



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
och Tjänstvetenskap

Strategiska allianser: den hemliga ingrediensen för lönsam e-grocery?

En fallstudie av livsmedelsföretaget ICA AB

Ulrika Winberg & Anna Wramsby

Kandidatuppsats, VT2014
Handledare: Richard Ek

Fenomenet med e-handel växer men i Sverige är det fortfarande relativt få som väljer att handla livsmedel på nätet. Däremot ökar intresset och konkurrensen hårdnar. De stora svenska livsmedelsföretagen måste därför agera. Ett stort problem har varit att hitta lönsamma affärsmodeller för att flytta den traditionella handeln och hela butikens sortiment ut på nätet i ett så kallat e-grocery koncept. I Storbritannien har aktörer, genom strategiska allianser med mindre e-handelsföretag från vilka de har erhållit kompetenser, lyckats lösa detta problem. Syftet med denna uppsats är därför att, utifrån ett resursbaserat perspektiv, resonera kring potentialen i strategiska allianser mellan väletablerade, fysiska livsmedelsföretag och mindre, internetbaserade företag i uppbyggandet av ett e-grocery koncept. Det som undersöks är alltså; är strategiska allianser den hemliga ingrediensen för e-grocery även i Sverige? Detta gestaltas genom en fallstudie av ICA AB. I uppsatsen används kvalitativa metoder i form av semi-strukturerade intervjuer. Som litterärt underlag används forskning som berör områdena det resursbaserade perspektivet, strategiska allianser och e-grocery. Analysen undersöker förutsättningarna för en strategisk allians mellan fallföretaget och ett mindre e-handelsföretag. Detta görs genom att, inom ramen för ett e-grocery koncept, undersöka vilka ICA:s viktigaste resurser är samt vilka resurser de saknar. Det undersöks också på vilket sätt ett e-handelsföretag hade kunnat gynnas av en potentiell allians. Utifrån dessa slutsatser analyseras slutligen hur en potentiell allians kan se ut och vilka effekter en sådan kan tänkas få. Slutsatserna från studien visar bland annat att en allians kan gynna både ett mindre internetbaserat företag och ett stort livsmedelsföretag. Horisontella marknadsföringsallianser visade sig vara den lämpligaste typen av allians i detta sammanhang. Slutsatserna visade också att det finns potential till en strategisk allians som skulle gynna uppstart av ett e-grocery koncept.

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte och frågeställningar	4
2. Metod	5
2.1 Val av ämne	5
2.2 Uppsatsens övergripande utgångspunkter	6
2.3 Val av forskningsmetoder	7
2.4 Litteratur	10
2.5 Ett etiskt förhållningssätt	11
2.6 Hur gick det?	12
3. Teorier och tidigare forskning	13
3.1 Strategiska allianser	13
3.1.1 Ett plus ett är lika med tre: Att samarbeta för en win-win situation	14
3.1.2 Strategiska alliansers mörka baksida	14
3.1.3 Olika nyanser av allianser	15
3.1.4 Storbritanniens hemliga ingrediens för lönsam e-grocery	15
3.2 Det resursbaserade perspektivet	16
3.2.1 Resurserna är allt, utan de är du ingenting	17
3.2.2 ... men resurser i sig är ingen konkurrensfördel	18
3.2.3 Kritikpoliserna efterfrågar ett utvecklat resursbaserat perspektiv	21
3.3 Här vävs det samman: Strategiska allianser ur ett resursbaserat perspektiv	22
3.3.1 Online-företagens unika karaktärsdrag	23
4. ICA – Sveriges största livsmedelsföretag	25
5. Den hemliga ingrediensen analyseras	26
5.1 ICA:s eventuellt strategiska resurser vid uppstart av e-grocery	26
5.1.1 Realtillgångarna som konkurrensfördelar	27
5.1.2 De immateriella tillgångarna som konkurrensfördelar	30
5.1.3 En oslagbar kombo som konkurrensfördel	34
5.2 Vilka resurser saknar ICA vid uppstart av e-grocery?	35
5.2.1 Innan vi börjar... Finns det något som säger att det inte skulle fungera i Sverige?	35
5.2.2 ICA:s behov av teknologiska kompetenser för e-grocery	36
5.2.3 ICA:s behov av marknadsföringskompetenser online för e-grocery	37
5.2.4 ICA:s behov av att förutsäga snabba förändringar på marknaderna	38
5.3 Vad skulle då ett mindre, internetbaserat företag få ut av en allians med ICA?	39
5.3.1 Vad har ICA att erbjuda?	40
5.4 Hur skulle en strategisk allians kunna bidra till uppstart av e-grocery?	40
5.4.1 Jakten på en passande affärsmodell	40
5.4.2 Utökade kundbaser och ett snabbt inträde till nya marknader	42
5.4.3 Att övertala handlarna	42
5.5 Är strategiska allianser det bästa alternativet?	43
5.5.1 Att hantera nackdelarna	45
6. Avslutande diskussion	45
6.1 ICA:s förutsättningar och begränsningar för uppbyggnad av e-grocery	46
6.2 Hur hade en strategisk allians kunnat bidra till e-grocery?	46
6.3 Resonemang kring uppsatsens syfte	47
6.4 Framtiden för e-grocery	49
Källförteckning	50
Bilagor	

1. Inledning

1.1 Bakgrund

E-handel blir allt vanligare och är nu en viktig del av marknaden. Att handla på internet ger dig nya möjligheter. Det är snabbt, enkelt och smidigt och ofta får du varorna till ett lägre pris än i butikerna (Sveriges Konsumenter 2014).

Citatet ovan belyser de egenskaper som har gjort internet till en så pass eftertraktad handelsplats som det faktiskt är idag. Coltman, Devinney, Latukefu och Midgley skrev redan år 2001 (s. 62) att internet kommer få en stor påverkan och att det skulle bli oundvikligt för företag att hitta sätt att komplettera sina ursprungliga verksamheter med e-handel. I E-barometerens årsrapport från 2013 (s. 6), som publicerats av HUI Research i samarbete med PostNord och svensk Digital Handel bekräftas detta och det framkommer att näthandeln i Sverige under år 2013 ökade med 17 procent. I kontrast till ökningen av e-handeln ökade den generella försäljningen inom detaljhandeln i Sverige med endast 1,9 procent vilket tyder på vilken stor ökning den virtuella handeln genomgått.

Försäljningen av livsmedel på nätet ser däremot, som Svensk Distanshandels årsrapport *Mat på nätet* från 2013 (s. 4) beskriver det, annorlunda ut. Under år 2013 var det endast 4 procent av svenskarna som någon gång handlade livsmedel på nätet. Gällande den generella försäljningen på nätet var det däremot, enligt E-barometern (2013, s. 22-23) hela 30 procent av svenskarna som minst någon gång varje månad handlade på nätet. Livsmedel tillhör den kategori varor som svenskarna handlar minst av via nätet och en av anledningarna till detta är att fenomenet är relativt nytt (E-barometerens årsrapport, s. 20). Däremot kan detta snart komma att förändras då både Svensk Distanshandel (2013, s. 4) och E-barometerens årsrapport (2013, s. 8) diskuterar att det för tillfället går att se en växande trend kring att handla mat på nätet.

Nu har vi tisdagsstädat här hemma, och nu ska vi betala ett par räkningar som vi av någon anledning missat och sedan ska vi beställa hem mat. Jag tänker aldrig mer kånka på 78 liter mjölk och 33 kilo mjöl, jag betalar hellre några kronor extra och får det inburet i hallen (blogginlägg, Spångberg 2014).

Citatet ovan visar på denna trend. Enligt Svensk Distanshandel (2013, s. 4) tror 20 procent av svenskarna att de någon gång under nästa år kommer att handla mat på nätet. Detta är ett tecken på att fenomenet kommer växa. Ernst och Hooker (2006, s. 22) beskriver att detta kan bero på förändrade socioekonomiska faktorer i samhället. Däremot är det som Svensk

Distanshandel skriver (2013, s. 4-6) i Sverige idag endast ett fåtal livsmedelsföretag som vågat sig in i branschen med att sälja mat på nätet och många av dessa riktar sig endast till företag. Det stora problemet för aktörerna har varit att gå med vinst då de inte kommer upp i de försäljningsvolymerna som krävs. Många har menat att svårigheten är att få kunder att bryta sitt vardagliga mönster då de handlar mat. Men då intresset nu ökar kanske detta inte längre kommer vara ett problem. Frågan som Sveriges livsmedelsbransch ställs inför är hur de ska möta den ökade efterfrågan på e-handel med livsmedel.

1.2 Problemformulering

Johnsson och Jönsson berättar i forskningsrapporten *Framtida handel – utveckling inom e-handel med dagligvaror* (2006, s. 39 - 40) om hur de svenska livsmedelsjättarna Coop, ICA AB, Bergendahlsgruppen och Axfood i slutet av 1990-talet försökte skapa framgångsrika e-grocery koncept. Redan i början av 2000-talet hade dock de flesta gett upp. Då det nu ändå tycks finnas ett ökat intresse för mat på nätet (Svensk Distanshandel 2013, s. 4) börjar det bli dags för handlarna att än en gång ta ställning. De svenska livsmedelsjättarna möter nu konkurrens både från utlandet och på hemmaplan. På Intelligent logistik's hemsida (Sonne 2013) berättas exempelvis att den utländska aktören Ocado vill etablera sig i Sverige och MatHem (www.mathem.se) är en svensk e-grocery aktör som lyckats bra.

Däremot finns det svårigheter med att sälja mat på nätet och lyckas på en så pass ny marknad. Det största problemet är att utveckla e-grocery koncept som kunderna uppfattar ger värde för pengarna och samtidigt får verksamheten att gå runt (Johnsson & Jönsson 2006, s. 7). För att skapa framgångsrika e-grocery koncept finns alltså mycket livsmedelsföretagen måste lära sig. Något som gör det extra svårt är att kundgruppen som handlar mat på nätet inte är homogen (Johnsson & Jönsson 2006, s. 19). Som Lantz (2011, s. 64) poängterar, och som även tas upp i E-barometern (2013, s. 4), är en annan utmaning att integrera nät-butiken med de befintliga fysiska butikerna. Vad som därför undersöks i denna uppsats är utmaningarna med att flytta hela butikens sortiment och den, så att säga, traditionella försäljningen ut på nätet.

I andra länder är e-handeln med livsmedel betydligt större. I Storbritannien var det hela 27 procent av befolkningen som under 2013 handlade mat på nätet. Detta kan jämföras med Sveriges 4 procent (E-barometerns årsrapport 2013, s. 3). Ett av de starkaste livsmedelsföretagen inom e-handeln i Storbritannien är Tesco och som Quader och Quader (2008, s. 7) beskriver har de och många andra företag använt strategiska allianser för att

bygga lönsamma e-grocery koncept. I denna uppsats används Faulkners (1995, s. 7) definition av strategiska allianser. Han menar att strategiska allianser innebär samarbeten mellan företag där parterna gör substantiella investeringar för att utveckla ett långsiktigt samarbete med ett gemensamt mål. I samarbete med ett eller flera företag utbyts inom allianser resurser och kompetenser. Quader och Quader (2008, s. 7) beskriver att i Storbritannien används allianser således för att bygga framgångsrika e-grocery koncept. Dessa koncept har då blivit bättre än vad som varit möjligt på egen hand. I samband med detta lästes Johnssons och Jönsons (2006) artikel som påpekar bristen av forskning kring passande affärsmodeller för e-grocery i Sverige. Utifrån detta väcktes funderingar kring huruvida strategiska allianser skulle kunna vara en passande affärsmodell.

Då utbytet av resurser är en väsentlig del av strategiska allianser ansågs det också relevant att utgå ifrån ett resursbaserat perspektiv när det undersöks huruvida detta kan stämma. Denna uppsats teoretiska referensram grundar sig därför huvudsakligen i teorier kring detta perspektiv. I uppsatsen presenteras bland andra Barneys (1991), Anderséns (2011), Hinterhubers (2013) samt Dess et als. (2011) resonemang kring perspektivet. Fokus i analysen kommer att ligga på att med hjälp av teorierna gällande det resursbaserade perspektivet, och det så kallade *VRIO-ramverket*, analysera vilka ICA:s viktigaste resurser för uppstart av e-grocery är samt huruvida dessa också är strategiska konkurrensfördelar som kan bidra till att skapa ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept. Tidigare forskning har undersökt strategiska allianser utifrån ett resursbaserat perspektiv, men vad som saknas är undersökningar som berör detta utifrån livsmedelsbranschen. Det har även identifierats att det efterfrågas forskning om strategiska allianser, utifrån ett resursbaserat perspektiv mellan online- och offline-företag. Utifrån detta ställdes frågan; är strategiska allianser alltså, utifrån ett resursbaserat perspektiv, den hemliga ingrediensen för att skapa lyckade e-grocery koncept även i Sverige?

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att, utifrån ett resursbaserat perspektiv, resonera kring potentialen i strategiska allianser mellan väletablerade, fysiska livsmedelsföretag och mindre, internetbaserade företag i uppbyggandet av ett e-grocery koncept.

Utifrån den svenska livsmedelsindustrins unika förutsättningar, som definieras utifrån det resursbaserade perspektivet, vill vi undersöka vilken potential strategiska allianser har som taktik hos stora, svenska livsmedelsföretag i utvecklandet av ett framgångsrikt e-grocery

koncept. För att besvara syftet kommer ICA AB att användas som fallföretag för att exemplifiera. Utifrån detta har två frågeställningar formulerats.

Utifrån ett resursbaserat perspektiv, hur ser förutsättningarna och begränsningarna ut för ICA AB vid uppbyggnad av ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept?

Utifrån ICA AB:s förutsättningar, definierade utifrån det resursbaserade perspektivet, hur hade en strategisk allians mellan fallföretaget och ett mindre, internetbaserat företag kunnat bidra till uppbyggandet av ett e-grocery koncept?

För att förtydliga e-grocerys innebörd i denna uppsats presenteras här kort vår definition av begreppet. Vi vill undersöka hur konkurrenskraftiga koncept för att handla all sorts mat på nätet, det vill säga traditionell handel, skulle kunna byggas som ett alternativ till befintliga butiker. Detta eftersom det är vad som beskrivs vara den största utmaningen med e-grocery. Den typ av e-grocery som endast innebär extra tjänster i form av exempelvis färdigplockade matkassar är inte ett fenomen vi räknar in i traditionell försäljning av livsmedel. För att vidare förtydliga definieras kort vad vi avser vara e-handel. Vi har valt att definiera det som det beskrivs i E-barometerns årsrapport (2013, s. 3), nämligen som försäljning av varor via internet som antingen levereras hem, till ett utlämningsställe, hämtas i butik, på ett lager eller liknande.

2. Metod

I följande avsnitt presenteras och motiveras för val av tillvägagångssätt för insamling av teori och empiri till denna uppsats. Inledningsvis diskuteras kort val av ämne och därefter argumenteras för uppsatsens metodval genom en diskussion om urvalen och på vilka grunder dessa gjorts samt vilka konsekvenser dessa urval haft för uppsatsens resultat. Därefter motiveras för den litteratur som ligger till grund för uppsatsens analys. Avslutningsvis diskuteras mer ingående hur genomförandet av empiri- och teoriinsamling gått till.

2.1 Val av ämne

Vi som skrivit denna uppsats är intresserade av livsmedelsbranschen då det är en bransch i ständig förändring med många målgrupper. Med denna bakgrund lästes Johnssons och Jönsons forskningsrapport (2006) som presenterades i inledningen. Rapporten diskuterar problemen med att finna kostnadseffektiva e-handelslösningar för livsmedelsföretag. Den största utmaningen beskrivs vara att flytta över den traditionella handeln i fysiska butiker till

internet. Rapporten efterfrågade intervjuundersökningar som undersöker erfarenheterna från e-handel i dagligvaruhandeln, då författarna ansåg att detta skulle vara ett viktigt bidrag till vetenskapen. De efterfrågade även studier gällande vilka affärsmodeller som kan komma att bli viktiga i framtiden och vilken som är den mest lämpliga typen av outsourcing för e-grocery.

Research genomfördes inom områdena det resursbaserade perspektivet, e-grocery och strategiimplementering. I denna process hittades Quaders och Quaders (2008) artikel som presenterar hur strategiska allianser använts i Storbritannien, som ett medel för livsmedelsföretag att hantera den ökade konkurrensen från e-handeln. Utifrån den svenska livsmedelsindustrins unika förutsättningar, som definieras utifrån det resursbaserade perspektivet, ämnar därför denna uppsats resonera kring strategiska allianser och deras potential som taktik av stora, svenska livsmedelsföretag i utvecklandet av framgångsrika e-grocery koncept. Detta undersöks utifrån ett företagsperspektiv då det är där beslut om strategier tas. Vid utformningen av frågeställningar och analys utgicks det ifrån livsmedelsföretaget ICA AB, då det är Sveriges största livsmedelsföretag med cirka 36 procent av marknadsandelarna (ICA:s hemsida 2014b). Förhoppningen är däremot att slutsatserna ska kunna appliceras i ett större och liknande sammanhang.

2.2 Uppsatsens övergripande utgångspunkter

Denna uppsats har två författare, med individuella värderingar och utgångspunkter som gjort olika tolkningar och bearbetningar av materialet som använts. Det ontologiska perspektiv författarna har och som legat till grund för denna uppsats är därför det konstruktionistiska tolkningsperspektivet. Bryman (2011, s. 36-37) beskriver innebörden av detta perspektiv som att kulturer och organisationer inte kan iakttas objektivt. Med ett konstruktionistiskt tolkningsperspektiv menas alltså att synen och uppfattningen av exempelvis en organisation förändras beroende på ur vilken synvinkeln den betraktas och vem som betraktar den.

För att uppnå uppsatsens syfte har ett kvalitativt tillvägagångssätt använts. Bryman (2011, s. 340-341) och Prasad (2005, s. 13-37) förklarar att sådan forskning fokuserar på sociala fenomen och förståelsen av sådana. Resonemanget styrks av Ryen (2004, s. 14-15) som menar att för att skapa förståelse av sociala fenomen, eller handlingars subjektiva mening som hon framhäver det, används inom den kvalitativa forskningen en mängd olika angreppssätt. Även Alvesson och Sköldberg (2008, s. 17, 20) menar att det inom kvalitativ forskning handlar om att tolka och reflektera över det som undersöks. Med ett kvalitativt

tillvägagångssätt ämnas därigenom strategiska alliansers möte med den svenska livsmedelsbranschen analyseras på ett detaljerat och nyanserat sätt. Bryman (2011, s. 340) diskuterar ett ytterligare kännetecken för kvalitativ forskning, det induktiva synsättet. Det induktiva synsättet innebär att den insamlade empirin ligger till grund för teoribildningen. Då denna uppsats ställt insamlad empiri mot existerande vetenskapliga teorier stämmer det induktiva synsättet överens med denna uppsats. Djurfeldt, Larsson och Stjärnhagen (2010, s. 101) skriver att det ofta är svårt att generalisera resultat som generats av kvalitativ forskning. Bryman (2011, s. 351-352) för samma diskussion. Då denna kvalitativa studie dock främst ämnar undersöka strategiska allianser som taktik i ett specifikt sammanhang, den svenska livsmedelsbranschen, är generaliserbarhet inte det främsta syftet.

2.3 Val av forskningsmetoder

I denna uppsats genomförs en fallstudie av det svenska livsmedelsföretaget ICA AB. Yin (2013, s. 29) beskriver fallstudier som en specifik inriktning inom den kvalitativa forskningen vars syfte är att studera fenomen utifrån dess sammanhang. Alvehus (2013, s. 75) skriver i sin tur att fallstudier används för att beskriva större fenomen, men att fenomenen konkretiseras genom utvalda studieobjekt som kan hjälpa till att förklara de. En fallstudie av ICA AB erbjuder alltså goda möjligheter till att resonera kring strategiska allianser utifrån en specifik situations förutsättningar. Bryman (2011, s. 73) redogör för Stakes (1995) beskrivning av en fallstudie som en studie; "som rör den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar". Förhoppningen var alltså att genom en fördjupning i ICA:s situation få kunskaper om hur tankarna kring e-handel ser ut. En annan förhoppning var att kunna bidra till det Johnsson och Jönson (2006) efterfrågade, nämligen en insikt i erfarenheterna av e-handel inom dagligvaruhandeln och funderingar kring hur den skulle kunna fungera i framtiden. Genom denna fallstudie ämnades det analyseras hur det specifika fallets natur förhåller sig till annan forskning inom området.

För att förena metodvalet med uppsatsens syfte användes semi-strukturerade djupintervjuer. En semi-strukturerad intervju utgår från en intervjuguide men ger respondenten möjligheten att fritt formulera sina svar (Bryman 2011, s. 415). Merriam och Nilsson (1994, s. 88) instämmer och menar att en alltför strukturerad intervju inte alltid är det lämpligaste alternativet inom kvalitativa studier då intervjuerna bör ha tendens till att utvecklas i nya riktningar. Enligt Merriam och Nilsson (1994, s. 91) är det också bra om en intervju inte är helt ostrukturerad då det är viktigt att ha en bild av vad som ska utvinnas av intervjun, för att få in så användbart material som möjligt. Av denna anledning valde vi alltså att genomföra

semi-strukturerade intervjuer. Ryen (2004, s. 49) beskriver gällande kvalitativa intervjuer att; “det centrala är att låta intervjupersonen få berätta sin egen historia på sitt eget sätt”. Kvale och Brinkmann (2009, s. 39) menar att det som undersöks kan studeras ur olika personers synvinklar, men att det inom kvalitativa intervjuer är de utvalda intervjurespondenternas perspektiv som ska tolkas. Forskaren får på så sätt en djup förståelse av respondentens syn på det betraktade fenomenet. Detta metodval är således förenligt med det konstruktionistiska tolkningsperspektiv som det tidigare nämnts att författarna har.

Statistisk generaliserbarhet är inte den främsta avsikten inom kvalitativ forskning (Bryman 2011, s. 392). Därför gjordes inga slumpmässiga urval av intervjurespondenter. Istället användes ett målinriktat urval och tanken var att välja deltagare som ansågs lämpliga för undersökningen. Ryen (2004, s. 77) förklarar att det är viktigt att de respondenter som väljs ut ska vara lämpliga i enlighet med det problem uppsatsen ämnar undersöka. Merriam och Nilsson (1994, s. 61) menar att i situationer där forskare vill lära sig så mycket som möjligt inom ett specifikt område är ett målinriktat urval lämpligt. De menar däremot att en potentiell nackdel med ett målinriktat urval är att det kan bli svårare att få en bredd i underlaget. Med detta i åtanke användes kontaktuppgifter på ICA:s hemsida för att komma i kontakt med eventuella respondenter. Personer av intresse var butikschefen eller eventuellt personer ansvariga för butikens näthandel, då det antogs att dessa personer är de med mest kunskap om e-handeln i företaget och branschen. Det var också önskvärt att ha en spridning mellan ICA:s fyra butiksformat. Tio ICA Maxi butiker, sju ICA Kvantum butiker, fyra ICA Supermarket butiker samt två ICA Nära butiker kontaktades.

På grund av tidsbrist och bristande ekonomiska medel avgränsades det geografiska området till nordvästra Skåne. Detta kan ha påverkat uppsatsens slutsatser då det exempelvis kan tänkas att tankarna gällande e-handel ser annorlunda ut i småstäder i förhållande till storstäder. Däremot får alla ICA handlare ständigt ta del av information och marknadsundersökningar som skickas ut från huvudkontoret. Flertalet av de handlare som intervjuades var dessutom engagerade i projektgrupper inom ICA koncernen och uppfattades ha nära kontakt med huvudkontoret samt ICA handlare i hela Sverige. Av den anledningen anses ändå urvalet av butiker på ett bra sätt representera de generella tankarna kring e-handel inom företaget. Av samma anledning har de potentiella nackdelar Merriam och Nilsson (1994, s. 61) diskuterar med ett målinriktat urval undvikts.

På grund av den geografiska avgränsningen och för att få många perspektiv kontaktades både butiker med e-handel och butiker utan. Av det totala antalet butiker som mailades erbjöd tolv e-handel och elva inte. I mailen förklarades uppsatsen syfte, varför just de var intressanta och att intervjun skulle vara i cirka en timme. Av de 23 butiker som mailades ville åtta ställa upp på en intervju. Slutligen genomfördes alltså åtta intervjuer med ICA-butiker; en ICA Maxi butik, fyra ICA Kvantum butiker, två ICA Supermarket butiker och en ICA Nära butik. Av dessa erbjuder tre e-handel och fem inte. Samtliga tre butiker som i dagsläget erbjuder e-handel gör det endast till företag och dessutom i liten skala. De alla har anlitat företag som hjälper de med de tekniska lösningarna. På grund av denna e-handel sker i så pass liten skala och på grund av att uppsatsens syfte avser undersöka e-grocery för alla sorters konsumenter och inte bara företag diskuteras dessa butikers drift av e-handel inte i analysen. Däremot ansåg vi det ändå intressant att tala med dessa personer då de ändå har erfarenheter av e-grocery till skillnad från de övriga fem.

Några dagar innan intervjuerna skickades återigen mail till respondenterna ut för att påminna och bekräfta bokad tid. Alla intervjuer genomfördes personligen i respektive butik. Under intervjuerna användes intervjumallar som förberetts, där frågorna var relativt öppna i enlighet med det ovan förda resonemanget gällande semi-strukturerade intervjuer och byggde på redan genomförd research om företaget, de specifika butikerna och deras eventuella utbud av e-grocery. Intervjumallarna bidrog till att det uttänkta syftet med intervjuerna uppfylldes då inga relevanta områden glömdes bort. Intervjuerna varade i cirka en timme som planerat och med intervjurespondenternas godkännande spelades de in med mobiltelefoner. Varje intervju spelades in på två telefoner för att minska risken att materialet skulle förloras. Inspelningarna gjordes för att materialet skulle kunna gås igenom i efterhand. Dessutom transkriberades varje intervju och på detta sätt bearbetades materialet återigen. Detta för att öka uppsatsens transparens samt för att inte riskera att missa resonemang som var viktiga för arbetets analys och syfte. Transkriberingarna användes framförallt i arbetet med uppsatsens analys. Detta gjordes genom att samtliga transkriberingar skrevs ut och noga lästes igenom. Därefter ströks de resonemang som ansågs mest relevanta för uppsatsens syfte under. På detta sätt gavs möjlighet att tolka det empiriska materialet vid upprepade tillfällen.

För att få en mer nyanserad bild av möjligheter och svårigheter med att driva e-handel inom livsmedelsbranschen kontaktades företaget Wipcore (www.wipcore.se), specialister på e-handelslösningar. Detta företag valdes då författarna läst boken *E-handelsguiden: Ett steg på vägen till affärsdrivande e-handel* (2010) utgiven av Wipcore. De har dessutom arbetat med

företag i livsmedelsbranschen. Wipcore gick med på en intervju över telefon som varade i cirka en timme. Efter godkännande spelades även denna intervju in och transkriberades och även här användes en intervjumall. I uppsatsen finns bifogat en fullständig förteckning över de genomförda intervjuerna. Där går att utläsa när de genomfördes och med vem. I uppsatsens analys har, för enkelhetens skull, intervjurespondenterna refererats till enligt kodnamn benämnda R1-9. För fullständig förteckning se bilaga 1. Bifogat (se bilaga 2-5) är också de fyra intervjumallar som förbereddes inför intervjuerna.

2.4 Litteratur

För att ha en god referensram inför genomförandet av uppsatsens analys lades stort fokus på insamlandet av vetenskapliga teorier och tidigare forskning. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) kan forskare med hjälp av tydliga teoretiska referensramar undvika att få ett överflöd av empiriskt material. De menar också att referensramar behövs för att realistiska tolkningar ska kunna göras. Ett kritiskt förhållningssätt har antagits till det insamlade materialet. Den utförliga processen med att söka relevant litteratur genererade insikter inom de olika forskningsområdena som gjorde att litteratur som ansågs relevant och som på ett bra sätt sammanfattade forskningen noggrant kunde väljas ut. Betydligt mycket mer forskning har alltså lästs än den som presenteras i uppsatsens teoriavsnitt. Bland annat lästes i processens början forskning gällande e-handel och många artiklar gällande strategiska allianser och det resursbaserade perspektivet. Mycket av detta material ansågs dock inte relevant, eller också så bekräftades enbart det som redan lästs. Av källkritiska skäl har dessutom filtreringar i databaser gjorts så att endast referentgranskade artiklar visats. Dessutom har endast artiklar publicerade i välkända, vetenskapliga tidskrifter använts.

För att hitta ett förtjänstfullt litterärt underlag användes databaser så som Google Scholar, LubSearch och Libris. Nyckelbegrepp var exempelvis; *strategic alliances*, *e-grocery*, *strategy implementation*, *strategic networks*, *e-commerce* och *the resource based view*. Böcker relaterade till bland annat strategiska allianser, strategistyrning, det resursbaserade perspektivet och e-handel har använts. Dessa inkluderar *Strategic management: Creating competitive advantages* (2011) skriven av Dess, Eisner, Lumpkin och McNamara samt boken *E-handel – så driver och utvecklar du den* (2011) skriven av Lantz. Vetenskapliga artiklar som exempelvis Barneys (1991) artikel *Firm resources and sustained competitive advantage*, Quaders och Quaders artikel *The utilization of e-commerce by traditional supermarkets in the UK through strategic alliances with internet based companies* (2008) och *A resource-based*

view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace (2004) skriven av Park, Mezias och Song har också använts.

Omfattande litteratur gällande e-handel i livsmedelsbranschen samt om strategiska allianser utifrån ett resursbaserat perspektiv har hittats. Däremot har det, med undantag för en artikel, inte identifierats litteratur som undersöker strategiska allianser för e-handelsföretag samt litteratur som utifrån ett resursbaserat perspektiv undersöker allianser mellan online- och offline-företag. Park et al. (2004) undersökte i sin forskningsstudie främst strategiska allianser mellan e-handelsföretag men då de kom fram till att det inte var några större skillnader mellan en sådan allians och en online-offline allians efterfrågade de studier som undersökte just detta. Att döma av efterforskningarna till denna uppsats har någon sådan studie dock inte gjorts sedan dess. Dessutom har det uppmärksammats en brist på litteratur gällande ett resursbaserat perspektiv på strategiska allianser inom livsmedelsbranschen. Quader och Quaders (2008) artikel som använts saknar nämligen det resursbaserade perspektivet och fokuserar dessutom endast på livsmedelsindustrin i Storbritannien. Denna uppsats ämnar därför med sitt syfte bidra till att fylla dessa luckor inom forskningen och därigenom valdes sådan litteratur som anspelar på de aspekter uppsatsen ämnar undersöka, men som ännu inte har ställts i relation till varandra.

2.5 Ett etiskt förhållningssätt

I arbetet med denna uppsats har ett etiskt förhållningssätt varit viktigt. Därför användes de etiska principer både Bryman (2011, s. 131-132) och Ryen (2004, s. 155-158) presenterar. Det är huvudsakligen vid intervjutillfällena som dessa riktlinjer varit centrala men i enlighet med Ryens resonemang (2004, s. 155) har de tagits hänsyn till under undersökningens alla faser. Intervjurespondenterna informerades tydligt om studiens syfte och att deltagande var frivilligt. Detta gjordes i enlighet med det som Bryman (2011, s. 131) och Dalen (2007, s. 20-23) kallar informationskravet. Även Ryen (2004, s. 159) betonar att detta är viktigt för att de inblandade personerna ska känna sig trygga och att på så sätt kan konflikter undvikas. Samtyckeskravet och konfidentialitetskravet är ytterligare två etiska principer Bryman (2011, s. 132) och Dalen (2007, s. 20-23) diskuterar. Innebörden av dessa är att personerna som medverkar i en studie ska få avgöra själva om de vill medverka eller ej och dessutom att deras medverkan sedan hanteras på ett konfidentiellt sätt. Ryen (2004, s. 157) belyser också konfidentialitet som viktigt då det skyddar de medverkandes identiteter. Vid intervjutillfällena erbjöds alla deltagare anonymitet. Alla gick dock med på att nämnas vid namn i uppsatsen. För enkelhetens skull valdes ändå, som sagt, att i uppsatsens analysdel referera till

respondenterna enligt kodnamn men bifogat, för att öka arbetets transparens, finns fullständiga namn redovisade (se bilaga 1).

Nära kopplat till konfidentialitetskravet är nyttjandekravet som enligt Bryman (2011, s. 132) innebär att genererade resultat endast får användas för ändamålet. Nyttjandekravet gör att intervjurespondenterna kan känna sig trygga i sina uttalanden. För att göra detta klart för respondenterna tydliggjordes att det inspelade materialet endast var till för eget bruk. Det förklarades även tydligt att uppsatsens författare inte hade något intresse av att bedöma ICA och deras verksamhet. Snarare skulle företaget användas för att exemplifiera den svenska livsmedelsbranschen. Genom att följa ovanstående etiska principer var förhoppningen att intervjurespondenterna skulle våga uttala sig friare.

2.6 Hur gick det?

Som Bryman (2011, s. 354-355) diskuterar är det för kvalitativa forskningsmetoder, som ämnar tolka den sociala verkligheten, svårt att hävda absolut reliabilitet och validitet. Därför används ofta fyra andra kriterier för kvalitativ forskning; pålitlighet, överförbarhet, trovärdighet och en möjlighet till att styrka och konfirmera. I arbetet med denna kvalitativa studie har det därför tagits hänsyn till dessa fyra tillförlitlighetskriterier.

Pålitlighet innebär att tydligt visa hur forskningen genomförts och att på ett detaljerat sätt förklara och motivera för valda tillvägagångssätt (Bryman 2011, s. 355). Detta krav anses uppfyllt genom ett utförligt metodkapitel. Dessutom har alla intervjumallar bifogats och det har noga hänvisats till de personer som intervjuats. Alla intervjuer har dessutom spelats in och transkriberats och finns tillgängliga för den som önskar kontrollera uppsatsens pålitlighet. För att uppfylla kriteriet för *överförbarhet* har butiker, lokaliserade på olika platser inom det valda geografiska området, strategiskt och noga valts ut. Enligt Ryen (2004, s. 140) handlar detta kriterie om potentialen för generaliserbarhet till andra situationer och miljöer. Som det tidigare diskuterades, är generaliserbarhet inte uppsatsens främsta syfte men genom att använda ICA AB som fallföretag var förhoppningen ändå att kunna diskutera och jämföra slutsatserna i ett större sammanhang. På detta sätt generaliseras inte slutsatserna utan snarare undersöks om det finns möjligheter att applicera de i ett liknande sammanhang.

För att vidare uppfylla *trovärdighetskravet* som Ryen (2004, s. 143) och Bryman (2011 s. 352-353) diskuterar har de riktlinjer som finns för semi-strukturerade djupintervjuer som presenterades tidigare i detta metodavsnitt följts. Intervjumallar har förberetts men använts

mer i ett vägledande syfte och ledande frågor har undvikts. För att öka trovärdigheten ytterligare ställdes kontrollfrågor på svaren som gavs för att försäkra korrekta tolkningar. Det fjärde kravet, *möjlighet till att styrka eller konfirmera*, har hanterats genom att uppsatsens båda författare medverkat vid alla intervjuer och tillsammans transkriberat dessa. Kontrollfrågorna som nyss nämndes ställts styrker också detta då dessa minimerade risken att misstolka svaren. Det undveks också att lägga ord i mun på respondenterna och minimera risken för att, trots det konstruktionistiska tolkningsperspektivet, göra allt för stora personliga tolkningar av det empiriska materialet. Det är precis detta som det fjärde kravet innebär, enligt Bryman (2011, s. 355).

3. Teorier och tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras teorier och tidigare forskning som ligger till grund för uppsatsens analys. Först presenteras kort strategiska allianser, fördelar och nackdelar med dessa samt olika typer av allianser. Det redogörs sedan för strategiska allianser inom livsmedelsbranschen. Då uppsatsen ämnar studera strategiska allianser utifrån ett resursbaserat perspektiv presenteras därefter utförligt vad detta perspektiv innebär samt hur resurser kategoriseras och vad som krävs för att de ska ses som strategiska konkurrensfördelar. Slutligen förs strategiska allianser och det resursbaserade perspektivet samman och det redogörs för hur forskning på området gällande framförallt strategiska allianser för e-handelsföretag ser ut.

3.1 Strategiska allianser

Strategiska allianser beskrivs av Dess et al. (2011, s. 226-228), Das och Teng (2000, s. 33) samt Einsenhardt och Schoonhoven (1996, s. 136) som en samarbetsrelation mellan två eller flera företag. Strategiska allianser har, under de två senaste decennierna, blivit en central del i de flesta företags konkurrens- och tillväxtstrategier (Prashant och Harbir 2009, s. 45-46). Enligt Grant (2010, s. 158-159) är allianser ett billigare och mindre riskfyllt alternativ till att köpa upp företag vilket han menar kostar stora summor pengar. Dessutom kommer de önskade resurserna med en mängd andra resurser som kanske inte är intressanta. Det blir då en utmaning för företaget att integrera de i den existerande verksamheten. Faulkner (1995, s. 7) definierar strategiska allianser som; ”A particular mode of inter-organisational relationship in which the partners make substantial investments in developing a long-term collaborative effort, and common orientation”. Det är denna definition av strategiska allianser som används

i denna uppsats. Nedan följer en redogörelse för några av de andra fördelar som strategiska allianser erbjuder.

3.1.1 Ett plus ett är lika med tre: Att samarbeta för en win-win situation

Prashant och Harbir (2009, s. 45-46) förklarar att allianser kan hjälpa företags konkurrenskraft genom bland annat ökad effektivitet, tillgång till nya och kritiska resurser samt tillgång till nya marknader. Dess et al. (2011, s. 226) utvecklar och menar att företag med en framgångsrik produkt eller tjänsteerbjudande som vill introducera dessa på en ny marknad ofta stöter på problem. Problemen kan uppstå som en följd av till exempel bristande finansiella medel eller bristande erfarenheter av marknadsföring på den nya marknaden. Att ingå i en strategisk allians med företag som besitter kompetenser och resurser inom denna nya kanal skulle då kunna gynna företaget och hjälpa det in på en ny marknad. Das och Teng (2000, s. 34) förklarar på ett liknande sätt att då ett företag vill utveckla en ny produkt eller tjänst har de tre alternativ; producera den själva, köpa den, eller utveckla den tillsammans med andra företag. Samarbetsföretaget kan också gynnas då de på motsvarande sätt får tillgång till partnerföretagets kompetenser. Enligt Dess et al. (2011, s. 291) erbjuder strategiska allianser speciellt goda möjligheter för tillväxt åt små företag. Genom samarbeten med andra företag kan små och nya företag expandera och komma in på fler marknader och, eller, hantera flera typer av aktiviteter. Faulkner (1995, s. 4) instämmer med ovanstående och menar att då det är viktigt att vara först på en ny marknad, är det fördelaktigt att kunna agera snabbt. Han menar också att strategiska allianser möjliggör kostnadsminskningar då företag kan dela på kapital och värdeskapande aktiviteter. Strategiska allianser har alltså, enligt Dess et al. (2011, s. 269) och Einsenhardt och Schoonhoven (1996, s. 136) visat sig vara en effektiv strategi för företag att dela på risker men även potentiella intäkter och vinster.

3.1.2 Strategiska alliansers mörka baksida

Trots fördelarna med strategiska allianser finns det enligt Dess et al. (2011, s. 228), Einsenhardt och Schoonhoven (1996, s. 136) och Grant (2010, s. 159) potentiella nackdelar. Wittmann (2007, s. 14) skriver att med tanke på den höga andel misslyckade strategiska allianser är det viktigt att företagsledare förstår vilka faktorer som leder till misslyckanden. Schreiner, Kale och Corsten (2009, s. 1397) uttrycker att förmågan att på ett effektivt sätt leda allianser är en konkurrensfördel i sig. Dess et al. (2011, s. 228) menar att för att en strategisk allians ska lyckas är valet av partner av stor vikt, då varje partner ska bidra med kompletterande styrkor till relationen. Målet för alliansen bör vara att utveckla synergier mellan parterna som resulterar i en win-win situation. Vidare hävdar Grant (2010, s. 159) och

Dess et al. (2011, s. 228) att det är viktigt att de inblandade företagen är kompatibla och villiga att lita på varandra. Dessvärre, menar de, är detta ofta inte fallet. Det finns dock, menar Dess et al. (2011, s. 270-271) samt Schreiner, Kale och Corsten (2009, s. 1399) möjligheter att undvika negativa effekter. Till att börja med är det viktigt att vid inledandet av en allians definiera och tydliggöra en strategi som styrks av alla parter. Vidare bör det finnas en förståelse gällande de kompetenser och resurser som kommer att vara centrala för alliansen och dess syfte. Tillit menar Dess et al. (2011, s. 270-271) är viktigt för att undvika att en part utnyttjar en annan.

3.1.3 Olika nyanser av allianser

Faulkner (1995, s. 23-24) menar att det finns en mängd sätt att klassificera strategiska allianser på och att det är svårt att avgöra vilken av dessa klassifikationer som är mest användbar. Han föreslår själv att det är lämpligt att skilja mellan horisontella och vertikala allianser. Horisontella allianser är allianser mellan företag verksamma inom samma industri och suddar, i alla fall inom definition för alliansens syfte, delvis ut gränserna mellan konkurrens och samarbete. Vertikala allianser länkar samman köpare och leverantörer inom olika industrier. Dessa allianser bidrar till att minska osäkerheten gällande pris och tillgänglighet i relationen men på bekostnad av en potentiellt minskad verkningsgrad av prismetanismen. Utöver dessa finns det ytterligare en sorts allians, diagonala allianser, som innebär kooperativa aktiviteter mellan företag i olika industrier.

3.1.4 Storbritanniens hemliga ingrediens för lönsam e-grocery

Quader och Quaders (2008) artikel beskriver hur strategiska allianser mellan stora, etablerade livsmedelsföretag och mindre, internetbaserade företag etablerats i Storbritannien som en framgångsrik strategi för att skapa konkurrenskraftiga e-grocery koncept. Det är på grund av att denna artikel utgår ifrån allianser med just mindre, internetbaserade företag samt att den ges stort utrymme i uppsatsens analysdel som gjort att uppsatsens syfte har valt att fokusera på just mindre samarbetspartners. Författarna (2008, s. 177-179) menar att e-handel har potential att transformera hur detaljhandelsföretag gör affärer. Detta genom att förändra företagens affärsmodeller, bidra till förändringar i marknadsstrukturen och slutligen erbjuda konkurrensfördelar gentemot konkurrenter.

Många av fördelarna med strategiska allianser presenterades tidigare. Quader och Quader (2008, s. 186-187) diskuterar vissa fördelar som anses speciellt viktiga för livsmedelsföretag. Då studien undersöker brittiska företag är det den livsmedelsindustrin de utgår från. En av fördelarna de tar upp är teknologi och de menar att då traditionella livsmedelsföretag ofta

saknar tidigare erfarenhet av försäljning online behöver de teknologiska kunskaper. En allians med ett internetföretag, menar författarna, skulle kunna ge dem detta. Dessutom, förklarar Ernst och Hooker (2006, s. 23) att traditionella livsmedelsföretag också står inför utmaningar gällande marknadsföring online. De menar att det finns ett behov av att bättre förstå kvalitetssignaler på nätet och ett behov av utvecklade och breda uppsättningar av kommunikation. Dessa kompetenser skulle ett internetbaserat företag också kunna bidra med. Traditionellt sett, menar Quader och Quader (2008, s. 186-187), har livsmedelsföretag stora kundbaser och genom en allians skulle denna kundbas kunna bli ännu större då de kan ta del av internetföretagets kundbas. Livsmedelsbranschen är även en bransch i snabb och ständig förändring och som författarna skriver skulle en allians kunna hjälpa livsmedelsföretag att reagera snabbare på förändringar och dessutom minska tiden det tar att utveckla nya koncept. Detta genom gemensamma forsknings- och utvecklingsinitiativ. Livsmedelsbranschen karaktäriseras även av att ha många målgrupper. En allians som på ett ömsesidigt sätt kan öka mängden av, och minska tiden till, lärande skulle därför kunna vara fördelaktig. Med detta resonemang visar Quader och Quader (2008, s. 191-192) att trots att kärnkompetenserna, produkterna och servicen skiljer sig åt mellan olika livsmedelsföretag har de ändå många gemensamma kännetecken. Detta gör att deras förutsättningar för en potentiell strategisk allians ser ungefär likadana ut.

Fokus har hittills legat på strategiska alliansers fördelar för traditionella stora livsmedelsföretag. Quader och Quader (2008, s. 204-205) diskuterar dock även på vilket sätt dessa allianser kan gynna de mindre, internetbaserade företagen. Författarna menar att de stora livsmedelsföretagens finansiella kapital, vilket möjliggör investeringar i ny teknologi och säkerställande av en kontinuitet, skulle gynna mindre, internetbaserade företag. Dessutom kan de dra nytta av livsmedelsföretagens erfarenheter att möta kunder face-to-face, men Quader och Quader menar även att mindre e-handelsföretag ofta saknar ett starkt varumärke och skulle gynnas av ett företag som har det.

3.2 Det resursbaserade perspektivet

Under 1990-talet ändrades enligt Grant (2010, s. 16) fokus för strategianalys från att tidigare ha fokus på vinstkällor i den externa miljön till att fokusera på den interna miljön i företag. Det resursbaserade perspektivet kombinerar enligt Barney (1991, s. 99), Dess et al. (2011, s. 93) och Hinterhuber (2013, s. 795) två olika perspektiv på ett företags konkurrenskraft. Dels en intern analys av ett företag och dels en extern analys av den aktuella branschen och konkurrenskraften inom den. Genom att integrera både ett internt och externt

perspektiv på en organisation är detta perspektiv mer heltäckande än andra modeller som ofta används inom litteraturen för strategiimplementering, som exempelvis SWOT-analyser. Detta intygas av Priem och Butler (2001, s. 22) samt Andersén (2011, s. 87) som förklarar att populariteten av det resursbaserade perspektivet blir tydligt vid genomgång av litteratur inom fältet för strategistyrning. Barney (1991, s. 99), Dess et al. (2011, s. 93), Grant (2010, s. 124), Das och Teng (2000, s. 31-32) och Hinterhuber (2013, s. 795) menar att det resursbaserade perspektivet är användbart för att skapa insikter i varför vissa konkurrenter är mer lönsamma än andra. Dess et al. (2011, s. 93) samt Priem och Butler (2001, s. 23) hävdar också att perspektivet kan vara användbart vid utveckling av strategier för företag som vill diversifiera sig och exploatera nya produkt- eller marknadsmöjligheter.

3.2.1 Resurserna är allt, utan de är du ingenting...

Wernerfelt (1984, s. 172) var den som utvecklade det resursbaserade perspektivet. Han beskriver resurser som allting som kan ses som en styrka eller svaghet för ett företag. Das och Teng (2000, s. 31-32) definierar resurser på samma sätt. Andersén (2011, s. 88-89) menar att definitionen av resurser än idag är bred och att resurser är en förutsättning för att företag ska fungera samt bli konkurrenskraftiga och Dess et al. (2011, s. 93) definierar resurser som alla de tillgångar, kompetenser och processer som finns i ett företag. Eisenhardt och Martin (2000, s. 1106-1107) förklarar att resurser är kärnan i det resursbaserade perspektivet och avser fysiska, mänskliga och organisatoriska tillgångar som används för att implementera värdeskapande strategier. Barney (1991, s. 101-102) menar däremot att inte alla resurser i ett företag nödvändigtvis används för att implementera värdeskapande strategier, han menar till och med att vissa resurser i viss mån kan motarbeta implementationen av strategier. Barney kallar de resurser som används för att implementera värdeskapande strategier för *strategiska resurser*. I denna uppsats, när det talas om resurser, avses Dess et als. definition av begreppet. Barney (2001, s. 43) menar att beroende på sammanhang är vissa resurser mer strategiska än andra, det beror alltså på vilka strategier det är som ska implementeras. Detta intygas av Ray, Barney och Muhanna (2003, s. 24).

Barney (1991, s. 101-102) och Dess et al. (2011, s. 93) delar in resurser i tre kategorier; *realtillgångar*, *immateriella tillgångar* och *organisatoriska kompetenser*. Realtillgångar är lätta att identifiera och används av företag för att skapa värde åt kunder. Dessa inkluderar finansiella tillgångar, fysiska tillgångar som exempelvis byggnader, organisatoriska tillgångar som exempelvis belöningsystem och strategiplaneringsprocesser, samt teknologiska tillgångar som exempelvis patent. Immateriella tillgångar är enligt Dess et al. (2011, s. 93-95)

och Barney (1991, s. 101-102) svårare att identifiera. Dessa resurser är inbäddade i företagets unika rutiner och har utvecklats under en längre tid. De inkluderar exempelvis HR rutiner eller personalresurser så som tillit, erfarenhet hos personalen, effektivitet i arbetsgrupper och ledarskapsförmågor. De inkluderar också resurser för innovation. Vidare avser de även resurser som har att göra med företagets rykte, så som varumärket och gott rykte hos kunder och leverantörer. Företagets organisationskultur är också en immateriell tillgång. Den tredje typen av resurser, organisatoriska kompetenser, är inte specifika real- eller immateriella tillgångar utan avser kompetenser inom företaget som används för att omvandla input till output. Kortfattat syftar de till företagets förmåga att använda real- och immateriella tillgångar över tiden och ofta i kombination med varandra. Exempel på organisatoriska kompetenser är enastående kundservice och överlägsna produktutvecklingskompetenser.

3.2.2 ... men resurser i sig är ingen konkurrensfördel

Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 95), Wernerfelt (1984, s. 173-175), Andersén (2011, s. 87-88) samt Hinterhuber (2013, s. 797) menar att resurser i sig inte är en grund för konkurrenskraft och det inte är självklart att den konkurrenskraft som finns är hållbar. Barney (1991, s. 102) och Das och Teng (2000, s. 36) menar att ett företag är hållbart konkurrenskraftigt då det implementerar en värdeskapande strategi som inte samtidigt används av någon existerande eller potentiell konkurrent och när dessa andra företag inte har möjlighet att kopiera strategins fördelar. I en annan artikel menar Peteraf och Barney (2003, s. 313-314) att ett företag är konkurrenskraftigt om det skapar mer ekonomiskt värde än konkurrenterna. I denna uppsats används den förstnämnda definitionen.

I vissa fall menar Dess et al. (2011, s. 95-97) kan en resurs hjälpa ett företag att öka intäkterna eller minska kostnaderna men bara under en kortare period, då konkurrenter snabbt finner sätt att kopiera eller ersätta konceptet. För att förtydliga detta ger Dess et al. (2011, s. 97) ett konkret exempel ifrån företaget Monster.com, ett bemanningsföretag, som blev först med att öppna upp tjänsten online. Trots att deras resurser var värdefulla i andra bemärkelser var det lätt för konkurrenter att kopiera konceptet då e-handel generellt har låga inträdesbarriärer då kostnaderna för att starta upp en hemsida är låga. Enligt Andersén (2011, s. 89) och Das och Teng (2000, s. 32) är en av utgångspunkterna för det resursbaserade perspektivet att resurser är ojämnt fördelade mellan företag. De menar att företag måste ha vissa grundläggande resurser för att kunna konkurrera inom en viss bransch. Fördelningen av dessa resurser kan dock se olika ut mellan företagen. Utöver de grundläggande resurserna har företag även andra konfigurationer av resurser. Det är de olika konfigurationerna av resurser hos företag,

verksamma inom samma bransch, i kombination med företagens förmåga att använda dessa resurser, som avgör ett företags konkurrenskraft.

Det resursbaserade perspektivet innebär alltså att företag kan erhålla och behålla konkurrenskraft genom att använda strategiska resurser på rätt sätt (Ray, Barney & Muhanna 2004, s. 23). För att en resurs ska räknas som strategisk och alltså ha potential att förse ett företag med hållbara konkurrensfördelar krävs, enligt Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 96-99), Peteraf och Barney (2003, s. 311), Hinterhuber (2013, s. 797), Lin och Wu (2014, s. 407-408) och Andersén (2011, s. 87-88) att den har fyra attribut. Hinterhuber och Andersén presenterar i sina artiklar det så kallade *VRIO-ramverket*, vilket står för *valuable, rare, not imitable/substitutable* och *organizied to exploit*. Det är alltså dessa fyra kriterier en resurs bör uppfylla för att anses som en strategisk resurs. Hinterhuber (2013, s. 808) förklarar att attributen *valuable* och *organizied to exploit* avser företagets interna miljö och de övriga två attributen avser företagets externa miljö. I denna uppsats översätts de fyra attributen till; *värdefull, sällsynt, svår att kopiera/saknar strategiska motsvarigheter* samt förmågan att *organisera, utnyttja och distribuera resurserna*. Hinterhuber (2013, s. 797) beskriver hur *VRIO-ramverket* från början namngavs som *VRIN-ramverket*. Också det ramverket innehöll fyra attribut, men attributet *svår att kopiera/sakna strategiska motsvarigheter* räknades då som två attribut. Det är detta ramverk Barney (1991) och Dess et al. (2011, s. 96-99) utgår ifrån, men då de första tre attributen är identiska i de båda ramverken används här ändå Barneys och Dess et als. definition av de tre första attributen. Det fjärde attributet i *VRIO-ramverket*, förmågan att *organisera, utnyttja och distribuera resurserna* tillkom efter att *VRIN-ramverkets* grundare, Jay Barney, några år senare, observerade att ett innehav av strategiska resurser inte är tillräckligt och han kände därför ett behov av att utveckla ramverket.

Till att börja med bör en resurs vara *värdefull* i bemärkelsen att den exploaterar möjligheter, eller neutraliserar hot, i företagets omgivning. Barney (1991, s. 106-107) och Dess et al. (2011, s. 96-99) förklarar att resurser gör detta om de möjliggör för företag att formulera och implementera strategier som förbättrar företagets effektivitet och prestationsförmåga. Vidare förklarar Dess et al. och Barney att en resurs anses *sällsynt* om den är ovanlig bland företagets existerande och potentiella konkurrenter. Om existerande eller potentiella konkurrenter innehar samma värdefulla resurs så är den inte en källa till konkurrensfördelar eftersom alla dessa företag har möjlighet att utnyttja resursen på samma sätt. Strategier byggda på en sådan resurs kommer alltså inte att generera i konkurrensfördelar för något av företagen. Enligt

Barney är det svårt att avgöra till vilken grad en resurs bör vara sällsynt för att räknas som strategisk, men han menar att så länge antalet konkurrenter som besitter resursen är mindre än det antal som krävs för att perfekt konkurrens ska uppstå på marknaden, kan resursen räknas som sällsynt. Det tredje attributet är att resursen ska vara *svår att kopiera/sakna strategiska motsvarigheter*. Dess et al. (2011, s. 96-99) och Barney (1991, s. 107) menar att svårigheter till kopiering av en resurs är en nyckel till värdeskapande, då det begränsar konkurrens. Om en resurs är svår att kopiera är de genererade vinsterna troligtvis mer hållbara. Att ha en resurs som konkurrenter lätt kan kopiera bidrar endast med tillfälligt värde. Det här är viktigt eftersom företagsledare ofta misslyckas med detta och bygger strategier på resurser som är lätta att kopiera. Ett exempel på detta är det ovan med bemanningsföretaget Monster.com.

En resurs kan inte vara immun mot kopiering för alltid men däremot kan företagsledare, enligt Dess et al. (2011, s. 96-99) och Barney (1991, s. 107-111) förebygga det så långt det går. Detta kan göras genom att utveckla strategier kring resurser som har vissa karaktärsdrag. Exempelvis är fysiskt unika resurser, per definition, svåra att kopiera. Exempel på fysiskt unika resurser är ett hotells vackra strandlokalisering, ett gruvföretags mineralrättigheter och ett läkemedelsföretags patent på läkemedel. Många företagsledare tror att deras resurser faller inom denna kategori, men vid närmare inspektion är det få som gör det. Ett annat sätt att skydda en resurs mot kopiering är om resursen är utvecklad under lång tid till följd av en serie unika aktiviteter. Detta innebär att konkurrenter inte kan gå ut och köpa resurserna snabbt och enkelt eftersom de måste byggas upp under lång tid, på ett sätt som är svårt att påskynda. Exempel på resurser som ofta är utvecklade under lång tid till följd av en serie unika aktiviteter är varumärken samt lojalitet och tillit hos anställda. En annan faktor som gör en resurs svår att kopiera är kausal tvetydighet vilket innebär att potentiella konkurrenter har svårt att se exakt hur resursen skapats. Ofta är kausalt tvetydiga resurser organisatoriska kompetenser vilka involverar komplexa spidelnät av sociala interaktioner som dessutom kan vara beroende av vissa specifika individer. Ytterligare ett sätt att undvika kopiering är social komplexitet vilket innebär att resurserna inte kan kopieras eftersom de byggts upp via sociala relationer och är något som företaget ofta själv knappt kan styra eller kontrollera. Många företagsresurser kan anses vara just socialt komplexa och exempel inkluderar relationer mellan anställda, företagets kultur och dess rykte bland leverantörer och kunder. Exempelvis kan flera företag ha tillgång till samma teknologi men ett av företagen kan ha sociala relationer eller en organisationskultur som gör att de har möjlighet att utnyttja teknologin på ett effektivare vis än konkurrenterna.

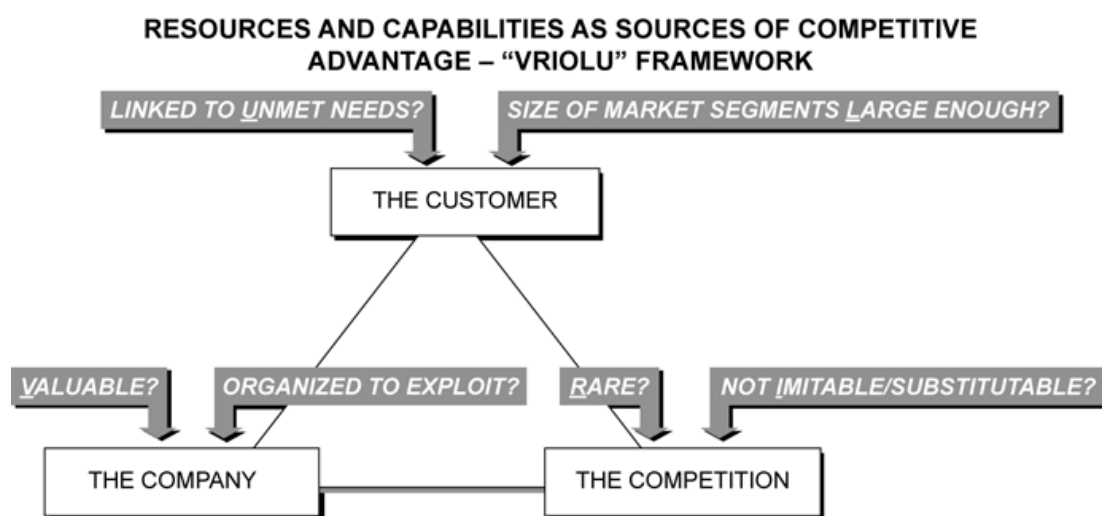
Utöver *svårighet till kopiering* innehåller det tredje attributet för konkurrensfördelaktiga resurser också en *saknad av strategiska motsvarigheter*. Två värdefulla resurser är enligt Dess et al. (2011, s. 96-99) Barney (1991, s. 111-112) strategiska motsvarigheter till varandra när de kan utnyttjas separat för att implementera samma strategier. Strategiska motsvarigheter kan ta sig uttryck i minst två former. Till att börja med kan det, även om det är omöjligt för ett företag att exakt imitera en resurs, ändå vara möjligt att ersätta denna med en resurs som möjliggör samma fördelar. Exempelvis är det omöjligt att exakt kopiera en företagsledning då personerna i en sådan är unika. Däremot kan en annan företagsledning utvecklas med liknande förutsättningar så som liknande erfarenheter, åldrar och bakgrund hos personerna. Denna företagsledning kan då eventuellt bidra till motsvarande konkurrensfördelar. Dessutom kan strategiska motsvarigheter ta sig uttryck i form av väldigt olika resurser men som på ett eller annat sätt ändå kan ersätta varandra. Exempelvis är en fysisk bokhandel en strategisk motsvarighet till en bok-näthandel. Det fjärde och sista attributet i *VRIO-ramverket*; förmågan att *organisera, utnyttja och distribuera resurser* handlar enligt Hinterhuber (2013, s. 797) som tidigare nämnt, om företagets förmåga till organisering på ett sätt som utnyttjar och distribuerar resurserna på lämpligaste sätt.

Barney (1991, s. 106-107; 2001, s. 47) menar att alla de fyra attributen är essentiella för att en resurs ska ses som strategisk och konkurrenskraftig. Han menar alltså att trots att en resurs innehar attributen svårkopierad, sällsynt samt värdefull är detta inte en konkurrenskraftig resurs om det för denna finns en lättillgänglig och prisvärd strategisk motsvarighet. En resurs som är svårkopierad, saknar strategisk motsvarighet och är sällsynt är heller inte en strategisk resurs och konkurrenskraftig om denna inte är värdefull och så vidare. För att en resurs utifrån *VRIO-ramverket* alltså ska anses som strategisk måste denne inneha alla fyra attributen. Barney (1991, s. 106-107) poängterar däremot att även om alla resurser inte uppfyller attributen och kan anses vara konkurrenskraftiga strategiska resurser kan dessa självklart vara nödvändiga för företaget och dess överlevnad.

3.2.3 Kritikpoliserna efterfrågar ett utvecklat resursbaserat perspektiv

Kritik har riktats mot det resursbaserade perspektivet av bland andra Priem och Butler (2001), Hinterhuber (2013), Sheehan och Foss (2007) och Cockburn, Henderson och Stern (2000). De menar att det resursbaserade perspektivet är bakåtsträvande i sökandet efter förklaringar till varför vissa företag är mer framgångsrika och konkurrenskraftiga än andra. De hävdar att perspektivet saknar en framåtsträvande komponent som inte bara identifierar överlägsna konkurrensfördelar utan som också kommer med rekommendationer om hur lönsamheten kan

ökas ytterligare genom att utveckla de befintliga konkurrens fördelarna eller genom att skapa nya. Sheehan och Foss (2007, s. 459) beskriver det som att det resursbaserade perspektivet saknar vägledning till företagsledare. Cockburn et al. (2000, s. 1129) beskriver det som att det resursbaserade perspektivet lämnar en fråga obesvarad, hur vet man vilka resurser och kompetenser som bör utvecklas för att vinna konkurrens fördelar och öka företagets prestationer? Som en lösning på ovanstående föreslår Hinterhuber (2013, s. 802-803) en utvidgning av perspektivet. Han har därför adderat två attribut till *VRIO-ramverket* som behandlar konsumenternas perspektiv. Detta utvecklade ramverk kallar han för *VRIOLU-ramverket*. En modell av detta ramverk presenteras nedan.



Figur 1. The extended resource-based view framework (“VRIOLU”) (Hinterhuber 2013, s. 808)

Kritiken mot perspektivet har noterats men då det ändå varit populärt och getts stor uppmärksamhet inom fältet för strategistyrning anses det ändå relevant att utgå ifrån detta perspektiv inom ramen för denna uppsats syfte. Detta eftersom den större delen av kritiken gäller att perspektivet inte ger vägledning till hur nya konkurrens fördelar kan skapas och i denna uppsats analyseras endast ICA:s förutsättningar inom sammanhanget för e-grocery utifrån redan existerande resurser. Det faktum att *VRIO-ramverket* saknar ett konsumentperspektiv har inte heller tagits hänsyn till i denna uppsats då det empiriska materialet grundas i ett företagsperspektiv. Därför används i analysen det traditionella *VRIO-ramverket*, alltså de fyra nedersta attributen i figuren ovan över *VRIOLU-ramverket*.

3.3 Här vävs det samman: Strategiska allianser ur ett resursbaserat perspektiv

Eisenhardt och Schoonhoven (1996, s. 138) beskriver att om ett resursbaserat perspektiv antas på strategiska allianser analyseras partnerföretagen utifrån sina resurser. Varje företag

har en unik portfölj av resurser. Beroende på hur dessa resurser ser ut internt och hur marknaden ser ut externt, ser behoven och förutsättningarna för en potentiell strategisk allians olika ut. Strategiska allianser med fokus på resurser bildas ofta när företag befinner sig i utsatta strategiska positioner eller då företag är i starka sociala positioner så att de har de resurser som krävs för att attrahera och engagera partners. Att studera strategiska allianser ur ett resursbaserat perspektiv är relevant då det, som Wittmann (2007, s. 7) och Lin och Wu (2014, s. 408) skriver, är utbytet av resurser som är den största underliggande anledningen till strategiska allianser.

Park, Mezas och Song (2004, s. 8-9) som i sin artikel antagit ett resursbaserat perspektiv studerar strategiska allianser mellan e-handelsföretag vilket de motiverar för då de menar att strategiska allianser traditionellt sett inte undersökts för e-handelsföretag. Park et al. (2004, s. 13) och Dess et al. (2011, s. 228) nämner att något som generellt sett påverkar företag då de ingår i en allians är valet av partnerföretag, detta har även nämnts tidigare. Ett e-handelsföretag kan välja att ingå i en allians med ett annat e-handelsföretag eller med ett vanligt offline-företag. Park et al. kom däremot fram till att detta val inte har någon större betydelse för alliansens värde. Vad som i första hand bör avgöra valet av partner är vilket syfte alliansen ska ha, alltså vilka resurser företagen vill åt. Utifrån detta och beroende på situationen kan det avgöras om ett online- eller offline-företag är den mest lämpliga partnern. För ett online-företag att ingå i en allians med ett offline-företag menar Park et al. (2004, s. 22) exempelvis kan bidra med större säkerhet för investerare. Många saknar nämligen kunskap om e-handelsföretag och vad de gör, vilket ofta skapar osäkerhet vid beslut gällande lämpliga investeringar.

3.3.1 Online-företagens unika karaktärsdrag

Park et al. (2004, s. 7-8) har definierat de karaktäristiskt viktigaste resurserna för e-handelsbranschen. Park et al. (2004, s. 8) menar här att e-handelsföretag främst skiljer sig från andra företag då de bygger på en internetbaserad infrastruktur, har en betydligt större kontakträckvidd och är till stor del informationsbaserade. Detta menar Park et al. (2004, s. 10) gör att e-handelsföretag snabbare och billigare kan utbyta information. Vidare kan företagen även sälja fler produkter, till en bredare kundkrets, och har en fördel gällande insamling av information om kunder då allt registreras online. Utifrån detta menar Katz och Shapiro (1985, s. 424-425) att företag som har en bred kundkrets lättare drar till sig ny kunder och att kunder tenderar att hellre köpa produkter som köpts av många andra. Amit och Zott (2001, s. 505-506) hävdar även att rik information om företagets kunder gör att kunderna tenderar att stanna

inom företaget eftersom detta gör att företaget kan erbjuda en personligare service. Park et al. (2004, s. 11) trycker på att det är dessa viktiga och karaktäristiska resurser som bör framhävas i e-handelsföretag och att det därför är viktigt att dessa resurser får komma till utlopp i en möjlig strategisk allians.

Vidare beskriver Park et al. (2004, s. 12) hur tidigare forskning visat att olika typer av allianser gynnar företag olika. De typer av allianser de nämner är allianser med fokus på produktion, marknadsföring och teknologi. I studien genomförd av Park et al. som undersöker e-handelsföretag har fokus lagts på strategiska allianser som rör marknadsföring och teknologi då e-handelsföretag sällan är involverade i produktionsfasen. Utifrån detta menar författarna att en strategisk allians med marknadsföringsfokus genererar i mer positiva effekter för e-handelsföretag än en allians med teknologiskt fokus. Park et al. menar nämligen att teknologisk kompetens är sådan kunskap de redan har eller också består denna kompetens av kunskap som företagen lätt kan erhålla av enskilda försäljare. Den tysta kunskapen som marknadsföringskonsten består av och som kan hjälpa e-handelsföretag att knyta till sig kunder och göra de lojala bidrar alltså enligt Park et al. med mer värde för e-handelsföretag. Park et al. (2004, s. 12) menar nämligen att trots att e-handelsföretag ofta har en stor räckvidd och kan nå ut till en bred kundkrets spenderar de fem gånger så mycket pengar på nya kunder som de gör på att behålla de befintliga. Ofta är även kostnaderna som e-handelsföretag lägger ut på att attrahera nya kunder större än det helhetsvärde som kunderna i slutändan bidrar med. Att för ett e-handelsföretag erhålla nya marknadsföringsresurser och genom en strategisk allians sänka kostnaderna för att locka nya kunder är därför något som kan bidra med märkbar nytta och vara av stor vikt för mindre, internetbaserade företag i en strategisk allians.

Ovanstående stycke avslutar teoriavsnittet där strategiska allianser presenterats. Efter att, med hjälp av främst Dess et al. (2011, s. 93-95) och Barneys (1991, s. 101-102) definitioner av resurser, ha identifierat vilka resurser som kan anses viktiga för ICA vid uppstart av e-grocery används *VRIO-ramverket* i uppsatsens analys för att identifiera huruvida dessa resurser kan anses vara strategiska konkurrensfördelar. Det är alltså utifrån fallföretaget ICA:s resurser som uppsatsen ämnar analysera potentialen för en strategisk allians vid uppstart av e-grocery. För att besvara den första frågeställningen som ämnar undersöka ICA:s förutsättningar och begränsningar analyseras i analysavsnittet, främst med stöd i teorier gällande det resursbaserade perspektivet samt strategiska allianser i livsmedelsbranschen, vilka resurser det är ICA saknar vid uppstart av e-grocery. Detta går även hand i hand med den andra frågeställningen som ämnar diskutera hur en potentiell allians hade kunnat bidra till uppstart

av e-grocery. Teorierna som väver samman det resursbaserade perspektivet med strategiska allianser används främst för att diskutera den andra frågeställningen och då i samband med vad ett mindre, internetbaserat företag kan tänkas få ut av en allians. Teorier som behandlar strategiska allianser används också för att kort diskutera hur en potentiell allians skulle kunna se ut och hur en sådan skulle kunna bidra till uppstart av e-grocery, baserat på tidigare slutsatser som dragits. Vidare följer nu en kort redogörelse för fallföretaget ICA AB så att läsaren tar med sig även den informationen in i det analysavsnitt som följer därefter.

4. ICA – Sveriges största livsmedelsföretag

Då denna uppsats använder ICA AB som fallföretag berättas kort i följande avsnitt lite om företaget. Fokus kommer att ligga på att beskriva marknaden och ICA Sveriges affärsmodell. Detta eftersom läsaren bör ha en klar bild av ICA innan analysen påbörjas.

Företaget ICA grundades 1917 (Blom 2014) och är en del av koncernen ICA Gruppen som är verksam inom fem geografiska marknader och ett av Nordens största detaljhandelsbolag. I ICA Gruppens bolagsportfölj ingår bland andra inkClub, Cervera, Hemtex samt Kjell & Company (ICA:s hemsida 2014a). Livsmedelsföretaget ICA är ledande i Sverige med marknadsandelar på cirka 36 procent och 1300 butiker. De största konkurrenterna är Coop, Axfood och Bergendahls som tillsammans med ICA står för 70 procent av marknaden. ICA Sverige har huvudsakligen fyra butiksformat; ICA Maxi Stormarknad, ICA Kvantum, ICA Supermarket samt ICA Nära (ICA:s hemsida 2014b). Bland dessa butiksformat drivs majoriteten av fria handlare. Detta innebär kortfattat att de enskilda handlarna äger butiken men inom ett antal områden har centrala avtal med ICA. Av ICA kallas denna affärsmodell *Fria handlare i samverkan* (ICA:s hemsida 2014c).

I början av 2000-talet gjorde ICA en central satsning på e-handel. Satsningen var dock begränsad och lades snabbt ner. Idag erbjuder några enskilda ICA-handlare fortfarande e-handel som ett eget initiativ (Johnsson och Jönson 2006, s. 39). Enligt ICA Gruppens årsredovisning (2013, s. 9) planerar koncernen däremot att under hösten 2014 göra en ny satsning. I årsredovisningen (2013, s. 12) skrivs att koncernen anser det vara en viktig framgångsfaktor att bli ledande inom e-handel. Detta bekräftar Forne (2013) som redovisar för en intervju genomförd med ICA Sveriges VD, Anders Svensson, där han menar att målet är att ICA ska bli marknadsledande på nätet. Hon förklarar också att det brittiska livsmedelsföretaget Tesco är förebilden för ICA i arbetet med att planera den nya satsningen

på e-handel. Då denna uppsats endast använder ICA som ett fallföretag ämnas denna specifika satsning inte analyseras närmre.

5. Den hemliga ingrediensen analyseras

I följande analys ämnar vi diskutera och reflektera kring vårt syfte och frågeställningarna;

- Utifrån ett resursbaserat perspektiv, hur ser förutsättningarna och begränsningarna ut för ICA AB vid uppbyggnad av ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept?
- Utifrån ICA AB:s förutsättningar, definierade utifrån det resursbaserade perspektivet, hur hade en strategisk allians mellan fallföretaget och ett mindre, internetbaserat företag kunnat bidra till uppbyggandet av ett e-grocery koncept?

Inledningsvis förhålls empirin till teorier gällande det resursbaserade perspektivet. Detta görs genom att ICA:s resurser, viktiga vid uppstart av e-grocery, definieras. Det analyseras sedan huruvida dessa resurser också är strategiska konkurrensfördelar utifrån VRIO-ramverket. Därefter analyseras empirin utifrån teorier gällande strategiska allianser i livsmedelsbranschen samt det resursbaserade perspektivet. Detta görs för att identifiera de resurser ICA saknar vid uppstart av e-grocery. Därigenom diskuteras den första frågeställningen. Därefter diskuteras den andra frågeställningen. Även om fokus i uppsatsen ligger på ICA måste båda parter gynnas i en allians för att den ska vara möjlig. Därför diskuteras kort förutsättningarna för ett mindre, internetbaserat företag utifrån teorier gällande strategiska allianser för just e-handelsföretag. Anledningen till att det är ett mindre företag som diskuteras är, som tidigare nämnts, för att de teorier som använts utgår i från företaget av den mindre storleken. Den andra frågeställningen syftar till att, utifrån slutsatserna genererade från den första frågeställningen, resonera kring hur en potentiell allians kan bidra till att bygga ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept. Slutsatserna genererade av analysen presenteras sedan i en avslutande diskussion. Med detta upplägg ämnar vi guida läsaren med utgångspunkt i uppsatsens syfte och frågeställningar.

5.1 ICA:s eventuellt strategiska resurser vid uppstart av e-grocery

Bland andra Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 93), Hinterhuber (2013, s. 795) och Andersén (2011, s. 87) diskuterar det resursbaserade perspektivet som ett användbart ramverk för att skapa förståelse gällande varför vissa konkurrenter är mer lönsamma än andra. Här identifieras och analyseras, utifrån det empiriska materialet, fallföretaget ICA:s viktigaste resurser inom sammanhanget för e-grocery och huruvida de också är strategiska

konkurrensfördelar. Priem och Butler (2001, s. 23) hävdar att det resursbaserade perspektivet är användbart framförallt vid exploatering av nya marknadsmöjligheter, vilket en e-handelssatsning från ICA kan anses vara. Identifieringen av resurser görs utifrån de tre kategorier av resurser som Barney (1991, s. 106-107) och Dess et al. (2011, s. 93) presenterar; *realtillgångar*, *immateriella tillgångar* och *organisatoriska kompetenser*. Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 95), Wernerfelt (1984, s. 173-175), Andersén (2011, s. 87-88) samt Hinterhuber (2013, s. 797) menar att resurser i sig inte är strategiska konkurrensfördelar utan att det handlar om hur de används. Enligt Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 96-99), Hinterhuber (2013, s. 797) och Andersén (2011, s. 87-88) krävs att en resurs uppfyller fyra attribut för att ses som en hållbar konkurrensfördel; *värdefull*, *sällsynt*, *svår att kopiera/saknar strategiska motsvarigheter* samt förmåga att *organisera*, *utnyttja* och *distribuera resurserna*. Dessa fyra attribut är de som ingår i det så kallade *VRIO-ramverket*.

5.1.1 Realtillgångarna som konkurrensfördelar

En *realtillgång* (Dess et al. 2011, s. 93; Barney 1991, s. 101-102) som identifierades under intervjuerna var ICA Gruppens portföljbolag. Detta bekräftades av respondent R9 som uttryckte; “Ja, och inkClub, de tror jag nog kommer bli en sån där viktig resurs då som vi äger”. Respondent 5 menade att både ICA och portföljbolagen har gynnats genom utbyten av kunskap och gav exemplet; “Allting som var positivt med Hemtex ja men det lyfter man in på ICA Special och allting som ICA Special har varit bra på, ja men det lyfter man in på Hemtex” (Intervju, R5). I intervjuerna gavs ofta konkreta exempel utifrån specifika bolag i portföljen och på hur just dessa bolag gynnade ICA, precis som citaten ovan med inkClub och Hemtex. Det kan därför tänkas att det inte är det faktum att portföljbolag finns som är resursen utan att den egentliga resursen är de specifika företagen. Hade portföljen innehållit andra bolag än dessa hade den kanske därför inte ansetts vara en viktig resurs. Ovanstående resonemang antyder däremot på att de specifika portföljbolagen är en av företagets resurser, viktiga för ICA:s huvudsakliga verksamhet, nämligen försäljning av livsmedel i fysiska butiker. Detta pekar dessutom mot att denna resurs även kan vara till nytta vid uppstart av e-grocery då ICA även för denna verksamhet kan dra lärdomar av portföljbolagen. Det antas då att företaget inkClub, precis som respondent R9 antyder, kan bidra med extra stor kunskap på grund av att detta är ett e-handelsföretag.

För att avgöra om de specifika portföljbolagen också är en hållbar strategisk konkurrensfördel för ICA vid uppstart av e-grocery analyseras resursen utifrån *VRIO-ramverket* som beskrivs av Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 96-99), Hinterhuber (2013, s. 797) och Andersén

(2011, s. 87-88). Till att börja med talade många respondenter, vilket även visades ovan ifrån citat av respondent R5 och R9, om portföljbolagen som *värdefulla*. Bland annat eftersom de, i enlighet med Barneys (1991, s. 106-107) och Dess et als. (2011, 96-99) definition av det attributet, möjliggör att ta till sig nya kompetenser och erfarenheter som kan leda till att företaget kan implementera värdeskapande strategier. Detta berättade respondent R7. Gällande det andra attributet, *sällsynt*, nämndes ovan att det är den unika kombinationen av bolag i portföljen som gör den till en resurs och därav är den också sällsynt bland konkurrenter då ingen annan kan ha exakt samma kombination av bolag i sin portfölj. Resursen går därför heller inte att direkt *kopiera* även om det kan tänkas att andra kombinationer av företag kan generera liknande fördelar och det på så sätt kan finnas *strategiska motsvarigheter*. Gällande det sista attributet *organisera, utnyttja och distribuera resurserna* (Hinterhuber 2013, s. 797) kan det, utifrån resonemanget ovan, där respondent R5 tydligt beskriver hur ICA utnyttjar och distribuerar denna resurs, tydligt ses att företaget använder resursen på ett lämpligt vis då de gjort detta på ett sätt som ömsesidigt gynnat företagen.

Respondent R7 som är en del av ICA:s så kallade riksprofilråd ansåg de finansiella tillgångarna vara viktiga och tillräckligt starka för att ICA ska kunna genomföra satsningar och fortsätta växa. E-grocery kan anses vara en sådan satsning. Det kan också tänkas att utan likvida medel hade ICA inte haft möjlighet att bygga upp den bolagsportfölj som ovan identifierades som en av företagets resurser. Finansiella tillgångar är långt ifrån allt som räknas i ett bolag men det möjliggör givetvis investeringar som kan bidra till att stärka varumärket ytterligare. Då de finansiella tillgångarna enligt respondent R7 skulle hjälpa ICA att implementera nya strategier, exempelvis e-grocery, har de i enlighet med Dess et als. (2011, s. 93) och Barneys (1991, s. 106-107) definition av resurser, identifierats som en viktig reelltillgång för ICA vid uppstart av e-grocery.

I enlighet med Barneys (1991) och Dess et als. (2011, s. 96-99) attribut för konkurrenskraftiga resurser nämnde respondent R7 att de finansiella tillgångarna möjliggör att attrahera kompetens till företaget och därför anses resursen uppfylla kriteriet *värdefull*. De finansiella tillgångarna anses dock inte vara en *svårkopierad* resurs och många av företagets konkurrenter är också ekonomiskt starka vilket antyder på att resursen inte är *sällsynt*. *Strategiska motsvarigheter* till finansiella tillgångar är möjliga i den mån företaget har något annat att erbjuda som ersättning. Däremot är pengar en viktig del av företag och förutom för ideella organisationer är finansiell vinst målet för de flesta verksamheter. En annan ersättning

hade möjligtvis accepterats vid ett enstaka tillfälle men inte varit lika betydande i längden och därför anses det trots detta inte finnas någon strategisk motsvarighet till denna resurs. Gällande det sista attributet *organisera, utnyttja och distribuera resurserna* (Hinterhuber 2013, s. 797) är det svårt att avgöra exakt hur ICA använder sina finansiella tillgångar. Att ICA är störst på marknaden antyder dock på att företaget är bättre på att utnyttja och distribuera denna resurs än konkurrenterna.

Något som diskuterades i alla intervjuer var ICA:s affärsmodell med enskilda handlare. En del respondenter benämnde den som en positiv resurs för företaget vid uppstart av e-grocery. Följande citat från intervjun med respondent R2 visar på en av fördelarna med affärsmodellen; "...det är ju det som är grunden till framgången. De är för att vi är egna företagare och vi har helt andra incitament än vad de andra har, de andra kedjorna som är kedjebundna". Respondenten diskuterar att han som enskild handlare anser sig ha större incitament att driva en framgångsrik butik än vad en butikschef i en kedjedriven butik har. Detta eftersom han äger butiken och personligen har investerat i den. På detta sätt menar han att ICA-handlarna generellt är bättre på att se till den lokala marknaden. För ett företag som ICA, representerat i många geografiska områden med många målgrupper, kan det anses viktigt att ha kännedom om kunderna och marknaderna, då de förmodligen skiljer sig åt. Det kan tänkas att det skulle vara en stor utmaning för en ledningsgrupp att centralt att anskaffa sig dessa kunskaper. Uppsatsen inledning visade att en svårighet med e-grocery är att få kunderna att bryta sina tankemönster och därför kan stor kundkännedom anses viktigt vid uppstart av ett sådant koncept. Det antas även därigenom, utifrån citatet och Dess et als. (2011, s. 93) och Barneys (1991, s. 106-107) definition av resurser, att ICA:s affärsmodell är en viktig resurs vid uppstart av e-grocery.

Trots att ICA:s affärsmodell kan hjälpa företaget att samla kännedom om dess kunder, vilket i sin tur kan gynna ett e-grocery koncept, finns det inget som säger att de inte hade kunnat inhämta denna kunskap på andra sätt än genom affärsmodellen. Det kan alltså, för denna resurs, inte hävdas att någon *strategisk motsvarighet* inte hade fungerat lika bra. Gällande attributet *svårighet till kopiering* hade andra företag kunnat använda en snarlik modell och på så sätt få tillgång till stor kundkännedom. Dock bör påpekas att ICA arbetat med denna affärsmodell länge och använder den i cirka 1300 butiker. Det kan därför tänkas att modellen, för en konkurrent, inte skulle ge samma utslag. Respondenterna menade även att organisationskulturen är en stor del av affärsmodellen och att dessa resurser byggts upp tillsammans, i stor skala, under lång tid. På grund av detta antas att möjligheterna till

kopiering av affärsmodellen är moderata. För att vidare utgå ifrån *VRIO-ramverket* som Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 96-99), Hinterhuber (2013, s. 797) och Andersén (2011, s. 87-88) talar om är ICA, inom ramen för den svenska livsmedelsbranschen, ensamma med denna affärsmodell. Utifrån intervjuerna blev det tydligt att handlarna anser att affärsmodellen bidrar till stora möjligheter gällande implementering av nya strategier då handlarna är så pass engagerade i verksamheten. Av denna anledning anses resursen också *värdefull*. Affärsmodellen anses också uppfylla det attribut Hinterhuber (2013, s. 797) benämner *organisera, utnyttja och distribuera resurserna*. Detta eftersom den anses vara en av grunderna till företagets framgång, att döma av citat ovan från respondent R2.

Utifrån ovanstående antas alltså att tre av ICA:s viktigaste resurser för uppstart av e-grocery är; ICA Gruppens portföljbolag, företags finansiella tillgångar och affärsmodellen med enskilda handlare. Dessa resurser definieras som realltillgångar då de uppfyller Dess et als. (2011, s. 93) och Barney (1991, s. 106-107) definition av realltillgångar som lättidentifierade och används för att skapa värde åt företagets kunder. Utifrån Barney (1991), Dess et als. (2011, s. 96-99), Hinterhubers (2013, s. 797) och Anderséns (2011, s. 87-88) utläggning för *VRIO-ramverket* analyserades även dessa resursers konkurrenskraft. Det visade sig att ingen av resurserna, inom ramen för e-grocery, uppfyllde alla *VRIO-ramverkets* attribut. På grund av detta antas de vara viktiga för uppstarten av e-grocery men de kommer inte att bidra till att e-grocery konceptet blir konkurrenskraftigt.

5.1.2 De immateriella tillgångarna som konkurrensfördelar

Vidare identifieras och analyseras ICA:s *immateriella tillgångar* som konkurrensfördelaktiga resurser. Dess et al. (2011, s. 93-95) och Barney (1991, s. 101-102) definierar sådana som svårare att identifiera än realltillgångar, ofta inbäddade i företagets rutiner och utvecklade under lång tid. Under intervjuerna fick respondenterna berätta hur de hamnat på ICA och hur länge de jobbat inom företaget. Det stod då klart att många av respondenterna var uppväxta, eller ingifta, i familjer som varit ICA-handlare under flera generationer. På grund av detta och på sättet respondenterna talade om ICA, som en stor familj som stöttar varandra, antas att ICA har en stark organisationskultur. Affärsmodellens namn *Fria handlare i samverkan* antyder också på en familjär känsla. Det blev i uppsatsens inledning klart att uppstart av e-grocery innebär stora utmaningar för ett livsmedelsföretag och nya sätt att tänka kring försäljningskanaler. Att ha ett stöttande team av medarbetare som strävar mot samma mål antas därför vara en viktig, immateriell resurs vid uppstart av ett sådant koncept.

I enlighet med *VRIO-ramverket* och de attribut för konkurrensfördelar som presenterades av Barney (1991), Dess et al. (2011, s. 96-99), Hinterhuber (2013, s. 797) och Andersén (2011, s. 87-88) är det svårt att hävda att organisationskulturen i sig kan bidra till att neutralisera hot. Däremot kan den bidra till att exploatera möjligheter genom att medarbetarna är samspelta och har samma visioner. Det kan därför tänkas att om en möjlighet uppstår, identifieras den av alla och motarbetas inte. Av denna anledning anses organisationskulturen som resurs vara *värdefull*. Huruvida en stark organisationskultur finns hos konkurrenter är svårt att avgöra, då konkurrenterna inte legat i fokus för denna undersökning. Men då organisationskulturer utvecklas under lång tid kan det ändå föreställas att en stark kultur är *sällsynt*. *Strategiska motsvarigheter* till en stark organisationskultur är troligtvis inte heller många på grund av den sociala komplexitet en sådan innebär. Organisationskulturer är, av samma skäl, samt att de är kausalt tvetydiga och svåra att identifiera, förmodligen också *svårkopierade*. Organisationskulturer byggs, som tidigare nämnts, upp under lång tid. Då organisationskulturen nämndes som något positivt i flertalet av intervjuerna med personal på ICA och i många olika sammanhang antas den, i alla fall delvis, uppfylla det attribut Hinterhuber (2013, s. 797) benämner som *organisera, utnyttja och distribuera resurserna*.

ICA:s styrkor är ju att dels så har ju vi väldigt, väldigt hög kompetens när det gäller detaljhandel va och det är ju få som kan matcha oss på det va. Och sen då att varje handlare dessutom är väldigt mån eller världsmästare i sin marknad brukar vi kalla oss... (Intervju, R9).

Så jag tror nog där är att vi har kunskapen och styrkan bakom oss. Och vi har varit med på tåget en gång innan eller om man ska säga satsningen. Fastän vi var lite för tidiga med det då, så de har ju även de misstagen med sig (Intervjun, R7).

ICA etablerades redan år 1917 (Blom 2014) och har lång erfarenhet av detaljhandeln. I det första citatet ovan förklarar respondenten hur erfarenhet gynnar företaget då de känner sina kunder och marknader. Det andra citatet ovan visar på att respondenten anser erfarenhet av att göra, och lära sig av misstag vara av stor vikt. Erfarenhet kan alltså definieras olika beroende på sammanhang eller person. Då det däremot var något som återkom vid alla intervjuer, vid diskussion om vilka resurser som skulle kunna komma att bli viktiga för ICA vid uppstart av e-grocery, tyder detta, i enlighet med Dess et als. (2011, s. 93) och Barneys (1991, s. 101-102) definition av resurser, på att erfarenhet är en betydande immateriell resurs för företaget vid uppstart av e-grocery.

ICA:s erfarenhet anses ha potential till att exploatera möjligheter eller neutralisera hot i omgivningen då företagets långa erfarenhet, i form av bland annat tidigare misstag, troligtvis

gjort att de genom åren, tvingats hantera en mängd situationer. Detta ökar möjligheten för att ICA, då liknande situationer uppstår, kan agera snabbt. Av denna anledning anses resursen *värdefull* i enlighet med attributen i *VRIO-ramverket* (Barney 1991; Dess et al. 2011, s. 96-99; Hinterhuber 2013, s. 797; Andersén 2011, s. 87-88). Erfarenhet är dock något som existerande konkurrenter också har, men som potentiella konkurrenter förmodligen saknar. De potentiella konkurrenterna, i sammanhanget e-grocery, har troligtvis inte samma erfarenheter av dagligvaruhandeln överlag, då e-handel är ett nytt fenomen och det är svårt att tänka sig att dessa företag funnits i mer än 20 år. Däremot kan potentiella konkurrenter, som den utländske aktören Ocado som nämndes i uppsatsens inledning tänkas ha erfarenheter inom att bedriva e-handel. Däremot har ICA också erfarenhet av e-handel, då de faktiskt testade för några år sedan, och som respondent R7 sa har ICA lärt sig av misstagen sen dess. Detta bekräftades av respondent R4;

Vi behärskar inte näthandeln, det gjorde vi inte från början. Vi har fått lära oss för varje dag som går. Vi har gått på hur många pucklar och buggar som helst som vi har kunnat rätta till därför att vi har hunnit va, därför att vi har växt sakta (Intervju, R4).

Det faktum att ett flertal ICA butiker drivit e-handel på egen hand kan också ses som en erfarenhet. Det blev tydligt under intervjun med respondent R4 där han förklarade att ICA varit i kontakt med honom gällande butikens drift av e-handel;

...jag har haft representanter från ICA som har suttit, precis som ni, och frågat mig lite grann vad är det vi ska tänka på, vad är det man ska se upp med... (Intervju, R4).

Utifrån ovanstående antas att erfarenhet inte är *sällsynt* bland existerande konkurrenter men förmodligen hos potentiella konkurrenter. En *strategisk motsvarighet* till erfarenhet kan tänkas vara kompetens. Däremot kan det diskuteras huruvida kompetens kan mätas med erfarenhet. Hur mycket som än kan läsas i manualer kan det alltid hända oförutsedda saker och då är nog erfarenhet en viktigare resurs än kompetens. Erfarenhet är också, med utgångspunkt i Dess et als. (2011, s. 96-99) och Barney (1991, s. 107-111) fyra faktorer för att förebygga kopiering, *svårt att kopiera*. Erfarenhet har exempelvis ingenting med fysiska etableringar att göra och de är uppbyggda under lång tid. Dessutom är de kausalt tvetydiga då de är svåra att identifiera i efterhand och, till en viss grad, socialt komplexa då erfarenheten till viss del troligen ligger inbäddad i företagets personal. Gällande det sista attributet som Hinterhuber (2013, s. 797) benämner *organisera, utnyttja och distribuera resurserna* anses det svårt att avgöra hur ICA har utnyttjat resursen erfarenhet. Däremot antyder tidigare

resonemang, om hur ICA emellan portföljbolagen utbytt erfarenheter på att de arbetar mycket med att just distribuera resursen väl inom företaget.

“ICA är ju ändå ett så pass starkt företag och man kan ju ändra synen beroende på vem det är som startar upp” (Intervju, R3). Citatet syftar till en resurs som nämndes vid varje intervju, ICA:s varumärke. Respondenten förklarar hur denne tror att en del kunder kan övertalas till att testa e-grocery på grund av att just ICA gör det. Ett varumärke med makten att få kunder att testa något nytt, de inte skulle testat om det erbjöds av ett annat företag, anses starkt. Därför definieras varumärket, i enlighet med Dess et als. (2011, s. 93-95) definition av resurser, som en viktig immateriell tillgång, vid uppstart av e-grocery.

Varumärket anses vara *värdefullt* i enlighet med *VRIO-ramverket* (Barney 1991; Dess et al. 2011, s. 96-99; Hinterhuber 2013, s. 797; Andersén 2011, s. 87-88) då det kan bidra till att neutralisera hot i omgivningen. Intervjurespondent R7 sa; “...det har väl varit lite med olika köttskandaler och sådant där igen...” och konstaterade att sådana händelser skapar problematik för ICA. Det kan tänkas att då skandaler sker bidrar ett starkt varumärke till att minska de negativa effekterna, eftersom konsumenterna känner tilltro till företaget och är beredda att ge det en andra chans. Ett starkt varumärke är däremot inte *sällsynt* bland konkurrenterna, då såväl Coop, Axfoods och Bergendahls har starka varumärken. Under intervjun med respondent R5 diskuterades ICA:s varumärke. Respondenten förklarade att han tror att varumärket kommer stärkas då en del konkurrenter är på väg utför. Exempelvis sades följande; “Ja och något mer som skulle kunna gynna oss är hela den här Coop grejen ju. Att Coop drar tillbaka sin återbäring” (Intervju, R5). Så trots att starka varumärken inte är sällsynt bland konkurrenterna kan detta komma att förändras.

Strategiska motsvarigheter till ett starkt varumärke kan vara andra faktorer som attraherar kunder, som låga priser eller extraordinär kundservice. Men ett starkt varumärke inkluderar mer än så och det antas därför finnas få strategiska motsvarigheter. ICA:s varumärke är också *svårkopierat* för existerande, eller potentiella, konkurrenter eftersom det finns representerat inom många geografiska områden, och snart även på internet. Varumärket har även byggts upp under lång tid med nära koppling, att döma av intervjuerna, till affärsmodellen. För konkurrenter hade det därför tagit lång tid och krävt stora finansiella resurser att kopiera den styrkan som ICA:s varumärke besitter. Gällande det sista attributet som innebär att *organisera, utnyttja och distribuera resurserna* (Hinterhuber 2013, s. 797) nämndes av respondent R2 att det ifrån ICA finns tydliga instruktioner om att varumärket måste synas,

trots att alla butiker drivs av enskilda handlare. Detta tyder på att ICA jobbar med att låta varumärket synas och därigenom växa sig starkt.

Sammanfattningsvis är de tre viktigaste immateriella resurserna för ICA vid uppstart av e-grocery deras; organisationskultur, erfarenhet och varumärke. Dessa identifierades i enlighet med Dess et als. (2011, s. 93-95) och Barneys (1991, s. 101-102) definition av resurser. Med hjälp av *VRIO-ramverket* (Barney 1991; Dess et al. 2011, s. 96-99; Hinterhuber 2013, s. 797; Andersén 2011, s. 87-88) analyserades dessa resursers konkurrenskraft. Det visade sig att ingen av de uppfyller alla attributen och alltså kan de inte anses vara strategiska resurser för ICA vid uppstart av e-grocery.

5.1.3 En oslagbar kombo som konkurrensfördel

Den tredje typen av resurs Dess et al. (2011, s. 93-95) och Barney (1991, s. 101-102) diskuterar är organisatoriska kompetenser som företaget använder för att omvandla input till output. Den största organisatoriska kompetensen som identifierats för fallföretaget utifrån det empiriska materialet är förmågan att kombinera de finansiella tillgångarna och affärsmodellen med varumärket. Många av respondenterna förklarade att de anser att ICA lyckats på grund av deras unika affärsmodell, men att framväxten aldrig varit möjlig utan det starka varumärket eller finansiella tillgångar som möjliggjort nya investeringar och lokaliseringar. Det är alltså delvis denna kombination av resurser som möjliggjort för ICA att bli störst på marknaden. Därför antas här att denna kombination är ICA:s främsta organisatoriska kompetens gällande uppstart av e-grocery då den möjliggör nya investeringar för företaget.

Förmågan att omvandla input till output genom att kombinera de finansiella tillgångarna, affärsmodellen samt varumärket har, som empirin och ovanstående resonemang visade, möjliggjort för ICA att bli störst på marknaden. Det antas alltså av denna anledning att denna resurs uppfyller attributen *värdefull* i *VRIO-ramverket* (Barney 1991; Dess et al. 2011, s. 96-99; Hinterhuber 2013, s. 797; Andersén 2011, s. 87-88). Kombinationen av dessa resurser talar för att resursen är *svårkopierad*. Dessutom är två av tre resurser i kombinationen, varumärket och affärsmodellen, i enlighet med tidigare resonemang, i sig svåra att kopiera. Det faktum att ICA har de största marknadsandelarna visar tydligt att ingen av konkurrenterna innehar dessa attribut, vilket gör resursen *sällsynt*. Att det är just denna specifika kombination av resurser som bidragit till ICA:s marknadsandelar och att en annan kombination av resurser inte hade kunnat generera samma resultat är dock inget som kan säkerställas. *Strategiska motsvarigheter* till denna resurs kan alltså finnas. Hinterhuber (2013, s. 797) benämner, som

tidigare nämnt, det sista attributet *organisera, utnyttja och distribuera resurserna*. Att inneha organisatoriska kompetenser som resurs innebär per definition att företaget har en förmåga att kombinera, distribuera och utnyttja resurser som kompletterar varandra, på ett lämpligt sätt. För detta sista attribut kan därför sägas att ICA genom denna resurs i sig, visat sig ha denna förmåga.

I detta avsnitt har de resurser som kan tänkas bli viktiga för ICA vid uppstart av ett e-grocery koncept identifierats och analyserats utifrån *VRIO-ramverket*. Som det nämndes tidigare måste en resurs för att anses som hållbar och strategisk uppfylla alla *VRIO-ramverkets* fyra attribut. Det har i ovanstående resonemang blivit klart att ingen av resurserna gör detta. De identifierade resurserna kan därför, i sammanhanget för e-grocery, inte anses vara strategiska konkurrensfördelar. Men som teoriavsnittet visade betyder inte detta är resurserna i sig är obetydliga. De sju resurser som identifierades ovan är alla viktiga för ICA vid uppstart av e-grocery. Det faktum att ingen av resurserna anses vara strategiska konkurrensfördelar gör dock att det är tveksamt om ett e-grocery koncept startat av enbart ICA hade blivit konkurrenskraftigt. Av denna anledning anses det alltså relevant att vidare undersöka potentialen för en strategisk allians. En sådan kanske skulle kunna kombinera de båda parternas resurser på ett sätt som gör att nya strategiska, konkurrensfördelar bildas som bidrar till ett konkurrenskraftig e-grocery koncept.

5.2 Vilka resurser saknar ICA vid uppstart av e-grocery?

Quader och Quader (2008) har studerat strategiska allianser mellan stora livsmedelsföretag och mindre, internetbaserade företag och kommit fram till att dessa allianser bidragit med fördelar för livsmedelsföretag i Storbritannien då de valt att starta e-grocery. Detta eftersom de brittiska livsmedelsföretagen genom en sådan allians kunnat inhämta resurser de tidigare saknade. Ovan fokuserades på ICA:s befintliga resurser som kan gynna uppstart av e-grocery. Här identifieras, i enlighet med det resursbaserade perspektivet, de resurser som saknas och som skulle kunna inhämtas från en potentiell strategisk allians.

5.2.1 Innan vi börjar... Finns det något som säger att det inte skulle fungera i Sverige?

I teoriavsnittet presenterades faktorer Quader och Quader (2008, s. 186-187) anser viktiga för livsmedelsföretag att ta hänsyn till gällande e-grocery. Då studien bygger på Storbritanniens livsmedelsindustri är det inte självklart att samma förutsättningar gäller i Sverige. Därför förs här först en diskussion om huruvida det finns skillnader mellan livsmedelsindustrierna som bör beaktas. Respondent R9 menade att; "...när man pratar om England många gånger och om

Tesco så är det London, och det är lite skillnad va. 12 miljoner människor inom de där ramarna”. Respondenten verkar alltså anse att en skillnad är antalet konsumenter. Respondent R2 förde ett liknande resonemang och på frågan om han trodde det finns skillnader svarade han; “Självklart. Framförallt är det betydligt färre invånare här. Man glömmer ganska snabbt bort att England eller Storbritannien är ett jätteland”. Utöver dessa skillnader var en annan skillnad som diskuterades butikssidan. Respondent R9 menade nämligen;

Ja, det finns det ju, på butikssidan en stor skillnad. Ja det är ju bara integrerade kedjor som verkar där och den här framgångsrika handelsformen vi har i Sverige med ICA-handlarna va och som står för 50 procent av handeln, den finns ju inte där (Intervju, R9).

Däremot gäller detta inte för hela den svenska livsmedelsindustrin, då ICA är ensamma på marknaden med sin affärsmodell. Vissa respondenter ansåg att det inte finns några egentliga skillnader utan att det är en tidsfråga; “Jag tror bara att det är tiden. Att vi ligger 10 år efter eller någonting kanske” (Intervju, R4). Respondenterna var alltså inte eniga om huruvida det finns skillnader mellan livsmedelsindustrierna. I avsnittet om ICA presenterades att de faktiskt har inlett en satsning på e-handel och att brittiska Tesco är förebilden. Det antas alltså att ICA inte heller ser någon skillnad som bör tas till hänsyn. Dessutom menar Quader och Quader (2008, s. 191-192) att trots att kärnkompetenser, produkter och service skiljer sig åt mellan livsmedelsföretag har de många gemensamma tecken. Med detta som bakgrund antas att det inte finns några skillnader mellan den svenska och brittiska livsmedelsindustrin som gör att Quader och Quaders faktorer inte skulle kunna gälla även i den svenska livsmedelsbranschen.

5.2.2 ICA:s behov av teknologiska kompetenser för e-grocery

Den första resursen för livsmedelsbranschen som Quader och Quader (2008, s. 186-187) diskuterar är viktig vid e-grocery är teknologi. De menar att livsmedelsföretag ofta saknar erfarenhet av att driva e-grocery, samt de teknologiska resurser som krävs. ICA har dock tidigare erfarenhet av försäljning online. Dels i form av en tidigare, misslyckad, e-handelssatsning och dels då de sålt andra produkter på nätet under konceptet ICA Special. Ändå diskuterades teknik som en svårighet i samband med e-grocery under nästan alla intervjuer. En respondent sa exempelvis;

...bara lek med tanken att vi liksom skulle dra igång hela den här systemet själva. Alltså att hitta ett system för detta själva och en hemsida och ett, jag vill inte ens räkna på vad det hade kostat alltså men lek med tanken att ett par miljoner i alla fall för att få ihopa något sådant (Intervju, R5).

Respondent R8, affärsutvecklare på ett e-handelsföretag, förklarade att det är vanligt att företag som hör av sig till dem ofta bara ser den tekniska biten som ett problem;

...så tänker man att det är ett IT-projekt. Så då kastar man alla den andra kunskapen och så fokuserar man bara på de tekniska problem som ska lösas. Och de problemen ser man så stor att man orkar inte ta med det andra, men det är det som är det viktiga... (Intervju, R8).

Utifrån ovanstående konstateras att ICA har erfarenhet av försäljning online och just erfarenhet identifierades tidigare med hjälp av *VRIO-ramverket* (Barney 1991; Dess et al. 2011, s. 96-99; Hinterhuber 2013, s. 797; Andersén 2011, s. 87-88) som en av företagets viktiga resurser för e-grocery. Däremot identifierades teknik inte som en resurs ICA besitter. Med tanke på att teknik efterfrågades av respondenter antas det därför att ICA kan gynnas av en allians med ett internetföretag som kan erbjuda de tekniska resurser som saknas. I enlighet med Dess et als. (2011, s. 93) och Barneys (1991, s. 101-102) definition av resurser skulle de tekniska kompetenserna innebära en ny reelltillgång för ICA.

5.2.3 ICA:s behov av marknadsföringskompetenser online för e-grocery

Det blev tydligt under intervjun med respondent R8 att teknik är långt ifrån den viktigaste resursen vid uppstart av e-grocery och det antas därför att trots att tekniska resurser behövs, så är det inte den främsta anledningen för ICA att ingå i en strategisk allians. Ernst och Hooker (2006, s. 23) diskuterar att marknadsföring online är en viktig resurs då livsmedelsföretagen förmodligen har en brist av erfarenheter inom detta. Detta bekräftades stämman under intervjuerna. Citatet nedan visar på ett behov av dessa kompetenser och resurser;

Eeh, sen är det ju ingen tvekan om att vi behöver kunskap inom e-handelsutformning och att förstå de behov, för vi har ju varit väldigt fokuserade på att bygga och förstå butiker och hur man kommunicerar med kunden där men nu måste vi ju vidare (Intervju, R9).

...sen tror jag fortfarande att vi är lite osäkra på om kunderna kommer acceptera prisskillnaden från butik (Intervju, R9)

...Ja, så det tror jag kan bli ett problem. Att locka över kunderna till vår sajt om man säger så eller varje butiks sajt. Och sen är väl problemet lite också kanske, ja men med prissättning också och sådär (Intervju, R7)

Att döma av citaten är respondenterna, trots att de tidigare diskuterats vara världsmästare på sina egna marknader, osäkra på vad kunder har för behov online. Under intervjuerna nämndes aldrig marknadsföring online som en av ICA:s resurser vid uppstart av e-grocery, vilket är ytterligare ett tecken på att sådana resurser saknas inom företaget. En strategisk allians med

ett mindre, internetbaserat företag som besitter dessa resurser kan alltså gynna ICA med kompetens inom marknadsföring online. I enlighet med Dess et als. (2011, s. 93-95) och Barneys (1991, s. 101-102) definition av resurser skulle dessa marknadsföringskompetenser innebära en ny immateriell resurs för ICA.

5.2.4 ICA:s behov av att förutsäga snabba förändringar på marknaderna

Ytterligare ett karaktärsdrag för livsmedelsbranschen är enligt Quader och Quader (2008, s. 186-187) snabba förändringar på marknaderna. Detta kan tänkas bli ännu viktigare vid e-grocery då internet innebär snabba informationsflöden. Park et al. (2004, s. 8-10) menar att e-handelsföretag karaktäriseras av en internetbaserad infrastruktur och är informationsbaserade. Detta gör att e-handelsföretag snabbare och billigare kan utbyta information. Vidare kan företagen även sälja fler produkter, till en bredare kundkrets, och har en fördel gällande insamling av information om kunder då allt registreras online. I en strategisk allians skulle ett mindre, internetbaserat företag alltså kunna hjälpa ICA hantera dessa snabba förändringar på marknaderna och framförallt på marknaden för e-grocery. Detta bekräftades i empirin av respondent R8;

Ja och det finns ju ingenting som kunder behöver så mycket som någon annan som utifrån håller på att bevaka det här och är aktiv och tittar än att du själv som är uppe i elden och jobbar mitt i det endast ska behöva hålla reda på allt annat också (Intervju, R8).

Enligt Quader och Quader (2008, s. 186-187) karaktäriseras livsmedelsbranschen också av många målgrupper. Detta är ytterligare en anledning till att det är viktigt att kunna agera snabbt då de finns många målgrupper och behov att ta hänsyn till. Författarna menar att en strategisk allians mellan ett stort livsmedelsföretag och ett mindre, internetbaserat företag kan öka mängden lärande samt minska tiden till det. Detta kan alltså gynna ICA då de med många målgrupper kan tänkas ständigt behöva ta till sig nya lärdomar, för att snabbt agera efter kundernas behov. Detta kan komma att bli ännu viktigare för ICA vid uppstart av e-grocery, då det visat sig, bland annat i uppsatsens inledning, att kunder tänker annorlunda online än vad de gör i fysiska butiker. Affärsutvecklaren på Wipcore bekräftade detta och förklarade att ju mer två företag arbetar ihop desto effektivare blir processen för att lära av varandra (Intervju, R8). Ett ytterligare bevis för att ett mindre, internetbaserat företag hade kunnat öka ICA:s mängd av lärande om sina många målgrupper ges av Park et al. (2004, s. 8-10) som menar att e-handelsföretag har en betydligt större kontakträckvidd än offline-företag. I enlighet med Dess et als. (2011, s. 93-95) och Barneys (1991, s. 101-102) definition av resurser skulle denna kompetens innebära en ny immateriell resurs för ICA.

Sammanfattningsvis saknar alltså fallföretaget ICA, för sammanhanget e-grocery, resurser i form av teknik, marknadsföringskompetenser online och en förmåga att snabbt förutsäga förändringar på marknaden. Dessa resurser skulle däremot kunna tillskansas i en potentiell strategisk allians med ett mindre, internetbaserat företag under förutsättningarna att det mindre e-handelsföretaget besitter dessa resurser.

5.3 Vad skulle då ett mindre, internetbaserat företag få ut av en allians med ICA?

Båda parter måste gynnas i ett samarbete. Det är därför här relevant att föra en kort diskussion utifrån ett e-handelsföretags perspektiv. Enligt Dess et al. (2011, s. 291) erbjuder strategiska allianser goda möjligheter för små företag att expandera. Det kan därför tänkas att små företag ser det som en stor chans att ingå i en allians med ett välkänt och stort företag som ICA. Denna syn stämmer överens med Einsenhardt och Schoonhovens (1996, s. 138), då de menar att företag i starka, sociala positioner ofta drar till sig partnerföretag. Däremot bör poängteras att det kan finnas anledningar att inte vilja ingå i en sådan allians. Exempelvis kan det tänkas att ett mindre företag känner sig underlägset gentemot det större företaget och därför är rädda att förlora sin självständighet. Det empiriska material som samlats in identifierar dock främst positiva effekter. Detta blev tydligt i intervju med respondent R8;

Ja vi tar ju med oss av varje kund vi träffar så lär vi oss ju något nytt som vi lägger på vår bas och som vi kan ta med oss. Så man lär sig ju alltid något... (Intervju, R8).

Respondent R8 menar att de genom samarbeten alltid lär sig något nytt. Respondenten diskuterar inte vad just det specifika företaget kan bidra med utan det faktum att lärdomar kan dras ifrån alla samarbeten. Park et al. (2004, s. 8 & 11) som undersökt strategiska alliansers effekter på e-handelsföretag, menar dock att det är viktigt att låta företags karaktäristiska och unika resurser få komma till utlopp. I kontrast till citatet ovan är det alltså, enligt forskarna, viktigt att fokusera på det specifika valet av partner för att alliansens resultat ska bli så bra som möjligt. Utifrån detta antas det att alla samarbeten bidrar med lärande, men att vissa partners kan vara mer lämpliga än andra. Dess et al. (2011, s. 228) är inne på samma spår som Park et al. och menar att valet av partner är viktigt då målet med allianser är att komplettera varandra. Park et al. (2004, s. 12) har, utifrån resonemanget att de karaktäristiska dragen ska få komma till utlopp, kommit fram till att den mest gynnsamma formen av allians för e-handelsföretag är marknadsföringsallianser. Detta eftersom e-handelsföretag karaktäriseras av förmågan att knyta till sig en bred och lojal kundkrets.

5.3.1 Vad har ICA att erbjuda?

Utifrån Park et al. (2004, s. 12) teori kan det tänkas att det är fallföretagets starka varumärke, erfarenhet samt portföljbolag som är de resurser som skulle gynna ett e-handelsföretag mest. Dessa tre resurser skulle nämligen bidra till att ett e-handelsföretag kan förbättra sina marknadsföringsstrategier och gynna förmågan att knyta till sig en bred och lojal kundkrets. Precis som Park et al. (2004, s. 22) diskuterar har ett välkänt varumärke en positiv inverkan på investerare. De berättar att investerare ofta är mer villiga att investera i ett e-handelsföretag som är i allians med ett välkänt offline-företag eftersom många saknar kunskap om e-handelsföretag och vad de gör. Därför har troligen varumärket också en positiv effekt på ett e-handelsföretags förmåga att knyta till sig en bred och lojal kundkrets. Vidare kan fallföretagets erfarenhet samt bolagsportfölj också ha en positiv effekt på dessa förmågor. ICA hade exempelvis utifrån detta kunnat lära ett mindre e-handelsföretag hur kunder tänker och hur de arbetar med face-to-face möten, både inom livsmedelsbranschen och detaljhandeln. Ett e-handelsföretag hade då kunnat förbättra förmågan att knyta till sig en bred och lojal kundkrets.

Även Quader och Quader (2008, s. 204-205) diskuterade vilka resurser mindre e-handelsföretag kan dra nytta av ur en allians med ett större livsmedelsföretag. De identifierade tre resurser som kan vara extra gynnsamma; finansiellt kapital, erfarenhet av face-to-face möten, ett starkt varumärke. Två av attributen, varumärke och erfarenhet av face-to-face möten, stämmer överens med ovanstående resonemang vilket styrker att just dessa resurser hade kunnat gynna ett e-handelsföretag. Vidare är finansiella tillgångar en av de resurser som identifierades för ICA. En strategisk marknadsföringsallians mellan ICA och ett e-handelsföretag hade förmodligen alltså, utifrån ovanstående teorier, kunnat gynna ett mindre e-handelsföretag.

5.4 Hur skulle en strategisk allians kunna bidra till uppstart av e-grocery?

Under denna rubrik diskuteras utifrån de teorier som presenterats samt det empiriska material som samlats in, på vilka sätt en potentiell strategisk allians mellan ICA och ett mindre, internetbaserat företag hade kunnat bidra vid uppstart av ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept.

5.4.1 Jakten på en passande affärsmodell

Quader och Quader (2008, s. 177-179) menar att e-handel har potential att förändra sättet företag gör affärer på. ICA erbjuder idag inte någon e-handel och uppstarten av ett e-grocery koncept skulle alltså möjliggöra ett nytt sätt att göra affärer på.

...förr eller senare är det nog oundvikligt eh, att inte ha någon form av e-handelslösning och dit tror jag säkert att vi också är på väg. Men vi ska bara hitta den, en bra modell (Intervju, R3).

Citatet visar att respondenten anser det oundvikligt att inte satsa på e-handel, vilket bekräftades i flera intervjuer. Då det frågades om e-handeln i branschen kan tänkas öka, svarade respondent R9; "Jo, men asså det måste man ju inte vara någon Einstein för att fatta va". På samma fråga svarade respondent R5; "Ja, alltså det är framtiden". Av detta att döma är ett e-grocery något att satsa på. Däremot finns det, som det första citatet också visar, en tveksamhet gällande hur konceptet bör utformas. Denna oro uttrycktes av alla respondenter. Många ansåg att den största svårigheten vid uppstart av e-grocery är att hitta en lönsam modell. Bland annat gavs detta svar; "Det är alltså att få ihop kalkylen. Att en butik känner att kalkylen går ihop" (Intervju, R6). Respondent R2 uttryckte det som att han inte kände till någon ICA-butik som på egen hand lyckats få lönsamhet på e-grocery och han tänker därför inte prova förrän; "...jag kan hitta ett system som gör att jag tjänar pengar på det" (Intervju, R2). Däremot menade han samtidigt att ICA; "kommer bli störst om de hittar en affärsmodell som gör att vi tjänar pengar i butik" (Intervju, R2). Utifrån ovanstående resonemang kan det konstateras att ICA, vid uppstart av e-grocery troligtvis skulle kunna gynnas av att ingå i ett samarbete med ett företag som skulle kunna hjälpa de att hitta den passande affärsmodell som intervjurespondenterna efterfrågar.

Tidigare diskuterades att fallföretagets affärsmodell är både en möjlighet och svårighet. Många respondenter ansåg dock att affärsmodellen kan komma att skapa bekymmer i ett eventuellt e-grocery koncept, därför diskuteras den här. Respondent R2 menade att; "...ni ska veta att vi handlare, de är många av oss som är skeptiska. Ja, för vi vill ju inte ta på oss grejor som vi inte kan tjäna pengar på". Respondent R1 menade i sin tur att en svårighet är att; "Få alla ICA butiker att vilja satsa". Till skillnad från andra livsmedelskedjor bestämmer inte ICA över sina handlare. Därför kan tänkas att de får problem om de investerar i något som handlarna sedan inte tar till sig. Detta bekräftas av respondent R2; "...de kan inte tvinga oss till något över huvud taget" och respondent R5; "Ja det är alltid svårare när man sitter, hur många ICA butiker finns det? 1500? Sitter det 1500 handlare som tycker och tänker liksom". En strategisk allians med ett mindre, internetbaserat företag skulle kunna minska denna svårighet eftersom företaget kan ta fram en passande modell för e-grocery som ICA kan presentera för handlarna. Dessutom kan företaget hjälpa handlarna förstå varför det är viktigt att satsa på e-grocery.

5.4.2 Utökade kundbaser och ett snabbt inträde till nya marknader

Quader och Quader (2008, s. 186-187) diskuterar att livsmedelsföretag ofta har stora kundbaser. Detta stämmer väl in på ICA som är störst på den svenska marknaden. En del respondenter ansåg det viktigt att öka marknadsandelarna. Respondent R5 menade att största anledningen till att satsa på e-grocery var just att; “kunna ta mer försäljning från konkurrenterna”. Enligt Quader och Quader kan en allians hjälpa stora livsmedelsföretag att utöka sin kundbas, då internetföretagets existerande kundbas blir tillgänglig även för dem. Det kan ses som en möjlighet för ICA att få nya kunder utan att behöva betala de initiala kostnader det ofta innebär att värva nya kunder, exempelvis marknadsföringskostnader och tid.

En potentiell allians hade också kunnat gynna ICA då Prashant och Harbir (2009, s. 45-46) förklarar att det kan öka företagets konkurrenskraft genom ökad effektivitet och öppna upp för möjligheten att ta sig in på nya marknader, så som e-grocery. I teoriavsnittet presenterades att Faulkner (1995, s. 4) instämmer med detta och anser det vara viktigt att snabbt kunna ta sig in på nya marknader. Detta bekräftas av respondent R7 som på frågan om ICA hade klarat av att starta e-grocery på egen hand svarade; “Ja, jo absolut. Men det hade tagit längre tid. Ja, och ICA har ju inte tid att vänta”. Dessutom menar både Faulkner (1995, s. 4) och Eisenhardt och Schoonhoven (1996, s. 136-137) att strategiska allianser möjliggör kostnadsminskningar då företag kan dela på kapital och värdeskapande aktiviteter. Både de kostnader och den tid det skulle ta för ICA att ta sig in på den nya marknad e-grocery innebär, skulle alltså kunna minskas av en potentiell allians.

5.4.3 Att övertala handlarna

Just kostnader och tid diskuterades under intervjuerna som ett problem i fall ICA skulle starta e-grocery på egen hand; “Det kostar alldeles för mycket pengar. Tar alldeles för mycket tid. Och vi har en kärnverksamhet och det är att sälja mat i butiker” (Intervju, R6).

Det är A och O för oss. Alltså vi har en kärnverksamhet, och återigen, det är att sälja mat i butiken. Detta är en sidoverksamhet vi pratar om. Och den måste du tjäna pengar på om du ska satsa på den (Intervju, R6).

Ja och jag som är en citybutik, ja med allt vad det innebär, så måste jag ju lägga tid på butiken, jag har inte tid att sitta här och ha någon hobbyverksamhet och hålla på med näthandel. Det är ju inte de man tycker är viktigt (Intervju, R2).

Under intervjuerna stod det klart att flertalet av respondenterna känner oro inför att en ny försäljningskanal på internet kommer drabba deras huvudverksamhet, att sälja mat i butik. Detta bekräftas även av respondent R7; “Ja, och det är ju vår huvudverksamhet”. Ytterligare en positiv effekt av denna potentiella strategiska allians skulle alltså kunna tänkas vara att e-handelsföretaget kan lära ICA-handlarna hur dessa kanaler kan samspela. Denna positiva effekt var något som diskuteras tidigare i analysen och affärsutvecklaren på Wipcore förklarade; “För e-handel är ju inte en separat grej, det är ju bara ytterligare en kanal för försäljning” (Intervju, R8). Alltså skulle handlarna genom alliansen kunna erhålla ett bra stöd ifrån e-handelsföretagen vilket var något som respondent R8 också tog upp då han sade; “...alltså jag hoppas ju att jag är liksom lite pain in the ass till mina kunder och säger ifrån när jag tror att det inte kommer fungera, för att fungera som någon slags sundhetsmotor...” (Intervju, R8). Utöver detta skulle alliansen innebära att handlarna inte själva behöver sköta den dagliga driften av e-grocery utan fortsätta fokusera på det de som de anser sig vara bäst på, nämligen att möta kunderna face-to-face och hålla en fin butik.

5.5 Är strategiska allianser det bästa alternativet?

Utifrån analysen antas att en strategisk allians kan gynna fallföretaget vid uppstart av e-grocery, då en allians möjliggör utbyte av resurser och kompetenser (Park et al. 2004, s. 8). Det identifierades att ICA saknar resurser som ett mindre, internetbaserat företag under vissa förutsättningar skulle kunna erbjuda. Detta bekräftades under intervjuerna och på frågan om ICA bör alliera sig vid uppstart av e-grocery blev svaren exempelvis; “Ja, men det tror ju jag, att de knyter till sig de då. För de måste de ju göra, annars går det ju inte.” (Intervju, R1) och “Jag tror inte det är lönsamt att starta det på egen hand. Definitivt inte. Utan i sådana fall att du går in i ett redan färdigt bolag som har varit igång...” (Intervju, R6).

Det kan dock, i enlighet med Grants (2010, s. 158-159) resonemang, diskuteras huruvida en strategisk allians är lämpligast eller om ICA bör köpa upp ett företag istället. Det har redan identifierats att ICA har finansiella tillgångar till att köpa in de resurser som krävs. Detta bekräftas av respondent R7; “Och sen tror jag att det finns de ekonomiska resurserna också för att kanske ta in de rätta folket som de kanske behövs då”. Det kan däremot tänkas att det internetbaserade företaget, utöver det önskade resurserna, har en mängd resurser som ICA inte behöver och som kan komplicera integrerandet av företaget till den existerande verksamheten. Då ICA Gruppens bolagsportfölj identifierats som en resurs vid uppstart av e-grocery kan det vara riskabelt att addera nya företag till den. Det antas därför att det lämpligaste alternativet i

dagsläget är att ingå i en strategisk allians. Om samarbetet fungerar väl så kan ICA eventuellt köpa upp företaget i framtiden.

Utifrån tidigare analys, exempelvis om vilka resurser som med fördel kan utbytas, antas att det Faulkner (1995, s. 23-24) definierar som en marknadsföringsallians är lämpligast. Detta grundar sig i att det empiriska materialet visade att tekniken gällande e-grocery inte är så pass viktig som generellt antagits. Dessutom hade de flesta av de utmaningar med e-grocery som diskuterades under intervjuerna ingenting med teknik att göra utan snarare om kunders behov. En marknadsföringsallians kan få de tveksamma ICA-handlarna att inse att de inte behöver vara rädda att förlora alla sina fysiska kunder, då inte alla kunder lockas till e-handel. Respondent R8, affärsutvecklaren på Wipcore, förklarar; "Ja, men de kanske inte ska locka alla till e-handel?". Respondenten vidareutvecklar och förklarar;

...att man jobbar över flera kanaler det är ju också en grej som man försöker få dem att fatta. För e-handel är ju inte en separat grej, det är ju bara ytterligare en kanal för försäljning. Ja och då kanske du ska använda, både den digitala butiken och den andra och så ska du se hur du kan få ihop det. Vilka delar gör du bäst i butiken och vilka delar gör du bäst på nätet? Du kanske borde börja i ena änden och sluta i andra så att man sen känner igen sig hela vägen. Om jag då går in och tittar och sen kommer till butiken så ska de ju vara som att fortsätta. Ja och det är väl den kanske svårast grejen att få företag att fatta. Men det är när de faktiskt fattar de som de inser att det här ger ju faktiskt pengar (Intervju, R8).

En marknadsföringsallians ter sig också lämpligast då Park et al. (2004, s. 12) hävdar att denna typ av allianser är mest gynnsam för ett e-handelsföretag. Faulkner (1995, s. 23-24) menar att allianser klassificeras på olika sätt och föreslår att de lämpligast definieras enligt horisontella, vertikala eller diagonala allianser. I detta sammanhang anses en horisontell allians lämpligast. Detta innebär en allians mellan ICA och ett mindre, internetbaserat företag i samma industri, inom definitionen för alliansens syfte. Då syftet med denna potentiella allians skulle vara att utveckla ett framgångsrikt e-grocery koncept känns det relevant att båda parter har erfarenhet av försäljning av livsmedel. Detta eftersom livsmedel är en komplex kategori av varor att sälja, framför allt över nätet, då det måste tas hänsyn till faktorer så som temperaturskillnader, datummärkning och paketering. Genom ICA Gruppens portföljbolag kan det dessutom antas att ICA redan har tillgång till en del av de fördelar som kan utvinnas genom en vertikal- eller diagonal allians.

5.5.1 Att hantera nackdelarna

I teoriavsnittet presenterades av bland andra Dess et al. (2011, s. 228), Eisenhardt och Schoonhoven (1996, s. 136) och Grant (2010, s. 159) potentiella nackdelar med strategiska allianser. Grant (2010, s. 159) och Dess et al. (2011, s. 228) menade att tillit är viktigt. Respondent R5 visade sig vara medveten om detta och förklarade sin syn på strategiska allianser som att; "Det blir alltid hemligheter. Alltså tyvärr är det så. Alltså om vi gör bara något samarbete så är det någon som inte vill berätta för den andra". Han var därför av åsikten att det var bättre att köpa upp ett företag. Som diskuterades tidigare kan det ändå tänkas att en strategisk allians är det mest lämpliga i dagsläget. För att undvika det problem respondent R5 diskuterade finns det enligt Dess et al. (2011, s. 270-271) och Schreiner et al. (2009, s. 1399) åtgärder att vidta. Exempelvis är det viktigt att i inledningsskedet klargöra gemensamma strategier och syften i alliansen. Empirin visade att respondenterna också ansåg detta vara viktigt. Respondent R4 förklarar; "Om man bedriver näthandel som vi gör, då måste man ha en målsättning, vad är anledningen till att vi ska bedriva näthandel?". Enligt teorin som presenterats är det viktigt att det finns en förståelse för de resurser som kommer vara centrala för alliansen. Det verkar utifrån ovanstående analyser som att fallföretaget är medvetna om vilka resurser de besitter och vilka de saknar och skulle önska tillskansa sig i form av en allians. Också tillit beskrevs i teorin vara viktigt och det blev klart att även respondenterna ansåg det, exempelvis i citatet ovan från respondent R5 som förklarade att risken för hemligheter var stor. Vissa respondenter var alltså något tveksamma till en strategisk allians men de verkar också vara medvetna om vad som krävs för att undvika de negativa effekterna.

Sammanfattningsvis skulle, trots vissa tveksamheter från respondenterna, en strategisk allians troligtvis kunna gynna fallföretaget i uppstarten av ett e-grocery koncept. På grund av de risker som finns med att köpa upp andra bolag verkar en allians, utifrån denna studie, lämpligast i dagsläget. För att den ska lyckas och generera de konkurrensfördelar Schreiner et al. (2009, s. 1397) diskuterar är det dock viktigt med tillit och klargörande av alliansens syfte. Den typ av allians som ter sig mest lämplig i detta sammanhang är en horisontell marknadsföringsallians.

6. Avslutande diskussion

Avslutningsvis presenteras i följande avsnitt de övergripande slutsatserna och uppsatsens två frågeställningar besvaras i ordningsföljd. Utifrån detta resoneras sedan kring uppsatsens

syfte och slutligen diskuteras framtiden gällande e-grocery förslag ges på områden där det finns utrymme för vidare forskning.

6.1 ICA:s förutsättningar och begränsningar för uppbyggnad av e-grocery

Uppsatsens första frågeställning syftar till att beskriva hur ICA:s förutsättningar ser ut för uppbyggnad av ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept. För att besvara denna frågeställning analyserades, utifrån *VRIO-ramverket*, ICA:s viktigaste resurser i ett e-grocery sammanhang och huruvida dessa är strategiska konkurrensfördelar. Sju resurser identifierades; ICA Gruppens portföljbolag, företagets affärsmodell, deras starka varumärke, organisationskulturen, erfarenhet och en organisatorisk kompetens i form av en kombination av affärsmodellen, varumärket och finansiella tillgångar. Ingen av dessa uppfyllde kraven för strategiska konkurrensfördelar. Slutsatsen blev att resurserna kan gynna ICA vid uppstart av e-grocery men de kommer inte bidra till att konceptet blir hållbart konkurrenskraftigt. Denna slutsats visar på en potential till en strategisk allians då en sådan eventuellt hade kunnat bidra till att e-grocery konceptet blir mer konkurrenskraftigt, då de båda företagens resurser kombineras och kan tillsammans ge upphov till strategiska konkurrensfördelar. Det analyserades också vilka resurser ICA eventuellt saknar för att bygga ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept. Det visade sig att ICA framförallt saknar marknadsföringskompetenser online. Dessutom saknar de även teknologisk kompetens och en förmåga att snabbt förutsäga förändringar på marknaden. Slutsatser från analysen visade att ICA därför skulle kunna gynnas av att ingå i en potentiell strategisk allians med ett mindre, internetbaserat företag som besitter dessa resurser. För att vidare undersöka möjligheterna för en strategisk allians undersöktes hur ett mindre, internetbaserat företag kan dra fördel av en potentiell allians med ICA. Även om ett specifikt internetbaserat företag inte identifierats i denna uppsats analyserades fördelarna för ett sådant företag, då en strategisk allians är omöjlig om inte båda parter gynnas. Slutsatser visade att framförallt tre av ICA:s resurser skulle vara intressanta för ett sådant företag; det starka varumärket, erfarenheten samt bolagsportföljen. Detta eftersom dessa resurser kan bidra till att förbättra ett mindre e-handelsföretags marknadsföringsstrategier och gynna deras förmåga att knyta till sig en bred och lojal kundkrets.

6.2 Hur hade en strategisk allians kunnat bidra till e-grocery?

Den andra frågeställningen ämnar diskutera hur en strategisk allians mellan ICA och ett mindre, internetbaserat företag hade kunnat bidra till uppstart av e-grocery. Slutsatser visade att ICA, vid uppstart av ett e-grocery koncept, eventuellt gynnas av att ingå i en allians med

ett e-handelsföretag som kan hjälpa de att hitta en lönsam affärsmodell för att övertyga handlarna. Ytterligare en effekt av detta skulle kunna bli att handlarna då kan fortsätta att främst koncentrera sig på sin kärnverksamhet. En allians skulle även kunna gynna ICA i form av ökat lärande och en större kundbas. Det analyserades vidare huruvida en strategisk allians är det lämpligaste alternativet eller om det är bättre att köpa upp ett företag som besitter de önskvärda resurserna. På grund av de risker som finns med att köpa upp företag drogs slutsatsen att en strategisk allians är lämpligast i dagsläget. Ytterligare en slutsats som drogs var att i dagsläget och under de specifika förutsättningar analysen diskuterat, är troligtvis en horisontell marknadsföringsallians lämpligast. Detta på grund av att ICA framförallt saknar marknadsföringskompetenser online och på grund av att denna typ av allians visat sig vara den mest gynnsamma för e-handelsföretag. En horisontell allians vore lämpligast vid uppstart av ett e-grocery koncept då försäljning av livsmedel på nätet är komplext och skiljer sig från försäljning av många andra varor. En strategisk allians har potential till att kunna gynna uppstarten av ett e-grocery koncept då en sådan kan minska tiden och kostnaderna det tar att bygga upp ett sådant. Detta är väsentligt då analysen visade att det är viktigt i dagens samhälle att vara tidigt ute på en ny marknad. Genom en potentiell strategisk allians skulle förhoppningsvis båda parter kunna dra nytta av varandra och dela på risker samt så småningom även potentiella intäkter och vinster från ett konkurrenskraftigt e-grocery koncept.

6.3 Resonemang kring uppsatsens syfte

För att kunna resonera kring uppsatsens syfte och undersöka huruvida den typ av strategiska allianser som fungerat för företag i Storbritannien hade kunnat fungera även i den svenska livsmedelsindustrin undersöktes i uppsatsen om det fanns några väsentliga skillnader mellan länderna i detta sammanhang. Analysen visade att den största skillnaden som kan påverka detta är folkmängden. Bara inom ramen för London bor det 12 miljoner människor jämfört med Sveriges totala befolkning på cirka nio miljoner. Däremot finns det annat som pekar på att tiden är den enda faktorn som spelar in, att svenskarna kanske inte varit redo. Slutsatsen som drogs var att skillnader finns, men att dessa inte är avgörande för potentialen för en strategisk allians inom e-grocery i Sverige.

Uppsatsens analys utgick från fallföretaget ICA AB och det var utifrån deras resurser de stora livsmedelsföretagens förutsättningar för en potentiell strategisk allians analyserades. Det visade sig däremot, både i teorin och analysen, att livsmedelsföretag har många gemensamma karaktärsdrag. Utifrån detta skulle det kunna antas att många av analysens slutsatser kan gälla

även för andra stora livsmedelsföretag i Sverige. Det som främst talar emot detta är ICA:s affärsmodell. Detta eftersom modellen är unik i den svenska livsmedelsbranschen vilket gör att förutsättningarna för en potentiell allians kan se något annorlunda ut. Det har bland annat visat sig att det kan bli svårt att övertala alla de enskilda handlarna om att hoppa på ett centralt e-grocery koncept. Detta skulle inte vara ett problem för många av ICA:s konkurrenter med andra affärsmodeller. Det har också visat sig att ICA har marknadsföringskompetenser som till stor del byggts upp genom deras affärsmodell och som därför kan vara svårare att hitta hos konkurrenter. Då marknadsföringskompetenserna visade sig vara en av de resurser som skulle vara mest intressant för ett internetbaserat företag kan det tänkas att det i det avseendet inte skulle vara lika attraktivt för att sådant företag att ingå i en allians med ett annat stort svenskt livsmedelsföretag. Utifrån detta antas det att lärdomarna från analysen kan appliceras i ett större sammanhang, förutsatt att andra väletablerade, fysiska livsmedelsföretag i Sverige, har någon annan resurs eller marknadsföringskompetens som skulle kunna attrahera ett mindre internetbaserat företag.

Syftet med denna uppsats var att, utifrån ett resursbaserat perspektiv, resonera kring potentialen i strategiska allianser mellan väletablerade, fysiska livsmedelsföretag och mindre, internetbaserade företag i uppbyggandet av ett e-grocery koncept. Statistik i uppsatsens inledning visar att efterfrågan på e-grocery ökar i Sverige. Uppsatsens analys visade dessutom att detta är något livsmedelsbranschen är medveten om. Av detta att döma är e-grocery något att satsa på. Det diskuterades också att det är viktigt att snabbt ta sig in på nya marknader för att upprätthålla konkurrensförmågan. En av uppsatsens slutsatser visade att en strategisk allians av denna sort skulle kunna minska både tiden och kostnaderna det tar för att bygga upp ett framgångsrikt e-grocery koncept. Uppsatsens analys visade också att en allians av den här sorten på ett ömsesidigt sätt kan gynna båda parter i alliansen genom ett utbyte av resurser. Dessa resurser kan sedan användas tillsammans i alliansen för att bygga upp ett e-grocery koncept. Det visade sig alltså, att inom ramen för e-grocery skulle en allians av den här typen av företag kunna leda till att ett e-grocery koncept kan byggas upp snabbare och med mindre kostnader än vad som varit möjligt om företagen arbetade enskilt. På detta sätt och genom en ideal kombination av resurser som kompletterar varandra och ger upphov till synergier kan ett framgångsrikt e-grocery koncept skapas där de båda parterna delar på såväl risker som vinster.

6.4 Framtiden för e-grocery

Uppsatsens inledning visade på att e-handeln idag ökar och även om livsmedelsbranschen i Sverige ligger långt efter andra länder gällande e-grocery så ses en ökning även av detta, om än liten. Sverige ligger långt fram gällande teknikanvändning i andra avseenden och detta tyder på att förutsättningarna för e-grocery redan finns. Dessutom har Sverige följt andra länder gällande utvecklingen av handeln generellt, till exempel Storbritannien, så det är svårt att se varför Sverige inte skulle följa även denna utveckling. Detta var något som diskuterades under alla de intervjuer som genomförts i denna undersökning. Även om många handlare var skeptiska mot att själva driva ett e-grocery koncept, på grund av tveksamhet gällande lönsamhet i dagsläget, fanns en övertygelse om att detta ändå är framtiden. Det antas därför här att det kommer bli oundvikligt för svenska livsmedelsföretag att inte erbjuda försäljning av mat på nätet och detta inom en snar framtid. I takt med att den yngre generationen, uppväxta med teknik som en del av vardagen, växer upp, skaffar familj och gör karriär kommer troligtvis efterfrågan på e-grocery växa ordentligt. Detta eftersom e-grocery har visat sig, både i förundersökningar till denna uppsats samt under insamlandet av det empiriska materialet, locka kunder med lite tid och mycket pengar. Författarna till denna uppsats är därför av åsikten att e-grocery är en del av framtiden för den svenska livsmedelsindustrin.

6.5 Förslag till framtida forskning

Denna uppsats har studerat strategiska allianser mellan offline- och online-företag utifrån ett resursbaserat perspektiv, med fokus på den svenska livsmedelsindustrin och framförallt e-grocery. I förundersökningen till denna uppsats konstaterades att det finns en bristande mängd forskning på ämnet strategiska allianser för e-handelsföretag samt litteratur som utifrån ett resursbaserat perspektiv undersöker allianser mellan online- och offline-företag. Det uppmärksammades även brist på litteratur gällande ett resursbaserat perspektiv på strategiska allianser inom livsmedelsbranschen. Uppsatsen ämnade därför börja fylla dessa luckor. Denna uppsats är dock bara en början. Vidare forskning hade med fördel undersökt hur en allians som den uppsatsen analyserat mer praktiskt skulle fungera och vilka potentiella utmaningar som kan uppstå. Då uppsatsen visade att företagens affärsmodeller påverkar potentialen för en strategisk allians hade det varit intressant med en studie som undersöker i vilken utsträckning olika affärsmodeller har en påverkan på strategiska allianser. Detta är endast förslag till kommande forskning inom områdena. Som tidigare påpekats är de identifierade luckorna inom forskningen relativt outforskade, speciellt inom e-grocery då det är ett så pass nytt fenomen. Därför är möjligheterna till vidare forskning inom området stora.

Källförteckning

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22. (6-7), 493–520.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49. (1), 87-98.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. (1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26. (1), 41-56.
- Blom, E. (2014). På gamla valv och grunder – ICAs historia före 1917. <http://www.ica-historien.se/Organisation/Regionbolagen/Pa-gamla-valv-och-grunder--om-ICAs-historia-fore-1917/>. (Läst 2014-05-19.)
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.
- Cockburn, I., Henderson, R. & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21. (10), 1123-1145.
- Coltman, T., Devinney, T.M., Latukefu, A. & Midgley, D.F. (2001). E-business: Revolution, evolution, or hype?. *California Management Review*, 44. (1), 57-86.
- Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Das, T.K. & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26. (1), 31-61.
- Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G.T. & McNamara, G. (2011). *Strategic management: Creating competitive advantages*. 6. uppl. New York: McGraw-Hill.
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktyglåda 1 - samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- E-barometern Årsrapport 2013*. HUI Research, PostNord & Svensk Digital Handel.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21. (10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, B.C. (1996). Resource based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7. (2), 136–150.

Ernst, S. & Hooker, N.H. (2006). Signaling quality in an e-commerce environment. *Journal of Food Products Marketing*, 12. (4), 11-25.

Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances: Co-operating to compete*. Berkshire: McGraw-Hill.

Forne, D. (2014). Ica vill bli största matsäljare på nätet. <http://www.dagenshandel.se/nyheter/ica-vill-bli-storsta-matsaljare-pa-natet/>. (Läst 2014-05-16.)

Grant, R.M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. 7. uppl. West Sussex: Wiley.

Hinterhuber, A. (2013). Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm. *Management Decision*, 51. (4), 795-812.

ICA. (2014a). Om ICA. <http://omica.ica.se/sv/Om-ICA/>. (Läst 2014-05-16.)

ICA. (2014b). ICA Sverige. <http://omica.ica.se/sv/Om-ICA/Bolagsstyrning/ICA-Sverige/>. (Läst 2014-05-16.)

ICA. (2014c). ICA – Så funkar det. <http://omica.ica.se/sv/Om-ICA/ICAs-affarsmodell/>. (Läst 2014-05-16.)

Johnsson, M. & Jönson, G. (2006). *Framtida handel – utveckling inom e-handel med dagligvaror*. <http://www.vinnova.se>. (Läst 2014-02-09.)

Katz, M. L. & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review*, 75. (3), 424–440.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, D. (2011). *E-handel – så driver och utvecklar du den*. Malmö: Liber.

Lin, Y. & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67. (3), 407-413.

MatHem. (2014). Vill du spara tid och pengar? Handla på nätet! <http://www.mathem.se/>. (Läst 2014-05-15.)

Mat på nätet – Rapport 2013. Svensk Distanshandel.

Merriam, S.B. & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Park, N.K., Mezas, J.M. & Song, J. (2004). A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. *Journal of Management*, 30. (1), 7-27.

Peteraf, M.A. & Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24. (4), 309-323.

- Prasad, P. (2005). *Crafting qualitative research: Working in the postpositivist tradition*. London: Sage.
- Prashant, K. & Harbir, S. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?. *Academy of Management*, 23. (3), 45-62.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26. (1), 22-40.
- Quader, M.S. & Quader, M.R. (2008). The utilization of e-commerce by traditional supermarkets in the UK through strategic alliances with internet based companies. *Journal of Services Research*, 8. (1), 177-211.
- Ray, G., Barney, J.B. & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25. (1), 23-37.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*, 30. (13), 1395-1419.
- Sheehan, N. & Foss, N. (2007). Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management Decision*, 45. (3), 450-461.
- Sonne, L. (2013). Ocado vill sälja e-mat i Sverige. <http://intelligentlogistik.se/archives/3051>. (Läst 2014-03-17.)
- Spångberg, O. (2014). Att vara behövd. *Theodyssey* [Blogg]. 12 maj. <http://theodyssey.colin.se/> [2014-05-13].
- Sveriges Konsumenter. (2014). Handla på nätet. <http://www.sverigeskonsumenter.se/Ingenblaser-mig/Ratt-pa-natet1/Ratt-pa-natet1/Handla-pa-natet/>. (Läst 2014-05-09.)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. (2), 171-180.
- Wipcore. (2010). *E-handelsguiden: Ett steg på vägen till affärsdrivande e-handel*. Göteborg: Wipcore.
- Wipcore. (2014). Om Wipcore. <http://www.wipcore.se/Wipcore>. (Läst 2014-03-27.)
- Wittmann, C.M. (2007). Strategic alliances: What can we learn when they fail?. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14. (3), 1-20.
- Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.
- Årsredovisning 2013*. ICA Gruppen.

Bilaga 1 - Intervjurespondenter

Intervjurespondent 1

Per Eriksson – Butikschef. ICA Supermarket Perstorp. Arbetat i samma butik inom ICA i 9 år. Intervjun genomförd 2014-04-14, kl. 13:15 i butiken. Bedriver e-handel.

Intervjurespondent 2

Pontus Olsson – Handlare. ICA Kvantum Oj! Helsingborg. Uppväxt i en familj av ICA-handlare. Pappa drev samma butik innan. Intervjun genomförd 2014-04-15, kl. 15:00 i butiken. Bedriver ej e-handel.

Intervjurespondent 3

Filip Cronberg – Handlare. ICA Kvantum Klippan. Uppväxt i en familj av ICA-handlare. Arbetat i butiken i 3,5 år. Intervjun genomförd 2014-04-22, kl. 15:00 i butiken. Bedriver ej e-handel.

Intervjurespondent 4

Robban Engel – Näthandelsansvarig. ICA Maxi Helsingborg. Arbetat inom ICA i 6,5 år. Intervjun genomförd 2014-04-23, kl. 11:00 i butiken. Bedriver e-handel

Intervjurespondent 5

Daniel Henrysson – Butikschef. ICA Kvantum Oj! Åstorp. Uppvuxen i en familj av ICA-handlare. Pappa drev ICA i Hässleholm. Arbetat i denna butik i 9 år, varav 4 som butikschef. Intervjun genomförd 2014-04-29, kl. 11:00 i butiken. Bedriver ej e-handel.

Intervjurespondent 6

Regina Issal – Handlare. ICA Kvantum Landskrona. Arbetat i livsmedelsbranschen sedan 1990. Före detta tjänsteman på ICA centralt. Arbetat inom ICA sedan 1997 och drivit butiken i 6 år. Intervjun genomförd 2014-04-30, kl. 09:00 i butiken. Bedriver e-handel

Intervjurespondent 7

Sofia Morell – Handlare. ICA Nära City Helsingborg. Uppväxt i en familj av ICA-handlare. Arbetat inom ICA på riktigt i cirka 10 år. Intervjun genomförd 2014-05-06, kl. 12:00 i butiken. Bedriver ej e-handel.

Intervjurespondent 8

Mattias Ekestena – Affärsutvecklare. Wipcore. Arbetat inom Wipcore i 12 år. Intervjun genomförd via telefon, 2014-05-07, kl. 10:00.

Intervjurespondent 9:

Roger Johnsson – Handlare. ICA Supermarket Brunnen Helsingborg. Intervjun genomförd 2014-05-14, kl. 10:00 i butiken. Bedriver ej e-handel.

Bilaga 2 – Intervjumall till intervju med e-handelsföretaget Wipcore

Inledande frågor

1. Är det okej för dig att vi spelar in intervjun?
2. Kan du berätta lite om dig själv och vad du gör?
3. Hur länge har du arbetat på Wipcore?

Wipcore

4. Som vi har förstått det är Wipcores främsta tjänst att erbjuda helhetslösningar för e-handelskoncept till företag, stämmer detta?
5. Det vi är intresserade av är e-handel med livsmedel. Vi har sett att ni i alla fall tidigare samarbetat med och varit med att bygga upp Mataffären.se. Kan du berätta om hur detta samarbete såg ut?
6. Hur ser/har de samarbeten med livsmedelsföretag som ni arbetat/arbetar med sett ut?
7. Med vilka tjänster stödjer ni företagen i försäljningen av mat på nätet?
8. Hur uppfattar ni att e-handel med livsmedel skiljer sig från e-handel med övriga produktkategorier?
9. Vilka är de främsta svårigheterna som ni stöter på i arbetet med e-handelslösningar för livsmedelsföretag?
10. Hur har ni märkt av den utveckling som e-handeln gått igenom de senaste åren och då främst den utvecklingen som skett inom livsmedelsbranschen?

Vår uppsats

I vår kandidatuppsats skriver vi om e-handel med livsmedel och strategiska allianser...

11. Vad är dina spontana tankar kring detta?
12. Tror du att strategiska allianser hade kunnat vara en potentiell lösning på problemet med att starta framgångsrika e-handelskoncept i den svenska livsmedelsbranschen? Varför/varför inte?
13. Tror ni att de tjänster som ni erbjuder era kunder hade blivit ännu bättre om ni hade ett närmre samarbete med era kunder?
14. Vi vill undersöka de strategiska alliansernas potential utifrån ett resursbaserat perspektiv, alltså har vi funderat kring vilka som är det stora svenska livsmedelsföretagens främsta resurser. Vad skulle du säga att de är?
15. Tror du att e-handeln i den svenska livsmedelsbranschen kommer att öka? Varför?
16. Vilka anser du vara de största anledningarna till att satsa på e-handel med livsmedel?

Avslutande frågor

17. Har du själv handlat livsmedel på nätet någon gång?
18. När/om du handlar livsmedel på nätet, vilka faktorer skulle vara viktiga för dig att ta hänsyn till?
19. Finns det någonting du vill tillägga?
20. Får vi nämna dig vid namn eller vill du förbli anonym i vår uppsats?

Bilaga 3 – Intervjumall för ICA butiker som samarbetar med Market Online/Information Factory

Inledande frågor

1. Är det okej för dig att vi spelar in intervjun?
2. Kan du berätta lite om dig själv och hur du hamnade på ICA?
3. Vilket är ditt huvudsakliga arbetsområde?
4. Hur länge har du arbetat inom ICA?

E-handeln i er butik

5. Vi har sett att er butik erbjuder e-handel med livsmedel men dock verkar det som att ni endast erbjuder tjänsten till företag, stämmer detta? I sådana fall, varför har ni valt att endast inrikta er på företag?
6. Vilka typer av företag är det som handlar mat på nätet av er?
7. Ungefär hur många företagskunder har ni och hur ofta handlar dessa i snitt?
8. Har ni upplevt en efterfrågan på e-handel med livsmedel också från privatpersoner? I sådana fall vilka typer av kunder är det som efterfrågar detta?
9. Hur länge har er butik arbetat med e-handel och hur har utvecklingen av er e-handel sett ut?

Hur fungerar det praktiskt?

10. Skiljer sig priserna på varorna från de priser ni har i butiken?
11. När vi kollade på er "digitala butik" och utbudet där upplevde vi att en hel del produkter saknade bilder och dessutom saknades specifik information om produkterna, som exempelvis ursprungsland och innehållsförteckningar. Vad beror detta på och hur ställer ni er till detta?
12. Har kunderna någon möjlighet att specificera sina köp? Vi har sett att man kan skriva noteringar till varje vara, används detta för att exempelvis klargöra specifika önskemål etc?
13. Plockas varorna i butiken eller från butikens lager/något annat lager? Om från butik, upplever ni att det kan uppstå problem då personalen plockar varor i butiken samtidigt som andra kunder är där och handlar?
14. Vem sköter leveransen av varorna?
15. Vi har sett att ni tar ut både leveransavgifter och faktureringsavgifter, tror ni att detta kan "avskräcka" potentiella kunder?

Samarbeten med andra företag

16. Vi har sett att ni samarbetar med företaget *Information Factory* och deras tjänst *MinMatbutik*, hur ser detta samarbete ut och varför initierades det?
17. Med vilka tjänster stödjer *Information Factory* er e-handel?
18. Vi har sett att *Information Factory* även har flera av era konkurrenter som kunder, t.ex. *Bergendahls* och *Coop*, hur ställer ni er till detta?
19. Har ni alltid samarbetat med företag som erbjuder e-handelslösningar eller försökte ni att starta upp e-handeln det på egen hand först?
20. Är *Information Factory* det enda liknande företag ni arbetat/arbetar med?
21. Var det butikens eget initiativ att starta upp e-handel? Och vilket stöd har ni från central nivå på ICA i arbetet med er e-handel?
22. Upplever ni att det finns några problem/begränsningar med att outsourca delar av er e-handelsprocess?
23. Vilka positiva effekter har samarbetet med *Information Factory*?
24. Skulle ni säga att er e-handel är lönsam och adderar något till er butik?

25. Vi har läst i ICAs årsredovisning att företaget planerar att starta upp e-handel på central nivå till hösten 2014. Kan du berätta något om detta?
26. Tror du på idén att på central nivå, utveckla e-handeln för privatpersoner?
27. Vad kommer/tror du att detta kommer innebära för driften av er butiks e-handel? Kommer t.ex. samarbetet mellan er butik och *Information Factory* att avslutas?

Avslutande frågor

28. Tror du att e-handeln i den svenska livsmedelsbranschen kommer att öka? Varför?
29. Har ni märkt av konkurrensen från en växande e-handel i branschen?
30. Vilka anser du vara de största anledningarna för ICA att satsa på e-handel med livsmedel?
31. Vilka anser du vara de största svårigheterna med att sälja livsmedel över internet?
32. Finns det någonting du vill tillägga?
33. Får vi nämna dig vid namn eller vill du förbli anonym i vår uppsats?

Bilaga 4 – Intervjumall för ICA butik som samarbetar med MatOnline

Inledande frågor

1. Är det okej för dig att vi spelar in intervjun?
2. Kan du berätta lite om dig själv och hur du hamnade på ICA?
3. Vilket är ditt huvudsakliga arbetsområde?
4. Hur länge har du arbetat inom ICA?

E-handeln i er butik

5. Du skrev i ett mail att er butik endast erbjuder e-handel till hemtjänsten men kollar man på er hemsida får man ett annat intryck. Vilken slags e-handel erbjuder ni?
6. Hur kommer det sig att ni inte tydliggjort detta på er hemsida?
7. Om flera kundgrupper (privat/företag/hemtjänst), vilken kundgrupp är störst?
8. Om bara hemtjänsten, har ni någon gång erbjudit e-handel till privatpersoner eller andra typer av företag?
9. Ungefär hur mycket försäljning har ni online? / Hur många aktörer?
10. Hur ser efterfrågan ut på e-handel med livsmedel från privatpersoner?
11. Hur länge har er butik arbetat med e-handel och hur har utvecklingen av er e-handel sett ut?

Hur fungerar det praktiskt?

12. Skiljer sig priserna på varorna från de priser ni har i butiken?
13. När vi kollade på er "digitala butik" och utbudet där upplevde vi att en hel del produkter saknade bilder och dessutom saknades specifik information om produkterna, som exempelvis ursprungsland och innehållsförteckningar. Vad beror detta på och hur ställer ni er till detta?
14. Har kunderna någon möjlighet att specificera sina köp?
15. Plockas varorna i butiken eller från butikens lager/något annat lager? Om från butik, upplever ni att det kan uppstå problem då personalen plockar varor i butiken samtidigt som andra kunder är där och handlar?
16. Hur sker leveransen av varorna?
17. Vi ser också att ni tar ut avgifter för plock och leverans, vilka kostnader är det som gäller?
18. Tror du att detta kan "avskräcka" potentiella kunder?
19. När man besöker er hemsida framgår det inte tydligt att ni erbjuder e-handel... Är detta ett medvetet val? Varför?

Samarbeten med andra företag

20. Vi har sett att ni samarbetar med tjänsten *MatOnline*, hur ser detta samarbete ut och varför initierades det?
21. Med vilka tjänster stödjer *MatOnline* er e-handel?
22. Har ni alltid samarbetat med företag som erbjuder e-handelslösningar eller försökte ni att starta upp e-handel på egen hand först?
23. Är *MatOnline* det enda liknande företag ni arbetat/arbetar med?
24. Var det butikens eget initiativ att starta upp e-handel? Och vilket stöd har ni från central nivå på ICA i arbetet med er e-handel?
25. Upplever ni att det finns några problem/begränsningar med att outsourca delar av er e-handelsprocess?
26. Vilka positiva effekter har samarbetet med *MatOnline*?
27. Skulle ni säga att er e-handel är lönsam och adderar något till er butik?
28. Vi har läst i ICAs årsredovisning att företaget planerar att starta upp e-handel på central nivå till hösten 2014. Kan du berätta något om detta?

29. Tror du på idén att på central nivå, utveckla e-handeln för privatpersoner?
30. Vad kommer/tror du att detta kommer innebära för driften av er butiks e-handel? Kommer t.ex. samarbetet mellan er butik och *MatOnline* att avslutas?

I vår kandidatuppsats hade vi tänkt undersöka...

31. Tror du att strategiska allianser hade kunnat vara en potentiell lösning på problemet med att starta framgångsrika e-handelskoncept i den svenska livsmedelsbranschen?

Varför/varför inte?

Avslutande frågor

32. Har du själv handlat livsmedel på nätet någon gång?
33. När/om du handlar livsmedel på nätet, vilka faktorer skulle vara viktiga för dig att ta hänsyn till?
34. Tror du att e-handeln i den svenska livsmedelsbranschen kommer att öka? Varför?
35. Har ni märkt av konkurrensen från en växande e-handel i branschen?
36. Vilka anser du vara de största anledningarna för ICA att satsa på e-handel med livsmedel?
37. Vilka anser du vara de största svårigheterna med att sälja livsmedel över internet?
38. Finns det någonting du vill tillägga?
39. Får vi nämna dig vid namn eller vill du förbli anonym i vår uppsats?

Bilaga 5 – Intervjumall för ICA butiker som ej bedriver e-handel

Inledande frågor

1. Är det okej för dig att vi spelar in intervjun?
2. Kan du berätta lite om dig själv och hur du hamnade på ICA?
3. Vilket är ditt huvudsakliga arbetsområde?
4. Hur länge har du arbetat inom ICA?

Ingen e-handel i er butik

5. Vi har sett att er butik inte erbjuder e-handel med livsmedel vare sig till privatpersoner eller företag, stämmer detta?
6. Har ni upplevt någon efterfrågan på e-handel från era kunder? I sådana fall, vilka typer av kunder är det som efterfrågat detta?
7. Varför har ni valt att inte erbjuda e-handel?
8. Har ni aldrig haft e-handel?
9. Har ni några planer på att införa e-handel?
10. Vi har läst i ICAs årsredovisning att företaget planerar att starta upp e-handel på central nivå till hösten 2014. Kan du berätta något om detta?
11. Tror du på idén att på central nivå, utveckla e-handeln för privatpersoner?
12. Tror du att e-handel skulle vara lönsamt och addera något till er butik?
13. Vad kommer/tror du att ICAs uppstart av e-handel kommer innebära för er? Har ni tagit ställning till huruvida er butik kommer att utnyttja möjligheten att starta upp e-handel under ICAs ledning?
14. Har du själv handlar livsmedel på nätet någon gång?
15. När/om du handlar livsmedel på nätet, vilka faktorer skulle vara viktiga för dig att ta hänsyn till?

Vår uppsats

I vår kandidatuppsats hade vi tänkt undersöka...

16. Tror du att strategiska allianser hade kunnat vara en potentiell lösning på problemet med att starta framgångsrika e-handelskoncept i den svenska livsmedelsbranschen?
Varför/varför inte?

Avslutande frågor

17. Tror du att e-handeln i den svenska livsmedelsbranschen kommer att öka? Varför?
18. Har ni märkt av konkurrensen från en växande e-handel i branschen?
19. Vilka anser du vara de största anledningarna för ICA att satsa på e-handel med livsmedel?
20. Vilka anser du vara de största svårigheterna med att sälja livsmedel över internet?
21. Finns det någonting du vill tillägga?
22. Får vi nämna dig vid namn eller vill du förbli anonym i vår uppsats?