilken ICA har diversifierat.

Möjligheten att på ett tydligt sätt gynna kunder som vänder sig till ICA inom både dagligvaruhandeln och bankverksamheten stärker enligt Montgomerys teorier ICAs marknadsstyrka. En förutsättning för detta är dock att både ICAs dagligvaruhandel och ICA banken kan anses vara starka aktörer inom sina respektive marknader. Dagligvaruhandelns styrka är odiskutabel mot bakgrund av att ICA är en av norra Europas största dagligvarukedjor. När det kommer till ICA Banken är situationen en annan. Å ena sidan kan ICA Banken inte jämföras med storbankerna som fortfarande dominerar den svenska bankmarknaden, å andra sidan har ICA Banken sedan starten haft en stark tillväxt och stadig kundtillströmning, även under finanskrisen som påverkade många konkurrenter negativt. Mot bakgrund av detta görs bedömningen att ICA Banken, i och med sin uppenbara stabilitet, bör räknas som en stark aktör på marknaden, med ökad marknadsstyrka för ICA som resultat.

En starkt marknadsstyrka innebär en ökad konkurrenskraft gentemot icke diversifierade konkurrenter vilket i förlängningen bör yttra sig i ett ökat antal kunder. Tydliga siffror visar på att ICA Banken hela tiden knyter nya kunder till sig. Svårigheter att utifrån detta dra slutsatser angående kundtillströmningen till kärnverksamheten uppstår dock då det är oklart om dessa redan tidigare varit kunder hos ICA.

Roland Fahlin beskriver det entreprenörskap och företagande som finns inbyggt i ICAs sätt att etablera nya butiker som grundläggande faktorer för ICAs framgångar. Detta synsätt är djupt rotat i ICAs verksamhet och blir således en form av organisatorisk kunskap som är mycket svår att kopiera. Genom åren har ICAs etableringsstrategi gett upphov till en rad



butikskoncept och koncernen tar sig ständigt in på nya marknader. Detta pekar på värdet av ICAs kompetenser. Det utbredda butiksnät som tillväxtstrategin möjliggjort har grundlagt en tillgänglighet som i allra högsta grad skapar värde för företagets kunder. De faktorer som Roland Fahlin lyfter fram lever således upp till de kriterier Prahalad och Hamel anser definiera en kärnkompetens.

När varumärkesuppbyggnad beaktas talar teorin om vikten för ett företag att utnyttja sina kärnkompetenser. Detta är något Roland Fahlin trycker på när han säger att banken aldrig vuxit snabbare än att tekniken och kompetensen funnits för att hantera verksamheten samtidigt som de värden som genomsyrar företaget integrerats i banksystemet på ett bra sätt. De tjänster som kunderna efterfrågat men som fallit utanför ICAs kompetensområden har köpts in av aktörer med bättre kompetens inom de olika aktuella områdena. Utöver detta har den egenföretagarkänsla som det innebär att vara ICA-handlare behållits trots bankens mer centrala funktioner. På så sätt tillåts ICA ta vara på och utveckla sina kärnkompetenser och kan därmed fortsätta vara konkurrenskraftiga.

Genom att hålla verksamheten inom ramen för organisationens kompetenser menar Prahalad och Hamel att företaget undviker att försvaga sitt varumärke. Kundtillströmningen till banken och en rad varumärkesundersökningar talar tydligt för att detta är något ICA lyckats med. Jörgen Wennberg menar dock att ICA Bankens oförmåga att inledningsvis ta hand om bankens oväntat stora kundtillströmning i viss mån försvagade ICAs varumärke. Detta till trots görs bedömningen att ICA genom ICA Banken ytterligare stärkt sitt varumärke.

När ett varumärke utvidgas bör även Aakers kriterier för framgångsrik varumärkesutvidgning beaktas. Starten av ICA Banken kan beskrivas som ett spjutspetsprojekt som pågått under en längre tid och som kännetecknats av stegvis utveckling och kontinuerlig inläring. Genom den tidiga och lyckade etableringen av ICA kortet blev steget till bankverksamhet inte så stort till följd av att en tydlig association skapats mellan dagligvaruhandeln och bankverksamheten. Vidare har, vilket nämnts ovan, ICAs kompetenser varit centrala under utvecklingen av banken. Detta har möjliggjort att samma kvalitet som kännetecknar dagligvaruhandeln har kunnat överföras till bankverksamheten. På så sätt undviks enligt Aaker en obalans i produktmixen. Lars-Inge Melin menar att desto större marknadsandel ICA Banken tar, desto bättre är det för ICA Handlarna. Detta kan härledas till det faktum att kunder som använder ICA-kortet och har ICA Banken är mer trogna kunder. Diversifieringen uppfyller således Aakers kriterier för framgångsrik varumärkesutvidgning med ett stärkt varumärke som följd.

Marknadsmixen är en annan viktig del av varumärkesuppbyggnaden. När de fyra kundpunkterna beaktas blir detta mycket tydligt och ICA har genom sin diversifiering till bankverksamhet påverkat samtliga av dessa. Bankverksamheten innebär att ICA erbjuder en rad nya produkter vilket påverkar det värde som förmedlas till kunden. Detta åskådliggörs av den ökade lojalitet Lars-Inge Melin ser hos de av dagligvaruhandelns kunder som även är kunder i ICA Banken.

Möjligheten att uträtta enklare bankärenden i ICA-butikerna skapar en tillgänglighet som gynnar de kunder som väljer att vända sig till både ICAs dagligvaruhandel och ICA Banken. Kenneth Bengtsson menar att stärkt lojalitet var grundtanken med bankverksamheten och att den enkla utformningen på de finansiella tjänster banken erbjuder grundlägger just ett starkare förhållande till kunderna. Den ökade tillgängligheten för också med sig möjligheter för kunden att spara tid vilket påverkar det pris kunden betalar för erhållna varor och tjänster.

Roland Fahlin beskriver hur de system som är integrerade i banken underlättar kommunikationen med kunderna. Genom att utnyttja bankens kunddatabas kan marknadsföringen effektiviseras genom att kunderna kan erbjudas skräddarsydda erbjudanden och lanseringar av nya varor kan marknadsföras direkt mot relevanta målgrupper.

Sammantaget är det uppenbart att diversifieringen till bankverksamhet haft positiv effekt på ICAs marknadsmix vilket bidrar till att stärka företagets varumärke.

Det faktum att ett stärkt varumärke genererar ökad kundtillströmning och även kundlojalitet har stark förankring i teorin. Utifrån ovanstående analys kan således slutsatsen dras att ICA Banken skapat värde och konkurrensfördelar till ICAs kärnverksamhet genom att bidra till att varumärket stärkts och att konkurrenskraften därigenom förbättrats.

## **6.2 Ekonomisk effektivitet och teknisk effektivitet**

ICA utredde i mitten av 1990-talet möjligheten att starta bank. Diversifieringen syftade till att minska kostnaderna för inlösen av korttransaktioner. Syftet med ICA Banken var att ”*genom finansiella tjänster göra varje dag lite enklare för ICAs kunder, samt öka kundernas lojalitet till ICA och minska ICA-butikernas och ICA ABs transaktionskostnader för främmande bank- och kreditkort.*” Diversifiering och dess effekter har diskuterats ingående och åsikterna går inte sällan isär. Alfred Chandler menade att den teknologiska utvecklingen har skapat förutsättningar för stora vertikalt integrerade och diversifierade företag och det är i stor utsträckning dessa förutsättningar som grundlagt ICA bankens framväxt.

Genom att diversifiera till bankverksamhet har ICA skapat möjligheter att utnyttja överkapacitet i flera av organisationens centrala funktioner. Till följd av det väl utbyggda butiksnätet och den stora kundstocken kunde ICA Banken snabbt öka sitt kundantal utan stora kostnader. ICA har sedan på ett mycket kostnadseffektivt sätt kunnat utnyttja banken som marknadsföringskanal vilket är ett tydligt exempel på de synergieffekter en diversifiering kan generera.

När synergieffekter beaktas talas det om dels aggressiv och dels defensiv synergistrategi. I och med den kundbas som var knuten till ICA-kortet fanns inom ICA mycket av den information som var nödvändig för att etablera banken på ett kostnadseffektivt sätt. Samtidigt utnyttjas banken för att marknadsföra kostnadseffektivt och sänka transaktionskostnader. ICA har således använt sig av en kombination av aggressiv och defensiv synergistrategi och har på den vägen kunnat dra stor nytta av diversifieringen.

Genom ICA banken minskas ICAs årliga transaktionskostnader med 200 miljoner kronor. År 2006 visade ICA Banken lönsamhet för första gången. Mot bakgrund av den finansiella information som framkommit vid intervjuerna görs dock bedömningen att ICA Banken var lönsam för dagligvaruhandeln redan före år 2006, tack vare de minskade transaktionskostnaderna. Lönsamhet är ett av de motiv till diversifiering som teorin lyfter fram, ett motiv som ICA utifrån ovanstående resonemang bedöms uppfylla.

Ett annat motiv som diskuteras i teorin är riskspridning. Riskspridning handlar om att minska risk genom att till exempel utföra en aktivitet i egen regi istället för att köpa in den av en extern aktör och riskera att bli utsatt för opportunistiskt beteende. ICA Banken har förbättrat ICAs förhandlingsposition gentemot storbankerna samtidigt som det ökade antalet finansiella aktiviteter som numera bedrivs inom organisationen minskat risken för att företaget ska bli utsatt för opportunistiskt beteende. Denna framgångsrika strategi har dock kopierats av andra aktörer vilket bidragit till att flera kreditkortsbolag har valt att ta ut höga avgifter för inlösen av korttransaktioner. Trots riskspridning kan det således konstateras att vissa riskmoment inte går att undvika.

Mot bakgrund av den i så stor utsträckning gemensamma kundbasen bedöms ICAs diversifiering till bankverksamhet vara i hög grad relaterad. Enligt Lars Bengtsson kan den lönsamhet som relaterad diversifiering skapar härledas till möjligheten att utnyttja "economies of scope". ICA Banken kan effektivt använda ICAs befintliga kunddatabas, butiksnät och

marknadsföringskanaler. Dessa faktorer gör det möjligt för ICA Banken och ICA att utnyttja just "economies of scope".

Uppenbart är att ICA genom diversifieringen till bankverksamhet ökat sin ekonomiska effektivitet avsevärt. Gällande den tekniska effektiviteten kan dock inga förbättringar som går att härleda till bankverksamheten påvisas.

### **6.3 Slutsats**

Mot bakgrund av uppsatsens analys anses det uppenbart att diversifiering till bankverksamhet avsevärt kan bidra till att stärka dagligvaruhandelns kärnverksamhet.

Det är svårt att avgöra i vilken utsträckning bankverksamheten påverkat kundtillströmningen till dagligvaruhandeln. Klart är däremot att en dagligvaruaktör som lyckas knyta en kund till sin bank också knyter denne närmare dagligvaruhandeln. Således är det ett rimligt antagande att bankens framgångar även har effekter på dagligvaruhandelns kundtillströmning.

En utveckling som i än större utsträckning går att härleda till bankens framgångar är kundernas lojalitet till dagligvaruhandeln. Denna slutsats baseras på de resultat som framkommit genom de genomförda intervjuerna och har stark förankring i den teori som tagits upp i uppsatsen.

Den ekonomiska effektiviteten inom dagligvaruhandeln förbättras på ett markant och mycket påtagligt vis genom diversifiering till bankverksamhet. Genom möjligheter att utnyttja synergieffekter inom verksamheten kan överkapacitet inom flera områden tas till vara och transaktionskostnaderna minskar i stora faktiska tal.

Gällande den tekniska effektiviteten har inga förbättringar kunnat styrkas i uppsatsen.

## **7 Förslag till vidare forskning**

I denna uppsats har endast ett företag undersökts. Detta medför att marknaden i stort lämnas utanför ramarna för undersökningen. Ett intressant perspektiv som således inte berörs är diversifieringens effekter på marknaden. En fråga som dyker upp är vilket utrymme det finns på för den aktuella typ av diversifiering och vilka kundvolymen en dagligvaruhandelsanknuten bank behöver för att leda till det påvisade resultatet.

## 8 Källförteckning

### 8.1 Publicerade källor:

Ansoff, I, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.

Apéria, T & R Back, *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*, Liber, Malmö, 2004.

Backman, J, *Rapporter och uppsatser*, Upplaga 2, Studentlitteratur, Lund, 2009.

Bengtsson, L & T Kalling, *Kärnkompetenser – specialisering eller diversifiering*, Liber, Malmö, 2007.

Bengtsson, L, *Intern diversifiering som strategisk process*, Lund University Print, Lund, 1993.

Besanko, D, D Dranove, M Shanley & S Schaefer, *Economics of Strategy*, Fifth edn, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2010.

Borden, N, "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, vol. 24, nr. 4, 1984, s. 7-13.

Bryman, A & E Bell, *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003.

Grant, R, *Contemporary Strategy Analysis*, Sixth edn, Blackwell Publishing, Oxford, 2008.

Gribbin, J D, "The Conglomerate Merger", *Applied Economics*, vol. 8, nr. 1, 1976, s. 19-36.

Kotler, P, *Kotlers Marknadsföring: Att skapa, vinna och dominera marknader*, Liber, Malmö, 2004.

Kazanjan, R K & R Drazin, "Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices", *Academy of Management Review*, vol. 12, nr. 2, 1987 s. 342-354.

Klein, B, R G Crawford & A A Alchian, "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law & Economics*, vol. 21, No. 2, 1978, s. 297-326.

Lybeck, J A, *Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid*, Bilaga till Finansmarknadsutredningen "Finanssektorns framtid" i SOU 2000:11, Elanders Gotab, Stockholm, 1999, Volym A s.121-163.

Montgomery, C A, "Corporate Diversification", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, nr. 3, 1994, s.163-178.

Narver, J C, *Conglomerate Mergers and Market Competition*, University of California Press, Berkeley, California, USA, 1969.

Penrose, E, E T Penrose & C Pitelos, *The Theory of the Growth of the Firm*, Fourth edn, Oxford University Press, New York, 2009.

Porter, M, "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, nr. 3, 1987, s. 43-60.

Prahalad, C K & G Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, nr. 3, 1990, s. 79-92.

Teece, D, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 1, nr. 3, 1980, s 223-247.

## 8.2 Elektroniska källor

A Johnson för Projekt Mercurius, "2000-talet – Möjligheternas tid", Hämtad den 30 november klockan 13:40,

<<http://www.mercurius.nu/skarp/index.php?main=3&id=20&type=article>>.

B Andersson för Dagens Nyheter, *Analytiker: Varumärket skadas – för en kortare tid*, 2007-12-07, Hämtad den 1 december 2010 klockan 17:10, <<http://www.dn.se/ekonomi/analytiker-varumarket-skadas---for-en-kortare-tid>>.

Bederoff, J & P Herin för Veckans Affärer, *Storbankerna knäcker konkurrensen*, 2009-05-14, Hämtad den 23 november 2010 klockan 14:20,

<<http://www.va.se/nyheter/2009/05/14/storbankerna-knacker-konku/>>.

C Barbäck för Aftonbladet, "Nu blir Konsum och ICA nya banker", 1999-01-28, Hämtad den 23 november 2010 klockan 15:00, <<http://plus.aftonbladet.se/nyheter/9901/28/ica.html>>.

Cisionwire, Pressmeddelande, *ICA Banken och SBAB i samarbete om bolån*, 2001-12-18, Hämtad den 1 december 2010 klockan 16:00, <<http://www.icabanken.se/om-icabanken/foretagsinformation/>>.

Cisionwire, Pressmeddelande, *Samarbetet med ICA Banken går "live" idag*, 2007-10-15, Hämtad den 1 december 2010 klockan 16: 40, <<http://www.cisionwire.se/nordnet/samarbetet-med-ica-banken-gar--live--idag>>.

ECON för Svenska Bankföreningen, *Konkurrensen på bankmarknaden*, 2007, Hämtad den 1 december 2010 klockan 15:00,

<[http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Konkurrensen%20p%C3%A5%20bankmarknaden.pdf/\\$file/Konkurrensen%20p%C3%A5%20bankmarknaden.pdf](http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Konkurrensen%20p%C3%A5%20bankmarknaden.pdf/$file/Konkurrensen%20p%C3%A5%20bankmarknaden.pdf)>.

ICA, Hämtad den 30 november klockan 14:45, <<http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/ICA-Sverige/>>.

ICA Banken, Hämtad den 1 december 2010 klockan 15:25, <<http://www.icabanken.se/om-icabanken/foretagsinformation/>>.

J Berntsson för Deloitte AB, *ICA Banken AB Årsredovisning 2009*, 2010-02-12, Hämtad den 1 december 2010 klockan 17:05, <<http://www.icabanken.se/Documents/pdf/arsredovisning-2009.pdf>>.

J Parmler för Svenskt kvalitetsindex, *Pressinformation – Bankerna 2009 enligt Svenskt Kvalitetsindex*, 2009-10-05, Hämtad den 23 november 2010 klockan 13:00, <[http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com\\_content&task=view&id=164](http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=164)>.

Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2005*, Rapportserie 2005:1, december 2005, Hämtad den 24 november 2010 klockan 14:30, <[http://www.kkv.se/upload/filer/trycksaker/rapporter/rap\\_2005-1.pdf](http://www.kkv.se/upload/filer/trycksaker/rapporter/rap_2005-1.pdf)>.

Konkurrensverket, *Konkurrensen i Sverige 2007*, Rapportserie 2007:4, februari 2008, Hämtad den 24 november 2010 klockan 14:30, <[http://www.kkv.se/upload/filer/trycksaker/rapporter/rap\\_2007-4.pdf](http://www.kkv.se/upload/filer/trycksaker/rapporter/rap_2007-4.pdf)>.

Konsumentverket på uppdrag av Konkurrensverket, *Kundrörlighet - Exempel på hinder för konsumenter inom några viktiga marknader*, mars 2009, hämtad den 24 november 2010 klockan 14:40, <[http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rap\\_2009-4\\_konsumentverket.pdf](http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rap_2009-4_konsumentverket.pdf)>.

Lidl, Hämtad den 24 november klockan 15:05, <[http://lidl.se/cps/rde/xchg/SID-8ADE4C60-8AB5BD46/lidl\\_se/hs.xsl/5691.htm](http://lidl.se/cps/rde/xchg/SID-8ADE4C60-8AB5BD46/lidl_se/hs.xsl/5691.htm)>.

M Wickman för ICA-historien, *En kort väg till banken*, Hämtad den 1 december 2010 klockan 16:00, <<http://www.icabanken.se/om-icabanken/foretagsinformation/>>.



Nationalencyklopedin, fallstudie, hämtad den 24 november 2010 klockan 14:25,  
<<http://www.ne.se/fallstudie>>

Netto, Hämtad den 24 november 2010 klockan 13:30,  
<<http://www.netto.se/internet/nettos/menu/main.nsf>>.

Svenska Bankföreningen, *Bankerna i Sverige*, Opublicerad handling, mars 2010, hämtad den 23 november 2010 klockan 14:00,  
<[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE)>.

### **8.3 Muntliga källor**

Bengtsson, Kenneth, Koncernchef och VD ICA AB, Telefonintervju, 2010-12-14 klockan 16.00-16.30.

Fahlin, Roland, Tidigare Koncernchef och VD ICA AB, Telefonintervju, 2010-12-14 klockan 09.00-09.40.

Kvist, Tommy, Tidigare VD Willys, Telefonintervju, 2010-12-20 klockan 14.00-14:30

Melin, Lars-inge, ICA-handlare, Maxi ICA Stormarknad Olofström, Telefonintervju, 2011-01-07 klockan 09.00-09.30.

Wennberg, Jörgen, VD ICA Banken AB, Telefonintervju, 2010-12-17 klockan 14.00-14.30.