



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

**Företagsekonomiska institutionen**

**FEKH69**

**Examensarbete i redovisning på kandidatnivå**

**HT16**

# **Styr normer ICA-butiker?**

**En komparativ studie om ICA-butikers styrning**

**Författare:**

**Maja Binkowsky**

**Liridona Gashi**

**Louise Persson**

**Handledare:**

**Peter W. Jönsson**

## Förord

*Denna studie är resultatet av ett kandidatexamensarbete i redovisning vid företagsekonomiska institutionen vid ekonomihögskolan, Lunds Universitet.*

*Vi vill tacka alla som har bidragit till att uppsatsen kunnat fullföljas. Vi vill ge ett stort tack till de personer som tog sig tid att delta i intervjuerna. Vi uppskattar detta enormt och vill därmed ge ett stort tack till handlarna och butikscheferna, Magnus Carlsson, Tobias Haglund, Per-Anders Olofsson, Martin Persson och Anders Somstedt. Vi vill även tacka Ann Bynander som kunde bidra med värdefull information om ICA-skolan. Utan er hjälp hade inte uppsatsen kunnat slutföras.*

*Tack!*

Ekonomihögskolan

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Januari 2017

---

Maja Binkowsky

---

Liridona Gashi

---

Louise Persson

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Styr normer ICA-butiker?
<b>Seminarium:</b>	2017-01-13
<b>Kurs:</b>	FEKH69 Examensarbete i redovisning, 15 hp
<b>Författare:</b>	Maja Binkowsky, Liridona Gashi, och Louise Persson
<b>Handledare:</b>	Peter W. Jönsson
<b>Nyckelord:</b>	Styrning, ICA, normer, normativt tryck, decentralisering
<b>Syfte:</b>	Syftet med studien är att jämföra och analysera styrningen inom ICA-butiker och huruvida det finns ett normativt tryck inom ICA hur butikerna ska styras.
<b>Metod:</b>	För att uppfylla syftet används ett kvalitativt perspektiv. Vi har utfört personliga intervjuer med fyra ICA-handlare runt om i det geografiska området. För att kunna se skillnader har vi valt intervjuobjekt med olika profiler, Maxi och Kvantum.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Här presenteras vår valda teori, decentralisering samt normativt tryck. Teorier om styrning, strategi, budget, nyckeltal, benchmarking och CRM förklaras även här för att få en bredare uppfattning av dem.
<b>Empiri:</b>	Empirin startar med en introducering av företaget ICA där sambandet mellan företagen och butikerna. I detta avsnitt presenteras det material som samlats in av ICA-handlarna och ICA-skolan. Det som är framtaget om vad som är enligt ICA kommer även från ICA:s böcker på deras utbildning. Styrning, strategi, budget, nyckeltal, benchmarking och CRM är de styrmedel i organisationen som vi har undersökt närmare.
<b>Resultat:</b>	Vår insamlade empiri har analyserats utifrån ett normativt tryck. Studiens resultat tyder på ett normativt tryck som styr butikernas utformning och styrning trots decentraliseringen från ICA centralt. Dock är det svårt att fastställa i vilken utsträckning detta normativa tryck påverkar butikernas styrning.

## **Abstract**

- Title:** Does Norms Control ICA stores?
- Seminar date:** 2017-01-13
- Course:** FEKH69, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points
- Authors:** Maja Binkowsky, Liridona Gashi and Louise Persson
- Advisor:** Peter W. Jönsson
- Keywords:** Control, ICA, Norms, Normative Pressure, Decentralization
- Purpose:** The reason with the project is to compare and analyze the organization within the ICA stores and how a normative pressure affects the organizations.
- Methodology:** In order to obtain the objective, we have used a qualitative perspective; we have performed personal interviews with four ICA owners around the geographical area. With regards to the differences between the stores, we have selected objectives with diverse profiles, Maxi and Kvantum.
- Theoretical perspectives:** Here we present our chosen theory, decentralization and normative pressure. Additionally, theories about organization, strategy, budget, complement to budget, key figures, benchmarking, and CRM are explained and analyzed in order to get a deeper understanding of the organization.
- Empirical foundation:** In this section ICA is presented and it includes the interviews with the ICA owners and the ICA school. The information collected about ICA is also taken from ICA's books, established after their training. Organization, strategy, budget, complement to budget, key figures, benchmarking, and CRM are those tools in the organization that we have analyzed more in depth
- Conclusions:** Our collected empiricism has been analyzed based on normative pressure and decentralization. The study has shown that most of the standards are norms that regulate the ICA stores' structure and organization.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Problematisering</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4 Avgränsningar</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Metod</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Val av ämne och företag</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Metodval</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 Tillvägagångssätt</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4 Val av teori</b> .....	<b>10</b>
<b>2.5 Datainsamlingsmetod</b> .....	<b>11</b>
2.5.1 Val av data.....	11
2.5.2 Val av intervjuform.....	11
2.5.3 Val av intervjuobjekt.....	12
2.5.4 Tillvägagångssätt vid intervjuer.....	13
<b>2.6 Studiens trovärdighet</b> .....	<b>14</b>
2.6.1 Reliabilitet.....	14
2.6.2 Validitet.....	15
<b>3. Teoretiskt ramverk</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Centralisering och decentralisering</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 Normer</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3 Styrning</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4 Strategi</b> .....	<b>19</b>
<b>3.5 Budget</b> .....	<b>20</b>
3.5.1 Budgetens syfte.....	20
3.5.2 Budgetprocessen.....	21
3.5.2.1 Framtagande av budget.....	21
3.5.2.2 Budgeteringsmodeller.....	22
3.5.3 Kritik mot budget.....	25
<b>3.6 Prognoser</b> .....	<b>25</b>
<b>3.7 Nyckeltal</b> .....	<b>26</b>
<b>3.8 Benchmarking</b> .....	<b>27</b>
<b>3.9 CRM</b> .....	<b>27</b>
<b>4. Företagsbeskrivning</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1 ICA Gruppen AB</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2. ICA-Idén</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3 ICA-handlarnas förbund</b> .....	<b>30</b>
<b>4.4 ICA-skolan</b> .....	<b>31</b>
<b>5. Empiri</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1 Bakgrund</b> .....	<b>33</b>
5.1.1 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg.....	33
5.1.2 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen.....	33
5.1.3 ICA Kvantum Falkenberg.....	34
5.1.4 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla.....	34
<b>5.2 Strategi</b> .....	<b>35</b>
5.2.1 Strategi enligt ICA.....	35
5.2.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg.....	36
5.2.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen.....	37
5.2.4 ICA Kvantum Falkenberg.....	37

5.2.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla .....	37
<b>5.3 Budget</b> .....	<b>38</b>
5.3.1 Budgetens syfte .....	38
5.3.1.1 Budgetens syfte enligt ICA.....	38
5.3.1.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg.....	38
5.3.1.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen.....	38
5.3.1.4 ICA Kvantum Falkenberg.....	38
5.3.1.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla .....	39
5.3.2 Budgetprocessen .....	39
5.3.2.1 Budgetprocess syfte enligt ICA.....	39
5.3.2.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg.....	40
5.3.2.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen.....	40
5.3.2.4 ICA Kvantum Falkenberg.....	41
5.3.2.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla .....	41
<b>5.4 Nyckeltal</b> .....	<b>42</b>
5.4.1 Nyckeltal enligt ICA .....	42
5.4.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg.....	43
5.4.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen.....	43
5.4.4 ICA Kvantum Falkenberg .....	44
5.4.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla .....	44
<b>5.5 Benchmarking</b> .....	<b>45</b>
5.5.1 Benchmarking enligt ICA .....	45
5.5.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg.....	45
5.5.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen.....	45
5.5.4 ICA Kvantum Falkenberg .....	46
5.5.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla .....	46
<b>5.6 CRM</b> .....	<b>46</b>
5.6.1 Strategi enligt ICA.....	46
5.6.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg.....	47
5.6.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen.....	47
5.6.4 ICA Kvantum Falkenberg .....	48
5.6.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla .....	48
<b>6. Analys</b> .....	<b>51</b>
6.1 Bakgrund .....	51
6.2 Strategi .....	51
6.3 Budget.....	52
6.3.1 Budgetens syfte .....	52
6.3.2 Budgetprocessen .....	53
6.4 Nyckeltal .....	56
6.5 Benchmarking .....	58
6.6 CRM .....	59
6.7 Avslutande analys .....	60
<b>7. Slutsats</b> .....	<b>62</b>
7.1 Sammanfattning av analys .....	62
7.2 Resultat .....	64
<b>8. Diskussion</b> .....	<b>65</b>
8.1 Metoddiskussion.....	65
8.2 Fortsatt forskning.....	66
<b>9. Referenslista</b> .....	<b>67</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>71</b>
Bilaga 1 .....	71
Bilaga 2 .....	73
Bilaga 3 .....	75

<b>Bilaga 4</b> .....	<b>76</b>
<b>Bilaga 5</b> .....	<b>77</b>

# 1. Inledning

---

*I detta inledande avsnitt presenteras en kort introduktion av uppsatsen. Ämnets bakgrund kommer att presenteras och vidare följer en problematisering. Kapitlet avslutas med ett syfte samt hur vi har valt att avgränsa oss.*

---

## 1.1 Bakgrund

Majoriteten av Sveriges befolkning har säkerligen någon gång i sitt liv besökt en ICA-butik. Detta är ingen överraskning då ICA idag är ett av Sveriges starkaste varumärke (Svenska Dagbladet, 2016). I år fyller ICA-idén 100 år och nästan alla ICA-butiker är fortsatt väldigt lönsamma (Dagens Industri, 2017). Detta väckte frågan hos oss, vad är det som gör att de är så framgångsrika. Är det en stark styrning från ICA centralt tillsammans med det starka varumärket eller ligger någonting annat bakom? Vi undersökte saken och kunde snabbt utesluta att ICA styr butikerna, istället fann vi att varje ICA-butik är sin egen fastän de flesta är väldigt lika. Vi började då tänka om styrningen kunde vara densamma trots olika beslutsfattare och i så fall varför.

Styrning är ett begrepp som kan definieras på flera olika sätt beroende på vem som uttrycker sig. Enligt nationalencyklopedin definieras det dock på följande sätt: ”administrativt sett alla de åtgärder som ledningen i en organisation vidtar för att påverka dess processer och resultat”. Det kan handla om åtgärder som att förändra budgeten och på så sätt organisationens kostnader eller kan det vara åtgärder för att styra personalens beteende (Ax, Johansson, Kullvén, 2015).

Centralisering och decentralisering är två begrepp som ofta kommer på tal vid styrning av organisationer. De kan förklaras med var i organisationen beslutsbefogenheten befinner sig, där ju längre ner i organisationen den ligger desto högre grad av decentralisering finns (Daft, Murphy & Willmott, 2010). Ofta spelar storleken på organisationen roll huruvida det är centraliserat eller decentraliserat. Desto större organisation desto högre grad decentralisering brukar det vara då det blir svårt för toppledningen att vara delaktig i alla beslut när organisationen växer (Daft et al, 2010). Hjalmarsson och Johansson (2011) har i en tidigare studie undersökt huruvida organisationsstrukturen har en inverkan på det interna lärandet. Detta görs genom att utreda dess grad av decentralisering och centralisering. De jämförde då företag med en decentraliserad struktur gentemot företag med en med centraliserad struktur.



Slutsatsen Hjalmarsson och Johansson (2011) drog var att motivationen och innovationen bland medarbetarna ökade vid en mer decentraliserad struktur. Henry Mintzberg är en mycket känd forskare inom området för organisationsteorier. Mintzberg (1980) beskriver i sin artikel *Structure in 5's: a Synthesis of the Research on Organization Design* att en organisation kan vara decentraliserade på olika sätt. Detta kopplar han sedan ihop med sina tidigare teorier kring olika typer av byråkrati. De helt centraliserade organisationerna är oftast kopplade med att de är nybildade, mindre eller krisande organisationer. De organisationer som var decentraliserade fann Mintzberg inom en enkel och stabil miljö kring organisationen. Detta associeras oftast med större och äldre organisationer. Hjalmarsson och Johanssons (2011) studie visar på en ökad motivation och innovation vid decentralisering och Mintzbergs (1980) studie visar på att större och stabila organisationer tenderar att använda sig av en decentraliserad beslutsmyndighet.

Något som ofta förekommer i organisationer är normer. En föreställning om hur det ska vara, hur man ska bete sig, vad man ska ha på sig och så liknande. Normer kan ses som underliggande värderingar och oskrivna regler där den som inte anpassar sig riskerar att hamna utanför gruppen. Det kan talas om ett normativt tryck som skapar likatänkande (Alvesson & Sveningsson, 2012). Exempelvis beskriver Deegan och Unerman (2011) att de som har liknande utbildning och gemensamma nätverk och mötesforum skapar samma tankesätt. Tidigare forskning visar hur särskilda grupper med särskilda utbildningar tenderar att använda sig av liknande metoder (Deegan & Unerman, 2011). Exempelvis visar Palmer, Jennings och Zhous studie från 1993 på hur chefer som studerat på elithandelshögskolor sannolikt använder sig av en strategi som kallas för "multi-divisional form of organization". Detta då denna strategi är en del av den traditionella undervisningen på elithandelshögskolor. Palmer et al. (1993) menar således att detta förekommer på grund av att liknande utbildade chefer skapar liknande organisationer.

Lund och Dyhr (2014) har tidigare gjort en studie om normativ styrning inom kunskapsföretag. Här belyser de hur en organisation kan styra självgående medarbetare genom normer. Skribenterna menar på att en normativ styrning fungerar som ett komplement för befintliga styrformer och därmed gjort en djupare undersökning på hur det fungerar i samband med de tre olika styrmedlen rekrytering, identifikation och företagskultur. Lund och Dyhr (2014) har konstaterat att det fanns tydliga normer inom varje företag. Resultaten som framkom av denna studie pekade på att personliga egenskaper, beteende och

företagsinriktning hade en stor betydelse inom organisationen. Medarbetarna är självstyrda i arbetet men följer normen inom företaget vilket visar på att det finns en normativ styrning bakom. Denna studie visar på vilken påverkan normer har för självgående medarbetare och i vilken grad de levs upp till.

ICA Sverige, nedan nämnd ICA, är idag marknadsledande i dagligvarubranschen där de i nuläget innehar ungefär hälften av marknadsandelarna (Konkurrensverket, 2011). ICA:s stora framgång kan bero på att de utmärker sig från de andra stora kedjorna med deras unika affärsidé, ICA-idén. Affärsidén bygger på att ICA göra stora gemensamma inköp och på så sätt skapa stordriftsfördelar (ICA-gruppen, u.å.a). Vidare har varje handlare fria händer att utforma sin butik efter sitt och kundernas önskade behov. Den individuella handlaren äger sin egen butik, är ett eget aktiebolag och kan därför ha den typ av organisationsstruktur och styrning som handlaren själv önskar. En viktig del i att bli ICA-handlare är enligt ICA-handlarnas förbund att ett visst antal grundkriterier skall vara uppfyllda (ICA-gruppen, u.å.b). Alla som ska bli ICA-handlare måste bland annat genomgå ett visst antal utbildningar inom ICA-skolan. ICA-skolan är en del av ICA Sverige och har i uppgift att driva butikernas kompetensutveckling utifrån deras affärs mål. Bynander skriver att alla blivande handlare, oavsett butiksprofil, går samma utbildningar inom ICA, vilka är butiksledarutbildning, ledarskapsutbildning och företagsledarutbildning. Alla ICA-handlarna vi intervjuat berättar också att de medverkar i nätverk med andra ICA-handlare och att mycket erfarenheter utbyts mellan dem.

## **1.2 Problematisering**

Genom att se ICA som en enda stor organisation kan man dra slutsatsen att det råder decentralisering inom ICA då varje butik och handlare har sitt eget ansvar och tar sina egna beslut. Således behöver inte handlaren diskutera beslut angående butiken med toppledningen, det vill säga ICA Sverige. Allt detta tyder på att det är en hög grad av decentralisering inom ICA vilket även stämmer överens med Mintzbergs (1980) tidigare forskning att större och stabila organisationer använder sig av en decentraliserad organisationsstruktur. Trots decentraliseringen och att varje butik har sin egen styrning kan det konstateras, efter besök i flertalet ICA-butiker, att de flesta ICA-butiker är väldigt lika till utseende för kunden. Med utseende menar vi att butikerna är uppbyggda på ungefär samma sätt, det finns i princip samma varor och priserna är snarlika. Styrningen av en ICA-butik kan ses som förklaringen

till utseendet av butiken då det påverkas av de åtgärder ledningen vidtar för att påverka dess processer och resultat.

Med detta i baktanken vill vi ta reda på hur det kommer sig att ICA-butiker kan vara så lika trots decentraliseringen som råder inom ICA. Kan det förklaras med att det finns normer inom ICA som man kan tänka sig byggs upp som Deegan och Unerman (2011) beskriver under gemensamma utbildningar, det vill säga handlarutbildningarna på ICA-skolan, och förstärks av gemensamma nätverk och mötesforum, det vill säga nätverken som finns mellan ICA-handlarna? Vi vill med detta undersöka i denna studie om det finns ett normativt tryck från ICA om hur en ICA-butik ska styras.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att jämföra och analysera styrningen inom ICA-butiker och huruvida det finns ett normativt tryck inom ICA hur butikerna ska styras.

### **1.4 Avgränsningar**

Studien fokuserar på styrning inom ICA-butiker och analysen utgår ifrån om styrningen påverkas av ett normativt tryck. Detta för att förstå varför det förekommer likheter i styrningen mellan ICA-butiker. För att kunna utgå från detta krävs information angående ICA:s riktlinjer för styrning. Denna information har vi avgränsat till det som lärs ut vid företagsledarutbildningen, den utbildning blivande handlare går. Detta då tidigare forskning visar på att särskilda grupper med samma utbildning tenderar att använda sig av liknande metoder. På grund av tidsaspekt och andra förutsättningar som är givna har vi valt att avgränsa oss till fyra butiker med två olika butiksprofiler. De profilerna vi har valt att avgränsa oss till är ICA Kvantum och ICA Maxi. Anledningen att vi valde två olika butiksprofiler var att vi ville se om styrningen skiljde sig något mellan dessa då storleken baserat på omsättning är varierande. Vi valde även att avgränsa oss till fem olika styrmedel, strategi, budget, nyckeltal, benchmarking och CRM. Även detta på grund av tidsaspekten och andra givna förutsättningar.

## 2. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras tillvägagångssättet och de metodval som gjorts vid framställandet av studien. En mer ingående beskrivning kommer att ges av val av företag, insamling av data, val av teori och studiens tillförlitlighet. En ingående beskrivning av hur intervjuerna har gått till och valet av intervjuobjekt ges under rubriken datainsamlingsmetod.*

---

### 2.1 Val av ämne och företag

För att uppnå syftet med studien finns det flera olika sätt att genomföra den på. Butikerna kan väljas utifrån butiksstorlek och beroende på om det är 10 eller 200 anställda. Studien kan också jämföra företag som har ungefär samma antal anställda men olika stor omsättning. Anledningen till att vi har valt det senare alternativet är för vi ville identifiera fler likheter än olikheter mellan företagen. Vi valde också att använda oss av dessa två butiksprofiler eftersom butiker med över 100 anställda oftast har större resurser att arbeta med styrning. Eftersom två av oss tidigare har arbetat på både ICA Supermarket och ICA Nära har vi erfarenheten att det vanligtvis inte förekommer den typ av styrning vi söker inom butikerna då de är för små. Vi anser att det är mer intressant för vår studie att hitta likheter som kan identifieras som styrning inom ICA-butiker. Sedan vill vi beroende på butikernas unika inriktning inom styrning identifiera olikheter.

ICA blev för oss det självklara valet eftersom de är den största aktören inom dagligvarubranschen. ICA blev också ett intressant ämne då man har ICA-idén som är en speciell affärsidé för just ICA. Det som var intressant inom detta område är huruvida ICA:s rekommendationer har starkt inflytande på butikernas styrning. Något som också påverkade vårt val av företag var att två av oss arbetar inom ICA vilket gjorde att de redan till viss del var insatta i ICA.

De fyra utvalda butikerna valdes genom att studera deras hemsidor och årsredovisningar. Där kunde vi se att de har liknande organisationsstruktur men att storleken baserat på omsättningen skiljer sig åt. På grund av konkurrensskäl valdes butiker på olika geografiska områden i södra Sverige. Med hjälp av att två av oss författare arbetar på olika ICA-butiker kom vi i kontakt med de fyra butikerna. Vi presenterade vår idé för de fyra ICA-handlarna som tyckte att det lät som en bra idé att skriva om styrning eftersom det trots många likheter kan finnas vissa olikheter att identifiera.

## **2.2 Metodval**

Kvantitativ forskning handlar i grunden om att räkna och mäta medan den kvalitativa metoden utgår från att tolkning och ord (Bryman & Bell, 2013). Med detta menas det inte att kvalitativ forskning inte kan innehålla siffror. Bryman och Bell (2013) beskriver hur teorins roll i förhållande till kvalitativ forskning är av ett induktivt slag. Med induktiv metod menas att slutsatser dras utifrån erfarenheter. Det vill säga att man analyserar och drar slutsatser utifrån den information som samlats in.

Studien genomfördes utifrån ett kvalitativt perspektiv då vi främst tolkade och använde oss utav ord i det empiriska underlaget och i analysen. Avsikten med vår studie var att bidra med en mer nyanserad förståelse. Huvuddelen av empirin utgår från de kvalitativa intervjuer som gjordes vilket sällan förekommer i kvantitativ forskning.

En fallstudie är enligt Skärvad och Lundahl (2016, s. 229) "[...] att studera ett fenomen eller en frågeställning på djupet och i sitt naturliga sammanhang". Det kan exempelvis vara en plats, en organisation eller en specifik händelse. Vid kvalitativa metoder lämpar det sig att göra en fallstudie eftersom det ger en djup förståelse och en detaljerad undersökning av ett fall (Bryman & Bell, 2013). Skärvad och Lundahl (2016) skriver också att det passar att använda sig av en fallstudie då syftet är att svara på "hur" eller "varför". Det som ofta riktas som kritik mot fallstudier är i vilken grad det går att göra empiriska generaliseringar från dem (Alvehus, 2013).

Vårt syfte är att undersöka och jämföra styrningen i våra fallbutiker. Med hänsyn till att vi ville belysa vilka styrmedel som används i butikerna krävs det en djup förståelse och en detaljerad granskning vilket motiverade vårt val av fallstudie som metod. Eftersom vi valde att göra en komparativ studie för att öka de möjliga tolkningarna kommer detta leda till en jämförelse av de olika fallen det vill säga av de olika butikerna.

## **2.3 Tillvägagångssätt**

Efter valet av företag funderade vi på vilken ingångsvinkel vi skulle använda oss av. Vi ville veta varför ICA-butiker ser likadana ut trots olika ägare med helt fria händer. Funderingen gick till om det är en norm inom ICA som leder till detta. Vi sökte efter tidigare forskning kring ICA-butiker och om det är normer som styr. Detta var inget vi hittade någon tidigare forskning kring. Vi valde därefter att avgränsa oss till att det normativa perspektivet utgår från

det som lärs ut på ICA-skolan. Detta efter Deegan och Unermans (2011) teori om hur lika utläring leder till liknande metoder. Utifrån vår intervjuguide genomfördes de fyra intervjuerna som sedan jämfördes med varandra. Dessa fyra intervjuer spelades in och transkriberades för att vi sedan skulle kunna använda materialet och analysera det och på så sätt kunna på en förståelse för den information som samlats in. Efter avslutad intervju bad vi handlarna att mejla deras organisationsschema till oss så vi kunde se dessa och jämföra hur butikerna var strukturerade (se bilaga 3–5). Vi fick ett organisationsschema av alla butiker utom Maxi Västra Hamnen då de inte hade ett att dela med sig av. För att veta vad som lärs ut på ICA-skolan tog vi del av den kurslitteratur som används under utbildningarna. Under arbetets gång märkte vi att det saknades en del information när det kom till hur ICA lär ut på ICA-skolan. Detta när vi bland annat uppmärksammades hur mycket de flesta butikerna fokuserar på kundnöjdhet fast det inte är något som ingår i kurslitteraturen från ICA-skolan. Vi kompletterade då med en intervju med Ann Bynander som är konsult inom ICA och tidigare arbetat på ICA-skolan. Därefter jämförde vi butikernas styrning med vad ICA-skolan lär ut och försökte dra slutsatser huruvida det är ett normativt tryck som är grunden till likheterna.

## **2.4 Val av teori**

Då vi visste att butikerna är fria att göra hur de vill tänkte vi att det måste vara något annat som är grunden till att butikerna ser likadana ut. Som tidigare nämnts tänkte vi att det måste finnas en norm inom ICA hur det ska vara. Utifrån detta undersökte vi om det fanns någon teori som menar att ett beteende kan bero normer. Vi fann en del olika teorier kring normer och den första som dök upp var institutionell teori och normativ isomorfism. Denna teori är dock inte applicerbar på en studie som pågår under en sådan kort tid då den tar i uttryck i förändring. Efter denna teori kom vi fram till att normer och normativt tryck var mer passande för vår studie. Tillsammans med decentralisering blev normativt tryck vår huvudsakliga teori. Decentralisering som teori växte fram under diskussionen hur butikerna kunde vara så lika till utseende och styrning trots att de är helt egna. Vi identifierade ett gap inom den tidigare forskningen inom ämnet decentralisering och detaljhandel. Det fanns däremot mycket studier kring ämnet decentralisering när det kom till statlig verksamhet. Inom styrningsområdet valde vi att använda oss av strategi, budget, nyckeltal, benchmarking och CRM som tillsammans i denna studie bildar styrning i butikerna. Dessa styrmedel valdes efter ett första telefonsamtal med en av ICA-handlarna då vi frågade honom vilka styrmedel de arbetade mycket med inom ICA-butiker. Detta är också något som lärs ut inom ICA-skolan. Därför ansåg vi att dessa fem

skulle fungera bra som främsta styrmedel. Att de fem delarna samt decentralisering och normativt tryck blev grunden i vår teoretiska referensram har även med våra egna erfarenheter att göra. Vi hade tidigare erfarenheter om hur ett arbete inom en ICA-butik fungerar och vad ledningsgruppen har sina mål utsatta ifrån.

## **2.5 Datainsamlingsmetod**

### **2.5.1 Val av data**

Studien består både av primär- och sekundärdata. Skärvad och Lundahl (2016) förklarar primärdata som det material undersökaren själv samlat in medan sekundärdata är sådant som samlats in, kommenterats och utvecklats av andra. Skärvad och Lundahl (2016) skriver att författarna främst ska använda sig av sekundärdata om det är tillräckligt för att uppfylla studiens syfte. I vårt fall behövde vi mer information om den interna styrningen inom de olika ICA-butikerna som inte fanns tillgängligt som sekundärdata. Detta var anledningen till att vi valde att använda intervjuer som primärdata. Även den sekundärdata som fanns tillgänglig till vår teori, kring hur ICA lär ut, var inte tillräcklig då vi ansåg att det fattades delar inom vissa områden. Efter denna observation kom vi i kontakt med en välinsatt konsult inom ICA-skolan som hjälpte oss att besvara de frågor vi hade inom dessa områden.

Källorna kan delas upp i interna och externa källor när organisationer undersöks (Skärvad & Lundahl, 2016). Interna källor kan då exempelvis vara företagsinterna dokument och organisationens intranät och externa källor är allt som inte klassas som interna källor, till exempel en tidningsartikel om företaget. Vi använde oss av interna källor med hjälp av bland annat företagets intranät och företagsinterna dokument.

### **2.5.2 Val av intervjuform**

Vid kvalitativ metod och kvalitativa intervjuer är det vanligt att det är en mindre strukturerad intervju än vid en kvantitativ undersökning där det oftast används strukturerade intervjuer. Vid den kvalitativa intervjun är frågorna riktade mot intervjuobjektets synvinkel. Frågorna som uppkommer vid intervjun kan röra sig i olika riktningar och avvika från intervjumallen beroende på vad intervjuobjektet tidigare svarat på frågorna i intervjun. Vid denna typ av intervju kan deltagarna också intervjuas flertalet gånger (Bryman & Bell, 2013). En typ av kvalitativ intervju är en ostrukturerad intervju där forskaren mest har lösa minnesanteckningar med ett antal teman att prata kring. En ostrukturerad intervju kan jämföras med ett vanligt

samtal mellan två personer. En annan typ av kvalitativ intervju som är något mer strukturerad än en ostrukturerad intervju kallas semistrukturerad intervju. En semistrukturerad intervju kan identifieras då det bör finnas en intervjuguide över specifika teman som intervjun ska beröra. Frågor som finns i intervjuguiden behöver inte följas i den ordning de står skrivna och det finns utrymme att ställa fler frågor som anknyter till något som tidigare sagts under intervjun (Bryman & Bell, 2013).

Vi valde att i våra intervjuer ha en semistrukturerad intervju med de handlare och butikschefersom intervjuats. En flexibel intervjuguide ansåg vi var viktigt eftersom vi trodde att våra intervjuobjekt var mycket kompetenta inom området och hade egna modeller över hur de styr sin verksamhet. En semistrukturerad intervju har inte lika strikta frågor vilket passade vår studie då våra respondenter ibland besvarade många frågor med utvecklande svar. Det gjorde att den semistrukturerade intervju metoden fungerade bra för oss då det blev ett samtal inom de teman vi hade bestämt.

Intervjuerna med ICA-handlarna har genomförts personligen på respondenternas företag. Vi valde att vara ute i respondenternas butiker då det var ont om tid för handlarna och dels för att vi som intervjuare skulle kunna få en helhetsbild över företaget. Denna helhetsbild var viktig för vår bild av hur butiken ser ut och hur väl organiserad den är utifrån ett kundperspektiv. Efter en första intervju med alla handlare som deltog i studien insåg vi att vi hade missat några viktiga punkter som kom fram under studiens gång. Dessa kompletterades med en mejlintervju med de fyra handlarna.

### **2.5.3 Val av intervjuobjekt**

Vi valde att intervjua personer som har samma befattning i de olika butikerna för att få en rättvisande bild för att kunna jämföra informationen mellan de olika butikerna. Vid intervjun med Maxi Helsingborg var även butikschefen närvarande då handlaren menade att de arbetar mycket nära varandra. För att få en tydlig bild av hur utbildningen inom ICA ser ut intervjuade vi även en konsult inom ICA-skolan.



Tabell 1. *Intervjuobjekt*

<b>Person</b>	<b>Intervju</b>	<b>Befattning</b>	<b>Allmän information</b>
<b>Magnus Carlsson</b>	Personlig intervju Helsingborg 2016-11-17	Handlare och VD på Maxi ICA Stormarknad Helsingborg	Har sedan länge varit Maxi handlare, tidigare på Maxi i Löddeköpinge. Är uppväxt inom ICA och har arbetat inom ICA hela sitt liv på olika positioner inom ICA Sverige.
<b>Anders Somstedt</b>	Personlig intervju Helsingborg 2016-11-17	Butikschef på Maxi ICA Stormarknad Helsingborg	Har varit butikschef på Maxi i Helsingborg i ett år. Har tidigare arbetat med liknande arbetsuppgifter på Willys.
<b>Martin Persson</b>	Personlig intervju Falkenberg 2016-11-24	Handlare och VD på ICA kvantum Falkenberg	Har sedan 2015 varit ICA-handlare i Falkenberg. Uppväxt inom ICA, utbildad civilekonom och tidigare arbetat på bank. Tog över butikerna efter sin pappa.
<b>Per-Anders Olofsson</b>	Personlig intervju Ystad 2016-12-01	Handlare och VD på ICA Kvantum Sjöbo, Tomelilla och Ystad	Har sedan 1981 varit ICA handlare på Österlen. Jobbat inom ICA hela livet. Även suttit med i olika styrelser i olika butiker samt ICA- handlarnas förbund.
<b>Tobias Haglund</b>	Personlig intervju Malmö 2016-12-01	Stf. Handlare på Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen	Stf. Handlare efter sin pappa i Västra Hamnen Malmö. Har jobbat inom ICA hela sitt liv.
<b>Ann Bynander</b>	Mejlintervju 2016-12-29	Konsult till ICA-skolan	Har Arbetat på ICA- skolan från 2003–2013. Sedan 2013 konsult inom ICA.

### 2.5.4 Tillvägagångssätt vid intervjuer

Efter påläsning om företagen och olika teorier kring styrning inom detaljhandel konstruerades en intervjuguide som användes som underlag till intervjuerna (se bilaga 1). Vi ställde då upp ett antal huvudområden med underliggande frågor. Intervjuguiden och frågorna utformades enligt Bryman och Bells (2013) olika faktorer att tänka på vid intervju. Vi valde att formulera frågorna så att de kan återkopplas till syftet för studien. Ordningföljden vi valde för frågorna utgick från övergripande frågor om organisationen som sedan gick in på detaljnivå för de olika styrmedlen vi valt att fokusera på. Under intervjuernas gång utgick vi ifrån intervjuguiden och samtalen flöt på bra utifrån den. Handlarna var i regel mycket passionerade över sin styrning och kunde prata länge om ICA och relationen mellan butik och ICA kunde snabbt identifieras. Alla handlarna förutom Haglund var duktiga på att besvara

våra frågor med utvecklande svar. Med Haglund blev det en mer strukturerad intervju än de tidigare intervjuerna. Detta eftersom butiken använder ICA till hjälp vid exempelvis deras budgeteringsarbete och det kändes som om handlaren inte var lika insatt som de andra handlarna inom styrning. För att få mer givande svar hade en del frågor kunnat omformuleras i denna intervju dock var vi rädda att det skulle generera i att vi ledde intervjuobjektet i en viss riktning. Intervjuerna med ICA-handlarna vid dessa fyra butiker var mycket till hjälp för att förstå mer hur ICA-avtalet fungerar och vad som erbjuds från ICA centralt och hur butikerna tar nytta av det som erbjuds.

Vi kompletterade intervjuerna med handlarna med en intervju med ICA-konsulten Ann Bynander (se bilaga 2). Intervjun med Bynander var något mer strukturerad då den gjordes genom en mejlkonversation på grund av tidsbrist från Bynanders sida. Det var frågor som inte var ledande för att hon skulle kunna svara på dessa utan att bli påverkad. Vi hade kunnat kontakta henne tidigare och då kunnat ha en andra intervju med handlarna utifrån den information vi fått från henne. Om vi även kontaktat Bynander tidigare hade en personlig intervju kunnat anordnas och därmed hade följdfrågor kunnat ställas och vi hade kunnat få utförligare svar på våra frågor.

## **2.6 Studiens trovärdighet**

### **2.6.1 Reliabilitet**

Bryman och Bell (2005) förklarar att reliabilitet handlar om studiens pålitlighet och sannolikheten att en liknande utredning ger samma utfall som vår, oberoende av vem som utför den. Vi har under intervjuernas gång varit objektiva och använt oss av samma intervjuguide till handlarna. Vissa av följdfrågorna ändrades då det var en semistrukturerad intervju där vi pratade mycket kring ämnet vilket kan ha lett till andra svar än om någon annan gjort intervjun. Då informationen från intervjuerna transkriberades och vi återgick till denna dokumentation under hela uppsatsens gång säkerställdes objektivitet.

Det finns ett fåtal ICA-butiker i Sverige där de har helt renodlade ekonomiavdelningar. Om någon av våra fallbutiker varit en av dessa hade det kunnat leda till en annan slutsats då de kanske inte påverkats av ICA:s rekommendationer i samma utsträckning. Vi menar ändå att vår studie kan anses vara pålitlig utifrån ICA-butiker överlag.

### **2.6.2 Validitet**

Bryman och Bell (2011) förklarar att validitet handlar om att göra observationer, identifikationer och mätningar utifrån det syfte studien har. Utifrån vårt syfte undersökte vi det vi ansåg var relevant och fick fram den informationen vi behövde för att genomföra studien. Vi ansåg därför att informationen från undersökningen hade en relativ hög validitet.

Bryman och Bell (2011) anser att det är en styrka i undersökningen om utfallet överensstämmer med antagandet. För oss har våra antaganden mestadels stämt överens med det verkliga utfallet. Däremot blev vi förvånade över hur lite skyldigheter butikerna hade gentemot ICA. I och med att alla butikerna ser i princip identiska ut trodde vi att ICA styrde butikerna mer vilket inte visade sig vara fallet då butikerna har handlingsfrihet. Den informationen vi saknade när vi sammanställde intervjuerna kompletterade vi genom att skicka ut specifika frågor till varje respondent. Validiteten ökade då vi säkerställde att vi fått alla våra frågor besvarade av varje butik.

### 3. Teoretiskt ramverk

---

*I detta avsnitt kommer vår teoretiska referensram presenteras. De främsta teoretiska ramverken som ligger till grund för analysen och slutsatsen är normativt tryck och decentralisering av organisationer. Kapitlet startar med dessa ramverk som sedan övergår i olika styrmedel som används i analysen. Dessa styrmedel är de som i denna studie bildar styrning.*

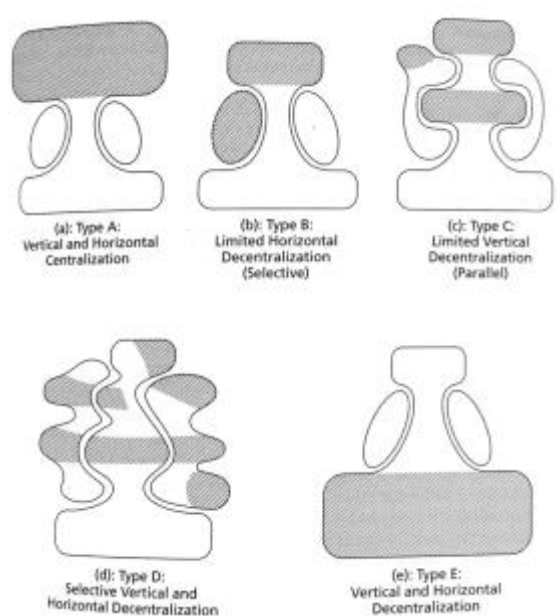
---

#### 3.1 Centralisering och decentralisering

Enligt Mintzberg (1993) finns det beslutstagande på olika nivåer inom organisationen. För att undersöka hur centraliserad en organisation är undersöks graden av delaktighet i beslutstagande. När makten av beslutstagande ligger hos en specifik del av organisationen kan det kallas centralisering. Är makten däremot uppdelad mellan flera delar av organisationen är det en decentralisering. Mintzberg (1993) förklarar nedan fem olika sätt att centralisera och decentralisera en organisation.

1. *Vertikal och horisontell centralisering;* besluten är fokuserade hos den högst uppsatta chefen. Denna chef tar alla viktiga beslut själv och har formell och informell makt.
2. *Begränsad horisontell decentralisering;* strukturen är centraliserad i en vertikal dimension men där finns en fokuserad formell makt hos den högst uppsatta ledningen. Den lämpar sig hos byråkratiska organisationer med en arbetsprocess som är standardiserad.
3. *Begränsad vertikal decentralisering;* finns hos organisationer med en divisionaliserad organisationsstruktur. Makten har fördelats nedåt i hierarkin där det finns en person som får ta beslut för varje division. Dock sitter företagsledningen på den formella makten över divisionerna.
4. *Selektiv vertikal och horisontell decentralisering;* i en vertikal dimension fördelas beslutsmakten för olika sorters beslut på olika beslutsnivåer. Den horisontella dimensionen väljer ut experter i beslutstagandet.
5. *Vertikal och horisontell decentralisering;* Beslutsmakten är här fokuserad på den operativa nivån. I den vertikala nivån finns den största makten hos operatörerna och är därför starkt decentraliserat.

I figuren nedan illustreras Mintzbergs (1993) fem typer av decentralisering där gråzonerna representerar vart beslutsmakten ligger.



Figur 1. Fem typer av decentralisering (Mintzberg, 1993, s. 115)

Mintzberg (1993) svarar på frågan till varför organisationer bör decentralisera sig. Hans svar blir då: "simply because not all its decisions can be understood at one center, in one brain" (s. 96). Han menar på att alla tänker olika och alla inom en organisation har olika kunskaper. Han menar också på att det vanligaste felet inom organisationsdesign är att man centraliserar organisationen och beslutsmakten till en person eller en del av organisationen och därmed begränsar sina möjligheter att utvecklas. En annan anledning till att företag borde decentralisera sin organisation är att organisationen kan agera snabbt på lokala och även snabbt förändrande förhållanden. Den sista viktiga anledningen till att decentralisera en organisation är för att öka motivationen då personer oftast får mer motivation om man har ett större ansvar och en bättre involvering i beslut (Mintzberg, 1993). Daft et al. (2010) menar att organisationer även behöver decentralisera sig när de växer för att behålla effektiviteten inom organisationen.

## 3.2 Normer

Som tidigare nämnts förekommer det ofta normer i organisationer. Nationalencyklopedin definierar norm som "det ideal en person förväntas anpassa sig till". Det kan enligt Alvesson och Sveningsson (2012) ses som oskrivna regler och underliggande värderingar som förväntas efterföljas. Normer kan vara idéer, föreställningar och förväntningar i en viss situation och är det som anses vara normalt. Det handlar om att vara som alla andra i ett typiskt sammanhang. Exempelvis att bete sig, röra sig, klä sig, tala, göra och så vidare som alla andra (Brade, 2008). Ett exempel på detta kan vara hur en typisk svensk ska bete sig, att komma i tid, att vara lagom och att inte prata med folk på bussen. Det normativa synsättet kan komma från mindre formella grupper som sätter en norm på ett formellt eller informellt sätt inom området. Personer inom detta område har oftast liknande utbildning, gemensamma nätverk och olika erfarenhetsutbyten. Genom dessa möten skapas och likformas olika människors tankesätt (DiMaggio & Powell, 1983). Om man bryter mot normen finns risken att bli ifrågasatt och svårigheter kan uppkomma. Det kan exempelvis sätta käppar i karriärstegen och få negativa konsekvenser (Brade, 2008).

Normer i organisationer kan tas i olika former men enligt Alvesson och Sveningsson (2012) sker det huvudsakligen genom socialisering, rekrytering och företagskultur. Med normer är det enligt Alvesson och Sveningsson (2012) möjligt att forma människan så att de lär sig de normer och värderingar som gäller inom organisationen. På detta vis får det människor att bete sig, tänka och känna på ett önskvärt sätt. Detta kallas för socialisering och tar oftast sin form i introduktionskurser eller andra sorters utbildningar. Alvesson och Sveningsson (2012) skriver även att företag genom rekrytering kan ta in personer som redan har organisationens önskvärda värderingar och identifierar sig med dem. De personliga egenskaperna sätts i fokus. På detta sätt behöver inte företagen uppfostra de nyanställda på samma sätt då de anpassar sig lättare till de normer som redan finns inom organisationen. För att detta ska kunna fungera på ett effektivt sätt så skriver Alvesson och Sveningsson (2012) att det är viktigt med att ha en stark företagskultur som är lätt att förstå och anpassa sig till. Att man kan påverka medarbetarnas beteende så att det överensstämmer med organisationens värdegrunder visar på ett normativt tryck. Ett normativt tryck kan växa fram i en organisation och på så sätt omedvetet skapa en normativ styrning (Alvesson & Sveningsson, 2012).

### 3.3 Styrning

Företag idag arbetar mot mer än bara ekonomiska mål. Det talas om icke-finansiella och finansiella mål där de icke-finansiella får allt mer betydelse även om de finansiella målen brukar anses som primära (Ax, Johansson & Kullvén 2015). För att uppnå sina mål är det viktigt för företagen att arbeta med styrinstrument som ett hjälpmedel. Enligt Ax et al. (2015) kan styrinstrumenten delas upp i tre olika former; Formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Formella styrmedel är det som mest förknippas med ekonomistyrning där exempelvis budget och produktkalkylering ingår. Organisationsstruktur handlar som namnet antyder om organisationsform, vilka ansvarsfördelningar det finns och belöningssystem. De mindre formaliserade styrningen är hur företagen arbetar med företagskultur och lärande (Ax et al., 2015).

### 3.4 Strategi

Enligt Ax et al. (2015) används strategier för att klargöra för företaget hur de ska arbeta för att tillsammans uppnå deras mål och affärsidé. Affärsidén visar vad företaget ska ägna sig åt och hur de ska utveckla sina produkter och tjänster, delvis för att vara lönsamma och för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Ax et al. (2015) menar att dessa nedanstående punkter är viktiga att klargöra för att få en så bra strategi som möjligt:

- Utvecklande av konkurrensfördelar
- Upprätta en SWOT-analys
- Val av varu-/tjänsteområden
- Inriktning av kundgrupp
- Hantering av marknadsutveckling
- Organisationsstruktur
- Säkerställande av kompetens
- Verksamhetsfinansiering

När dessa punkter har färdigställts behöver en verksamhetsplan upprättas. Här ska huvudmålen brytas ned i delmål, exempelvis i finansiella och icke-finansiella termer. Det är dem som gör att de strategiska målen uppnås som i sin tur leder till att huvudmålet, som är att visionen och affärsidén i företaget uppnås. Genom verksamhetsplanen får vi en styrning mot ekonomiska mål (Ax et al., 2015).



Figur 2. Samband mellan vision, affärsidé, strategi, verksamhetsplanering och ekonomistyrning (Ax, Johansson & Kullvén, 2015, s.19).

## 3.5 Budget

### 3.5.1 Budgetens syfte

Ordet budget har nog de flesta hört, dock är det inte lika många som vet hur en budget används i organisationer. Budget är en sorts styrmedel som används flitigt inom företag idag (Ax et al. 2015). Företag lägger ner mycket tid och resurser på budgeteringsarbetet och ibland kan undras det om det kostar mer än vad det genererar nytta. Trots att många företag lägger ner mycket resurser på budgeteringsarbetet vet de inte vilket syfte de har med budgeten. Enligt Ax et al. (2015) har budgetering 11 olika syfte:

1. Planering - Kan vara det som främst kopplas till budgetering. Planeringen utgår från företagets strategi och planerar för den kommande perioden vilket vanligtvis är ett år.
2. Samordning - Syftar på att företaget som helhet strävar mot samma mål.
3. Resursallokering - Resurserna delas upp mellan enheterna, kan visa på hur företaget prioriterar mellan olika investeringar.
4. Dimensionering – Genom att budgetera ha en om uppfattning av hur mycket kapacitet varje enhet behöver och på så sätt ha en bra möjlighet till att undvika under- och överkapacitet.
5. Ansvarsfördelning - Budgeten blir ett underlag för ansvarsfördelningen till de olika enheterna. Genom ansvarsfördelning kan utfallet jämföras med budgeten och någon kan hållas ansvarig för resultaten.
6. Uppföljning - Genom uppföljning kan planen (budgeten) jämföras med utfallet.
7. Kommunikation - Budgeten medför en insyn i organisationen och varandras enheter. Under processen förekommer många dialoger mellan olika parter. De som berörs av budgeten har ofta också en dialog under tiden.



8. Medvetenhet - Genom budget får företagen en medvetenhet om vilka delar som väger tungt för företagets framgång och har stor inverkan på det ekonomiska resultatet.
9. Målsättning - Genom budgetering skapas målsättningar för företaget som helhet och för varje enhet. Det ger enheterna en medvetenhet om vad som krävs av dem.
10. Motivation - Budget och målsättningen kan leda till motivation för medarbetarna. Genom att låta medarbetarna delta i budgeteringen kan en ännu högre motivation skapas.
11. Incitamentsystem - Kan ofta vara kopplad till budgeten. Om enheterna eller företaget lever upp till budgeten och når ett visst resultat kan exempelvis bonusar betalas ut.

### **3.5.2 Budgetprocessen**

#### ***3.5.2.1 Framtagande av budget***

Enligt Ax et al. (2015) är budgetprocessen egentligen teoretiska konstruktioner som i verkligheten inte används på ett sådant exakt sätt som teorierna visar. Begreppet budgetering särskiljs från budget då det är den process i hur budget tas fram och används. En allmänt accepterad definition av budgetering är enligt Ax et al. (2015, s. 196): "Budgetering är en metod för ekonomisk styrning vilken innebär uppställande och användande av budgetar."

Enligt Ax et al. (2015) är den vanligaste utgångspunkten i en budgetprocess föregående år med en procentuell förändring inför nästa år. De skriver också om tre andra utgångspunkter vid en budgeteringsprocess. Den första är en nollbasbudgetering där utgångspunkten för budgeteringsarbete är att varje ny budgetperiod börjar på ett tomt blad, alltså noll. Fördelen med en nollbasbudgetering kan vara att organisationen börjar med färsk information om marknaden och kan försöka släppa föregående år. Nackdelen med nollbasbudgetering kan vara att det tar mycket tid och resurser att uppföra en sådan budget. Det andra sättet att budgetera är att intäkter och kostnader relateras till de faktorer som antas påverka storleken på intäkter och kostnader. Detta kallas variabilitetsprincipen och är utgångspunkten i ändamålsenlig budgetering. Enligt Bergstrand och Olve (1996) är det som utmärker en ändamålsenlig budget den starka kopplingen till en pågående aktivitet. Syfte med ändamålsenlig budgetering är att kostnaderna för en aktivitet ska kunna härledas till ett specifikt ändamål. Det tredje sättet att budgetera på är en aktivitetsbaserad budgetering som har utgångspunkten i prognoser av efterfrågan på marknaden. Arbetet startas genom att göra en prognostisering av budgetperiodens förväntade produktions- och försäljningsvolym

utifrån både ett eget och ett kundperspektiv. Sedan vägs det in i hur mycket resurser som krävs och hur mycket resurser som finns tillgängligt. Detta ska slutligen hamna i balans mellan resursbehov och befintliga resurser som sedan ligger till grund för finansiell aktivitetsbaserad budget (Ax et al., 2015).

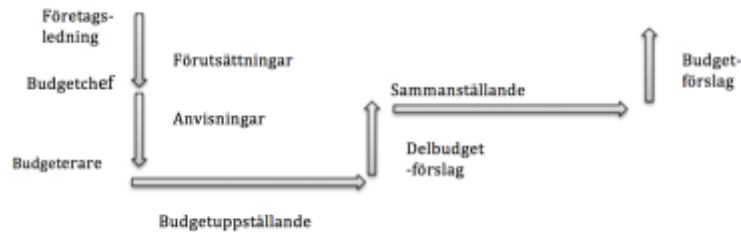
Vanligast typen av budget är en fast budget som sätts från årets början och gäller till årets slut (Anthony, Govindarajan, Hartmann & Kraus, 2014). Det finns många andra sätt att budgetera på beroende på vilken verksamhet som utövas passar olika budgeteringsmetoder in. Anthony et al. (2014) tar upp följande föränderliga budgetar:

- **Rörlig budget:** innebär att budgeten förändras beroende av verksamhetsvolymens utfall.
- **Flexibel budget:** den är likande den rörliga budgeten förutom att den inte bara beror på verksamhetsvolym inverkan. Den tar även hänsyn till andra förändringar som till exempel kvalitetsförändringar.
- **Reviderad budget:** fungerar likt den ursprungliga budgeten, fast den förändras med tiden beroende på förändringar men dock med samma sluttid som den fasta budgeten.
- **Rullande budget:** här finns ingen fast sluttid utan sluttidpunkten flyttas framåt hela tiden och lämnar den gamla tiden bakom sig.

### ***3.5.2.2 Budgeteringsmodeller***

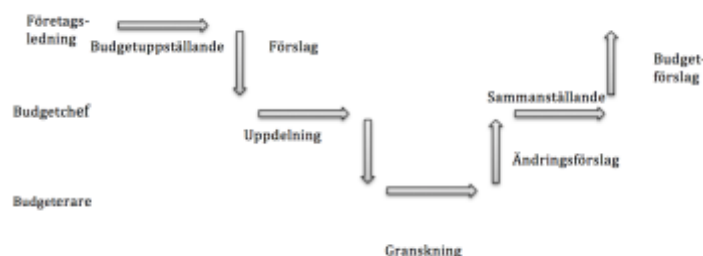
Enligt Ax et al. (2015) finns det fyra möjliga modeller att använda vid budgetering. Den första metoden är uppbyggnadsmodellen som är den teoretiska konstruktion som vanligtvis används i större företag. Företagsledningen lämnar förutsättningar till budgetarbetet till avdelningarna som har sin grund i företagets strategiska inriktning och omvärldsanalys. I dessa förutsättningar ingår målsättningarna för verksamhetens nästa period. Denna information skickas ned till ekonomistaben som kompletterar med fakta angående förväntade händelser för den kommande perioden. Sådan information kan vara till exempel konjunkturläge, förväntade löneökningar och konkurrentanalyser. Med eftertanke på denna information går sedan de olika avdelningarna i organisationen och uppför delbudgetar som sedan lämnas som förslag till huvudbudgetar. Sedan omarbetas huvudbudgeten till den fastställs av styrelsen. Fördelen med uppbyggnadsmetoden är att den ger ett större utrymme för kreativitet och engagemang. Det brukar leda till många goda idéer och lärande inom organisationen. Motivationen, sammanhållningen inom divisionen och åtagandet för att budgeten ska hållas blir oftast starkare och tydligare. Nackdelen med en uppbyggnadsmodell

är att det är tidskrävande och oftast är det svårt att enas om en budget där detaljerna uteblir. Det finns även en risk för att samarbetet mellan divisionerna blir sämre eftersom alla som arbetar med budgetering vill ha så mycket resurser som möjligt (Ax et al., 2015).



Figur 3. Uppbyggnadsmodellen (Ax, Johansson & Kullvén, 2015, s. 241)

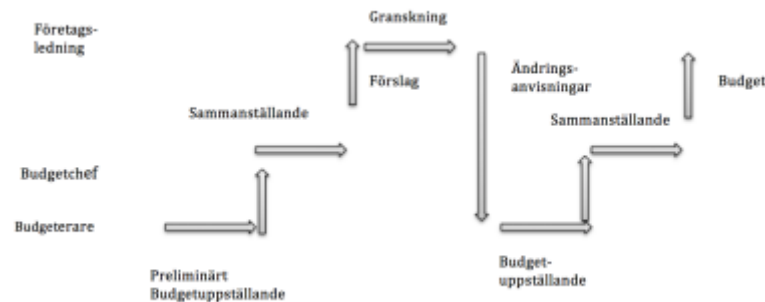
Den andra modellen som Ax et al. (2015) nämner är nedbrytningsmetoden. I denna modell upprättas först företagsledningen huvudbudgetar för hela organisationen. Ekonomistabens underlag och omvärldsfakta beaktas sedan tillsammans med tidsplanen och anvisningar för det fortsatta arbetet delas ut. Sedan lämnas förslag till delbudgetar som revideras och sedan sammanställs av staben. Detta resulterar i förslag till huvudbudgetar som presenteras för ledningen. Förslagen med förändringar sammanställs och ändras för att sedan presenteras för styrelsen. Den största fördelen med nedbrytningsmetoden är att den utgår från helheten först innan den delar upp huvudbudgeten i delbudgetar. Arbetet utgår ifrån ledningens syn på hur organisationen ska förhålla sig till händelserna den kommande perioden. Det är också en fördel att delbudgetarna har ett bra samband mellan varandra och att omvärldsbedömningarna får en viktigare del i budgeten. Nedbrytningsmetoden kan dock anses vara auktoritär som kan leda till minskad motivation bland medarbetarna att ta ansvar för budgeten (Ax et al., 2015).



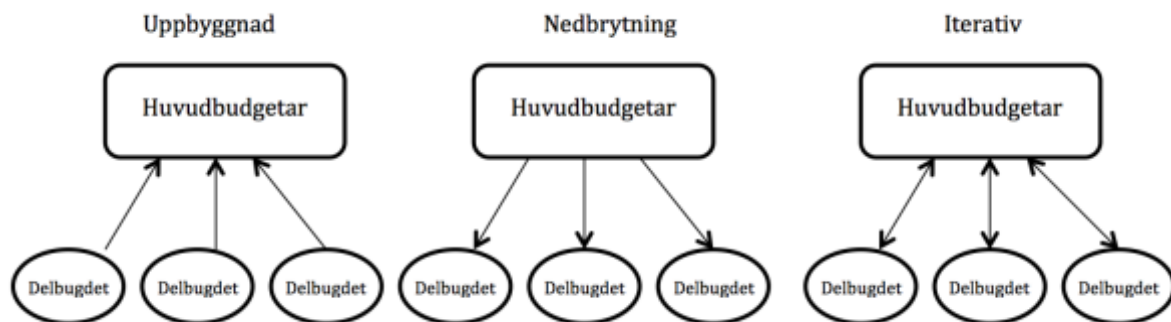
Figur 4. Nedbrytningsmetoden (Ax, Johansson & Kullvén, 2015, s. 242)

Ax et al. (2015) nämner även en tredje modell där budgeteringen sker i en iterativ process, en upprepan process. De överordnade mål som kommer från ledningen möts av de

förutsättningar som arbetats fram på de underordnade enheterna. Det första steget i budgeteringsarbetet är oftast prognostisering av efterfrågan som grund till en bearbetning av marknaden och produktion och utveckling av verksamheten. Den iterativa metoden innebär att det är en rullande process som genomgår alla olika steg oberoende på vart i organisationen de utförs (Ax et al., 2015).

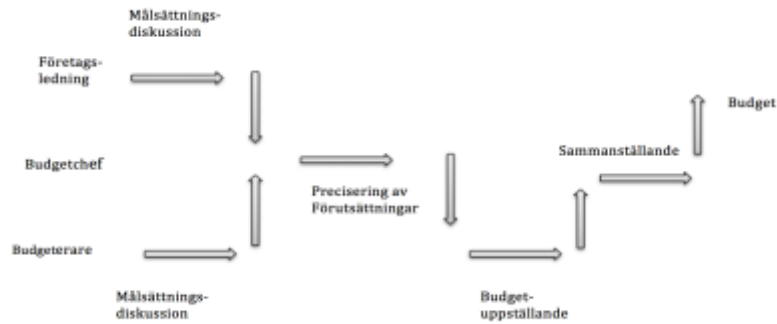


Figur 5. Iterativa metoden (Bergstrand & Olve, 1996, s. 68)



Figur 6. Skillnad mellan de tre metoderna (Ax, Johansson & Kullvén, 2015, s. 244)

Den vanligaste budgeteringsmetoden är dock enligt Bergstrand och Olve (1996) en kombinationsmetod där alla tre metoder kombineras. Företagsledningen har en aktiv del i det inledande stadiet av budgeteringsprocessen. Företagsledningen utformar ramar och diskuterar hur budgeteringen ser ut på olika nivåer. Efter detta övergår processen i enlighet med uppbyggnadsmodellen. På detta sätt kan företagsledningen hålla budgeteringsarbetet under kontroll samtidigt som medarbetarna blir mer involverade i beslutet. Kombinationsmetoden är mycket effektiv om den fungerar eftersom den inte är lika tidskrävande och samtidigt motivationshöjande (Bergstrand & Olve, 1996).



Figur 7. Kombinationsmetoden (Bergstrand & Olve, 1996, s. 69)

### 3.5.3 Kritik mot budget

Kritiken mot budget är stor trots att det är den vanligaste förekommande styrmodellen enligt Ax et al. (2015). En av de största kritikerna mot budget är Hope och Fraser (2003) som skapade Beyond Budgeting Model. En annan känd kritiker till budget är Jan Wallander (1995) som skrev en bok om att budget är en improduktiv sysselsättning. Boken har sitt ursprung i Handelsbanken som är ett av de första kända stora företagen som slutade med budgetering. Kritiken som både Wallander (1995) och Hope och Fraser (2003) håller mot budgetering är att det bland annat är en kostsam process. De menar att budgetering invagar oss i tron om att det ska bli som förr och att det leder till spel och manipulation samt att budgetar snabbt bli inaktuella. Hope och Fraser (2003) står för anpassningsbara processer och decentralisering. Wallander (1995) menar på att en snabb rapportering av utfall och benchmarking är bättre än budgetering. Enligt Ax et al. (2015) har utvecklingen av budgetering inte minskat drastiskt sedan denna kritik uppkommit däremot har företagen idag i praxis en lösare budgetstyrning.

### 3.6 Prognoser

Lindvall (2011) menar att budget kan ersättas med rullande prognoser och då använda sig av verkliga siffror istället för uppskattningar. Prognoserna har mindre information än vid upprättande av budget dock är den tillräckligt detaljerade för att det ska kunna fattas beslut. Rullande prognoser görs kontinuerligt, vanligtvis kvartalsvis men kan även göras månadsvis beroende på vad det är för företag. Enligt Bergstrand (2010) bör följande aspekter tas till hänsyn vid upprättande av prognoser; bedömningar av intäkter, kostnader och resultat, investeringsbehov, nutida ställning och framtida marknadsplaner. För att prognoser ska fungera bra behövs flexibilitet och en bra dialog med företagets medarbetare för att kunna ha information tillgängligt konstant.

Nackdelen med rullande prognoser kan vara att det kan bli kostsamt för företaget. Detta då arbetsresurser som endast krävs en gång per år vid upprättandet av budget nu kommer behövas ett flertal gånger om året. Även om kostnaderna ökar kommer företaget och intressenter få en mer rättvisande bild av företagets aktuella ekonomi (Lindvall, 2011). Några fördelar med rullande prognoser kan vara den snabba anpassningen till förändringar och att planeringsarbetet sker för aktuella händelser tätt inpå (Bergstrand, 2010).

### **3.7 Nyckeltal**

Företag använder sig idag av finansiella nyckeltal som ett prestationsmått då det ger en detaljerad information om hur det verkligen går för företaget (Kaplan & Norton, 1992). Fördelen med nyckeltal är att de är jämförbara med exempelvis tidigare års utfall. Nyckeltal kan användas som grund till olika investeringsbeslut, både internt och externt samt till beslut om förändringar som ska ske i verksamheten. Nyckeltal kan även ge intressenter information om företagets finansiella styrka och deras långsiktiga ekonomiska ställning. Banker kan exempelvis vara intresserade av företagets långsiktiga betalningsförmåga, detta kan de få fram genom nyckeltalet soliditet (Kaplan & Norton, 1993).

Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén (2008) skriver om tre principiella problem med nyckeltal, det första är att det endast är en förenkling av helheten och endast ser delar av den vilket kan ge en snedvriden verklighetsbild. Det andra principiella problemet är informationsöverskottet, personer utesluter information som de anser inte bidrar till beslutsfattande och även här kan en snedvriden bild uppstå. Det sista problemet är att individer fixerar sig vid nyckeltal. Detta kan leda till att det blir svårt när det ska ske en förändring, exempelvis förändra användningen av nyckeltal. Enligt Catasús et al. (2008) bör en övergångsfas finnas då förändringar användandet av nyckeltal sker.

Nyckeltal kan delas upp i finansiella och icke-finansiella nyckeltal (Anthony et al. 2014) Icke-finansiella är de nyckeltal som inte fokuserar på ekonomiska resultat såsom kundnöjdhet och medarbetarindex. Kaplan och Norton (1992) ansåg att de icke-finansiella nyckeltalen saknades i styrningen bland företag och skapade därför det balanserade styrkortet. De ansåg att företag bör fokusera mer på kunder och deras uppfattning kring organisationen och skapade det balanserade styrkortet kring fyra perspektiv. Dessa är; det finansiella perspektivet, kundperspektivet, lärande och utveckling samt interna processer När Kaplan och

Norton (1996) utvecklade det balanserade styrkortet ytterligare tillkom ett femte perspektiv som fokuserade på medarbetarna.

### 3.8 Benchmarking

Benchmarking är en metod som i praktiken används för verksamhetsförbättringar genom att sätta sin verksamhet i relation till andra verksamheter samt mellan enheter inom organisationen. Det handlar om att låta sig inspireras och att lära sig av andra i syfte att förbättra verksamheten. Ett av de viktigaste områdena inom benchmarking är prestationsmättningsområdet där benchmarking används genom att jämföra prestationsmåttn. Ett annat viktigt område är processtyrning där benchmarking är en viktig källa för förbättring av verksamheten (Ax et al., 2015).

Vidare anser Ax et al. (2015) att det finns tre huvudområden av benchmarking:

- **Intern benchmarking:** där fokus ligger på arbetet som utförs inom företagets enheter. En förutsättning för detta är att enheterna ska vara jämförbara.
- **Konkurrensinriktad benchmarking:** här ligger fokus på konkurrenterna till företaget som är på samma marknad med samma kunder. Fördelen om med att lyckas få inblick i konkurrentens verksamhet är att best practice och prestationsskillnader kan identifieras.
- **Funktionsinriktad benchmarking:** fokus ligger här på externa företag andra än konkurrenterna. Här studeras företagets arbete på funktionsnivå som till exempel tillverkning och administration.

### 3.9 CRM

Customer Relationship Management, CRM, är ett fenomen har blivit en större del av företagen. CRM innebär styrning, administration och organisering av kunder och kundrelationer i en organisation. Det kan exempelvis innebära att organisationer har kundsupport och speciella kundregister där kunderna får ta del av kundspecifika erbjudanden och fylla i kundenkäter. Målet med CRM är att få nöjda kunder som fortsätter att vara lojala och att företaget ska förstå kundernas behov bättre. Att hålla goda kundrelationer och ha nöjda kunder är bra för verksamheten. Enligt Reichheld och Sasser (1990) kan företag som behåller fem procent av sina kunder öka sitt resultat med etthundra procent. Vidare menar de också att det kostar för mycket att förlora en kund och att dagens redovisningssystem inte

fångar upp värdet av lojala kunder. Jones och Sasser (1995) menar att i nästan alla fall leder fullständig kundnöjdhet till lojalitet som kan generera långsiktiga finansiella fördelar.



## **4. Företagsbeskrivning**

---

*I detta avsnitt presenteras det företag som anses som normgivare i studien. Det är en presentation över ICA och en längre förklaring till förhållandet mellan ICA Sverige och butikerna.*

---

### **4.1 ICA Gruppen AB**

ICA Gruppen AB är ett börsnoterat bolag med en omsättning år 2015 på 101 miljarder kronor. Koncernen är marknadsledande inom detaljvaruhandel med butiker i Sverige och Baltikum. Inom ICA Gruppen finns det några helägda dotterbolag som alla har en självständig verksamhet. Dessa är ICA Sverige, ICA Banken, ICA Fastigheter, Rimi Baltic och Apoteket Hjärtat. ICA Gruppen äger också några portföljbolag. ICA Sverige AB är det bolag som associeras tydligast med ICA-butikerna. Handlarna är kunder hos ICA Sverige AB som är deras huvudleverantör av varor och tjänster. De ansvarar för gemensamma inköp, sortimentutveckling, logistisk, marknadsföring och etablering. Det är ICA Sverige som bestämmer vart nya butiker ska etableras, vilken reklam som ska gå på tv och vilken image ICA ska ha. Gentemot ICA Sverige har handlarna endast ansvar att betala hyra och royalty samt att ha de priser i butik som visas på tv-reklamen. Konsulttjänster, marknadsföringstjänster och ICA-skolan är tre exempel på tjänster som ICA Sverige säljer till handlarna för marknadspris (ICA-handlarnas förbund, 2016b).

### **4.2. ICA-Idén**

ICA-idén är den så kallade omöjliga affärsidén som blev verklighet. Grundaren Hakon Swenson trodde på människors vilja att klara sig själva samtidigt som man önskade att samarbeta med andra. Detta är grunden till ICA-idéns vision ”fria handlare i samverkan”. Tidigare fanns det många privata, splittrade handlare som hade svårt att vara konkurrenskraftiga mot dåvarande storjättarna som till exempel Konsum och EPA. Idén var att skapa ett samspel mellan detaljhandel och grossisthandel. Önskan var då att den enskilde handlaren skulle kunna ta del av samma stordriftsfördelar vid inköp som till exempel Konsum hade. Samtidigt skulle handlaren ha huvudrollen inom butiken och vara ansvarig för driften (ICA-handlarnas förbund, 2016b).

ICA-idén bygger på att det är handlaren som äger och driver sin egen butik och ansvarar fullt för sin egen verksamhet. Handlaren som är sin egen entreprenör ingår samtidigt i ett viktigt

nätverk och är en viktig länk inom hela ICA. Handlaren har en frihet och en möjlighet att själv bestämma utbudet i sin butik så att det passar både sitt och kundernas önskade behov. En viktig del av ICA-idén är att handlarna ska ha handlingsfrihet och kunna forma sin butik så denna passar omgivningen. Byggstenarna inom idén är just lokalt entreprenörskap och stordriftsfördelar (ICA-handlarna, u.å.c). Enligt ICA-handlarnas förbund ”får du ram och verktyg. Sedan kan du måla tavlan som du själv vill.” (ICA-handlarnas förbund, 2016b. s.12). Nedan följer ICA Sveriges affärs- och intjäningsmodell:



Figur 8. ICA Sveriges affärs- och intjäningsmodell (ICA-gruppen, u.å.a)

De skyldigheter som ICA-handlarna har är att de ska följa de gemensamma regler och stadgar som ICA-handlarnas förbund beslutar om. Alla handlare har ett ansvar att aktivt bevara ICA-idén och vårda varumärket genom att följa ICA:s värderingar: enkelhet, engagemang och entreprenörskap. Utöver detta finns det ett en del riktlinjer och policys som ICA vill att handlarna ska följa. Vissa följer dessa mer och andra mindre (ICA-handlarnas förbund, 2016b).

### 4.3 ICA-handlarnas förbund

ICA-handlarnas förbund bildades år 1940 och är en medlemsorganisation för landets alla ICA-handlare. Det finns över 1500 medlemmar som tillsammans äger en majoritet i ICA-gruppen AB (ICA-handlarnas förbund, 2016a). Förbundets uppdrag är ”att bevara, utveckla och stärka ICA-iden så att den skapar lönsamhet och konkurrenskraft idag och för generationer framåt” (ICA-handlarnas förbund, 2016a, s. 4).

ICA-förbundets huvudsakliga uppgift är att verka inom tre områden:

- 1) Att vara en aktiv medlemsföreträdare för landets alla ICA-handlare.
- 2) Att stärka ICA-gruppens ledande position på marknaden genom att vara en ansvarfull och långsiktig ägare.
- 3) Att genom påverkan sprida information om ICA-handlarna och ICA-idén.

(ICA-handlarnas förbund, 2016a)

Förbundet är en demokratiskprocess som är uppdelad i sju distrikt med en styrelse i varje distrikt där antalet ledamöter varierar beroende på hur många butiker det finns inom distriktet. Förbundsstämman är det högsta beslutade organet inom förbundet, där varje handlare har en röst oavsett hur stor deras butik är. På förbundsstämman utses en förbundsstyrelse som är förbundets högsta förvaltningsorgan. Under hela denna process är det endast handlare som är beslutstagare (ICA-handlarnas förbund, 2016a).

Det är ICA-handlarnas förbund som noggrant väljer ut vem som ska bli handlare. Vid val av handlare värdesätter förbundet erfarenhet inom ICA och inte endast tidigare meriter. När förbundet väljer ut vem som får lov att öppna eller köpa en ICA-butik går de på den som är bäst lämpad för butiken och inte utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Det är även viktigt för förbundet att handlarna "[...] delar de gemensamma värderingar med till exempel ICA:s goda affärer, kärnvärden och syn på ledarskap." (ICA-handlarna, u.å.b). Detta visas genom att majoriteten av handlarna har gått den "vanliga vägen" inom ICA, alltså att de har börjat arbeta i en ICA-butik och fortsatt arbetat sig uppåt (ICA-handlarna, u.å.b). Således visar detta även på stor intern rekrytering.

#### **4.4 ICA-skolan**

ICA-skolan är en del av ICA Sverige och har i uppgift att driva butikernas kompetensutveckling utifrån deras affärsmål. Utbildningarna de förser butikerna med varierar utifrån butikernas behov (ICA-gruppen, u.å.b). Det är butikerna själva som avgör vilka som ska gå utbildningarna och på vilken nivå det ska vara. Det finns exempelvis speciella utbildningar för alla de som är avdelningschefer. Alla som arbetar i kassa måste gå en lagstadgad penningtvättutbildning vilket också görs med hjälp av ICA-skolan.

Alla blivande handlare går samma utbildningar inom ICA vilka är butiksledarutbildning, ledarskapsutbildning och företagsledarutbildning. För att underlätta byte av butiksprofil består

utbildningsgrupperna av olika blivande handlare, det kan vara blivande handlare för en nära-butik och en Maxi-butik (A. Bynander, personlig kommunikation, 29 november, 2016). Vid utbildningstillfället finns det även en blandning av blivande ICA-handlare och avdelningsansvariga, dessa från olika platser i Sverige. Detta då många avdelningschefer har som mål att bli ICA-handlare i framtiden. Utbildningstillfället ger bra möjlighet till att skapa ett stort nätverk inom ICA för framtida karriärmöjligheter (ICA-gruppen, u.å.b).

## 5. Empiri

---

*I följande avsnitt presenteras den empiri som har samlats in genom de metoder som presenteras i kapitel två. Det som ligger till grund för empirin är till övervägande del våra intervjuer samt den litteratur som bidragits från ICA-skolan.*

---

### 5.1 Bakgrund

#### 5.1.1 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg

Maxi ICA Stormarknad Helsingborg startade år 1998 (Maxi ICA Stormarknad Helsingborg, u.å.) och hade under 2015 (13 månader) en omsättning på närmre 627 miljoner kronor (Carlssons Livs i Helsingborg AB, 2016). Magnus Carlsson berättar att han sedan fyra år tillbaka är handlare och är ägare till butiken. Till sin hjälp har han butikschefen Anders Somstedt. Det finns även fem stycken försäljningschefer som har hand om varsitt större ansvarsområde. Under sig har de hjälp av ytterligare några personer som har ansvar för varsin avdelning (se bilaga 3). Allt som allt har företaget ungefär 200 antal anställda.

Styrning för Carlsson handlar om planering och uppföljning. Någon direkt styrmodell tycker inte Carlsson att de använder sig av. Däremot menar han att de arbetar mycket med budget, nyckeltal och benchmarking. Carlsson berättar att de inte tar hjälp av ICA för att exempelvis upprätta sin budget. Vidare menar han att de däremot tar del av mycket information som kommer från ICA. De använder sig även en del av de verktyg ICA erbjuder då det förenklar och för att ICA:s verktyg är väldigt välutvecklade.

#### 5.1.2 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen

ICA Maxi Västra Hamnen öppnade år 2005 (Maxi ICA Stormarknad, u.å.) och har under år 2015 haft en omsättning på ungefär 350 miljoner kronor (Västra Varvsgatan Stormarknad, 2016). Ställföreträdande handlare, Tobias Haglund, berättar att sedan butiken öppnades ägs den av handlaren Kent Haglund men den kommer så småningom tas över av honom själv. Vidare förklarar han att ledningsgruppen består av dessa två och en butikschef samt sex försäljningschefer. Inom snar framtid ska även en personalansvarig ansluta sig till ledningsgruppen. Under försäljningscheferna finns avdelningsansvariga och totalt sett finns det 120 anställda i butiken.

Styrning för Haglund är ett hjälpmedel för att nå företagets mål och det främsta styrmedlet de använder är budget. Enligt Haglund är ICA:s enda krav på butiken att den ska vara säljande och att de uppträder på ett korrekt sätt. Dock följer de gärna mycket av ICA:s rekommendationer efter Haglund anser att de är välarbetade. Exempelvis har de följt ICA:s rekommendation att börja med ICA online och de tar även hjälp av ICA:s konsulter för att upprätta sin budget.

### **5.1.3 ICA Kvantum Falkenberg**

ICA Kvantum Falkenberg startade år 2003 (ICA Kvantum Falkenberg, u.å.) och har under räkenskapsåret 2015/2016 en omsättning på ungefär 260 miljoner kronor (Falkenbergs matmarknad, 2016). Handlaren Martin Persson förklarar att butiken ägs sedan 2015 av honom och delägaren och butikschefen Fredrik Lindahl. Vidare berättar Persson att under honom och Lindahl finns det fyra försäljningschefer som har varsitt större ansvarsområde och dessa sex personer utgör ledningsgruppen. Under varje försäljningschef finns det 4-8 avdelningsansvariga som ansvarar för inköpen för respektive avdelning (se bilaga 4). Som stödstab finns det administration och data och allt som allt har företaget idag cirka 130 anställda.

Styrning för Persson är att med hjälp av siffror styra verksamheten framåt. Det styrmedel han menar att de arbetar allra mest med är budget. Kvantum Falkenberg utför all sin styrning själva men Persson poängterar att de oftast väljer att följa de rekommendationer som kommer ifrån ICA då de är väldigt välarbetade och på så sätt blir en bra grund. Exempelvis använder Kvantum Falkenberg sig av de prisrekommendationer ICA ger ut för att de är väl utarbetade och jämförda med konkurrenter och för att det hade varit ett väldigt omfattande arbete att utföra själva.

### **5.1.4 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla**

ICA-handlaren Per-Anders Olofsson berättar att han äger tre ICA Kvantum-butiker, Tomelilla, Sjöbo och Ystad. Den första, Tomelilla köpte han 1981, den andra, Ystad 1985 och den tredje, Sjöbo 1991. Fram till nu har Olofsson varit handlare för alla tre butikerna själv men haft hjälp av en butikschef i varje butik som skött den dagliga driften. Nu är tanken att han ska börja pensionera sig och varje butik ska så småningom få varsin handlare. I varje

butik finns det fyra till fem försäljningschefer under butikschefen och under dessa ett antal avdelningsansvariga (se bilaga 5). I dagsläget är det ungefär 50 anställda i varje butik och omsättningen 2015 var mellan 156 till 193 miljoner i varje butik (P-A Olofsson Mat AB, 2016).

Vid alla tillfällen Olofsson tog över var det en butik som gick dåligt. Då tänkte inte Olofsson så mycket på styrning utan det enda han tänkte var att skulle gå uppåt. För att lyckas med detta satsade han på att sälja varor så billigt som möjligt för att sälja så mycket som möjligt. Under andra halvan av 90-talet gick butikerna bra och Olofsson tog hjälp av en utomstående konsult som hjälpte honom att ta fram en mall med de nyckeltal som Olofsson menar är de som behövs för att styra butikerna. Enligt Olofsson var det efter det han fick riktigt koll på siffrorna. Den mallen använder sig Olofsson än idag i alla tre butikerna och uppdaterar den varje vecka på ett A4-papper. Olofsson använder sig idag väldigt lite av de verktyg ICA har att erbjuda.

## **5.2 Strategi**

### **5.2.1 Strategi enligt ICA**

Ett företag bör vara lönsamt för att kunna överleva på lång sikt och ICA-skolan beskriver fem strategier för bättre lönsamhet. Dessa är att sälja mer, ta bättre betalt, skära ner rörliga och fasta kostnader, samt minska kapitalbindningen. Det lärs även ut att det är viktigt för ett företag att göra en nyckeltalsanalys för att upptäcka den dolda informationen som finns i resultat- och balansräkningen. Genom detta fås en bättre förståelse kring prestationerna i företaget och lönsamhetsutvecklingen kan jämföras (Carlsson & Bernhardsson, 2013).

ICA-skolan lär ut fem verktyg för att utforma den strategiska inriktningen. Dessa är vision, affärsidé, strategi, affärsmodell och mål. Litteraturen från ICA-skolan behandlar vikten av att ska skapa en tydlig och lättförståelig vision för att få en enad bild i organisationen av hur företaget ska utvecklas (Eliasson & Andberg, 2011). Affärsidén visar både internt och externt vad företagets kärnverksamhet är. Strategin ska sedan ge en vägledning till hur visionen och affärsidén förverkligas. Valet av strategin och vilka åtgärder som behövs göras beror på affärsidén, då den kan förändras med tiden. ICA-skolan vill inte att dessa riktlinjer ska vara så detaljerade att företagen stirrar sig blint på detaljerna och förlorar sin kreativitet. Bynander skriver att de rekommenderar att företagen utgår från en affärsplanmodell som berör omvärld,

konkurrenter och kunder. Denna modell finns dock endast internt inom ICA av konkurrensmässiga skäl. Ett par exempel på konkurrensmedel som Bynander vill att företagen använder sig av är läge, sortiment, pris, människor, service och kommunikation. Däremot kan strategier som produkt- och tillväxtstrategi även vara bra för företagen att tänka på (Eliasson & Andberg, 2011). Genom att följa dessa riktlinjer har de enligt ICA stor chans till att uppnå sina mål.

### **5.2.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg**

I dagsläget har Maxi Helsingborg en vision och affärsidé enligt följande:

*Vision: Maxi Ica stormarknad i Helsingborg fortsätter att vara den modernaste, ledande stormarknaden, med ambitioner att visa upp ett kundvänligt sortiment som tilltalar alla. Vi är ett föredöme såväl i vårt samhällsengagemang som i vår vilja att förenkla kundens vardag genom inspiration och teknik.*

*Affärsidé: Maxi Ica stormarknad i Helsingborg ska erbjuda kunderna marknadens bredaste och djupaste sortiment i en kundvänlig och fräsch butik. Vi ska ge service och inspiration som överträffar kundernas förväntningar så de får en förenklad och bättre vardag.*

Carlsson påtalar direkt hur medvetna de är att det inte är någon bra vision eller affärsidé. Ingen kommer ihåg dem, inte ens han själv och i skrivandets stund arbetar de med att ta fram en ny vision och affärsidé. För att uppnå sina mål och sin affärsidé vill Maxi Helsingborg vara en butik som är först och de har ett stort nytänkande och är inte rädda för att göra investeringar. Både Carlsson och Somstedt berättar hur de försöker införa saker innan kunden ens har efterfrågat det. Det senaste är att de ska introducera en sushibar inne i butiken i år. För att tillfredsställa kunden poängterar Somstedt att de arbetar hårt med att det inte ska finnas några hål i hyllorna och att kunden alltid ska hitta det de behöver.

För att göra det bästa för kunden och samtidigt effektivisera sig har Maxi Helsingborg börjat arbeta med ledande butiksdrift som utgår från den japanska strategin Lean. Syftet med detta är att det ska bli rutiner på allt och att det inte ska finnas några frågetecken om vad som ska göras. Allt som inte skapar ett värde för kunden ska elimineras och slöseri av resurser ska minimeras. Detta har lett till att många timmar har kunnat skäras ner då det varit överflödigt med personal. Carlsson menar att personalen har varit van vid att det finns extra tid för att stå



och socialisera med kollegorna vilket nu har tagits bort. Han anser också att det blivit en annan ledarstil, en mer modern stil som samtidigt är tydlig och rak.

### **5.2.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen**

Maxi Västra Hamnen har ingen direkt vision i dagsläget. Deras mål är att ha den bästa personalen men de har ingen direkt strategi för att uppfylla detta. Däremot har personalen fått riktlinjer för hur de ska bete sig i butiken som exempelvis att de ska följa kunden till den specifika varan de letar efter istället för att endast peka på hyllan. Haglund betonar att det är viktigt med en positiv, serviceinriktad personal som bryr sig om kunderna.

### **5.2.4 ICA Kvantum Falkenberg**

Kvantum Falkenberg har valt att inte arbeta utifrån någon affärsidé utan har istället valt att arbeta utifrån en vision som i dagsläget är: *Vi ska ha Falkenbergs nöjdaste kunder*. För att skapa de nöjdaste kunderna i Falkenberg utgår butiken alltid från kundens perspektiv. Syftet med detta är att göra varje dag lite enklare för kunden. För att uppnå deras vision arbetar de utifrån tre värdeord, enkelt, engagemang och tryggt. Trots att det är kunden som är viktigast ska värdeorden ses ur tre perspektiv, kundens, medarbetarnas och butikens. Exempelvis ska en förändring leda till att det blir enklare kunden men även för personalen och butiken.

För ett tag sedan började Kvantum Falkenberg arbeta i plockteam. Med det menas att de tillsammans hjälper varandra åt att plocka upp varor. Detta har lett till ett mer effektivt arbete som personalen tycker är roligare samtidigt som de lär sig varandras avdelningar vilket leder till att de blir mindre sårbara vid exempelvis sjukdomar.

### **5.2.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla**

På Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla har de en tydlig vision: *Etta på Österlen*. För att uppnå detta vill de vara en prisvärd butik med det bästa färskvarusortimentet. Dessutom vill Olofsson att de har det bredaste tjänsteutbudet så de kan erbjuda kunderna det de behöver. Idag kan de exempelvis erbjuda post, spel och ICA-online. Det som annars ska vara deras strategi för att vara etta på Österlen är deras engagerade personal.

## **5.3 Budget**

### **5.3.1 Budgetens syfte**

#### ***5.3.1.1 Budgetens syfte enligt ICA***

ICA:s syfte med budget är att planera framtida händelser för att sedan kunna utnyttja företagets resurser på ett effektivt sätt. Syftet kan delas upp i fyra områden; målsättning, dimensionering, samordning och kontroll. Målsättningarna sätts för visa vad det är företaget vill uppnå. Genom dimensioneringen klargörs vilka resurser som behövs för att kunna uppnå de satta målen. Samordning krävs för att optimera resursanvändningen. ICA vill sedan att en kontroll införs för att se avvikelserna och den faktiska utvecklingen för att sedan ha en möjlighet att åtgärda detta (Carlsson & Bernhardsson, 2013).

#### ***5.3.1.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg***

Inför varje räkenskapsår görs en budget. Budgetens används främst som ett uppföljningsverktyg för att prognostisera vart de är någonstans men har även syftet att planera verksamheten och som ett incitamentsystem.

#### ***5.3.1.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen***

Haglund anser att syfte med budgeten är motivation, målsättning och till viss del ett uppföljningsverktyg. Haglund använder även budgeten för att kunna utvecklas. Budgeten följs upp vid årets slut medan utfallet följs upp varje vecka och jämförs då med föregående års siffror. Vid uppföljningen deltar även försäljningscheferna.

#### ***5.3.1.4 ICA Kvantum Falkenberg***

Budgeten används framför allt som målsättning, planeringsverktyg uppföljningsverktyg. Uppföljning av försäljningsbudgeten, personal och marginaler ses över varje vecka av Persson. För kostnadsbudgeten görs detta månadsvis och då görs också i princip ett helt månadsbokslut. Varje kvartal följer hela ledningsgruppen upp budgeten och Persson menar att ett kvartal är lagom tid för att se om budgeten hålls och hur det ser ut jämfört med föregående år. Exempelvis menar han att hur lönehelger och högtider infaller hinner jämna ut sig under tre månader.

### **5.3.1.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla**

Syftet för Olofsson med att budgetera är kommunikation, skapa en målsättning, motivation och uppföljning. Att följa upp är en viktig del för honom, varje vecka uppdatera Olofsson pappret med alla nyckeltal och varje månad följs hela budgeten upp. Inga beslut tas utan att de följs upp, utan uppföljning finns det ingen mening med att budgetera menar Olofsson.

## **5.3.2 Budgetprocessen**

### **5.3.2.1 Budgetprocess syfte enligt ICA**

ICA-skolans litteratur rekommenderar att butikerna använder Top-Down-Up-metoden vilket påminner om kombinationsmetoden som nämns av Ax et al. Metoden utgår från att den översta ledningen sätter målen för hela företaget som sedan bryts ned i mindre funktionella delar. De ansvariga för avdelningarna upprättar en delbudget utifrån den här informationen. Delbudgeterna sammanställs och analyseras för att se om det tillsammans uppnår ledningens tänkta mål (Carlsson & Bernhardsson, 2013).

I litteraturen behandlas nollbasbudgetering vilket innebär att butikerna inte ska utgå från föregående års budget och upprepa samma budget nästa år. De vill att butikerna ska utgå ifrån noll då omvärlden är i ständig förändring och saker kan behöva göras annorlunda. Läroböckerna rekommenderar att göra detta med några års mellanrum för att inte låsa sig fast vid rutiner när det inte är aktuellt längre (Carlson & Bernhardsson, 2013).

Litteraturen beskriver två ansatser för hur budgeteringen ska gå till. Dessa är en marknadsorienterad och en kostnadsbaserad ansats. Den marknadsorienterade ansatsen innebär att butikerna utgår från den uppskattade försäljningen och marknaden för att kunna bestämma vilka resurser som behövs. Det kan vara resurser i form av personal, investeringar och lager. En nackdel med denna ansats är att den är trögrörlig. Det innebär att de inte kan påverka sina kostnader om de gjort en fel uppskattning i sin budget. Den kostnadsbaserade ansatsen innebär att butikerna försöker fastställa hur stor omsättning det krävs att ha utifrån de budgeterade fasta kostnaderna. Dessa två ansatser kan kombineras om behovet finns (Carlsson & Bernhardsson, 2013).

Det finns både fast och rullande budget där planeringen för den rullande sker en månad framåt eller kvartalsvis. Den rullande budgeten avspelar verkligheten bättre då den blir mer exakt.

Nackdelen med metoden kan däremot vara att det är arbetskrävande och inte kan jämföras med den fastställda årsredovisningen (Carlsson & Bernhardsson, 2013). Enligt Carlsson & Bernhardsson (2013) rekommenderar de att butikerna bör kombinera budgeten med prognoser. Då utgår butiken från den fasta budgeten och kompletterar med aktuella uppskattningar. Vid förändringar kan de ändra sina bedömningar utan att ändra i budgeten istället kan de prognostisera resten av året till de aktuella förutsättningarna (Carlsson & Bernhardsson, 2013). Bynander hävdar dock att de inom ICA inte arbetar med budget utan det är prognoser som är det centrala planeringsverktyget för butikerna. Detta är något som kan variera beroende på vem inom ICA som tillfrågas.

### ***5.3.2.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg***

Carlsson och Somstedt sätter kostnadsbudgeten och tillsammans med försäljningscheferna gör de intäktsbudgeten där varje avdelning utgör en del som tillsammans bildar hela intäktsbudgeten. Ansvar för budgeten har mestadels Carlsson och Somstedt men respektive avdelning har ansvar för sin försäljning, sina marginaler och sina personalkostnader.

När budgeten upprättas utgår Maxi Helsingborg från föregående års försäljning sedan tar de hänsyn till marknaden, konkurrens, kalandereffekter, ombyggnationer med mera. Om det skulle inträffa något i deras omvärld som har stor påverkan på butiken eller om de gjort någon större felberäkning kan budgeten komma att revideras.

Carlsson berättar exempelvis hur stora investeringar har betydande inverkan på budgeten då avskrivningarna ökar avsevärt. I år är det planerat att Maxi Helsingborg ska göra en investering på ungefär 25 miljoner kronor. Carlsson påpekar att de enbart kollar på vilken påverkan avskrivningarna kommer att få dock menar de att de hade behövt bli bättre på att kolla på hur lönsam en investering är och när eller om den betalar tillbaka sig. Till sitt försvar menar Carlsson att det är svårt att mäta vad en investering genererar i denna bransch och på så sätt också hur lönsam den är.

### ***5.3.2.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen***

Kent Haglund och en konsult från ICA är personerna som upprättar butikens budget varje år. Däremot involverar de även försäljningscheferna inför upprättandet. Då får de berätta hur de ser på det kommande året gällande budgeten. Varje försäljningschef har eget ansvar för sin

del av budgeten. Vid avvikande utfall vidtas inga direkta åtgärder mer än att hitta nya tillvägagångssätt eller kampanjer för att nå det som budgeterats. Utgångspunkten i budgetarbetet är utifrån föregående års siffror. Fjolårets målsättning var att uppnå en omsättning på 350 miljoner kronor. Även detta årets mål är att ha en omsättning på 350 miljoner kronor. Målet har satts på grund av att de har haft ett kundtapp som beror på ombyggnationer i området. De försöker lägga upp en investeringsbudget inför nästkommande år samtidigt som de upprättar den vanliga budgeten. Däremot är det inte strikta med att följa sina budgetar utan gör förändringar efter hand och vid behov.

#### **5.3.2.4 ICA Kvantum Falkenberg**

Budgeten delas upp i kostnadsbudget som Persson och Lindahl utformar och marginalbudget och försäljningsbudget som hela ledningsgruppen sätter. Ledningsgruppen budgeterar även antal arbetstimmar för varje avdelning. Marginalbudgeten inför detta året har även avdelningsansvarig varit med och konstruerat, detta för att öka medarbetarnas engagemang. Persson har det yttersta ansvaret att budgeten följs men då de följer upp den med täta mellanrum har ledningsgruppen koll på den och det är också ledningsgruppen som planerar vilka åtgärder som behöver vidtas.

För att upprätta nästa års budget utgår Persson från fjolårets budget och resultat. Utifrån detta väger de in faktorer som kan påverka nästa års budget (t.ex. kalendereffekter, händelser i området och butiken) och vad som hänt detta år (prisfluktuationer, valutakursförändringar) som kan ha påverkat utfallet.

När budget för investeringar som genererar intäkter görs har Persson oftast en tidsram för när investeringen ska ha betalt tillbaka sig, vanligtvis två år. Däremot finns det också vissa investeringar som de inte räknar ska betala tillbaka sig men som skapar ett mervärde för kunden. Dessa investeringar kan i sin tur generera intäkter men det är inget de tar med i budgeten utöver avskrivningarna.

#### **5.3.2.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla**

Olofsson gör budgeterna för alla tre butikerna själv dock tar han hjälp utav butikscheferna för att göra marginalbudgeten då han inte längre har så bra koll på marginalerna. Innan budgeten upprättas diskuteras det med försäljningscheferna hur de vill att deras budget ska se ut. Om de

exempelvis vill öka frukt och grönt med två procent ska det synas i budgeten men det ska också finnas en plan för hur det ska göras annars tror Olofsson att det finns en risk att det inte händer någonting. Handlaren har det stora ansvaret över totalbudgeten sedan har försäljningscheferna ansvar för sin avdelning för försäljning, marginaler och arbetstimmar. I de fall det skulle avvika mycket från budgeten tas det fram en åtgärdsplan av ledningsgruppen. Olofsson gör varje år ett delårsbokslut 31/8 som han sedan använder som underlag för nästa års budget. När han ska budgetera kostnaderna utgår han mycket ifrån de avtal som finns. Olofsson berättar hur kostnaderna inte är särskilt svåra att förutse med den rutin han har. När budgeten väl är gjord ska den hållas så att de investeringar som är planerade kan finansieras. Det finns en treårig prognos för varje butik och budgeten måste passa in i denna prognos.

För att budgetera för större investeringar tar Olofsson in en konsult för att se hur stora kostnaderna kommer att bli och på så sätt avskrivningarna. Olofsson brukar inte räkna på hur lång tid det tar för investeringen att betala tillbaka sig utan ser resultatet som återbetalning. Däremot brukar han tänka vad som hade hänt om investeringen inte gjorts, hur butiken med tiden hade förfallit och hur de hade tappat självkänslan.

## **5.4 Nyckeltal**

### **5.4.1 Nyckeltal enligt ICA**

Enligt ICA-skolan ska fokus ligga på ungefär sex nyckeltal för att det inte ska bli för komplicerat (Carlson & Bernhardsson, 2013). De anser att de allra viktigaste nyckeltal som används i ICA-butiker är personalkostnad per arbetad timme, försäljning per arbetad timme, marginal per arbetad timme, antal kundbesök per vecka och genomsnittsköp per kund (Hernant & Boström, 2010). Vidare påstår Bynander att andra viktiga nyckeltal som förmedlas inom ICA är bruttomarginalavkastning på investering och bruttomarginalavkastning per arbetad timme. Vid årsbokslut är det även viktigt att butikerna tittar på bland annat avkastning på eget och totalt kapital, soliditet och likviditet.

Bynander påstår att nöjdhetsindex och nöjdhetsmedarbetarindex är två centrala nyckeltal för en butik och det är något som arbetas flitigt med inom utbildningen. Det är viktigt att medarbetaren är lojal mot sin arbetsgivare vilket leder till att kunden är lojal mot butiken då de ofta får en relation till personalen (Hernant & Boström, 2010). Bynander berättar också att

det beror på vart i produktlivscykeln som butiken befinner sig i vilka nyckeltal som används. I en ny butik är det antal kunder per dag som är viktig och i en mogen butik är snittköp per kund viktigare.

#### **5.4.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg**

Carlsson och Somstedt är båda överens om att de använder sig av mycket nyckeltal, dock inte särskilt av de vanliga finansiella nyckeltalen såsom soliditet, räntabilitet och likviditet. Detta då de inte känner något behov av det eftersom det går så bra för företaget i nuläget. Hade det börjat gå sämre menar Carlsson att de förmodligen hade behövt använda sig mer av dessa. De nyckeltal de istället lägger stort fokus på idag är mycket relaterade till kunder, till exempel antal kunder och antal artiklar per kund. Försäljning per arbetad timme är ett annat nyckeltal de arbetar mycket med då personalkostnaden är den kostnad som har absolut störst påverkan på resultatet.

Icke-finansiella nyckeltal är också en viktig del anser Carlsson. Något Carlsson menar är väldigt viktigt är kundnöjdhet som mäts utifrån nöjdhetsindex, NKI. Varje år skickas en kundenkät ut till Helsingborgsområdet där de som deltar får något extra som tack för hjälpen. Inför detta år ska också en medarbetarundersökning göras för första gången på länge där personalen får svara anonymt hur de känner för sin arbetsplats. Det är något både Carlsson och Somstedt ser framemot då personalen är av väldigt stor vikt och de tror att de åtgärder som gjorts i och med arbetet av ledande butiksdrift kan visa sig där.

#### **5.4.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen**

Maxi Västra Hamnen har en del finansiella nyckeltal de kollar på varje vecka. Det är bland annat marginaler, omsättning, antal kunder och antal poster totalt under dagen. Varje avdelning jobbar också med försäljning per arbetad timme. Det senaste året har butiken drabbats av kundtapp och därför har de ett mål varje vecka med antal kunder. NKI är inget Maxi Västra Hamnen arbetar med, detta då de inte fått någon bra uppfattning av måttet. Vidare mäter de inte heller medarbetarnas trivsel och välmående trots att de ska vara butikens viktigaste tillgång. Haglund berättar dock att de kommer börja ha medarbetarsamtal.

#### **5.4.4 ICA Kvantum Falkenberg**

Kvantum Falkenberg använder sig av flera olika nyckeltal för att jämföra sig med andra Kvantum-butiker. Många av de nyckeltal de använder sig av är de som påverkar budgeten och resultatet. Det kan vara nyckeltal såsom försäljning per arbetad timme, snittköp samt marginalkrona per kund och målen på dessa sätts ut efter budgeten.

Ett icke-finansiellt nyckeltal Kvantum Falkenberg arbetar med är NKI. Varje år görs en kundundersökning och det finns en treårig strategiplan för att uppnå sitt mål att höja sig 1,5 procentenhet. Persson menar dock att det är svårt att statistiskt säkerställa dessa kundundersökningar och att det inte läggs ner allt för mycket tid på dem. Det finns även ett mål att ha en generell kundökning på två procent per år. Ett annat icke-finansiellt nyckeltal som Kvantum Falkenberg ska börja arbeta med nu är ett medarbetarnöjdhetindex. Från och med i år och en gång per år framöver ska det göras en medarbetarundersökning. Persson anser att det är superviktigt att personalen trivs då de är deras ansikte utåt mot kunden. Han nämner också att de precis haft julfest och det var väldigt hög närvaro vilket han ser som ett tecken på att personalen trivs.

#### **5.4.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla**

De nyckeltal Kvantum butikerna i Ystad, Sjöbo och Tomelilla använder sig mycket av är bland annat marginaler, arbetade timmar, försäljning per arbetad timme, bruttovinst, personalkostnad och svinn som alla är med på det A4-pappret Olofsson uppdaterar varje vecka. Olofsson anmärker att deras bruttovinst idag är lite lägre i jämfört med andra Kvantum butiker men att de också har väldigt låga personalkostnader som väger upp. Förr när Olofsson tog över butikerna var även likviditeten viktig att ha koll på men idag då alla tre butikerna går bra är det inget han behöver lägga fokus på.

Kvantum butikerna i Ystad, Sjöbo och Tomelilla arbetar också med kundnöjdhet som mäts i NKI. Där har alla tre butikerna målet att öka med två procent. För att bli medvetna om hur kunderna upplever butikerna genomförs så kallade Mystery shopping varje månad och på så sätt får de feedback ur ett kundperspektiv. Det Olofsson betonar är det som verkligen ökar kundnöjdheten är att bygga om och förnya så det alltid är fräscha butiker vilket är anledningen att han försöker renovera kontinuerligt. Något nyckeltal som mäter hur personalen trivs och mår på arbetet arbetar inte Kvantum-butikerna i Ystad, Sjöbo och



Tomelilla med. De arbetar ändå mycket med sin personal genom att ha medarbetarsamtal med alla anställda och även personalmöte där alla anställda närvarar.

## **5.5 Benchmarking**

### **5.5.1 Benchmarking enligt ICA**

Det som ICA-skolan lär ut genom litteraturen inom benchmarking handlar mycket om hur nytta kan dras av konkurrenterna med hjälp av en SWOT-analys (Hernant & Boström, 2010). Konkurrenslagstiftningen hindrar däremot butikerna från att jämföra siffror med varandra. Trots detta arbetar ICA centralt, ICA-skolan och de flesta handlare i nätverk där mycket information utbyts. Enligt Bynander är ICA-skolan kritisk till detta och rekommenderar inte att jämföra siffror mellan butikerna då det är förbjudet. Bynander menar dock att det blir något motsägelsefullt då det är ICA som skapar nätverken.

### **5.5.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg**

Benchmarking är något både Carlsson och Somstedt poängterar att de jobbar väldigt mycket med. Exempelvis får de varje vecka underlag från ICA där de kan jämföra flera nyckeltal med andra ICA Maxi-butiker. De har även Maximöte med jämna mellanrum, både för handlare och butikschefer, för att utbyta erfarenheter och se hur butikerna ligger till i förhållande till varandra. Då kan de jämföra bland annat varje avdelning för sig. ICA Maxi Helsingborg är en av två ICA Maxi-butiker i Helsingborg och Carlsson menar att den andra Maxi-butiken är deras största konkurrent som de också benchmarkar mycket mot. Däremot erkänner de att de inte är särskilt bra på att använda benchmarking mot andra konkurrenter. Somstedt som tidigare varit butikschef för en annan dagligvarukedja har tagit med sig en del idéer därifrån men de påpekar att de ändå borde bli bättre på att utforska andra butiker för att se vad de gör bra som de också kan göra.

### **5.5.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen**

Maxi Västra Hamnen använder sig av intern benchmarking där försäljningscheferna delar erfarenheter och tar hjälp av varandra. De motiverar varandra genom exempelvis interna tävlingar. Extern benchmarking förekommer också då erfarenheter utbyts i en grupp som kallas Maxi Syd, där 15 stycken andra butiker deltar. Även försäljningschefer från olika avdelningar har möten tillsammans med andra försäljningschefer. Där ger dem och tar emot

kritik samt upplyser vad de är bra på. Maxi Västra Hamnen tar även efter Maxi-butiker om de exempelvis har en bra frukt och grön avdelning. Haglund anser att de är skonade från större konkurrenter runt om i området därför använder de sig inte särskilt mycket av benchmarking mot andra kedjor.

#### **5.5.4 ICA Kvantum Falkenberg**

Att studera konkurrenterna i Falkenberg och att använda sig av benchmarking är inget Kvantum Falkenberg lägger någon större energi på. Ibland tar Persson bilen och åker runt till de olika konkurrenterna för att se om det händer något speciellt. Persson använder däremot mycket av det nätverk han har inom ICA och får ofta mejl med idéer andra ICA-butiker har provat på. De finns även en grupp på sju Kvantum-butiker som träffas med jämna mellanrum och utbyter erfarenheter. Dessa sju butiker är av geografiska skäl inte konkurrenter och därför menar Persson på att detta samarbete endast är positivt. Det förekommer också en del intern benchmarking då de olika avdelningar tar hjälp av varandra genom att exempelvis se vad som fungerar bra på en avdelning och överför det till någon av de andra avdelningarna.

#### **5.5.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla**

Eftersom Olofsson äger tre butiker blir det mycket intern benchmarking mellan dem. Han kan jämföra hela bokslut och varje liten post vilket han ser som en stor fördel då andra butiker inte kan göra det på grund av konkurrenslagstiftningen. Olofsson menar att han inte hade kunnat ha tre så framgångsrika butiker utan den interna benchmarkingen. Eftersom Olofsson kan jämföra mellan sina egna butiker använder han inte sig så mycket av det materialet de får från ICA med siffror från andra Kvantum-butiker. Däremot är han medlem i ett nätverk med tio Kvantum-butiker där de utbyter erfarenheter. Andra konkurrenter förutom ICA-butiker har Olofsson aldrig kollat utifrån ekonomi men brukar alltid titta in i nyöppnade butiker för att se hur det är där.

### **5.6 CRM**

#### **5.6.1 Strategi enligt ICA**

ICA-skolan lägger stor vikt på att värna om sina kunder för att skapa kundlojalitet. Kundlojalitet kan förklaras som en konsekvens av kundtillfredsställelse (Hernant och Boström, 2010). ICA använder sig exempelvis av kundkort där kundernas köp registreras på

artikelnivå i en kunddatabas för de kunder som använder sitt ICA-kort. Databasen gör det möjligt för företagen att anpassa erbjudanden till deras olika kundgrupper vilket Bynander säger ICA-skolan rekommenderar. Litteraturen påstår att kvalitetssäkra produkter till ett bra pris ger ett mervärde för kunden som anses vara en förutsättning för att skapa lönsamhet. ICA-skolan anser också att det finns en koppling mellan kundtillfredsställelse, lojalitet och lönsamhet. De menar att en positiv köp upplevelse och bra kvalitet på produkterna resulterar i att ett högre pris kan tas och att företaget får ett bättre rykte. När kunderna blir tillfredsställda leder det till ett ökat inköp, kunder reklamerar mindre samt är villiga att rekommendera butiken vidare till sin omgivning. Kundens lojalitet förstärks och blir mindre priskänsliga. Medarbetarnas beteende gentemot kunden har också en stor betydelse för kundens nöjdhet och lojalitet gentemot butiken. Det är viktigt att de visar att de bryr sig om kunden genom att vara hjälpsam och serviceriktad för att förstärka deras lojalitet (Hernant och Boström, 2010).

### **5.6.2 Maxi ICA Stormarknad Helsingborg**

ICA Maxi Helsingborg riktar sig mot alla sorters kunder och därför är det också viktigt att de har ett sortiment som passar alla. För att skapa lojala kunder som återkommer poängterar Carlsson vilken stor betydelse ICA kundkort har och de kan se att de flesta är väldigt lojala mot "sin" butik. För att locka kunder till just deras butik kör ICA Maxi Helsingborg då och då utskick till alla deras stamkunder med gåvor eller extra bra rabatter. Förr kunde de se att kunderna ökade vid dessa utskick men idag syns inte så stor skillnad. Carlsson och Somstedt är inte riktigt överens där då Somstedt menar att de kan hålla igen lite med de utskicken då det inte genererar några märkbart flera kunder medan Carlsson bara tycker att det ska köra på. Andra saker de gör för att behålla sina kunder är att de skickar ut mindre checkar till de som de märker inte har handlat på länge vilket brukar få följden att runt 80 procent kommer tillbaka.

### **5.6.3 Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen**

Maxi Västra Hamnens främsta kundgrupp är medelåldern då de inte har mycket barnfamiljer som besöker butiken vilket Haglund tror är anledningen till att butiken har köpstarka kunder. Butiken vill utmärka sig genom medarbetarna och ett väldigt brett sortiment med differentierade prisklasser. Detta för att nå ut till så många kunder som möjligt. Haglund följer prisundersökningar och anser att de inte är dyra på marknaden jämfört med andra och deras kunder köper oftast höga marginalvaror. Deras framgång med att få lojala kunder beror på,

enligt Haglund, deras serviceinriktade personal. I dagsläget använder de sig inte kuponger särskilt mycket men det kommer att börja användas mer om de känner ett behov av det.

#### **5.6.4 ICA Kvantum Falkenberg**

För att sticka ut mot sina konkurrenter vill Kvantum Falkenberg ha ett bredare utbud som passar alla plånböcker, en bättre personal och service samt mer kvalitet för pengarna. Kunderna är det viktigaste och så fort någonting görs är det för att göra det så enkelt som möjligt för kunden. För att det ska finnas en lojalitet från kunderna menar Persson på att det måste finnas en relation till kunden. Detta försöker de bygga upp genom att inte bara erbjuda något extra i butiken utan genom att även erbjuda olika event som händer i Falkenberg till ett reducerat pris, något som Persson påstår har blivit väldigt populärt bland kunderna. Det som Persson dock anser är det allra viktigaste är bemötandet av kunden i butik där han menar att det skiljer sig från konkurrenterna.

#### **5.6.5 ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla**

Matglädje är det som ska differentiera dessa tre Kvantum-butikerna från andra. Det ska inte vara lågpris men det ska finnas billiga alternativ då Olofsson menar att priset alltid kommer att ha betydelse. I Ystad sticker Kvantum-butiken ut med att vara den grönaste butiken i Ystad något som ICA är med och stöttar då det går i linje med deras värderingar. Idag arbetar Kvantum Ystad med ICA online till företag och ska vecka 13 i år börja med det till privatpersoner också. Olofsson hade velat få in ett apotek också för att vara så attraktiv som möjligt för kunden. För att behålla sina kunder och få dem att vara lojala jobbar alla tre butikerna mycket med kuponger. Ungefär 40 procent av alla kuponger som skickas ut används vilket är en väldigt hög siffra jämfört med andra butiker. Något Olofsson hade velat utveckla med kuponger är att ICA hade satsat mer på elektroniska kuponger som är mer inriktad mot varje enskild kund.

Tabell 2. Sammanfattning av empiri

	<b>ICA-skolan</b>	<b>Maxi Helsingborg</b>	<b>Maxi Västra Hamnen</b>	<b>Kvantum Falkenberg</b>	<b>Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla</b>
<b>Bakgrund</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICA-skolan förser ICA-butiker med olika utbildningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlare: Magnus Carlsson</li> <li>En butikschef, fem försäljningschefer + avdelningsansvariga</li> <li>200 anställda, Omsättning: 627 miljoner</li> <li>Tar inte direkt hjälp av ICA men använder informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlare: Kent Haglund</li> <li>Ställföreträdande handlare: Tobias Haglund</li> <li>Ledningsgrupp: Haglunds + sex försäljningschefer</li> <li>120 anställda, Omsättning: 350 miljoner</li> <li>Främsta styrmedel: budget</li> <li>Använder sig mycket av ICA:s konsulter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlare: Martin Persson</li> <li>Ledningsgrupp: Handlare, butikschef och försäljningschefer</li> <li>130 anställda, omsättning: 260 miljoner</li> <li>Främsta styrmedel: budget</li> <li>Utför styrning själv men följer ofta ICA:s rekommendationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlare på alla tre butiker: Per-Anders Olofsson</li> <li>Butikschef, försäljningschef och avdelningsansvariga</li> <li>50 anställda i varje butik, genomsnittlig omsättning per butik: cirka 170 miljoner</li> <li>Använder sig inte mycket av ICA:s rekommendationer</li> </ul>
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affärsplanmodell</li> <li>Konkurrensmedel: läge, sortiment, pris, service och kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I dagsläget: ingen bra vision och affärsidé</li> <li>Strategi: vara först och ha ett stort nytänkande</li> <li>Ledande butiksdrift – lean</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen vision</li> <li>Mål: ha bästa personalen</li> <li>Ingen direkt strategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision: Vi ska ha Falkenbergs nöjdaste kunder</li> <li>Strategi: alltid utgå ifrån kundens perspektiv</li> <li>Effektiviserar sig genom att arbeta i plockteam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision: etta på Österlen</li> <li>Strategi: Ha bästa personalen, största utbudet och vara prisvärda. Detta för att vara ledande på Österlen</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syfte: Målsättning, dimensionering, samordning och kontroll.</li> <li>Föredrar prognoser före budget.</li> <li>Annars en top-down-up modell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syfte: Uppföljning, planering och incitamentsystem</li> <li>Process: Carlsson och Somstedt – Kostnadsbudget Carlsson och Somstedt + försäljningscheferna – intäktsbudget</li> <li>Utgår från föregående års budget med hänsyn till händelser. Revideras vid stora felberäkningar.</li> <li>Ingen återbetalningsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syfte: Motivation, uppföljning och planering</li> <li>Process: konsult från ICA upprättar budget</li> <li>Rådgör försäljningschefer innan budget upprättas</li> <li>Utgår från fjolårets siffror</li> <li>Gör förändringar i budget efter hand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syfte: Målsättning, planering och uppföljning</li> <li>Process: Persson och Lindahl – kostnadsbudget Ledningsgruppen – Marginal och försäljningsbudget</li> <li>Utgår ifrån fjolårets budget och resultat + händelser</li> <li>Återbetalningstid på 2 år vid investeringar, svårt att räkna på</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syfte: Målsättning, kommunikation, motivation och uppföljning</li> <li>Process: Olofsson budgeterar alla tre butiker, tar hjälp av butikschef för att göra marginalbudget</li> <li>Utgår ifrån delårsbokslut och ska hållas när den är satt</li> <li>Försäljningschefer får diskutera hur deras budget ska se ut</li> </ul>

		vid stora investeringar			
<b>Nyckeltal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktiga nyckeltal: Försäljning per arbetad timme, personalkostnad per arbetad timme, marginal per arbetad timme, antal kundbesök per vecka och genomsnittsköp per kund.</li> <li>• Icke-finansiella nyckeltal: nöjdhetsindex och nöjd medarbetarindex är viktigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktiga nyckeltal: Försäljning per arbetad timme, antal kunder, antal artiklar per kund</li> <li>• Icke-finansiella nyckeltal: nöjdhetsindex, nöjd medarbetarindex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktiga nyckeltal: Marginal, omsättning, kunder, antal poster totalt under dagen</li> <li>• Icke-finansiella nyckeltal: arbetar inte med nöjdhetsindex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktiga nyckeltal: Försäljning per arbetad timme, snittköp och marginalkrona per kund</li> <li>• Icke-finansiella nyckeltal: nöjdhetsindex och medarbetarindex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktiga nyckeltal: Marginal, arbetade timmar, försäljning per arbetad timme, bruttovinst, personalkostnad och svinn</li> <li>• Icke-finansiella: nöjdhetsindex och mystery shopper</li> <li>• Ingen mått på medarbetarnöjdhets dock stort arbete med det</li> </ul>
<b>Benchmarking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICA-skolan är kritisk till benchmarking trots att det är många verktyg som kommer från ICA centralt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jämför flera nyckeltal med andra Maxibutiker</li> <li>• Utbyter erfarenheter på Maxi-möten</li> <li>• Använder benchmarkingverktyg från ICA</li> <li>• Externt mot annan Maxibutik i Helsingborg</li> <li>• Inte mycket benchmarking utanför ICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern benchmarking: försäljningschef tar hjälp av varandra</li> <li>• Extern benchmarking: Utbyter erfarenheter med andra Maxibutiker</li> <li>• Tittar inte på andra konkurrenter utanför ICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern benchmarking: olika avdelningar inspireras av varandra</li> <li>• Extern benchmarking: använder mycket av ICA:s nätverk. Erfarenhetsutbytet i Kvantumgrupp.</li> <li>• Inte mycket fokus på andra konkurrenter än andra ICA-butiker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern benchmarking: väldigt mycket mellan butikerna</li> <li>• Extern benchmarking: Använder inte mycket material från ICA. Ingår i ett Kvantumnätverk med erfarenhetsutbyte</li> <li>• Knappt någon benchmarking gentemot andra butiker än ICA</li> </ul>
<b>CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundgrupp: alla kunder</li> <li>• Kundlojalitet är viktigt.</li> <li>• ICA-kortet är en viktig del.</li> <li>• Medarbetarna har en viktig roll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundgrupp: alla sorters kunder</li> <li>• Lojalast: Kunder med ICA-kundkort</li> <li>• Lockar tillbaka kunder man tappat genom checkar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundgrupp: Medelålders med utflugna barn</li> <li>• Differentierar sig med att ha bästa medarbetarna</li> <li>• Använder inte kuponger för att locka kunder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundgrupp: hela Falkenberg</li> <li>• Differentierar sig genom att få mer kvalitet för pengarna</li> <li>• Bygger lojalitet på att skapa en relation med kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundgrupp: alla på Österlen</li> <li>• Differentierar sig genom att glädje men mycket alternativ</li> <li>• Ystad differentierar sig genom att vara en grön butik</li> <li>• Lojalitetsarbete sker med kuponger</li> </ul>

## 6. Analys

---

*I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet tillsammans med den teoretiska referensram som presenterats. Vi gör en jämförelse butiker sinsemellan samt en mellan butikerna och ICA-skolans synsätt. Diskussionen kommer att leda fram till den slutsats som presenteras i kapitel sju.*

---

### 6.1 Bakgrund

ICA har valt att ha en decentraliserat förhållande till butikerna vilket leder till att butikerna har möjligheten att anpassa sig till den lokala omgivningen. Butikerna som har studerats är i mångt och mycket väldigt lika i sin styrning trots decentraliseringen som råder. Först och främst har alla butikerna liknande organisationsstruktur. Alla har en handlare, en butikschef och försäljningschefer som tillsammans bildar en ledningsgrupp. Under sig har varje försäljningschef avdelningsansvariga. Det som bland annat skiljer dem åt är storleken, framför allt omsättningsmässigt men även antal anställda.

ICA tillhandahåller butikerna med många verktyg dock skiljer sig det åt hur mycket varje butik använder sig av dessa. Exempelvis använder Maxi Västra Hamnen sig av en konsult från ICA när de upprättar budgeten, både Kvantum Falkenberg och Maxi Helsingborg använder sig mycket av den information de får från ICA medan Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla använder sig väldigt lite av det ICA tillhandahåller. Trots att butikerna använder sig av ICA:s information och verktyg i olika utsträckning kan det konstateras att butikerna är snarlika till utseende och utbud när de besöktes.

### 6.2 Strategi

ICA tillhandahåller butikerna med många verktyg för att utforma den strategiska inriktningen. Två av de strategier ICA-skolan tycker är viktigast är vision och affärsidé. Detta har en del av butikerna följt, dock inte alla. I dagsläget har exempelvis inte Maxi Västra Hamnen en vision eller en affärsidé då de inte tror på det. Maxi Helsingborg har det men ska ändra dem inom snar framtid då dem är för invecklade. Här vill dem följa ICA-skolans riktlinjer genom att utarbeta en enkel och tydlig vision och affärsidé. Detta är viktigt för att alla, både internt och externt, ska förstå vad företaget håller på med och hur de vill utvecklas. Kvantum-butikerna har redan följt ICA-skolans riktlinjer då de har en tydlig, kort och enkel vision och affärsidé.

Alla butikerna, förutom Maxi Västra Hamnen, visar att de följer eller är på väg att följa de som lärs ut på ICA-skolan om vision och affärsidé vilket tyder på att det finns ett normativt tryck.

Butikerna arbetar för att skapa ett mervärde för kunden. Det skiljer sig dock åt mellan dem vilken strategi som används för att uppnå detta. Kvantum Falkenberg använder sig av en kundstrategi där de väljer att se allt ur kundens perspektiv. Detta kan vara bra då de försöker se kundernas behov för att sedan kunna tillfredsställa dem. De lägger även stor vikt på att behålla sina stora kunder och bearbeta de mindre. Detta är bra då de visar på att alla kunder är lika viktiga för dem och att de gör allt för att de ska komma tillbaka till butiken. Effekten av detta är att de får återkommande kunder vilket i sin tur ökar lönsamheten i butiken. Maxi Västra Hamnen strävar efter att ha den bästa personalen men har ingen direkt strategi för det. Däremot har de indirekt en kundstrategi då personalen är ett av de viktigaste hjälpmedlen för att skapa ett mervärde och lojala kunder. Maxi Helsingborg använder sig mer av en marknads- och tillväxtstrategi då de vill vara först i marknaden och ha ett stort nytänkande. De är inte rädda för att nyinvestera och de försöker införa saker innan kunden ens har efterfrågat det vilket kan vara ett bra sätt att differentiera sig från andra och skapa ett mervärde för kunden. Strategin i sig kan vara bra däremot det kan bli kostsamt om utfallet inte blir som de föreställt sig. Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelillas strategi för att vara etta på Österlen är att ha en serviceinriktad personal. Effekterna av att ha en sådan strategi är snarlikt Maxi Västra Hamnen då det skapar ett mervärde för kunden. Det alla fyra butiker har gemensamt är att de direkt eller indirekt använder sig av ICA:s rekommendation, kundstrategi. Allt detta indikerar på att det finns ett normativt tryck.

## **6.3 Budget**

### **6.3.1 Budgetens syfte**

Vid ett budgetarbete är det viktigt att ett eller flera huvudsyften utgör grunden för budgeten. ICA-skolan rekommenderar dock inte butikerna att arbeta med budget. Istället vill de att butikerna ska använda sig av rullande prognoser, detta kan bero på att planering är huvudsyfte med att använda sig av en budget. Prognoser ger oftast en bättre planering än vad en fast budget gör eftersom den är rullande. Två av de fyra fallföretagen har planering som ett av sina huvudsyften, dessa två är de butiker som mest använder sig av budgeten som styrmedel. Samtliga butiker anser att uppföljning är ett av de tre viktigaste syftena med budgeten.



Uppföljning som syfte kan kopplas samman med målsättning och planering. Butikerna vill följa upp sin planering eller sina uppsatta mål med hjälp av budget. På Maxi Västra Hamnen är motivation ett av syftena, detta trots att budget upprättas utifrån nedbrytningsmetoden som Ax et al. beskriver. En anledning till detta kan vara att det mer är en motivation för ledningsgruppen än för de anställda som vid en uppbyggnadsmetod.

### **6.3.2 Budgetprocessen**

Budget är det främsta styrverktyget som butikerna använder i sin styrning. Sambandet som kan konstateras är att alla butikerna gör en konstansbudget som kompletteras med en intäkts- eller marginalbudget. Det som skiljer sig mellan butikerna är synen på investeringsbudget i samband med en stor investering. Maxi Helsingborg gjorde till exempel ingen återbetalningsplan mer än över avskrivningarna medan Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla tänkte i termerna hur mycket butiken skulle förlora om investeringen inte gjordes. Maxi Västra Hamnen däremot gör förändringar i den fastställda budgeten efter investeringar och Kvantum Falkenberg har en tänkt återbetalningstid på investeringen över två år. Gemensamt har de alla som riktlinje att inkludera de kommande stora investeringarna i den fastställda budgeten för året som kommer.

Vid upprättandet av budgeten finns det olika typer av processer för att upprätta årets budget. Det vanligaste är att det läggs på en procentuell förändring från föregående års kostnader för att sedan få fram årets budget. Alla dessa fyra butiker utvecklade sin budget med hjälp av föregående års försäljning. De flesta hade tanken om hur mycket de anser är rimligt att öka till nästa år och lägger på denna procentuella förändring. De som utvecklade denna process något är Kvantum Falkenberg och Maxi Helsingborg som väger in nationalekonomiska faktorer såsom inflation, dollareffekter och kalendereffekter. Att väga in dessa effekter kan vara bra för butiken eftersom det påverkar priset på många varor som är fluktuerande beroende på dollarkursen.

Eftersom omvärlden är i ständig förändring anser ICA att nollbasbudgetering eller prognoser bör användas, detta då det handlar om framtiden. Dock använder sig butikerna inte av nollbasbudgetering medan det finns indikationer av prognoser. Studien visar att de flesta butikerna inte gör på det sättet som ICA lär ut genom ICA-skolan utan butikerna utgår ifrån föregående års resultat. Detta skulle kunna förklaras genom att butikerna vill uppnå best practice. Eftersom de butiker som studerats är stabila i omsättning och resultat är det lätt att

butiken tar efter det som har fungerat bra i sin och andras butiker. Butikerna skulle troligtvis kunna dra nytta av att göra en nollbasbudgetering någon gång för att bara använda helt ny information till sitt budgetarbete eftersom det är framtiden det gäller. Alla de fyra butikerna utgår ifrån föregående år och gör uppföljning mot föregående års försäljning snarare än mot en budget. Att göra den veckovisa uppföljningen mot budget istället för mot föregående år skulle vara att föredra då det är budget som är styrmedel och det är de målen som vill uppnås.

Olika budgetprocesser kan bero på vilka syften som butikerna har med sin budget. Är motivation ett av syftena med budget går det hand i hand med att ha en uppbyggnadsprocess för att öka just motivationen. Är budgeten fast kan det bero på att ett av budgetens syften är att använda sin budget som ett uppföljningsverktyg. En fast budget som endast revideras vid stora felberäkningar är något som kan upplevas lättare att följa upp till skillnad mot en budget som hela tiden är i förändring och där målen ändras med denna.

Vid upprättandet av en budget använder Maxi Helsingborg sig av en process där kostnadsbudgeten sätts av handlare och butikschef sedan involveras försäljningscheferna i skapandet av intäktsbudgeten. Detta kan ses som en slags kombinationsprocess då försäljningscheferna engageras. Anledningen till att det är försäljningscheferna som gör intäktsbudgeten är att de har en djupare insikt i hur det ser ut på deras olika avdelningar. Det skulle också kunna vara eftersom ett av syftena med budget på Maxi Helsingborg är incitamentssystem. Finns det då ett incitamentssystem för försäljningscheferna efter budgeten behöver även de kunna säga vad deras målsättning är. För att kostnadsbudgeten ska bli korrekt och vara aktuell är det viktigt att det är de som har överblicken över hela butiken som sätter restriktionerna för hur mycket som ska spenderas. När Maxi Helsingborg har satt sin budget gäller den. För att den ska ändras ska det vara en stor felberäkning eller ska det ske någon stor överraskande omständighet. Anledningen till detta kan också bero på att syftet används som planering och uppföljningsverktyg. Att ha den självsäkra attityden till att den budget som upprättats ska vara korrekt tyder på att planeringsarbetet med hjälp av budgeten fungerar.

Maxi Västra Hamnen tar hjälp av en konsult från ICA när de upprättar sin budget som liknar den nedbrytningsprocess Ax et al. (2015) beskriver. Fördelen med att ta hjälp av ICA centralt är att de får ett bra underlag till sin budget som är välarbetat. Dock kan det leda till att de inte kan nyttja informationen och använda budgeten som ett styrverktyg på samma sätt som om

personalen involverats. Nackdelen är att medarbetarna inte blir lika motiverade att arbeta efter budget då de inte känner något ansvar för den. Budgetprocessen blir också svår att koppla ihop med ett av budgetens främsta syfte för butiken, motivering. När budgeten väl är satt för Maxi Västra Hamnen är det inget som är bindande, utan den kan förändras beroende på olika omständigheter. Vilket kan liknas vid en reviderad budget. När den är satt är den fast, med samma sluttidpunkt men den kan förändras under tiden. Att ha en reviderad budget kan vara en fördel om det finns investeringar som just denna butik har för tillfället. Hade butiken arbetat mer utifrån budget som ett styrmedel när de har mycket investeringar hade de kunnat använda sig av en rullande budget. Detta av anledning att miljön kring butiken är i förändring och är ett av de mest expansiva områdena i Sverige just nu.

Kvantum Falkenberg använder sig utav en kombinationsmetod i sitt budgetarbete. De sätter en budget tillsammans, både företagsledning och avdelningsansvariga. Denna typ av modell är ett bra sätt att skapa motivation hos de anställda. En medarbetare som får ställa upp en budget och jobba fram hur hen vill utvecklas nästa år känner ett större engagemang i sitt arbete. Detta är en av anledningarna till att Kvantum Falkenberg har övergått från en nedbrytningsmetod till en kombinationsmetod. En annan förklaring till att budgeteringen görs utifrån en kombinationsmetod kan vara att butiken har målsättning som syfte med budget. Målen kan bli lättare att relatera till som avdelningsansvarig om de får chansen att vara med när målen sätts och uppföljningen kan bli mer relevant för den avdelningsansvariga. Nackdelen enligt Ax et al. (2015) med att använda sig av denna typ av metod i butiken är att det är resurskrävande och kan lätt bli att varje avdelning budgeterar för optimistiskt. Detta bekräftar Persson då han antyder att avdelningscheferna gärna budgeterar hoppfullt.

Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla använder sig av en nedbrytningsmetod då Olofsson sätter budget för alla tre butiker dock går han ner på butikschefsnivå för att sätta marginalbudgeten. Han sätter inte marginalbudgeten själv eftersom butikscheferna har mer koll på marginalerna och han tänker att det blir en mer korrekt budget då. Eftersom han har tre butiker som samarbetar i samma koncern är det inte konstigt att det är han som gör kostnadsbudgeten för alla butiker. När Olofsson upprättat budgeten för butikerna är det en fast budget som inte förändras under årets gång. En av de största fördelarna med att ha en fast budget är att det blir lättare att styra efter de budgetmål som finns. Det blir också då en tydlig målsättning vilket är ett av butikens viktigaste syften med en budget. Eftersom han har rullande prognoser som ska passa med sin fasta budget bör den satta budgeten vara mycket välarbetad. Dessa rullande

prognoser som de har inom organisationen gör att det sällan kommer några stora överraskningar om stora investeringar som behöver göras direkt. Varför prognoser är en viktig del i planeringsarbetet kan bero på de syften som butiken har med sin budget. Det kan bero på att butiken vill ha kommunikation med anställda och kunder och ha sina mål uppsatta för flera år framåt. Eftersom ICA-skolan enligt Bynander lär ut att rullande prognoser bör användas istället budget kan det vara förvånande att det bara är Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla som har ett tydligt arbete med prognoser. Intervjuerna med de andra butikerna gav dock en intuition om att det finns en prognos som används vid budgetarbetet. Dock är det bara Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla som har prognoser som ett komplement till den vanliga budgeten. Det skulle vara till en fördel för alla de studerade butikerna att ta efter just detta för att kunna ha det som ett tydligare planeringsverktyg.

Huruvida budgetarbetet inom butikerna kan bero på ett normativt tryck eller inte är tveksamt i detta avseende. Å ena sidan lägger litteraturen från ICA-skolan stort fokus på budget medan Bynander å andra sidan menar att det inte jobbas med budget inom ICA. Att alla arbetar med budget är kanske inte så konstigt eftersom det är ett styrverktyg som är väletablerat och det är något nästan alla organisationer arbetar med. Att butikerna använder sig av budget kan bero på flera faktorer. Det kan vara ett normativt tryck som kan ha utvecklats från litteraturen från utbildningarna. Dock är det endast två av butikerna som använder sig av den budgetprocessmodell som går i enlighet med litteraturen från ICA-skolan. Det vanligaste är att butikerna har en handlare och en butikschef som sätter kostnadsbudgeten och begränsningar för hur mycket varje avdelning har att röra sig med. Detta skulle kunna vara en modifikation av ICA:s Top-Down-Up modell eftersom det i samtliga fall är handlaren och butikschefen som upprättar den viktigaste delen av budgeten. Det kan även vara ett tecken på att butikerna har ambitiösa mål för sin verksamhet och vill uppnå best practice. Vidare påstår handlarna att det inte finns några avtal eller skyldigheter som kräver budget gentemot ICA. Däremot kan det finnas ett normativt tryck från butikens intressenter då det förväntas att en budget ska finnas. Bland annat kan butikerna vara tvungna att upprätta en budget för att ansöka om banklån.

## **6.4 Nyckeltal**

ICA-skolan har ett antal nyckeltal de anser är viktigare än andra för ICA-butiker. Många av dessa är också nyckeltal som används flitigt av alla fyra butikerna, dock kan det skilja sig hur de är uppställda. Exempelvis är marginal per arbetad timme ett nyckeltal ICA anser viktigt.

Kvantum Falkenberg mäter istället marginalkrona per kund medan både Maxi Västra Hamnen och Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla endast kollar på marginaler i stort. Flera av de nyckeltal ICA-skolan framhåller är per arbetad timme vilket är viktigt då personalen är den största kostanden för en butik. Eftersom ICA är väldigt insatta i vilka nyckeltal en dagligvaruhandel bör koncentrera sig på är det inte konstigt att även butikerna använder sig av dem de förespråkar. Detta kan visa sig vara ett normativt tryck då alla butikerna använder de nyckeltal som lärs ut vid ICA-skolan. Det kan även vara ett sätt att uppnå best practice då de nyckeltal ICA-skolan tagit fram kan anses vara de nyckeltal som är viktigast för att driva en framgångsrik ICA-butik.

De finansiella nyckeltalen såsom soliditet, räntabilitet och GMROI är inget någon av butikerna arbetar med då de anser att det inte behövs. Detta går inte i linje med vad som lärs ut av ICA-skolan enligt Bynander då hon menar på att ICA tycker att de är viktiga vilket motsäger ett normativt tryck. Bynander påstår dock att de nyckeltalen är viktigare i början av handlar karriären vilket kan vara anledningen till att våra fallbutiker inte fokuserar på dessa då de är i ett annat stadie idag.

ICA-skolan betonar vikten med kundnöjdhet och hur viktigt medarbetarnas roll är för att vara lönsamma. Trots detta används inga mått för att mäta dessa viktiga aspekter i Maxi Västra Hamnen. De resterande butikerna skickar ut kundenkäter varje år för att mäta ett nöjdhetsindex och både Maxi Helsingborg och Kvantum Falkenberg ska från och med detta år göra medarbetarundersökningar. Att de flesta av butikerna försöker mäta NKI efter ICA-skolans uppmaning pekar på att det finns ett normativt tryck. Att Maxi Västra Hamnen inte mäter NKI beror på att de känner att det inte ger någonting. Persson på Kvantum Falkenberg var inne på att det var svårt att statistiskt säkerställa kundundersökningarna och lade därför inte ner allt för mycket energi på det. För att skapa ett större normativt tryck borde ICA stötta dessa undersökningar genom att de själva hade kunnat ta fram en mer utvecklad undersökning.

Medarbetarundersökningar är något ingen av butikerna använt sig av tidigare. Likväl påpekar alla av butikerna och ICA-skolan att medarbetarna är väldigt viktiga. Litteraturen från ICA-skolan säger att genom att ha lojala medarbetare skapar det lojala kunder då det uppstår sociala fördelar med lojal personal. ICA-skolan rekommenderar att butikerna använder sig av medarbetarindex. Då Maxi Helsingborg och Kvantum Falkenberg ska börja med detta i år

visar det på att det finns ett normativt tryck från ICA då de uppmuntrar dem till detta. Maxi Västra Hamnen avviker från detta trots att det är något de kanske bör införa med tanke på att de anser att personalen är deras viktigaste tillgång. Däremot är det bra att de har medarbetarsamtal där de kan lyssna på personalen och vidta åtgärder där det behövs utifrån samtalen.

## 6.5 Benchmarking

Genom att ICA-handlare har ett väldigt stort nätverk får de ofta information genom deras intranät och mejl om det har hänt något speciellt eller om någon butik kommit med en fyndig lösning. Alla fyra butiker är också med i en Maxi- eller Kvantumgrupp där de utbyter erfarenheter med varandra. Det kan vara möte mellan handlare, butikshefer eller de olika försäljningscheferna. De får också underlag från de andra butikerna så de kan jämföra olika siffror och resultat med varandra vilket de flesta butikerna gör. Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla är ett undantag. Detta då Olofsson menar att han inte har så stor nytta av det då han har möjligheten att jämföra mellan sina egna butiker vilket inte de andra handlarna kan. Att Olofsson kan jämföra mellan sina butiker gör att han kan jämföra mer än vad de andra kan då de blir begränsade på grund konkurrenslagstiftningen.

På Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla är det alltså stor intern benchmarking i enlighet med Ax et al. (2015). De andra butikerna har också en del intern benchmarking. Detta är dock inte så mycket jämförande av resultat och siffror utan mer utbyte av erfarenheter mellan avdelningarna. På Kvantum Falkenberg har de exempelvis börjat med schemalagda raster i förbutiken som de sedan såg även fungerade väldigt bra i delikatessen. Maxi Västra Hamnen använder även tävlingsmoment mellan de olika avdelningarna för att öka motivationen hos de anställda.

Benchmarking mot andra butiker än ICA-butiker är inte något någon av handlarna sysslar särskilt mycket med. Maxi västra hamnen känner att de inte har några större konkurrenter i närheten och känner därför inget behov av det. De resterade åker ibland och inspekterar andra butiker i närheten för att se hur det ser ut där. Carlsson på Maxi Helsingborg är den enda som påpekar att det är något de behöver jobba mer med för att utvecklas medan de andra inte tror det leder till så mycket.

ICA-skolan är inte positiv till den benchmarking som finns inom ICA och de verktyg som ICA centralt delar med sig av. Anledningen till detta kan vara att det kan strida mot konkurrensverkets regler alternativt är i en gråzon. Det är ändå ICA som tillhandahåller med dessa verktyg och bildar nätverken där butikerna ingår. Den enskilda handlaren har oftast ett stort nätverk inom ICA för att dela med sig av erfarenheter och hjälpa varandra att komma framåt i utvecklingen. Detta visar inte på något normativt tryck eftersom ICA-skolan inte är positiva till varken den information ICA delar med sig av eller nätverksgrupperna. Vidare använder sig ingen av butikerna av SWOT-analys vilket är det enda ICA-skolan rekommenderar inom benchmarking. Det kan istället vara ett normativt tryck mellan butikerna då alla butikerna använder sig av de verktygen och medverkar i olika nätverk.

## **6.6 CRM**

Den kundgrupp alla butikerna gemensamt vänder sig till är de inom det geografiska området. Maxi Västra Hamnens kundgrupp är främst personer i medelåldern då Haglund anser att det framförallt är dem som bor i närområdet medan de andra tre butikerna menar att de vänder sig åt alla människor. Hur butikerna differentierar sig gentemot andra butiker är någonting de skiljer sig väldigt mycket åt och har inget gemensamt tillvägagångssätt. Däremot är varje butiks val av differentiering bra på sitt sätt då det tillfredsställer kundernas olika behov. Maxi Helsingborg differentierar sig genom att vara först på allt innan kunden hunnit tänka att det finns ett behov av det. Detta är bra då de kan hålla kvar sina kunder och kan få nya kunder på vägen. Maxi Västra Hamnen inriktar sig istället på att ha de bästa medarbetarna. Detta är ett effektivt sätt att differentiera sig då personalen har en stor roll i hur kunden uppfattar butiken. Däremot har Maxi Västra Hamnen inget direkt tillvägagångssätt för att arbeta med detta. Att ha en bra, serviceinriktad personal är guldvärt enligt Haglund då kunden kan känna sig mer välkommen och får den hjälp dem behöver. Det är viktigt att personalen bygger upp en relation med kunderna för att få dem att fortsätta vara lojala. En rekommendation kan exempelvis vara att ha olika aktiviteter med personalen för att upprätthålla detta istället för att det endast ska leva i väggarna som Haglund beskriver att det görs i deras butik.

Kvantum Falkenberg differentierar sig genom att kunderna ska få mer kvalitet för pengarna. Kvaliteten kan vara kompetent personal och att varorna och tjänsterna ska ha den kvalitet som kunderna förväntar sig. Fullföljer Kvantum Falkenberg detta kommer de säkerligen få återkommande och nöjda kunder. Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla strävar efter att vara en grön butik. Alla kunder är individer som värdesätter olika saker mer än någonting annat. Att

vara en grön butik kan ha ett högt värde för många kunder som sedan kan få dem att välja Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla framför andra butiker. Detta kan locka dit kunder som de sedan kan ha kvar med hjälp av sin personal eller kvalitet. Alla fyra butikernas val av differentiering skiljer sig åt men det finns någonting gemensamt. Detta är att de vill skapa ett mervärde för kunden som också är något ICA förespråkar vilket tyder på ett normativt tryck.

ICA:s rekommendationer för att butikerna ska uppnå sina satta mål är att skapa kundnöjdhet och på så sätt lojala kunder. Dessa rekommendationer stämmer överens med Jones och Ssassers (1995) teori om att lojala kunder bidrar till långsiktig finansiell fördel. ICA-kundkort bidrar med lojala kunder och har idag stor betydelse för företagen då de kan identifiera lojala kunder med hjälp av kundkortet. Kundkortet är någonting som kommer centralt från ICA medan uppföljningen varierar beroende på hur mycket energi varje butik lägger på det. Kundkortet kan vara bra då butikerna får en större kontroll över sina kunder och kan bli mer lönsamma om de åtgärdar det som behövs. Det finns många sätt kundkortet kan användas på, exempelvis kan de locka tillbaka kunder de håller på att tappa genom specifika erbjudande till dem kunderna. Det är även en bra metod att skicka ut någon form av gåva eller rabatt till deras stamkunder som ett tack för att de är lojala gentemot butiken. På det sättet känner kunderna sig viktiga och deras lojalitet förstärks. Alla butikerna, förutom Maxi Västra Hamnen, arbetar mycket med personliga erbjudanden och kuponger för att öka andelen lojala kunder. Ett annat exempel som Maxi Helsingborg har gjort för att öka kundnöjdheten är att satsa på att ha ett apotek inne i butik. Att butikerna aktivt arbetar med att skapa kundnöjdhet och lojalitet pekar på att det finns ett normativt tryck.

Delar inom CRM är till viss del centraliserat. Detta då många beslut angående framförallt ICA-kundkort som sköts av ICA-Banken inte tas av butikerna lokalt utan istället av ICA centralt. Handlarna har fortfarande möjligheten till att skicka ut personliga erbjudande till sina kunder men största delarna sköts av ICA centralt. Inom CRM är det enda stället där vi kan se att det till viss del är centraliserat vilket kan bero på att ICA vill vårda varumärket då kunden ser ICA som ett enda företag.

## **6.7 Avslutande analys**

Handledarutbildningarna inom ICA kan ses som en sorts socialisering som Alvesson och Sveningsson (2012) skriver om. Detta tyder på att det normativa trycket uppstår redan under de första utbildningarna blivande handlare går. ICA-skolan tillför handlarna med ICA:s egna



böcker där de exempelvis ska lära sig olika styrsätt som är önskvärda. I böckerna finns det ett större fokus på olika delar som ICA anser är mer lämpliga för en ICA-butik. Det är tydligt att vem som helst inte kan bli ICA-handlare och ICA-handlarnas förbund ser framförallt att de sökande har gått den traditionella vägen inom ICA. Detta visar på att ICA precis som Alvesson och Sveningsson (2012) skriver rekryterar personer som redan har de önskvärda värdering ICA eftersträvar. Vi kan se hur ICA skapar normer genom socialisering och rekrytering som i sin tur gör att handlarna följer de oskrivna regler som finns inom organisationen, antingen medvetet eller omedvetet.

## 7. Slutsats

---

*I detta avsnitt kommer vi presentera de slutsatser vi dragit utifrån den analys som har gjorts. Resultatet av studien kommer att presenteras avslutningsvis och återkoppla till uppsatsens problemdiskussion och syfte.*

---

### 7.1 Sammanfattning av analys

Den kundgrupp alla butikerna gemensamt vänder sig till är de inom det geografiska området. Maxi Västra Hamnens kundgrupp är främst personer i medelåldern då Haglund anser att det framförallt är dem som bor i närområdet medan de andra tre butikerna menar att de vänder sig åt alla människor. Hur butikerna differentierar sig gentemot andra butiker är någonting de skiljer sig väldigt mycket åt och har inget gemensamt tillvägagångssätt. Däremot är varje butiks val av differentiering bra på sitt sätt då det tillfredsställer kundernas olika behov. Maxi Helsingborg differentierar sig genom att vara först på allt innan kunden hunnit tänka att det finns ett behov av det. Detta är bra då de kan hålla kvar sina kunder och kan få nya kunder på vägen. Maxi Västra Hamnen inriktar sig istället på att ha de bästa medarbetarna. Detta är ett effektivt sätt att differentiera sig då personalen har en stor roll i hur kunden uppfattar butiken. Däremot har Maxi Västra Hamnen inget direkt tillvägagångssätt för att arbeta med detta. Att ha en bra, serviceinriktad personal är guldvärt enligt Haglund då kunden kan känna sig mer välkommen och får den hjälp dem behöver. Det är viktigt att personalen bygger upp en relation med kunderna för att få dem att fortsätta vara lojala. En rekommendation kan exempelvis vara att ha olika aktiviteter med personalen för att upprätthålla detta istället för att det endast ska leva i väggarna som Haglund beskriver att det görs i deras butik.

Kvantum Falkenberg differentierar sig genom att kunderna ska få mer kvalitet för pengarna. Kvaliteten kan vara kompetent personal och att varorna och tjänsterna ska ha den kvalitet som kunderna förväntar sig. Fullföljer Kvantum Falkenberg detta kommer de säkerligen få återkommande och nöjda kunder. Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla strävar efter att vara en grön butik. Alla kunder är individer som värdesätter olika saker mer än någonting annat. Att vara en grön butik kan ha ett högt värde för många kunder som sedan kan få dem att välja Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla framför andra butiker. Detta kan locka dit kunder som de sedan kan ha kvar med hjälp av sin personal eller kvalitet. Alla fyra butikernas val av differentiering skiljer sig åt men det finns någonting gemensamt. Detta är att de vill skapa ett

mervärde för kunden som också är något ICA-skolan förespråkar vilket tyder på ett normativt tryck från ICA.

ICA:s rekommendationer för att butikerna ska uppnå sina satta mål är att skapa kundnöjdhet och på så sätt lojala kunder. Dessa rekommendationer stämmer överens med Jones och Ssassers (1995) teori om att lojala kunder bidrar till långsiktig finansiell fördel. ICA-kundkort bidrar med lojala kunder och har idag stor betydelse för företagen då de kan identifiera lojala kunder med hjälp av kundkortet. Kundkortet är någonting som kommer centralt från ICA medan uppföljningen varierar beroende på hur mycket energi varje butik lägger på det. Kundkortet kan vara bra då butikerna får en större kontroll över sina kunder och kan bli mer lönsamma om de åtgärdar det som behövs. Det finns många sätt kundkortet kan användas på, exempelvis kan de locka tillbaka kunder de håller på att tappa genom specifika erbjudande till dem kunderna. Det är även en bra metod att skicka ut någon form av gåva eller rabatt till deras stamkunder som ett tack för att de är lojala gentemot butiken. På det sättet känner kunderna sig viktiga och deras lojalitet förstärks. Alla butikerna, förutom Maxi Västra Hamnen, arbetar mycket med personliga erbjudanden och kuponger för att öka andelen lojala kunder. Ett annat exempel som Maxi Helsingborg har gjort för att öka kundnöjdheten är att satsa på att ha ett apotek inne i butik. Att butikerna aktivt arbetar med att skapa kundnöjdhet och lojalitet pekar på att det finns ett normativt tryck.

För att svara på vårt syfte har vi sammanställt de olika styrmedlen vilket tillsammans resulterar i denna styrning som illustreras i tabell 3 och 4.

Tabell 3. *Sammanställning av analys per butik*

	<b>Normativt tryck från ICA</b>			
	<b>Maxi Helsingborg</b>	<b>Maxi Västra Hamnen</b>	<b>Kvantum Falkenberg</b>	<b>Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla</b>
Strategi	Ja	Ja	Ja	Ja
Budget	Till viss del	Nej	Till viss del	Ja
Nyckeltal	Ja	Till viss del	Ja	Ja
Benchmarking	Nej	Nej	Nej	Nej
CRM	Ja	Nej	Ja	Ja
<b>Styrning</b>	<b>Ja</b>	<b>Till viss del</b>	<b>Ja</b>	<b>Ja</b>

Tabell 4. *Sammanställning av analys*

<b>Normativt tryck från ICA</b>	
<b>Strategi</b>	Ja
<b>Budget</b>	Till viss del
<b>Nyckeltal</b>	Ja
<b>Benchmarking</b>	Nej
<b>CRM</b>	Ja
<b>Styrning</b>	<b>Ja</b>

## 7.2 Resultat

Det går inte att fastställa fullt ut i vilken utsträckning det finns ett normativt tryck för hur ICA-butiker ska styras. Detta då det normativa trycket varierar mellan de olika styrmedlen. Vidare visar däremot studiens analys att styrmedlen, som tillsammans är styrningen, till övervägande del påverkas av ett normativt tryck. Således kan slutsatsen dras att det finns ett normativt tryck hur en ICA-butik ska styras. Detta tyder på att det finns normer inom ICA om hur det ska vara, hur en butik ska se ut, med mera.

Förhållandet mellan ICA och dess ICA-butiker är näst intill helt decentraliserat. Detta då handlarna har helt fria händer och endast behöver ta hänsyn till att vårda varumärket. Hur kan det då komma sig att butikerna är så pass lika i sin styrning? Utifrån denna studie tyder det på att det finns normer och ett normativt tryck som påverkar butikernas styrning som i sin tur påverkar butikernas utseende och således kan likheterna förklaras utifrån detta normativa tryck.

Det finns ingen märkbar skillnad mellan butiksprofilerna vilket kan bero på att utbildningen för de olika butiksprofilerna är samma där det enligt Alvesson och Sveningsson (2012) skapas en första norm. Maxi Västra Hamnen är den butik som sticker ut jämfört med de andra butikerna och faller inte för det normativa trycket i samma utsträckning då de avviker i de flesta styrmedel. Anledningarna till detta kan vara många. Det kan bero på hur man är som person och vad man själv anser är viktigt. Detta visar en typisk konsekvens av att ha en decentraliserad organisationsstruktur.

## 8. Diskussion

---

*I detta avsnitt kommer en diskussion kring arbetet att presenteras. Det som främst diskuteras är en metoddiskussion och avslutas med förslag för fortsatt forskning.*

---

### 8.1 Metoddiskussion

Att vi inte kunnat besvara vårt syfte fullt ut kan bero på att det inte är säkert att vi fått all information från ICA-skolan. Exempelvis gällande benchmarking kan det ifrågasättas om ICA-skolan motsäger nätverken och informationsdelningen då det kan vara brott mot konkurrenslagstiftningen. Slutsatsen vi har kommit fram till anser vi ändå har en god trovärdighet. Något som kunnat påverka vår slutsats hade varit om vi valt ICA-butiker som inte är lika framgångsrika som dessa fyra. Detta då våra handlare anser att styrningen är mer central under tuffare perioder och att kostnadsbesparingar och investeringsbudgetar är viktigare under en period då det går sämre för butiken. I vår studie intervjuade vi en konsult inom ICA-skolan som upplyste oss att konsulter inom ICA kan ha skilda åsikter om vad som är viktigt. Detta hade då kunnat leda till ett annat resultat beroende på intervjuobjekten. Vidare är det också viktigt att poängtera att dessa likheter som finns bland ICA-butikerna kan bero på andra faktorer än normer. Det kan exempelvis vara de stordriftsfördelar som ICA besitter. Det som gör att butikerna väljer att utnyttja dessa stordriftsfördelar är att det är bättre priser, mindre administrativt arbete och färre lastbilar, vilket leder till mindre logistikarbete, än om de skulle beställa från andra leverantörer. En annan anledning till att butikerna är lika kan bero på att den enskilda handlaren även har möjlighet att köpa tjänster från ICA. Det kan då ifrågasättas vem som är den faktiska normgivaren inom ICA. Är det ICA-skolan då utbildningen sker på samma ställe eller är det ICA centralt som är normgivaren? Ingen av handlarna anger att de har några skyldigheter gentemot ICA, dock tror vi att de får mycket information och verktyg från ICA som är frivilliga men används flitigt. Detta kan då också skapa en norm inom ICA. En annan anledning till att ifrågasätta om ICA-skolan är normgivaren är tidpunkten våra intervjuade ICA-handlare gick handlarutbildningarna. Vi har intervjuat handlare som gick utbildningen för bara ett par år sedan och en som gick den för 40 år sedan men trots det visar studien ett normativt tryck från ICA-skolan. Det kan således bero på att handlarna kompletterar med nya utbildningar med tiden.

## 8.2 Fortsatt forskning

En intressant fråga är hur stark normen inom ICA egentligen är. Denna tanke utvecklades då det exempelvis visar sig att i princip ingen ICA-handlare har blivit tvingad att avgå trots att de har misskött sig den senaste tiden. Inte ens vid den omtalade köttskandalen, då kött datummärktes på nytt, fick inte mer än en av de aktuella handlarna avgå (M. Persson, personlig kommunikation, 24 november, 2016). Vad är det som gjorde att de fick fortsätta som handlare trots att de avvek från normen? En annan tanke som uppkom under studiens gång var varför ingen annan valt att ta efter ICA:s unika affärsidé. Exempelvis visade det sig att ICA:s affärsidé inte fungerade i Norge då ICA Gruppen valde att sälja aktierna i den norska verksamheten efter stora förluster (Svenska Dagbladet, 2014). Med anledning av detta hade det varit intressant att undersöka närmare vad det är som leder till att ICA:s affärsidé är lyckad för ICA i Sverige.

En annan intressant vinkel på studien hade varit att se hur en implementering av ett balanserat styrkort hade fungerat inom ICA-butiker. I dagsläget använder redan flera av butikerna sig av många nyckeltal, både finansiella och icke-finansiella. Med anledning av detta hade ett balanserat styrkort kunnat införas utan att några nyckeltal hade behövts tilläggas. Eftersom det viktigaste för butikerna är kunden finns det stora möjligheter att kunna styra organisationen utifrån balanserat styrkort. Det balanserade styrkortet hade kunnat ge en bra balans där medarbetarna hade fått tydliga mål att arbeta utifrån. Svårigheterna med detta kan vara att det är svårt att bedöma vilket som är viktigast, till exempel kundnöjdhet eller försäljning per arbetad timme.

## 9. Referenslista

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur,

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., Nilsson, G., (2014). *Management Control Systems*. Berkshire: McGraw Hill Education.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber.

Bergstrand, J. (2010). *Ekonomisk analys och styrning*. Lund: Studentlitteratur.

Bergstrand, J. & Olve, N-G. (1996). *Styr bättre med bättre budget*. Malmö: Liber.

Brade, L. (2008). *I normens öga*. Stockholm: Friends

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., & Johnrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal*. Malmö: Liber.

Carlson, M. & Bernhardsson, J. (2013). *Ekonomi för chefer*. Stockholm: Liber AB.

Carlssons Livs i Helsingborg AB. (2016). *Årsredovisning för Carlssons Livs i Helsingborg AB*. Helsingborg: Carlssons Livs i Helsingborg AB.

Daft, R.L., Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization Theory Design*. Hampshire: Cengage Learning EMEA

Dagens Industri. (2017). *Stor lönsamhet bland Sveriges ICA-handlare*. Hämtad 2017-03-01, från <http://www.di.se/nyheter/stor-lonsamhet-bland-sveriges-ica-handlare/>

Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. Berkshire: McGraw Hill Education.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, No. 2, 146-160.

Eliasson, B. & Andberg, L. (2011). *Marknadsplanen*. Stockholm: Liber AB

Falkenberg Matmarknad AB. (2016). *Årsredovisning för Falkenbergs Matmarknad AB*. Falkenberg: Falkenbergs Matmarknad AB.

Hernant, M. & Boström, M. (2010). *Lönsamhet i butik - samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. Malmö: Liber AB.

Hjalmarsson, C. & Johansson, M. (2011). *Hur organisationsstrukturen inverkar på internt lärande* (kandidatuppsats). Stockholm: Industriell Produktion. Kungliga Tekniska Högskolan. Tillgänglig:

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:472564/FULLTEXT01.pdf>

Hope, J & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Gap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

ICA-gruppen. (u.å.a). *Affärsmodell*. Hämtad 2016-11-21, från

<http://www.icagruppen.se/sok/?query=%22Affärsmodell%22#!/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/affarsmodell/>

ICA-gruppen. (u.å.b). *Utvecklas med ICA*. Hämtad 2016-12-12, från

<http://www.icagruppen.se/karriar/ica-som-arbetsgivare/utvecklas-med-ica/>

ICA-handlarnas förbund. (u.å.c). *ICA-idén - fria handlare i samverkan*. Hämtad 2017-02-08, från <http://www.icahandlarna.se/om-oss/ica-iden/>

ICA-handlarnas förbund. (2016a). *Vad gör ICA-handlarnas förbund?*

ICA-handlarnas förbund. (2016b). *Vår snillrika idé - så funkar den i praktiken*.



ICA-handlarnas förbund. (u.å.a). *Vårt ägande*. Hämtad 2017-01-06, från <http://www.icahandlarna.se/vart-agande/vart-agande-i-ica-gruppen/>

ICA-handlarnas förbund. (u.å.b). *Så blir du ICA-handlare*. Hämtad 2017-01-06, från <http://www.icahandlarna.se/ica-handlarna/sa-blir-du-ica-handlare/>

ICA Kvantum Falkenberg. (u.å). *Ett nära möte med: Martin, Handlare*. Hämtad 2017-01-09 från <https://www.ica.se/butiker/kvantum/falkenberg/ica-kvantum-falkenberg-11358/butiken/nara-mote/martin-handlare/>

Jones, T.O. & Sasser, E.W. jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review* 73, no. 6 (November – December 1995)

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January–February 1992), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* 71, no. 5 (September - October 1993): 134-147

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Knee, D. & Walters, D. (1990). *Detaljhandelns strategier*. Lund: Studentlitteratur.

Konkurrensverket. (2011). *Lokalisering och konkurrens i dagligvaruhandel*. Hämtad 2017-01-05, från <http://www.konkurrensverket.se/globalassets/aktuellt/nyheter/lokalisering-och-konkurrens-i-dagligvaruhandeln.pdf>

Lund, J. & Dyhr, M. (2014). *Att styra de självstyrande - en studie om normativ styrning inom kunskapsföretag* (kandidatuppsats). Gävle: Akademin för utbildning och ekonomi. Avdelningen för ekonomi, Högskolan i Gävle. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:688357/FULLTEXT01.pdf>

Maxi ICA stormarknad Helsingborg. (u.å.). *Maxi Helsingborgs Historia*. Hämtad 2017-01-09, från <https://www.ica.se/butiker/maxi/helsingborg/maxi-ica-stormarknad-helsingborg-9700/butiken/historia/>

Maxi ICA Stormarknad Västra Hamnen. (u.å.). *Butiken*. Hämtad 2017-01-09, från <https://www.ica.se/butiker/maxi/malmo/maxi-ica-stormarknad-vastra-hammen-11981/butiken/>

Mintzberg, H. (1980). Structure in Fives: a Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26 Issue 3, s. 322-341.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives - Designing Effective Organizations*. Harlow: Pearson Education Limited

P-A Olofsson Mat AB. (2016). *Årsredovisning för P-A Olofsson Mat AB*. Tomelilla: P-A Olofsson Mat AB.

Palmer, D.A., Jennings, D.P. & Zhou, X. (1993). Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 No. 1, s. 100-131

Reichheld, F.F. & Sasser, E.W. jr. (1990). Zero Defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*

Skärvad, P-H. & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Velander, J. (2016, 18 aug.). Varumärkena som svenskarna gillar mest. Svenska Dagbladet. Hämtad 2017-01-07, från <https://www.svd.se/lista-varumarkena-som-svensken-gillar-mest#sida-8>

Västra Varvsgatan Stormarknad. (2016). *Årsredovisning för Västra Varvsgatan stormarknad AB*. Malmö: Värsta Varvsgatan Stormarknad AB.

Wallander, J. (1995). *Budgeten – ett onödigt ont?* Stockholm: SNS-Förlag

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjumall

#### 1 Företaget och Ica

Hur ser ansvarsfördelningen ut? Fråga om organisationsschema

Vad har ni för vision?

Vi har sett att Ica har följande vision: vi ska göra varje dag lite enklare. Hur ställer ni er till det och hur ser er relation till Ica ut?

Vad har Ica för krav på er? Skyldigheter? Era rättigheter?

Hur mycket får ni själva bestämma? - Varor? Online? Unika saker?

Hur ser er avkastning till Ica ut?

#### 2 Styrning

Vad anser du är styrning?

Utgår ni från någon typ av styrmodell?

Vad är ert huvudfokus i butiken? Gourmet? Billigt?

Hur differentierar ni er från andra butiker?

Vilka strategier använder ni för att uppnå era mål?

Hur tar ni nytta av andra butiker för att utveckla er butik?

Använder ni av er någon typ av belöningsystem till de anställda? Vad baseras det på?

#### 3 Budget

Syftet med er budget? – det gör man uppföljningsverktyg - prognoser

Hur fjolårets budget såg ut? Och vilka mål fanns?

Vem sätter målen och budgeten?

Hur budgeterar ni? I vilka steg? Uppbyggnad eller nedbrytning?

Hur ser budgetprocessen ut?

Hur följs budgeten upp?

#### 4 Nyckeltal

Arbetar ni utifrån nyckeltal? Vilka är specifika? Icke-finansiella nyckeltal?

- Uppställning?

Hur använder ni nyckeltal i företaget?

Sätter ni upp mål utifrån nyckeltal?

## 5 CRM

Vilken är den främsta kundgruppen? Varför?

Hur får ni kunderna att vara lojala? Rabatter? Fördelar/Nackdelar med det

Avslutning:

Går det bra att vi skickar mejl eller ringer om det är nåt mer vi undrar över?

TACKA

## Bilaga 2

### Intervjufrågor till Ann Bynander

#### Styrning

Vilka strategier rekommenderar ni butikerna använder sig av? Varför?

Finns det någon speciell styrmodell ni rekommenderar? Varför?

#### Budget

Vilka syfte tycker ni en budget ska ha?

Hur tycker ni att en budget ska följas upp?

Vad vill ni att de utgår från när de upprättar budgeten? Exempelvis föregående år eller helt nytt blad.

Vem/vilka i organisationen rekommenderar ni ska upprätta budgeten? Handlarna själva eller ska varje försäljningschef/avdelningsansvarig göra sin egen? Annat alternativ?

Tycker ni att ansvaret för att budgeten hålls ska delegeras och i så fall till vem?

#### Nyckeltal

Vilka nyckeltal tycker ni man borde arbeta utifrån? Varför?

Hur tycker ni de bör arbeta med icke-finansiella nyckeltal? Är exempelvis NKI (nöjdhetsindex) och NMI (nöjdhetsmedarbetarindex) något ni lär ut? Tycker ni det är någonting som är värt att lägga resurser på?

Rekommenderar ni att de sätter upp mål utifrån nyckeltal?

Vad kan det vara för mål och vilka nyckeltal skulle de utgå ifrån i så fall?

#### Benchmarking

Hur tycker ni att butikerna ska ta nytta av andra butiker? Internt och externt

De flesta av butikerna använder mycket av den informationen som kommer från ICA för att benchmarka och jämföra. Tycker ni att de bör benchmarka mer mot andra kedjor? I så fall hur?

De butiker vi intervjuat är alla med i grupp av butiker där de utbyter erfarenheter, är det någonting som kommer från ICA centralt?

En del av butikerna använder sig av verktyget KARL är det någonting ni rekommenderar butikerna att använda?

## CRM

Hur rekommenderar ni att butikerna ska gå till väga för att få lojala kunder? Vad tycker ni om exempelvis rabatter, fördelar och nackdelar med det?

Hur vill ni att de differentierar sig från andra butiker?

Flera av butiker påpekar att personalen är det viktigaste för att sticka ut. Hur rekommenderar ni att de arbetar med sin personal?

Vill ICA att butikerna ska vända sig åt alla sorters kunder?

# Bilaga 3

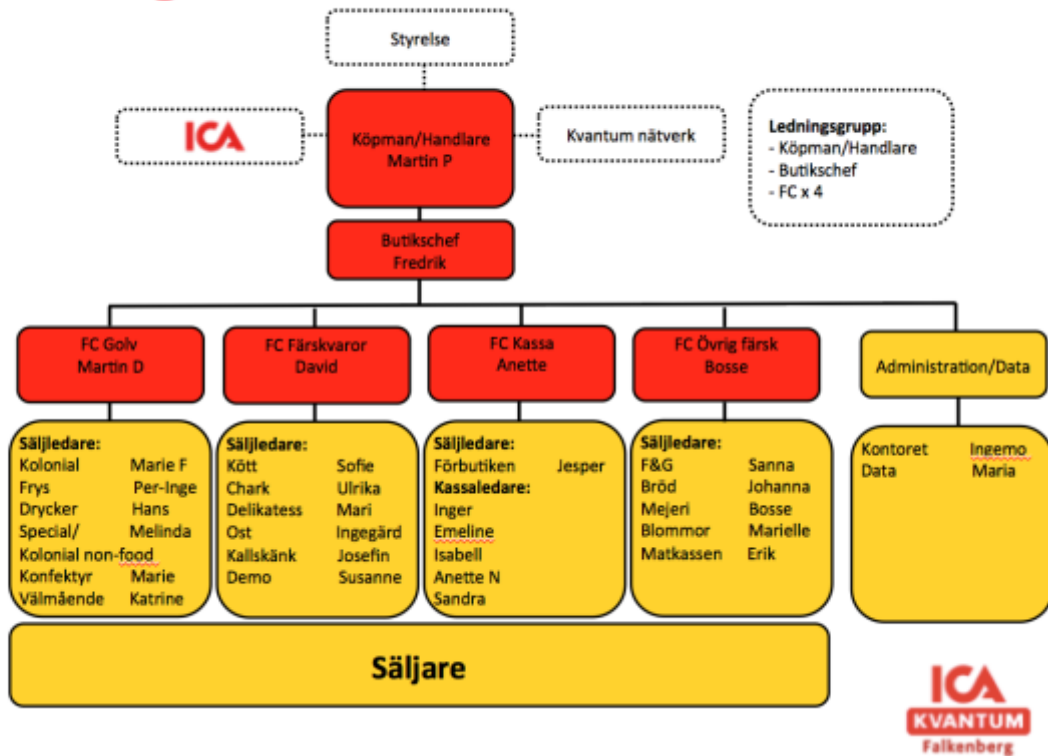
## Organisationsschema Maxi ICA stormarknad Helsingborg



## Bilaga 4

### Organisationsschema ICA Kvantum Falkenberg

# Organisation ICA Kvantum





## Bilaga 5

### Organisationsschema ICA Kvantum Ystad-Sjöbo-Tomelilla

