



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH95

Examensarbete Kandidatnivå

VT 2012

Mid-market eller stuck in the middle

Hur viktigt är det att välja mellan kostnadsledarskap och differentiering?

Författare:

Elvin, David, 890228-4051

Högnelid, Pelle, 890709-0255

Rüdow Fors, Anders, 860202-4997

Handledare: Hallberg, Niklas

FÖRORD

I denna uppsats undersöks Porters generiska strategier på stormarknader på den Svenska dagligvarumarknaden. Kandidatuppsatsen omfattar 15hp på Lunds Universitet vid företagsekonomiska institutionen, med inriktning Strategic Management. Studien har lett till att vi fått djupare förståelse för området och öppnat ögonen för en bransch vi tidigare inte reflekterat nämnvärt över. Vi vill tacka vår handledare Niklas Hallberg som under uppsatsens gång gett oss goda råd och hjälp. Vi vill också tacka de butiksanställda som varit villiga att svara på våra undersökningsfrågor samt de personer vi varit i kontakt med i olika organisationer. Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till våra familjer och vänner som har stöttat oss i denna process.

Lund, 25 Maj 2012

Anders Rüdow Fors, David Elvin och Pelle Högnelid

SAMMANFATTNING

Titel: Mid-market eller Stuck in the middle - Hur viktigt är det att välja mellan kostnadsledarskap och differentiering?

Seminariedatum: 2012-06-01

Ämne/Kurs: FEKH95, Företagsekonomi, Kandidatuppsats, Strategic Management

Författare: Anders Rüdow Fors, David Elvin, Pelle Högnelid

Handledare: Niklas Hallberg

Nyckelord: Generiska strategier, Stuck in the middle, Mellanmarknadsposition, dagligvarubranschen, stormarknader

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur företagets lönsamhet påverkas av företagets grad av generisk strategi

Metod: En kvantitativ fallstudie baserad på mönstermatchning. Insamling av primärdata genom strukturerade observationer och strukturerade intervjuer. Kompletterande sekundärdata från årsredovisningar och offentlig information.

Teoretisk referensram: Mått på lönsamhet genom redovisningsmått, kompletterande mått samt icke finansiella mått. Generiska strategier, kostnadsstrategi, differentieringsstrategi, fokusstrategi, avvägning, mellanmarknadsposition samt stuck in the middle.

Empiri: Insamling av data genom strukturerade intervjuer och strukturerade observationer på stormarknader och över telefon.

Slutsats: Tydliga strategiska val kan ge lönsamhet oavsett grad av generisk strategi. Graden av generisk strategi är bara en del av förklaringen bakom ett företags lönsamhet. Högre grad av generisk strategi behöver inte automatiskt leda till högre lönsamhet.

ABSTRACT

Title: Mid market or stuck in the middle - How important is the choice between cost leadership and differentiation?

Seminar date: 2012-06-01

Course: FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr

Authors: Anders Rüdow Fors, David Elvin, Pelle Högnelid

Advisor: Niklas Hallberg

Key words: Generic strategies, stuck in the middle, food retail industry, hypermarkets and supermarkets, mid-market

Purpose: The study aim to examine how the company's profitability is affected by its degree of generic strategy

Theoretical perspectives: Measure of profitability by accounting measurements, additional measurements for profitability and non-financial measures. Generic strategies, cost leadership, benefit leadership, focus strategy, trade-off, mid-market position and stuck in the middle.

Methodology: A quantitative case study based on pattern matching. Collection of primary data through structured observation and structured interviews. Additional secondary data from annual reports and public information.

Empirical foundation: Collection of data through structured interviews and structured observations in supermarkets and over the phone.

Conclusions: Clear strategies can increase profitability regardless of a company's degree of a generic strategy. The degree of a generic strategy is only part of the explanation behind a company's profitability. A higher degree of generic strategy does not automatically lead to higher profitability.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	7
TEORETISK REFERENS RAM	10
LÖNSAMHET.....	10
GENERISKA STRATEGIER	14
METOD	24
FORSKNINGSDESIGN	24
VAL AV FALL	25
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	26
ANALYS AV OBSERVATIONER OCH DATA.....	27
INSTRUMENT	30
VALIDITET OCH RELIABILITET	33
REPLIKERBARHET	34
STORMARKNADER I SVENSK DAGLIGVARUHANDEL	36
BRANSCHENS UTVECKLING	36
FÖRETAG I BRANSCHEN	37
LÖNSAMHET.....	40
MARKNADSANDELAR	41
STRATEGISK POSITION	41
ANALYS	44
STRATEGISK POSITION OCH RÄNTABILITET PÅ TOTALT KAPITAL.....	44
MARKNADSANDELAR SOM MÅTT PÅ STRATEGISK POSITION OCH LÖNSAMHET	45
DISKUSSION OCH SLUTSATS	53

REFERENSER.....58

TRYCKTA KÄLLOR.....58

DIGITALA KÄLLOR.....60

APPENDIX 1-5.....63

INLEDNING

För drygt trettio år sedan beskrev Michael E Porter (1980) att företag bör välja klart definierade strategier, de generiska strategierna *kostnadsledarskap*, *differentiering* eller *fokusstrategi*. Strategierna ska ge en överlägsen lönsamhet jämfört med företag som inte valt någon av dem. Kostnadsledarskap går ut på att hålla lägst kostnader i förhållande till sina konkurrenter. Differentiering innebär att skapa större kundnytta än konkurrenterna. Fokusstrategi betyder att man inriktar sig på en kundgrupp, ett segment av produktlinjen eller en geografisk marknad. Inom fokussegmentet väljer företaget antingen kostnadsledarskap eller differentiering. (Porter, 1980)

Om företaget inte väljer en tydlig generisk position hamnar de i en *mellanmarknadsposition* (mid-market) som Porter beskriver som *stuck in the middle*¹. Positionen leder enligt Porter (1980) till en dålig konkurrensposition och relativt lägre lönsamhet i förhållande till företag med klar strategi. Huvudskälet till att en kombination av strategierna inte anses vara lönsamt är att de kräver olika uppsättningar av resurser, ledning och organisationsstruktur. Företag har små förutsättningar att kunna vara bättre än sina konkurrenter inom mer än en generisk strategi samtidigt (Porter, 1980).

Baserat på tre förutsättningar kan emellertid företaget uppnå både kostnadsledarskap och differentiering samtidigt. Den första förutsättningen är att konkurrenterna också väljer en blandstrategi. Under det scenariot är blandstrategi lönsamt för alla. Den som bryter och väljer inriktning kommer dock att ta över marknaden. Det andra scenariot bygger på att kostnader för företaget påverkas i hög grad av marknadsandelar inom branschen. Storleken på de egna marknadsandelarna bestämmer kostnaden för att differentiera sig. Större marknadsandelar innebär relativt lägre kostnader för differentiering och kan därmed innebära en lönsam blandstrategi för dessa företag. Den sista förutsättningen för lyckad blandstrategi finns för de företag som är först med en innovation som gör att

¹ Stuck in the middle är ett engelskt begrepp som saknar lämplig svensk översättning, därför används det engelska

de kan sänka sina kostnader och samtidigt öka sin differentiering. Gemensamt för undantagen är att de är tillfälliga och kan inte skapa hållbara konkurrensfördelar över längre tid. Det är alltså inte undantag som enligt teorin om generiska strategier skulle kunna vara applicerbara på en mogen marknad.

(Porter, 1985)

Hall (1980) har gjort en studie på 64 företag inom olika branscher och visar på att branschledningspositionen innehas av de företag som valt antingen kostnadsledarskap eller differentieringsstrategi. Cronshaw et al (1994) menar att det finns en distinktion mellan att ha en blandstrategi och att ha en *otydlig* (blurred) position. En otydlig position syftar till när produkten har attraktionskraft i olika dimensioner, till olika typer av köpare (Cronshaw et al 1994).

“Laker Airways skulle ha producerat en otydlig produkt om de erbjudit ett mixat paket av gratis champagne för ekonomiklass, extra benutrymme i förstaklass, men hade långa incheckningstider”.

(Cronshaw et al, 1994:21)

Pertusa-Ortega (2009) har en annan syn än Porter (1980) på sambandet mellan de generiska strategierna och lönsamheten och skriver om hybridstrategier som kombinerar låg kostnad med differentieringselement. Miller et al (1986) hävdar vidare att kostnadsledarskap och differentiering skall ses som två dimensioner där företaget väljer sin position i en kombination av de båda. Man kan till och med nå en starkare position inom kostnadsledarskap genom att vara stark inom differentiering och tvärtom (Miller et al, 1986). Cronshaw et al (1994) hävdar att företagets position reflekterar den komparativa fördelen, men innebär ingen komparativ fördel i sig själv.

Datta (2010) menar att Porters (1980) logik kring generiska strategier har brister. Det renodlade kostnadsledarskapet skall enligt Porter vara enda vägen till de största marknadsandelarna, men enligt

Datta (2010) så säljer företag med stora marknadsandelar istället produkter med högre differentiering än genomsnittet. Porter (1980) kopplar ihop differentiering med ett unikt produktbudande och premiumpris och att det i sin tur inte är kompatibelt med stora marknadsandelar. Datta (2010) hävdar motsatsen och menar att det sker genom att de två generiska strategierna utövas simultant.

Chronsaw et al (1994) hävdar i sin artikel om dagligvaruhandeln i Storbritannien att en av de mest lönsamma aktörerna har en blandstrategi. Cronshaw et al (1994) undersöker i detta fall Porters (1980) tes om att det ska råda samband mellan relativt högre lönsamhet och det fundamentala valet av generisk strategi. För att vidare utreda hur väl Porters (1980) teori stämmer på en specifik marknad bör en bransch väljas där graden av generisk strategi kan förväntas återspeglas i företagets lönsamhet. Cronshaws (1994) val av bransch för sin analys föll på dagligvaruhandeln i Storbritannien. Analysen av denna marknad blir intressant och relevant beroende på att marknaden är mogen, transparent, innehåller stora kundsegment och där både kostnadsledarskap och differentieringsstrategier går att utläsa. Detta är en bransch där sambandet borde råda. (Porter, 1980)

Utgångspunkten när syfte och forskningsfråga formuleras är Porters (1980) teorier om generiska strategier samt tidigare nämnd forskning, som stödjer, kompletterar eller undersöker dessa teorier. Studiens syfte är att undersöka hur företagets lönsamhet påverkas av företagets grad av generisk strategi. Vi har därför formulerat vår forskningsfråga enligt följande:

Hur påverkar graden av generisk strategi företagets lönsamhet?

TEORETISK REFERENSRAM

För att mäta hur graden av generisk strategi avspeglas i företagets lönsamhet behöver variablerna definieras. De variabler vi undersökt är lönsamhet och strategisk position. Lönsamhet syftar till det mest grundläggande syftet för alla företag, att tjäna pengar. De generiska strategierna utgår från Porters (1980) ramverk kring de fundamentala val ett företag måste göra för att bli lönsamma.

Lönsamhet

Det finns redovisningsbaserade mått på lönsamhet, där räntabilitet på investerat kapital, *ROI* (Return on investment) är vanligt förekommande. Måttet täcker in räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet på eget kapital och fick stort genomslag under början av 1900-talet. (Jingkev et al 2010) *ROI* gör det möjligt för ledning och externa parter att utvärdera hela eller delar av företagets prestation med ett och samma mått. Om en del av företaget optimerar sin *ROI* resulterar det i högre *ROI* för företaget i stort. Räntabilitet på totalt kapital beskriver avkastningen på det totala investerade kapitalet och bortser från hur företaget är finansierat. (Ax et al, 2004)

Jingkev et al (2010) menar i sin artikel att ökad konkurrensen, globalisering och informationsteknologi har gjort att redovisningsbaserade lönsamhetsmått kan ifrågasättas. Kritiken riktas mot att lönsamhetsmått bara mäts utifrån historisk data och inte mäter andra värdeskapande aktiviteter i företaget. Alternativa mått har därför tagits fram på senare år. Bland det mest erkända kan nämnas intressentmodellen (The stakeholder approach) som innebär att de finansiella måtten kompletteras med icke finansiella mått som är knutna till företagets strategi. (Jingkev, 2010)

Det framgår av Jingkev et al (2010) undersökning att de två mest använda lönsamhetsmått i svenska företag är *ROCE*, avkastning på sysselsatt kapital och *ROI*. *ROCE* är ett bra mått för att mäta lönsamhet i tillverkande företag som ofta är kapitalintensiva och har stort bundet kapital. *ROI* är

däremot internationellt sett ett mer använt mått för att visa på hur väl det investerade kapitlet förräntar sig i företaget. För att mäta företagets framtida kassaflöden krävs ofta aktierelaterade mått, som kan användas på börsnoterade aktiebolag eller icke finansiella mått relaterade till företagets strategi, som kan indikera på framtida lönsamhet. Värde drivande mått som kan användas är kundnöjdhet och produktkvalitet som kan indikera på framtida finansiella prestationer. Genom att kombinera de traditionella redovisningsmått med icke finansiella mått skapas en mer långsiktig bild över företagets framgång. (Jingkev, 2009)

Lönsamhet har tidigare mätts på ett antal olika sätt i denna typ av studier. Det redovisningsmässiga måttet ROI har även kompletteras med framgångsmått som används av Porter (1985) i form av tillväxt och Cronshaw (1994) i form av marknadsandelar. Marknadsandel är den del av marknaden som varje företag i branschen innehar. Tillväxt innebär den procentuella förändringen i omsättning jämfört med branschen. Tillväxt leder i sin tur till större marknadsandelar. Företaget behöver plocka fram nyckelfaktorer till vad som påverkar deras lönsamhet i form av handlingsparter vertikalt och horisontell konkurrens. (Porter, 1980)

Modeller för att förklara lönsamhet. Ett av de enklaste verktygen för att uppskatta företagets lönsamhetspotential är SWOT-analysen. Analysen ger en bild över styrkor och svagheter internt och externt. (Besanko et al, 2010) Koncepten kring hur branscher kan utvärderas går tillbaka 100 år men fick sitt stora genombrott genom Porters bok *Competitive strategy*. I boken presenteras *fem-kraftsmodellen* som förklarar de ekonomiska faktorerna som påverkar lönsamheten i en viss bransch. (Porter, 1980) Analysen har dock begränsningar i form av att den inte tar någon större hänsyn till skiftningar i efterfrågan och att den inte läser av individuella styrkor hos företaget. Senare har en sjätte kraft introducerats som komplement till modellen. Den sjätte kraften beskriver de möjligheter och begränsningar som finns i statens påverkan. (Besanko, 2010)

På grund av att fem-kraftsmodellen är ett kvalitativt mått är den bra på att beskriva de trender som råder och identifiera förändringar som kan leda till högre eller lägre lönsamhet i branschen. Porters ide bakom fem-kraftsmodellen var att industrin har stor påverkan på hur lönsamt företaget blir. Denna slutsats styrks genom att lönsamheten i vissa branscher kontinuerligt är högre än i andra. (Porter, 1980) Lönsamhet skiljer sig inte bara från bransch till bransch utan också mellan företag i samma bransch. När ett företag har en högre genomsnittligt ROI än genomsnittet i branschen har de en komparativ fördel. Om företaget har en komparativ fördel eller inte beror på om företaget är mer eller mindre framgångsrik i att skapa och leverera ekonomiskt värde. Företag som kan skapa och leverera högre ekonomiskt värde har också en högre lönsamhet och kan leverera större värde till konsumenterna. (Besanko et al, 2010)

Lönsamheten beror alltså både på hur lönsam branschen är och på företagets eventuella komparativa fördel (Porter, 1985). Enligt McGahan et al (1997) kan 43 % av lönsamheten inte förklaras, utan beror på slumpen. 19 % av påverkan beror på branschen och 32 % av företagets prestation. Det är dessa 32 % som är intressant att undersöka utifrån företagets generiska strategi. (McGahan et al, 1997)

För att företaget skall kunna skapa ekonomiskt värde behöver det upplevda värdet av produkten överstiga kostnaden för produktens komponenter, i form av arbetskraft, kapital råmaterial och inköpta delar. Det ekonomiska värdet är skillnaden mellan upplevd nytta och kostnad. Detta totala ekonomiska värdet fördelas i producentöverskott, skillnaden mellan priset på produkten och kostnaden och konsumentöverskott, skillnaden mellan individuella konsumentens upplevda nytta med produkten och priset på produkten. (Besanko et al, 2010)

För att ett företag skall vara lönsamt är det avgörande att företaget kan skapa detta ekonomiska värde och fånga så mycket som möjligt av producentöverskott. Om det ekonomiska värdet är noll eller

mindre skulle inte konsumenten vara beredd att betala ett pris som täcker de kostnader som är förknippade med att tillverka produkten. Det räcker inte att ett företag skapar ekonomiskt värde. I en bransch där inträde är lätt skulle branschen fyllas på med nya konkurrenter och allt överskott tillfalla konsumenterna. (Besanko et al 2010)

I en konkurrensutsatt bransch måste företaget, på grund av prispresen, skapa ett ekonomiskt värde som är unikt för dem. (Porter, 1985) Enligt Porter (1985) skapas ekonomiskt värde i de aktiviteter som företaget utför i sin värdekedjan. Varje aktivitet kan potentiellt addera till konsumentöverskottet för produkten och öka tillverkningskostnaden. Ekonomiskt värde kan ökas genom att minska kostnader eller addera konsumentnytta i aktiviteten. När ledningen skall optimera företaget behöver de titta på alla delar i värdekedjan för att utreda hur delen är kostnadseffektiv eller tillför konsumentnytta till slutprodukten. (Porter, 1985)

Utöver att konstruera sin värdekedja på ett unikt sätt kan företaget utföra samma aktiviteter men på ett mer effektivt sätt. För att göra detta krävs en uppsättning av resurser eller kapaciteter som är unika, ovanliga och svåra att imitera. Resurserna kan bestå av exempelvis patent, innovationer, nätverksfördelar genom exempelvis distributionsnät, ett etablerat varumärke eller kunskap som är knutet till företags personal. (Barney, 1991) Det som sammanlänkar teorin om värdekedjan (Porter, 1985) och teorin om resurser och kapaciteter (Barney, 1991) är att företaget skapar mer ekonomiskt värde genom att sänka sina kostnader eller att höja konsumentnyttan. Porter beskriver företagets val mellan att sänka kostnaderna eller öka konsumentnyttan i sina generiska strategier (Porter, 1980).

Generiska strategier

Porter hävdar att för att vara framgångsrik skall ett företag vara operationellt överlägset och välja en strategi för att nå framgång. De generiska strategierna är differentiering, kostnadsledarskap och fokusstrategi. (Porter, 1980)

Kostnadsledarskap. Är en strategi för att få komparativa fördelar genom att erbjuda samma värde till konsumenterna men utföra aktiviteterna i värdekedjan till en lägre kostnad än konkurrenterna. Vid hög priselasticitet konkurrerar man genom att sälja till ett lägre pris och därmed få större marknadsandelar. Vid låg priselasticitet säljer ett företag till samma pris som konkurrenterna och utnyttjar en större marginal mellan kostnad och pris. Kostnadsledarskapet drivs av effektivitet, skalfördelar och ackumulerad inlärningskurva. För att vara framgångsrik inom ett kostnadsledarskap utnyttjas skalfördelarna med en standardiserad och automatiserad process. (Porter, 1980)

Differentieringsstrategi innebär att man skapar högre kundnytta än sina konkurrenter. Vid hög priselasticitet konkurrerar man genom att hålla samma priser som sina konkurrenter och få större marknadsandel eftersom man erbjuder större konsumentöverskott. Vid låg priselasticitet konkurrerar man genom att hålla högre pris än konkurrenterna och därmed ha större marginal mellan pris och tillverkningskostnad. (Porter, 1980)

Porter hävdar att differentiering oftast betyder högre kostnader. Ökad kvalitet medför dyrare insatsvaror och komponenter samt dyrare produktionsprocess. Kostnader i form av bättre service och stora lager kan också bli större med en differentieringsstrategi. Differentieringsstrategi kräver mer utvecklad organisationsstruktur och kontrollmekanismer som kan resultera i ökade koordinationskostnader. En differentieringsstrategi är applicerbar när kunderna inte är priskänsliga och har ett specifikt behov som skulle kunna vara oexploaterat av andra företag. Differentiering är en

strategi för företag att skapa komparativa fördelar genom att erbjuda ett högre värde till konsumenterna och att utföra aktiviteterna i värdekedjan på ett unikt sätt jämfört konkurrenterna. (Porter, 1998)

Fokusstrategi innebär att företaget gör en selektion av ett smalt produktutbud, smalt kundsegment, begränsat geografiskt område eller en kombination av dessa. Vid denna strategi måste företaget tillföra en högre nytta hos sitt segment, ha en lägre kostnad för att expediera segmentet eller en kombination av dessa. Detta skulle innebära att en blandstrategi är möjlig men enligt definitionen är detta en strategi som bara går att applicera på mindre marknader eller delar av marknader. (Porter, 1998) Fokusstrategi är därför i stor utsträckning inte tillämpbar på en stor och generell bransch. Fokusstrategin beskriver inte en separat strategi utan spänner över både kostnadsledarskap och differentiering. Företaget kan välja att konkurrera på en bred marknad med produkter som vänder sig mot många olika typer av köpare eller rikta in sig på ett mer fokuserat segment av marknaden. Till skillnad mot företag som väljer att vända sig mot en bred massmarknad har företag med fokusstrategi riktat in sig på specifika delar av denna marknad. Ett exempel på fokusstrategi är IKEA som har fokuserat på ett specifikt kundsegment men har en brett produktutbud och bred geografisk spridning. Målet för en fokusstrategi är att kunna nå kraven hos den segmenterade kundgruppen på ett bättre sätt än de konkurrenter som har en bredare inriktning. (Porter, 1996)

Avvägning (Trade-off) I sin bok *Competitive Advantages* (1985) använder Porter sin modell värdekedjan för att beskriva hur företag bygger varaktiga konkurrensfördelar. Företag bör alltid försöka sänka kostnaderna för att utföra aktiviteter i värdekedjan om det inte sänker kundens nytta och skall alltid öka kundens nytta genom att differentiera sig om det inte ökar kostnaden för aktiviteten. (Porter, 1985)

Under tre förutsättningar kan företaget sänka kostnaderna och höja kundnyttan samtidigt. Den första förutsättningen är att de andra företagen i branschen också väljer en blandstrategi. Den andra

förutsättningen är att kostnaden för företaget påverkas av marknadsandelar inom branschen.

Marknadsandelen bestämmer kostnaden av att öka kundnyttan jämfört med kostnaden för samma förändring hos konkurrenterna. Interrelationer kan innebära konkurrensfördelar för parten med större marknadsandel, vilket också möjliggör relativt lägre kostnader för att öka kundnyttan. Den tredje förutsättningen är om företaget är pionjär med en innovation som leder till att det som anses vara *bästa praxis* (best practice) förändras. (Porter, 1985)

Detta leder till att kundnyttan ökas samtidigt som kostnaderna kan sänkas. Gemensamt för de tre förutsättningarna är att de är tillfälliga och inte kan skapa hållbara konkurrensfördelar över längre tid. (Porter, 1985) När företaget är på samma nivå som andra företag återgår valet till en avvägning mellan lägre kostnad och högre differentiering för aktiviteterna i värdekedjan. (Porter, 1996) Företag som befinner sig under effektivitetsgränsen (efficiency frontier) kan göra en avvägning som innebär en högre differentiering och samtidigt resulterar i samma eller lägre kostnad (Besanko et al, 2010).

Porter skriver i sin artikel *What is Strategy* (1996) att avvägning uppstår när aktiviteter inte är kompatibla med varandra. Ökad kundnytta kräver högre kostnad och lägre kostnad leder till minskad kundnytta. Avvägningen skapar företagets komparativa fördel och gör dem svårare att imitera. Porter nämner två exempel på imitation; ompositionering för att matcha ett framgångsrecept och imitation av fördelar inom positionen samtidigt som man behåller sin egen position. (Porter, 1996)

Detta skapar ett behov av att välja mellan kostnad och differentiering som skyddar mot företag som försöker att imitera fördelarna med positionen. Följaktligen krävs därför en avvägning mellan kostnad och differentiering. (Porter, 1996) De företag som misslyckas med att välja eller implementera en av strategierna blir enligt Porter (1980) stuck in the middle.

Mellanmarknad eller Stuck in the middle. Stuck in the middle var ett begrepp som Porter (1980) myntade i samband med publiceringen av sin teori om generiska strategier. Stuck in the middle innebär att ett företag inte har valt en klar inriktning mot varken kostnadsledarskap eller differentiering. Företag som har valt en generisk strategi men inte lyckats implementera den är enligt Porter (1980) också stuck in the middle. När ett företag har ett oklart huvudfokus misslyckas det i stor utsträckning med att attrahera såväl stora kundsegment som efterfrågar lägsta pris som mindre kundsegment som har en högre betalningsvilja. Företag som är stuck in the middle hamnar därför i en sämre position än konkurrenter med klara generiska strategier. (Porter, 1980)

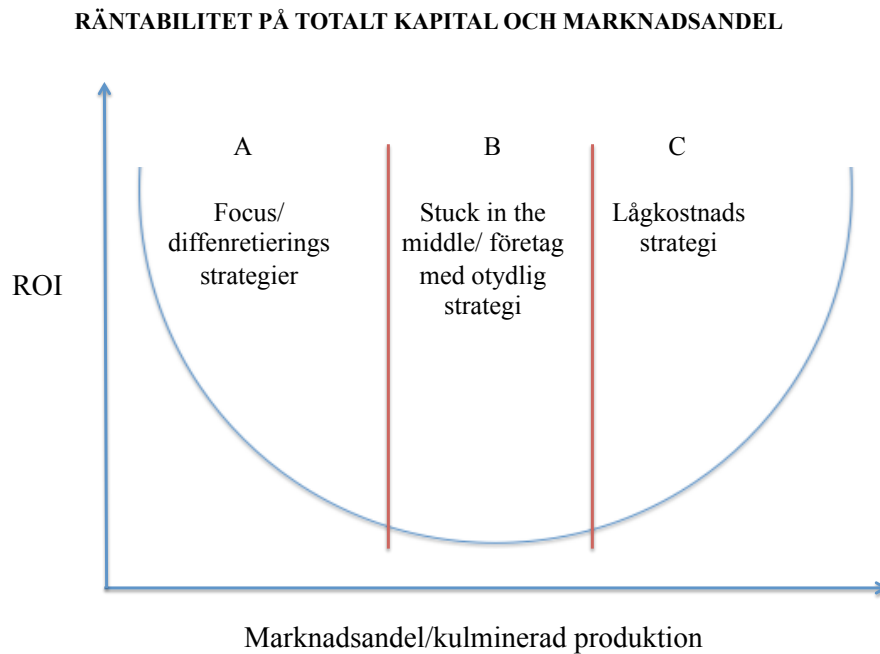
Hall (1980) styrker Porters (1980) tes då han genom att studera 64 företag inom olika branscher visar att positionen som branschledare innehas av de företag som valt antingen ett kostnadsledarskap eller en differentieringsstrategi. Hall (1980) menar att företagen med sämst position i branschen är de som har höga kostnader och låg differentiering. Porter (1980) argumenterar för att storleken på marknadsandelarna är en direkt följd av val av generisk strategi. De företag som väljer ett kostnadsledarskap attraherar de stora kundgrupper och erhåller på så vis större marknadsandelar. De som väljer en differentieringsstrategi eller en fokusstrategi attraherar mindre grupper av konsumenter som efterfrågar högre kundnytta och därför har företag med dessa strategier lägre marknadsandelar. (Porter, 1980)

Som framgår i figur 1 finns det kopplingar mellan marknadsandelar och ROI. De som har stora marknadsandelar genom kostnadsledarskap har ett högt ROI. Företag som har små marknadsandelar genom differentiering eller fokusstrategi erhåller också ett högt ROI. De företag som befinner sig mellan dessa strategier har lägst ROI och refereras till som stuck in the middle. De kan inte attrahera kunder i ett stort kundsegment som efterfrågar lägst pris eller den kundgrupp som efterfrågar högre kundnytta. För att kunna vara lönsamma måste de göra ett val och antingen minska kostnader i

värdekedjan, fokusera på ett specifikt segment eller tillföra mer nytta i värdekedjan. Om de väljer fokus eller differentieringsstrategier kommer de förlora marknadsandelar men ändå höja sitt ROI. (Porter, 1980)

Wright (1987) håller med om att kostnadsledarskap leder till högre marknadsandelar och därigenom högre ROI. Han håller också med om att en fokusstrategi leder till lägre marknadsandelar och resulterar i högre ROI beroende på att företaget expedierar det smala segment på ett bättre sätt än ett företag med bredare fokus. Däremot bestrider han Porters tes om att differentiering leder till lägre marknadsandelar. Istället ser han ett positivt samband mellan differentiering och marknadsandelar och vill placera in differentieringsstrategin i C-delen av figur 1 nedan. Wright anser att stora företag med stor ackumulerad produktion kan välja mellan differentiering och kostnadsledarskap utifrån vilka förutsättningar som finns i branschen och behålla de stora marknadsandelarna oavsett strategi. Stora företag kan utnyttja differentieringsstrategin med bibehållna marknadsandelar genom bland annat service och varumärke. (Wright, 1987)

Figur 1, Räntabilitet på totalt kapital och marknadsandel (Porter (1980) utvecklad Wright (1987: 98))



Miller et al (1986) hävdar att kostnadsledarskap och differentiering inte skall ses som två unika strategier utan som två dimensioner där företaget väljer sin position i en kombination av de båda. Pertusa-Ortega (2009) diskuterar i sin artikel *Competitive Advantages and Firm Performances* kombinationer av strategier som kallas för hybrid, blandade, integrerad strategier. Hybridstrategier är de strategier som kombinerar låg kostnad med differentieringselement. Pertusa-Ortega (2009) menar att det är viktigt att göra en distinktion mellan företag som är stuck in the middle och företag som avsiktligt kombinerar generiska strategier.

Cronshaw et al (1994) är inne på samma linje och håller med Porter (1980) om att det finns en sämre position på marknaden men väljer att kalla den positionen för otydlig. Cronshaw (1994) menar att ett företags position i branschen reflekterar företagets komparativa fördel men menar att positionen inte innebär en komparativ fördel i sig. Det går därför att göra en klar distinktion mellan en otydlig och

mellanmarknadsposition. En otydlig position syftar till när produkter har attraktionskraft i olika dimensioner och till olika typer av köpare, en mellanmarknadsposition kan däremot vara tydlig i termer av produktens attraktionskraft och vilka köpare företaget vänder sig till. (Cronshaw, 1994)

Pertusa-Ortegas (2009) studie adderar ytterligare aspekter till Cronshaw (1994) syn att en mellanmarknadsposition kan vara ett medvetet val av kombinationer mellan generiska strategier (Pertusa-Ortega, 2009). Porter (1998) hänvisar till skillnaden mellan klassificering (taxonomical) och dimensionell syn. Porter (1998) försvarar klassificering synen där han gör en uppdelning mellan lågpris och differentieringsstrategierna och hävdar att de är två helt olika strategier som är inkompatibla med varandra för att skapa konkurrensfördelar. (Porter, 1998)

Datta (2010) menar att Porter (1998) misstar sig i denna slutsats. Dock inte utifrån definitionen av de två generiska strategierna utan baserat på de antaganden som leder fram till denna slutsats. Datta (2010) vänder sig mot att en renodlad kostnadsledarskapsstrategi är enda vägen för att få störst marknadsandelar. Tvärtom menar han att många företag med stor marknadsandel säljer produkter med högre grad av differentiering än genomsnittet. (Datta, 2010)

Porter (1996) sammankopplar differentieringsstrategi med att produkterbjudandet är unikt och har ett premiumpris. Ett sådant produkterbjudande är generellt inte kompatibelt med en stor marknadsandel, varför Datta (2010) menar att det är ett felaktigt antagande att de två generiska strategierna är inkompatibla. (Datta, 2010)

"A vast majority of the best-selling brands are likely to be in the mid-price segment that offer better quality than the competition, and carry an above-average price tag. Then a business does not need to adopt the rigid culture and philosophy of Porter's Cost Leadership strategy to achieve market share leadership." (Datta, 2010:4)

Enligt Belohlav, Grant och Van der Linde i Pertusa-Ortega (2009) finns ytterligare metoder att förändra sin position i branschen; kvalitetsstyrning (quality management) och miljömässig styrning (environmental management). Kvalitetsstyrning betyder högre kvalitet, lägre kostnad och högre produktivitet vilket leder till större marknadsandelar och bättre konkurrenssituation. Miljömässig styrning betyder att företaget satsar på att minimera miljöpåverkan vilket gör att företaget kan få bättre kontroll och sänka kostnader för inputs och energiförbrukning. Det kan också leda till högre efterfrågan hos konsumenter som värderar miljöpåverkan högt. (Pertusa-Ortega, 2009)

Både kvalitetsstyrning och miljömässig styrning är blandningar av Porters (1980) generiska strategier och teorierna kompletterar Miller et al (1986) som menar att kostnadsledarskap och differentiering inte behöver skiljas åt utan kan vara olika dimensioner av en strategi. Miller et al (1986) hävdar att man kan nå en starkare position inom kostnadsledarskap genom att vara stark inom differentiering, och tvärtom. En differentieringsstrategi kan öka efterfrågan vilket ger vissa mått av skalfördelar och därmed kostnadsfördelar. Uppbyggnaden av ett starkt varumärke eller ökad kvalitet kan dessutom leda till effektivitetsfördelar på grund av större marknadsandel och ackumulerad produktion. (Miller et al, 1986)

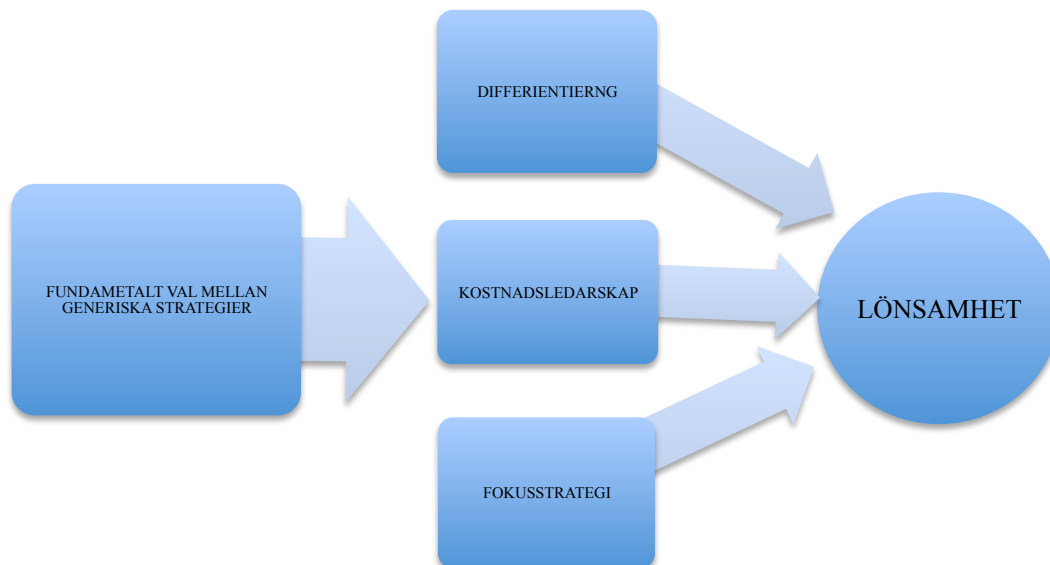
Pertusa-Ortega (2009) hävdar att med en stark kostnadsledarskapsposition kan företag investera vinster i marknadsföring, service och produktutveckling vilket ytterligare stärker deras differentieringsposition. Porter (1985) diskuterar detta i termer av att kostnadsledande företag med stor marknadsandel kan investera i differentiering billigt relativt sina konkurrenter när han analyserar strategier inom företaget och använder det som ett av sina undantag för när strategierna går att kombinera (Porter, 1985).

Cronshaw (1994) menar dock att det är möjligt att aktivt söka och bibehålla en mellanmarknadsposition där relativt billig differentiering är möjlig, en slutsats som han delar med både Pertusa-Ortega (2009) och Datta (2010). Positionen har olika namn men innebörden är densamma; det finns positiva aspekter av att välja kombinationer av strategier där man drar nytta av fördelarna från både kostnadsstrategi och differentiering. (Cronshaw, 1994; Pertusa-Ortega, 2009; Datta, 2010)

Svar på forskningsfrågan enligt teoretisk referensram

Porter menar att lönsamhet är direkt relaterat till att företaget väljer antingen kostnadsledarskap eller differentiering. Wright (1987) och Porter (1980) menar att marknadsandelar är korrelerade till företagets lönsamhet. De tar däremot olika ståndpunkter i frågan vilken inriktning som leder till störst marknadsandelar. Porter (1980), Wright (1987) och Hall (1980) står alla bakom teorin om sambandet mellan det fundamentala valet av generisk strategi och lönsamhet.

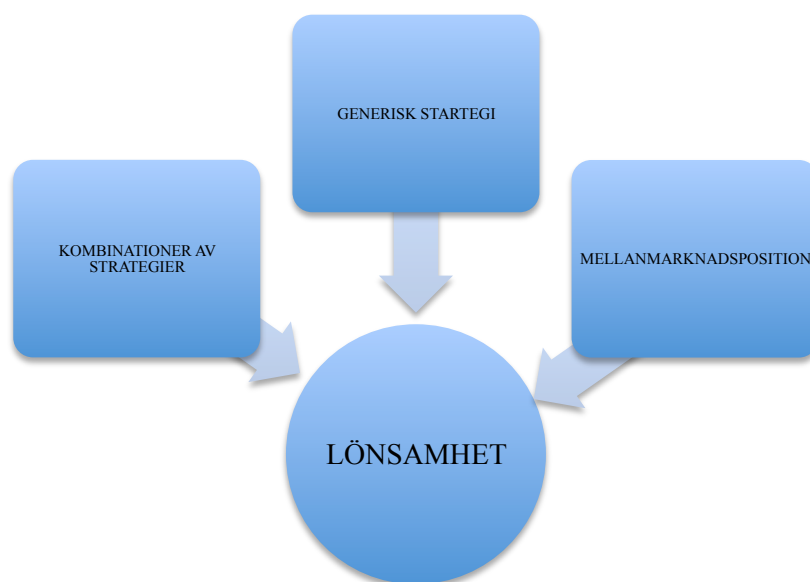
Figur 2, Sammanfattning (baserad på Porter,1980)



Miller et al (1986) undersöker Porters (1980) resonemang med utgångspunkt i att strategier har flera dimensioner (Miller et al, 1986). Cronshaw (1994) vill göra gällande att det finns en tydlig skillnad mellan att verka i en mellanmarknadsposition och att vara det som Porter kallar för stuck in the middle. En position som är mellanmarknad kan enligt Cronshaw (1994) vara avsiktligt och lönsamt. Även Pertusa-Ortega (2009) ansluter till detta perspektiv med att i tillämpliga fall förespråka blandstrategier. Företag framgångsrikt kan hitta vägar runt det fundamentala valet av generisk strategi som Porter (1996) menar sker vid bästa praxis.

Datta (2010) håller debatten levande genom att hävda att lönsamma företag, som Porter (1980) skulle kategorisera som kostnadsledare, har tydliga aktiviteter av differentiering. Datta (2010) har därmed visat vägen för vidare studier inom ämnet och pekar på att sambandet mellan generiska strategier och lönsamhet fortfarande inte är helt tydligt. Det finns olika synsätt på hur företaget val av strategi påverkar lönsamhet och det finns möjligheter till att vidare testa detta samband.

Figur 3, Sammanfattning (baserad på Pertusa-Ortega 2009; Chronshaw 1994; Datta 2010)



METOD

Forskningsdesign

Studien är en fallstudie på stormarknader inom den Svenska dagligvarumarknaden. Studien analyserar fallet utifrån två huvudsakliga variabler, grad av generisk strategi och lönsamhet. Studien är baserad på tekniken *mönsterjämförelse* (pattern matching). (Yin, 2006)

Yin (2006) säger att en fallstudie fokuserar på aktuella händelser. Vidare skriver Yin:

“En fallstudie utgör en empirisk undersökning som

- studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext,

- framför allt då gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara.” (Yin, 2006:31)

Detta innebär att logiken i ett empiriskt mönster jämförs med ett förväntat eller förutsagt mönster.

(Yin, 2006) Lönsamhet mäts utifrån information i företagens årsredovisningar. Med hjälp av Svenskt kvalitetsindex (2011) och Miller et al (1986) identifierades variabler för att genomföra en empirisk undersökning (Parmler, 2011).

Att indikatorerna som utgör den strategiska positionen går att kvantifiera är en förutsättning för att kunna tillämpa samma indikatorer på alla aktörer i fallstudien. Utifrån utvalda kvantitativa indikatorer dras slutsatser som används för jämförelse av mönstret från den empiriska undersökningen med det förväntade mönstret. Risker med att använda en fallstudie som forskningsdesign är att det enbart kan utrönas om det finns en relation mellan variablerna i det enskilda fallet men skapa säkerhet om att det finns ett kausalt samband även för andra fall eller branscher. (Bryman et al, 2003)

För att komma fram till exakt vilka kausala samband som råder skulle en experimentell design använts. Detta anses inte möjligt eftersom det kräver att manipulering av en oberoende variabel för att

se hur denna påverkar en beroende variabel. Experimentell design ger hög inre validitet men används sällan för företagsekonomisk forskning. Vi kan komma närmast att se kausala samband genom användning av en fallstudie-design. (Bryman et al, 2011).

Val av fall

Porter menar att möjligheten att vara lönsam med en låg grad av generisk strategi, i fall där förutsättningar gör det möjligt, i bästa fall är kortlivad (Porter, 1985). För att undersöka hur graden av generisk strategi påverkar lönsamhet har vi genomfört en fallstudie på den svenska dagligvarumarknaden. Vi har valt fallet, då branschen har existerat under en lång tid och på så sätt kan anses vara mogen.

Branscher med oligopolstruktur gör att företagen i branschen på ett tydligare sätt tvingas förhålla sig till varandra i sitt val av strategi (Besanko et al, 2010; Appendix 1). Lokal konkurrens mellan stormarknader uppstår ofta då avståndet har stor betydelse för vilken butik kunden väljer. Denna konkurrenssituation leder till försök att differentiera sig mot konkurrenterna genom exempelvis förbättrad service, bättre utbud eller lägre priser. (Jørgensen, 2011) För att kunna studera branschen utifrån de generiska strategierna krävs det att det finns kunder som efterfrågar varor som ger högre kundnytta och de som efterfrågar lägre pris (Porter, 1980).

Genom att jämföra logiken i ett förväntat mönster med fallets empiriska mönster hoppas vi kunna komplettera existerande forskning inom generiska strategier generellt och mellanmarknadspositioner i synnerhet (Yin, 2006). Studien avser att reflektera den komplexitet som företag står inför i valet av strategi och att vi genom vår empiriska undersökning kan bringa ytterligare klarhet till skillnaden mellan mellanmarknadsposition, otydlig position och stuck in the middle och hur de relaterar till lönsamhet givet branschens förutsättningar.

Endast stormarknader inom svensk dagligvaruhandel med en marknadsandel över fem procent under 2010 ingår i studien. Dagligvarukedjor med mindre marknadsandel är svåra att analysera i termer av strategisk position. De företag som ingår i fallet är ICA kvantum, ICA maxi, Coop forum, Willys och City Gross. (Appendix 3) Branschen består av många olika typer av butiker såsom småköpsbutiker och stormarknader. Till följd av de stora skillnader som råder mellan olika typer av affärskoncept begränsas fallet till stormarknader. (Jørgensen, 2011)

Definitionen på stormarknad är att butikskonceptet ska innefatta en butiksyta på 2500 kvadratmeter och uppåt. (Jørgensen, 2011) Vi har valt att bortse ifrån att Willys i enstaka fall har en butiksyta som är mindre än 2500 kvadratmeter, generellt sätt uppfyller de dock kraven för att vara en stormarknad (Willys, 2012). Detta resonemang gäller även mindre avvikelser från andra butikers koncept. Att exkludera mindre koncept är relativt oproblematiskt och det framgår av Jørgensens (2011) rapport att småköpsbutikerna i sig inte konkurrerar nämnvärt med stormarknader utan möter ett annat behov hos kunderna. Att enbart behandla de butikskoncept som konkurrerar tydligt med varandra borde således stärka validiteten i studien.

Marknadskoncentrationen kan skilja sig på lokal nivå, men i fallet behandlas branschen nationellt som ett oligopol (Appendix 1). *Aktör* kommer att användas som begrepp i studien och syftar till de stormarknader som ingår i fallet; ICA Kvantum, ICA Maxi, Coop Forum, Willys och City Gross. Vi-butikerna, Lidl och Netto, som hade 1,8 %, 3,1% respektive 2,2% av marknaden, kommer inte att ingå i studien (Dagligvarukartan, 2010).

Tillvägagångssätt

Enkät. För att analysera branschen utarbetades en enkät med binära frågor där svaren kodades som 0 eller 1. Enkäten innehåller frågor som rör aktiviteter som butiken gör för att öka sin differentieringsgrad. Vi har gjort en strukturerad observation av fallets aktörer och kompletterat detta

med strukturerade intervjuer med personal i butikerna. Vi undersökte fyra butiker per kedja i Skåne och en butik per kedja utanför Skåne. För butikerna utanför Skåne ringde vi butikerna och frågade efter ansvarig personal. Flertalet indikatorer kunde besvaras genom butiksbesök, och övriga besvarades av ansvarig personal i respektive butik. Siffrorna för respektive butiks svar registrerades i strukturerad form (Appendix 5). Efter genomförd undersökning sammanställdes resultatet och ett genomsnitt för respektive företag räknades fram. Detta material ligger som grund för aktörernas strategiska position i branschen.

Sekundärdata. Siffror över lönsamhet, tillväxt och marknadsandelar hämtades från public finansiell information. Då finansiell information inte redovisas transparent drogs slutsatser från tillgänglig information. För Willys och City Gross räknas räntabilitet på totalt kapital (ROI) med hjälp av publik information. För ICA Maxi, ICA Kvantum och Coop Forum beräknades genomsnittligt ROI utifrån ett stickprov på de butiker som redovisar de siffror som behövs för att räkna ut räntabilitet på totalt kapital. Kompletterande mått för att analysera fallet är marknadsandel, kundnöjdhet samt företagets tillväxt. För att ta reda på rådande branschstruktur beräknades ett Herfindahl-index baserat på Dagligvarukartan (2010). För en djupare förståelse har ett genomsnitt av respektive företags resultat i Datamonitors fem-kraftsanalys av branschen använts som underlag (Datamonitor, 2010).

Analys av observationer och data

Lönsamhet. De kvantitativa måtten i studien mäts från ett urval av aktörernas butiker.

Lönsamhetsvariabeln beräknas utifrån måttet räntabilitet på totalt kapital (ROI). ROI räknas ut med hjälp av publik information för respektive aktör. Det är detta mått som i studien kommer indikera på hur lönsam aktören är och hur stort ROI de har jämfört de andra aktörerna i branschen. För att få större validitet i studien används marknadsandelar och tillväxt som kompletterade mått. Dessa mått fås från sammanställning av branschens omsättning och fördelning av denna. Marknadsandelen observeras i

studien utifrån två perspektiv, lönsamhet och indikator på val av generisk strategi. Ur lönsamhetsperspektivet har marknadsandel analyserats utifrån olika synsätt på dess direkta påverkan på företagets lönsamhet.

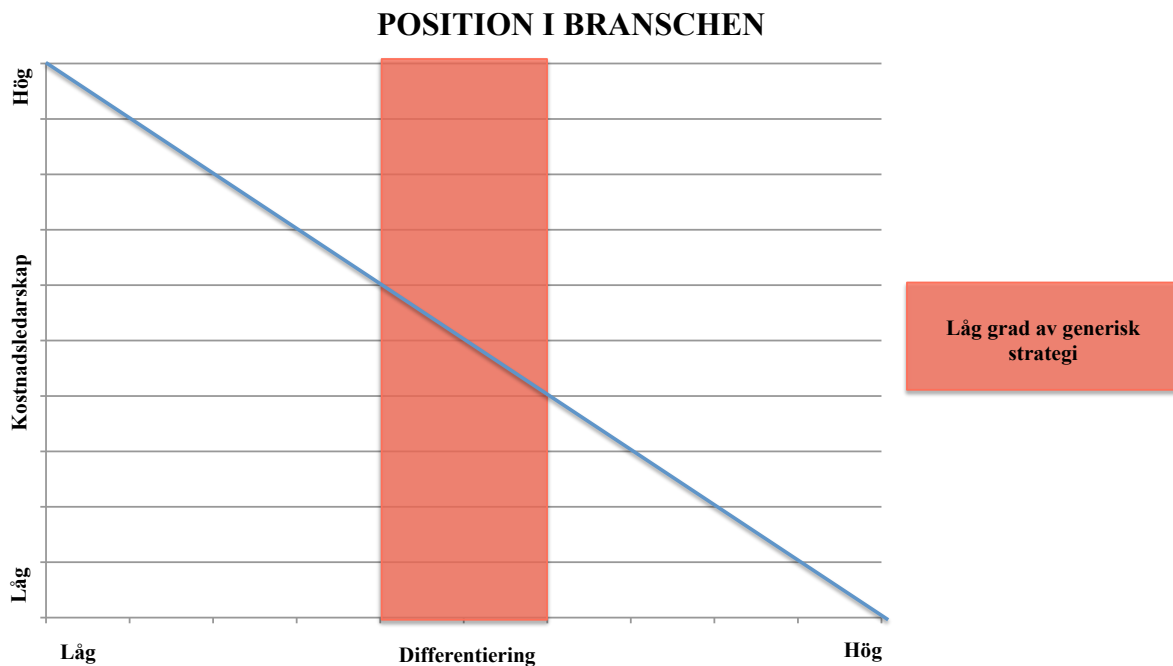
Grad av generisk strategi. Graden av differentiering mäts genom enkätsvaren. Då dessa svar är binära kommer företagen att placera sig på en linje mellan 1 och 0, beroende på graden av differentiering. Ett sammanvägt resultat av 1 betyder att företaget är helt differentierat och ett sammanvägt resultat på 0 att de har fullt kostnadsledarskap. Avståndet från 0,5 avgör hur blandade strategier företaget har, en låg grad av generisk strategi illustreras nedan i Figur 2 med grad av kostnadsledarskap på Y-axeln och differentiering på X-axeln

Begreppet *grad av generisk strategi* kommer att användas för att mäta avståndet från graden av differentiering till 0,5, vilket är en fullkomlig mellanmarknadsposition. +0,5 betyder att företaget har differentierat sig i alla indikatorer som studerats och -0,5 betyder att företaget har valt kostnadsledarskap för alla indikatorer i instrumentet.

Porter (1996) och Besanko et al (2010) skriver att det bara är företag som befinner sig under effektivitetsgränsen (efficiency frontier repektive productivity frontier) som kan göra en avvägning som innebär en högre differentiering och samtidigt resulterar i samma eller lägre kostnad. Detta är i denna studie använt som utgångspunkt när instrumentet behandlats och antagandet är att alla företag i branschen befinner sig vid effektivitetsgränsen och alltså utför alla de aktiviteter i värdekedjan som innebär att de kan differentierar sig utan kostnad. Detta innebär att varje aktivitet för differentiering innebär en kostnad och därmed ett steg ifrån kostnadsledarskap och mot differentiering. Omvänt gäller också att en avsaknad av differentieringsaktivitet innebär att företaget positionerat mer mot kostnadsledarskap. Detta innebär att företagen vi undersökt enbart kan röra sig en dimension, nämligen

i en linjär bana längs den diagonala linjen i figur. De kan antingen minska kostnaderna och därigenom minska differentieringen eller öka kostnaderna och därigenom öka differentieringen.

Figur 4, Position i branschen (egen figur)



Analys av data. Företagen rör sig längs en linje som beräknas av ett genomsnitt av aktörens svar i vår empiriska undersökning. Det är således förhållandet mellan strategierna kostnadsledarskap och differentiering som mäts och inte faktiska mått. Företagen analyseras efter hur nära 0,5 resultatet de ligger. Således innebär 0,5 att företaget har lika stora delar av de generiska strategierna och har en mellanmarknadsposition. Denna rangordning och avvägningen mellan strategierna gör det möjligt att undersöka sambandet mellan generisk strategi och lönsamhet.

Bryman et al (2011) menar att svagheten i kvantitativa studier ligger i validiteten och reliabiliteten hos mätningarna. De kvantitativa måtten för graden av differentiering och kostnadsstrategi har därför sorterats enligt en ordinalskala i studien. Kraven på exakthet i måtten

minskar då de endast fungerar som indikatorer för vilken strategisk position aktörerna har på marknaden i termer av strategier för kostnadsledarskap och differentiering. Indikatorerna ”snabbkassa” och ”självsanning” har exkluderats i den kvantitativa analysen till följd av att de både tillför kundvärde och sänker kostnader. De hanteras kvalitativt som en separat del i analysen.

Primärundersökningen i studien kompletteras med sekundärmått från svenskt kvalitetsindex (2011), finansiell information (allabolag.se, 2012) och offentlig information om företagen.

Instrument

För att kunna genomföra studien har vi operationaliserat ett verktyg med indikatorer som ska mäta ett företags differentieringsstrategi och kostnadsledarskap. Verktöget är utvecklat för att vara applicerbart på stormarknader inom dagligvaruhandeln och är således inget generellt verktyg. Som underlag för att finna applicerbara indikatorer och därifrån kunna förklara vald strategi har Svenskt kvalitetsindex (2011) och indikatorer från Miller et al (1986) använts. Svenskt kvalitetsindex använder sig av ett frågeformulär riktat mot konsumenterna för att mäta kundnöjdhet. Indikatorerna för kundnöjdhet kan ge en hänvisning om att konsumentöverskottet härstammar från att företaget är differentierat eller kostnadsledare (Porter, 1985). Dessa frågor används som underlag för att utforma en enkät som kan användas vid strukturerad observation. Cronshaws (1994) studie har använt marknadsandel som mått på lönsamhet och har använt databasen Pims för att bestämma företags strategiska position. Denna eller liknande databaser innefattar inte svenska företag och har därför inte kunnat användas.

Enkäten i studien består av en lista med Ja och Nej frågor för att besvara om butiken genomför en specifik aktivitet. De aktiviteter som de utförs indikerar på differentiering och de som de inte utförs indikerar på kostnadsledarskap. Att inte utföra aktiviteten blir således en strategi för att minska sina kostnader. Svaren vägs samman till ett gemensamt värde för butiken och sammanlagt för aktören. Det placerar aktören någonstans på linjen i figur 4, mellan differentiering och kostnadsledarskap.

Frågeformuläret inkluderar 25 indikatorer (inklusive snabbkassa och självscanning som inte ingår i dataanalysen) (appendix 2).

Ett ramverk har används för att definiera vad varje specifik aktivitet skall innefatta för att vara en differentieringsstrategi (tabell 1). Till exempel har kravet för bageri definierats som att butiken åtminstone bakar bröd i butiken. Således ges ingen vikt till om det är ett fullskaligt bageri eller mer begränsat. Denna och liknande avgränsningar har definierats för att få fram ett resultat med de begränsade antal variabler som använts och samtidig visar på olika val av strategi. Indikatorerna som studien är baserad på är motiverad utifrån vilken kundnytta som tillförs genom den ökade kostnaden och därmed ökar graden av differentiering.

För att ytterligare motivera varje indikator ges en beskrivning av vad avsaknad av aktivitet innebär i form av kostnadsledarskap (se tabell 1). Snabbkassa och självskanning ingår inte i dataanalysen då de av sin natur inte kan vara en avvägning mellan strategierna (Porter, 1996). Aktörerna som studeras finns i Öresundsregionen och ytterligare en butik från varje aktör utanför regionen. Denna butik inkluderas för att upptäcka eventuella lokala avvikelser i Öresundsregionen. Svaren på frågorna indikerar på att butikerna inom varje kedja skiljer sig relativt lite i utförande. Detta gör att urvalet av fem butiker för varje aktör ger en representativ bild.

Tabell 1. Indikatorer och motiveringar

Indikator	Anledning till att indikatorn ökar differentiering	Vad skulle kostnadsledarskap innebära inom indikatorn
1. Ekologiskt -	Ökar kundnyttan för kunder som föredrar hållbara alternativ. Ökar produktutbudet vilket är sammankopplat med viss kostnad. Kvalitetssäkring av nya varor kostar.	Billigare med färre varor, tar exempelvis mindre plats. Mindre jobb att inte behöva hitta ekologiska leverantörer av befintliga varor.
2. Charkdisk -	Tillför värde genom att kunden själv får välja mängd och kan få ytterligare information av personal. Kostar att investera i, tar upp butiksyta och kräver extra personal.	Billigare att köpa charkuterier och lägga i hyllor, kräver färre personal, utrustning och tar mindre butiksyta.
3. Ostdisk -	Tillför värde genom att kunden själv får välja mängd och kan få ytterligare information av personal. Kostar att investera i, tar upp butiksyta och kräver extra personal.	Billigare att köpa ost och lägga i hyllor, kräver färre personal, utrustning och tar mindre butiksyta.
4. Fiskdisk -	Tillför värde genom att kunden själv får välja mängd och kan få ytterligare information av personal. Kostar att investera i, tar upp butiksyta och kräver extra personal.	Billigare att köpa fisk och lägga i hyllor, kräver färre personal, utrustning och tar mindre butiksyta.
5. Bageri -	Gör att butiken kan erbjuda kunden färskare bröd, kräver arbete från personalen och butiksutrymme	Att köpa in bakat bröd och få det levererat till butiken.
6. Kök -	Kräver personal, utrustning och arbete för att producera och paketera färska maträtter.	Att låta kunderna köpa maten och tillaga själva.
7. Apotek -	Kräver tillstånd, speciell personal och butiksutrymme men ger kunden möjlighet att köpa apoteksprodukter i butiken. Ökar kostnaden för hantering av produktsortiment	Att låta kunderna köpa apoteksprodukter hos renodlade Apotek.
8. Förbutik -	Ger kunden möjlighet att köpa kringtjänster och kringprodukter som spel och tobak utan att gå in i butiken.	Att ha dessa produkter och tjänster i butikskassan.
9. Posten -	Ökar kundens nytta genom att möjliggöra paketuthämtning i samband med handlande av dagligvaror.	Att inte avsätta yta och personal i butiken för en kringsservice.
10. EMV (Egna märkesvaror) -	Ger kunden produkter med butikens varumärke som kvalitetsstämpel.	Att inte engagera sig i att skapa produkter med butikens varumärke.
11. Hemleverans -	Ger kunden möjlighet att få dagligvaror levererade.	Att låta kunden sköta transporten av handlade varor.
12. Matkasse -	Ökar kundnyttan genom att personal packar en färdig matkasse med förslag	Att låta kunden hitta recept och välja produkter.

Indikator	Anledning till att indikatorn ökar differentiering	Vad skulle kostnadsledarskap innebära inom indikatorn
13. Barnpassning -	Gör kundupplevelsen bättre genom att erbjuda aktiviteter för barnen och	Föräldrarna får ta hand om barnen i butiken samtidigt som de handlar.
14. Styckning i butik -	Ger fräschare köttbitar som är packade i butiken.	Låta en leverantör sköta styckningen och transportera köttet till butiken.
15. Catering -	Ger kunderna nytta genom att butiken gör arbetet för mat till evenemang.	Att låta kunderna göra maten själv eller köpa av annan leverantör.
16. Café/fika -	ökar kundens nytta genom att ge kunden möjlighet att ta en paus i samband med handlandet och tar upp butiksyta	Att låta kunderna köpa fika från butiken eller hos annat café.
17. Personlig reklam -	Ger kunden reklam anpassad efter kundens preferens	Att göra samma reklam f�r alla oavsett preferens.
18. Bonusprogram -	G�r att kundnyttan ökar ju mer kunden handlar hos butiken.	Att inte ge kunden förmåner ju mer den handlar i butiken.
19. Scope bonusprogram -	Ger kunden ökad nytta genom förmåner sammankopplade med	Att inte ge kunden fler förmåner n�r den g�r annat än att handla i butiken.
20. Snabbkassa -	Ger kunden möjlighet att betala själv utan personal	Att ge kunden möjlighet att betala själv
21. Självscanning -	Ger kunden möjlighet att själv scanna in varor och minska tiden i kassan	Att ge kunden möjlighet att scanna in varor själv och därmed minska
22. Sponsring -	ökar nyttan för kunder som tycker det är viktigt att butiken stödjer lokala	Att inte stödja lokala föreningar
23. �ppettider -	G�r att kunderna har ett större urval av tidpunkter att handla på.	Att ha kortare öppettider.
24. Fri parkering -	G�r att kunder med bil kan parkera gratis.	Att ta marknadsmässiga priser för parkering.
25. Lokala producenter -	ökar nyttan för kunder som föredrar lokalt producerade varor.	Att välja producenter med bäst villkor oavsett var de är geografiskt placerade.

2

Validitet och Reliabilitet

Validiteten är ett mått på hur väl våra tester m ter variablerna vi använder. I fallstudien  r en korrekt tolkning och definition av företagens strategiska position instrumentell för att eventuella samband med vår beroende variabel lönsamhet skall vara möjliga att diskutera. Om betydelsen av vår oberoende variabel fluktuerar mycket över tid undermineras validiteten i studien då den skulle möta olika saker

² Snabbkassa och Självscanning ingår inte i analysen av data då de  r indikatorer som både minskar kostnaderna och ökar graden av differentiering. De påverkas således bästa praxis i branschen och g r därför inte att analysera utifrån undersökningens instrument som utg r ifrån en avvägning mellan att antingen  ka differentieringen eller att minska kostnaderna.

vid olika tidpunkter. (Bryman et al, 2003) Samma resonemang gäller reliabiliteten i studien. Enligt Bryman et al (2003) är stabilitet ett första fenomen som måste studeras för att skatta tillförlitligheten. För att säkerställa att data är tillförlitlig bör inte resultaten variera nämnvärt över tid om man upprepar samma studie. (Bryman et al, 2003) För att bidra till stabiliteten i undersökningen har kvantitativa variabler valts med noggrannhet för att visa marginell varians över tid och med hänsyn till att kunders preferenser kan förändras över tid.

Tidsaspekten i studien och tillgången till kvalitativ data har lett till att sekundärdata, exempelvis finansiell information och Svenskt Kvalitetsindex (2011) har används. Brister i sekundärdata är att den kan sakna nyckelvariabler för vår undersökning och därför bli komplex och svåra att applicera på vår studie.

För att förstärka validiteten har sekundärdata kompletterats med primärdata genom empirisk undersökning (Bryman et al, 2003). Vid utformningen av metod och instrument har hänsyn tagits till hur tillförlitligt den data som samlas in kan mätas och utvärderas. Även andra aspekter påverkar tillförlitligheten i metoden, exempelvis den subjektiva bedömningen av hur mycket en specifik variabel i enkäten förklarar hur aktören är positionerad (Bryman et al, 2011). Försiktighet i hur många kvantitativa variabler som mäts och vilken metod som används för att väga samman resultatet är därför viktigt för att inte marginella faktorer skall påverka hur företagens strategiska position i studien definieras.

Replikerbarhet

Möjligheten att replikera en studie utgör en viktig del av såväl validiteten som reliabiliteten. För att möjliggöra att studien kan genomföras igen är det viktigt att metoden som använts för att generera studiens resultat förklaras tydligt. (Bryman & Bell, 2011) Oligopolstrukturen som leder till relativt stabil marknad, beroende på liknade produktutbud och få inträden, ökar precisionen i mätningarna och

minskar risken för stora förändringar i variablernas innebörd (Bryman et al, 2003; Jörgensen 2011; Datamonitor, 2010).

Förändringstakten kan dock öka i framtiden och valet av kvantitativa indikatorerna har därför grundats på så tidlösa aspekter av kundnytta som möjligt för att öka replikerbarheten i studien. I studiens fall kan företagens strategiförändringar få återverkningar på variablerna och av den anledningen förändra resultatet vid en samma undersökning i framtiden. (Bryman et al, 2003). Om samma studie genomförs på fallet vid ett senare tillfälle bör resultatet vara liknade beroende på branschens struktur (Datamonitor, 2010). Indikatorerna är dock väldigt specialiserade för fallet och gör dem av den anledningen svåra att applicera på andra branscher.

STORMARKNADER I SVENSK DAGLIGVARUHANDEL

Denna studie innefattar de största stormarknadsaktörerna på den svenska dagligvarumarknaden och analyserar deras positioner efter kvalitét och andra värdeskapande attribut (ex. service, delikatessdiskar, utbud etc.).

Branschens utveckling

Dagligvaruhandeln har under senare år haft en stark tillväxt och är en koncentrerad marknad med en omsättning på över 221 miljarder svenska kronor, 2010 (Statistiska centralbyrån, 2011). Detta är en omsättningsökning med 2 procent jämfört med 2009 (Dagligvarukartan, 2010). Företagen i studien omsätter gemensamt strax över 100 miljarder kronor, vilket motsvarar ca 48 procent av svensk dagligvaruhandel. (Appendix 3)

Den årliga tillväxten var mellan 2005 och 2009 cirka 3,4 %. Samtidigt hade Danmark respektive Norge en årlig tillväxt på 3,4 % respektive 2,8 % (Datamonitor, 2010). Utvalda svenska städer hade 2004 i genomsnitt ett Herfindahlindex på 0,55. Samma uträkning på 20 städer i EU gav enligt konsumentverket ett genomsnitt på 0,32. (Konkurrensverket, 2009) En förklaring till skillnaderna i marknadskoncentration kan vara den låga befolkningstätheten i Sverige och de stordriftsfördelar som finns inom dagligvarubranschen. Koncentration skiftar i stor grad mellan geografiska marknader eftersom skillnaderna mellan befolkningstäthet är stor. (Jørgensen, 2011) Koncentrationen på den Svenska marknaden har bidragit till en hög intern rivalitet i branschen (Datamonitor, 2010). Ytterligare en förklaring är att innovationerna inom dagligvaruhandeln de sista 100 år krävt stora investeringar vilket i sin tur inneburit skalfördelar för stora aktörer såsom bättre förhandlingsläge gentemot leverantörer (Ellickson, 2007, Datamonitor, 2010).

Att det finns stordriftsfördelar på den svenska dagligvarumarknaden bekräftas ytterligare i studien av Maican et al (2009). De stora skalfördelar som kan uppnås i branschen gör det svårt för nya

aktörer att etablera sig, samtidigt är det en bransch med hög tillväxt vilket kan skapa utrymme för nya aktörer (Datamonitor, 2010). Detta kan bara delvis förklara att det i dagsläget finns få stora, internationella dagligvarubutiker som har försökt att etablera sig i Sverige, Lidl och Netto är exempel. Konkurrensverket menar att ett ytterligare skäl till detta är att de nationella regleringarna försvårar etableringar. (Jørgensen, 2011)

Trots företagets storlek i branschen och den stora kundbasen är företagen tvungna att konkurrera med pris eftersom kunderna lätt kan byta butik (Datamonitor, 2010). Butikerna har i stor utsträckning liknande eller samma produktutbud (Datamonitor, 2010). Teknologikutvecklingen ger stora aktörer en fördel i konkurrensen med mindre aktörer till följd av att de relativt billigare kan integrera informations- och kommunikationsteknologi och därmed ligga i framkant i den teknologiska utvecklingen (Ellickson, 2007).

Undersökningen gjordes på den amerikanska marknaden och visade att produktiviteten i branschen ökade till följd av de stora kedjornas expansion som slog ut mindre butiker som inte tillhörde någon kedja. Ellickson (2007) förklarar att branschen är uppdelad i två segment, stora kedjor med stora butiker och företag som driver enstaka små och kundnära butiker. Dessa två segment konkurrerar i liten utsträckning med varandra (Ellickson, 2007). De små butikerna fungerar mer som ett komplement än ett substitut till de större butikerna. Svensk handels undersökning (2009) visar på att de mest avgörande faktorerna för svenska konsumenters val av dagligvarubutik är, i inbördes ordning, prisnivå, utbud och närhet. (Svensk handel, 2009)

Företag i branschen

ICA. 1917 grundades AB Hakon Swenson. Genom samarbeten och sammanslagningar utvecklades den koncern som idag heter ICA AB. ICA AB är ett joint venture som till 60 procent ägs av nederländska Royal Ahold N.V. och 40 procent av Hakon Invest AB. (ICA-historien, 2012)

Koncernen bedriver dagligvaruhandel i Sverige och andra länder, genom ICA Norge och Rimi Baltic, samt kompletterande verksamheter i Sverige som ICA Fastigheter, ICA Banken, HR & ICA Skolan och ICA Special. Dagligvarubutikerna i koncernen drivs enligt en av fyra affärsmodeller, där huvudmodellen i Sverige är att handlarna äger och driver butikerna själva, "fria handlare i samverkan. Handlarna driver sina egna butiker och ICA Sverige ansvarar för logistik, marknadskommunikation och gemensamma inköp. I ICA Sverige ingår totalt 1334 butiker, varav 117 ICA Kvantum-butiker och 75 ICA Maxi-butiker som ingår i fallet. (ICA, 2012)

ICA Kvantum har som marknadsprofil att vara ortens ledande matbutik med ett brett sortiment av ekologiska, allergianpassade och lokala alternativ. ICA Maxi har som marknadsprofil att vara en butik med brett sortiment av livsmedel med bra priser, ha ett sortiment av specialvaror samt att vara lättillgängligt för kunder med bil. ICA Maxi Stormarknad har en kombinerad affärsmodell där fria handlare står för dagligvaruhandeln medan ICA Sveriges dotterbolag Maxi Special står för specialsortimentet. (ICA, 2012)

Coop Forum. Coop-butikerna är en del av Kooperativa Förbundet, en detaljhandelskoncern som består av 42 konsumentföreningar som totalt har över 3 miljoner medlemmar. Coop Forum är stormarknadsformatet i Coop Butiker & Stormarknaders, som är en del av Dagligvarugruppen i Kooperativa Förbundet. (Coop, 2012)

Koncernens kärnverksamhet är dagligvaror men har även kompletterande verksamhet i Mediagruppen (Norstedts, Akademibokhandeln, Bokus, Rabén&Sjögren), Fastighetsgruppen där KF Fastigheter och Handelsbodarna ingår, och Övriga bolag (KF gymnasiet, Vi-tidningen m.m.). Även inom Dagligvarugruppen ingår kompletterande verksamheter som Coop Inköp & Kategori, MedMera Bank och rikstäckande marknadskommunikation genom Coop Marknad ingår. Drygt hälften av Sveriges Coop-butiker ingår i dagligvarugruppen, resterande butiker drivs av egna

konsumentföreningar. Coop Forums marknadsprofil är att ha ett brett sortiment, att ha det bredaste utbudet av miljömärkta och ekologiska alternativ på marknaden samt att vara lättillgängligt för kunder med bil (Coop, 2012)

Willys. Willys är en sammanslagning av två livsmedelskedjor i Västsverige. LL livs och Willy Schlees butik i Kungsbacka bedrev båda ett lågpriskoncept, de båda butikerna gick ihop och bildade Willys 1986. Willys har idag växt till att ha 170 butiker varav 130 är stormarknader. Sedan 2000 ägs Willys av Axfood AB. Företagets marknadsprofil är uttalad; att ha Sveriges billigaste matkasse.

Stormarknaderna har en yta på mellan 1100 och 4700 kvm och företaget har ca 6000 anställda, cirka hälften är anställda året runt. (Willys, 2012)

City Gross. City Gross är en dagligvarukedja inriktad på stormarknader som ägs av Bergendahl Food AB. Företaget startade 1922 som en agentur för margarinföretaget Svea, utbudet växte och företaget började att inkorporera andra varor som mjöl, ost, och kryddor med mera. Under 1960- och 1970-talen började Bergendahlgruppen ett samarbete med detaljkedjor. (Bergendahls, 2012)

Den första City Gross butiken öppnar 1993 i Hyllinge med ett för Sverige nytt koncept med stora hushållsförpackningar och noga utvalt svensk kött. Konceptet blev en succé, butiken byggdes ut och 1999 öppnar City Gross sin andra butik i Mantorp. Detta blev början på expansionen till dagens 33 butiker, City Gross är även Sveriges snabbast växande butikskedja idag. 2009 bildades Den svenska Matrebelln där fyrtio dagligvarubutiker samarbetar gällande inköp och marknadsföring. City Gross marknadsprofil är att vara en lågprisvarubutik med fokus på kvalitet och miljö med lokalt producerade varor, styckning i butik och ekologiska varor. (City gross, 2012)

Lönsamhet

Tabell 2, Lönsamhetsmått (appendix 3 & 4)

FÖRETAG LÖNSAMHETSMÅTT	ICA MAXI	ICA KVANTUM	WILLYS	CITY GROSS	COOP FORUM
VINSTMARGINAL	2,8 %	2,9 %	4,0 %	2,4 %	3,6 %
KAPITALOMSÄTTNINGSHASTIGHET (GGR)	7,0	5,6	9,0	5,9	3,7
RÄNTABILITET PÅ TOTALT KAPITAL	19,9%	16,4%	36,3%	14,4%	13,4%
MARKNADSANDEL 2010	12,7 %	11,7 %	10,4 %	6,6 %	6,3 %
TILLVÄXT 2009-2010	-2,1%	-6,3%	2,7%	69,1%	-1,7%

Willys har högst räntabilitet på totalt kapital (ROI) av aktörerna i fallet med 36,3 procent. Coop Forum har lägst ROI med endast 13,4 procent. Willys höga ROI beror på att de inte bara har högst vinstmarginal utan även högst kapitalomsättningshastighet. Även ICA Maxi, som har näst högst ROI, har betydligt högre kapitalomsättningshastighet än de andra aktörerna i fallet. Coop Forums låga kapitalomsättningshastighet gör att deras ROI blir lägst trots deras relativt höga vinstmarginal (tabell 2)

Tillväxten i branschen var 2010 på 2 procent för alla företag (Dagligvarukartan, 2010). City Gross ökade sin marknadsandel från 3,9 procent till 6,6 procent från 2009 till 2010, en ökning på hela 69,1 procent. Näst störst förändring i marknadsandel genomgick ICA Kvantum som tappade från 12,5

³ Tabellens uträkning baseras på finansiell information hämtat från allabolag.se I ICAs fall har samtliga finansiella mått som finns tillgängliga från respektive handlare. I brist på offentlig information gällande Coop forum är dessa mått baserade på de butiker som drivs som aktiebolag 2010. City gross och Willys presenterar komplett finansiell information men dessa innefattar även deras andra butikskoncept. Dessa är dock få till antalet när det gäller båda. Marknadsandelar och tillväxt är baserade på Dagligvarukartan 2009 och 2010.

procent till 11,7 procent, en negativ tillväxt på 6,3 procent. Övriga aktörer i fallet hade mer moderata förändringar i sin andel av marknaden. Willys växte näst mest med 2,7 procent, ICA Maxi hade en negativ tillväxt på 2,1 procent och Coop Forum hade en negativ tillväxt på 1,7 procent.

Marknadsandelar

Som beskrivet i teoretisk referensram har marknadsandelar i studien använts som både ett jämförande mått för att visa företagens lönsamhet och som ett utfall av företagens val av generisk strategi. Detta då Porter (1980) och Wright (1987) har mått marknadsandelar för att kategorisera företags generiska strategier och att Cronshaw (1994) i sin studie använt detta som ett mått på lönsamhet.

I tabell 2 redovisas vilka marknadsandelar aktörerna i fallet har i absoluta tal som andel av hela dagligvaruhandeln. Aktörerna i fallet, stormarknader med över 5 procent, står för totalt knappt 48 procent av dagligvaruhandelns marknad vilket motsvara en omsättning på drygt 100 miljarder svenska kronor (Appendix 3). ICA är störst av företagen i studien då ICA Maxi har störst marknadsandel av aktörerna i fallet med 12,66 procent och ICA Kvantum har näst störst marknadsandel med 11,685 procent. Willys är tredje störst med 10,385 procent. City Gross och Coop Forum som har betydligt mindre marknadsandelar, City Gross har 6,62 procent och Coop har 6,30 procent av marknaden.

Strategisk position

Utifrån den insamlade datan analyserades aktörernas strategiska position. I tabellen nedan (Tabell 3) redovisas fallets aktörer och vilken grad av differentiering aktören har i termer av aktiviteter i värdekedjan. Skalan går från 1 till 0 där 1 är differentiering för alla aktiviteter och 0 betyder för kostnadsstrategi för alla aktiviteter. Grad av differentiering visar hur tydlig generisk strategi aktören i fallet har.

ICA Maxi är den mest differentierade aktören i fallet och samtidigt den aktör som tydligast har valt en generisk strategi. Graden av differentiering är 0,87 och graden av generisk strategi är 0,37. Lägst grad av generisk strategi har City Gross med endast 0,05. Willys är den enda aktören i fallet som har valt en strategi mot kostnadsledarskap. Willys utför dock flera aktiviteter i värdekedjan för differentiering då de har en grad av generisk strategi på -0,24.

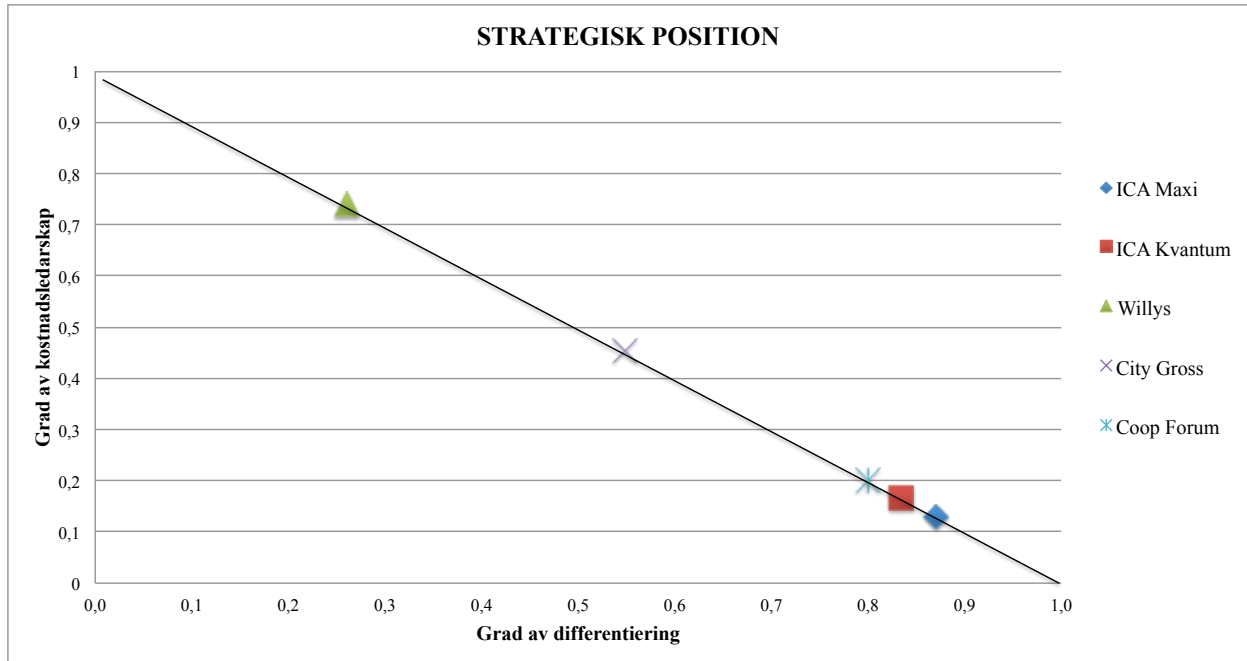
Tabell 3, Strategisk position (appendix 5)

FÖRETAG	ICA MAXI	ICA KVANTUM	WILLYS	CITY GROSS	COOP FORUM
GENERISK STRATEGI					
GRAD AV DIFFERENTIERNING	0,87	0,83	0,26	0,55	0,8
GRAD AV KOSTNADSLEDARSKAP	0,13	0,17	0,74	0,45	0,2
GRAD AV GENERISK STRATEGI (Avstånd från mellanmarkandsposition)	0,37	0,33	-0,24	0,05	0,3

Nedan illustreras aktörernas strategiska position i ett diagram med Grad av differentiering på X-axeln och Grad av kostnadsledarskap på Y-axeln. ICA Maxi, ICA Kvantum och Coop Forum har liknande strategiska positioner. De tre aktörerna har alla mellan 0,30 och 0,37 i grad av generisk strategi och genomför således både aktiviteter för differentiering och kostnadsledarskap, även om de är starkt orienterade mot differentiering jämfört med de andra aktörerna. Bland de tre har Coop Forum en lägre grad av generisk strategi än ICA Maxi och ICA Kvantum och är därför mer Mid-Market. I diagrammet illustreras även City Gross blandning av strategier samt Willys orientering mot kostnadsledarskap. Willys har en lägre grad av generisk strategi än både ICA Maxi, ICA Kvantum och Coop Forum.

Figuren nedan visar var aktörerna placerat sig i form av generisk strategi längs med den diagonala linjen.

Figur 5, Strategisk position (appendix 5)



ANALYS

Strategisk position och räntabilitet på totalt kapital

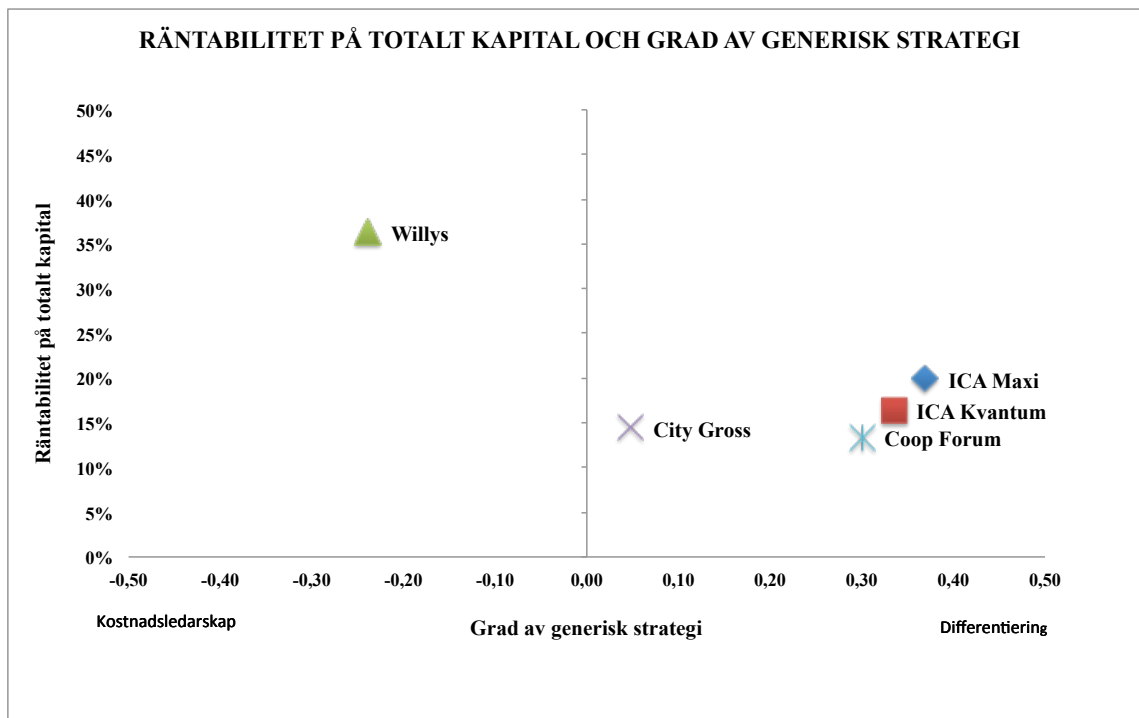
Generisk strategi och lönsamhet har enligt Porter ett tydligt samband. Ju högre grad av generisk strategi desto högre blir lönsamheten. Aktörer med tydlig generisk strategi kommer att ha en fördel gentemot de som är mer otydliga i sin strategiska position. (Porter, 1985) Empiriska data i fallstudien stödjer till viss del Porters teori men i vissa hänseenden finns det intressanta observationer att göra utifrån fallet.

Willys har näst lägst grad av generisk strategi men redovisar ändå den högsta lönsamheten i fallet vilket skulle kunna motsäga Porters teori (Porter, 1980) (figur 6). City Gross har näst lägst ROI i fallet och lägst grad av generisk strategi, enligt Porters teori har de en position som varken är kostnadsledarskap eller differentiering. City Gross skulle kunna beskrivas som ett företag som är stuck in the middle. (Porter, 1980) Coop Forum är den aktör med lägst ROI och med lägst grad av generisk strategi bland de aktörer som orienterat sig mot differentiering. Porters teori om generiska strategier hänvisar till att Coop Forums låga ROI beror på att de inte har en tillräckligt tydlig differentieringsstrategi (Porter, 1980, figur 6).

ICA Kvantum och ICA Maxi får dock inte samma utdelning i form av högre ROI till följd av sin höga grad av generisk strategi. Enligt *Competitive strategy* (1980) borde dessa två aktörer ha ett ROI som är i nivå med Willys. En möjlig anledning till detta kan vara att flera aktörer tillsammans med ICA Kvantum och ICA Maxi konkurrerar om samma strategiska position, Willys är ensam i fallet om att ha valt kostnadsledarskap. Att Willys är ensam i denna position kan vara en anledning till att Willys har högst ROI, trots att de har lägre grad av generisk strategi (figur 6)

Det finns ytterligare aspekter som inte förklaras utifrån Porters (1980) teori. Det finns nämligen ett negativt samband mellan Coop Forums lönsamhet och deras strategiska position där Coop Forum är mindre lönsamt än City Gross trots en kraftigt högre grad av generisk strategi. Sambandet mellan lönsamhet och strategisk position borde inte kunna vara av en sådan art i en mogen bransch. Där skulle aktörerna med tydligast generisk strategi vara de med högst relativ lönsamhet. (Porter, 1980; figur 6)

Figur 6, ROI och grad av generisk strategi (appendix 4 & 5)



Marknadsandelar som mått på strategisk position och lönsamhet

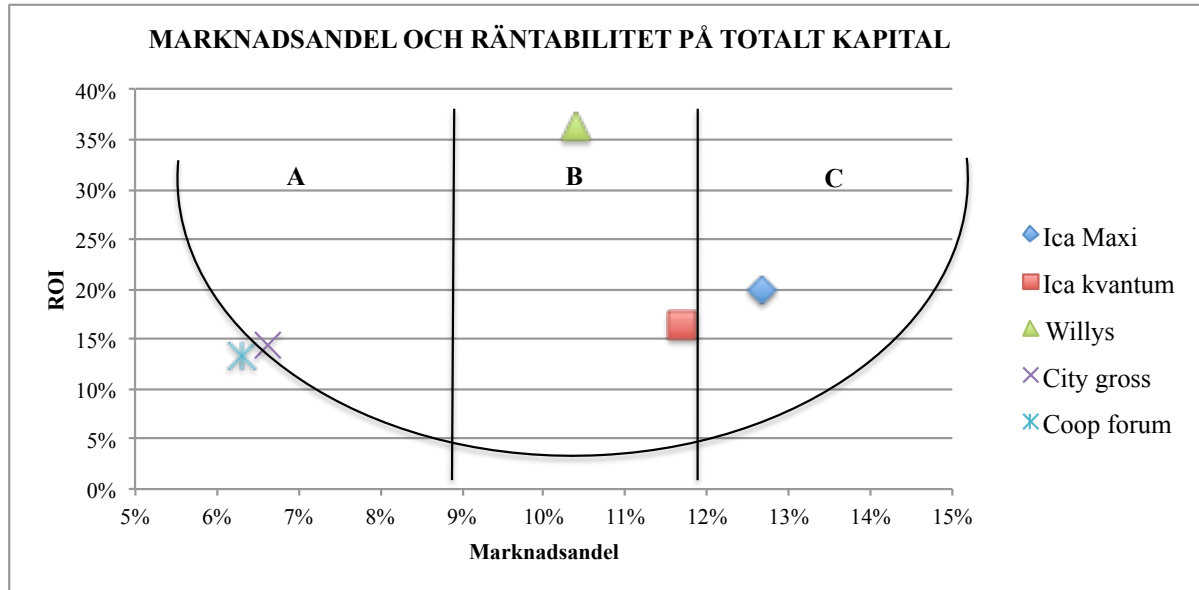
Datta (2010) menar att många varumärken eller produkter som säljer bra, och därmed har stora marknadsandelar, gör det för att de har bättre kvalitet än konkurrenterna. Att ICA Maxi har högst ROI av de aktörer som har orienterat sig mot differentiering följer det resonemanget. Dattas (2010) resonemang förklarar även att både ICA Maxi och ICA Kvantum har stora marknadsandelar till följd

av sin differentieringsstrategi (Datta 2010). ICA Maxis lönsamhet kan tänkas bero på att de har hittat en lönsam position i branschen där de genom sin marknadsandel kan differentiera sig billigare relativt sina konkurrenter (Pertusa-Ortega, 2009).

Resultatet av vår undersökning stödjer därför även Miller et al (1986) som argumenterar för att företag som differentierar sig vinner skalfördelar som sänker kostnaden för att öka kundnyttan. Coop Forum har nästan lika hög grad av generisk strategi som ICA Maxi men har bara ungefär halva marknadsandelen. Mätt i ROI är Coop Forum dock betydligt mindre lönsamt än ICA Maxi vilket även mönstret i vår undersökning visar (Porter 1980). ICA Kvantum, som har lägre marknadsandel och lägre grad av generisk strategi har även en lägre ROI än ICA Maxi. (figur 7)

Enligt Wrights (1987) modell över sambandet mellan marknadsandelar och ROI borde de tre segmenten bestå av a) företag med fokusstrategi och låg marknadsandel, företag i detta segment har hög ROI. b) Underpresterande företag som inte valt strategi eller inte är tillräckligt framgångsrika i att driva en generisk strategi. Företag i detta segment har lågt ROI c) Företag som har valt ett kostnadsledarskap alternativt stora företag med en differentieringsstrategi som har höga marknadsandelar. Företag i detta segment har högt ROI. (figur 7)

Figur 7, Marknadsandel och ROI (appendix 3 & 4)



Det mönster vi ser bland fallets aktörer är att City gross och Coop Forum hamnar i a-delen, som enligt Wright (1987) är reserverad för företag med fokusstrategi. ICA Maxi och ICA Kvantum hamnar i c-delen. Detta stämmer väl överens med Wrights teori om att både kostnadsledare och stora differentierade företag borde placera sig här. ICA Kvantum och ICA Maxi är de två företag som både är mest differentierade samt har störst marknadsandelar. Detta är en intressant observation utifrån Porters (1980) version av samma diagram där differentierade företag är placerade i a-delen tillsammans med företag med fokusstrategi och således har en liten marknadsandel. Utfallet av aktörernas ROI och marknadsandelar i segment a) och c) styrker i detta fall Wright men inte Porter.

I mitten av diagrammet, i segment b), finner vi Willys som enligt både Porter och Wright borde ha ett lågt ROI. (Porter, 1980 och Wright, 1987; figur 7). Enligt Porter bör lönsamheten för aktörerna i vår studie vara högst för aktörer som har en hög grad av generisk strategi då dessa resulterar i antingen stor marknadsandel i segment c) eller liten marknadsandel i segment a) (Porter, 1980). Det går således att argumentera för att Willys har en mellanmarknadsposition eller en stuck in the middle-position i termer av marknadsandelar (Cronshaw et al, 1994; Porter, 1980).

Vilket utfall positionen har beror på vilken teori som positionen analyseras utifrån. Porter (1980) och Wright (1987) utmanas här av Pertusa-Ortega (2009), Miller et al (1986), Cronshaw et al (1994) och Datta (2010) som förespråkar eller diskuterar eventuella fördelar med mellanmarknadspositioner. Pertusa-Ortega (2009) menar att kombinationer av strategier kan vara framgångsrika.

I skenet av detta kan Willys position med en grad av generisk strategi på 0,24 vara en indikator på att det kan finnas kombinationer av strategier som ger ett lönsamt utfall (Pertusa-Ortega, 2009; tabell 3). Willys kan ha hittat en lönsam strategisk position där lönsamheten beror på andra variabler än storleken på marknadsandelen, vilket inte är kompatibelt med Porter då marknadsandel har ett kausalt samband med graden av generisk strategi (Porter, 1980).

Willys höga lönsamhet i förhållande till sin marknadsandel behöver dock inte vara en motsägelse till Porter (1980) och Wright (1987). Tvärtom är det troligt att sambandet existerar och att en högre marknadsandel för Willys hade ökat deras lönsamhet ytterligare då de i sådant fall skulle dra nytta av samma stordriftsfördelar som aktörer med större marknadsandelar (Pertusa-Ortega, 2009). Även Miller et al (1986) argumenterar för att differentieringsstrategi driver fram stora marknadsandelar.

Det huvudsakliga sambandet mellan marknadsandelar och lönsamhet tycks i vårt fall vara att de aktörer som framgångsrikt och lönsamt implementerat sina generiska strategier också är de aktörer med störst marknadsandel. ICA Maxi har högst grad av generisk strategi och störst marknadsandel. ICA Kvantum har näst högst grad av generisk strategi och näst störst marknadsandel. Samma resonemang går delvis att applicera på Willys. (figur 7)

Willys har inte högre grad av generisk strategi än Coop Forum men är den enda aktören som orienterar sig mot kostnadsledarskap, baserat på deras ROI ser vi det som att även de har lyckats med att implementera sin strategi. Mindre framgångsrika Coop Forum har inte valt att differentiera sig i samma grad som ICA Kvantum och ICA Maxi, alternativt inte lyckats med att implementera sin

strategi (tabell 2 och 3). Coop Forum är också mindre framgångsrika i termer av marknadsandelar, vilket underbygger Porters tes om att de mest kapabla aktörerna är de som framgångsrikt lyckas att välja och implementera sin strategi (Porter, 1980).

Att Willys har ökat sin marknadsandel stämmer överens med Porters teori om att aktörer med tydligare generisk strategi är mer kapabla och därmed kan ta marknadsandelar från aktörer med en lägre grad av generisk strategi (Porter, 1980; Figur 2). Om alla aktörer i studien har låg grad av generisk strategi borde ICA Maxi och Willys enligt Porter (1980) ha goda förutsättningar att ta marknadsandelar från aktörer med låg grad av generisk strategi och därmed ha högst tillväxt.

Fallet kompliceras dock av att City Gross har högst tillväxt av aktörerna i fallet. I termer av såväl marknadsandelar som strategisk position finns mer kapabla aktörer vilket gör det svårt att hitta en förklaring till City Gross tillväxt med hjälp av de indikatorer som vi har använt i vår undersökning (tabell 2; appendix 5). Pertusa-Ortega (2009) menar att det är viktigt att göra skillnad på stuck in the middle och kombinationer av strategier. Om man skulle lyckas att kombinera strategierna menar Porter (1985) att fördelarna är omfattande. Då skulle man dra nytta av premiumpriser som följd av differentiering och samtidigt ha låga kostnader till då man sänker kostnader för aktiviteter i företagets värdekedja. (Porter, 1985)

City Gross position skulle kunna vara ett sådant fall, vilket skulle kunna bädda för deras höga tillväxt (Porter, 1985). Den låga lönsamheten kan förklaras med att de medvetet har valt en strategi som kan ha hittat en kombination av strategier som gör att de inte maximerar sin lönsamhet i samma grad som de maximerar kundens nytta. Detta mönster stämmer därmed med Pertusa-Ortegas syn på avsiktliga kombinationer av strategier som möjlig väg till framgång, givet att tillväxt är ett mått på framgång (Pertusa- Ortega, 2009).

Datta (2010) tillför en ytterligare intressant aspekt i City Gross fall där han menar att City Gross kan ha tillfört differentieringselement i sin marknadsprofil som kostnadsledare (Datta, 2010). Deras tydliga kostnadsfokus i flera aktiviteter, exempelvis avsaknad av charkdisk, blandas med differentieringselement som inte påverkar hur tydligt deras produkterbjudande är eller vilka kunder de vänder sig till. Exempel från undersökningen på sådana differentieringselement i City Gross värdekedja är lokala producenter, bonusprogram och sponsring av lokala föreningar (Appendix 5).

Likväl hävdar Porter att eventuella möjligheter till framgång i City Gross position är begränsade, att detta inte är långsiktigt hållbart på en marknad med kapabla företag. (Porter, 1985) Vår undersökning visar på tvetydighet i det resonemanget, City Gross position har hög tillväxt i en mogen bransch och visar därmed att lönsamhet mätt i tillväxt är möjligt för en aktör med låg grad av generisk strategi. (Porter, 1985)

Vi menar att City Gross är tydliga i sitt val och sin implementering av strategi, att City Gross avsiktligt har positionerat sig i mellanmarknadsposition. Under förutsättningen att tillväxt ett relevant mått för lönsamhet överensstämmer mönstret i vår undersökning med Cronshaws (1994) förväntade mönster, att tydliga strategier med låg grad av generisk strategi ger högre lönsamhet än otydliga strategier med låg grad av generisk strategi. City Gross skulle i vår undersökning inneha denna tydliga mellanmarknadsposition. (Cronshaw, 1994) Utifrån vår analys kan vi dra följande slutsatser om företagen i fallstudiens position och lönsamhet:

Tabell 4, Analystabell (baserat på tabell 2 & 3)

FÖRETAG	RANGORDNAD GRAD AV GENERISK STRATEGI	RANGORDNAD LÖNSAMHET	TOLKNING
ICA MAXI	1	2	Mest differentierade aktören, drar nytta av skalfördelar. Hög grad av generisk strategi kan förklara lönsamhet.
ICA KVANTUM	2	3	Differentierad, men inte lika mycket som ICA Maxi. Hög grad av generisk strategi kan förklara lönsamhet.
COOP FORUM	3	5	Otydlig position, lägst grad av generisk strategi bland de differentierade aktörerna kan förklara låg lönsamhet.
WILLYS	4	1	Kostnadsledare med skalfördelar, hög grad av generisk strategi kan förklara lönsamhet.
CITY GROSS	5	4	Mellanmarknad, kostnadsledarprofil men konkurrerar med många differentieringsaktiviteter. Låg grad av generisk strategi kan delvis förklara

Kompletterande analys, avvikande indikatorer

Snabbkassa och Självscanning är två mått som vi valde att inte inkludera i analysen. Dessa indikatorer ökar graden av differentiering samtidigt som de minskar kostnaden vilket gör indikatorerna inkompatibla med vårt instrument. Snabbkassa minskar kostnaden i värdekedjan genom att behovet av personal minskar och att lokalytan används mer effektivt samt ökar graden av differentiering då kunder som föredrar självservice eller endast skall handla ett fåtal varor får sin service optimerad.

Självscanning ökar graden av differentiering då kunden kan spara tid genom att själv registrera varor och därmed bespara personal arbete samt effektivisera användningen av butiksytan.

Vårt instrument mäter avvägningen mellan grad av differentiering och grad av kostnadsledarskap, det val företag ställs inför vid bästa praxis. Element i värdekedjan som ökar graden av differentiering samtidigt som de minskar kostnaden orsakar därför ett skift i bästa praxis som

möjliggör ett strategiskt val utan avvägning, det blir exempelvis möjligt att öka sin differentiering utan att öka kostnaden. (Porter, 1996)

Porter (1985) menar att företag alltid skall utföra aktiviteter som ökar graden av differentiering men inte ökar kostnaden och aktiviteter som minskar kostnaden men inte minskar graden av differentiering. Av den anledningen bör därför samtliga aktörer i fallet ha snabbkassa och självscanning för att inte missa en möjlighet att differentiera sig utan kostnad (Porter, 1985).

DISKUSSION OCH SLUTSATS

Studiens syfte är att undersöka hur företagets lönsamhet relaterar till företagets val av strategi utifrån Porters generiska strategier. Vår utgångspunkt är Porters teorier om generiska strategier och de teorier som stödjer, komplettera eller undersöker dessa teorier.

Vår empiriska undersökning indikerar att det finns vissa skillnader mellan det förväntade resultatet och studiens utfall gällande hur graden av generiska strategier påverkar lönsamhet. Studiens resultat argumenterar för att företag med en mellanmarknadsposition kan vara lönsamma relativt andra konkurrenter i branschen.

I undersökningen finns det ett samband mellan grad av generisk strategi och räntabilitet på totalt kapital som liknar det samband som Porter argumenterar för. Det förväntade resultatet hade utifrån Porter varit att företag med mellanmarknadspositioner har låg lönsamhet och att företagen med tydligast generisk strategi har hög lönsamhet. I undersökningen har dock City Gross, det företag med lägst grad av generisk strategi, högre räntabilitet på totalt kapital än Coop Forum har. Utifrån de indikatorer vi har valt ut för att mäta grad av generisk strategi kan vi därför inte fastställa att Porters syn på sambandet mellan lönsamhet och grad av generisk strategi går att applicera fullt ut i detta fall.

Samtidigt visar kompletterande mått för lönsamhet, som marknadsandel och tillväxt, på en stor grad av komplexitet i förhållandet mellan lönsamhet och grad av generisk strategi. Förhållandet mellan variablerna i vår forskningsfråga tycks rymma flera dimensioner och inte endast följa ett förväntat mönster.

Undersökningen bekräftar synen på skalfördelar som en viktig faktor, det finns ett samband mellan lönsamhet och storleken på företagets marknadsandel. Detta innebär att Coop Forums låga lönsamhet delvis går att förklara genom att de har en begränsad marknadsandel och därmed begränsade skalfördelar.

Skalfördelarnas exakta påverkan på lönsamheten blir dock diffus då avgränsningar i studien gör att endast stormarknader ingår. Då alla företag i fallet ingår i större koncerner eller paraplyorganisationer bör det rimligen innebära att de drar nytta av ytterligare skalfördelar kopplade till koncernen eller paraplyorganisationen. Undersökningen reflekterar inte denna aspekt utan mäter fallföretagens individuella marknadsandel. Det bör därför ifrågasättas huruvida effekten av skalfördelar blir rättvisande med gällande avgränsningar, ett sätt att öka validiteten i måtten hade enligt vår mening varit att genomföra studien utan avgränsningar.

Även andra mått i undersökningen är inte helt fullkomliga. Till följd av undersökningens omfattning i termer av tid, resurser och transparens för relevant information, har datamaterialet begränsningar, som bör beaktas. Lönsamhetsvariabeln räntabilitet för totalt kapital har förhållandevis låg validitet till följd av otillräcklig finansiell information. Willys finansiella information baseras på alla Willys butiker och innefattar därmed även ett antal butiker som inte kvalificerar sig inom våra avgränsningar. Coop Forums finansiella information baseras på de Coop Forum butiker som drivs som aktiebolag och därmed redovisar finansiell information. Risken är att dessa brister skulle kunna leda till att resultatet inte blir representativt för företaget som helhet och att resultatet därmed inte skulle vara relevant att analysera. Vi har dock bedömt att den finansiella informationen som finns tillgänglig är tillräcklig för att analysera hur lönsamhet påverkas av graden av generisk strategi.

Vidare kan metoden för att definiera aktörernas strategiska position utvecklas genom att tillföra ytterligare variabler och dimensioner för att öka validiteten. I undersökningen finns en risk för att operationaliseringen av metoden, hur företagens svar vägs samman, inte ger en rättvisande bild av aktörernas position. Det är en komplicerad process att mäta strategisk position och inget mått är helt ofullständigt. Även här är det vår åsikt att undersökningens resultat blir tillförlitligt, men att det finns begränsningar. Vi har inte haft för avsikt att skapa ett exakt mått i denna studie, fokus i

undersökningen har varit att skapa ett mönster som vi kan analysera utifrån vår teoretiska referensram och de resultat som vi förväntas att generera.

Ett fenomen som vi tog tydlig ställning till när vi utformade och operationaliserade vårt instrument var den avvägning som Porter menar att företag ställs inför när väljer strategi. Vid bästa praxis i branschen kostar det att differentiera, det går heller inte att minska kostnaderna utan att minska graden av differentiering. Företagets val har därmed endast en dimension i undersökningen, valet mellan att minska kostnaderna eller att öka sin differentiering.

Avvägningen gör det möjligt studera förekomsten av aktiviteter utan att värdera hur väl aktiviteten genomförs eller på vilket sätt aktiviteten bidrar till företagets värdekedja. Vår metod för att definiera företagets strategiska position i branschen anser vi därför vara rättvisande, likväl hade det varit intressant att utforma ett mått för företagets strategiska position med hänsyn för att alla företag inte opererar vid effektivitetsgränsen i sin bransch.

Hade man kunna operationalisera ett sådant mått hade det öppnat för ett flertal intressanta inriktningar för fortsatta studier på området. Speciellt intressant är enligt oss indikatorer för strategisk position som möjliggör att företaget ökar sin kundnytta eller minskar sin kostnad utan att behöva göra den avvägning som sker vid bästa praxis. Snabbkassa och Självscanning identifierades i undersökningen som indikatorer som potentiellt ökar både kundnyttan och minskar kostnaden i undersökningen. Att studera vad som påverkar framväxten av sådana indikatorer, som ändrar bästa praxis och skiftar effektivitetsgränsen utåt jämfört med origo, hade enligt vår mening varit ett värdefullt bidrag till området vi har valt att studera och till vår forskningsfråga i synnerhet. Det är vår mening att en metod för att mäta och analysera den här typen av indikatorer för strategisk position hade bidragit med ytterligare insikter om eventuella samband mellan lönsamhet och grad av generisk strategi.

Utöver att studera företagens strategiska position i fler dimensioner än avvägningen vid bästa praxis så anser vi även att det är motiverat att bringa ytterligare klarhet till förhållandet mellan lönsamhet och det som Cronshaw kallar mellanmarknadsposition och otydlig position. I undersökningen kommer vi fram till att City Gross är tydliga i sin strategi att ha en mellanmarknadsposition medan Coop Forum är mer otydliga i sin blandning av aktiviteter för att differentiera sig och aktiviteter för att minska kostnader i värdekedjan.

Coop Forums otydliga position slår inte väl ut i termer av lönsamhet, möjligen på grund av att branschen innehåller företag som är mer differentierade än vad Coop Forum är. Inom klustret av företag med liknande strategi konkurrerar dessa företag aktivt med Coop Forum om lönsamheten i att vara differentierad. Gällande tydliga och otydliga positioner tyder på att det kan vara mer negativt att ha lägst grad av generisk strategi i ett kluster av företag med liknande strategier jämfört att aktivt välja en mellanmarknadsposition.

När företagets val av strategi är tydligt ser vi ingen motsättning mellan relativt hög lönsamhet och låg grad av generisk strategi. Coop Forums otydliga strategiska position är dock problematisk och visar enligt vår mening tendenser mot att vara det som Porter refererar till som stuck in the middle.

Intressant hade därför varit att utröna hur företag kan vara tydligare i sin strategi, oavsett grad av generisk strategi, samt vilken relation aktiviteter i värdekedjan har till företags uttalade marknadsprofil. Även hur graden av tydlighet i företagets strategi påverkar företags lönsamhet hade varit en aspekt av generiska strategier och lönsamhet som hade bidragit till diskussionen om eventuella samband mellan graden av generiska strategier och lönsamhet.

Vår slutsats är att företag med hög grad av generisk strategi har högre lönsamhet i studien men att företag med låg grad av generisk strategi kan vara lönsamma. Studiens kompletterande lönsamhetsmått bidrar till att förklara hur graden av generisk strategi påverkar företagets lönsamhet.

Har företag en tydlig strategi, oavsett grad av generisk strategi, har de bättre förutsättningar för att vara lönsamma än företag med otydlig strategisk position.

REFERENSER

Tryckta Källor

Ax, C. & Johansson, C. & Kullvén, H., 2009, *den nya ekonomistyrningen*, Liber, Malmö

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S., 2010, "*Economies of strategy*", John Wiley & Sons

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

Bryman, A. & Bell, E., 2011, *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.

Cronshaw, M., Davis, E. & Kay, J. 1994, "On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's", *British Journal of Management*, vol. 5, no. 1, pp. 19-32.

Datamonitor, 2010, *Industry profile – Food retail in Sweden* (Reference Code: 0181-2058 Publication Date: June 2010)

Datta, Y., 2010, "A Critique of Porter's Cost Leadership and Differentiation Strategies", *Chinese Business Review*, vol. 9, no. 4.

Ellickson, P.B. 2007, "Does Sutton Apply to Supermarkets?", *The RAND Journal of Economics*, vol. 38, no. 1, pp. 43-59.

Friesen, P.H. & Miller, D. 1986, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data: Part I: Testing Porter", *Organization Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 37-55.

McGahan, A.M. & Porter, M.E. 1997, "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. S1, pp. 15-30.

Hall, W.K. 1980, "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review*, vol. 58, no. 5, pp. 75

Hambrick, D.C. 1983, "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *The Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 4, pp. 687-707.

Jingkev, A. Rauséus, L. 2009 "Kartläggning av användandet av lönsamhetsmått i svenska tillverkande företag– *En kvantitativ studie om utvärdering, problem och åtgärder*" Magisteruppsats, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling vid Lindköpings universitet.

Jørgensen, C. 2011 "Lokalisering och konkurrens inom dagligvarumarknaden" *Agrifood Economics centre*, Working paper 2011:2

Kim, L. & Lim, Y. 1988, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *The Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 802-827.

Kim, W.C., Mauborgne, R., Kärnekull, B., 1937 & Kärnekull, E., 1938 2005, *Blue ocean strategy: skapa nya marknader utan konkurrens*, Liber, Malmö.

Konkurrensverket 2009, *Konkurrensen på dagligvarumarknaden*, Uppdragsforsknings-rapport: 2009:2

Maican, F. och Orth, M., (2009), *Productivity Dynamics and the Role of "Big-Box" Entrants in Retailing*, Mimeo, Göteborgs universitet

Miller, D. & Friesen, P.H. 1986, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data: Part II: Performance Implications", *Organization Studies*, vol. 7, no. 3, pp. 255-261.

Parmier, J. 2011, "Detaljhandeln enligt svenskt kvalitetsindex", *Svensk kvalitetsindex*, 2011-11-28

Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorin, J.F. & Claver-Cortes, E. 2009, "Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and Stuck-in-the-middle Strategies in Spanish Firms", *British Journal of Management*, [Online], vol. 20, no. 4, pp. 508

Porter, M. E. 1980, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.

Porter, M. E. 1985, *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York

Porter, M.E. 1998, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*, Free Press, New York.

Porter, M.E. 1996, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61.

Statistiska centralbyrån 2011, *Livsmedelsförsäljningsstatistik*, Handel med varor och tjänster HA 24 SM 1101.

Svenskt kvalitetsindex, 2011, Svenskt kvalitetsindex, frågeformulär, (konfidentiellt) 2011-07-01

Wright, P. 1987, "Research Notes and Communications: A Refinement of Porter's Strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 93.

Yin, R, 2006, "*Fallstudier: design och genomförande*", Liber Malmö

Digitala källor

Allabolag.se, 2012 <http://www.allabolag.se> (2012-04-16)

Bergendahls, 2012, www.bergendahls.se, (2012-04-02)

City gross, 2012, <http://www.bergendahls.se/Nyheter/city-gross-toppar-ski-maetning-2011>

City Gross toppar SKI mätning Parmier, J. SKI-mätning 2011, Bergendahls, (2012-03-05)

- City gross, 2012, <http://citygross.se/>, (2012-03-07)
- City gross, 2012, <http://www.citygross.se/Om-City-Gross/Historia/> (2012-04-02)
- City gross, 2012, <http://www.citygross.se/>, (2012-04-12)
- City gross, 2012, <http://www.citygross.se/Om-City-Gross/>, (2012-04-12)
- City gross, 2012, <http://www.citygross.se/Om-City-Gross/Historia/>, (2012-04-12)
- City gross, 2012, <http://www.citygross.se/Om-City-Gross/Pressrum/Nyhetsarkiv/Bergendahls-satsar-pa-framtidens-varuforsorjning-for-fortsatt-expansion/>, (2012-05-23)
- Coop, 2012, <http://www.coop.se/Butiker-varor--erbjudanden/Vara-butiker/Coop-Forum/> (2012-04-26)
- Coop, 2012, <http://www.coop.se/Globala-sidor/OmKF/Kooperativ-samverkan/>, (2012-04-10)
- Coop, 2012, http://www.coop.se/Globala-sidor/om_coop/Foretagsinformation/, (2012-04-10)
- Coop, 2012, http://www.coop.se/Globala-sidor/om_coop/Foretagsinformation/Coop-butiker-och-stormarknader/, (2012-04-10)
- Coop, 2012,
http://www.coop.se/Global/KF/Finansiell%20information/KF_%C3%85R10_indexerad.pdf, (2012-04-10)
- Dagligvarukartan, 2010, www.dlf.se, (2012-04-02)
- Dagligvarukartan, 2010, <http://www.dlf.se/17/Fakta-om-dagligvarubranschen.html> (2012-03-06)
- <http://feed.necision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/03/D5/03/wkr0002.pdf> (2012-03-05)
- Dagligvarukartan, 2010 www.delfi.se, www.dlf.se, www.fri-kopenskap.se
- ICA, 2012, <http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/> (2012-04-10)
- ICA, 2012, <http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/ICA-Sverige/>, (2012-04-10)
- ICA-historien, 2012, <http://www.ica-historien.se/>, (2012-04-10)

ICA-historien, 2012, <http://www.ica-historien.se/Butikerna/Etablering/Fran-speceriaffar-och-lanthandel-till-stormarknad--Kvantum-och-Maxi-etableras/> (2012-04-26)

Svensk handel, 2009, <http://www.svenskhandel.se/Nyheter-och-press/Nyheter/2009/Sa-reser-vi-nar-vi-handlar/> (2012-05-22)

Willys, 2012, <http://www.willys.se> (2012-04-26)

Willys, 2012, <http://www.willys.se/Om-Willys/Valkommen-till-Willys/var-historia/>, (2012-04-11)

Willys, 2012, <http://www.willys.se/Om-Willys/Valkommen-till-Willys/>, (2012-04-11)

Willys, 2012, (<http://www.willys.se/Om-Willys/Valkommen-till-Willys/willys-i-siffror>, (2012-04-11)

Appendix

Appendix 1

Uträkning av Herfindahl av den Svenska dagligvarubranschen 2010

: hämtade från ICA

0,487 Netto

0,022 Lidl

0,031 City gross

0,077 Axfood

0,155 Coop

0,21 Vi

0,018

$$((0.487^2)+(0.022^2)+(0.031^2)+(0.077^2)+(0.155^2)+(0.21^2)+(0.018^2)) = \\ \mathbf{0,0312992}$$

Herfindahlindex 31,3 %

$X < 0,2$

Monopolistiskt konkurrens

$X < 0,2$

Perfekt konkurrens

$0,2 < X < 0,6$

Oligopol

$X > 0,6$

Monopol

Branschen kategoriseras således som ett oligopol.

Källa: Dagligvarukartan 2010

Appendix 2
Enkät-undersökning, formulär

1. Ekologiskt
2. Charkdisk
3. Ostdisk
4. Fiskdisk
5. Bageri
6. Kök
7. Apotek
8. Förbutik
9. Posten
10. EMV
11. Hemleverans
12. Matkasse
13. Barnpassning
14. Styckning i butik
15. Catering
16. Café/Fika
17. Personlig reklam
18. Bonusprogram
19. Scope Bonusprogram
20. Snabbkassa
21. Självscanning
22. Sponsring av lokala föreningar
23. Öppetider
24. Fri Parkering
25. Lokala producenter

Ej som del i dataanalysen

Appendix 3
Marknadsandel, Tillväxt

Koncernens marknadsandel 2009-2010

<i>År</i>	ICA	Axfood	Bergendahl	Coop
2009	50,3%	15,7%	5,7%	20,6%
2010	48,7%	15,5%	7,7%	21,0%

	<i>År</i>	ICA Maxi	ICA kvantun	Willys	City gross	Coop forum
Andel i koncern	2009	25,7%	24,8%	64,4%	68,7%	31,1%
koncern	2010	26,0%	24,0%	67,0%	86,0%	30,0%
Andel av marknaden	2009	12,9%	12,5%	10,1%	3,9%	6,4%
Andel av marknaden	2010	12,7%	11,7%	10,4%	6,6%	6,3%
Tillväxt 2009-2010		-0,020507	-0,0630411	0,02711952	0,6910544	-0,01663909

Källa: Siffror och uträkningar baserade på Dagligvarukartan 2009 och 2010

Appendix 4
Lönsamhetsmått

ICA MAXI				
Verksamhetsår 2010				
Butik	Vinstmarginal	Omsättning (tkr)	Resultat (tkr)	Totalt kapital (tkr)
Söderbyleden Stormarknad	0,0176	650068	11441,1968	75317
Ahlbergs i Helsingborg	0,0506	620639	31404,3334	124528
Nacka Stormarknad AB	0,03	590855	17725,65	71425
Grafiska Vägen Livs Akt	0,0668	568508	37976,3344	63539
Tornby Stormarknad AB	0,0439	553217	24286,2263	68596
Jönköpings Stormarknad	0,072	543485	39130,92	85422
Hälla Stormarknad Aktie	0,0417	534531	22289,9427	90658
Traktören i Umeå AB	0,0394	484886	19104,5084	73830
Maxi i Alingsås AB	0,0589	457689	26957,8821	121716
Framtidens Stormarknad	0,0175	453017	7927,7975	53093
Malm Stormarknad i Uppl	0,0218	441750	9630,15	61754
Högsbo Stormarknad AE	0,0217	427505	9276,8585	54318
Kungälv's Livs Aktiebola	0,0734	422197	30989,2598	61124
Håkan Lönnberg AB	0,0121	471926	5710,3046	60887
Storbutiken i Häggvik A	0,0377	422105	15913,3585	51404
Kristianstad Stormarknad	0,0219	421618	9233,4342	44974
Kronhallen Butik AB	-0,011	408354	-4491,894	83764
Torslanda Stormarknad A	0,0254	402648	10227,2592	49597
Chroma Livs AB	0,0429	390461	16750,7769	54381
Borås Stormarknad AB	0,044	389138	17122,072	50779
Söndrum Stormarknad A	0,0467	382979	17885,1193	66342
Solna Stormarknad AB	0,0108	371609	4013,3772	29976
GOD idé Johansson Akti	0,0201	364635	7329,1635	48190
Convectra AB	0,029	359314	10420,106	42870
Optimera Detaljhandel A	0,0358	349220	12502,076	52939
Partille Stormarknad AB	0,0336	342486	11507,5296	33573
Helsingborgs Stormarkna	0,0384	339641	13042,2144	53824
Dalarnas Stormarknad A	0,0565	333923	18866,6495	48656
Storbutiken i Sundsvall /	0,0352	329872	11611,4944	39760
Växjö Stormarknad AB	0,0319	331851	10586,0469	52369
Storbutiken i Falun AB	0,0418	326031	13628,0958	38686
Malmö Stormarknad AB	0,0184	322730	5938,232	25978
Överby Stormarknad AB	0,0257	317526	8160,4182	54251
Karlstad Stormarknad Al	0,071	315456	22397,376	29651
MEPOL AB	0,0218	303609	6618,6762	55178
Västra Varvsgatans Storr	0,042	302606	12709,452	35786
PJB Business AB	0,0317	301357	9553,0169	33391
Lyckeby Stormarknad Al	0,0297	299837	8905,1589	54768
Josec Stormarknad AB	0,0232	293328	6805,2096	29328
Ängelholms Stormarkna	0,0304	288579	8772,8016	42553
Kungsbacka Stormarkna	0,033	285310	9415,23	40747
Motala Stormarknad AB	0,0238	283636	6750,5368	20563
Hillarps Livs AB	0,0205	280292	5745,986	32723

Appendix 4
Lönsamhetsmått

Eskilstuna Stormarknad	0,0108	275742	2978,0136	41753
Stormarknaden i Kumla	0,0315	275706	8684,739	52330
Storbutiken i Skellefteå	0,0478	269359	12875,3602	25684
Stormarknaden i Jämtlan	0,0151	269063	4062,8513	45210
Ahlms Livsmedel i Trelle	0,0109	268390	2925,451	27606
Toftanäs Stormarknad Al	0,027	260216	7025,832	27154
Bergaknallens Stormmarkr	0,0195	258563	5041,9785	40312
Storbutiken i Luleå AB	0,0299	256849	7679,7851	17965
Ronneby Stormarknad A	0,0391	255006	9970,7346	35879
Storbutiken i Lindhagen	-0,1099	250412	-27520,2788	49614
Storbutiken i Mora AB	0,0181	246095	4454,3195	38776
Storbutiken i Sandviken	0,0408	245432	10013,6256	34363
Withala Stormarknad AE	0,0365	242690	8858,185	28077
Oskarshamns Stormmarkn	0,0382	242254	9254,1028	32699
Storbutiken i Arlandastad	0,009	237054	2133,486	24346
Cityhallen i Ljungby Akt	0,0115	232935	2678,7525	29248
Maxi i Mellbystrand AB	0,0747	222704	16635,9888	54510
Hyllinge Stormarknad A	-0,0339	207186	-7023,6054	23443
Storbutiken i Hudiksvall	-0,027	203156	-5485,212	38206
Tunnby Mat Aktiebolag	0,0202	203859	4117,9518	29428
Storbutiken i Haparanda	-0,0332	196121	-6511,2172	30316
Angered Stormarknad Al	-0,0121	194754	-2356,5234	28853
Nyköping Stormarknad /	-0,0521	160535	-8363,8735	29088
Katrineholms Stormarkn	-0,0346	159428	-5516,2088	40001
Älmhult Stormarknad Al	0,029	138985	4030,565	30989
Olofströms Stormarknad	0,0259	123604	3201,3436	20770
Kristinehamns Stormmark	-0,0706	116384	-8216,7104	25470
City Centrum i Borås Ak	-0,0039	90829	-354,2331	10853
Brukets Livs Aktiebolag	0,0247	89189	2202,9683	36069
Summa		23272924	659248,5097	3312220

ICA Maxi nyckeltal	
Vinstmarginal	2,83% = $659248,5097 / 23272924 = 2,83\%$
Kapitalomsättningshastig	7,026382306 = $23272924 / 3312220 = 7,02638231$
ROI	0,199035242 = $2,83\% * 7,02638231$

Källa: Vinstmarginaler, omsättning och totalt kapital hämtade från allabolag.se

Appendix 4
Lönsamhetsmått

ICA Kvantum				
Verksamhetsår 2010				
Butik	Vinstmarginal	Omsättning (tkr)	Resultat (tkr)	Totalt kapital (tkr)
Bessmanet Livs AB	4,32	525587	22705,3584	77766
Luleå Stormarknad AB	2,75	490921	13500,3275	159980
Kurvans Matmarknad AB	6,6	465250	30706,5	70096
Gränby Storbutik				
Gunnar Carlson AB	2,22	442130	9815,286	148965
Kajsas Livs i Sickla AB	5,76	438427	25253,3952	58304
Viksjöhallens AB	8,24	413129	34041,8296	129891
City Sparköp				
Knalleland AB	-0,75	396324	-2972,43	58064
Framnäs Livs AB (ICA				
Kvantum Hjertberg)	6,18	368866	22795,9188	50316
Sparköp i Lerum AB	4,36	339637	14808,1732	53233
Munkebäcks Livs AB	5,31	316321	16796,6451	46653
Vicmand AB	0,01	315959	31,5959	41401
Signalens Livs i				
Ekholmen AB	4,95	299170	14808,915	32093
Hem Livs i Kungsbacka				
AB	2,56	294027	7527,0912	40282
C Malmborg AB	1,9	264360	5022,84	30228
Krister Nilsson Livs AB	2,84	259174	7360,5416	28243
Skutan Livs AB	3,64	259690	9452,716	80493
Bea Livsmedel AB	5,07	255786	12968,3502	46360
Höllviken Livs AB	7,64	253657	19379,3948	125178
Mega i Gårda AB	6,75	244630	16512,525	41838
Landvetter Stormarknad				
AB	4,7	240905	11322,535	32392
Matpuls i Umeå AB	6,88	236625	16279,8	70458
Centrum Livs i				
Svenljunga AB	3,27	232486	7602,2922	55601
Hagnesta Hill AB	1,86	226786	4218,2196	31688
Lars Andersson i Fokus				
AB	5,1	226017	11526,867	29147
AoS AB	1,38	219632	3030,9216	22188
Åkrahallen AB	6,47	219027	14171,0469	33602
Stavre Center Livs AB	4,6	218644	10057,624	41151
Storbutiken i				
Liljeholmen AB	4,24	214797	9107,3928	32781
Reveny Livs AB	2,5	210537	5263,425	28577
Triton Invest AB	6,28	207661	13041,1108	89873

Appendix 4
Lönsamhetsmått

Stenungsund				
Stormarknad AB	4,13	207614	8574,4582	31182
Wilhelmsro AB	2,31	207302	4788,6762	49166
Näramålet AB	2,61	211189	5512,0329	25004
Ulricehamns				
Stormarknad AB	3,35	206545	6919,2575	31056
Magnus Andersson				
Livsmedel AB	1,17	206514	2416,2138	25929
Nordhallen AB	2,92	205497	6000,5124	40799
Anders o Göran Ed				
Livsmedel AB	3,06	204391	6254,3646	27713
Nässjö Stormarknad AB	5,08	200406	10180,6248	30929
Kjell Gunnarsson AB	1,37	198990	2726,163	28827
Falkenbergs				
Stormarknad AB	3,64	196646	7157,9144	21290
Söderleden AB	-0,33	194790	-642,807	19729
GoPeK AB	2,78	187260	5205,828	26862
Storbutiken i Östersund				
AB	0,46	186649	858,5854	21422
JR Livs AB	4,57	187803	8582,5971	34764
Hamnplans Livs AB	1,76	186089	3275,1664	27393
Supermarket i Solna AB	3,2	186085	5954,72	23664
Botum AB	0,2	182470	364,94	16549
Mat i Mark AB	6,67	182233	12154,9411	42826
Jörgen Jönsson				
Livsmedels AB	2,08	181728	3779,9424	25050
Skellefteå				
Livsmedelsmarknad	3,65	180927	6603,8355	23297
Handelsbröderna i				
Tyresö AB	6,24	180698	11275,5552	32509
Hofås Specerihandel				
AB	4,52	179691	8122,0332	26134
Magnifica AB	1,9	174113	3308,147	25953
Peter Danielsson				
Förvaltning AB	6,27	168892	10589,5284	35440
Ronny Olsson Livs AB	1,12	168668	1889,0816	17041
Malmborg Erikslust	2,16	168488	3639,3408	16428
AB Br. Anderssons				
Charkuteri	2,81	166760	4685,956	34631
Matmästaren Värnamo				
AB	4,48	165303	7405,5744	20853
Brovägens Livs AB	2,54	164358	4174,6932	24398
Eslöv Stormarknad AB	4,18	163196	6821,5928	28664
Raekmackan Livs AB	3,38	161102	5445,2476	27934

Appendix 4
Lönsamhetsmått

Malmborgs Caroli City AB	2,06	160659	3309,5754	16318
M Jernbergs Livs AB	-1,87	160308	-2997,7596	24951
Hanöhallen Livs AB	1,23	160142	1969,7466	17265
Lindqvists Livs AB	5,39	159315	8587,0785	32035
Fjällbacken Livs AB	4,11	158709	6522,9399	16686
M & D Storbutik AB	3,36	158138	5313,4368	17503
LANI Livs AB	2,24	156967	3516,0608	19263
Christer Jonasson Livs AB	1,85	156643	2897,8955	19772
Livsbröderna Aktiebolag	1,46	116418	1699,7028	14552
STORBUTIKEN I VÄRTAN AB	-18,7	117836	-22035,332	27282
Roland Nilsson Mat Aktiebolag	5,24	119900	6282,76	32778
Matinspiration i Vara AB	-3,33	122067	-4064,8311	23536
Tidaholms Matmarknad AB	0,84	123111	1034,1324	19486
Riktig Mataffär i Karlstad AB	-4	123159	-4926,36	27920
Näsby Stormarknad AB	0,49	124484	609,9716	9831
Överlöparen AB	0,82	125537	1029,4034	20376
Varuhallen Prisman i Oxelösund Aktiebolag	1,95	129376	2522,832	32095
Kvantum i Klippan AB	6,87	127821	8781,3027	50209
Karlshamns Storbutik AB	-8,25	96893	-7993,6725	22155
Centrum i Tranemo AB	1,73	87658	1516,4834	15094
Storbutiken i Skärholmen AB	-8,43	112873	-9515,1939	19660
Markant i Markaryd Aktiebolag	2,07	93654	1938,6378	20348
Varuhallen i Kramfors Aktiebolag	-0,42	56527	-237,4134	5638
MATPALATSET KIRUNA AB	-6,31	90418	-5705,3758	23604
Säturahallen Centrumlivs AB	2,38	103667	2467,2746	8907
City Brämhult Aktiebolag	-1,8	74625	-1343,25	8126
Filipstad Stormarknad AB	2,88	115660	3331,008	12849
SENSE Collection AB	-5,43	107267	-5824,5981	10978

Appendix 4
Lönsamhetsmått

Norra Älvstrandens Stormarknad AB	-23,14	31400	-7265,96	29617
City Fristad AB	0,23	129514	297,8822	11927
Götenehallen Aktiebolag	-1,98	129097	-2556,1206	34010
Stig Inn i Söderhamn AB	1,81	133525	2416,8025	16461
Stefan Billing Livs AB	0,56	134869	755,2664	17317
Benemeritas AB	-8,5	136813	-11629,105	32782
Butiksbolaget Österlen Aktiebolag	5,94	135275	8035,335	33011
Urban Andersson Livsmedel Aktiebolag	-0,36	137038	-493,3368	25844
Matupplevelse i Skara AB	0,3	138201	414,603	17163
Kvantum Nacksta AB	4,18	138819	5802,6342	21710
Salles Invest Aktiebolag	1,15	140019	1610,2185	18795
RI LIVS AB	-0,5	141614	-708,07	17270
Thomas Paulsson Livsmedel Aktiebolag	8,92	140977	12575,1484	41092
Höganäs Storbutik	0,86	141485	1216,771	13568
Gottsunda Livs AB	3,81	143541	5468,9121	33085
Ystad Varumarknad Aktiebolag	8,02	146213	11726,2826	18172
Cisternen Livs AB	7,94	152074	12074,6756	81892
P-A Olofsson Sjöbo Aktiebolag	5,19	152418	7910,4942	49178
Hässleholms Storbutik AB	2,34	153319	3587,6646	18751
Gislaved Stormarknad AB	1,85	155121	2869,7385	17777
Tranås Stormarknad AB	7,14	155763	11121,4782	34966
Summa		21165486	624078,6957	3803883
Vinstmarginal	2,95%	=	624078,6957+21165486=2,95%	
Kapitalomsättningshastighet	5,5642	=	21165486/3803883=5,56417	
ROI	0,1641	=	2,95% * 5,56417902=0,16406	

Källa: Vinstmarginaler, omsättning och totalt kapital hämtade från allabolag.se

Appendix 4
Lönsamhetsmått

Willys				
Verksamhetsår 2010				
Butik	Vinstmarginal	Omsättning (tkr)	Resultat (tkr)	Totalt kapital (tkr)
Koncernen	0,0404	18691702	755144,7608	2080921
Summa		18691702	755144,7608	2080921
Vinstmarginal	4,04%	=	755144,7608/18691702=4,04%	
Kapitalomsättningshastighet	8,9824	=	18691702/2080921=8,9824	
ROI	0,3629	=	4,04% * 8,9824=0,36288	

City Gross				
Verksamhetsår 2010				
Butik	Vinstmarginal	Omsättning (tkr)	Resultat (tkr)	Totalt kapital (tkr)
Koncernen	0,0244	6879596	167862,1424	1163961
Summa		6879596	167862,1424	1163961
Vinstmarginal	2,44%	=	167862,1424/6879596=2,44%	
Kapitalomsättningshastighet	5,9105	=	6879596/1163961=5,9105	
ROI	0,1442	=	2,44% * 5,9105=0,14421	

Coop Forum				
Verksamhetsår 2010				
Butik	Vinstmarginal	Omsättning (tkr)	Resultat (tkr)	Totalt kapital (tkr)
Vinsta Detaljhandel AB (0,068	370711	17697	63788
Forum i Varberg Aktiebo	-0,0152	83886	-1264	59002
Summa		454597	16433	122790
Vinstmarginal	3,61%	=	16433/454597=0,0361	
Kapitalomsättningshastighet	3,7022	=	454597/122790=3,7022	
ROI	0,1338	=	3,61% * 3,7022=0,1338	

Källa: Vinstmarginaler, omsättning och totalt kapital är hämtade från allabolag.se

Appendix 5
Enkät-undersökning

ICA Maxi	Mora ICA Maxi	Helsingborg ICA Maxi	Malmö Ystadvägen	Malmö Västra hamnen	Löddeköpinge ICA Maxi
1. Ekologiskt	1	1	1	1	1
2. Charkdisk	1	1	1	1	1
3. Ostdisk	1	1	1	1	1
4. Fiskdisk	1	0	1	1	0
5. Bageri	1	1	1	1	1
6. Kök	1	1	1	1	1
7. Apotek	1	1	1	0	1
8. Förbutik	1	1	1	1	1
9. Posten	1	0	1	1	0
10. EMV	1	1	1	1	1
11. Hemleverans	1	0	1	0	0
12. Matkasse	1	0	1	0	0
13. Barnpassning	1	1	1	0	1
14. Styckning i butik	0	1	1	1	1
15. Catering	0	0	1	1	1
16. Café/Fika	1	1	1	1	1
17. Personlig reklam	1	1	1	1	1
18. Bonusprogram	1	1	1	1	1
19. Scope Bonusprogram	1	1	1	1	1
20. Snabbkassa	1	1	Har inte	Har inte	Har inte
21. Självscanning	1	1	1	1	1
22. Sponsring av lokala före	1	1	1	1	1
23. Öppettider	1	1	1	1	1
24. Fri Parkering	1	1	1	1	1
25. Lokala producenter	1	1	1	1	1
Antal indikatorer	23	23	23	23	23
Antal 0	2	5	0	4	4
Antal 1	21	18	23	19	19
Grad av differentiering	0,9130435	0,782608696	1	0,826086957	0,826086957
Grad av kostnadsledarskap	0,0869565	0,217391304	0	0,173913043	0,173913043
Grad av generisk strategi	0,4130435	0,282608696	0,5	0,326086957	0,326086957

Total grad av differentiering 0,869565217

Total grad av kostnadsledarskap 0,130434783

Total grad av generisk strategi 0,369565217

Indikator som undersöktes i butik men som ej ingår i dataanalysen

Grad av differentiering=Antal 1 / Antal indikatorer

Grad av kostnadsledarskap= Antal 0 / Antal indikatorer

Grad av generisk strategi= Grad av differentiering - 0,5

*Resultat baserad på egna observationer på i Helsingborg, Malmö, Malmö och Löddeköpinge

Kompletterat med information från personal från butiken

Mora telefonintervju med butikens personal

*Öppettider är baserade på totala antalet timmar i de observerade butikerna delat med

antalet butiker och allt över genomsnitt är 1 och allt under är 0

Stad	Butik	Kontakt
Mora	Siljanssågsvägen 15	0250-39800
Helsingborg	Regementsvägen 7	042-168600
Malmö	Ystadvägen	040-143300
Malmö	Västra hamnen	040-6601600
Löddeköpinge	Center Syd	046-736400

Appendix 5
Enkät-undersökning

City Gross	Helsingborg	Lund Nova	Staffanstorps	Malmö Rosengård	Norrköping	
1. Ekologiskt	1	1	1	1	1	1
2. Charkdisk	0	0	0	0	0	0
3. Ostdisk	0	0	0	0	0	0
4. Fiskdisk	1	1	0	0	1	1
5. Bageri	0	0	0	1	1	1
6. Kök	0	0	0	0	0	0
7. Apotek	0	0	0	0	0	0
8. Förbutik	1	1	1	1	1	1
9. Posten	0	0	0	0	0	1
10. EMV	1	1	1	1	1	1
11. Hemleverans	1	0	0	0	1	1
12. Matkasse	1	1	1	1	1	1
13. Barnpassning	0	0	0	0	0	0
14. Styckning i butik	1	1	1	1	1	1
15. Catering	0	1	1	1	1	0
16. Café/Fika	1	0	1	1	1	1
17. Personlig reklam	1	0	1	0	0	0
18. Bonusprogram	1	1	1	1	1	1
19. Scope Bonusprogram	0	0	0	0	0	0
20. Snabbkassa	Har inte	Har inte	Har inte	Har inte	Har inte	Har inte
21. Självscanning	1	1	1	Har inte	1	1
22. Sponsring av lokala före	1	1	1	1	1	1
23. Öppettider	0	0	0	0	0	1
24. Fri Parkering	1	1	1	1	1	1
25. Lokala producenter	1	1	1	1	1	1
Antal indikatorer	23	23	23	23	23	23
Antal 0	10	12	11	11	8	8
Antal 1	13	11	12	12	15	15
Grad av differentiering	0,5652174	0,47826087	0,52173913	0,52173913	0,652173913	0,652173913
Grad av kostnadsledarskap	0,4347826	0,52173913	0,47826087	0,47826087	0,347826087	0,347826087
Grad av generisk strategi	0,0652174	-0,02173913	0,02173913	0,02173913	0,152173913	0,152173913

Total grad av differentiering	0,547826087
Total grad av kostnadsledarskap	0,452173913
Total grad av generisk strategi	0,047826087

Indikator som undersöktes i butik men som ej ingår i dataanalysen

Grad av differentiering=Antal 1 / Antal indikatorer

Grad av kostnadsledarskap= Antal 0 / Antal indikatorer

Grad av generisk strategi= Grad av differentiering - 0,5

*Resultat baserad på egna observationer på i Helsingborg, Malmö, Malmö och Löddeköpinge

Kompletterat med information från butikens personal

Norrköping telefonintervju med personal från butiken

*Öppettider är baserade på totala antalet timmar i de obeserverade butikerna delat med antalet butiker och allt över genomsnitt är 1 och allt under är 0

Stad	Butik	Kontakt
Helsingborg	Rusthållsgatan 43	042-19 85 00
Lund	Nova	046-31 35 00
Staffanstorps	Klågerupsvägen 1	046-23 89 80
Malmö	Rosengård	040-14 61 00
Norrköping	Malmgatan 41	011-888 00

Appendix 5
Enkät-undersökning

Coop forum	Piteå	Helsingborg	Burlöv Burlöv center	Burlöv St Bernstorp	Lund Nova	
1. Ekologiskt		1	1	1	1	1
2. Charkdisk		1	1	1	1	1
3. Ostdisk		1	1	1	1	1
4. Fiskdisk		1	1	1	1	1
5. Bageri		1	1	1	1	1
6. Kök		0	1	1	1	1
7. Apotek		0	0	0	0	0
8. Förbutik		1	1	1	1	1
9. Posten		1	0	1	0	0
10. EMV		1	1	1	1	1
11. Hemleverans		0	0	1	1	0
12. Matkasse		1	1	1	0	1
13. Barnpassning		0	0	0	0	1
14. Styckning i butik		0	1	1	0	1
15. Catering		0	1	1	1	1
16. Café/Fika		0	1	1	1	0
17. Personlig reklam		1	1	1	1	1
18. Bonusprogram		1	1	1	1	1
19. Scope Bonusprogram		1	1	1	1	1
20. Snabbkassa	Har inte	Har inte		1	Har inte	Har inte
21. Självscanning	1	1	1	1	1	1
22. Sponsring av lokala f�re�	1	1	1	1	1	1
23. �ppettider	1	1	0	1	1	1
24. Fri Parkering	1	1	1	1	1	1
25. Lokala producenter	1	1	1	1	1	1
Antal indikatorer	23	23	23	23	23	23
Antal 0	7	4	3	5	5	4
Antal 1	16	19	20	18	18	19
Grad av differentiering	0,6956522	0,826086957	0,869565217	0,782608696	0,826086957	0,826086957
Grad av kostnadsledarskap	0,3043478	0,173913043	0,130434783	0,217391304	0,173913043	0,173913043
Grad av generisk strategi	0,1956522	0,326086957	0,369565217	0,282608696	0,326086957	0,326086957

Total grad av differentiering	0,8
Total grad av kostnadsledarskap	0,2
Total grad av generisk strategi	0,3

Indikator som undersöktes i butik men som ej ingår i dataanalysen

Grad av differentiering=Antal 1 / Antal indikatorer

Grad av kostnadsledarskap= Antal 0 / Antal indikatorer

Grad av generisk strategi= Grad av differentiering - 0,5

*Resultat baserad på egna observationer på i Helsingborg, Malmö, Malmö och Löddeköpinge

Kompletterat med information från butikens personal

Piteå telefonintervju med personal i butiken

* ppettider är baserade på totala antalet timmar i de observerade butikerna delat med antalet butiker och allt över genomsnitt  r 1 och allt under  r 0

Stad	Butik	Kontakt
Piteå	Hamnplan 41	0911-233500
Helsingborg	Landskronavägen 16	042-4994000
Burlöv	Burlöv center	040-538800
Arlöv	St Bernstorp	040-246000
Lund	Nova	010-7411120

Appendix 5
Enkät-undersökning

ICA kvantum	Lund Nova	Malmö Mobilia malmb	Eslöv Ica kvantum	Lund Malmb Clemenstorg	Linköping ICA kvantum
1. Ekologiskt	1	1	1	1	1
2. Charkdisk	1	1	1	1	1
3. Ostdisk	1	1	1	1	1
4. Fiskdisk	1	1	1	1	1
5. Bageri	1	1	1	1	1
6. Kök	1	1	1	1	0
7. Apotek	0	0	0	0	0
8. Förbutik	1	1	1	0	1
9. Posten	1	1	1	1	1
10. EMV	1	1	1	1	1
11. Hemleverans	0	1	0	1	1
12. Matkasse	1	1	0	1	1
13. Barnpassning	0	0	0	0	0
14. Styckning i butik	1	1	0	1	1
15. Catering	1	1	1	1	1
16. Café/Fika	1	0	1	1	1
17. Personlig reklam	1	1	1	1	1
18. Bonusprogram	1	1	1	1	1
19. Scope Bonusprogram	1	1	1	1	1
20. Snabbkassa	Har inte	1	Har inte	1	Har inte
21. Självscanning	1	1	1	1	1
22. Sponsring	1	1	1	1	1
23. Öppettider	1	0	1	1	1
24. Fri Parkering	1	1	1	0	1
25. Lokala producenter	1	1	1	1	1
Antal indikatorer	23	23	23	23	23
Antal 0	3	4	5	4	3
Antal 1	20	19	18	19	20
Grad av differentiering	0,8695652	0,826086957	0,782608696	0,826086957	0,869565217
Grad av kostnadsledarskap	0,1304348	0,173913043	0,217391304	0,173913043	0,130434783
Grad av generisk strategi	0,3695652	0,326086957	0,282608696	0,326086957	0,369565217
Total grad av differentiering	0,834782609				
Total grad av kostnadsledarskap	0,165217391				
Total grad av generisk strategi	0,334782609				

Indikator som undersöktes i butik men som ej ingår i dataanalysen

Grad av differentiering=Antal 1 / Antal indikatorer

Grad av kostnadsledarskap= Antal 0 / Antal indikatorer

Grad av generisk strategi= Grad av differentiering - 0,5

*Resultat baserad på egna observationer på i Helsingborg, Malmö, Malmö och Löddeköpinge

Kompletterat med information från butikens personal

Linköping telefonintervju med personal i butiken

*Öppettider är baserade på totala antalet timmar i de observerade butikerna delat med antalet butiker och allt över genomsnitt är 1 och allt under är 0

Stad	Butik	Kontakt
Lund	Nova	046-235530
Malmö	Mobilia Malmborgs	040-326260
Eslöv	Kvarngränd 1	0413-69180
Lund	Malmborgs clemenstorget	046-150110
Linköping	Signalen	013-36 70 00

Appendix 5
Enkät-undersökning

Willys	Malmö Katrinelund	Lidköping	Löddeköpinge Center syd	Eslöv	Staffanstorp
1. Ekologiskt	1	1	1	1	1
2. Charkdisk	0	0	0	0	0
3. Ostdisk	0	0	0	0	0
4. Fiskdisk	0	0	0	0	0
5. Bageri	1	1	1	0	1
6. Kök	0	0	0	0	0
7. Apotek	0	0	0	0	0
8. Förbutik	1	1	0	0	0
9. Posten	0	0	0	0	0
10. EMV	1	1	1	1	1
11. Hemlevera	0	0	0	0	0
12. Matkasse	0	0	0	0	0
13. Barnpassning	0	0	0	0	0
14. Styckning i butik	1	0	0	0	0
15. Catering	0	0	0	0	0
16. Café/Fika	1	1	0	0	0
17. Personlig reklam	0	0	0	0	0
18. Bonusprogram	0	0	0	0	0
19. Scope Bonusprogram	0	0	0	0	0
20. Snabbkassa	Har inte	Har inte	1	Har inte	1
21. Sj�lvs scanning	1	Har inte	Har inte	Har inte	Har inte
22. Sponsring	0	0	0	0	0
23. �ppettider	1	0	0	0	1
24. Fri Parkering	1	1	1	1	1
25. Lokala producenter	0	1	1	1	1
Antal indikatorer	23	23	23	23	23
Antal 0	15	16	18	19	17
Antal 1	8	7	5	4	6
Grad av differentiering	0,3478261	0,304347826	0,217391304	0,173913043	0,260869565
Grad av kostnadsledarskap	0,6521739	0,695652174	0,782608696	0,826086957	0,739130435
Grad av generisk strategi	-0,1521739	-0,195652174	-0,282608696	-0,326086957	-0,239130435

Total grad av differentiering 0,260869565

Total grad av kostnadsledarskap 0,739130435

Total grad av generisk strategi -0,239130435

Indikator som undersöktes i butik men som ej ingår i dataanalysen

Grad av differentiering=Antal 1 / Antal indikatorer

Grad av kostnadsledarskap= Antal 0 / Antal indikatorer

Grad av generisk strategi= Grad av differentiering - 0,5

*Resultat baserad på egna observationer på i Helsingborg, Malmö, Malmö och Löddeköpinge

Kompletterat med information från butikens personal

Lidköping telefonintervju med personal i butiken

* ppettider är baserade på totala antalet timmar i de observerade butikerna delat med antalet butiker och allt över genomsnitt  r 1 och allt under  r 0

Stad	Butik	Kontakt
Malmö	Katrinelund	040-680 34 40
Lidköping	Ekholmens Centrum	013-35 77 50
Löddeköpinge	Center syd	046-70 84 40
Eslöv	Ringsj�v�gen 13	0413-54 49 40
Staffanstorp	Barkv�gen 32	046-251770

Appendix 5
Enkät-undersökning

Sammanställning - Strategisk position

	ICA Maxi	City Gross	Coop Forum	ICA Kvantum	Willys
Grad av differentiering	0,8695652	0,547826087	0,8	0,834782609	0,260869565
Grad av kostnadsledarskap	0,1304348	0,452173913	0,2	0,165217391	0,739130435
Grad av generiska strategi	0,3695652	0,047826087	0,3	0,334782609	-0,239130435