



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi -

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2013

Effekter av automatiserade beställningssystem i dagligvaruhandeln

-En fallstudie inom Coop-

Författare:

Klara Granheimer

Alexander Turesson

Handledare:

Stefan Yard

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Effekter av automatiserade beställningssystem i dagligvaruhandeln
Seminariedatum:	2013-05-27
Kurs:	FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30hp
Författare:	Klara Granheimer & Alexander Turesson
Handledare:	Stefan Yard
Fem nyckelord:	Coop, Automatiserade beställningssystem, CAO, Svinn och Dagligvaruhandeln
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka hur implementeringen av ett automatiserat beställningssystem påverkar, dels den fysiska förstörelsen och dels arbetssättet i butikerna. Vi ämnar samtidigt inspirera till vidare forskning inom området i allmänhet och på butiksnivå i synnerhet.
Metod:	Fallstudie utifrån en induktiv ansats. Fallstudien har enfallsdesign med flera analysenheter. Studien har baserats på intervjuer, internt material och observationer.
Teoretiskt perspektiv:	Teorierna i studien grundar sig i ERP-system, lagerhantering, automatiserade beställningssystem, organisationsförändringar, implementering och incitament.
Empiri:	Empirin har sin utgångspunkt i internt material samt intervjuer med nyckelpersoner inom Kristianstad-Blekinge Konsumentförening och Coop, på central- och butiksnivå.
Slutsatser:	Det är svårt att påvisa tydliga effekter på fysisk förstörelse då fallföretaget fortfarande är i implementeringsfasen. Förbättringar bör dock ske i framtiden då beställningsstrategin tidigare inte alltid stämde överrens med organisationens mål. Implementeringen har medfört ett ändrat arbetssätt i butik. Personalens ansvar har dock inte minskat. Införandet av det automatiserade beställningssystemet har resulterat i ökat samarbete och större flexibilitet vad gäller bemanning.

ABSTRACT

- Title:** Effects of Automated Replenishment Systems in the Food Retail Business
- Seminar date:** 2013-05-27
- Course:** FEKN90 Degree Project Master of Science in Business and Economics, 30 credits (ECTS)
- Authors:** Klara Granheimer & Alexander Turesson
- Advisor:** Stefan Yard
- Five key words:** Coop, Automated Replenishment System, CAO, Shrinkage and Food Retail
- Purpose:** The purpose of this thesis is to analyze how the implementation of an automated replenishment system effects shrinkage and method of work, on store level. In addition we aim to inspire to future research within the field and on store level.
- Methodology:** A case study based on an inductive approach. The case study has a single case design, with several units. The study is based on interviews, internal material and observations.
- Theoretical perspectives:** The theories in this study are based on ERP-system, inventory control, automated replenishment system, organizational change, implementation and incentive.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is based on internal material and interviews with relevant employees within Kristianstad-Blekinge Konsumentförening and Coop, on central and store level.
- Conclusions:** It is difficult to prove any distinct effects on shrinkage since the studied company is still implementing the system. Improvements should be realized in the future, though. Because the earlier ordering strategy was not always in line with the goals of the company. The implementation has contributed to changed working methods in the stores. The responsibility of the personnel has not diminished. Implementing an automated replenishment system has resulted in increased cooperation and greater flexibility regarding personnel.

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla de som ställt upp och varit ett stöd under de fyra månader denna uppsats tagit form. Det har varit en mycket lärorik och intressant tid för oss. Framförallt vill vi tacka alla de vi intervjuat, i synnerhet Lars Brynk och Patrik Lindgren. Dessutom vill vi passa på att skänka ett stort tack till vår handledare Stefan Yard, vars vägledning varit till hjälp under arbetet med denna uppsats.

Avslutningsvis vill vi även tacka vänner och familj för deras stöd och uppmuntran under terminens gång.

Lund, 15 maj 2013

Klara Granheimer

Alexander Turesson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 STUDIEOBJEKT.....	2
1.3 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.4 PROBLEMFORMULERING.....	3
1.5 SYFTE.....	3
1.6 UPPSATSENS DISPOSITION.....	4
2. METOD	5
2.1 VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI.....	5
2.1.1 Fallstudien som forskningsdesign.....	6
2.2 VAL AV FALLSTUDIENS VETENSKAPLIGA ANSATS.....	6
2.3 VAL AV FALLSTUDIEDESIGN.....	7
2.3.1 Vald fallstudiedesign.....	7
2.3.2 Valda analysenheter.....	7
2.4 VAL AV DATA.....	8
2.4.1 Dokument.....	8
2.4.2 Arkivmaterial.....	8
2.4.3 Intervjuer.....	8
2.4.4 Direkta observationer.....	10
2.5 VAL AV TEORI.....	11
2.6 METODREFLEKTION.....	12
2.7 KRITIK MOT FALLSTUDIEN.....	13
2.8 KÄLLKRITIK.....	13
3. TEORI	14
3.1 DAGLIGVARUHANDELN SOM BRANSCH.....	14
3.1.1 Lönsamhet i dagligvarubranschen.....	15
3.1.2 Teknologisk utveckling.....	16
3.2 ERP-SYSTEM.....	16
3.2.1 Strukturen av ERP-system.....	17
3.2.2 Risker med datasystem.....	18
3.3 LAGERHANTERING.....	18
3.3.1 Push och Pull.....	19
3.3.2 Point-of-Sales data.....	19
3.3.3 Prognoser.....	19
3.4 PROBLEM MED LAGERHANTERING.....	20
3.4.1 Varubrist.....	20
3.4.2 Svinn.....	22
3.5 AUTOMATISERAT BESTÄLLNINGSSYSTEM.....	23
3.5.1 Automatiseringsnivå.....	24
3.5.2 Kritiska faktorer.....	24
3.6 PÅVERKAN PÅ OCH STYRNING AV ORGANISATIONEN.....	25
3.6.1 Organisationsförändringar.....	25
3.6.2 Implementering.....	26
3.6.3 Incitament.....	27
4. EMPIRI	29
4.1 SYSTEMET COMPUTER-ASSISTED ORDERING.....	29
4.1.1 Bakgrund.....	29
4.1.2 Systemets uppbyggnad.....	29
4.1.3 Implementeringsprocessen.....	30
4.1.4 Skötsel av CAO.....	31

4.1.5 Förväntat resultat	32
4.2 LEDNINGEN	32
4.2.1 Föreningens målsättning	32
4.2.2 Branschens utveckling	33
4.2.3 Lönsamhet inom föreningen	33
4.2.4 Prestationsmätning	34
4.2.5 Föreningen och CAO	34
4.2.6 Informationsflöde	36
4.2.7 Effekter av CAO	36
4.3 BUTIKSCHEFER	38
4.3.1 Rollen som butikschef	38
4.3.2 Informationsflöde inom organisationen	39
4.3.3 Teknisk utveckling inom branschen	40
4.3.4 Innan implementeringen	41
4.3.5 Under implementeringen	42
4.3.6 Efter implementeringen	42
4.4 BUTIKSANSTÄLLDA	45
4.4.1 Rollen som butiksanställd	45
4.4.2 Informationsflöde inom organisationen	45
4.4.3 Innan implementeringen	45
4.4.4 Efter implementeringen	46
5. ANALYS.....	48
5.1 EFFEKTER PÅ FYSISK FÖRSTÖRELSE	48
5.1.1 Lönsamhet och målkongruens	48
5.1.2 Problem med lagerhållning	49
5.1.3 Redovisning	50
5.1.4 Effekter	51
5.2 EFFEKTER PÅ ARBETSSÄTTET	52
5.2.1 Arbetssätt och rutiner	52
5.2.2 Risker	53
5.2.3 Systemets mål i förhållande till organisationen	53
5.2.4 Anställdas inställning	54
6. SLUTSATS.....	57
6.1 SLUTSATS	57
6.2 GENERALISERBARHET	58
6.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	58
7. REFERENSER	59
8. BILAGOR	63
8.1 INTERVJUGUIDER.....	63
8.1.1 Intervju med CAO-gruppen	63
8.1.2 Intervju med Ekonomichef	66
8.1.3 Intervju med Projektledare	70
8.1.4 Intervju med Butikschef	72
8.1.5 Intervju med Butiksanställda	76

1. Introduktion

I kapitlet ges läsaren en bakgrund till det ämne som denna uppsats avser diskutera. Vidare introduceras studieobjektet och en problemdiskussion av ämnet. Slutligen presenteras studiens frågeställningar och syfte.

1.1 Bakgrund

Detaljhandeln utgör en viktig länk i kedjan från producent till konsument. Lagerhantering är centralt för företag i branschen (Dubelaar, Chow & Larson, 2001; Pal & Byrom, 2003). Avgörande för framgång är att företagen håller en balanserad lagernivå. Ett problem som kännetecknar dagligvaruhandeln är att varor som omsätts för långsamt förstörs (Broekmeulen & Donselaar, 2009). Färsvaror utgör huvuddelen av dessa, då hållbarheten är kortare än för andra varukategorier. Det leder till en svår balansgång för företagen eftersom de vill möta kundernas efterfrågan, samtidigt som de vill undvika att varor kasseras. Resonemanget stärker behovet av ett väl fungerande lagerhanteringssystem.

Med målsättning att förbättra lagerhanteringen samt öka effektiviteten, sker det en ständig teknologiutveckling inom detaljhandeln. Denna har i ökad omfattning uppmärksammats inom forskarvärlden under senare år. För att hantera lagerproblematiken, har flertalet studier riktats mot Radio Frequency Identification (RFID) och Electronic Data Interchange (EDI). Automatiserade beställningssystem har dock inte undersökts i samma utsträckning. (Angerer, 2005)

Däremot är den fysiska förstörelsen, dvs. varor som kasseras, en uppmärksammat problematik inom dagligvaruhandeln. Problemet är ytterst aktuellt, vilket en färsk studie från Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) visar. De påvisar att 125 000 ton mat i Sveriges dagligvarubutiker slängs varje år (Schütt & Strid, 2013). Även dagspressen uppmärksammar problematiken och dess konsekvenser. Enligt di.se (2012-08-03) kasserade Coop under åren 2010 och 2011 i genomsnitt matvaror motsvarande 2 procent av den totala försäljningen. På koncernnivå innebär det ett värde av 745 miljoner kronor per år. Utöver dessa miljoner har det inneburit onödiga kostnader i butikerna, i form av arbetstid och lagerhållning. Det beror på att de varor som beställts, levererats och plockats upp inte genererar någon försäljning, utan istället bärs ut och slängs.

Implementeringen av automatiserade beställningssystem ger enligt Dandeo, Fiorito, Giunipero och Percy (2004) upphov till effektivare styrning av lager, vilket även bör minska fysisk förstörelse. Införandet av nya system medför en stor påverkan på hela verksamheten. Ofta måste den anpassa sig efter teknologin, istället för tvärtom (Davenport, 1998). Personalens och hela organisationens arbetssätt förändras därför i stor utsträckning (Romney & Steinbart, 2009).

1.2 Studieobjekt

Val av studieobjekt för denna uppsats utgår från den svenska dagligvarubranschen. De tre största aktörerna ICA, Coop och Axfood står för ca 90 procent av marknaden, varav ICA innehar 50 procent och de andra 20 procent vardera. Ägarstrukturen för dessa kedjor skiljer sig åt. ICA består av ca 1400 individuella handlare som samarbetar genom ICA. Coop drivs som ett kooperativ, medan Axfood använder sig av franchisetagare. Coop var en gång ledande. Sedan 1980-talet har de dock tappat marknadsandelar. (Konkurrensverket, 2011).

Att Coop är inne i ett kritiskt skede, rent ekonomiskt, är ett ytterst aktuellt ämne. di.se (2013-01-18) skrev om deras förväntade miljardförlust för 2012. I samma artikel presenterade koncernchefen, Frank Fiskers, åtgärder för att minska förlusterna och förbättra resultatet. Genom att stänga olönsamma butiker, förbättra varuflödet med infrastruktur och IT samt förändra sortimentet, hoppas de kunna vända trenden. Ett led i Coops satsning att förbättra varuflödet, är implementeringen av ett automatiserat beställningssystem. Inom Coop kallat CAO (Computer-Assisted Ordering). Arbetet inom organisationen påbörjades under 2009 med målsättningen att mer tid ska ägnas åt kundvårdande, snarare än beställningar. Dessutom räknar de med tre effekter: i) mindre ”hål i hyllan”, ii) lägre kapitalbindning och iii) minskad fysisk förstörelse.

Anledningarna till att Coop är intressant för denna studie är två. Den första är att projektet fortfarande är under implementering. Den andra är att organisationen dras med lönsamhetsproblem och minskande marknadsandel. En av Coops konsumentföreningar, Kristianstad-Blekinge Konsumentförening (KBK), påbörjade under 2012 införandet av CAO i sina butiker. Föreningen är fortfarande i implementeringsfasen och planerar att alla deras butiker ska använda systemet till sommaren 2013. (Projektledare, KBK) Att de befinner sig mitt i övergången, gör KBK till ett intressant fall att studera.

Föreningen består av 19 enheter (butiker). Dessa fördelas inom de olika koncepten enligt följande: 3 Extra, 14 Konsum och 2 Nära. Butikerna är belägna i nordöstra och mellersta Skåne samt Blekinge. KBK ägs utav medlemmarna och agerar på detaljhandelsmarknaden, med fokus på dagligvaruhandel. De har även en gren som bedriver möbelförsäljning, Bromölla Möbler AB. Föreningens ledning och den administrativa staben är placerade på servicekontoret i Kristianstad. (Kristianstad-Blekinge Konsumentförening, 2012)

1.3 Problemdiskussion

Inom ämnet, automatiserade beställningssystem, är forskningen inte särskilt utbredd (Daugherty, Meyers & Autry, 1999; Angerer, 2005). Småros, Angerer, Fernie, Toktay och Zotteri (2004) menar att området på butiks nivå inte är utforskat alls. Anledningen kan vara att teknologin verkar vid sidan av företagets kärnverksamhet. Den förklaringen är dock inte fullständig. Andra system som EDI och RFID har fått betydligt mer uppmärksamhet i forskarvärlden. (Angerer, 2005) Även om Angerers publikation är från 2005, har vi inte påträffat någon senare forskning kring automatiserade beställningssystem. Därför ser vi här en anledning att undersöka området närmre.

Det centrala med beställningssystem är: *när ska vilken* kvantitet beställas. Ofta resulterar det inom forskningen i teoretiska optimeringsformler (Dubelaar et al. 2001; Wagner, 2002). Teorierna bygger vanligtvis på flera antaganden, vilket gör datan mindre trovärdig. Wagner benämner det "dirty data". Till följd av den starka kopplingen till teori och att antaganden måste göras, innebär det svårigheter när teorierna appliceras i verkligheten. (Wagner, 2002) Undersökningar av kvalitativ art bör därför vara fördelaktigt i studier av beställningssystem, vilket även Angerer (2005) poängterar.

I studier om leveranskedjan har den senare delen, dvs. från distributionslager till butikshylla, varit underordnad den tidigare, från producent till distributionslager. Orderbehandling och hantering av varor i butik har ansetts vara av mindre vikt, jämfört med att säkerställa ett effektivt flöde från producent till centrallager. Nu har synsättet ändrats. Möjligheterna till effektiviseringar och kostnadsreduceringar på butiksnivå anses vara stora. Framförallt tre aspekter nämns. Först och främst tenderar butiker att lagra en allt större andel av de totala varorna i kedjan. Det har resulterat i att en mer effektiv lagerhållning fått ökad betydelse. Den andra aspekten är att den hårdare konkurrensen mellan butiker, ökat vikten av att ha varorna tillgängliga på hyllan. Annars väljer kunderna att gå till en konkurrent. Till sist står ersättning till personal för en stor del av kostnaderna. (Småros et al. 2004) En automatisering skulle därför kunna medföra att personalens tid kan användas mer effektivt.

1.4 Problemformulering

I denna uppsats kommer implementeringen av ett automatiserat beställningssystem att undersökas. Studien ser främst till problemet kring fysisk förstörelse samt till det ändrade arbetssättet i butikerna.

Problemformuleringen ska besvaras utifrån följande frågeställning:

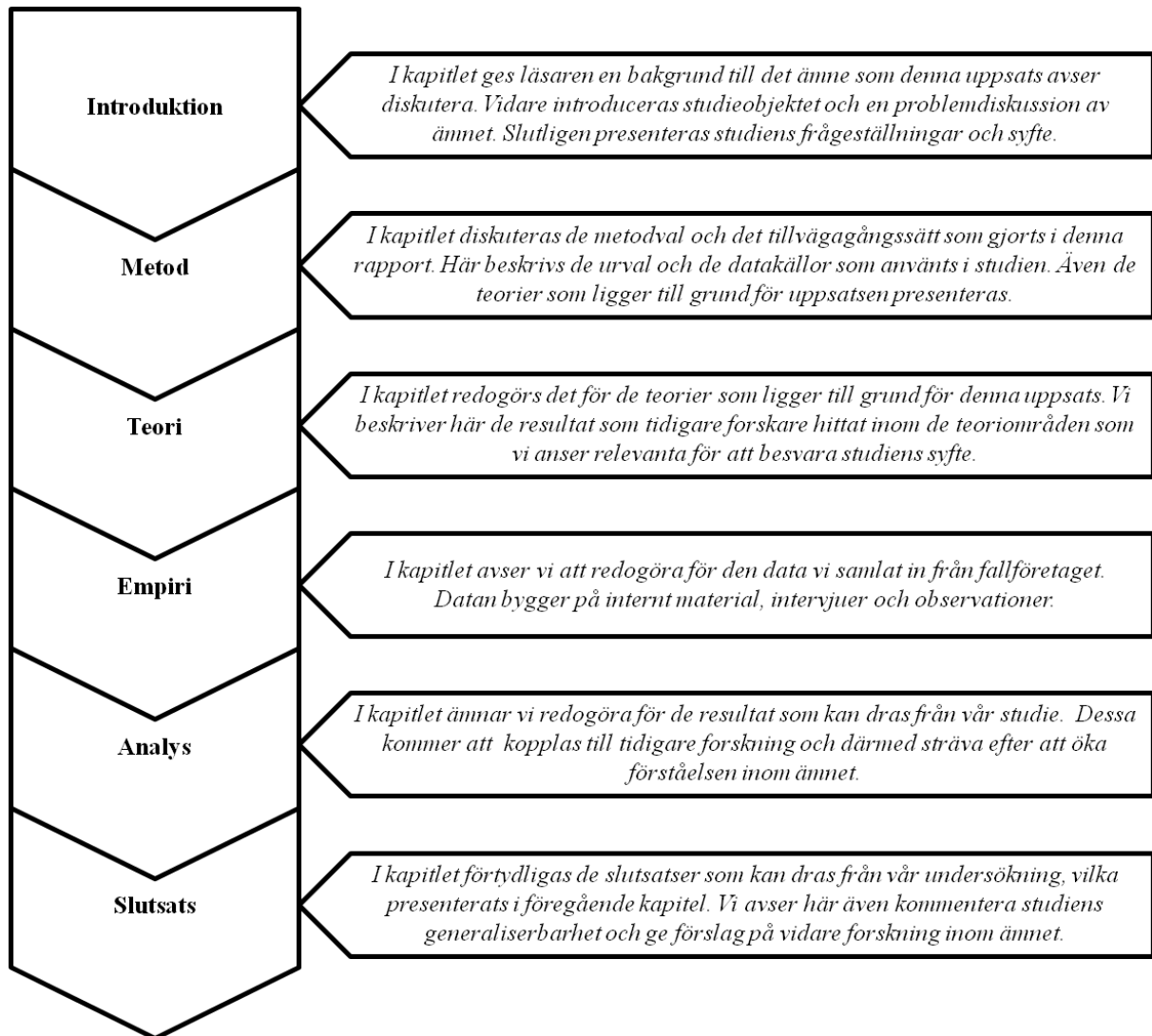
i) Hur har implementeringen av ett automatiserat beställningssystem påverkat den fysiska förstörelsen på butiksnivå?

ii) Hur har implementeringen av ett automatiserat beställningssystem påverkat arbetssättet i butikerna?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur implementeringen av ett automatiserat beställningssystem påverkar, dels den fysiska förstörelsen och dels arbetssättet i butikerna. Vi ämnar samtidigt inspirera till vidare forskning inom området i allmänhet och på butiksnivå i synnerhet.

1.6 Uppsatsens disposition



Figur 1 Disposition av uppsatsen.

2. Metod

“Any research method chosen will have inherent flaws, and the choice of that method will limit the conclusions that can be drawn.”

(Scandura & Williams, 2000, s. 1249)

I kapitlet diskuteras de metodval och det tillvägagångssätt som gjorts i denna rapport. Här beskrivs de urval och de datakällor som använts i studien. Även de teorier som ligger till grund för uppsatsen presenteras.

2.1 Val av forskningsstrategi

Metoden som använts i denna uppsats grundar sig i den samhällsvetenskapliga forskningen. Enligt Yin (2006/2007) finns det fem typer av forskningsstrategier. Författaren menar att det är möjligt att välja den strategi som är mest lämpad för den specifika studien, utifrån tre frågor: i) vilken typ av forskningsfråga har formulerats? ii) är beteendet i behov av kontroll? iii) fokuseras det på aktuella händelser? Dessa tre betingelser ligger sedan till grund för valet av strategi (se tabell 1). Även om författaren gör en distinktion mellan de olika forskningsstrategierna, påpekar han att de inte är ömsesidigt uteslutande.

Tabell 1 Val av forskningsstrategi

Strategi	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet?	Fokus på aktuella händelser?
Experiment	Hur, varför?	Ja	Ja
Survey	Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?	Nej	Ja
Analys av källor	Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?	Nej	Ja/Nej
Historisk studie	Hur, varför?	Nej	Nej
Fallstudie	Hur, varför?	Nej	Ja

Not. Från *Fallstudier: design och genomförande* (s. 22), av R. Yin, 2006/2007, Malmö: Liber.

Med utgångspunkt i tabell 1 har vi resonerat oss fram till fallstudien som lämplig forskningsstrategi i denna uppsats. Anledningen är trefaldig. För det första baseras vår frågeställning på hur implementeringen påverkar organisationen. För det andra har vi ingen kontroll över skeendet eller personerna i fråga. För det tredje baseras vår studie på en ytterst aktuell händelse. Därför anses kriterierna för fallstudie som forskningsstrategi vara uppfyllda.

Yin (2006/2007) menar vidare att om direkta observationer av det händelseförlopp som studeras utförs samt intervjuer med personer som varit med i denna förändring görs, är fallstudien lämplig. Eftersom vi ämnar göra båda delar, styrker detta vårt val av forskningsstrategi.

2.1.1 Fallstudien som forskningsdesign

Det finns flera fördelar med fallstudien som metod. Några av dessa går att utläsa ur följande citat:

”Fallstudier innebär ett sätt att studera komplexa sociala enheter som består av multipla variabler som kan vara av betydelse för att förstå företeelsen i fråga. Metoden är förankrad i verkliga situationer och därför resulterar fallstudier i en rikhaltig och holistisk redogörelse av företeelsen. Metoden ger bokstavligen insikt och upplysning på ett sätt som vidgar läsarens kunskaper.”

(Merriam, 1988/1994, s. 46)

Yin (2006/2007) har precis som ovanstående författare valt att diskutera helhetssynen, som fallstudien resulterar i. Den är i hög grad beroende av kontexten. Därför anser Yin att det är viktigt att synliggöra denna som variabel. Ofta är det svårt att separera företeelsen från kontexten eller den omgivande situationen. I de situationer lämpar sig fallstudien som metod. Där ses dessa variabler istället i samspel med varandra.

Inom forskningen anses distinktionen mellan kvantitativ och kvalitativ metod vara essentiell. Det bidrar till en tydlig klassificering av möjliga metoder inom företagsekonomisk forskning. Kvantitativa studier använder mått i siffror, medan kvalitativ forskning förlitar sig på ord, vilket är den huvudsakliga skillnaden dem emellan (Bryman & Bell, 2011). I denna uppsats ämnar vi använda oss av en kvalitativ metod. Det grundar sig i vår önskan att fokusera på data som är svårkvantifierbar, som känslor och upplevelser. Tidigare författare på området, automatiserade beställningssystem, har också förespråkats denna metod (se Angerer, 2005; Wagner, 2002).

2.2 Val av fallstudiens vetenskapliga ansats

Bryman och Bell (2011) beskriver skillnaderna mellan deduktiv och induktiv ansats. Den förstnämnda utgår från teorin och skapar hypoteser för undersökningen. Därefter bekräftas eller förkastas de. Med denna ansats skapas ingen ny teori, utan snarare utvecklas befintliga. Den induktiva däremot syftar till att skapa nya lärdomar och nya teorier.

I huvudsak utgår uppsatsen från en induktiv ansats. Vi har studerat fallföretaget i sin verkliga kontext under en längre period, i ett pågående förändringsarbete. Vår undersökning sker snarare på djupet än på bredden. Samtidigt tolkas våra iakttagelser istället för testas. Dessa aspekter samstämmer med den induktiva ansatsen.

2.3 Val av fallstudiedesign

En fallstudie syftar till att på djupet analysera en enhet, exempelvis en organisation. Yin (2006/2007) delar in den utifrån fyra kriterier: dels en- eller flerfallsdesign, dels en eller flera analysenheter. En flerfallsstudie analyserar flera fall, exempelvis olika organisationer eller olika projekt, medan en enfallsstudie fokuserar på ett fall. Båda typerna kan i sin tur bestå av en eller flera analysenheter.

2.3.1 Vald fallstudiedesign

I vår uppsats har vi valt en enfallsdesign. Ett annat möjligt angreppssätt vore att jämföra beställningssystem mellan olika dagligvarukedjor. Vårt val möjliggör en djupare analys än det andra alternativet. Samtidigt är vi medvetna om att generaliserbarheten blir mindre. Eftersom uppsatsen skrivs under en begränsad tidsperiod och beställningssystemen är relativt komplexa, anser vi att det vore för tidskrävande att studera flera.

Att valet föll på Coop finns det flera orsaker till. För det första påbörjade de övergången till ett automatiserat beställningssystem under 2009 och implementeringen pågår fortfarande. En annan intressant aspekt är att företaget omgärdas av lönsamhetsproblem. Införandet av CAO är en del i arbetet att vända den negativa trenden. Ytterligare en anledning är relaterad till ägarstrukturen. Vi anser att det skulle vara intressant att se på förändringar inom en kooperation. Motivet är att det därför tillkommer ännu en aspekt relaterad till incitament och motivation hos de anställda. Att deras huvudsakliga mål inte är ekonomisk vinst, som för merparten av konkurrenterna, gör Coop än mer intressant.

Vi är medvetna om att kontexten som kooperation även kan ses som en begränsning av studien. Det kan exempelvis leda till svårigheter att generalisera våra resultat till andra dagligvarukedjor. Problemet med generaliserbarheten skulle vara närvarande även om vi valt en annan kedja, fast på motsatt håll. Samtidigt anser vi att Coop likväl som någon av konkurrenterna måste generera positiva resultat för att överleva på marknaden. Skillnaderna borde därför inte vara så stora.

Coop är en organisation med butiker i hela landet. Således kräver vår studie ytterligare en avgränsning. Valet föll på en av kooperationens konsumentföreningar, KBK. Anledningen är främst att de är mitt i implementeringsfasen. I likhet med Coop nationellt har de också lönsamhetsproblem. Implementeringen av ett automatiserat beställningssystem ses även här som en viktig del som förhoppningsvis kan förbättra lönsamheten. En begränsning med metoden är att KBK påbörjade implementeringen under 2012. Därför kommer vi ha en begränsad tidsperiod att jämföra effekterna av systemet med. Å andra sidan anser vi det styrka studien. Eftersom förändringarna pågår har personerna inom organisationen färskt i minnet hur det var innan beställningssystemet infördes. Därmed borde vi kunna få en bättre insikt i de förändringar som skett.

2.3.2 Valda analysenheter

Vi har valt att använda oss av ett flertal analysenheter i denna uppsats. Anledningen är att det nya systemet påverkar butikerna praktiskt i större utsträckning än föreningen i helhet. Därför

bildar butikerna passande enheter för analysen. Genom att undersöka flera enheter bör en bredare och mer rättvisande bild uppnås, speciellt med tanke på att butikerna befinner sig i olika faser. Det möjliggör för oss att se olika stadier i implementeringen. Om vi istället valt att fokusera på enbart en enhet skulle bilden blivit smalare. Å andra sidan skulle vi kunna gå djupare. Vi anser dock att generaliserbarheten skulle minska. Det faktum att vi i vårt fall kan se förändringen i flera olika faser ses därför som en styrka.

För att genomföra denna studie gjorde vi ett urval med sex butiker från tre olika faser (1, 2 och 3). I den första fasen befinner sig de butiker som precis påbörjat implementeringen. Fas 2-butikerna har infört kolonialsortimentet (barnmat, pasta, konserver etc.). I den tredje fasen finns pilotbutikerna. Dessa har även startat färskvarorna och kommit längst. För att uppnå en balans, önskade vi studera lika många enheter från varje fas. Eftersom antalet butiker i fas 3 endast är två, föll det sig naturligt att välja två från övriga faser också. För att möjliggöra en praktisk hantering av datainsamlandet, baserades valet av övriga butiker på deras geografiska läge.

2.4 Val av data

Det finns en mängd olika typer av data att använda för studien. Dessa delas in i sex källtyper: i) dokument, ii) arkivmaterial, iii) intervjuer, iv) direkta observationer, v) deltagande observationer och vi) fysiska artefakter. Möjligheten att använda flera informationskällor (triangulering) anses vara en av styrkorna i en fallstudies datainsamling. Triangulering leder till en samstämmighet i undersökningen och ett mer trovärdigt resultat. (Yin, 2006/2007) Med anledning av det valde vi fyra olika typer av data i vårt empiriinsamlande, vilka presenteras nedan.

2.4.1 Dokument

Den typ av dokument vi använt är främst interna dokument från KBK och Coop. Framförallt har dessa omfattat presentationsmaterial med beskrivning av systemets uppbyggnad, funktioner och förväntningar på det. Datan har framförallt förmedlats till oss via CAO-gruppen inom Coop. CAO-gruppen är den centralt tillsatta grupp inom Coop Sverige med ansvar för implementeringen av CAO i butikerna runt om i landet.

2.4.2 Arkivmaterial

Arkivmaterialet vi använt oss av är främst olika datafiler med information om omsättning, svinn, fysisk förstörelse, etc. I princip består dessa av respektive butiks månatliga redovisning. Vi har fått del av dessa på servicekontoret. Datans detaljrikedom varierar gällande butiksnivå, tidsintervall och varukategorier.

2.4.3 Intervjuer

Det främsta verktyget i vårt datainsamlande har varit intervjuer med nyckelpersoner inom CAO-gruppen, på servicekontoret och i butikerna. Uteslutande har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. De bygger på att intervjuaren har en lista med förutbestämda frågor (intervjuguide), inom specifika ämnen men av bred karaktär. Därmed lämnas handlingsutrymme för respondenterna att besvara frågorna med egna ord. Det möjliggör

också för intervjuaren att ställa följdfrågor. Intervjuerna har generellt följt samma struktur. Till stor del har intervjupersonerna med samma befattning även besvarat liknande frågor. Samtliga intervjuer har efter godkännande av respondenten spelats in. En av fördelarna med det är att det möjliggjort en mer korrekt återgivning av vad som sagts. Möjlighet till att lyssna flera gånger samt mer noggrant undersöka vad respondenterna sagt, är andra. Nackdelarna med att spela in intervjuer är att de är väldigt tidskrävande att bearbeta, intervjupersonen kan neka inspelning samt att tekniken kan utgöra en risk för materialet att försvinna. (Bryman & Bell, 2007)

Eftersom uppsatsen utgår från en kvalitativ metod lämpar sig kvalitativa intervjuer. Dessa syftar till att undersöka en händelse. I detta fall implementeringen av ett beställningssystem. Kvalitativa metoder styrker dessutom den induktiva ansatsen, vilket ses som utgångspunkt i uppsatsen. Innan en intervju av denna typ genomförs bör intervjuaren undersöka tidigare forskning. Det görs för att få inblick och kunskap i ämnet. (Patel & Davidson, 2003) Med anledning av detta har vi främst genomfört våra intervjuer efter det att vi studerat tidigare forskning. Våra frågor har dessutom strukturerats utifrån dessa teorier.

Merriam beskriver att ett urval av intervjupersoner inom fallstudien oftast inte sker baserat på sannolikheter. Det sker istället i relation till målet, för att skapa så stor insikt kring ämnet som möjligt. (Merriam, 1988/1994) För att få en så heltäckande bild som möjligt av organisationen, valde vi ett brett urval av intervjupersoner. Vi har intervjuat en representant från CAO-gruppen, personer vid servicekontoret, butikschefen och butiksanställda. De två förstnämnda har ett bredare perspektiv på verksamheten.

I samtliga butiker har vi intervjuat butikschefen alternativt biträdande butikschef, beroende på vem som har huvudansvaret för CAO. Dessutom har vi intervjuat fyra butiksanställda. Två ur fas 3 och en från fas 2 respektive fas 1. Eftersom butikerna i fas 1 och 2 fortfarande är i ett inledande skede av implementeringen, ansåg vi det vara tillräckligt att endast intervju en anställd från respektive fas.

Längden på intervjuerna har varierat. De som genomförts med butikschefen och andra ansvariga vid servicekontoret har varat mellan 45 minuter och 2 timmar. Intervjuerna med butiksanställda och CAO-gruppen har varit kortare, 15 till 30 minuter. Frågorna har skiljt sig åt. De som ställts till servicekontoret och CAO-gruppen har varit av mer holistisk karaktär, medan frågorna till anställda på butiksnivå har fokuserat på individer och butiker. Intervjupersonerna har intervjuats vid ett tillfälle, med undantag av ekonomichefen och projektledaren. Förutom intervjun med CAO-gruppen har intervjuerna skett genom personliga möten med respondenterna. Nedan presenteras intervjupersonerna tillsammans med titel och datum för intervjuerna.

CAO-gruppen:

- Caroline Johansson, varuflödessupport-CAO, telefonintervju, 13-04-23

Servicekontoret:

- Lars Brynk, ekonomichef, 13-02-06, 13-04-08, 13-05-13
- Patrik Lindgren, projektledare för CAO, 13-02-06, 13-04-08, 13-05-13

Butikshefer:

- Apostolia Tsalidou, butikshef Coop Konsum, Knislinge, 13-03-13
- Carina Månsson, butikshef Coop Konsum, Broby, 13-03-13
- Emil Svensson, biträdande butikshef Coop Konsum, Broby, 13-03-13
- Madeleine Martinsson, butikshef Coop Konsum, Kallinge, 13-03-25
- Margareta Johnsson, biträdande butikshef Coop Konsum, Sommarlust-Kristianstad, 13-03-13
- Mikael Eklund, butikshef Coop Konsum, Nätraby, 13-03-25
- Vincent Karlsson, butikshef Coop Extra, Karlskrona, 13-03-25

Butiksanställda:

- Anneli Åkesson, butiksanställd Coop Konsum, Broby, 13-03-13
- Jimmy Robertsson, butiksanställd Coop Konsum, Kallinge, 13-03-25
- Johan Bogren, butiksanställd Coop Konsum, Nätraby, 13-03-25
- Per Porshammar, butiksanställd Coop Extra, Karlskrona, 13-03-25

För att butikspersonalen skulle vara mer öppna i sina svar till oss, valde vi att anonymisera dem. Butiksheferna kommer att benämnas med "Butikshef" följt av en siffra som motsvarar varje butik. Butiksanställda kommer i likhet kallas "Butiksanställd" följt av samma siffra som deras chef. I två av butikerna har vi intervjuat biträdande chefer. Trots det väljer vi att benämna dessa med "Butikshef". Förklaringen är att i en av butikerna valde vi att intervju både butikshefen och biträdande. Varav den senare är ansvarig för CAO. Båda personerna lyder därmed under samma benämning. Den andra biträdande chefen vi intervjuade har erfarenhet av butikshefsrollen. Dessutom är denna CAO-ansvarig. Med detta i åtanke anser vi inte att benämningarna sänker studiens trovärdighet. Övriga respondenter har vi valt att benämna med "CAO-gruppen", "Ekonomichef" respektive "Projektledare". Den empiri vi samlat in har vi valt att redovisa genom att jämföra respondenternas åsikter mot varandra på de olika organisationsnivåerna. Det görs för att ge en mer samstämmig bild av händelsen.

2.4.4 Direkta observationer

Vi har under ett par månaders tid följt arbetet med implementeringen av CAO, både på servicekontoret och i butikerna. Vid våra upprepade besök har vi haft möjligheter att göra observationer och prata med anställda.

En av dessa konkreta observationer var när vi deltog i ett uppstartsmöte den 18 februari 2013. Vid detta möte deltog representanter från sex butiker i fas 1, varav två ingår i vårt urval. Magnus Fransson, varuflödessupport-CAO från CAO-gruppen, höll i mötet och informerade

om det automatiserade beställningssystemet. Han förklarade vidare hur implementeringsprocessen för de olika butikerna skulle se ut. Vi tillsammans med butiksrepresentanterna fick dessutom en demonstration ute i en butik som redan infört CAO.

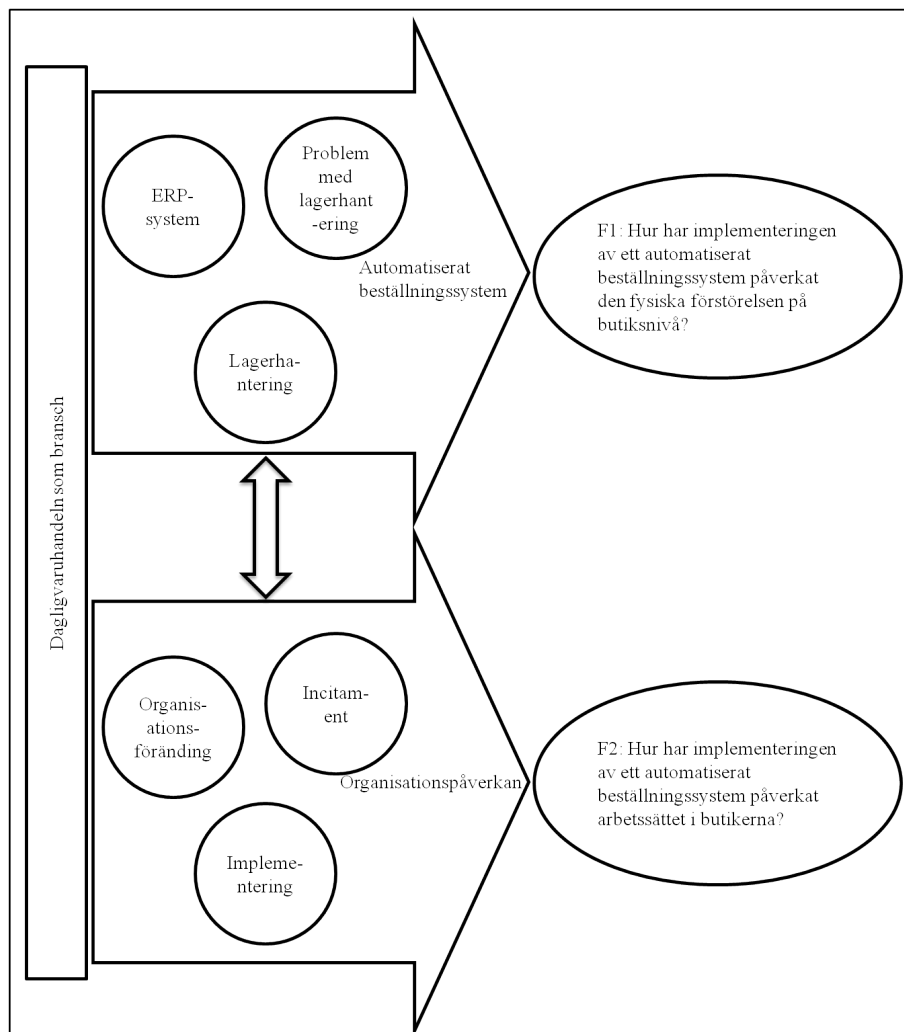
2.5 Val av teori

Uppsatsen behandlar ett automatiserat beställningssystem utifrån två perspektiv, dels fysisk förstörelse och dels förändring av arbetssätt. Tidigare forskning kring det första perspektivet har diskuterats under olika termer, exempelvis svinn. Vi väljer dock i denna uppsats se svinn som en samlingsbeteckning. Vidare delas det in i fysisk förstörelse (varor som slängs) och oförklarligt svinn (varor som försvinner). Att vi valt att avgränsa oss till fysisk förstörelse, grundar sig i att denna data är mer frekvent registrerad än den för det oförklarliga svinnet. Det finns heller inget som tyder på att oförklarligt svinn skulle påverkas av ett automatiserat beställningssystem.

Att inhämta teori kring beställningssystem har inte varit enkelt. Det beror på att många benämningar används samt att forskningen inte är särskilt utbredd. Vi sökte därför på flera uttryck: Computer-Assisted Ordering/Computer-Aided Ordering (CAO), Automatic Store Replenishment (ASR), Automatic Store Ordering (ASO), Automatic Replenishment (Program) (AR(P)) och Computerized Store Ordering (CSO), för att nämna några. Det är viktigt att poängtera att det ter sig som att system med samma benämning inte är mer lika varandra, än de med olika. De bygger dock oftast på samma principer. Med anledning av det har vi valt att använda teorier från flera av benämningarna. Vi har genomgående i uppsatsen försökt använda begreppet CAO i största möjliga utsträckning, dels för att minska förvirringen och dels för att det används inom Coop.

Då ämnet beställningssystem och implementeringen av dessa blygsamt diskuterats i tidigare forskning, har vi valt att komplettera med ett antal olika teorier. Med det önskar vi skapa ordning och ge en teoretisk bakgrund till våra forskningsfrågor.

Dagligvaruhandeln som bransch ses som kontext för de båda forskningsfrågorna. Med det ämnar vi ge en inblick i de karakteristika som omger föreningen. Forskningsfråga ett (F1) besvaras huvudsakligen utifrån teorierna för ERP-system, lagerhantering och dess problem samt automatiserade beställningssystem. Även en mindre del av teorierna som nämns under nästa forskningsfråga inkluderas. Forskningsfråga två (F2) utgår från teorierna från föregående forskningsfråga. Dessutom adderas teorier avseende organisationsförändringar, implementering och incitament. Det teoretiska upplägget illustreras i figur 2.



Figur 2 Uppsatsens teoriområden i förhållande till forskningsfrågorna.

2.6 Metodreflektion

Det finns fyra designkriterier en studie bör uppfylla för att uppfattas som trovärdig. Dessa är i) begreppsvaliditet, ii) intern validitet, iii) extern validitet och iv) reliabilitet. (Yin, 2006/2007) Nedan diskuteras begreppen och hur de hanteras för att höja styrkan i uppsatsen.

Fallstudier tenderar att bli subjektiva vilket sänker begreppsvaliditeten. För att hantera problematiken beskriver Yin tre tillvägagångssätt: i) använda olika typer av källor, ii) formulera en beviskedja och iii) låta informanter läsa igenom utkast av rapporten. (Yin, 2006/2007) Följaktligen har vi samlat in data från olika källor samt låtit fallföretaget ta del av ett utkast av vår rapport, vilket vi anser höja trovärdigheten.

Enligt Yin (2006/2007) är intern validitet av intresse vid förklarande undersökningar där en händelse ska sägas leda till en annan. Med extern validitet menas huruvida resultaten från den aktuella undersökningen kan generaliseras. Reliabiliteten syftar till att om en annan forskare gör om samma studie med samma metod ska resultaten bli detsamma. Vi har i denna uppsats försökt öka trovärdigheten genom att tydligt återge vad vår undersökning resulterat i samt

redogjort för den metod vi valt. Framtida forskning bör därför kunna genomföra liknande studier.

2.7 Kritik mot fallstudien

Som vi i inledningen av detta kapitel skrev, har alla metoder brister. Givetvis gäller det även fallstudien. Bland den kritik som tagits upp i litteraturen väljer vi här att diskutera ett par punkter. Både Bryman och Bell (2011) och Yin (2006/2007) tar upp problemet med generaliserbarheten. Vi kan till viss del stödja denna kritik. Samtidigt anser vi att fallstudien gör att vi får ett djupare perspektiv på studieobjektet. Därutöver har vi använt oss av triangulering (Yin, 2006/2007) samt intervjuer vid olika enheter. Våra resultat har dessutom diskuterats med CAO-gruppen med har insikt i implementeringar från butiker runt om i Sverige. Tack vare detta anser vi att vår studies trovärdighet styrks och generaliserbarheten ökar.

Vidare lyfter Merriam (1988/1994) upp problemet att läsaren kan luras till att tro att det är en redogörelse för helheten, när den i verkligheten enbart speglar en del. I en fallstudie är dessutom forskaren det främsta verktyget vilket leder till att dennes interpretation får stor vikt. Med anledning av detta har vi i så stor utsträckning som möjligt försökt förhålla oss neutrala till implementeringen av beställningssystemet.

2.8 Källkritik

Nedan anges den kritik som kan riktas mot de källor som använts uppdelad i två delar. En avseer den teoretiska insamlingen och en den empiriska data som samlats in.

Teorin i denna uppsats består av olika teoriområden, eftersom området automatiserade beställningssystem inte utforskats i större utsträckning. Att ifrågasätta teorierna som valts är därför befogat. Exempelvis läggs en grund för hanteringen av systemet i teorin kring ERP-system. Ett beställningssystem är dock väsentligt mindre i omfattning. Trots allt anser vi att det finns stora likheter dem emellan. Det rör sig båda om stora datasystem som påverkar organisationen och dess arbetssätt. Trots blandningen av teorier hävdar vi att en rättvisande bild av tidigare forskning givits.

Empirin i uppsatsen bygger på ett flertal datatyper, vilket vi anser stärka studiens trovärdighet. Därmed minskar subjektiviteten och snedvridningen som kan uppstå då endast en datatyp används. Våra intervjuer med butikschefen och butiksanställda har dessutom ställts mot varandra för att ge en mer överensstämmande bild.

Vi anser att våra respondenter har verkat trovärdiga samt att de återgett en korrekt bild av förändringsarbetet. Intervjupersonerna har talat fritt och öppet om såväl positiva som negativa effekter. Vad gäller datan avseende fysisk förstörelse finns en risk i att den endast omfattar fjorton månader. Slutsatserna som kan dras av informationen är därför begränsade. Anledningen till att det inte finns någon tidigare jämförbar data, är att fallföretaget bytt redovisningsteknik.

3. Teori

I kapitlet redogörs det för de teorier som ligger till grund för denna uppsats. Vi beskriver här de resultat som tidigare forskare hittat inom de teoriområden som vi anser relevanta för att besvara studiens syfte.

3.1 Dagligvaruhandeln som bransch

Dagligvaruhandeln kännetecknas av att varor köps in, hanteras och lagras i flera led innan de når butikshyllan där de säljs. Företagen inom branschen är en del av leveranskedjan mellan producent och konsument. I denna sektion ämnar vi presentera kännetecknen för dagligvarubranschen. Det vi kommer beröra är den logistiska aspekten, lönsamhet och den teknologiska utvecklingen.

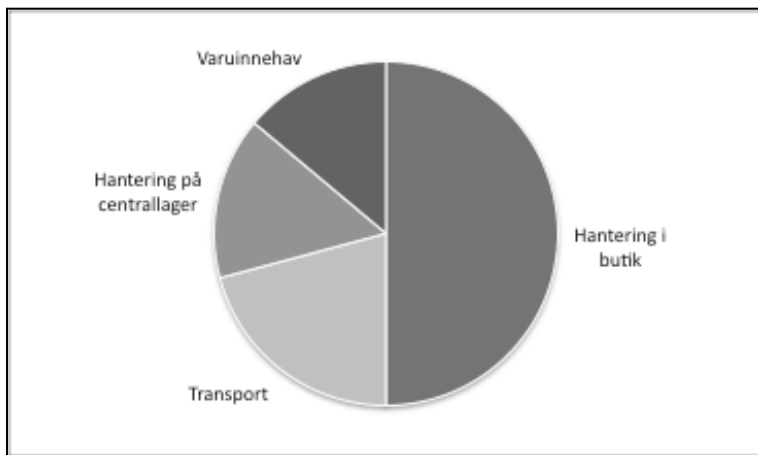
Dagligvaruhandeln är en bransch präglad av låga marginaler. För butikskedjornas del har det lett till litet utrymme för ineffektivitet och svinn. Stora krav ställs därför på att förbättra flödet för att uppnå lönsamhet. (Cachon, 2001) Pal och Byrom uttrycker det som "retail is detail" (2003, s.518). Citatet visar på vikten av detaljer inom branschen.

Ytterligare några betonar att det är den ökade konkurrensen mellan dagligvarubutikerna som resulterat i att förutsättningarna i branschen ändrats. (Corsten & Gruen, 2003; Ellram, La Londe & Weber 1999; Gimenez & Ventura, 2005) Således behöver de fokusera mer på effektivitet i form av bättre lagerhållning och kundservice. (Ellram et al. 1999) Den sistnämnda kan diskuteras från två perspektiv. Ur en logistisk synvinkel syftar det till bland annat leveranstid, leveransflexibilitet samt att ha produkter tillgängliga för kunderna när de efterfrågar dem (Jonsson & Mattsson, 2011). Det sistnämnda anses vara nyckelbegreppet (Aastrup & Kotzab, 2009). Ur ett branshperspektiv har kundservice en annan innebörd.

"Customer service is the set of activities and programs undertaken by retailers to make the shopping experience more rewarding for their customers."

(Levy & Weitz, 2009, s. 539)

Logistik inom detaljhandeln analyseras ofta ur ett större perspektiv med fokus på hela leveranskedjan, från producent till slutkonsument, (Cachon & Fischer, 2000; Closs, Roath, Goldsby, Eckert & Swartz, 1998; Gimenez & Ventura, 2003). De största problemen och förbättringspotentialen anses dock finnas på butiksnivå (Corsten & Gruen, 2003; Pal & Byrom, 2003). Broekmeulen, Donselaar, Fransoo och Woensel (2004) utvecklar genom att diskutera att hanteringen i butik står för en stor del av kostnaderna inom dagligvaruhandelns leveranskedja (se figur 3).



Figur 3 Kostnadsstrukturen i leveranskedjan inom dagligvaruhandeln. Baserad på "Excess shelf space in retail stores: An analytical model and empirical assessment" av R. ACM. Broekmeulen et al. 2004. Unpublished manuscript.

Pal och Byrom (2003) anser även de att processerna i butik är kritiska. Inte enbart för butikens resultat, utan för hela leveranskedjans. Hyllan fungerar som den plats där kunden ser produkten. Den är också den sista lagringsplatsen innan varan lämnar dagligvaruhandelns leveranskedja. Med utgångspunkt i ett marknadsföringsperspektiv anser de att produkterna som finns synliga i butiken driver på efterfrågan. Storleken på hyllplatsen bestäms således på dessa grunder, snarare än med fokus på att optimera lagerpåfyllnad. Därför är det av yttersta vikt för butiker att rutinerna för påfyllning av hyllorna fungerar tillfredsställande. (Broekmeulen et al. 2004)

3.1.1 Lönsamhet i dagligvarubranschen

Konkurrensen inom dagligvaruhandeln har hårdnat, till viss del beror det på den teknologiska utvecklingen. Därför har fokus lagts på att förbättra produktiviteten. Bortsett från produktivitet, är marginaler och kassaflöden centrala begrepp, när lönsamhet diskuteras i branschen. (Dubelaar, Bhargava & Ferrarin, 2002)

Resursutnyttjandet av butiksyta och lager påverkar lönsamheten. Således är de viktiga att kontrollera. Exempelvis kan det göras genom att lönsamhetsmått baseras på lageromsättning och försäljning per kvadratmeter butiksyta. (Ax, Johansson & Kullén, 2005) Om personal adderas till ovan nämnda resurser, summeras en treenighet av de mest kritiska faktorerna inom dagligvaruhandeln, även kallat the "resource trinity". (Hernant et al. 2006) Följande citat påpekar vikten av att kontrollera dessa:

"To achieve high levels of profitability, a retailer must effectively and efficiently manage this resource trinity. Importantly, this trinity of resources must be managed collectively as opposed to separately. In short, a manager cannot manage merchandise without considering the space requirements of the merchandise and the amount of labor required to sell and service the merchandise."

I Lusch studie (citerad i Hernant et al. 2006, s. 916)

I ett handelsföretag utgör varukostnaden ofta den största delen av de totala kostnaderna. Det leder till att bruttovinst och bruttomarginal är viktiga mått för företagen att följa. Den förstnämnda hänvisar oftast inom dagligvaruhandeln till differensen mellan intäkt och varukostnad. Bruttovinsten kan också vara identisk med täckningsbidragsnivå 1 och därmed räkna med direkta försäljningskostnader. De främsta faktorerna som påverkar handelsföretagens lönsamhet är volymen som säljs, samt till vilken bruttovinst det görs. Eftersom bruttovinsten anges i absoluta tal används ofta bruttomarginal. En låg marginal kan uppvägas av en stor försäljningsvolym och vice versa. (Ax et al. 2005)

3.1.2 Teknologisk utveckling

Relationen mellan köpare och säljare har under en längre tid varit densamma. Säljaren har en vara som köparen önskar köpa och de kommer överens om ett pris, med eller utan förhandling. (Fiorito, Gable & Conseur, 2010). Däremot har användandet av teknologi i denna relation vuxit i betydelse på senare tid inom dagligvaruhandeln. (Cachon & Fischer, 2000; Ellram et al. 1999; Evans, 2011; Fiorito et al. 2010)

År 1974 installerades den första laserscannern för kassapersonal, vilket var en milstolpe inom detaljhandeln. Införandet av denna teknologi möjliggjorde insamlandet av POS-data (Point-of-Sales). I sin tur möjliggjorde det kontroll över lagernivån och utvecklingen av beställningssystem. (Baron & Lock, 1995) Dessa system har under senare år ökat i omfattning (Levy & Weitz, 2009).

Trots teknologiutvecklingen har inte rollen som beställningsansvarig förenklats. Det är fortfarande flera parametrar att hantera. Däremot har tekniken möjliggjort mer korrekta beställningar. Det beror på att all information är mer lättillgänglig och inköparnas arbetsuppgifter i större utsträckning automatiserats. (Fiorito et al. 2010)

För butiker inom dagligvaruhandeln är det en stor fara att inte ta till sig nya teknologiska lösningar. Om några aktörer anammar den nya tekniken medan andra inte gör det, är risken stor att de senare kommer på efterkälken. I sin tur kan det leda till att marknadsandelar och konkurrensfördelar minskar. En viktig synpunkt Ellram et al. lyfter är att det är essentiellt att satsa på rätt teknologi. Annars kan det uppstå stora kostnader för butikerna. (Ellram et al. 1999)

3.2 ERP-system

“Enterprise Resource Planning (ERP) system is an integrated information system that is used to support business processes and resource management within an organization.”

(Hasibuan & Dantes, 2012, s. 1)

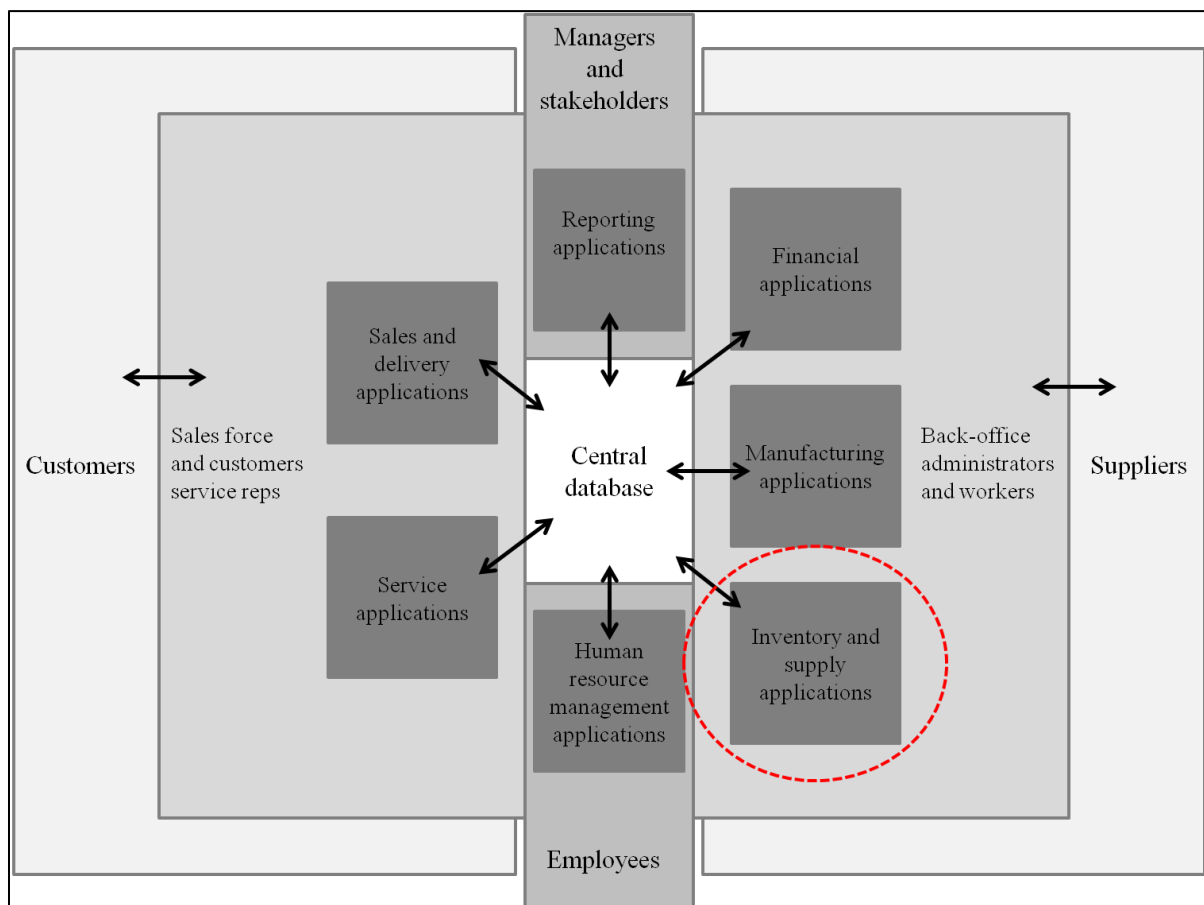
Definitionen ovan av ERP-system blir för denna sektion en utgångspunkt. Vi kommer här att redogöra för vilka effekter det får på organisationen, vilka fördelar som kan uppnås, hur systemet är uppbyggt samt vilka risker som är värda att ta i beaktande.

Före en implementering av ett heltäckande system finns en stor del av informationen redan lagrad i organisationen. Ofta finns den i flera olika datorsystem som inte kan kommunicera med varandra. (Davenport, 1998) När datan istället finns lagrad i en databas är det möjligt för olika funktioner inom företaget att hämta upp den. Därmed ökar transparensen inom organisationen (Dechow & Mouritsen, 2005) samt ett mer holistiskt perspektiv kan uppnås (Davenport, 1998).

Installationen av ERP-system har visat sig vara både komplex och kostsam (Davenport, 1998; Ross & Vitale, 2000). Därför är det viktigt att företaget noggrant analyserar sin verksamhet, för att systemet ska ge önskvärd effekt. Kostnaderna och problemen som kan uppstå vid implementeringen riskerar annars att öka okontrollerat. (Davenport, 1998)

3.2.1 Strukturen av ERP-system

Ett ERP-system är ett heltäckande system. För att kunna matcha organisationer med olika verksamheter från skilda branscher är det uppbyggt av moduler (se figur 4). Dessa är fristående och organisationen kan välja hur många de önskar integrera. Ju fler moduler som implementeras, desto större fördelar går att uppnå. Författaren poängterar dock att det också innebär större kostnader, risker och förändringar i verksamheten. I denna uppsats fokuserar vi på lager- och beställningssystem vilket kan ses som en del av modulen *Inventory and Supply Applications*. (Davenport, 1998)



Figur 4 Anatomien av ett ERP-system. Från "Putting the Enterprise into the Enterprise System" av T. H. Davenport, 1998. *Harvard Business Review*, 76, (4).

3.2.2 Risker med datasystem

Möjligheterna med ett ERP-system är stora som ovan diskuterats. Det finns dock risker värda att beakta.

“It is certainly true that enterprise systems can deliver great rewards, but the risks they carry are equally great.”

(Davenport, 1998, s. 123)

Som utläses av tabell 2, delar Romney och Steinbart (2009) in riskerna med ERP-system i fyra kategorier: i) naturkatastrofer, ii) mjukvaru- och utrustningsfel, iii) oavsiktlighet och iv) avsiktlighet. De flesta kategorier är självförklarande men några kräver vidare förtydligande. Under kategorin oavsiktlighet nämns fel av personal. De kan ha sin orsak i oaktsamhet, att rutiner inte följs eller att de inte fått tillräckligt med träning. Dålig matchning, vilket också nämns under oavsiktlighet, hänvisar till att systemet inte stödjer organisationens behov eller inte är kapabelt att hantera dess uppgifter. (Romney & Steinbart, 2009)

Tabell 2 Exempel på risker med ERP-system

Kategori	Exempel
Naturkatastrofer	Bränder, översvämningar, jordbävningar etc.
Mjukvaru- och utrustningsfel	Hård- och mjukvarufel, buggar, strömavbrott och oupptäckt fel i dataregistrering.
Oavsiktlighet	Fel av personalen, data som går förlorad eller finns på annan plats än enligt plan och dålig matchning.
Avsiktlighet	Sabotage, korruption, virus och datorbedrägeri.

Not. Baserad på *Accounting Information Systems* av M. B. Romney & P. J. Steinbart, 2009, Upper Saddle River: Pearson.

Harrast och Weirich har också gjort en indelning av risker, dock med ett bredare fokus på IT i helhet. Först och främst nämner de risken med att systemet inte fungerar eller inte är tillgängligt. Därefter följer risken med att systemet inte uppfyller förväntningarna eller sitt syfte, vilket går att koppla till *dålig matchning* i tabell 2. Slutligen beskriver de en risk som kan uppstå när ändringar görs i ett system, som sedan kan påverka andra angränsande. (Harrast & Weirich, 2009)

3.3 Lagerhantering

Tidigare ansågs den bästa lösningen för att uppnå hög kundservice vara att ha stora buffertlager. Trenden har istället övergått till att satsa mer på bättre planering och kommunikation. I sin tur innebär det en strävan efter en jämnare lagernivå baserad på efterfrågan och att ge en bättre kundservice. (Ellram et al. 1999) Inom dagligvaruhandeln idag anses lagerhanteringen vara en kritisk faktor till det finansiella resultatet (Dubelaar et al. 2001; Pal & Byrom, 2003). I denna sektion kommer fler aspekter på ämnet att beröras.

3.3.1 Push och Pull

När styrning av en leveranskedja diskuteras är det ofta i termerna push och pull (Jonsson & Mattsson, 2011). Nedan följer en förklaring av dessa i en dagligvarukontext: (Levy & Weitz, 2009)

- Push - Varor beställs till butiken baserat på uppskattad efterfrågan. Den förväntade kvantiteten trycks (push) ut till butiken.
- Pull - Beställning av varor är baserade på historisk försäljningsdata, vilken skickas som POS-data till leverantören. Efterfrågan i butik drar (pull) varorna genom leveranskedjan.

3.3.2 Point-of-Sales data

Ett led i utvecklingen för att förbättra kundservicen är att använda sig av teknologi för intern kommunikation. De viktigaste systemen är scanning/streckkodsavläsning och POS-data. (Ellram et al. 1999)

“POS refers to the hardware and software that is utilized for finalizing a sale with a customer.”

(Fiorito et al. 2010, s. 887)

POS innebär att när en vara scannas in i kassan lagras information om artikel och kvantitet. (Ellram et al. 1999) Den förs sedan över elektroniskt till en leverantör/grossist som kan fylla på lagret i takt med försäljningen. (Jonsson & Mattson, 2011) Enligt Cachon och Fischer (2000) har denna teknik resulterat i kortare ledtider och minskade kostnaderna för orderhantering i leveranskedjan. Tanken med POS är inte att det ska vara ett isolerat system, utan de stora fördelarna uppkommer i integration med andra system och annan data. (Ellram et al. 1999) Exempelvis kan POS utgöra en del i ett automatiserat beställningssystem.

3.3.3 Prognoser

Att inom dagligvarubranschen förutse kommande efterfrågan är svårt på grund av främst tre faktorer: i) konkurrens utifrån, ii) ändrade efterfrågemönster och iii) kampanjer. (Stank, Daugherty & Autry, 1999) För att göra dessa prognoser finns det olika metoder.

Det grundläggande antagandet när prognosmetoder diskuteras är att verkligt utfall kommer att följa någon form av mönster. Mönstret är influerat av säsongvariationer, trender och kausala samband, samtidigt som slumpmässiga faktorer också påverkar. Chase beskriver utfall som summan av trenden plus variationen. Prognosen och det verkliga utfallet kommer alltid att skilja sig åt. Syftet är dock att minimera dessa skillnader genom att välja en tillförlitlig metod. Generellt delas dessa in i två kategorier: kvalitativ och kvantitativ. (Chase, 1997)

- Kvalitativ - Metoden förlitar sig på vad personalen tror kommer att efterfrågas i framtiden och baseras således på deras omdöme.

- Kvantitativ - Metoden är indelad i två underkategorier: tidsseriebaserad och kausala samband. Den förstnämnda förlitar sig enbart på försäljningshistorik. Antagandet här är att framtida efterfrågan speglar tidigare. Den sistnämnda baseras på kausala samband. Förutom historik inkluderas här även variabler som säsongvariationer och trender.

En av fördelarna med den kvalitativa prognosmetoden är att den ofta resulterar i korrekta prognoser. Ytterligare två är att utvecklandet av systemet innebär en relativt liten kostnad för företaget samt att det inte finns något behov av att installera hård- och mjukvara. En nackdel med den kvalitativa prognosmetoden är att den alltid är subjektiva. Personen som utför beställningen och dess tillhörighet till konsumentgrupp (kön, civilstånd, inkomstnivå etc.) påverkar alltid prognoserna i någon riktning. En annan nackdel är att personen som beställer sällan har ett holistiskt perspektiv på företagets ekonomiska situation eller en förståelse för ekonomiska variabler. Det kan resultera i att orderkvantiteter och lagernivåer inte är ekonomiskt optimala för företaget. (Chase, 1997)

Den främsta fördelen med tidsseriebaserade prognoser är att det är smidigt om butiken har ett brett sortiment med flertalet artiklar, där variationen i försäljning är relativt stabil. Fler fördelar är att de är enkla att förstå och systematisera. De stora nackdelarna är behovet av stora mängder försäljningsdata och att anpassningen till försäljningstrender sker långsamt. (Chase, 1997)

En av fördelarna med kausala prognosmetoder är att de är relativt billiga att hantera med en dator. På kort- och medellångsikt har prognoserna dessutom en hög korrekthet. Nackdelarna å andra sidan är att prognoserna till stor del baseras på kausala samband mellan konsumentbeteende och variabler som väder, prisförändringar etc. Sambanden är i hög grad baserade på antaganden som inte nödvändigtvis stämmer överrens med verkligheten. Andra nackdelar är att det är dyrt att bygga och underhålla systemet för att utföra dessa prognoser. (Chase, 1997)

3.4 Problem med lagerhantering

Tidigare har aspekter på lagerhantering berörts. I denna sektion följer problem som kan uppstå med densamma. Eftersom tillgängligheten på den vara som kunden efterfrågar har stor betydelse för kundnöjdhet och försäljning, är lagerhantering viktigt (Taylor & Fawcett, 2001). Nedan presenteras två av de problem som karakteriserar den inom dagligvaruhandeln.

3.4.1 Varubrist

När en kund besöker en butik med avsikten att köpa en specifik produkt, förväntar sig denne att produkten ska finnas på hyllan. Tillgängligheten bidrar därmed till kundnöjdheten. Varutillgängligheten blir en viktig indikator för den nivå av kundservice som ges. (Taylor & Fawcett, 2001) Den optimala servicenivån vore således att ha alla varor tillgängliga alltid. Det skulle dock bli extremt kostsamt. (Trautrim, Grant, Fernie & Harrison, 2009)

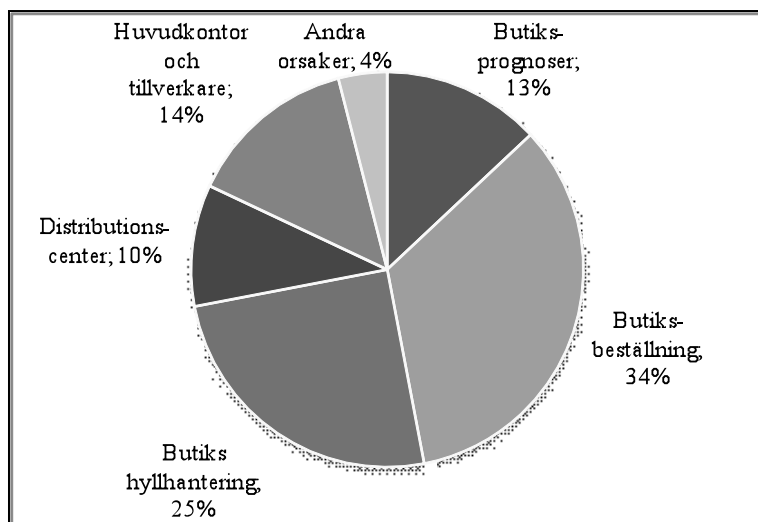
Varubrist eller i allmänt tal hål i hyllan (eng. out-of-stock) definieras av Aastrup och Kotzab enligt följande:

“...a product not found in the desired form, flavour or size, not found in saleable condition, or not shelved in the expected location.”

I Efficient Consumer Response – ECR Europas studie
(citerad i Aastrup och Kotzab, 2009, s.766)

Corsten och Gruen (2003) visar att en stor del (8,3 procent) av varorna inte uppfyller de krav som introduceras ovan. Vid hål i hyllan ställs kunden inför ett val av hur denne ska reagera. De kan delas in i fem olika typer. Två av dessa innebär att varan substitueras med antingen en liknande vara av samma märke eller med ett annat märke. De tre övriga innebär att kunden väljer att senarelägga inköpet, köpa varan i en annan butik eller avstå från att köpa varan. (Corsten & Gruen, 2003; Trautrim et al. 2009) De tre senare alternativen bör ses som mer allvarliga för butiken, då de innebär en risk för förlorad försäljning. I de två första fallen när kunden väljer att substituera varan, kan det dock medföra att denne inte blir helt nöjd. (Trautrim et al. 2009)

Att en vara saknas beror i stor utsträckning på butikerna. Två tredjedelar till tre fjärdedelar av hål i hyllan orsakas av dem (se figur 5) (Corsten & Gruen, 2003). Ehrenthal och Stölzle (2013) beskriver ytterligare ett antal orsaker till bristen av varor. Författarna listar totalt sju moment där problem kan uppstå som leder till varubrist: i) kontroll av lagersaldo, ii) orderhantering, iii) leverans, iv) varuhantering, v) hyllpåfyllnad, vi) placering och vii) kampanjer.



Figur 5 Orsaker till hål i hyllan, mätt som genomsnitt i världen. Baserad på “Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the cause, and the efforts to address retail out-of-stocks” av D. Corsten & T. Gruen, 2003. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, (12).

Tillgängligheten på varor är en övervägning mellan ökad försäljning och ökade kostnader. Om hyllorna är fyllda är det möjligt att sälja mer, eftersom varorna är tillgängliga för köp. Å andra sidan innebär en hög lagernivå ökade hanterings- och lagringskostnader. Ökad

tillgänglighet resulterar i att servicegraden i butiken höjs, då produkterna finns på hyllan i större utsträckning. Eftersom hål i hyllan ofta har sin orsak i butikens processer, handlar den ökade servicenivån om fler och mer utbildad personal. Vilken grad av tillgänglighet som är önskvärd skiljer sig dessutom åt mellan olika varukategorier. Anledningen är att de olika varugrupperna har olika lång hållbarhet. Dessutom ställer de olika krav på exempelvis hantering och förvaringstemperatur. (Trautrim et al. 2009)

3.4.2 Svinn

Svinn diskuteras i ett antal artiklar (Beck & Peacock, 2007; Chapman & Templar, 2006; Eriksson, Strid & Hansson, 2012; Howell & Proudlove, 2007; Ketzenberg & Ferguson, 2008; Rekik & Sahin, 2012). Hur begreppet svinn definieras skiljer sig dock åt. Några avgränsar svinn till varor som oförklarligt försvinner genom exempelvis stöld eller bedrägeri (Beck & Peacock, 2007; Howell & Proudlove, 2007). Andra definierar svinn som det som slängs eftersom det inte längre är i säljbart skick (Eriksson et al. 2012; Ketzenberg & Ferguson, 2008). Eftersom svinn leder till stora kostnader för butikerna är det viktigt att kontrollera det.

“The company should see loss prevention as equal to sales in importance.”

(Beck & Peacock, 2007, s. 34)

Vid fysisk förstörelse sorteras varor ut, för att de inte längre är i säljbart skick. Det kan bero på att de passerat ”bäst före-datum”, är förstörda eller av annan anledning inte går att sälja. För att butiken ska veta hur mycket som slängs och för att ha en korrekt redovisning, är det viktigt att varorna registreras. En anställd för in dessa antingen genom att scanna varan, om streckkod finns, eller uppskatta mängden vid viktvaror. Fel i registrering av kasserade varor beror således på att alla artiklar ej registrerats eller att den anställde gjort en felaktig bedömning av mängden. (Eriksson et al. 2012) Från ett ekonomiskt perspektiv illustreras svinn (eng. shrinkage) med följande citat:

“Intended sales income that was not and cannot be realised.”

(Chapman & Templar, 2006, s. 863)

Värdet av svinnet beskrivs följaktligen utifrån det tänkta försäljningsvärdet. I denna definition kan därmed också prisnedsatta varor räknas in. Det är de varor som inte inbringar det tänkta försäljningspriset, utan säljs till ett reducerat pris på grund av någon form av avvikelser. Det följer av att värdet på en vara bestäms utifrån ett antal kriterier: rätt kvalitet, vid rätt plats och vid rätt tidpunkt. Att värdet sätts till noll är den mest extrema värdesänkningen, vilket innebär att varan antingen inte går att sälja eller att den saknas fysiskt. (Chapman & Templar, 2006) Enligt vår definition relaterar den senare till oförklarligt svinn och den tidigare till fysisk förstörelse.

Chapman och Templar (2006) diskuterar dessutom sambandet mellan svinn och hål i hyllan. Genom att minska svinn kan en högre lönsamhet och en mer effektiv hantering av varor uppnås. Därmed borde även kundnöjdheten öka eftersom fler av kundernas önskemål

uppfylls, som tillgängligheten på varor, prisvärdhet, trevlig upplevelse samt möjligheten att göra alla inköp i en butik.

I diskussionen kring svinn är färskvaror viktigt att nämna. Deras egenskaper påverkar såväl tillgängligheten på varor som den fysiska förstörelsen. Färskvaror blir allt viktigare inom dagligvaruhandeln och kunderna ställer allt högre krav på dessa. Dessutom återfinns dessa i flera produktkategorier som mejeri, kött, frukt etc. Det ökade utbudet av dessa varor gör efterfrågan på artikelnivå svårare att förutse. Därmed försvåras också varutillgängligheten. (Broekmeulen & Donselaar, 2009)

Färskvaror omgärdas av stora problem. Om de inte säljs inom en viss tid, måste de kasseras eftersom de inte längre är i säljbart skick. Upp till 15 procent av värdet för färskvaror förlorar butikerna till följd av detta. (Ferguson och Ketzenberg, 2006) Andra forskare förstärker resonemanget och nämner att färskvaror utgör en stor del av den fysiska förstörelsen. Dessutom är andelen som slängs, i relation till försäljning, betydligt större än för andra varukategorier (Li, Cheang & Lim, 2012; Schütt & Strid, 2013).

3.5 Automatiserat beställningssystem

Kärnan i denna uppsats är ett automatiserat beställningssystem. I denna sektion kommer olika aspekter relaterade till det att beröras. Vi börjar med att beskriva syftet och förbättringspotentialen, för att sedan övergå till olika nivåer på automatisering och de kritiska faktorerna.

Flertalet företag har ändrat från att förlita sig på prognosstyrande push-system, till ett mer reaktionsdrivet pull-system. Ett exempel på en del i denna utveckling är automatiserade beställningssystem. (Sabath, Autry & Daugherty, 2001) Syftet med ett sådant system går att utläsa i följande citat:

“The goal of AR [Automatic Replenishment] is the effective management of inventory levels while simultaneously attempting to attain an optimal level so that the retailer will neither lose sales nor sacrifice customer relationships.”

(Dandeo et al. 2004, s. 30)

Grundtanken med ett automatiserat beställningssystem är att en order skickas iväg när antalet varor av en specifik artikel på hyllan sjunker under en förutbestämd nivå (DeHoratius & Raman, 2008), vilket inom logistiken benämns med beställningspunkt (Jonsson & Mattson 2011).

Daugherty et al. (1999) nämner tre viktiga komponenter som återfinns i samtliga system: i) support till beslutsfattande, ii) produktidentifieringsteknologi (streckkod) och iii) informationsöverföring. När ett sådant system införs blir lagerhanteringen effektivare. Det beror på att mer precis planering samt att rutiner för beställning och påfyllnad införs (Daugherty et al. 1999). Förr användes stora lager för att öka tillgängligheten av varor i butik (Ellram et al. 1999). Till skillnad från det synsättet tillåter inte automatiserade

beställningssystem stora säkerhetslager. Fokus ligger istället på korrekt och läglig information, vilket ska minska problem med hål i hyllan. Poängteras bör dock att ett automatiserat beställningssystem kan vara mycket resurskrävande, både initialt och fortlöpande för att underhålla lagernivån. (Daugherty et al. 1999)

Den förbättrade lagerhanteringen tillsammans med bättre hyllplatsproduktivitet förväntas öka försäljningen, vilket är en av de stora fördelarna med ett automatiserat beställningssystem. Med förbättrad hyllplatsproduktivitet menas färre hål i hyllan och mindre behov av säkerhetslager i bakutrymmen. Andra fördelar med systemet är kostnadsreduceringar, snabbare lageromsättning och förbättrad kundservice. (Daugherty et al. 1999; Sabath et al. 2001) Sabath et al. (2001) menar även att automatiserade beställningssystem leder till färre prisnedsättningar, eftersom antalet produkter med kort datum förväntas minska.

3.5.1 Automatiseringsnivå

Det som beskrivits ovan är generella aspekter på automatiserade beställningssystem. Värt att poängtera är dock att vissa skillnader går att hitta mellan olika system. Det gäller främst komplexiteten dvs. antalet funktioner som är inkluderade. Enklare system lagrar endast information om lagernivå och skickar automatiskt en order när nivån sjunkit under beställningspunkten. Mer avancerade gör dessutom prognoser för framtida efterfrågan, baserade på försäljningshistorik. (Angerer, 2005) Ofta tar olika indelningar av automatiseringsnivåer sin början i den manuella beställningen, för att sedan övergå till mer och mer automatiserade.

Westland och Clark (1999) gör en tvådelad uppdelning: i) manuell beställning med datorassistans och ii) datorstyrd beställning med manuell assistans. Garry anser att en indelning i tre nivåer är mer relevant: i) manual ordering, ii) assisted ordering och iii) automated ordering. Den förstnämnda utgår från den traditionella metoden att varubeställningar görs av butikspersonalen. Ofta görs dessa med hjälp av en handdosa som scannar av hyllkantsetiketten. Den andra syftar till då en dator skapar orderförslagen. Innan en order genereras måste förslagen godkännas av butikspersonalen. Slutligen kategoriseras de system som automatiskt gör varubeställningar till butik, till den tredje och sista. (Garry, 2004)

3.5.2 Kritiska faktorer

Den typiska dagligvarubutiken hanterar dagligen stora mängder artiklar, dvs. produkter av olika art, storlek och smak. Således är det inte enkelt att ha kännedom om var varje produkt befinner sig. Att kontrollera att systemets lagernivå stämmer överrens med de varor som faktiskt finns på hyllan, är inte enkelt. (Kang & Gerswin, 2005)

Inkorrekt lagernivå dvs. skillnaden mellan den lagernivå som systemet visar och det fysiska lagret i butik, är ett väsentligt problem för butiker som använder sig av automatiserade beställningssystem. (DeHoratius, Mersereau & Schrage, 2008) Anledningen till att lagernivåerna inte stämmer överrens kan vara flera. Kang och Gerswin (2005) delar in orsakerna i fyra kategorier: i) lagerförlust, ii) transaktionsfel, iii) otillgängligt lager och iv) inkorrekt produktregistrering. Lagerförlust innefattar all form av förlust av lagerförda varor,

dvs. svinn. De delar vidare in kategorin i känd och okänd. Den förstnämnda upptäcks av personal och registreras korrekt i lagersystemet. Okänd lagerförlust däremot är en av orsakerna till att lagernivån blir inkorrekt, då dessa inte registreras. Transaktionsfel uppkommer främst i inflödet till och utflödet från butiksbyggnaden. Därför måste inleveranser och eventuella avvikelser i dessa registreras. Försäljningen måste även föras in i kassan korrekt. Den tredje kategorin härrör till varor som finns inom butikens väggar men inte är tillgängliga för försäljning. Av någon anledning är de dolda, också benämnt med "phantom stockouts" (Raman, DeHoratius & Ton, 2001). Ett exempel på den sista kategorin, inkorrekt produktregistrering, är att personalen scannar in en artikel men räknar en annan, på grund av slarv.

Ytterligare en aspekt på lagerförlust som DeHoratius och Raman (2008) diskuterar är hanteringen av fysisk förstörelse. Om inte denna registreras i systemet, kommer lagernivån vara inkorrekt. För att mer ingående förklara det som Kang och Gerswin (2005) benämner som transaktionsfel, används följande exempel från Fisher, Raman och McClelland. En kund köper två paket yoghurt; en med citron- och en med vaniljsmak. Båda är av samma märke och har samma pris. Om kassörskan slår in citronpaketet två gånger resulterar det i en felaktig lagernivå för båda artiklarna, även om beloppet som kunden betalar är korrekt. Citronyoghurten får en för låg lagernivå, samtidigt som en för hög kommer att visas för vaniljyoghurten. Anledningarna till att detta sker kan vara flera. Exempelvis kan det bero på ett misstag från kassörskan eller en okunskap från densamme om hur produkterna bör registreras. Det kan även vara avsiktligt för att personalen önskar arbeta snabbt snarare än korrekt. (Fisher et al. 2000)

Lagersaldot är en direkt support till beställningsfunktionen i systemet. Därför är det av yttersta vikt att det är korrekt. Om den registrerade lagernivån inte stämmer överrens med det fysiska lagret kan främst två fel uppstå. Antingen kommer beställningssystemet beställa hem varor som det redan finns tillräckligt av eller fallera att skicka en order på artiklar som behövs. (DeHoratius & Raman, 2008) Problemet som uppstår, både när det är slut i hyllan och när produkterna återfinns i för stor mängd medför en resultatförsämring. (Raman et al. 2001)

3.6 Påverkan på och styrning av organisationen

Implementeringen av ett nytt system medför förändringar för medarbetarna i organisationen. Därför är det av stor vikt att förstå hur de påverkas och agerar (Romney & Steinbart, 2009). Följaktligen är det även viktigt att studera hur organisationen styrs och hur dess mål överensstämmer med medarbetarnas. I denna sektion kommer vi belysa organisationsförändringar, implementering och incitament.

3.6.1 Organisationsförändringar

Vid införandet av ett ERP-system sker en direkt påverkan på organisationen och dess kultur. Ledningsstrukturen tenderar att strömlinjeformas. Därmed planar organisationshierarkin ut och blir mer flexibel och demokratisk. Samtidigt innebär det att kontrollen över information centraliseras och blir mer transparent. Processerna tenderar även bli mer standardiserade. (Davenport, 1998) Ett naturligt resonemang vore kanske att säga att detta leder till en statisk

organisation. Tvärtom hävdas det att förändringar pågår ständigt och att ett ERP-system aldrig stabiliseras (Ross & Vitale, 2000; Quattrone & Hopper, 2001). Kallinikos (2004) påpekar även att denna standardisering inte ska ses som att personalen kommer att få en förutbestämd manual att följa. Det kommer främst innebära att någon form av "best practices" utarbetas och att arbetssättet förenklas.

Tidigare när datasystem utvecklades hade de till uppgift att matcha företagets processer. Numera är ordningen den omvända. I de flesta fall kräver implementeringen av ett affärssystem att verksamheten istället måste anpassas till systemet. (Davenport, 1998) Det kan jämföras med en liknelse av Dechow och Mouritsen (2005) vilka jämför ett ERP-system med en ångväkt som är svår att kontrollera.

Storleken på systemet kan leda till problem om personalen inte förstår dess uppbyggnad. Tanken är att överblicken ska förbättras med ett integrerat system. Om insikten om vad som är kärnverksamhet samt vilka de stödjande processerna är saknas, kan det resultera i förvirring. (Kallinikos, 2004) Ett ERP-system är trots allt en universell lösning, vilket medför en risk. Alla organisationer skiljer sig åt. Av den orsaken kan implementeringen av en standardlösning innebära en fara. (Davenport, 1998)

3.6.2 Implementering

Att implementera ett ERP-system är ett omfattande arbete. Det tar ofta lång tid och kostar stora summor. Därför finns det ett behov av att förstå fördelarna med systemet, svårigheterna för implementeringen, samt styrningen när det är installerat. (Akkermans, Bogerd, Yücesan & van Wassenhove, 2003) Det finns fler som påtalar svårigheterna med implementeringen av system.

“The behavioral aspects of change are crucial, because the best system will fail without the support of the people it serves.”

(Romney & Steinbart 2009, s. 692)

För att undvika motstånd till förändringen är det viktigt att studera de bakomliggande faktorerna. Exempelvis kan det ha sin grund i personliga egenskaper och bakgrund, sättet som förändringen introduceras på, tidigare erfarenheter av förändring, stödet från ledande befattningshavare, kommunikation, fördomar och naturliga motsättningar till förändringen, störande natur av förändringsprocessen samt rädsla. Huruvida den anställde anser förändringen vara positiv eller negativ, beror till stor del på hur individen påverkas. Det kan också finnas skillnader mellan hur chefer/ledning och de anställda upplever förändringar. Om företagets vinst förväntas öka eller kostnaderna sjunka, tenderar chefer att se det positivt. Däremot om det innebär ökad risk för att förlora jobbet, reagerar ofta de anställda motsatt. (Romney & Steinbart, 2009)

Motsättningar mot det nya systemet kan te sig i olika former. Aggression kan yttra sig genom att anställda försöker sabotera datan i systemet. Projektion innebär att personalen beskyller systemet för oönskade effekter. En tredje motsättning är undvikelse av systemet. Då försöker

de anställda avstå från inte använda systemet. För att undvika dessa typer av motsättningar diskuterar författarna några preventiva åtgärder. Dessa omfattar bland annat kommunicera öppet, få ledningsengagemang, testa systemet och gör systemet enkelt. (Romney & Steinbart, 2009)

Ross och Vitale (2000) studerade implementeringen av ERP-system. Majoriteten av de undersökta företagen medgav att de skulle förändrat processen om de gjort om den. De pekade bland annat på att de skulle utökat möjligheten till träning i systemet. Vergin och Barr (1999) tar implementeringen till ett dagligvaruhandelsperspektiv. I sin studie fann författarna att fyra aspekter var väldigt viktiga vid implementeringen: i) ledningens support, ii) tydliga interna och externa mål, iii) bevisad datakapacitet och iv) behovet av en kämpe.

3.6.3 Incitament

I västvärlden är ofta butiksjobb förknippat med låg status och låg lön. Det leder till hög omsättning av personal samt problem med att motivera densamma. Med anledning av det resonemanget kan butikspersonal delas in i tre olika kategorier: i) övergångsanställda, ii) kärnanställda och iii) karriärsökare. Beroende på vilken kategori den anställde tillhör, varierar engagemanget och motivationen till att arbeta inom dagligvarubranschen. Till övergångsanställda räknas deltids- och timanställda, vilka har jobbet som ett extraarbete. De har inget eller litet intresse av att fortsätta arbeta i butik. Kärnanställda är heltidsarbetande personal som vill fortsätta jobba i butik. Någon avsikt att nå en ledande befattning, finns dock inte. De som arbetar i butik med intentioner att göra karriär och bli chef, kategoriseras som karriärsökare. (Esbjerg, Buck & Grunert, 2010)

Trots att arbete i butik är ett lågstatusjobb, finner Esbjerg et al. i sin undersökning av den danska dagligvaruhandeln, att det inte är några svårigheter att hitta anställda, framförallt inte övergångsanställda. Ett problem kan dock vara bristen på ambition och arbetsvilja, eftersom dessa inte har något långsiktigt karriärintresse. Ur den anställdes perspektiv är lön, arbetstider, arbetsmiljö och sociala faktorer aspekter som påverkar motivationen. (Esbjerg et al. 2010)

Butikernas (och chefernas) mål med verksamheten kan delas in i tre huvudområden: i) finansiella, ii) sociala och iii) personliga. Den förstnämnda refererar till, enkelt förklarar, att tjäna pengar och ge investerarna/ägarna en god avkastning. Det andra åsyftar ett bredare synsätt än föregående. Att bistå samhället med varor och dess invånare med sysselsättning, är ett exempel. Om den anställde brinner för varorna de säljer, vill uppnå status eller få respekt från samhället, anses de drivas av personliga mål. (Levy & Weitz, 2009)

Anthony och Govindarajan diskuterar vidare incitament och styrningen av organisationen, som en del av ett management control system (MCS). Målkongruens mellan de mål som organisationen och de individuella medarbetarna strävar efter är viktigt att uppnå. Motivation av anställda sker genom kompensation för deras arbete. Denna består av tre delar: i) lön, ii) förmåner och iii) incitament. (Anthony & Govindarajan, 2007)

En annan aspekt på kompensationen och målkongruens, framhålls av Levy och Weitz, vilka diskuterar ägarstrukturen. Beroende på ägandet borde mål och fokus med verksamheten skifta. De som investerar i börsnoterade företag är oftast mest intresserade av att få ersättning för att de bistår verksamheten med sina pengar. Därför bör målet för en handlare i dessa organisationer primärt vara att ge investerarna en god avkastning. Således bör de fokusera på finansiella aspekter. (Levy & Weitz, 2009)

För ansvarsområdeschefer finns två olika typer av incitament: finansiella och psykologiska. Den första innehåller löneökningar, bonusar och förmåner. Den senare inkluderar möjlighet till befordran, ökade befogenheter, ökat ansvar, bättre stationering och erkännande. (Anthony & Govindarajan, 2007)

Att studera incitament i relation till beställningssystem är också viktigt. Donselaar, Gaur, van Woensel, Broekmeulen och Fransoo belyser problemet då chefernas mål inte överensstämmer med organisationens. Det kan resultera i att cheferna frångår systemets rekommendationer. Förutsatt att systemet inte genererar egna ordrar, utan enbart förslag, krävs att två krav uppfylls för att chefen ska följa detta: i) att denne tror att förslaget genererat av systemet är korrekt och ii) att dennes incitament är i linje med systemets mål. Om chefens mål överensstämmer med organisationens, vore det logiskt att ordern godkänns. En vanlig problematik är att chefer inte bedöms på lagerhållningen, utan snarare på tillgängligheten av varor och personalkostnader. Om systemet tar hänsyn till lagerkostnad uppstår en diskrepans mellan systemets och chefens mål. I sin tur leder det till att systemet frångås. Därmed frångås även organisationens övergripande mål. (Donselaar et al. 2010)

4. Empiri

I kapitlet avser vi att redogöra för den data vi samlat in från fallföretaget. Datan bygger på internt material, intervjuer och observationer.

4.1 Systemet Computer-Assisted Ordering

I denna sektion ämnar vi ge en inblick i det vi funnit kring systemet CAO. Avsnittet bygger på den information vi fått från KBK och Coop. Materialet är i form av dokument samt den telefonintervju vi genomfört med CAO-gruppen.

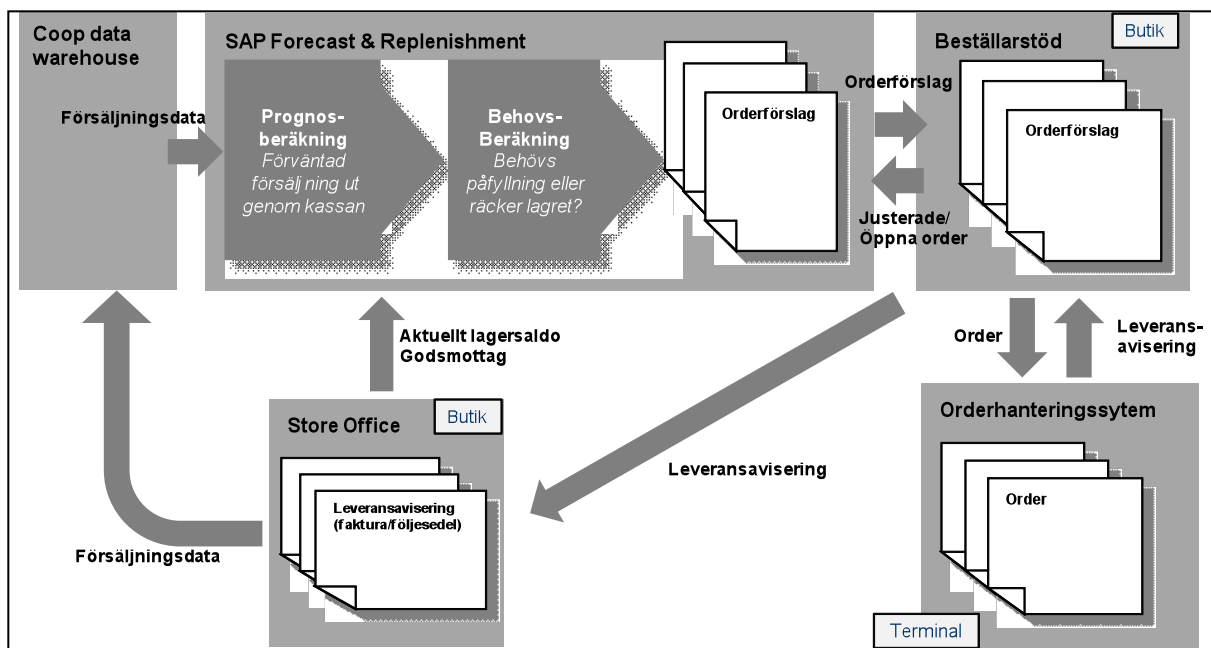
4.1.1 Bakgrund

Innan CAO implementerades gjordes beställningarna manuellt i butiken. Med hjälp av en handdosa gick beställningsansvarig runt i butiken, hylla för hylla, och scannade in hyllkantsetiketten samt valde kvantitet. Dessa rundor tog flera timmar och gjordes två gånger i veckan. Planeringen var av stor vikt så att beställningen färdigställdes innan stopptiden.

Nu har arbetet förändrats. CAO sköter beställningarna för majoriteten av de artiklar som finns lagrade på Coops centrallager, vilket utgör det gemensamma sortimentet. Det gäller kolonialartiklar och färskvaror. Lokala leverantörer av kött omfattas inte, likaså läsk, öl, mejerivaror och frukt. Dessa beställs fortfarande manuellt. Även somliga artiklar från CAO-godkända varukategorier måste beställas för hand. Ofta med anledning av att de inte tillhör grundsortimentet.

4.1.2 Systemets uppbyggnad

Systemet som KBK implementerar utgörs av flera olika delar. *Coop data warehouse* och *SAP Forecasting & Replenishment* är två av dem. För en fullständig bild av systemet se figur 6. Försäljningsstatistiken skickas från kassorna som POS-data via Coops lager till beställningssystemet. Tillsammans med information om lagersaldo från butiken, gör systemet en prognos- och behovsberäkning. Det utmynnar därefter i ett orderförslag. Personalen i butiken väljer sedan att antingen godkänna eller justera detta. När orderförslaget är godkänt bildas en order och butiken får en beräknad tidpunkt för leveransen.



Figur 6 CAO operativt flöde. (Internt material, Coop)

För att prognos- och behovskalkyler ska göras krävs ett flertal inputs. De som står till grund för prognosberäkningen är fyra faktorer. i) Sortiment och hyllplats, vilket butikerna själva väljer och meddelar CAO. ii) POS-data, som skickas från kassorna när en artikel säljs. iii) Försäljningsstatistik, vilket lagras under 110 veckor. iv) Säljpåverkande aktiviteter, som påsk och jul, tar CAO hänsyn till. CAO-gruppen menar att POS-datan är central. Att systemet beställer utifrån försäljning istället för yta i butiken, är en stor skillnad gentemot manuella beställningar. (CAO-gruppen).

Behovsberäkning är den andra viktiga delen i systemet, vilken baseras på ett antal faktorer. Dessa inkluderar minimilager, (lokala) kampanjer, leveransplan, butikslagersaldo och öppna ordrar. Den sistnämnda refererar till varor som är beställda men ännu ej levererade.

4.1.3 Implementeringsprocessen

Initialt i implementeringen krävs att butikspersonalen startar upp kategorierna och artiklarna de har i sortimentet. Med hjälp av en handdosa scannar de hyllkantsetiketten och väljer minimilager. Efter det inventerar de hur många varor de har i lager av den specifika artikeln. Lagersaldot börjar då uppdateras. När detta är gjort meddelas CAO när butiken önskar att systemet ska göra det första orderförslaget för artikeln.

Det är av stor vikt att uppstartsarbetet sköts korrekt. Att personalen blir rätt informerade, så att de kan lägga in korrekta värden i systemet är också centralt. Två problem som uppstått i butikerna är att personalen inte alltid har tid att ta till sig informationen och att instruktionerna varit för praktiska. Det har resulterat i att butiksanställda inte alltid förstår systemet. Därför har felaktiga värden för minimilager och täckdagar lagts in. Att lära sig de nya rutinerna har ibland tagit lång tid för butikerna. (CAO-gruppen) Delvis kan det bero på viljan från butikernas sida.

”Man tycker sig inte ha tid till att göra vissa grejer, men man hade alltid tid till att beställa.”
(CAO-gruppen)

För att hantera implementeringen har butikerna fått ett tidsschema. Där visas vilka varukategorier som ska läggas in när. Schemat är utformat av CAO-gruppen. KBK har dock bestämt vilken butik som ska starta när. De har även tilldelat butikerna extratimmar under en tioveckorsperiod, för att de ska kunna ägna sig åt implementeringen.

En av funktionerna i systemet är att det går att välja vilka varor butiken vill ha levererade när. Generellt har butikerna leverans två dagar per vecka. Butikerna kan välja att likställa leveranserna. Då görs ingen justering i CAO. Systemet kommer att lägga en order med målet att varorna ska komma till butiken så nära inpå förväntad försäljning som möjligt. Motivet är att minska lagringstiden. Det finns dock en möjlighet för butikerna att påverka dessa leveranser. Exempelvis kan de dela upp det på en huvudleveransdag och en kompletteringsleverans. Vilka varukategorier de vill ha levererade när, är också möjligt att välja. Om de väljer att enbart få en vara under veckans första leverans, meddelar de CAO detta tillsammans med hur många täckdagar de önskar. Det är det antal dagar de vill att leveransen ska räcka. Om butiken väljer ett stort antal täckdagar, medför det ofta att samtliga varor som levereras inte ryms i hyllan. Dessa behöver då lagras på baklagret till fyllnadsgraden minskat.

4.1.4 Skötsel av CAO

De som tidigare hade ett beställningsansvar i butikerna har nu ett CAO-ansvar. Enkelt uttryckt innebär det att de ska ha uppsikt över ett lagersaldo. För att systemet ska generera så korrekta orderförslag som möjligt, är det viktigt att denna arbetsuppgift sköts. Varje dag skickas det en kontrollanmodan till butiken. I den upplyser CAO om artiklar med misstänkt låg lagernivå, noll eller negativ, som den vill att butiken fysiskt inventerar. Om det slarvas med anmodan kan det dröja innan fel upptäcks och korrigeras. Följaktligen leder det till bristfälliga orderförslag.

Beställningssystemet har också medfört att ”fronta”, dvs. flytta fram varor på hyllan för att den ska se mer tilltalande ut, ökat i betydelse. Det beror till stor del på att lagernivån förväntas minska. Andra arbetsuppgifter som CAO fört med sig är spontankontroller och uppdatering av lagersaldot. CAO-gruppen menar att det sistnämnda är mest centralt.

”Lagersaldot är ju nyckeln till allting. Har du inte rätt i ditt lagersaldo, så blir det inte rätt heller.”

(CAO-gruppen)

Lagersaldovård som nämnts ovan relaterar, enkelt uttryckt, till skötsel av lagersaldot. Det innebär att löpande varumottagning, försäljning samt fysisk förstörelse registreras på ett korrekt vis. Utöver detta är det kritiskt att avvikelser i lagersaldot i CAO och det fysiska saldot i butik rapporteras när de upptäcks. Förutom lagersaldovård är sortimentsvård grundläggande. Det innebär att förändringar i sortimentet (nya och utgående artiklar) måste

rapporteras korrekt i systemet. Likaså att lokala kampanjer meddelas CAO. Uppstår avvikelser i någon av dessa aktiviteter, kan det leda till felaktiga eller uteblivna ordrar.

En annan del som måste skötas är orderförslagen. CAO genererar förslag till butiken, i vilka personalen kan göra ändringar. Missar de att kontrollera dem beställs varorna utefter orderförslaget. Således får butiken alltid leverans. Enligt CAO-gruppen är just möjligheten till ändringar i orderförslagen en styrka. Vidare menar hon att om butiken inte kunnat ändra sina orderförslag, skulle de sakna kontroll.

Olika varukategorier ställer delvis olika krav på hanteringen av CAO. Enligt CAO-gruppen är kontrollen av orderförslaget på färskvaror mer kritiskt än för övriga kategorier. Anledningen är att butikerna själva till viss del behöver justera för effekter av kampanjer. Exempelvis om det är extrapris på en falukorv, väljer kunderna den i större utsträckning än en korv av annat fabrikat. Eftersom hållbarheten är begränsad är det viktigt att de justerar så att CAO beställer hem mindre av andra falukorvar. Annars riskerar butiken behöva slänga varor.

4.1.5 Förväntat resultat

Implementeringen av CAO beräknas medföra ett antal effekter. Det interna materialet från Coop pekar framförallt på tre områden, vilka visas i tabell 3.

Tabell 3 Beräknade effekter av CAO-implementeringen

Förbättringsområde	Effekt
Hål i hyllan	Minskning 2-3 %-enheter
Fysisk förstörelse	Minskning 5-10 %
Kapitalbindning	Minskning 25-30 %

Not. Internt material, Coop

Parametrarna styrks också av vår intervju med CAO-gruppen. Hon menar att dessa effekter till stor del har bekräftats efter implementeringen. Samtidigt påpekar hon att det kan vara svårt att mäta vissa aspekter. Att butikerna fått en bättre fyllnadsgrad och jämnare leveranser står dock klart. Coop genomför ett antal projekt i sin satsning att förbättra lönsamheten. Eftersom flera av dessa genomförts samtidigt, kan det vara svårt att göra en rättvis jämförelse. (CAO-gruppen)

4.2 Ledningen

I denna sektion avser vi att återspegla det material vi fått från ledningen inom KBK, främst genom intervjuer med projektledaren och economichefen. Vi kommer dessutom att presentera den data avseende fysisk förstörelse som vi sammanställt med material från servicekontoret.

4.2.1 Föreningens målsättning

Enligt economichefen följer KBK till stor del målet som Coop satt upp.

”Tillsammans med våra medlemmar utvecklar och erbjuder vi människor dagligvaror och tjänster som ger ekonomisk nytta och ett bättre liv.”

(Internt material, Coop)

KBK har även formulerat ett eget finansiellt mål, mätt som resultat i procent av föreningens totala omsättning. Det är främst i kärnverksamheten inom dagligvaruhandeln som dessa pengar ska genereras. På det hela taget uppnås inte målet idag. Några butiker uppfyller det medan andra har underskott. Ekonomichefen medger att det kan vara tärande när butiker som går med vinst, tvingas täcka upp för de som inte når ett positivt resultat. Han poängterar dock att de alla tillhör samma företag och att marknaden är långt ifrån statisk.

”Det kan vara en lönsam butik idag som nästa år är olönsam på grund av att det händer något på marknaden. Man får vara rätt försiktig och ödmjuk där.”

(Ekonomichef)

4.2.2 Branschens utveckling

Enligt ekonomichefen har dagligvaruhandeln varit stabil i Sverige och inte speciellt konjunkturkänslig. Han menar dock att det blivit tuffare för varje år och att det idag är många aktörer på marknaden. Även om konkurrensen hårdnar anser ekonomichefen att den är viktig för en väl fungerande marknad.

De stora förändringarna under senare år menar ekonomichefen främst handlar om lågprisetableringar i form av kedjorna Netto och Lidl. Bergendahlsgruppen har också börjat konkurrera på allvar med sin City Gross-kedja. Övriga, ICA, Coop och Axfood har varit med under en längre tid. I dagsläget handlar det till stor del om att kommunicera Coops varumärke till kunderna och få dem att återvända.

All detaljhandel utgår från samma grund, enligt ekonomichefen. Att hålla en låg kostnadsbas för bra varor, som säljs till låga priser, i bra butiker är centralt. Flödet och volymerna är viktiga element då det råder små marginaler.

Ekonomichefen diskuterar dessutom att teknologin inom branschen har utvecklats mycket under senare år. Investeringsnivån är väldigt hög därinom. Coop får inte tappa på området, utan han vidhåller att det är viktigt att de hänger med i utvecklingen. Nu för tiden ställs högre anspråk.

”Idag är det ju liksom realtidskrav på det mesta.”

(Ekonomichef)

4.2.3 Lönsamhet inom föreningen

Coop och KBK utvecklas i samma riktning. Att hitta rätt i sin marknadsposition, med bra butiker, i rätt storlek, i rätt läge, med rätt personal, är viktigt för båda. Därför är fokus idag i större utsträckning på affärsmässigt agerande än det varit tidigare. (Ekonomichef)

Svinn anser ekonomichefen är ett stort problem. Speciellt med tanke på att det kraftigt påverkar lönsamheten negativt. Fysisk förstörelse bör vara jämförbart mellan butiker, förutsatt att regler och rutiner följs. Oförklarligt svinn kan dock variera mellan butiker, orter och kundgrupper. Under 2012 stod dessa kostnader för en betydande summa enligt ekonomichefen. Fysisk förstörelse bör kunna hanteras bättre genom mer korrekta beställningar, medan oförklarligt svinn är svårare att påverka.

Ekonomichefen menar vidare att personalen inom föreningen tidigare sett för lättsamt på det som slängts. Han hoppas på en förbättring gällande fysisk förstörelse. Den borde åskådliggöras bättre enligt ekonomichefen. Det kan göras genom att regelbundna rapporter på olika kategoriområden tydliggörs för personalen. Därmed skulle det möjliggöra att den ansvariga får stå till svars för varför det slängs så mycket. Ekonomichefen sätter även resonemanget i relation till att arbeta inom en Kooperation, kontra en privatägd butik. Han menar att inom den senare skulle acceptansen inte varit lika hög.

4.2.4 Prestationsmätning

Vad gäller ekonomistyrning används framförallt traditionella verktyg, som regelbundna resultaträkningar, budget, budgetprognoser och benchmarking mellan butikerna. Det sker även jämförelser med andra liknande föreningar avseende logistikkostnader, svinn, marginaler, personalkostnader etc.

På butiks nivå är det viktigaste måttet försäljningen. Det åskådliggörs med försäljningsindex per butik. Ekonomichefen menar att försäljningen är central, eftersom det är betydligt enklare att generera ett positivt resultat om intäkterna ökar. Näst viktigast är försäljningsmarginalen. Den består av försäljningspris reducerat för anskaffningspriset, exklusive logistikkostnader. Dessa kostnader inkluderas istället i bruttovinsten. Ekonomichefen pekar dessutom på två andra mått som blir allt viktigare, omsättningshastigheten på varulagret samt mängden butiksytta i relation till försäljningen.

Butikscheferna har både ekonomiska och andra incitament. Ett premielönesystem finns och baseras på butikens resultat. Andra incitament är exempelvis att utvecklas inom organisationen. Ekonomichefen menar att butikschefen har en betydande roll för butiken och dessa bör därför motiveras på ett korrekt vis.

4.2.5 Föreningen och CAO

För att vända verksamhetens resultat har KBK genomfört ett antal projekt. De initierade under slutet av 2011 ett förändringsarbete med att övergå från bruttoredovisning till nettoredovisning. Under hösten året därpå gjordes, i samarbete med hela Coop, en sortimentsrevidering. Sortimentet har enligt ekonomichefen tidigare inte varit tillräckligt styrt. Konsumentföreningarna och de fristående Coop-butikerna har inte samarbetat i önskad utsträckning. Det har resulterat i att de inte fått de bästa inköpsvillkoren. Under revideringen såg samtliga butiker över sortimentet. Artiklar med låg lönsamhet och liten försäljningsvolym togs bort. Istället riktades fokuset mot mer lönsamma varor. Tanken med revideringen är att

butikerna ska ha ett mer enhetligt sortiment, för att kunna få bättre villkor med leverantörerna centralt.

Implementeringen av CAO sammanföll därmed delvis med sortimentsrevideringen. Projektledaren nämner att det varit på tal länge med en övergång till automatiserat beställningssystem. Ändringar i andra system har emellertid gjort att planeringen skjutits på framtiden. En annan orsak denne nämner är att KBK ville slippa ”barnsjukdomar”. Med det menar projektledaren stora problem och medföljande kostnader, till följd av att systemet inte testats i tillräckligt stor utsträckning.

Ekonomichefen var väldigt positiv första gången denne fick höra talas om CAO. Han tror att ett väl fungerande system hjälper butikerna till bättre kontroll och styrning av varuflödet. I sin tur borde det resultera i förbättrad lönsamhet.

”Att generera automatisk orderpåfyllnad utifrån verkliga försäljningssiffror måste ju vara det korrekta. Istället för att du ska ha ett antal inköpare och du ska gå på prognoser.”

(Ekonomichef)

KBK började övergången till CAO med att utse en projektledare och två pilotbutiker. Tanken enligt projektledaren med dessa piloter var inte primärt att agera informationskälla till efterföljande butiker, utan en säkerhetsåtgärd. Trots att Coop Sverige under flera år implementerat CAO i butiker runt om i landet, önskade KBK gå försiktigt fram. Anledningen är att föreningen använder sig av ett underliggande system som inte Coop Sverige har. Därför har detta inte testats tillsammans med CAO i större utsträckning, trots att några andra konsumentföreningar har samma system. (Projektledare)

Föreningen har följt de mål som CAO-gruppen satt upp. Ekonomichefen säger att föreningen inte gjort några kalkyler över systemet. De har förlitat sig på de resultatförbättringar som CAO-gruppen redovisat från andra föreningar. Dessutom har KBK sett CAO som en nödvändig investering för framtiden.

Tanken med systemet inom KBK är trefaldig. De önskar sänka kostnaderna, öka försäljningen samt att kunna ge en bättre service till kunderna. Att förbättra rutinerna så att rätt varor levereras och att minska den fysisk förstörelsen, är exempel på kostnadsreduceringar som ekonomichefen nämner. Kopplat till servicen menar han att det blir exempelvis enklare för personalen att veta om en vara som är slut i hyllan, finns på baklagret eller ej.

Projektledaren säger att det har och kommer att ske stora förändringar ute i butikerna, både nytt arbetssätt och nya rutiner. Denne hade innan projektet initierades inga större farhågor kopplade till dessa ändringar. Ett möjligt scenario denne nämner är att de som tidigare gjort beställningar skulle kunna reagera negativt när ansvaret försvann. Denna typ av reaktioner har dock uteblivit.

4.2.6 Informationsflöde

Generellt anser ekonomichefen att informations-spridningen inom organisationen, speciellt mellan butikerna är god. De har med jämna mellanrum butikschefermöten, där de delar erfarenheter och lär sig av varandra. Ekonomichefen påpekar att det är väldigt viktigt att det finns en spridning av information mellan butikerna, eftersom de tillhör samma organisation. Uppstår det problem i någon enhet måste de gemensamt hjälpas åt för att lösa dem, anser han.

Informationsspridningen mellan CAO-gruppen, KBK och butikerna anser projektledaren fungerat väldigt bra. Det mesta av arbetet har sköts av CAO-gruppen. Informationen har ofta gått via projektledaren, trots att denne inte varit involverad i detaljer. CAO-gruppen har stor erfarenhet av att implementera beställningssystemet och där har projektledaren ingenting att klaga på. Både ekonomichefen och projektledaren nämner att de inför implementeringen enbart fått positiva reaktioner från personalen i butikerna. De har vetat om att det varit planerat sedan fler år tillbaka. En lärdom båda nämner är att de skulle väntat lite med implementeringen till dess att sortimentsrevideringen var helt genomförd, eftersom det inneburit vissa störningar.

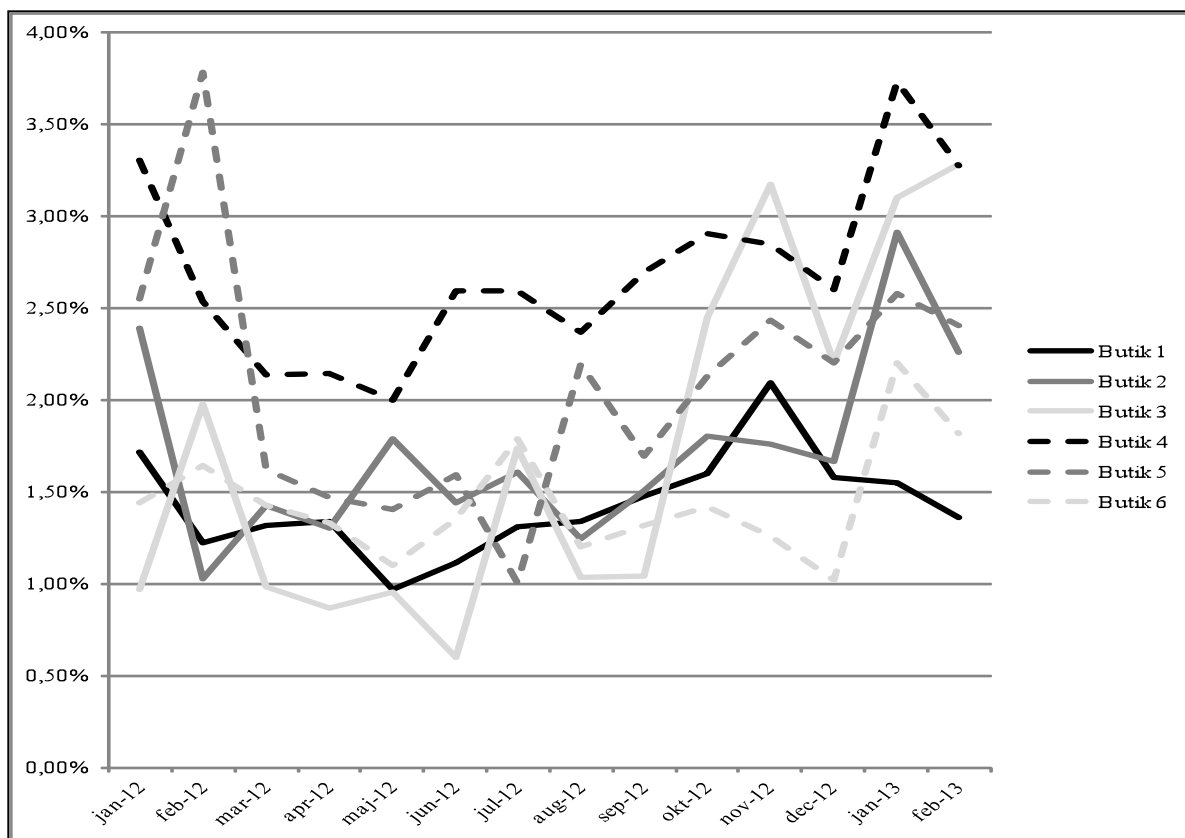
4.2.7 Effekter av CAO

Ekonomichefen menar att det är för tidigt att säga om det skett någon ekonomisk förbättring till följd av CAO, eftersom det inte gått så lång tid. Dessutom menar han att sortimentsrevideringen också kan ha bidragit till eventuella förbättringar alternativt försämringar.

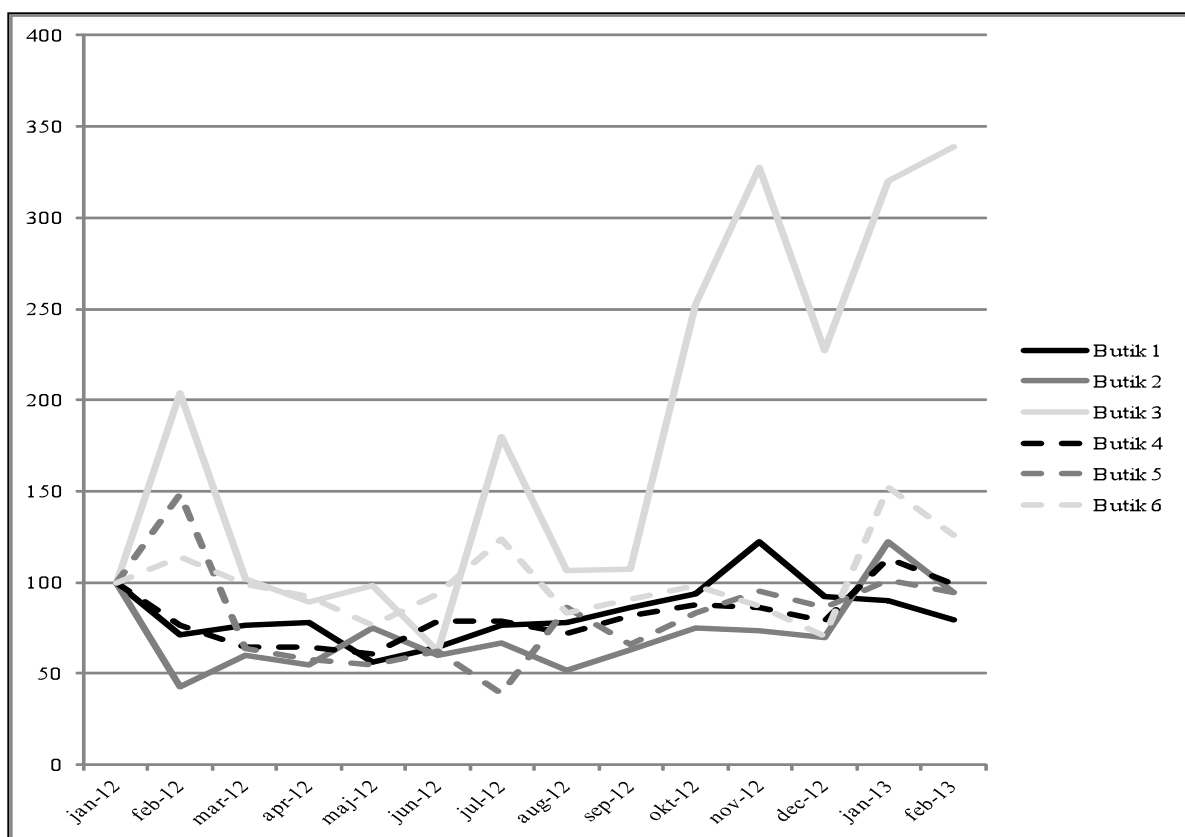
Ett problem med CAO som ekonomichefen diskuterar, är förändringarna i rutinerna för att registrera de varor som säljs ut på grund av kort datum. De förs in på samma sätt som de varor som slängs. Därför är det initialt svårt att göra jämförelser avseende fysisk förstörelse med tidigare tidsperioder. Dessutom medför det att det blir svårare att skilja den fysiska förstörelsen från varor som reas ut. Samtidigt har det resulterat i att det som prissänks numera synliggörs tydligare. Tidigare doldes denna kostnad.

I figur 7 och 8 återges den data som finns avseende fysisk förstörelse från januari 2012 till februari 2013. Dessa diagram bygger på butikernas månadsbokslut och behandlar fysisk förstörelse i förhållande till omsättning. Fysisk förstörelse registreras inom KBK till varans anskaffningspris.

Figur 7 anger den fysiska förstörelsen i procent för respektive butik och månad. Figur 8 däremot visar utvecklingen i form av ett index, där 100 är lika med respektive butiks fysiska förstörelse per januari 2012. Eftersom butikerna genomför implementeringen under en tioveckorsperiod är det svårt att ange exakt när en butik övergått till CAO. Generellt kan sägas att butik 4 och 5 påbörjade under hösten 2012. Butik 1 och 2 startade under vintern 2012 medan butik 3 och 6 inledde arbetet i början på 2013.



Figur 7 Fysisk förstörelse i relation till omsättning för de undersökta butikerna.



Figur 8 Fysisk förstörelse i relation till omsättning som index för de undersökta butikerna. Index 100 satt till januari 2012.

4.3 Butikschefer

Nedan redogör vi för den information vi erhållit genom intervjuer med butikscheferna i de sex butikerna. För en beskrivning av de undersökta butikerna hänvisas till tabell 4. Eftersom butikscheferna har samma befattning men i olika enheter, ställs de här mot varandra i den bemärkelse att deras svar jämförs.

Tabell 4 Sammanställning av de intervjuade butikerna

Butik	Omsättning 2012 (Mkr)	Lokalisering	Butikschef	Butiksanställd	Fas
1	~50	Mindre kommun	X	X	2
2	~60	Mindre kommun	X		2
3	~45	Större kommun	X		1
4	~90	Större kommun	X	X	3
5	~35	Större kommun	X	X	3
6	~40	Mellanstor kommun	X	X	1

4.3.1 Rollen som butikschef

Anledningarna till att de idag innehar rollen som butikschef skiljer sig åt. Några hänvisar till att det varit rena slumpen att just de blivit butikschefer (Butikschef 1, 3, 5 & 6). De upplever att det blivit ombedda att ta över när en tidigare butikschef slutat, då de innehaft posten som biträdande. En av dem uttryckte det med:

”...tvärtom så har jag alltid sagt att jag ska aldrig bli butikschef.”

(Butikschef 3)

Butikschef 2 och 4 verkade å andra sidan se butikschefsjobbet som en karriärväg. Att göra ”bra affärer” är för Butikschef 4 en motivation. Denna framhöll även intresset för mat, människor och kundmötet. Att styra upp verksamheten och se ett resultat för att senare gå vidare till en ny butik, ses också som en drivkraft (Butikschef 4 & 5).

Butikscheferna ser sig som ytterst ansvariga för sin butik, vilket ibland kan vara betungande (Butikschef 1, 2 & 3). Samtidigt svarar de flesta att det är en väldigt rolig och givande roll. En butikschef anser att det snarare är ett lagarbete, än en chefsstyrning som ligger bakom butikens resultat. Det viktigaste med chefskapet är därför att ta tillvara på personalens kvalitéer. (Butikschef 5) Butikscheferna verkar dessutom tycka att arbetet i butik är motiverande. Trots att de har en chefsroll, försöker de vara ute i butiken så ofta de kan.

Att det är skillnad mellan att jobba i en kooperation gentemot att arbeta inom det privata är butikscheferna överens om. En tanke som genomsyrar är, som dessa uttrycker det, ”det egna kapitalet” (Butikschef 4) eller ”ur egen ficka” (Butikschef 3). Med det menar de att hos konkurrenterna (i detta fall ICA) där handlaren äger sin butik, upplevs det som att pengar tas från denne personligen. Butikschef 1 menar samtidigt att arbeta inom en kooperation ger en trygghet och stöd i jobbet. En annan butikschef menar vidare att samtliga butiker är viktiga och tillsammans bildar en kedja (Butikschef 5). Att konkurrenterna har en mer effektiv organisation, nämner Butikschef 4. Dessutom menar denna att drivkraften hos personalen därmed också skiljer.

”Man har fler rättigheter kanske inom Coop än vad man har skyldigheter.”

(Butikschef 4)

”Jag har min lön och om det går dåligt här så har jag min lön. Går det bra här så har jag min lön i alla fall.”

(Butikschef 6)

Incitamenten för att arbeta som butikschef skiljer sig åt. En av dem menar att deras bonussystem fungerar som en sporre för att arbeta hårdare (Butikschef 2), medan en annan anser att systemet är komplicerat. Därför är det inget som driver denna. I stället pekar butikschefen på belöningar i andra former, som att vara omtyckt och bli tillfrågad om råd från andra butikschefer. (Butikschef 1) Samtidigt nämner andra drivkrafter, att få ta över nya butiker och nya utmaningar (Butikschef 4 & 5). Butikschef 6 hade ingen uppfattning om bonussystemet samtidigt som Butikschef 4 påpekade att det fanns risker med resultatbaserade system. De kan leda till ett felaktigt fokus.

4.3.2 Informationsflöde inom organisationen

Samtliga butikschefer har redan i ett tidigt skede blivit informerade om att ett nytt system skulle införas. Butikscheferna har sedan valt olika metoder för att sprida informationen om CAO vidare till sina anställda. Butikschef 1 informerade de som berörts allteftersom, utan möte. Ett möte hölls däremot i butik 2 och 6. En annan (Butikschef 5) menar att de fick kort om tid till förberedelser. Eftersom de endast är ca 10 anställda, var det dock inga svårigheter att informera under fikaraster och genom skriftliga anslag. En fjärde har enbart informerat ett fåtal som kommer att påverkas inom en snar framtid (Butikschef 3).

I butik 4 testades två olika metoder för att sprida informationen. Första gången, inför kolonialvarorna, fick samtliga en övergripande information, medan de som fått ett CAO-ansvar fick en mer detaljerad. Inför färskvarorna valde butikschefen istället att delge samtliga en utförlig beskrivning av systemet under ett gemensamt möte. Butikschefen konstaterar dock att den förstnämnda var mest lyckad, då intresset och aktivitetsnivån var låg under den senare. (Butikschef 4) Butikschef 6 menar i likhet med föregående, att även om denna gett information är det inte säkert att personalen uppfattar den.

”Informationen har gått ut i alla fall, sen in är en annan sak.”

(Butikschef 6)

I och med implementeringen av CAO har vikten av korrekta rutiner för att scanna varorna och ”fysa”, dvs. registrera fysisk förstörelse, ökat i betydelse. Butikscheferna menar att det har varit känt sedan flera år. Tiden de har haft på sig för att lära sig de nya rutinerna har varit väl tilltagen. Informationen har nått samtliga anställda och det sköts, anser butikscheferna.

Några av butikscheferna menar att information och instruktioner till personal måste anpassas efter individerna. Det beror främst på ålder och teknikvana. En av dem anser dessutom att det är eftersträvansvärt att flertalet anställda kan systemet (Butikschef 5).

Enligt cheferna har personalens reaktion till CAO generellt varit positiv. Enligt de flesta butikschefer har inga större motsättningar visat sig. Lite skepticism uppkom dock.

”Då har jag inte koll på mina grejer.”

(Butikschef 4 citerar en anställd)

4.3.3 Teknisk utveckling inom branschen

Överlag visar sig butikscheferna positiva till den tekniska utvecklingen inom branschen.

”Allt som kan hjälpa oss, är jättevälkommet.”

(Butikschef 2)

Samtliga nämner handdosan som ett bra hjälpmedel. Det faktum att alla funktioner till systemet finns där i är mycket uppskattat. Flertalet anser att det också leder till en ökad kundservice. Numera slipper de springa ut på lagret för att se om en vara är slut eller ej. Responsen till kunderna går därmed betydligt smidigare och personalen framstår som mer professionell. Synen på detta förändrade arbetssätt är positiv bland butikscheferna.

”Tro mig, jag skulle inte vilja gå tillbaka till att prismärka varor.”

(Butikschef 2)

Samtidigt anser en av butikscheferna att det inte hänt så mycket (Butikschef 3). Dock medger denna att teknologin till viss del hjälpt till och att den bidragit till en högre kundservice. Butikschef 4 menar dessutom att tekniken förenklat rollen som butikschef. Exempelvis möjliggör dagens system att rapporter och nyckeltal kan plockas fram snabbt och enkelt.

Butikschef 3 anser dock att Coop alltid ligger steget efter konkurrenterna vad gäller teknologi.

”Av någon konstig anledning är vi ju alltid nummer två med allting och det här [beställningssystem] har ju ICA redan.”

(Butikschef 3)

Att de är efter konkurrenterna bekräftas också av ett antal andra butikschefer. En butikschef menar att Coop haft många bra idéer och utvecklat produkter tidigt. De har dock varit dåliga på att förvalta dem. Att de skulle ligga efter kan också illustreras enligt följande:

”...[CAO] är det bästa vi gjort på länge, att vi inte gjort det för tio år sedan.”

(Butikschef 2)

4.3.4 Innan implementeringen

När beställningarna gjordes manuellt varierade dessa mellan individer beroende på den anställdes preferenser och tankesätt. Butikschef 4 menar att strategierna var och är ytterst individuella. Denna föredrar att det ska vara ”tryck i avdelningen”, medan andra är av en annan åsikt. Ibland när butikschefen var ute i butiken blev denna bekymrad.

”Ja, där är gurka. Då är det två gurkor, va. Jag vill ju att det ska vara många gurkor. Det ska vara fullt, va. Det är min bild och min vision utav det.”

(Butikschef 4)

Att det visuella intrycket i butiken är viktigt anser även Butikschef 2. Hyllorna ska se snygga ut, varken för mycket eller för lite. Butikschef 1 menar också att det ofta var utseendet i hyllan som var det avgörande. Denna kunde beställa hem varor även om det med största sannolikhet inte behövdes, enbart för att det skulle se bättre ut i butiken. Av en annan åsikt är Butikschef 3 som anser att butikspersonal generellt beställer hem för mycket. Butikschefen hävdar att tankesättet är fel om hyllan ständigt fylls. Det viktiga är att det finns tillräckligt med varor. Det går att lura ögat genom att fronta, då ser det fullare ut än det egentligen är, enligt Butikschef 6.

Butikschef 4 vill dock poängtera, även om denna vill se fyllda hyllor, att det är viktigt att hålla en lagom nivå. Det får inte slängas för mycket i andra ändan. Majoriteten av butikscheferna nämner också att beställningsstrategin beror väldigt mycket på vilken varukategori som refereras till. Det är enklare att hålla ett högt lager samtidigt med en låg fysisk förstörelse på varor med lång hållbarhet. Däremot är denna balansgång svårare med färskvaror.

Om den personliga inställningen till att beställa manuellt, säger majoriteten att det tog mycket av deras tid. Att det inte var bland de roligare arbetsuppgifterna nämner några (Butikschef 1 & 3). Butikschef 2 gick till och med så långt att kalla det en av de tråkigaste arbetsuppgifterna. Flera uttryckte att det var en del av arbetsuppgifterna men inte särskilt betungande (Butikschef 4, 5 & 6). Det som trots allt lockade med beställningarna var att bygga gavlar och bestämma eventuella kampanjer för att driva volym (Butikschef 3 & 4). Butikschef 1 uttryckte sin inställning till att beställa med följande citat:

”...lite mer charm att gå och beställa, men sen på ett annat sätt så kunde det bli mer fel.”

(Butikschef 1)

De främsta felen som nämns är att beställningsansvarig kunde glömma bort artiklar och ibland hela hyllor. Eftersom de ständigt rör sig bland kunder och dessa ibland önskar få hjälp, leder det till att den ansvariga måste avbryta sin beställning. När denna senare återvänder till hyllan kan det ibland vara svårt att komma ihåg exakt var hen slutade. Att det kan bli fel är något Butikschef 3 håller med om. Denna ser andra orsaker till felaktiga beställningar. Butikschefen lade gärna ner flera timmar för att de skulle bli så bra som möjligt, eftersom denna ansåg att beställningarna var otroligt viktiga. Butikschefen säger också att det ofta är i

inställningen till att beställa som det brister. Många ägnar inte tillräckligt mycket tid åt beställningarna.

De kritiska faktorerna ovan elimineras i och med övergången till ett automatiserat beställningssystem. Den första reaktionen från butikscheferna, när de fick reda på denna förändring var överlag positiv. Butikschef 2 formulerade sig med ”Tjoho!”. Även butikschef 4 var väldigt entusiastisk. Denna bad om att få bli pilot och jagade på projektet. Somliga var något skeptiska. ”Ska det verkligen funka?” uttryckte Butikschef 1. Det var även en reaktion som Butikschef 6 upplevde. Några av varukategorierna, speciellt färskvarorna, men även tobak och frukt var de kritiska till initialt. För systemet i helhet var de dock inte speciellt oroliga.

Fördelarna de såg med CAO innan arbetet startades var att de förhoppningsvis kunde frigöra personal till att utföra andra arbetsuppgifter. Därmed skulle de kunna ha en jämnare bemanning i butiken som inte var beroende av stopptid för beställningar. En annan fördel som nämns är att varorna skulle komma till butiken och att inga artiklar skulle missas oavsett bemanning. Mindre hål i hyllan var en annan fördel som butikscheferna såg.

Även om vissa av butikscheferna inte kunde se några direkta nackdelar med systemet, innan implementeringen tog sin början, nämner några att beroendet av teknologin skulle öka. Det skulle kunna ställa till problem. Butikschef 3 menar även att det skulle kunna uppstå en övertro på systemet och att personalen skulle få mindre kontroll.

4.3.5 Under implementeringen

Överlag är butikscheferna nöjda med hur implementeringen fortlöpt. Även om de fått en tidsplan för vad som ska göras när, känner de att de kunnat vara flexibla. Butikschef 1 märkte att det flöt på väldigt bra i butiken. Därför inventerade och startade de CAO tidigare för vissa artiklar. Implementeringen har varit tidskrävande. Butikschef 3 menar att även om de fått avsatt tid för att starta upp artiklarna är de inte osynliga i butiken. Det kommer kunder som vill ha hjälp och kassan behöver stöttas i rusningstid. Med anledningen av detta har inventeringen tagit längre tid än beräknat i dennes butik.

En annan aspekt som främst drabbade pilotbutikerna var att deras implementering sammanföll med sortimentsrevideringen. Butikerna fick därför avvika från tidsplanen med att lägga in artiklar i CAO, till dess att hyllorna byggts om. Butikschef 4 menar dock att det även fanns fördelar med att det gjordes samtidigt. Vissa kategorier kunde nämligen startas automatiskt.

4.3.6 Efter implementeringen

I övergången från manuell till automatisk beställning sker det en rad förändringar på butiksnivå. Även om beställningsansvarig inte beställer, går de fortfarande samma runda i butiken. Nu enbart för att fronta och upptäcka avvikelser. Flertalet butikschefer uttrycker att det är betydligt smidigare nu. De behöver inte längre gå över hela butiken och stressen inför stopptiden har försvunnit. Beställningen görs ändå och varorna kommer. Det gör det enklare vid sjukdom och ledighet. Butikerna är inte längre lika beroende av att vissa ur personalen

finns närvarande på samma sätt som tidigare. Flera butikschefer menar att det kommer att vara en stor fördel för schemalagningen, speciellt under semesterperioden. Butikscheferna hyser dock ingen oro över att de som tidigare beställde nu är mer utbytbara och därmed lättare kan ersättas av andra med mindre erfarenhet och kompetens. Å andra sidan påpekar Butikschef 2 att denna är ansvarig för att lagersaldot sköts och att kompetensen behövs där istället.

Flertalet av butikerna anser att tidsåtgången med CAO är densamma som vid manuell beställning (Butikschef 3, 4, 5 & 6). Istället frigörs tid till andra CAO-relaterade aktiviteter som kontrollanmodan och inventering. Av en annan åsikt är Butikschef 1 och 2. I butik 1 anser de att de sparar tid på det nya systemet. Butikschef 2 upplever snarare att det tar längre tid att sköta CAO.

Fas 3-butikerna beskriver kontrollen som CAO ger tvådelad. Även om de idag har bättre uppsikt över saldot, kan det ta längre tid innan ett hål i hyllan upptäcks. Med anledning av att de tidigare hade mer översikt över hyllan. Samtidigt medför CAO att de vid hål i hyllan snabbare kan undersöka det bakomliggande felet. Är artikeln ”restad”, dvs. slut på centrallagret, har den inte kommit alls eller har de felregistrerat. Även ”felplock” dvs. att en vara ställts på fel plats, är svårare att upptäcka efter CAO-implementeringen.

Butikerna i fas 3 menar även att kolonialvarorna gick bra att föra in i CAO. Färsivarorna har visat sig vara svårare. De nämner den kortare hållbarheten och det snabbare flödet som orsaker. Butik 4 var inför starten inte skeptisk mot någon specifik kategori. Färsivarorna har dock fungerat sämst. Även i butik 5 har de samma problem.

Ett inkörningsproblem som båda pilotbutikerna haft är relaterat till valet av leveransmönster, speciellt för färsivaror. De kan välja att antingen låta CAO bestämma när vilka varor levereras till butiken eller manuellt styra detta. Initialt valde butikerna det förstnämnda. Ett problem uppstod då. Försäljningen i butik varierar generellt mellan olika veckodagar. Under torsdag till lördag ökar den ofta markant. Om CAO själv bestämmer vad som ska levereras när, kommer den största mängden varor därför komma precis innan eller under denna period. Problemet som uppstod för dessa butiker var att mängden varor som levererades i slutet på veckan var för övermäktig. Personalen hann inte packa upp innan det uppstod hål i hyllan. För att justera det har de därför, speciellt i butik 4, ofta varit inne i systemet och ändrat för att jämna ut varuflödet under större delen av veckan. Butik 4 upplever fortfarande att detta vållar stora problem för dem.

Genom implementeringen av CAO har tankesättet gällande leveranser ändrats. Tidigare var det den som beställde varor till en kategori som packade upp dessa. Personalen såg det som ”mina varor” och de ska inte någon annan plocka upp. Numera hjälps personalen åt med leveranserna, oavsett ansvar och avdelning. Enligt butikschefen har samarbetet ökat inom butiken. (Butikschef 4)

Precis som tidigare nämnts tar CAO hänsyn till försäljningshistoriken under de senaste 110 veckorna. Följaktligen påverkar tidigare kampanjer och felbeställningar CAOs beställningar. Om de tidigare beställt för mycket varor, som senare säljs till reducerat pris, medför det att CAO luras att tro att försäljningen varit högre än den de facto varit. En av butikscheferna påpekar att det kan vara svårt att veta vad som tidigare hänt eftersom denna är nytillträdd. Därmed är det svårt att rensa i orderförslaget (Butikschef 5). Med detta tydliggörs vikten av att kommande lokala kampanjer rapporteras korrekt till CAO.

Från intervjuerna framgår det att flertalet av butikscheferna litar på systemet.

”Den gör ju exakt som man sagt att den ska göra.”

(Butikschef 4)

En av butikscheferna menar att beställningarna blivit mer korrekta med CAO. Systemet räknar och analyserar, snarare än tycker. Därmed minskar den subjektiva bedömningen. (Butikschef 2)

Butikscheferna i fas 2 och 3 menar att hål i hyllan har minskat, tack vare mer korrekta beställningar. I en av butikerna ser de även att inköpsmönstret ändrats. Främst gäller det varor med lång hållbarhet, vilka tidigare köptes in i stora kvantiteter för att fylla ut hyllorna. Nu levereras de istället i ett kontinuerligt flöde. Butikschefen hoppas att det kommer synas på omsättningshastigheten längre fram, då de inte binder lika mycket kapital. Mängden på baklagret har också förändrats. Det blir mer ”skvättar”, dvs. enstaka varor som inte går in i hyllorna. Dessa lagras därmed ett par dagar för att sedan flyttas ut i hyllan. Dessutom köps andra varor in med systemet än tidigare, eftersom den beställningsansvarigas subjektiva preferenser nu eliminerats. (Butikschef 4)

Samtliga butikschefer ser fysisk förstörelse som ett problem och anser att nivån är för hög. Butikschef 5 menar att den ligger kvar på samma nivå som innan CAO-implementeringen. Denna tydliggör att den fysiska förstörelsen behöver bli lägre och att de måste hitta det bakomliggande problemet. Samtidigt poängterar butikschefen att varor måste finnas annars minskar försäljningen istället. Under implementeringen har problemen med minimilager också lett till ökad fysisk förstörelse. Ökningen är enligt Butikschef 4 inte enbart CAO-relaterad. Sortimentsrevideringen som genomfördes under hösten, nämns som en möjlig orsak.

Butikschef 1 och 5 beskriver båda ett problem som uppstått i deras butiker. CAO kan inte sköta artiklar som inte ingår i grundsortimentet. Eftersom kunderna ändå efterfrågar varorna, måste de beställas manuellt. Det har då uppstått problem med att de glöms bort, eftersom de står på hyllor där andra artiklar är CAO-godkända. Butikschef 1 nämner också en händelse strax innan julen 2012. Då fallerade systemet till följd av att systemleverantören brustit i rutinerna. Istället fick de göra en manuell beställning för hela butiken.

Butikscheferna arbetar normalt inte helger. Leveransen av kolonial kommer generellt två gånger i veckan till butikerna. För de butiker som har sin leverans på tisdagar innebär det att orderförslagen skapas på söndagar. Vill cheferna granska dessa måste de ta sig till butiken. Skulle systemet ligga nere betyder det att en manuell order måste göras, vilket även det infaller på en söndag. Två av cheferna ser det som en nackdel med CAO (Butikschef 2 och 6).

En lärdom som nämns av Butikschef 4 är att denna borde varit mer tydlig till sina anställda om hur systemet fungerar samt vad det är programmerat att göra. Det uppstår ibland aggrektioner från de butiksanställda mot systemet. Exempelvis kan det vara att de tycker de får alldeles för stora kvantiteter som inte ryms i hyllan. Felet är oftast inte i systemet, utan ett medvetet val av CAO-ansvarig i butiken.

4.4 Butiksanställda

De butiksanställda vi intervjuat har olika roller i butiken de arbetar i. Gemensamt för alla är dock att de har eller har haft ett beställningsansvar. Det har eller kommer att övergå till ett CAO-ansvar. I likhet med föregående sektion jämförs här svaren butiksanställda emellan. I tabell 4 redogörs det för i vilka butiker dessa arbetar i.

4.4.1 Rollen som butiksanställd

Samtliga butiksanställda är beslutna om att fortsätta sin karriär inom branschen. Att i framtiden bli butikschef är inte något alla strävar efter. Butiksanställd 4 har tidigare arbetat som butikschef i flera butiker inom KBK. För några år sedan valde denna att ta ett kliv tillbaka. Utmaningen att vara med och starta upp en ny butik lockade mer än butikschefsjobbet. Att någon gång i framtiden bli butikschef igen är troligt, även om denna poängterar att fokus för närvarande ligger på den nuvarande rollen. För Butiksanställd 5 som endast arbetat i en butik, är målet att en dag bli butikschef. Butiksanställda 1 och 6 är av en annan åsikt. De trivs i de roller de har idag och strävar inte efter en högre position.

4.4.2 Informationsflöde inom organisationen

De butiksanställda har fått den information de önskar från sin butikschef och eventuell CAO-ansvarig. I en av butikerna vet personalen vad som är på gång. Än har de dock inte fått någon detaljerad information (Butiksanställd 6). Butiksanställd 4 är däremot väldigt insatt i arbetet och har dessutom varit projektledare för CAO i butiken.

Butiksanställd 5 anser att de fått bra information om CAO. Samma person menar att systemet inte är speciellt avancerat, utan lättskött. Denna har också hjälpt till att instruera övriga kollegor. Den butiksanställda tror dock att övrig personal skulle velat ha mer undervisning. Snarare i form av praktisk träning, exempelvis hantering av dosan, än muntlig information. Personalens ålder har visat sig betydande både för behovet av träning och hur de reagerar på förändringen.

4.4.3 Innan implementeringen

Gällande beställningsstrategi, nämner Butiksanställd 6 att dennes filosofi var att det skulle se relativt fullt ut i hyllan. Med en del varor är omsättningen högre. Därför kan det vara svårt att

beräkna hur mycket som ska beställas. Det krävs även en anpassning till vad det är för sorts vara som köps in, speciellt hur lång hållbarheten är säger Butiksanställd 4. Att det ska vara mycket varor var dock viktigt. Butiksanställd 1 stödjer ovanstående och menar att strategin snarare beror på varukategori. Butiksanställd 5 tillägger att det handlar om att lära sig hitta en bra balans.

Om inställningen till att beställa nämner Butiksanställd 6 att det inte var speciellt roligt. Det var inget denna såg fram emot, utan en nödvändig del i arbetsuppgifterna. I kontrast till det är Butiksanställd 1 som menar att med manuella beställningar kände denna ett större ansvar och mer delaktighet.

Den spontana reaktionen från Butiksanställd 6 när denna för första gången fick kännedom om att CAO skulle implementeras, var något försiktig om än en tro på förbättring. Ibland kunde det vara stressigt innan stopptiden gick ut och beställningen kunde då bli lidande. Med CAO slipper butiksanställda detta, vilket är något Butiksanställd 6 ser fram emot. Ingen skepticism verkade heller finnas.

”Nej, den klarar det säkert bättre än mig.”

(Butiksanställd 6)

Att CAO ändrar arbetsuppgifterna är inget som bekymrar de butiksanställda. Som Butiksanställd 5 uttrycker det, var det ingen större charm i att beställa. Nu får de istället hitta nya rutiner. Att det var ett stort projekt som skulle kräva mycket arbete oroade denna innan implementeringen. Det visade sig dock gå smidigare än förväntat.

Butiksanställd 6 diskuterar förväntningar på det nya systemet. Det främsta denna ser fram emot är att reducera svinn och att kunna ägna sig åt andra sysslor än att beställa. Den sysslan anses vara mindre rolig. Att utbyttbarheten skulle minskat och de anställdas kompetens behövts i mindre utsträckning än tidigare, är inget som bekymrat (Butiksanställd 4, 5 & 6).

4.4.4 Efter implementeringen

En negativ effekt som CAO medfört nämner Butiksanställd 4. Tidigare tvingades de gå över samtliga hyllor två gånger i veckan för att beställa. Då upptäcktes samtidigt fel med hål i hyllan, varor som stod på fel hylla m.m.

”Ja, just den delen hade man väldigt bra koll på.”

(Butiksanställd 4)

Även om de idag går över hyllorna regelbundet anser denna att överblicken och kontrollen till viss del har försvunnit med CAO. De tidigare nämnda felen kan nu ta någon vecka innan de upptäcks.

En stor fördel med det nya systemet är att varorna kommer oavsett om personalen kontrollerar orderförslaget eller ej. Butiksanställd 4 lyfter fram den aspekten som en av de främsta fördelarna. Hål i hyllan kunde uppstå för att den som beställde inte hann med alla artiklar i ordern. Istället fick de vänta med dem till nästföljande leverans. Därför uppstod det ofta hål i hyllan, något som minskat med CAO. Det bekräftas även av Butiksanställd 1. Att arbetsuppgifterna ändrats anser denna dock inte skett i någon större utsträckning.

Butiksanställd 1 menar att CAO tar hem mer varor än vad som gjordes när de beställde manuellt. Samma person anser att systemet fungerar bra. Det är dessutom skönt att inte längre ha pressen för att hinna med att lägga ordern innan stopptiden. Den butiksanställde hävdar dock att det är lika tidskrävande med CAO, som när beställningarna gjordes manuellt. Samtliga upplever även att rutinerna följs av personalen och att förståelsen för dem ökat.

5. Analys

I kapitlet ämnar vi redogöra för de resultat som kan dras från vår studie. Dessa kommer att kopplas till tidigare forskning och därmed sträva efter att öka förståelsen inom ämnet.

5.1 Effekter på fysisk förstörelse

Nedan följer en analys relaterad till den första forskningsfrågan angående effekter på fysisk förstörelse. Den tar sin början i lönsamhet och målkongruens för att sedan övergå till problem med lagerhållning, redovisning och slutligen effekter.

5.1.1 Lönsamhet och målkongruens

Ekonomichefen och butikscheferna är genomgående bekymrade över storleken på fysisk förstörelse inom organisationen. Samtliga anser att det är en onödigt stor kostnadspost, som bör minskas. Ekonomichefen menar att organisationen inte ser tillräckligt allvarligt på mängden varor som slängs i butikerna. Att fysisk förstörelse inte tas på allvar kan bero på ägarformen. Genom vår studie har vi funnit att flertalet av butikscheferna anser att det är stora skillnader att arbeta inom en kooperation, jämfört med i ett privat eller publikt företag. De menar att privata företagare styr ekonomin hårdare, eftersom det är ägarens personliga pengar. Ekonomichefen instämmer och framhåller att en handlare aldrig skulle acceptera så stora kostnader i form av exempelvis fysisk förstörelse, som finns inom kooperationen. Det stöds av forskningen som menar att mål och fokus för verksamheten är beroende av ägarform (Levy & Weitz, 2009). De gemensamma mål som beskrivs inom kooperationen med fokus på medlemmarna och ett bättre liv åt den stora massan, kontrasterar de som privat eller publikt ägda företag strävar efter. Målsättningen för dessa är istället värdeskapande för aktieägarna. Anställda inom en kooperation verkar mindre benägna att inse vems pengar som förbrukas. Därmed riskerar de att se mer nonchalant på vikten av god ekonomi, än företag med tydligare ägarstruktur.

För att knyta an till lönsamhetsdiskussionen ovan, verkar lager tillsammans med butiksyta och personal vara att betrakta som en treenighet inom branschen (Hernant et al. 2006). Dessa diskuteras även av ekonomichefen. Han menar att lager, försäljning, personaltimmar och utnyttjande av butiksyta, är centrala element för att nå lönsamhetsmålet. Försäljningen och användandet av butiksyta bör maximeras, samtidigt som övriga bör balanseras. Det är dock viktigt att inte äventyra kundservicen i arbetet med dessa. I vår uppsats är kopplingen till lager starkast. Hanteringen av den resursen handlar följaktligen om att hitta en balans. Hyllorna får inte vara för fyllda, vilket leder till att onödigt kapital binds och fysisk förstörelse ökar. Inte heller får det finnas stora hål i hyllan med dalande försäljning till följd.

En annan aspekt på att de anställda inte primärt ser verksamheten utifrån ekonomiska variabler, kan relateras till beställningsstrategierna som var framträdande när beställningarna

gjordes manuellt. Chase (1997) skriver att dessa kvalitativa prognoser inte alltid är i linje med företagets ekonomiska mål. Det stöds bland annat av Butikschef 1 som menar att denna tidigare kunde beställa hem varor trots att det med största sannolikhet inte var nödvändigt. Anledningen var att denna ansåg att det skulle innebära en mer estetiskt tilltalande hylla. Att det visuella i butiken ofta påverkade beställningarna nämns av flertalet butikschefer och butiksanställda. Således lagras varorna i butiken längre än nödvändigt, vilket resulterar i omotiverat hög kapitalbindning. Beteendet kan även leda till en obefogat stor fysisk förstörelse. Av annan åsikt är Butikschef 3. Denna menar att hyllorna inte ska vara fyllda, utan att det viktigast är att det finns tillräckligt med varor. Eftersom CAO fokuserar på jämn och låg lagernivå, borde det efter implementeringen leda till minskad kapitalbindning och fysisk förstörelse.

Med undantag av den sistnämnda butikschefen, finns det en möjlig diskrepans mellan organisationens mål och de mål butikscheferna och de butiksanställda har. Att denna övervägning inte är enkel, stöds också av ekonomichefen. Han diskuterar att Coop måste skärpa sig, bland annat genom fräschare butiker. Vi tolkar det som att estetiken även är viktig för honom. Flertalet av butikscheferna menar även att en välskött hylla höjer kundvärdet och därmed leder till ökad försäljning. Taylor och Fawcett (2001) är av samma åsikt. Således är lagerhållning inte enbart en fråga om lägsta möjliga nivå, utan snarare ett övervägande mellan lågt lager och hög försäljning.

Resonemanget ovan synliggör en stor skillnad mellan den tidigare kvalitativa prognosmetoden och den nuvarande kvantitativa. Chase (1997) menar att en av nackdelarna med den förstnämnda är att denna alltid är subjektiv, vilket styrks av vår undersökning. Med ett automatiserat beställningssystem minskar subjektiviteten. Den försvinner dock inte helt, eftersom det fortfarande finns möjlighet för personalen att påverka vissa parametrar. På grund av att den fysiska förstörelsen tidigare varit hög, samt att hål i hyllan minskat sedan beställningssystemet infördes, tyder det på att de kvalitativa prognoserna varit bristfälliga. En butiksanställd understryker dessutom att det är svårt att förutse försäljningen och har därför förhoppningar om att CAO ska sköta det bättre. Det överensstämmer inte med Chase (1997) som menar att kvalitativa prognoser ger en hög korrekthet. Att prognoserna inte varit bra kan dessutom grunda sig i att personalen inte anser beställningar vara en speciellt rolig syssla.

5.1.2 Problem med lagerhållning

Vår undersökning indikerar att nivån på hål i hyllan har minskat, vilket borde tyda på att tillgängligheten ökat. Därmed reduceras risken som Trautrim (2009) pekat på avseende förlorad försäljning. Författaren beskriver också att olika grad av tillgänglighet anses olika acceptabel beroende på varukategori. Likaså Broekmeulen och Donselaar (2009) menar att det ställs olika krav. Enligt dem är efterfrågan på färskvaror svårare att förutse än övriga. Butikscheferna och några av de butiksanställda stödjer detta. Speciellt när de berättar att färskvarorna är den varukategori de varit mest skeptiska mot att CAO ska sköta. CAO-gruppen bekräftar att denna skepsis är genomgående i butikerna runt om i landet. Dessutom menar butikscheferna i fas 3 att färskvarorna är den grupp CAO hanterat sämst. Sannolikt beror det på svårigheterna att göra prognoser. Deras reaktion kan dock även grunda sig i att

det är mer tydligt när fel uppkommer med färskvaror, eftersom andelen fysisk förstörelse i relation till försäljning är störst för denna kategori (Li et al. 2012). CAO-gruppen är istället av åsikten att färskvaror är mer beroende av att ansvariga i butiken har kontroll. Hon menar att färskvarorna kräver en mer aktiv hantering av orderförslagen. Anledningen till att färskvaror fungerat sämst är troligen tvådelad. Antingen har butikerna inte varit tillräckligt aktiva eller har de ännu inte hittat rätt i inställningarna för minimilagret.

Att vara aktiv och justera för kampanjer samt för tidigare felbeställningar, nämns som ett problem i en av butikerna. CAO använder sig till stor del av försäljningshistorik när den gör prognoser. En stor nackdel som medföljer är att anpassningen till försäljningstrender sker långsamt, likt det teorin på området talar för (Chase, 1997). Eftersom CAO använder statistik från två år tillbaka, ligger tidigare lokala kampanjer samt felbeställningar till grund för framtida ordrar.

Speciellt Butikschef 5 nämner den långsamma anpassningen som problematisk. I mindre än ett år har denna arbetat i butiken. Därför är insikten om vad som skett innan dess begränsad och möjligheten att justera i systemet mindre. Det har bidragit till hål i hyllan på vissa artiklar och fysisk förstörelse på andra. Butikschefer som har större erfarenhet från sin butik, borde vara mer medvetna om historiken. Följaktligen borde de kunna vara mer aktiva i justerandet av CAO och därigenom uppnå ett bättre resultat.

5.1.3 Redovisning

Ett annat problem som uppstått, mer inriktat på redovisningen är kopplat till registreringen av den fysiska förstörelsen. Med införandet av CAO har överblicken över den fysiska förstörelsen till viss del minskat enligt ekonomichefen. Nu registreras de varor som prissänks på samma sätt som de som slängs. Därmed blir dessa svårare att särskilja och jämförelser med tidigare nivåer av fysisk förstörelse, blir initialt svårare att göra. Likt det angreppssätt Kang och Gerswin (2005) tar i ämnet när de diskuterar känd lagerförlust, använder systemet datan enbart för att uppdatera lagersaldot. Om varorna försvinner ner i sopcontainern eller genom kassan, har CAO inget intresse av att veta. Den fysiska förstörelsen riskerar därför initialt att öka, allt annat lika. För organisationen är fysisk förstörelse ett stort problem. Att inte kunna särskilja den, försvårar arbetet med att sänka densamma. Förändringen leder dock till ökad överskådlighet för de varor som prissänks, något som tidigare saknats.

Ytterligare en aspekt gällande redovisningen av den fysiska förstörelsen är att de inom föreningen beräknar den till varans anskaffningsvärde. Det skiljer sig från Chapman och Templar (2006) som använder försäljningspris. Vi anser i likhet med Chapman och Templar att det kan vara rimligt att ange kostnaden till ett högre värde än inköpspris. Det baseras på att varan även medfört andra kostnader i form av hantering och kapitalbindning. Exakt hur dessa ska beräknas samt fungera tillsammans med lagersaldot är dock oklart. Dessutom är anskaffningsvärde i linje med klassisk redovisning och den högre kostnaden skulle således endast kunna redovisas internt.

5.1.4 Effekter

En effekt av införandet av en kvantitativ prognosmetod är att den fysiska förstörelsen bör minska genom att varuflödet blir smidigare. Ett förbättrat flöde anses vara en viktig aspekt inom branschen (Cachon, 2001). En av butikerna i fas 3 bekräftar att CAO lett till bättre genomströmning av varor. Tidigare kunde den som beställde konserver köpa hem stora kvantiteter med långa tidsmellanrum. Idag beställer systemet däremot hem varor allteftersom de säljs. Det borde leda till att kapitalbindningen i butik minskar. Istället för att ha många varor av en artikel på baklagret, finns det idag mer små mängder.

Att diskutera lagerföringen av en konserverburk några dagar extra kan tyckas vara en petitesse. Precis som Pal och Byrom (2003, s. 518) uttrycker det "retail is detail", anser även ekonomichefen att det är viktigt att fokusera på de små detaljerna. Det faktum att butikerna hanterar tusentals artiklar, innebär att lagret binder stort kapital. En liten förbättring kan följaktligen leda till att ansemliga summor pengar kan frigöras. Det kan ställas i likhet med målet för CAO, nämligen att kapitalbindningen ska minska med 25-30 procent.

Ett annat mål uppsatt av CAO-gruppen är att införandet av CAO ska medföra en minskning av fysisk förstörelse med fem till tio procent. Hittills verkar inte detta ha uppnåtts i butikerna, vilket troligtvis beror på flera faktorer. Den data som finns (se figur 7 och 8, tidigare i uppsatsen) sträcker sig enbart tillbaka till januari 2012. Utifrån sammanställningen verkar snarare den fysiska förstörelsen ökat. Enligt CAO-gruppen kan det vara svårt att göra en rättvis jämförelse eftersom det genomförts ett antal projekt inom Coop under senare tid. Framförallt har sortimentsrevideringen diskuterats som en orsak av både CAO-gruppen och butikspersonalen. Enligt flera av respondenterna har denna inneburit att många varor sorterats ut och kastats. Revideringen kan till viss del förklara varför samtliga butiker ökade sin fysiska förstörelse under hösten 2012.

Att siffrorna i butik 3 ökar kraftigt beror troligtvis på en ombyggnad som gjordes under 2012, vilket medförde stora utförsäljningar. Att nivån därefter inte gått tillbaka, bör dock ses som oroande. Butikerna i fas 3 menar även att CAO-implementeringen medfört ökad fysisk förstörelse, framförallt under implementeringen av färskvaror. Det kan relateras till ett resonemang av Li et al. (2012). Enligt författarna utgörs den fysiska förstörelsen till stor del av färskvaror. Därutöver påverkar den ändrade rutinen för att fäsa varor eftersom den numera även inkluderar de varor som säljs till reducerat pris. Det borde därför leda till att den fysiska förstörelsen ökar.

I januari 2013 hade fem av de sex undersökta butikerna en högre fysisk förstörelse än ett år tidigare. Viktigt att påpeka är att implementeringen inte är slutförd och att det därmed är svårt att ange en rättvis jämförelsepunkt. Om ökningen är CAO-relaterad eller ej, går endast att spekulera kring.

I sammanhanget är det även viktigt att poängtera att det finns flertalet orsaker till fysisk förstörelse. En av dem är den mänskliga faktorn. Exempelvis kan felaktig hantering från personalen, leda till att varor går sönder eller skadas. Det kan också bero på att hanteringen

varit bristfällig. Till exempel om en vara förvaras för varmt eller för kallt, kan det leda till att den inte längre är säljbar. Med detta resonemang vill vi tydliggöra att vi är medvetna om att det finns många delar som bidrar till fysisk förstörelse. Således kan ett beställningssystem inte eliminera samtliga. Det bör därför inte ses som en universallösning utan snarare som en del i organisationens förbättringsarbete.

5.2 Effekter på arbetssättet

Nedan följer en analys relaterad till den andra forskningsfrågan avseende effekter på arbetssättet. Den tar sin början i arbetsätt och rutiner för att sedan övergå till risker, skiftande mål samt slutligen personalens inställning.

5.2.1 Arbetssätt och rutiner

Införandet av ett automatiserat beställningssystem medför ett ändrat arbetssätt inom organisationen, då den behöver anpassa rutinerna. Det är i linje med de upptäckter som Davenport (1998) tidigare gjort och stöds av projektledaren. Dechow och Mouritsen (2005) liknar ett system vid en ångväkt som kan bli svår att kontrollera i organisationen. Systemet i vår undersökning har visat sig påverka arbetssättet. Det har dock inte visat sig svårkontrollerat.

Något som försvårar kontrollen i dagligvarubutiker är den stora mängd artiklar som hanteras. Följaktligen ökar komplexiteten avseende kännedomen om var dessa befinner sig, något som styrks av såväl tidigare forskning (Kang & Gerswin, 2005) som vår undersökning. Butikscheferna menar att det idag är lätt att missa en artikel i ett orderförslag, då dessa omfattar ett stort antal. Problematiken är dock inte ny, utan har snarare bytt skepnad. Tidigare berodde det på att den beställningsansvariga missade att beställa artiklar. En av de stora fördelarna i vår undersökning pekade på avseende det automatiserade beställningssystemet, är just att denna risk elimineras.

Vidare menar Davenport (1998) att ett affärssystem ökar tillgängligheten på information. Även om implementeringen som studeras i denna uppsats inte omfattar ett helt affärssystem, visar vår studie att information finns allt mer tillgänglig. Således har butikschefsrollen förenklats. Samtidigt har rollen som beställningsansvarig inte förenklats, utan snarare blivit mer komplex i likhet med teorin (Fiorito et al. 2010). Övergången från manuellt till automatiserat system har istället ändrat arbetsuppgifterna för den ansvarige. Butikscheferna menar att uppgifterna övergått till att sköta ett lagersaldo, vilket är en av de viktigaste delarna med CAO. Skötseln av lagersaldot inkluderar bland annat kontrollanmodan, spontankontroller och uppdateringar av saldot. Skötseln av arbetsuppgifterna resulterar det i felaktiga eller uteblivna ordrar. Majoriteten av butikscheferna menar att tidsåtgången för beställningar således är oförändrad. Att tid inte skulle sparas var även något som butikerna informerades om i uppstarten. Daugherty et al. (1999) menar att automatiserade beställningssystem är resurskrävande att sköta, något våra upptäckter stödjer.

Det automatiserade beställningssystemet utgår från lagersaldot. I det praktiska arbetet i butiken innebär det framförallt ett ökat behov av att rutiner för såväl scanning i kassan, som

registrering av fysisk förstörelse sköts korrekt. Enligt CAO-gruppen är lagersaldot grunden i hela systemet och det är av yttersta vikt att organisationen har förståelse för systemet och följer rutinerna.

5.2.2 Risker

Om rutinerna inte följs, kan det få allvarliga konsekvenser på de orderförslag som genereras. Personalen utgör därmed en potentiell risk för systemet. Det kan relateras till det som Romney och Steinbart (2009) benämner som *oavsiktlighet* och problematiken som Kang och Gershwin (2005) kallar *transaktionsfel*. Majoriteten av de intervjuade butikscheferna och butiksanställda anser dock att rutinerna följs på ett tillfredsställande sätt. Projektledaren menar att det beror på den goda förhandsinformation som givits. Eftersom systemet var tänkt att införas för ett antal år sedan, började rutinerna anpassas redan då. Några av respondenterna är dock medvetna om att risken existerar. Huruvida rutinerna de facto följs är svårt att följa upp, även om samtliga anställda är informerade. En anledning är givetvis den mänskliga faktorn, vilken inte kan elimineras.

Det finns även andra risker associerade med automatiserade beställningssystem. Romney och Steinbart (2009) tar upp risken med *mjukvaru- och utrustningsfel*. Vid införandet av ett automatiserat beställningssystem ökar organisationens beroende av teknologi, något vissa butikschefer är oroliga för. Att systemet inte fungerar eller inte är tillgängligt är en risk Harrast och Weirich (2009) diskuterar. Det kan relateras till teknologiberoendet. Butikschef 1 belyste detta faktum med en händelse när de tvingades beställa manuellt eftersom systemet låg nere. Även andra butikschefer nämnde att risken för att tvingas beställa manuellt finns närvarande, eftersom CAO inte alltid fungerar.

Hur allvarligt butikscheferna ser på tidigare nämnda risk, har visat sig till stor del bero på vilken dag som beställningarna görs. I de butiker där orderförslaget genereras på söndagar, upplevs det som ett större problem än hos övriga. Förmodligen beror det på att personal som har erfarenhet av att göra manuella beställningar, normalt inte finns på plats under helgen. Om ett fel uppstår måste ansvarig åka till butiken på sin lediga tid, för att beställa eller göra någon justering. I övriga butiker skapar CAO samtliga orderförslag på vardagar. Då finns det oftast personal med kunskap om manuell beställning närvarande i butiken, vilka då fungerar som reserv.

Ovanstående diskussion belyser vikten av att även efter implementeringen ha kunskap om hur beställningar görs manuellt. I skrivande stund har det inte gått så lång tid sedan de undersökta butikerna övergick från manuella till automatiska beställningar. Kunskapen om beställningar finns därmed fortfarande kvar. Vi ser dock en potentiell risk i ett längre tidsperspektiv. Om systemet fallerar efter att ha fungerat korrekt under en längre tid, riskerar det att leda till förvirring. På grund av att kunskapen om manuella beställningar riskerar att ha gått förlorad.

5.2.3 Systemets mål i förhållande till organisationen

Systemet som undersökts i denna studie är helt automatiserat i den bemärkelse att om ändringar inte görs, beställs varorna enligt orderförslaget. Att kategorisera

beställningssystemet utifrån Garrys (2004) kriterier är däremot inte helt enkelt. Systemet är en mix av *assisted ordering* och *automated ordering*, trots att trebokstavsförkortningen indikerar åt den förstnämnda. Det undersökta systemet tillåter dock att vissa ändringar görs. Dessa inkluderar systemjusteringar (antalet täckdagar, storlek på minimilager etc.) samt ändringar direkt i orderförslaget där butikscheferna kan ta bort eller lägga till artiklar. Enligt Donselaar et al. (2010) ändrar butikschefer orderförslagen på grund av två faktorer. Då flertalet av våra respondenter har varit av åsikten att de litar på systemet, förefaller det mest troligt att förändringar grundar sig i olika målsättningar. Vid användandet av automatiserade beställningssystem är det därför av stor vikt att chefernas mål överensstämmer med systemets.

Vår studie visar att systemets mål med en låg lagernivå inte alltid överensstämmer med chefernas. Det beskrivs exempelvis av flertalet butikschefer och butiksanställda, vilka anser att hyllorna ska se välfyllda ut. Det visuella intrycket i butiken går därmed före lagerkostnaden. Troligtvis beror det på att en av de viktigaste parametrarna för att utvärdera butikschefer är försäljningsomsättning och försäljningsmarginal. I dessa inkluderas inte lagerkostnad. Det illustreras tydligt av att vissa butikschefer medger att de ändrat i systemet avseende täckdagar. De önskar få varor tidigare i veckan än vad systemet föreslagit. Anledningen är att personalen ska få längre tid för att plocka upp dessa. Samtidigt innebär det att de lagerhåller varorna längre än nödvändigt, vilket leder till högre kapitalbindning.

Projektledaren och CAO-gruppen ser dock dessa möjligheter till påverkan som en styrka i systemet, då det även fortsättningsvis ger butikscheferna kontroll. CAO-gruppen menar att den butik som inte gör justeringar i orderförslagen saknar kontroll. Ändringar i minimilager och täckdagar ska normalt inte vara nödvändigt. Det kan dock diskuteras huruvida systemet utnyttjas fullt ut om butikscheferna får påverka. Möjligen skulle en än effektivare lagerhållning uppnås om inga ändringar gjordes. Det skulle vara att föredra om butikerna istället utformade sin schemaläggning efter systemet, för att utnyttja det fullt ut.

Således är butikschefernas mål relaterat till kundnöjdheten i större utsträckning än till de ekonomiska målen. Lönsamheten inom dagligvarubranschen är dock till stor del hänförlig till kundnöjdheten (Taylor & Fawcett, 2001). Kundenservice ses som det ökade värdet som tillförs kunden och bidrar till en bättre upplevelse (Levy & Weitz, 2009). Ur denna synvinkel anser vi att en ökad service kan bekräftas. Butikschefer, butiksanställda och ekonomichefen menar att det nya systemet tillsammans med handdosan leder till ett mer professionellt kundmöte. Den ökade professionaliteten grundar sig i att kunden numera mer omgående kan få svar på frågor om varor som är slut i hyllan.

5.2.4 Anställdas inställning

Davenport (1998) beskriver att införandet av ett affärssystem medför en mer flexibel och demokratisk organisation. Vad som menas med detta är svårt att avgöra. Dessutom omfattar vår studie inte ett heltäckande affärssystem. Det som enligt flera butikschefer visat sig är dock att beroendet av en specifik individ minskat. En högre flexibilitet i bland annat schemaläggning möjliggörs därmed. Dessutom menar en av fas 3-butikerna att det nya systemet medfört ett ökat samarbete inom butiken. Det bör ses som en positiv effekt och

kontrasterar den potentiella farhåga projektledaren hade inför implementeringen. Han befarade att personalen skulle känna sig mindre viktig när beställningsansvaret försvann. I vår undersökning har detta kunnat förkastas. Flertalet av de intervjuade ser sig som minst lika behövda. Troligtvis beror det på att personalen fortfarande har möjlighet att påverka beställningarna. Dessutom innebär det att om denna inte sköter sitt ansvar, leder det till felaktiga beställningarna. Ansvaret för beställningarna finns således kvar, även om det övergått från ett beställningsansvar till ett CAO-ansvar.

De anställdas syn på ansvaret har dock skiftat och de tenderar att skylla systemet för uppkomna fel, även kallat *projektion* (Romney & Steinbart, 2009). Trots att det ofta grundar sig i att systemet programmerats felaktigt av densamma. Till viss del beror det på, som Butikschef 4 uttryckte det, att butiksanställda inte alltid förstår systemet. Det kan även grunda sig i att arbetet i butik ofta är praktiskt orienterat snarare än teoretiskt. Flertalet av de intervjuade i butikerna menar att praktisk tillämpning har varit det bästa och mest effektiva sättet för att instruera personalen. Något som inte helt styrks av CAO-gruppen. Hon menar istället att utläringen varit för praktisk och att systemets funktioner inte alltid förmedlats. Dessutom anser hon att butikerna lagt för lite tid på detta. Det kan resultera i att systemets uppbyggnad inte kommunicerats.

Å andra sidan är det tveksamt hur intresserad personalen är att ta till sig teoretisk information om systemet. Butikschef 6 uttryckte en osäkerhet kring detta. Informationsbristen och avsaknaden av intresse för att förstå, kan leda till att den anställde tappar den holistiska bilden av butiken och systemet. Det är därför av stor vikt att denna inte enbart har kunskap om hur arbetet går till praktiskt, utan också hur systemet är utformat. Även om CAO inte omfattar ett helt affärssystem, innebär implementeringen en stor förändring för organisationen. Storleken på systemet som implementeras påverkar. I ett större system är det svårare att förstå uppbyggnaden (Kallinikos, 2004). Butiksanställd 5 menar att systemet inte är speciellt komplicerat. Dock verkar det till stor del bero på datorvana och ålder. Enligt våra intervjuer har personalens tidigare erfarenheter en stor påverkan för hur systemet mottas av dem.

Viljan att anamma systemet och dess innebörd kan också diskuteras utifrån att chefer upplever förändringar annorlunda än anställda (Romney & Steinbart, 2009). I vår studie har flertalet ur butikspersonalen ställt sig positiva till det förändrade arbetssättet. Det verkar dock som att butikscheferna överlag är något mer exalterade än de butiksanställda. Anledningen kan vara att för den anställdes del spelar det ingen större roll vilken uppgift denna utför. Från chefens perspektiv finns det mer att vinna. Förändringen kan medföra kostnadsreduktioner och ökad försäljning, vilket är i linje med deras incitament. Resonemanget illustrerar att det finns större anledning för butikscheferna att vara positiva än det gör för de butiksanställda.

Incitament bör också sättas i relation till de olika typer av anställda som finns i dagligvarubranschen. Esbjerg et al. (2010) fann i sin studie tre typer av anställda, vilka har bekräftats i vår studie. Under våra intervjuer har vi kommit i kontakt med karriärsökare och kärnanställda, både som butikschefer och butiksanställda. Att det dessutom finns en tredje kategori har styrkts. Det är inte alldeles tydligt att viljan till att ändra arbetssättet skulle skilja

sig åt mellan dessa kategorier. I vår studie framgår det dock att de som är karriärsökare, ter sig mer hungriga på förändring och nyheter än de kärnanställda. Det verkar dessutom som att övergångsanställda har ett mindre driv för att följa rutiner, då de saknar engagemang för arbetet och branschen.

6. Slutsats

I kapitlet förtydligas de slutsatser som kan dras från vår undersökning, vilka presenterats i föregående kapitel. Vi avser här även kommentera studiens generaliserbarhet och ge förslag på vidare forskning inom ämnet.

6.1 Slutsats

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka effekterna av implementeringen av ett automatiserat beställningssystem. Det har gjorts utifrån två ansatser, dels effekterna på fysisk förstörelse och dels effekterna på arbetssättet. Båda har analyserats ur ett butiksperspektiv.

Den första slutsatsen som kan dras är att det i detta skede är svårt att påvisa någon tydlig effekt på fysisk förstörelse. Anledningarna är att organisationen fortfarande befinner sig i en inkörningsperiod där systemet ännu inte är fullt ut implementerat. Dessutom har det varit svårt att hitta en passande referenspunkt. Att fallföretaget genomfört ett flertal andra projekt tidigare och parallellt med implementeringen, försvårar analysen ytterligare. Det är dock tydligt att förbättringar bör ske med ett automatiserat beställningssystem, då de tidigare beställningsstrategierna inte överrensstämde med organisationens ekonomiska mål.

Vad gäller arbetssättet i butik, har vi konstaterat att detta till stor del har påverkats av implementeringen. Det beror på att organisationen i stor utsträckning anpassats till systemet. Dessa förändringar rör framförallt att beställningsansvaret övergått till ett CAO-ansvar. Idag vårdar personalen ett lagersaldo, snarare än gör beställningar. Förändringen har inte påverkat de anställdas syn på ansvaret, utan de känner sig lika delaktiga som tidigare. Det har dock framkommit att de anställda beskyller systemet för uppkomna fel och därmed inte tar ansvaret fullt ut. Systemet har dessutom inneburit att de nya uppgifterna är minst lika tidskrävande som de aktiviteter de utförde innan. Således sparar butikerna ingen tid med det nya systemet. Tack vare beställningssystemet har samarbetet i butiken ökat, vilket beror på att varorna numera inte relateras till den beställningsansvarige.

Vi har även funnit att kundservicen ökat. Åtminstone i den mening att håll i hyllan minskat. Dessutom har kundmötet blivit mer professionellt, då personalen kan ge en snabbare service, tack vare dataassistenten genom handdosan. Det borde i sin tur resultera i en högre kundnöjdhet.

Således förefaller det att ett automatiserat beställningssystem kan få stor påverkan på organisationen. Systemet leder till mer korrekta beställningar samtidigt som en högre kundservice ges. Det borde i ett längre perspektiv leda till minskad fysisk förstörelse och därigenom öka lönsamheten.

6.2 Generaliserbarhet

På grund av att denna uppsats endast omfattar ett fallföretag, samtidigt som implementeringen inte är slutförd och referenspunkt saknas, är det svårt att generalisera resultaten. Det gäller framförallt forskningsfråga ett, där ett längre tidsperspektiv hade ökat datans tillförlitlighet och generaliserbarhet. Det är också viktigt att nämna att studien gjorts inom en Kooperation. Därmed kan några av resultaten vara mindre generaliserbara till andra dagligvarukedjor med annat ägarförhållande. Vi anser dock att studien kan vara generaliserbar inom Coop, då vi intervjuat CAO-gruppen, med insikt i hela Coops implementering. För att öka generaliserbarheten borde ytterligare forskning avseende automatiserade beställningssystem göras på butiksnivå och inom organisationer med annan ägarstruktur.

6.3 Förslag på vidare forskning

Vi har genom vår studie visat på bristen i tidigare forskning inom automatiserade beställningssystem och speciellt studier på butiksnivå. Vidare anser vi att denna form av undersökningar borde vara applicerbar i fler sammanhang i framtida forskning. Styrkan i studien är att fallföretaget är mitt i förändringen, vilket ökar tillförlitligheten då respondenterna inte glömt väsentlig information. Att studera en pågående förändring borde även det vara applicerbart i framtida forskning. Utrymme finns för fler studier inom området, i andra kedjor och under andra ägarförhållanden. Det skulle även vara intressant att utvärdera automatiserade beställningssystem efter en längre tidsperiod, för att tydliggöra framtida effekter av implementeringen.

7. Referenser

- Aastrup, J. & Kotzab, H. (2009). Analyzing out-of-stock in independent grocery stores: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, (9), 765-789.
- Akkerman, H. A., Bogerd, P., Yücesan, E. & van Wassenhove, L. N. (2003). The impact of ERP on supply chain management: Exploratory findings from a European Delphi study. *European Journal of Operational Research*, 146, 284-301.
- Angerer, A. (2005). *The Impact of Automatic Store Replenishment Systems on Retail*. (Avhandling för doktorsexamen, University of St. Gallen, 2005).
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems (12th ed)*. Boston: McGraw Hill.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2005). *Den nya Ekonomistyrningen. (3e uppl.)*. Malmö: Liber ekonomi.
- Baron, S. & Lock, A. (1995). The challenges of scanner data. *The Journal of the Operational Research Society*, 46, (1), 50-61.
- Broekmeulen, R. ACM. & von Donselaar, K. H. (2009). A heuristic to manage perishable inventory with batch ordering, positive lead-times, and a time-varying demand. *Computers & Operations Research*, 36, 3013-3018.
- Broekmeulen, R. ACM., von Donselaar, K.H., Fransoo, J.C. & van Woensel, T. (2004). *Excess shelf space in retail stores: An analytical model and empirical assessment*. Unpublished manuscript, Technische Universiteit Eindhoven, Faculty of Technology Management.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Cachon, G. (2001). Managing a Retailer's Shelf Space, Inventory, and Transportation. *Manufacturing & Service Operations Management*, 3, (3), 211-229.
- Cachon, G. P. & Fisher, M. (2000). Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information. *Management Science*, 46, (8), 1032-1048.
- Chapman, P. & Templar, S. (2006). Scoping the contextual issues that influence shrinkage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34, (11), 860-872.
- Chase, C. W. (1997). Selecting the appropriate forecasting method. *The Journal of Business Forecasting*, 22-29.
- Closs, D. J., Roath, A. S., Goldsby, T. J., Eckert, J. A. & Swartz, S. M. (1998). An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain Strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 9, (2), 21-34.
- Corsten, D. & Gruen, T. (2003). Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, (12), 605-617.

- Dandeo, L. M., Fiorito, S. S., Giunipero, L. & Percy, D. H. (2004). Determining retail buyers' negotiation willingness for automatic replenishment programs. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8, (1), 27 - 40.
- Daugherty, P. J., Myers, M. B. & Autry, C. W. (1999). Automatic replenishment programs: an empirical examination. *Journal of Business Logistics*, 20, (2), 63-82.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76, (4), 121-131.
- Dechow, N. & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 691-733.
- DeHoratius, N., Mersereau, A. J. & Schrage, L. (2008). Retail Inventory Management When Records Are Inaccurate. *Manufacturing & Service Operations Management*, 10, (2), 257-277.
- DeHoratius, N. & Raman, A. (2008). Inventory Record Inaccuracy: An Empirical Analysis. *Management Science*, 54, (4), 627-641.
- di.se (2012, augusti 3). Mat för miljarder kastas. Hämtad februari 7, 2013, från <http://www.di.se/artiklar/2012/8/3/mat-for-miljarder-kastas/>
- di.se (2013, januari 18). KF-chefen: En nära döden-upplevelse. Hämtad februari 7, 2013, från <http://www.di.se/artiklar/2013/1/18/kf-chefen-en-nara-doden-upplevelse/http://www.di.se/artiklar/2013/1/18/kf-chefen-en-nara-doden-upplevelse/>
- Donselaar, A. H., Gaur, V., Wonsel, T., Broekmeulen R. ACM. & Fransoo, J. C. (2010). Ordering Behavior in Retail Stores and Implications for Automated Replenishment. *Management Science*, 56, (5), 766-784.
- Dubelaar, C., Bhargava, M. & Ferrarin, D. (2002). Measuring retail productivity What really matters?. *Journal of Business Research*, 55, 417-426.
- Dubelaar, C., Chow, G. & Larson, P D. (2001). Relationships between inventory, sales and service in a retail chain store operation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, (2), 96-108.
- Ehrental, J. C. F. & Stölzle, W. (2013). An examination of the causes for retail stockouts. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43, (1), 54-69.
- Ellram, L. M., La Londe, B. J. & Weber, M. M. (1999). Retail Logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29, (7), 477-494.
- Eriksson, M., Strid, I. & Hansson, P-A. (2012). Food losses in six Swedish retail stores: Wastage of fruit and vegetables in relation to quantities delivered. *Resources, Conservation and Recycling*, 68, 14-20.
- Esbjerg, L., Buck, N. & Grunert, K. G. (2010). Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in Danish grocery retail chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 97-108.
- Evans, J. R. (2011). Retailing in perspective: the past is a prologue to the future. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21, (1), 1-31.
- Ferguson, M. & Ketzenberg, M. E. (2006). Information Sharing to Improve Retail Product Freshness of Perishables. *Production and Operations Management*, 15, (1), 57-73.

- Fiorito, S. S., Gable, M. & Consuer, A. (2010). Technology: advancing retail buyer performance in the twenty-first century. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38, (11), 879-893.
- Fischer, M. L., Raman, A. & McClelland, A. S. (2000). Rocket Science Retailing Is Almost Here - Are You Ready?. *Harvard Business Review*, 78, (4), 115-127.
- Garry, M. (2004-03-14). No pain, no gain. *Supermarket News*. Tillgänglig <http://supermarketnews.com/archive/no-pain-no-gain-0>
- Gimenez, C. & Ventura, E. (2005). Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector. *The International Journal of Logistics Management*, 14, (1), 77-88.
- Harrast, S. & Weirich, T. R. (2009). New IT Risk Framework. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20, (5), 49-54.
- Hasibuan, Z. A. & Dantes, G. R. (2012). Priority of Key Success Factors (KSFS) on Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation Life Cycle. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*, 1-15.
- Hernanat, M., Andersson, T. & Hilmola, O-P. (2006). Managing retail chain profitability based on local competitive conditions: preliminary analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, (11), 912-935.
- Howel, S. D. & Proudlove, N. C. (2007). A statistical investigation of inventory shrinkage in a large retail chain. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17, (2), 101-120.
- Jonsson, P. & Mattsson, S-A. (2011). *Logistik - Läran om effektiva materialflöden (2 uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Kallinikos, J. (2004). Deconstructing information packages: Organizational and behavioural implications of ERP systems. *Information Technology & People*, 17, (1), 8-30.
- Kang, Y. & Gershwin, S. B. (2005), Information inaccuracy in inventory systems: stock loss and stockout. *IIE Transactions*, 27, 843-859.
- Ketzenberg, M. & Ferguson, M. E. (2008). Managing Slow-Moving Perishables in the Grocery Industry. *Production and Operations Management*, 17, (5), 513-521.
- Konkurrensverket. (2011). *Mat och marknad – från bonde till bord*. Stockholm: E-print AB
- Kristianstad-Blekinge Konsumentförening. (2012). *Verksamheten 2011*. Kristianstad: KBK reklam.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2009). *Retailing Management. (7th ed.)*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Li, Y., Cheang, B. & Lim, A. (2012). Grocery Perishables Management. *Production and Operations Management*, 21, (3), 505-517.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1988).
- Pal, J. W. & Byrom, J. W. (2003). The five Ss of retail operations: a model and tool for improvement. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, (10), 518-528.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. (uppl. 3)*. Lund: Studentlitteratur.

- Quattrone P. & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12, 403-435.
- Raman, A., DeHoratius, N. & Ton, Z. (2001). The achilles' Heel of Supply Chain Management. *Harvard Business Review*, 79, (5), 25-28.
- Rekik, Y. & Sahin, E. (2012). Exploring inventory systems sensitive to shrinkage – analysis of a periodic review inventory under a service level constraint. *International Journal of Production Research*, 50, (13), 3529-3546.
- Romney, M. B. & Steinbart P. J. (2009). Accounting Information Systems. (11th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Ross, J. W. & Vitale, M. R. (2000). The ERP Revoltion: Surviving vs Thriving. *Information Systems Frontier*, 2, (2), 233-241.
- Sabath, R. E., Autry, C. W. & Daugherty, P. J. (2001). Automatic Replenishment Programs: the Impact of Organizational Structure. *Journal of Business Logistics*, 22, (1), 91-105.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: current practices, trends and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 43, (6), 1248-1264.
- Schütt, E. & Strid, I. (2013). *Minskat matsvinn från livsmedelsbutiker – sammanfattning av ett forskningsprojekt kring matsvinn*. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för energi och teknik.
- Småros, J., Angerer, A. Fernie, J., Toktay, B. & Zotteri, G. (2004). *Logistics processes of European grocery retailers*. Opublicerat manuskript.
- Stank, T. P., Daugherty, P. J. & Autry, C. W. (1999). Collaborative Planning: Supporting Automatic Replenishment Programs. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4, (2), 75-85.
- Taylor, J. C. & Fawcett, S. E. (2001). Retail On-shelf Performance of Advertised Items: An Assesment of Supply Chain Effectiveness at the Point of Purchase. *Journal of Business Logistics*, 22, (1), 73-89.
- Trautrim, A., Grant, D. B., Fernie, J. & Harrison, T. (2009). Optimizing On-shelf Availability for Customer Service and Profit. *Journal of Business Logistics*, 30, (2), 231-247.
- Vergin, R. C. & Barr, K. (1999). Building Competitiveness in Grocery Supply Through Continuous Replenishment Planning: Insights from the Field. *Industrial Marketing Management*, 28, 145-153.
- Wagner, H. M. (2002). And then there were none. *Operations Research*, 50, (1), 217–226.
- Westland, C. J. & Clark, T. H. K. (1999). *Global electronic commerce: Theory and case studies*. Cambridge, Mass: MIT, cop.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber (Originalarbete publicerat 2006).

8. Bilagor

8.1 Intervjuguider

8.1.1 Intervju med CAO-gruppen

Intervjuguide för examensarbete *Implementering av ett automatiserat beställningssystem*

Frågor till CAO-gruppen

Intervju med..... Datum..... Befattning:
.....

Intervju startar:

Intervju slutar:

Intervjun börjar med att vi informerar om vårt arbete och vad vi hoppas uppnå. Vi informerar om att uppsatsen blir en offentlig handling och att intervjupersonens namn kommer att finnas med i vår intervjulista. Intervjupersonen informeras också om att vi avser att spela in samtalet för att kunna ge en mer korrekt återgivning. Intervjupersonen ger sitt samtycke till detta: JA ... NEJ

Vi beskriver för intervjupersonen intervjuens upplägg samt de olika delar vi kommer att beröra.

Allmänt

- Berätta om din bakgrund.
- Hur länge har ni hållit på med CAO-implementering?
- CAO är ju inte det enda projektet som sker inom Coop, har sortimentsrevideringen som gjordes i höstas stört implementeringen av CAO?
- Vad är CAOs målsättning med lagernivå och lagerhållning?
- Har det varit svårt att se en nollpunkt i KBKs fall?
 - Vad beror det på i så fall?

Implementering

- Vilka problem har du sett inom KBK, skiljer dessa från andra butiker och föreningar?
- Hur har problemen hanterats?
- Kolonial kontra färskvaror. Vilka skillnader finns i implementeringen?
- Våra intervjuade har verkat tycka att det är svårare med färskvaror. Vad tror du det grundar sig i?
 - Har detta uppmärksammats i andra butiker/föreningar?
- Följs rutinerna för att fylla och slå in i kassan?
 - Har implementeringen ökat möjlighet att upptäcka och komma till rätta med dessa rutiner?
- Hur ser du på att chefer ändrar i systemet?
 - Ser du att tanken med CAO därmed försvinner? Inte stämmer överrens med cheferna?
- I en butik sa butikschefen att eftersom han var ny tillträdd så visste han inte vad som tidigare hänt i butiken, lokala kampanjer, felbeställningar osv. Problemet nämndes enbart av denna chef. Är detta ett problem du sett i andra butiker att chefs/CAO-ansvariges butikskännedom kan påverka resultatet av CAO?
- Upplever du att det är ett problem att anställda inte förstår CAOs uppbyggnad?
- Hur har upplärningen i butik fungerat till övriga anställda?

Effekter

- Vilka effekter kan man vänta av CAO?
-
- Hur har du sett att arbetet i butiken ändrats?
 - En av butikerna nämnde att samarbetet inom butiken ökat med CAO. Är detta något som du hört från andra butiker?
 - Vilka risker ser du associerade till det ökade teknikberoendet?

- Finns det en risk att butikspersonalen skyller systemet för oönskade effekter när systemet krånglar?
- Vad har du sett för effekter?
 - Effekter på håll i hyllan, minskad kapital bindning och minskad fysisk förstörelse.
- Hur lång tid ska ha passerat innan man har en rättvis jämförelse anser du?
- Hur påverkar införandet av etiketter på klisterlappar när man reducerar priset?
 - Hur påverkar det de nya rutinerna för att fylla?
- Hur upplever du systemet jämfört med konkurrenternas system.
 - Har Coop legat efter?
- Slutligen, något ytterligare du vill lägga till om CAO?

8.1.2 Intervju med Ekonomichef

Intervjuguide för examensarbete *Implementering av ett automatiserat beställningssystem*

Frågor till Ekonomichef

Intervju med Datum.....

Befattning:

Intervju startar:

Intervju slutar:

Intervjun börjar med att vi informerar om vårt arbete och vad vi hoppas uppnå. Vi informerar om att uppsatsen blir en offentlig handling och att intervjupersonens namn kommer att finnas med i vår intervjulista. Intervjupersonen informeras också om att vi avser att spela in samtalet för att kunna ge en mer korrekt återgivning.

Intervjupersonen ger sitt samtycke till detta: JA NEJ

Vi beskriver för intervjupersonen intervjuens upplägg samt de olika delar vi kommer att beröra.

Allmänt

- Berätta om din bakgrund (erfarenhet, utbildning).
- Berätta kortfattat om KBK och hur ni är organiserade?
- Vilket är KBK övergripande mål?
- Hur skiljer sig ditt arbete i en kooperation jämfört med om du arbetat i ett annat företag?
- Hur ser du på din tillhörighet i organisationen, mot föreningen, medlemmarna eller Coop?
- Hur ser du på branschens utveckling under de senaste åren?
- Hur ser du på konkurrensen inom branschen?
- Hur ser du på dominansen av ett fåtal aktörer?
- Hur ser du på den teknologiska utvecklingen inom branschen, med nya tekniker så som handdosor och självscanning?

Ekonomistyrning

Vi läste en artikel i Dagens Industri där de intervjuat KF-chefen, Frank Fiskers. Artikeln baserades på KFs dåliga resultat 2012. Han berättade om KFs arbete för att vända denna trend genom att stänga olönsamma butiker, revidera i sortimentet och investera i IT.

- Hur ser du på detta?
- Är CAO en del av detta?
- Pågår det flera aktiviteter?
- Synen på dålig lönsamhet stärks av Konkurrensverket och att KF skulle ha lägre marginaler än sina konkurrenter ICA och Axfood. Vad tror du det beror på?
- Kan du nämna de mest kritiska orsakerna till lönsamhetsproblemet enligt dig?
- Vilka är de viktigaste aspekterna på lönsamhet i dagligvaruhandeln?
- Hur stort är problemet med svinn och fysisk förstörelse?
 - Hur beräknas fysisk förstörelse?
 - Vad baseras "beräknat svinn" på?
- Vad använder ni för ekonomistyrningsverktyg? (Budget, benchmarking, nyckeltal, BSC etc.)
- Vilka ekonomiska mått använder ni? (marginal, ROI, ROA, etc)
- Hur beräknas marginal och täckningsbidrag (olika nivåer)?
 - Görs det även på kategorier och artiklar?
- Hur ser marginal kontra omsättningshastighet ut?
 - Skiljer det sig mellan butikskoncepten?
- Vad bestämmer vilket koncept en butik ska ha?
- Hur utvärderas butikscheferna?
 - Vilka ekonomiska incitament har de?
 - Andra incitament?

- Hur väl medvetna var butikscheferna om lagerkostnad/bundet kapital innan CAO infördes?

Implementering av CAO

- Har föreningen beslutat om implementering av CAO eller har det kommit från Coop?
 - Hur ser du på det?
- Vad har ledningen haft för mål för implementeringen?
 - Vad vill man uppnå?
 - Är tanken att sänka kostnaderna eller hålla kostnaderna på samma nivå men öka servicen/försäljningen?
- Hur länge har automatiserade beställningssystem diskuterats inom föreningen?
- Upplever du att systemet är anpassat till organisationens arbetssätt eller ska organisationen formas runt systemet?
- Från ett ekonomiskt perspektiv, har du hittills märkt någon skillnad/tendens i de butiker som påbörjat CAO?
- Hur upplever du att information ut till organisationen fungerat?
 - Har det funnits motstånd?
 - Tror du att processen skulle kunna göras bättre?
 - Hur?
- Har föreningen gjort liknande förändringsarbeten tidigare?
 - Har ni lärt er något från dessa som påverkat denna implementering?
- Vilka kostnader medför implementeringen?
 - När beräknar man att investeringen har betalat sig?
 - Genom lägre kostnader eller högre försäljning?

Slutligen, hur ser du på den framtida utveckling för KBK ur ett längre tidsperspektiv?

- Hur skall ni nå dit?

8.1.3 Intervju med Projektledare

Intervjuguide för examensarbete *Implementering av ett automatiserat beställningssystem*

Frågor till Projektledare

Intervju med Datum.....

Befattning:

Intervju startar:

Intervju slutar:

Intervjun börjar med att vi informerar om vårt arbete och vad vi hoppas uppnå. Vi informerar om att uppsatsen blir en offentlig handling och att intervjupersonens namn kommer att finnas med i vår intervjulista. Intervjupersonen informeras också om att vi avser att spela in samtalet för att kunna ge en mer korrekt återgivning.

Intervjupersonen ger sitt samtycke till detta: JA NEJ

Vi beskriver för intervjupersonen intervjuens upplägg samt de olika delar vi kommer att beröra.

Allmänt

- Berätta om din bakgrund (erfarenhet, utbildning).

- Hur skiljer sig ditt arbete i en kooperation jämfört med om du arbetat i ett annat företag?

- Hur ser du på den teknologiska utvecklingen inom branschen, med nya tekniker så som handdosor och självscanning?
 - Upplever du det som att Coop har legat efter teknologimässigt?

- Hur ser du på att kunderna involveras i rutinerna genom ShopExpress?

- Kan du berätta om CAO som system och hur det gick till när det beslutades att införas i KBK?

- Vad var tanken med pilotbutikerna?

- Hur tycker du reaktionerna från organisationen har varit på beslutet att införa automatorder?

- Upplever du att systemet är anpassat till organisationens arbetssätt, eller ska organisationen formas runt systemet?
- Hur har du upplevt att implementeringen har gått?
- Hur upplever du att information ut till organisationen fungerat?
- Har det funnits motstånd?
- Tror du att processen skulle kunna göras bättre?
 - Hur?
- Har föreningen gjort liknande förändringsarbeten tidigare?
- Har ni lärt er något från dessa som påverkat denna implementering?
- Vilka variabler tar CAO hänsyn till? (väder, etc)
- Vilka faktorer styr CAO?
- Vad är dess målsättning?
- Vilka olika system används inom organisationen?
 - Hur väl kommunicerar systemen?
- Har ni funderat något kring risker med CAO?
 - Vilka risker ser du?

8.1.4 Intervju med Butikschef

Intervjuguide för examensarbete *Implementering av ett automatiserat beställningssystem*

Frågor till Butikschefer

Intervju med Datum.....

Befattning:

Intervju startar:

Intervju slutar:

Intervjun börjar med att vi informerar om vårt arbete och vad vi hoppas uppnå. Vi informerar om att uppsatsen blir en offentlig handling och att intervjupersonens namn kommer att finnas med i vår intervjulista. Vi informerar dessutom om att vi kommer försöka anonymisera personens uttalande genom att exempelvis ange att "butikschefen i en av de besökta butikerna sade ...". Då antalet butiker som besöks dock är relativt litet så kan det inte garanteras att en läsare inte förstår vem som gjort uttalandet. Intervjupersonen informeras också om att vi avser att spela in samtalet för att kunna ge en mer korrekt återgivning. Intervjupersonen ger sitt samtycke till detta: JA NEJ

Vi beskriver för intervjupersonen intervjuens upplägg samt de olika delar vi kommer att beröra. Vi kommer att börja med lite allmänna frågor om jobbet som butikschef och om beställningsansvar för att därefter komma in på mer specialiserade frågor avseende beställningssystemet.

Allmänt

- Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund? (erfarenhet, utbildning etc.)
- Varför har du valt att bli butikschef?
- Vad driver dig? (inflytande, befogenheter osv.)
- Hur ser du på din roll som butikschef?
 - Vilka mål har du för verksamheten?
 - Vilken möjlighet har du att påverka beslut om ex priser och kampanjer?
- Hur tror du att det skiljer att jobba inom en kooperation jämfört med andra typer av företag?

- Hur ser du på din tillhörighet, till butiken, KBK eller Coop?
- Hur påverkar butikens resultat din kompensation i form av lön, bonus eller ökade befogenheter?
 - Tycker du att detta motiverar dig?

Rollen som beställningsansvarig

- Vad har du för erfarenhet av beställningsansvar?
- Vilken var din beställningsstrategi? (fulla hyllor vs låg lagerhållning)
- Hur är din inställning till att beställa? (roligt, betungande osv)
- Tidigare gjordes beställningarna manuellt, nu sker detta automatiskt. Hur ser du på detta och din roll?
 - Hur ser du på utbyttbarheten? Att man numera är mindre beroende av en enskild persons kompetens.

Enligt systemleverantören så kommer arbetsuppgifterna att förändras från att beställa till att hålla koll på en lagernivå.

- Vad anser du om det?

CAO är det system som Coop valt för att modernisera processerna och då framförallt beställningshanteringen.

- Hur ser du på den teknologiska utvecklingen inom branschen?

Vi lämnar nu den allmänna delen av intervjun och övergår till att diskutera beställningssystemet CAO och dess olika faser.

Innan implementeringen av CAO

- När fick du först reda på att ni skulle skaffa ett nytt beställningssystem?
- Vad var din första reaktion?
 - Har du samma inställning idag?
 - Vilka för- och nackdelar såg du med CAO?
 - Har dessa bekräftats/förkastats?

- Hur har er tidsplan sett ut?
- Var det någon av varukategorierna som du var extra skeptisk mot att CAO skulle sköta?
- Hur informerade du din personal om CAO?
 - Vilken reaktion fick du från dem?
 - Har det funnits/finns det motsättningar mot det nya systemet? Hur har dessa yttrat sig?
- Hur har du upplevt att det stöd och information du fått genom möten och träning i butik varit?
- Har du varit med och utformat implementeringsprocessen?

Under implementeringen av CAO

- Nämn några problem som uppstod under implementeringen.
- Var det svårt att få hela personalen att följa rutinerna för ex. fysisk förstörelse och kassaregistrering?

Efter implementeringen av CAO

- Litar du på systemet?
 - Kontrollerar du orderförslagen?
 - Hur ofta gör du ändringar?
- Är ni idag mer teknologiberoende än innan?
 - Hur upplever du detta?
- Ser du dig ytterst ansvarig för att rutinerna av CAO efterföljs i din butik?
 - Hur ser du på det ansvaret?
- Hur tycker du att mängden "hål i hyllan" har påverkats av CAO?
- Har mängden varor på baklagret förändrats?
- Ser du svinn och fysisk förstörelse som ett stort problem?

- Påverkas mängden svinn av CAO? I vilken riktning?
- Har CAO bidragit till mer korrekt nivå avseende svinn och fysisk förstörelse.

En effekt som CAO förväntas medföra är att mindre tid skall läggas på beställningar och mer tid på "rätt saker".

- Hur upplever du tidsåtgången?
- Vilket merarbete har arbetet med implementeringen inneburit för dig och dina anställda?

Om du skulle göra om implementeringen av ett beställningssystem eller ett liknande system idag.

- Vad hade du gjort annorlunda om du skulle gjort om implementeringen?

Slutligen då;

- Vad ser du som det bästa och det sämsta med CAO?

8.1.5 Intervju med Butiksanställda

Intervjuguide för examensarbete *Implementering av ett automatiserat beställningssystem*

Frågor till Butiksanställda

Intervju med Datum.....

Befattning:

Intervju startar:

Intervju slutar:

Intervjun börjar med att vi informerar om vårt arbete och vad vi hoppas uppnå. Vi informerar om att uppsatsen blir en offentlig handling och att intervjupersonens namn kommer att finnas med i vår intervjulista. Vi informerar dessutom om att vi kommer försöka anonymisera personens uttalande genom att exempelvis ange att "En anställd i en av de besökta butikerna sade ...". Då antalet butiker som besöks dock är relativt litet så kan det inte garanteras att en läsare inte förstår vem som gjort uttalandet.

Intervjupersonen informeras också om att vi avser att spela in samtalet för att kunna ge en mer korrekt återgivning. Intervjupersonen ger sitt samtycke till detta: JA ... NEJ

Vi beskriver för intervjupersonen intervjuens upplägg samt de olika delar vi kommer att beröra. Vi kommer börja allmänt med personens bakgrund för att vidare diskutera beställningar och slutligen hur de upplevt förändringen.

Allmänt

- Beskriv din roll och din bakgrund? (erfarenhet, utbildning etc.)
- Har du några målsättning att fortsätta din karriär inom dagligvaruhandeln?
 - Strävar du efter att bli chef?

Beställningar

- Vad har du för erfarenhet av att beställa varor?
- Vilken var din beställningsstrategi? (fulla hyllor vs låg lagerhållning)
- Hur är din inställning till att beställa? (roligt, betungande osv)

- Tidigare gjordes beställningarna manuellt, nu sker detta automatiskt. Hur ser du på detta och din roll?
 - Hur ser du på utbytbarenheten? Att man numera är mindre beroende av en enskild persons kompetens.

Enligt systemleverantören så kommer arbetsuppgifterna att förändras från att beställa till att hålla koll på en lagernivå.

- Vad tycker du om det?
- Hur upplever du att informationen inför uppstarten av CAO har fungerat?
 - Tror du att detta gäller alla anställda?
- När fick du höra om CAO och dess innebörd första gången?
 - Vilka var dina spontana reaktioner på detta?
 - Har de ändrats?
- Anser du att ni fick tillräcklig träning i att använda det nya systemet innan det startades?
- Har dina arbetsuppgifter förändrats med CAO?
- Finns det något du skulle vilja att man gjort annorlunda vid implementeringen?

