



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Department of Business administration

FEKH19

Examensarbete Strategic Management

VT19

IC Ander och MonICA: En del av ICA:s framgångssaga

En fallstudie av ICA-handlare i Skåne regionen

Författare:

Caisa Erixon

Mohammad Khalil

Hanna Nyremo

Handledare:

Olof Hallonsten

FÖRORD

Till att börja med vill vi tacka våra respondenter som tagit sig tid för att delta i våra intervjuer, utan er hade studien inte kunnat genomföras. Ni har gett oss inblick i en unik organisation och våra samtal har varit mycket intressanta på flera olika plan. Tack för att vi har fått ta del av ert arbete och era erfarenheter.

Vi vill dessutom rikta ett särskilt tack till vår handledare Olof Hallonsten, du har varit en klippa i det här. Tack för att du har gett oss gedigna svar på alla våra frågor och funderingar, och för att du har gjort handledningstillfällena till någonting positivt och roligt.

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: ICAnder och Monica: En del av ICA:s framgångssaga. *En fallstudie av ICA-handlare i Skåne-regionen*

Seminariedatum: 2019-06-04

Ämne/kurs: FEKH19 Företagsekonomi, Examensarbete på kandidatnivå i Strategic management, 15 högskolepoäng

Författare: Caisa Erixon, Mohammad Khalil och Hanna Nyremo

Handledare: Olof Hallonsten

Fem nyckelord: Resursbaserat synsätt, Varaktiga konkurrensfördelar, VRIO, Dynamiska kapabiliteter, ICA-handlare

Syfte: Syftet med studien är att belysa hur ICA-handlare strategiskt arbetar för att bevara sin marknadsposition i en allt mer dynamisk bransch.

Metod: Studien är en kvalitativ fallstudie av ICA Sverige AB där urvalet utgörs av ICA-handlare i Skåne-regionen. Empiriinsamlingen har skett genom semistrukturerade intervjuer som spelats in samt transkriberats, och empirianalysen har genomförts genom att identifiera och ta ut teman från empirin för att sedan analysera dessa utifrån valda teoretiska ramverk.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska ramverk utgörs av Porters femkraftsmodell, det resursbaserade synsättet (RBV) och dynamiska kapabiliteter där fokus läggs på de två sistnämnda som beskriver hur företag kan skapa varaktiga konkurrensfördelar.

Empiri: Empiriavsnittet presenterar en sammanfattning av genomförda intervjuer. ICA Sverige AB har länge varit marknadsledande inom dagligvaruhandeln men allt fler nya aktörer har tagit sig in på marknaden. Studien undersöker hur ett arbete med ett resursbaserat synsätt på konkurrens kan bidra till att nå varaktiga konkurrensfördelar inom dagligvaruhandeln, samt vilka resurser som anses vara mest värdefulla för ICA-handlare.

Resultat: Studien påvisar att organisationer inom dagligvaruhandeln behöver arbeta mer med dynamiska kapabiliteter för att möta omvärldsförändringar, vilket som visats i tidigare forskning. Vidare visar studien även att enligt RBV är ICA Sverige AB en av de mest värdefulla resurserna för ICA-handlare vilken möjliggör förändring och flexibilitet.

ABSTRACT

Title: ICAnder and MonICA: A part of ICA's success. *A case study of owners of ICA-stores in the region of Skåne.*

Seminar date: 2019-06-04

Course: FEKH19 Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management, Undergraduate Level

Authors: Caisa Erixon, Mohammad Khalil, Hanna Nyremo

Advisor/s: Olof Hallonsten

Key words: Resource based view, Competitive advantage, VRIO, Dynamic capabilities, ICA-owners

Purpose: The purpose of this study is to examine how different owners of ICA-stores work strategically to preserve their market position in an evolving and dynamic industry.

Methodology: This study is a qualitative case study on ICA Sverige AB of which the sample constitutes owners of ICA stores in the region of Skåne. The data has been collected through semi-structured interviews that has been recorded and transcribed, whereas the data has been analyzed by means of the theoretical perspectives presented.

Theoretical perspectives: The theoretical framework of the study is constituted of Porters five forces model, the resource-based view (RBV) and dynamic capabilities. The main focus throughout the study is mostly on the two last mentioned theories which describe how companies can create and sustain competitive advantage.

Empirical foundation: The empirical data is based on the chosen company for the study, ICA Sverige AB and its owners in the region of Skåne. The empirical foundation in this study presents a conclusion of the different interviews that were made. ICA Sverige AB has been one of the biggest competitors on the Swedish food retail market for many years. The study examines how working with a resource-based view on competition can contribute to achieving a sustained competitive advantage in the Swedish food retail market and what resources that are most valuable for the ICA-owners.

Conclusions: Organizations within the Swedish retail food industry need to work more with dynamic capabilities to be able to compete with the domestic, but even global changes that are happening. This has been shown in earlier research. This study also shows that in accordance to RBV, ICA Sverige AB is one of the most valuable resources for the ICA-owner whereas this enables change and flexibility for the entire organization.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	6
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
ICA - EN OMÖJLIG IDÉ	9
FORTSATT DISPOSITION	11
BEGREPPSDEFINITION	13
TEORI	15
PORTERS FEMKRAFTSMODELL	15
RESURSBASERAT SYNSÅTT	16
VRIO-RAMVERKET	18
KRITIK MOT RBV	21
DEN DYNAMISKA OMVÄRLDENS PÅVERKAN PÅ VARAKTIGA KONKURRENSFÖRDELAR	21
METOD	25
FORSKNINGSDESIGN	25
URVAL	25
EMPIRIINSAMLING	27
EMPIRIANALYS	29
VALIDITET OCH RELIABILITET VID KVALITATIV METOD	29
EMPIRI	31
ENGAGEMANG	31
TRENDER	33
UPPLEVDA FRAMGÅNGSFAKTORER	35
ANALYS	40
POSITIONERING PÅ MARKNADEN UTIFRÅN PORTERS FEMKRAFTSMODELL.....	40
RESURSANALYS	42
<i>ICA Sverige AB</i>	43
<i>Varumärke</i>	45
<i>Sortiment</i>	46
<i>Medarbetarna</i>	47
<i>Kultur</i>	49
DYNAMISKA KAPABILITETER.....	51
SLUTSATS & DISKUSSION	55
SLUTSATS.....	55
DISKUSSION	56
EVENTUELLA BRISTER OCH STUDIENS GENERALISERBARHET	58
FRAMTIDA FORSKNING	59
REFERENSER	60
BILAGA	66

INLEDNING

ICA är Sveriges största dagligvaruhandel och har funnits sedan 1917. ICA Sverige AB:s affärsidé är att vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider. ICA:s affärsidé bygger på den så kallade ICA-Idén, där fria handlare samverkar, vilket innebär att den lokala ICA-handlaren med erfarenhet av sin lokala marknadskänedom och entreprenörskap får möjligheten till att äga butiken och driva den i sin helhet självständigt samtidigt som ICA Sverige äger rätten till läget och varumärket. Tillsammans med fria ICA-handlare driver ICA Sverige AB sin verksamhet och det är det unika samarbetet kring bland annat butiksetableringar, inköp, logistik, IT och marknadskommunikation som gör det möjligt att uppnå skalfördelar.¹ Dagligvarumarknaden i Sverige är idag dominerad av ICA Sverige AB som har en marknadsandel på 50,4% där resterande företag följer efter i fallande ordning (Coop, Axfood, Bergendahls, Lidl, Netto), det har inte skett någon väsentlig förändring i jämförelse med hur det var för ungefär 10 år sedan (DLF, 2018 jfr. Konkurrensverket, 2009)

Konkurrens och varaktiga konkurrensfördelar är grunden för att ett företag ska vara framgångsrikt på en marknad (Besanko, Dranove, Schafer & Shanley, 2013:363–393). Resource-based view (RBV) är ett välanvänt och framstående synsätt inom området för Strategic management (se Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Priem & Butler, 2001; Lockett, Thompson & Morgensen, 2009 m.fl.) där Barney (2002) har utformat VRIO-ramverket som visar hur ett företags resurser kan utmynna i varaktiga konkurrensfördelar om de uppfyller följande specifika kriterier; värdefull, sällsynt, ofullständigt imiterbar samt välorganiserad. Idag används RBV som ett verktyg vid

¹ Hela ovanstående avsnitt är hämtat från: <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/var-verksamhet/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/affarsmodell/>

organisationers strategiutveckling (Wu, 2010). Då RBV är grundläggande för att förstå grunderna för hur konkurrensfördelar skapas (Sirmon, Hitt, Arregle & Tochman Campell, 2010) kan RBV appliceras på olika fenomen och branscher. Eftersom antalet aktörer inom den svenska dagligvaruhandeln ökar (Konkurrensverket, 2018) är det nödvändigt att uppnå konkurrensfördelar vilket innebär företag måste arbeta aktivt för att särskilja sig gentemot konkurrenter (Morschett, Swoboda & Schramm-Klein, 2006).

En marknad med många aktörer kan tyda på hög konkurrens (Porter, 2008) och vid förändring av konkurrensförhållandena ökar vikten av att utveckla och bevara konkurrensfördelar (Fulmer et al., 1998). Trots att marknadsandelarna inte markant har förändrats inom dagligvaruhandeln (DFL, 2018) har nya konkurrenter tagit sig in på marknaden (Konkurrensverket, 2018). Nya trender växer fram inom dagligvaruhandeln i takt med den teknologiska utvecklingen och ett ökat behov och efterfrågan på bekvämlighet vilket har resulterat i att e-handeln har ökat exponentiellt i såväl livsmedelsbranschen och i övriga branscher (E-barometern, 2014). Impulsköp har minskat (Kunc & Krizan, 2018) samtidigt som en utvecklad kunskap hos konsumenter har resulterat i att de idag väljer att förhålla sig till högkvalitativa, närproducerade och ekologiska råvaror i större utsträckning än tidigare och visar på en starkt uppåtgående trend i hur den svenska konsumenten väljer att konsumera (Konsumtionsrapport, 2016). Utvecklingen ställer även krav på en ökad transparens hos företagen och har även resulterat i en form av ny konkurrens på marknaden eftersom dagligvaruhandeln måste ta hänsyn till de nya digitala aktörerna (Konkurrensverket, 2018).

Trender som dessa tyder på omvärldsförändringar vilket Teece, Pisano & Shuen (1997) menar påverkar konkurrenssituationen på marknaden och ställer krav på en flexibel företagsstrategi för att kunna bevara företagets konkurrensfördelar (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003). De senaste åren har exempelvis fokus skiftat från

prissättning till produktkvalitet och ett begränsat utbud anses vara den största orsaken till att kunder är missnöjda, vilket gör att risken för att förlora kunder till en konkurrent tycks fungera som en drivkraft för livsmedelsbutiker att investera i produktkvalitet (Marza & Matsa, 2008). På mer dynamiska marknader är det inte endast ledande organisationer som arbetar med innovation för att nå framgång utan även mindre aktörer som snabbt kan svara på trender har också möjlighet att lyckas (Harris & Emmanuel, 2001).

Utifrån ovanstående redogörelse för utvecklingen inom dagligvaruhandeln är det tydligt att en mer föränderlig och dynamisk miljö ställer krav på att företag arbetar med att skapa och bibehålla resurser och kapabiliteter för att bidra till företagets prestation. I och med e-handelns positiva utveckling har fler aktörer tagit sig in på marknaden vilket har skapat en större konkurrens på marknaden och ställer således krav på företag att särskilja sig gentemot sina konkurrenter.

Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att belysa hur ICA-handlare strategiskt arbetar för att bevara sin marknadsposition i en allt mer dynamisk bransch. Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Hur kan ett aktivt arbete utifrån en resursbaserad syn på konkurrens bidra till att varaktiga konkurrensfördelar nås i dagligvaruhandeln?
- Vilka är de mest värdefulla resurser och kapabiliteter för ICA-handlare i Skåne-regionen?

ICA - en omöjlig idé²

”Vi startade på toppen av en vulkan”, sa Hakon Swenson angående starten av grossistföretaget Hakonbolaget 1917. Vulkanen syftade till att beskriva det pågående första världskriget, vilket i Sverige ledde till stora ransoneringar av livsmedel. Bristen på varor resulterade i kris för livsmedelshandeln och för att hantera krisen hade Hakon Swenson en idé om att förena samarbete och konkurrens. Genom att bli delägare i Hakonbolaget kunde de enskilda handlarna tillsammans bli ekonomiskt solidariska, samtidigt som de självständigt drev sin egen butik. Det var en omöjlig idé, både organisatoriskt och finansiellt, med egna företagare i samverkan. Organisatoriskt sett var det svårt att få individualistiskt inriktade köpmän att samarbeta och ur en finansiell synpunkt var det svårt att skapa kapitaltillväxt för att utveckla rörelsen. Hakon Swenson gjorde idén möjlig; genom gemensamma inköp och andra samarbeten skulle butikerna uppnå stordriftsfördelar, precis som ett kedjeföretag, samtidigt som de konkurrerade med varandra. På samma sätt arbetar de idag, fast under namnet ICA Sverige AB. Samtliga ICA-handlare äger och driver sin butik och samtidigt som de är varandras största konkurrenter samverkar de i logistik och inköp för att uppnå stordriftsfördelar. På så sätt kan de vara nära sina kunder och följa sin vision – att göra varje dag lite enklare.

1938 bildades ICA AB utifrån de inköpscentraler som under 1920- och 1930-talet följt Hakon Swensons omöjliga idé. Startpunkten för ICA:s moderna historia var när ICA-symbolen lanserades 1964 av Rune Monö, en av Sveriges första och främsta industridesigner. Genom att skapa en gemensam symbol kom också möjligheten att samla samtliga handlare under samma varumärke vilket möjliggjorde central annonsering och gemensamma erbjudanden. Först 1972 blev ICA en sammanhållen koncern och styrelsen fick därmed en majoritet av handlare. Det

² Källor som berör detta avsnitt; <https://www.ica-historien.se/>; <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#!/var-verksamhet/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-gruppens-historia/>; <https://www.icafastigheter.se/om-ica-fastigheter/icas-fyra-profiler/>

var också året då det så kallade ICA-avtalet la grunden för den moderna ICA-modellen vilket var en vändpunkt för ICA:s utveckling och etablering av butiker. Avtalet innebar en form av finansiering för nya handlare och kom till för att bevara den omöjliga idén och ge nya handlare och duktiga butiksmedarbetare möjligheten att etablera sig som egna företagare med en liten ekonomisk insats och risk. Samtidigt möjliggjorde ICA-avtalet ett bestämt inflytande för ICA-koncernen över utvecklingen av både handlare och butiksnät. Efter en rad namnbyten på de centrala delarna inom ICA och efter ett 10 års långt ägande av holländska Ahold, renodlades ICA:s ägande och fördelning igen 2013. Det börsnoterade företagsnamnet blev "ICA Gruppen" med ICA Sverige AB som sin huvudsakliga verksamhet. Tillsammans äger ICA-handlarna numera sin inköpscentral genom ett medlemskap i ICA-handlarnas Förbund.

ICA Gruppens kärnverksamhet är dagligvaruhandel och runt det har flertalet verksamheter byggts upp som bidrar till ett attraktivt kunderbjudande och en stabil marknadsposition. Det gemensamma uppdraget är att stötta kärnverksamheten och på bästa sätt tillvarata de utvecklingsmöjligheter som finns inom respektive område. Deras grundvärderingar är enkelhet, entreprenörskap och engagemang. De vill göra varje dag lite enklare, de tror på och drivs av kraften i entreprenörskap och de engagerar sig i sina kunder och vill utvecklas tillsammans med dem för att kunna göra skillnad.

Idag består ICA av olika butiksformat, så kallade profiler. Dessa är ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. Det finns olika krav på butiken för de olika profilerna och syftet med profilerna skiljer sig åt. ICA Nära är mindre och lättillgängliga matbutiker med god service, anpassat sortiment och bra färskvaror som finns nära kunden. Det är den personliga matbutiken som erbjuder sina kunder att handla enkelt och prisvärt varje dag. ICA Supermarket erbjuder kunden ett generöst mat- och dagligvarusortiment till ett bra pris på nära håll, i en butiksmiljö fylld av service, omtanke och matinspiration. Butiken finns där kunderna bor eller arbetar, och fungerar ofta som huvudbutik där en större

del av mat- och dagligvaruinköpen görs. ICA Kvantum ska vara ortens ledande matbutik med mat för både vardag, helg och fest. Butikerna kännetecknas av en hög andel färskvaror samt allergianpassade, hälsoriktiga, ekologiska alternativ och ett lokalt sortiment. ICA Kvantum är tillgängligt med generösa öppettider, näthandel och bra lägen i centrum eller lägen som är trafikorienterade. På Maxi ICA Stormarknad finns allt på ett ställe till bra priser. Förutom det breda sortimentet av livsmedel finns även ett brett sortiment av specialvaror. Trots sin storlek, ska Maxi ICA Stormarknad vara ett inköpsställe där det går enkelt och snabbt att handla. Detta genom att erbjuda ett kundvarv där kunden möter alla sortiment på ett naturligt sätt, i väl tilltagna kundytor, breda gångar och rejäla gavlar och säljplatser. Butikerna har generösa öppettider och ligger vid trafikerade lägen, företrädesvis där kunden bor så att kunden lätt och smidigt kan ta sig till butiken.

Fortsatt disposition

TEORI - Här behandlas de teoretiska synsätt och ramverk som ligger till grund för studien. Inledningsvis presenteras Porters femkraftsmodell för att på så sätt kunna positionera ICA på marknaden i analysen. Därefter presenteras det resursbaserade synsättet (RBV) som är studiens teoretiska utgångspunkt där även kritik tas upp och slutligen presenteras en vidareutveckling av RBV genom dynamiska kapabiliteter. Tyngdpunkten i kapitlet ligger i de två teorier som berör varaktiga konkurrensfördelar och som utgör huvuddelen av analysen.

METOD - Studiens metodavsnitt beskriver och argumenterar för studiens tillvägagångssätt. Avsnittet är uppdelat efter forskningsdesign, urval, empiriinsamling, analys samt validitet och reliabilitet. Studien baseras på en kvalitativ fallstudie av ICA där urvalet består av utvalda ICA-handlare. Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer vilka har genomförts med hjälp av en intervjuguide som innefattat frågor utifrån valda teman. Empirianalysen har

genomförts genom att koda det insamlade materialet efter återkommande teman; engagemang, trender och upplevda framgångsfaktorer. Slutligen presenteras ett stycke som diskuterar studiens validitet och reliabilitet sett utifrån kvalitativa studier.

EMPIRI - Här presenteras studiens empiriska material som utgår från de intervjuer som genomförts. Kapitlet är uppdelat i tre avsnitt som speglar de teman vi sett i det insamlade materialet; engagemang, trender och upplevda framgångsfaktorer. Uppdelningen görs för att ge läsaren en mer överskådlig bild över det empiriska materialet och därmed på ett lättare sätt kunna följa med i texten.

ANALYS - I kapitlet analyseras respondenternas åsikter och svar som presenteras i empirikapitlet. Analysen grundar sig i de teoretiska perspektiv och synsätt som tidigare presenterats i teorikapitlet. Inledningsvis analyseras ICA utifrån Porters femkraftsmodell för att positionera ICA på marknaden och ge läsaren en förståelse om hur marknaden ser ut. Därefter analyseras de identifierade resurserna från empiriavsnittet utifrån VRIO-ramverket, och kapitlet avslutas med hur de identifierade resurserna och övrig empiri kan analyseras utifrån dynamiska kapabiliteter.

SLUTSATS & DISKUSSION - Här presenteras studiens slutsatser som svarar på studiens frågeställningar. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens resultat och här ges även förslag på vidare forskning inom området.

Begreppsdefinition

Centralstyrt: Kedjor i dagligvaruhandeln med en centralt placerad styrning och där varje butik inom kedjan har en butikschef, i jämförelse med ICA-handlare som är enskilda butiksägare för varje enskild butik.

Dagligvaruhandel: De butiker där konsumenter kan samla inköp av både livsmedel och andra dagligvaror som exempelvis städ- och hygienartiklar. Dessa livsmedel och varor köps regelbundet för att fylla ett vardagligt behov.

Dynamiska kapabiliteter: Studien utgår från definitionen av Teece et al. (1997) vilket innebär ett företags förmåga att integrera, skapa och omkonfigurera interna och externa resurser för att anpassa sig till snabbt föränderliga miljöer.

EMV: Egenmärkta varor, exempelvis ICA Basic.

ICA Gruppen: Det börsnoterade företagsnamnet.

ICA-handlare: Fria entreprenörer som äger och driver ICA:s butiker.

ICA Sverige AB: ICA Gruppens huvudsakliga verksamhet. Benämns som "ICA" i resterande delar av studien.

Kapabiliteter: Aktiviteter som ett företag utför bättre än deras konkurrenter.

Resurs: Förklaras som tillgångar, och inkluderar allt från organisatoriska processer, information, humankapital, kunskap, företagsattribut och kapabiliteter, som kontrolleras av företaget och användas för strategiimplementering för att öka företagets effektivitet och produktivitet. (Barney, 1991).

Resursbaserat synsätt: Översättning av Barneys (1991) resource-based view (RBV). Benämns som resursbaserat synsätt eller RBV i studien.

Trend: En generell riktning som utvecklar eller förändrar någonting.

VRIO-ramverk: Ett ramverk av Barney (1991) som visar huruvida en resurs kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar genom att undersöka om resursen uppfyller

kriterierna - värdefull (value), sällsynt (rare), ofullständigt imiterbar (imperfect imitability) och välorganiserad (organized).

Värdefull: Det självständiga ordet värdefull definieras inte i likhet med “värdefull” i VRIO-ramverket, utan definieras här i enlighet med Svenska Akademin (2019) som något som har stort värde.

TEORI

Teoriavsnittet ämnar redogöra för traditionella teoretiska ramverk och synsätt kopplat till konkurrensfördelar. Inledningsvis beskrivs Porters femkraftsmodell, som fokuserar på externa faktorer för att kunna positionera företag på marknaden. Vidare beskrivs det resursbaserade synsättet (RBV), som fokuserar på interna resurser och hur dessa kan användas för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Som en vidareutveckling av RBV redogörs det även för dynamiska kapabiliteter som syftar till att undersöka hur företag kan behålla varaktiga konkurrensfördelar på en mer dynamisk marknad.

Porters femkraftsmodell

Porters femkraftsmodell är en modell och teori som flitigt används inom området för Strategic management där modellen ämnar förklara de externa faktorerna som främjar ett företags prestation (Barney, 1991). Modellen är även ett verktyg som beskriver industrins attraktivitet och lönsamhet (Porter, 1985:5). Den ger möjlighet att utforska de faktorer som påverkar ett företags vinst och klassificerar dessa faktorer i utifrån fem krafter vilka förklarar konkurrens och den vertikala kedjan (Besanko et al. 2013:258). Sedan originalet publicerades år 1980 har en reviderad version publicerats (Porter, 2008) och den här studien kommer att utgå från och hänvisa till den senare och reviderade versionen.

De olika faktorerna delas in i följande fem krafter; (1) hot från nya etablerare, (2) leverantörernas förhandlingskraft, (3) köparens förhandlingskraft, (4) hot från substitut samt (5) befintlig konkurrens på marknaden (Porter, 2008). Den befintliga konkurrensen på marknaden påverkas av de övriga fyra krafterna (Besanko et al. 2013:259). Genom att skapa en förståelse för de olika krafterna skapas en bild av marknadens konkurrensintensitet vilket i sin

tur ger en tydlig insikt i vilken position som är mest fördelaktig för ett företag att inta på marknaden (Porter, 2008).

Hot från nya etablerare är beroende av inträdesbarriärerna på marknaden, det vill säga hur lätt det är att starta nya konkurrerande verksamheter (Porter, 2008). Det som påverkar inträdesbarriärerna är bland annat vilka regleringar som finns på marknaden, om det krävs stora volymer samt investeringar för att vara konkurrenskraftig (Porter, 1985). Företag som besitter skalfördelar och kan hålla låga kostnader har således en fördel mot nya etablerare på marknaden (Porter, 2008). Leverantörernas förhandlingsstyrka är beroende av huruvida det finns få eller många leverantörer på marknaden samt huruvida det finns möjlighet att substituera en leverantör eller inte (Porter, 2008). I motsats till leverantörers förhandlingsstyrka är kundernas förhandlingsstyrka hög när utbudet av butiker är stort och således låg när utbudet av butiker är litet (Porter, 1985). Substitut definieras enligt Porter (2008) som produkter och/eller tjänster vars attribut är likadana samt fyller samma funktion som den befintliga produkten eller tjänsten. Den befintliga konkurrensen på marknaden kan komma till uttryck på flera olika sätt.

Studien positionerar sig utifrån Porters (2008) fem krafter genom att definiera ICA och andra externa matgrossister som leverantörer. Vidare definieras kunder som konsumenter, det vill säga de som handlar hos ICA-handlarna.

Resursbaserat synsätt

Det resursbaserade synsättet har sedan slutet av 1900-talet blivit en viktig del inom området för strategic management (Priem & Butler, 2001; Lockett et al., 2009). Penrose (1959) var en av de första som började arbetet med teorin men flertalet forskare (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993 m.fl.) har haft en betydande roll för att föra

forskningen framåt och fortsätta utveckla teorin. Innan RBV etablerades som teori var den externa positioneringen på marknaden i fokus (Porter, 1980) som sedan ändrades till ett internt fokus i samband med RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Det resursbaserade synsättet utgår från de interna delarna av en organisation och undersöker kopplingen mellan organisationers resurser och dess prestation samt hur resurserna bidrar till eventuella konkurrensfördelar (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999). RBV ämnar att även förklara hur prestationen kan skilja sig åt mellan företag inom samma bransch (Zott, 2003).

För att kunna skapa konkurrensfördelar krävs det att en organisation skapar ett större värde än sina konkurrenter vilket är beroende av vilka resurser och kapabiliteter organisationen besitter (Besanko et al., 2013:367). Ett företags resurser och kapabiliteter är i sig inte en källa till varaktiga konkurrensfördelar, utan de blir varaktiga först när de har motstått försök att dupliceras och neutraliseras av konkurrenter (Besanko et al., 2013: 367) vilket innebär att alla resurser inte kan bli varaktiga konkurrensfördelar (O'Shannasy, 2008). Studien kommer utgå från Barneys (1991) definition av både konkurrensfördel och varaktig konkurrensfördel. Konkurrensfördelar och varaktiga konkurrensfördelar definieras som strategier som adderar värde till ett företag samtidigt som strategierna inte appliceras av någon annan aktör på marknaden (Barney, 1991). En konkurrensfördel blir varaktig först när andra aktörer har försökt, men misslyckats, kopiera nyttan av den (Barney, 1991).

Resurser definieras och förklaras som tillgångar, och inkluderar allt från organisatoriska processer, information, humankapital, kunskap, företagsattribut och kapabiliteter, som kontrolleras av företaget och används för att implementera strategier och därigenom öka företagets effektivitet och produktivitet (Barney, 1991).

Resurser kan således representera flertalet aspekter av ett företag och för att underlätta sorteringen av olika typer av resurser har Barney (1991) delat upp resurser i tre olika

huvudkategorier; (1) fysiska resurser, (2) humankapital samt (3) organisatoriska resurser (med stöd av Becker, 1964; Williamsson, 1975 och Tomer 1987, i Barney, 1991). Fysiska resurser inkluderar den teknologi som används i företaget, dess geografiska lokalisering, utrustning samt tillgången till råmaterial (Barney, 1991). Den andra kategorin, humankapital, speglar mer mjuka värden och inkluderar de anställda i företaget och den erfarenhet, utbildning, omdöme och intelligens de besitter (Barney, 1991). Den sista kategorin organisatoriska resurser speglar företagets struktur, formell och informell planering, koordinationssystem, kontrollsystem samt informella relationer mellan grupper inom företaget (Barney, 1991). Vidare skiljs det även på materiella och immateriella resurser, där materiella syftar till fysiska resurser som exempelvis utrustning och immateriella syftar till resurser som inte går att ta på fysiskt som exempelvis kunskap och strategier (Barratt & Oke, 2007).

För att uppnå varaktiga konkurrensfördelar utgår RBV från att resurser är heterogena och imperfekt mobila (O'Shannassy, 2008). Heterogenitet innebär att resurserna är ojämnt fördelade mellan företag och imperfekt mobila syftar till att resursen inte kan köpas på faktormarknaden (Besanko et al., 2013:236; Barney, 1991). De två begreppen utgör en grundläggande utgångspunkt eftersom det inte är möjligt att uppnå varaktiga konkurrensfördelar på en marknad där alla företag besitter samma typ av resurser (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Besanko, et al., 2013:236).

VRIO-ramverket

För att ett företag ska ha möjlighet att erhålla varaktiga konkurrensfördelar behöver resurserna uppfylla fyra kriterier; de ska vara värdefulla, sällsynta, ofullständigt imiterbara samt välorganiserade (Barney, 1995; Barney & Hesterly, 2015). Dessa kriterier ligger till grund för

det ramverk som presenteras i Barney (1995, 2002) samt Barney & Hesterly (2015) och förkortas utifrån ovanstående kriterium som VRIO³.

Figuren nedan visar hur en resurs klassificeras beroende på vilka kriterier som uppfylls. Konkurrensparitet innebär att andra aktörer har tillgång till samma resurs och därmed finns ingen konkurrensfördel (Landström & Löwengren, 2009:223), medan en temporär konkurrensfördel innebär att en aktör kan ha ett teknologiskt försprång och således inneha en konkurrensfördel ända till andra aktörer på marknaden lyckas kopiera denna (Peteraf & Bergen, 2003).

Värdefull?	Sällsynt?	Svårimiterade?	Effektivt organiserad?	Typ av konkurrens
Nej	-	-	Nej	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	-	↕	Konkurrensparitet
Ja	Ja	Nej		Temporär fördel
Ja	Ja	Ja	Ja	Uthållig fördel

Figur 1. Framställning av VRIO-ramverket med inspiration från Barney (2002:173).

En resurs anses värdefull när den möjliggör för ett företag att implementera och använda sig av strategier som förbättrar företagets effektivitet och produktivitet (Barney, 1991). Graden av sällsynthet i en resurs är beroende av huruvida nuvarande eller potentiella konkurrenter har tillgång till samma resurs och vidare menar Barney (1995) att en resurs inte kan bidra till varaktiga konkurrensfördelar när flera aktörer har tillgång till denna.

Enligt Barney (1995) är det inte möjligt att en resurs leder till varaktiga konkurrensfördelar när flertalet aktörer har tillgång till samma resurs då det möjliggör för

³ Översatt från engelskans value, rare, imperfect imitability and organization (Barney, 1995).

konkurrenterna att både utnyttja och tillämpa liknande strategi som det ursprungliga företaget. Samma princip gäller när det krävs flera värdefulla resurser i en kombination för att implementera en strategi; om sammansättningen värdefulla resurser inte är sällsynta kan andra företag duplicera dessa och implementera dem i sin egen strategi (Barney, 1995). Samtidigt bör företag inte avfärda värdefulla resurser som inte är ovanliga eftersom de kan vara en anledning till att företaget kan fortsätta existera på marknaden (Landström & Löwengren 2009:223). Avslutningsvis är det enligt Barney (1991) inte redogjort för hur hög nivå av sällsynthet en resurs måste inneha för att anses utgöra en varaktig konkurrensfördel.

När andra aktörer på marknaden inte kan erhålla och införskaffa samma resurser som ett företag anses de resurserna vara ofullständigt imiterbara. En resurs måste uppfylla ett av följande kriterium, eller flera i kombination, för att klassificeras som ofullständigt imiterbar; (1) Den går inte att anskaffa på grund av unika historiska anledningar, (2) det finns en kausal tvetydighet bakom resursen och (3) det råder social komplexitet bakom resursen (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; 1995; 2002). Historiska anledningar syftar till när en resurs skapas genom specifika historiska händelser eller under en lång period (Barney, 2002:165). Vidare innebär kausal tvetydighet att det är svårt för andra företag att identifiera den specifika resurs som bidrar till konkurrensfördelar (Barney, 2002:167). Slutligen innebär den sociala komplexiteten att resurser kan vara grundade i företagskultur eller relationer mellan medarbetare på företaget (Barney, 1991).

Det sista kriteriet för en resurs möjlighet att bli en varaktig konkurrensfördel innebär att ett företag formar och utnyttjar sina resurser på ett sätt som ger dem konkurrenskraft (Barney, 1995). De interna processer i en organisation, som påverkar huruvida den är välorganiserad eller inte, är exempelvis interna och externa strukturer, kunskap, ledarskap och kontrollsystem vilka är svåra att imitera (Barney, 2002:171–172).

Kritik mot RBV

RBV är en av de mest framstående teorierna inom området för strategic management men har trots detta fått motta viss kritik. Kritiken riktades främst mot att teorins statistiska förhållningssätt förutsätter en stabil miljö och således inte är anpassningsbar till mer dynamiska förhållanden (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Enligt Kraaijenbrink, Spender & Groen (2010) råder det även stor otydlighet kring hur och om teorin kan förklara uppkomsten av varaktiga konkurrensfördelar. Varaktiga konkurrensfördelar uppstår när resurser uppfyller kriterierna i ramverket (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000). Svårigheterna i att mäta hur värdefull en resurs egentligen är, vilket främst gäller de immateriella tillgångarna, gör också att ramverket brister (Akio, 2005). Kraaijenbrink et al. (2010) menar att varaktiga konkurrensfördelar inte är sprunget ur ett statiskt förhållningssätt utan teorin behöver placeras ett mer dynamiskt perspektiv för att på ett mer fördelaktigt sätt fånga kärnan av varaktiga konkurrensfördelar. Det är även tveksamt om varaktiga konkurrensfördelar är möjliga att uppnå på mer dynamiska marknader (D'Aveni, Dagnino & Smith, 2010). Ytterligare kritik som framförts är den breda definitionen av resurser och att mer explicita urskiljningar av resursens egenskap skulle förbättra teorin (Kraaijenbrink et al. 2010). Den presenterade kritiken mot teorin har resulterat i att studien även inkluderar dynamiska kapabiliteter för att undersöka hur företag kan skapa hållbara konkurrensfördelar i en mer föränderlig miljö.

Den dynamiska omvärldens påverkan på varaktiga konkurrensfördelar

Utifrån kritiken mot RBV har forskare som Teece et al. (1997), Eisenhardt & Martin (2000) och Winter (2003) utvecklat begreppet dynamiska kapabiliteter. Dynamiska kapabiliteter avser förklara hur företag kan säkerställa och bibehålla konkurrensfördelar i en mer föränderlig miljö genom strategiska och organisatoriska processer skapa eller förändra sammansättningen av företagets resurser (Teece et al., 1997, Eisenhardt & Martin, 2000). För att bevara

konkurrensfördelar i en dynamisk miljö är det av största vikt att ett företags strategi innehåller flexibilitet för att således undvika att konkurrerande aktörer kan härma dem (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Teece, 2007). Ett företag som har starka kapabiliteter har möjlighet att skapa varaktiga konkurrensfördelar (Besanko et al. 2013:367) och där dess framgång anses vara högst beroende av dess kapabiliteter och humankapital (Galbreath, 2005).

Ett företags organisatoriska processer utgör de dynamiska kapabiliteterna (Teece et al. 1997). Winter (2003) definierar kapabiliteter som välutvecklade organisatoriska rutiner, där rutiner uppkommer genom repetition och inlärt beteende. Besanko et al. (2013:367) definierar kapabiliteter som aktiviteter ett företag utför bättre än dess konkurrenter. Teorin om organisatoriska kapabiliteter innebär att ett företag har förmåga att utveckla och nyttja sina resurser på ett sätt som kan resultera i konkurrensfördelar (Winter, 2003). Organisatoriska kapabiliteter är ofta svåra att imitera vilket dels beror på processen som de utvecklas i (Dierickx & Cool, 1989; Winter, 2003). Teece et al. (1997) definierar dynamiska kapabiliteter som "... [a] firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece et al., 1997:516). Studien utgår från ovanstående definition av dynamiska kapabiliteter som; ett företags förmåga att integrera, skapa och omkonfigurera interna och externa resurser för att anpassa sig till snabbt föränderliga miljöer.

Winter (2003) delar upp kapabiliteter i olika nivåer och skiljer främst mellan grundläggande kapabiliteter och dynamiska kapabiliteter, där de grundläggande kapabiliteter innefattar de processer som krävs för ett företag ska kunna fortsätta existera på marknaden och benämns även som kortsiktiga. Dessa skiljer sig gentemot dynamiska kapabiliteter, vilka innefattar processer som förändrar produktionsprocessen, produktattribut eller den befintliga marknaden på något sätt och därmed benämns långsiktiga (Winter, 2003). Företag som har starka dynamiska kapabiliteter har en förmåga att anpassa sig efter den externa miljön samt

utnyttja nya marknadsmöjligheter för att på så sätt skapa nya källor till konkurrensfördelar (Besanko et al., 2013:390). Enligt Teece et al. (1997) växer dynamiska kapabiliteter fram ur ett företag över tid och kan således inte köpas. Förändring behöver inte endast komma från dynamiska kapabiliteter utan företag kan skapa förändring ändå, vilket Winter (2003) benämner som ad-hoc problemlösning som innefattar icke-repetitiva processer som uppstår på grund av omvärldsförändringar.

Omvärldsförändringar påverkar således konkurrensen på marknaden samt kan resultera i att befintliga resurser blir utdaterade (Teece et al., 1997). Det finns olika typer av dynamiska marknader och Eisenhardt & Martin (2000) kategoriserar dessa efter *måttligt dynamiska* och *högdynamiska*. De marknader som är måttligt dynamiska karaktäriseras av förändring som sker i stabila miljöer och aktörerna på marknaden är kända vilket gör utfallet mer förutsägbart (Eisenhardt & Martin, 2000). Till skillnad från måttligt dynamiska marknader, där det är möjligt att göra en beslutsanalys innan förändringen sker, är högdynamiska marknader en instabil miljö och varken aktörerna eller framgångsrika affärsmodeller är tydliga.

Det dynamiska förhållningssättet utgår från att dynamiska kapabiliteter är en grund för varaktiga konkurrensfördelar i en dynamisk miljö (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Lin & Wu, 2014, m.fl.). På en högdynamisk marknad anses det svårt, om inte omöjligt, att uppnå varaktiga konkurrensfördelar (D'Aveni et al., 2010; Eisenhardt & Martin, 2000). För att ha möjlighet att konkurrera på dessa marknader krävs det att företag arbetar mot, och strävar efter, att skapa temporära konkurrensfördelar (D'Aveni et al., 2010). I en dynamisk miljö anses de nya källorna till konkurrensfördelar, som uppnås genom dynamiska kapabiliteter, snabbt kunna raderas då flertalet aktörer har möjlighet att imitera dessa (D'Aveni et al., 2010). I takt med att en miljö blir allt mer dynamisk bör ett företags strategi ses som en manövrering i ett dynamiskt landskap istället för statisk positionering i form av resurser, positioner och kapabiliteter och därmed bör företag ägna mer tid åt att skapa temporära

konkurrensfördelar istället för varaktiga (D'Aveni et al., 2010). Den temporära konkurrensfördelen försvinner när andra konkurrenter på marknaden har lyckats imitera och således hunnit ikapp (Peteraf & Bergen, 2003). För att ett företag ska ha möjlighet att skapa sig en framstående position på marknaden krävs således att de kan skapa ständiga temporära konkurrensfördelar (D'Aveni et al., 2010; Teece et al., 1997). Vidare kan Eisenhardt & Martins (2000) definition av dynamiska kapabiliteter likställas med ständigt temporära konkurrensfördelar.

METOD

Metodavsnittet redogör och argumenterar för studiens tillvägagångssätt. Inledningsvis beskrivs studiens forskningsdesign, urval och respondenter, som består av sju aktiva ICA-handlare samt en som har gått i pension. Vidare beskrivs även hur det empiriska materialet har samlats in och analyserats. Avsnittet avslutas med ett stycke om studiens validitet och reliabilitet, sett utifrån kvalitativa studier.

Forskningsdesign

Studien har utgått från en kvalitativ fallstudie. Det som avgör huruvida det är en kvalitativ eller kvantitativ studie är enligt Bryman & Bell (2015:392) vad som betonas i studien. Studien betonar ord istället för siffror och grundas i att försöka framhäva vad intervjupersonerna säger. Vidare motiveras valet av en fallstudie då studien ämnar att på djupet undersöka hur ICA-handlare arbetar för att behålla sin marknadsposition i en allt mer dynamisk bransch. En fallstudie är således motiverad då Denscombe (2000:42) menar att en fallstudie, med fokus på en eller flera instanser, är lämplig när ett fenomen ska undersökas på djupet. En fallstudie anses även vara användbar när studier undersöker händelser i nutid (Bryman & Bell, 2015:70). Genom att undersöka ICA-handlare har vi försökt belysa ett fenomen som grundar sig i deras framgång i att bevara sin position på marknaden under flera årtionden. Studien utgår från hur ICA-handlarna idag arbetar för att skapa och bevara konkurrensfördelar på en intensiv marknad. ICA-handlare lämpade sig som fallföretag då dem befinner sig i en marknad som potentiellt står inför stora förändringar.

Urval

Urvalsprocessen har utförts i två steg och kan jämföras med två typer av urval. Studiens första urval var strategiskt, vilket innebär att urvalet väljs utifrån olika specifika kriterier som behövs

för att besvara de valda forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2015:430). Enligt Alvehus (2013:67) är den här typen av urval mest effektiv när specifika kunskaper eller erfarenheter krävs. Studiens strategiska urval har varit ICA-handlare då de besitter kunskapen om att driva en ICA-butik. I nästa steg använde vi oss av ett bekvämlighetsurval genom att begränsa urvalet av ICA-handlare till Skåne-regionen. Det är ett så kallat icke-sannolikhetsurval och kategoriseras som ett av de enklare urvalen, där personer som är lättillgängliga för författarna utgör studiens intervjupersoner (Skärvad & Lundahl, 2017:199).

Vi har varit i kontakt med en av ICA:s regionchefer och därigenom fått information om att ICA-handlare inte har någon gemensam utgångspunkt för strategiskt arbete. Studien utgår därför från att varje enskild ICA-handlare, oberoende av profil, har en individuell strategisk plan för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Vi har valt att kontakta ICA-handlare i Skåne, med fokus på Lund, Malmö och Helsingborg med omnejd, då det var inom rimliga gränser för att ha personliga möten med intervjupersonerna. Urvalet består av sju aktiva ICA-handlare samt en som har gått i pension. Hur länge ICA-handlarna arbetar inom ICA varierar men det uträknade snittet är cirka 32 år. En intervjuperson särskiljer sig från resterande med hänsyn till att han har arbetat inom ICA i sex år.

De profiler som har deltagit i studien är: Supermarket, Kvantum och MAXI. Profilen Nära har inte varit med i studien men vi tror inte att det har haft en väsentlig påverkan på resultatet eftersom ICA-handlarna är olika individer och arbetar således på olika sätt. Hade studien däremot syftat till att undersöka skillnaderna mellan de olika profilerna hade det eventuellt haft en påverkan på resultatet.

Profil	Kön	Antal år inom ICA (cirka)	Status	Intervju nummer	Lokalisering av butik	Tidsåtgång
Supermarket	Man	34 år	Aktiv	2	Kävlinge	40 minuter
Supermarket	Man	43 år	Aktiv	3	Lund	35 minuter
Kvantum	Man	6 år	Aktiv	1	Helsingborg	66 minuter
Kvantum	Man	30 år	Aktiv	6	Malmö	50 minuter
Kvantum	Man	25 år	Aktiv	5	Höganäs	52 minuter
Kvantum	Man	50 år	Pensionär	8	Svedala	65 minuter
Maxi Stormarknad	Man	28 år	Aktiv	7	Helsingborg	46 minuter
Maxi Stormarknad	Man	30 år	Aktiv	4	Löddeköpinge	50 minuter

Tabell 1. En överblick av studiens respondenter

Empiriinsamling

Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Förarbetet inför intervjuerna har innefattat att sammanställa en intervjuguide utifrån vald teoretisk grund och frågorna har delats in i olika teman. Syftet med intervjuguiden var att säkerställa att vi fick svar på viktiga frågor som berörde våra utvalda teman. Intervjuguiden har således följts i mån om att säkerställa detta men beroende på respondenternas svar har vi inte ställt alla frågor i samma följd. Enligt Bryman & Bell (2015:481) är fördelen med semistrukturerade intervjuer att författaren inte behöver följa sin intervjuguide lika strikt som vid strukturerade intervjuer. Vidare ges författaren möjlighet att vara mer flexibel i styrningen av intervjuens riktning genom att avgöra vilka frågor som är passande att ställa och i vilken ordning. Öppna frågor och flexibilitet ökar också chansen till mer djupgående svar eftersom intervjupersonen får möjlighet att individuellt utforma sina svar. Vi har gjort vårt yttersta för att låta samtliga intervju personer reflektera och svara på

frågorna i sin egen takt och anpassa följdfrågor utifrån deras svar. Därav har de följdfrågor som ställts varierat mellan intervjuerna.

Datum och tid för intervju har bokats med respektive respondent per telefon eller mail och har genomförts på plats i respektive ICA-handlares butik för att underlätta för respondenterna. Val av plats för genomförandet av intervjun är viktigt att fundera över inför en intervju eftersom miljön påverkar samtalet (Trost, 2005:44). Alla tre författare har försökt att närvara vid samtliga intervjuer, men av olika anledningar har ett par av intervjuerna genomförts av endast två av författarna. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat studiens resultat eftersom intervjun kan ha tagit en annan riktning när endast två författare har närvarat, men med hänsyn till att varje intervju är unik och frågorna är relativt öppna så tror vi inte att det har haft en avsevärd påverkan på resultatet.

Intervjupersonerna har fått en kort beskrivning av studien när vid vår första kontakt och vid intervjutillfället har vi förklarat studiens syfte, förtydligat vilken roll de har i studien samt hur materialet ska användas. Kvale & Brinkmann (2009:144) hävdar att en orientering bör ges innan intervjun påbörjas för att definiera situationen för den som intervjuas. Vi har också redogjort för att intervjun, med deras tillåtelse, kommer att spelas in och vi har även redogjort för de etiska forskningsprinciperna. Samtliga intervjuer har spelats in för att transkriberas, vi har dock valt att endast transkribera det som intervjupersonerna har sagt som har varit av relevans för att uppnå studiens syfte och besvara frågeställningarna. Att spela in en intervju är viktigt främst för att författaren kan fokusera på själva intervjun (Bryman & Bell, 2015:494) men även för att kunna gå tillbaka och se över materialet när det är dags att påbörja analysarbetet. På så sätt har materialet hela tiden funnits lättillgängligt och vi har tydligt sett vad intervjupersonerna har sagt.

Empirianalys

Att analysera kvalitativ empiri är i regel mer krävande än att analysera kvantitativ empiri eftersom det inte finns någon erkänd teknik för att koda empirin, samtidigt medför kvalitativa studier dessutom stora mängder empiri vilket kan vara svårt att sortera och dra slutsatser från (Bryman & Bell, 2015:574). Det finns dock olika sätt för att försöka underlätta ett analysarbete i kvalitativ form. Eisenhardt (1989) presenterar en metod där den insamlade empirin, efter att den har transkriberats, delas in i kategorier eller dimensioner för att sedan leta efter lik- och olikheter bland respondenternas svar. Vidare finns det olika sätt att välja dessa kategorier eller dimensioner som bestäms antingen utifrån forskningsproblemet, befintlig litteratur eller egenvalda kategorier (Eisenhardt, 1989). Transkriptionerna har underlättat analysarbetet då dessa har gjort materialet mer lättöverskådligt och därmed lättare att hantera.

Materialet har sedan kategoriserats efter teman som varit återkommande i intervjuerna (engagemang, trender och upplevda framgångsfaktorer) samt med stöd från intervjuguiden. Sorteringen av materialet har gjorts med utgångspunkt från forskningsfrågorna och vi har sedan valt ut de resurser som varit mest förekommande och tydligast framhävda. De valda teoretiska resonemangen Porters femkraftsmodell, VRIO-ramverket och dynamiska kapabiliteter har använts som verktyg för att analysera empirin. Respondenternas svar har diskuterats kontinuerligt för att identifiera både svar som liknar varandra men även svar som skiljer sig från varandra, för att på så sätt skapa ett djup i analysen.

Validitet och reliabilitet vid kvalitativ metod

Vid kvantitativa studier används begreppen validitet och reliabilitet för att avgöra studiens kvalitet men eftersom kvalitativa studier inte kan bedömas utifrån siffror är dessa inte är applicerbara på den här studien. För att bemöta denna problematik har vi utgått begreppen

trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera (Bryman & Bell, 2015:400–403).

Vi har följt de regler och riktlinjer som finns vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet och relevant litteratur som beskriver utförandet av en studie. Vi har dessutom informerat våra intervjupersoner om att de har möjlighet att ta del av studien när den är färdig och höra av sig ifall de har några kommentarer eller funderingar. Eftersom vi har gjort en fallstudie på en specifik samling företag, kan resultatet vara svårt att tillämpa på en annan studie. Däremot, om andra författare har för avsikt att undersöka samma organisation kan resultatet vara av relevans beroende på studiens ämnesområde. Vi har noggrant redogjort för samtliga moment och bearbetat texten allteftersom. Vi har utgått från att tolka resultatet på ett objektivt sätt och eftersom studien inte har ställt några krav på att intervjupersonerna ska delge känslig information, anser vi att det heller inte funnits någon risk för subjektiv tolkning av resultatet.

EMPIRI

Empiriavsnittet ämnar redogöra för det insamlade materialet från studiens intervjuer. Avsnittet följer de olika teman som identifierats i det insamlade materialet; engagemang, trender och upplevda framgångsfaktorer. Det beskriver hur ICA-handlarnas arbetar för att engagera sig i, för dem, viktiga saker både internt och externt. Utifrån respondenterna är de största trenderna just nu e-handeln, närproducerad mat och lokala råvaror samt tidsoptimering, och de främsta framgångsfaktorerna är ICA Sverige AB, varumärket, sortimentet, medarbetarna och kulturen.

Majoriteten av alla respondenter började sin karriär på ICA redan som yngre på antingen lager eller i butik. Under karriären har samtliga intervjupersoner fått möjligheten att klättra inom organisationen och har därigenom fått möjligheten att ta över ett eget ICA. Många av dessa har påbörjat sin karriär som ICA-handlare genom att ha en mindre profil under ett antal år och därefter tagit sig an större profiler. Bland dessa finns även ICA-handlare som arbetat som tjänstemän inom ICA. En respondent har en tidigare bakgrund inom ett annat yrke och påbörjade sin karriär inom ICA senare i livet. De flesta respondenterna har arbetat inom ICA i mer än 25 år, urvalets genomsnittliga tid inom ICA är cirka 32 år (se tabell 1).

Engagemang

Det är tydligt att det är viktigt att ha olika typer av engagemang som ICA-handlare då många både är engagerade inom olika delar av ICA men även har ett stort lokalt engagemang. Inom ICA finns det olika typer av utskott och styrelser som ICA-handlare har möjlighet att engagera sig inom för att ha en större möjlighet att påverka organisationen i den riktning handlarna vill.

Det är däremot inget krav att vara med i ett utskott för att ha möjlighet att påverka, utan ICA-handlarna har redan inflytande över ICA då de är majoritetsägare genom ICA-handlarnas förbund. Det lokala engagemanget, i form av samarbete med diverse lokala aktörer är, lyfts fram som viktigt för många av respondenterna.

“[...] Vi är en stor arbetsgivare vi har nästan hälften av dagligvaruhandeln i Sverige vilket gör att vi har ett stort ansvar och det är viktigt för oss att synas på rätt sätt.” (Ica-handlare 1, Kvantum)

Det lokala engagemanget varierar beroende på var handlarna är belägna, men den gemensamma nämnaren är att de strävar efter att göra positiva avtryck på sin lokala marknad. Flertalet har ett nära samarbete med aktörer där ändamålen skiljer sig åt beroende på det egna intressen samt de behov som finns lokalt. Några handlare uttrycker ett stort intresse för att försöka skapa ett effektivt hållbarhetsarbete både organisatoriskt men även på lokal nivå. Exempelvis har en ICA-handlare att de har ett nära samarbete med Naturskyddsföreningen. Butiken arbetar kontinuerligt för att dels engagera sig inom hållbarhet genom representation på miljömässor samt att få butiken att bli mer hållbar genom temaveckor samt få förslag på aktiviteter som butiken kan arbeta med. Naturskyddsföreningen har även hjälpt butiken med att placera reklam för att på så sätt ha ett hållbarhetstänk även där. Andra ICA-handlare engagerar sig i idrottsföreningar och näringslivsutskott. Det lokala engagemanget anses vara typiskt och en stor central del för ICA och det finns en frihet att välja vilka aktiviteter man vill sponsra och samverka i, vilket gör att ICA syns i många olika sammanhang.

Trender

Konsumenterna ställer idag höga krav på att butikerna ska erbjuda ett brett sortiment. Butikerna erbjuder både hållbara och ekologiska varor samt varor som är lokal- och närproducerade, vilket således är ett sätt att möta växande trender. Det finns även en större efterfrågan på färska alternativ i form av både färdigmat och råvaror då allt fler konsumenter ägnar sig åt tidsoptimering och är mer medvetna om deras matintag.

“Den starkaste trenden är att... Jag skulle säga att allting går i cykler kan man säga. Vi är tillbaka till det gamla, men på ett modernt sätt. Alltså allting ska vara närodlad, ekologiskt, lokalt och förr var det en självklarhet [...] Allting ska vara hållbart, vilket det också var förr men emellan det så kom ju perioden med slit och släng, plast och sådant ni vet. Ungdomarna kan det jättebra; vad man ska äta och inte äta.” (Ica handlare 3, Supermarket)

Samtliga ICA-handlare lyfter fram vikten av att tillhandahålla ekologiska och närodlade varor i sortimentet oavsett var butiken är belägen. Det är tydligt att de senare generationerna blivit allt mer kräsna gällande vad de väljer att konsumera vilket även speglas i butikernas utbud. En tydlig positiv effekt av att tillhandahålla närodlade och ekologiska varor är att fler verksamheter får möjligheten att frodas lokalt då ett samarbete med lokala leverantörer krävs för att möta efterfrågan. Förhållningssättet till trender varierar sig bland handlarna, där en del klarar av att anpassa sig utan några större svårigheter, medan andra upplever det som mer komplicerat.

“Färskvarorna är en jättetrend och sedan ska vi inte gå in på vegan och allt det här, det spretar. Idag ställs höga krav på vilka varor som ska finnas och vi har svårt att hänga med i detta. Vi har en anställd som bara håller på med matsäkerhet, rättvisemärkt och sådana här grejer. Det händer enormt mycket men det är det som är roligt med. Det är jättemycket trender.” (Ica-handlare 7, Maxi)

Konsumenternas höga krav resulterar således i svårigheter för vissa handlare att möta och följa upp alla trender som finns. Majoriteten av handlarna arbetar kontinuerligt för att skapa förutsättningar för att anamma dessa olika trender och i vissa butiker avsätts mycket resurser genom att exempelvis anställda personal specifikt för ett visst ändamål eller att hitta samarbeten med lokala leverantörer. En del av respondenterna fann inte det relativt svårt att förhålla sig till denna trend eftersom de redan har ett starkt samarbete med lokala leverantörer. Sortimentet och dess kvalitet lyfts fram som samtliga ICA-handlarnas främsta konkurrensfördel och majoriteten av dem framhäver att ICA inte främst konkurrerar med pris utan med kvalitet.

“[...] Det ska gå snabbt ... Det är ju en trend i samhället i sig. Så sakta det går nu kommer det aldrig gå i framtiden”. (Ica-handlare 4, Maxi Stormarknad)

Takten i samhället ökar vilket det märks i butiken då kunderna upplevs vara allt mer tidsmedvetna och vill spendera så lite tid i köket som möjligt. Det har i sin tur resulterat i att majoriteten av ICA-handlarna har valt att satsa på färsk färdigmat i butik som en underlättande tjänst och för att möta behovet. En respondent arbetar kontinuerligt i sin verksamhet med att bemöta de tidsmedvetna kunderna genom att outsourca olika typer av tjänster som underlättar för kunden. Det sker i form av samarbete med ett sushi-kök som erbjuder färdigmat i butiken och ICA-handlaren har på eget initiativ planerat en kommande utbyggnad av en pizzeria i anslutning till butiken. Målet med pizzerian är enligt respondenten att ge kunden ytterligare ett alternativ till måltidslösning när de själva inte har tid att tillaga maten. Samtliga respondenter framför att e-handeln är en trend som ökat kontinuerligt under de senaste åren, vilket anses vara en konsekvens av en mer tidsoptimerad vardag hos konsumenterna.

“E-handeln går ju så (upp^) men sen är ju frågan vart tar det vägen? Jag har inte svaret på det men jag har känt hela tiden att vi måste vara med. Sen att det inte är lönsamt idag och så, det får vi titta på sen. Just nu måste vi bara vara med.” (Ica-handlare 4, Maxi Stormarknad)

E-handelns intåg på dagligvaruhandeln anses vara något som är här för att stanna att det finns svårighet att förutspå på vilken nivå det kommer landa på. Än så länge har e-handeln inte fått en större genomslagskraft och de e-handelsbutiker med dagligvaror nämns som en förlustaffär då de aktörerna har svårighet att överleva en längre period på grund av bristande marginaler. Samtidigt finns det en respekt för e-handeln och vad den innebär för de övriga aktörerna på marknaden. För att bemöta den nya konkurrensen och vara i framkant när väl utvecklingen tar fart använder sig ICA-handlarna av en e-handelsplattform som erhålls av ICA. ICA har påbörjat etableringen av centrallager i Stockholm, Göteborg och Malmö för att underlätta utvecklingen av e-handel för ICA-handlarna. I dagsläget är det inte lönsamt för butikerna att erbjuda en individuell ihop-plockad kasse, då varorna hämtas och plockas från varje lokal ICA-butik vilket är resurskrävande och kostsamt. Däremot har butikerna en stabil kundgrupp som återkommande handlar "veckans matkasse" som är färdiga kassar som packas innan varorna ställs ut på hyllan. Centrallagret innebär att butiker kan fortsätta erbjuda "plocka själv-kassar" men undkomma höga kostnader samtidigt som de kan konkurrera med andra aktörer på ett mer effektivt sätt. Vikten av att svara snabbt på trender ur ett generellt perspektiv är av stor vikt för majoriteten av ICA-handlarna och de framhäver att det finns möjlighet att utvärdera situationer och göra justeringar i efterhand, då det viktigaste är att bevara en hög förändringstakt inom det egna företaget. ICA tillhandahåller och erbjuder ytterligare tjänster för att i allmänhet underlätta för ICA-handlare att ställa om när nya trender uppstår.

Upplevda framgångsfaktorer

Förutom att ICA underlättar för ICA-handlare att ställa om när nya trender är ICA basen för alla handlarens verksamheter. Enligt respondenterna tillhandahåller koncernen försäljnings-, logistik- och distributionssystem, leverantörer samt butikslokaler och interiör vilket ses som en stor tillgång. ICA tillhandahåller även kompetensutveckling genom det som kallas för ICA-

skolan, vilken innefattar utbildning för både handlare och medarbetare. En gemensam och återkommande framgångsfaktor är att ICA-handlarna är egna entreprenörer och självständiga företag vilket ger dem en stor frihet att fatta egna beslut. Majoriteten av handlarna använder sig av ICA som leverantör med undantag för de lokalt producerade varorna. Samtliga intervjupersoner framhåller även att de order-, logistik- och distributionssystem som ICA tillhandahåller förenklar deras arbete, jämfört med att använda externa leverantörer. Ibland kan dock ICA försvåra situationen för handlarna. En respondent beskriver ett exempel med Knorr vs. Blå Band. ICA kan förhandla med båda för att till slut välja att ta in produkten från endast en av de (det med mest förmånligt pris?), således hamnar endast ett varumärke på hyllan i butikerna. Detta skapar svårigheter för handlarna när en kund frågar efter det varumärket som inte valdes (ex. Knorr). Handlaren har möjlighet att köpa direkt från Knorr men ofta krävs det att man köper varor i stora volymer som riskerar att inte bli sålda för att inte tillräckligt många kunder efterfrågar den produkten. Handlarna arbetar för att ha flera varumärken av samma vara för att kunden ska få möjlighet att välja själv och inte bli styrd. En respondent beskriver att det mycket handlar om att "träffa rätt".

ICA ses som ett säkerhetsnät av handlarna då koncernen kontinuerligt följer upp statistiken hos respektive butik för att uppmärksamma eventuella avvikelser. Samtidigt utför ICA kontinuerligt olika typer av omvärldsanalyser för att på så sätt kunna upplysa när exempelvis nya trender kommer. Detta innefattar att handlaren får en möjlighet att fokusera på allting runt att driva butiken i fråga istället för att oro sig för andra saker och kan därmed effektivisera arbetet samt fokusera på extern konkurrens på ett bättre sätt. Samtliga ICA-handlare har tillgång till försäljningsledare, vilka är tjänstemän på ICA, vars uppgift bland annat är att agera som ett stöd och komma med förbättringsförslag vid behov. Deras uppgift är att finnas tillhands för att säkerställa att butiken uppnår sina valda målsättningar, då ICA-handlarens framgång anses vara direkt kopplad till koncernens framgång. Trots detta uttrycker

en respondent att det kan bli problematiskt att anpassa sig till alla trender och förbättringar eftersom ICA-handlaren inte är konceptstyrd. Genom att det är en fri handel blir ICA:s utmaning att lyckas övertyga alla handlare att vilja driva in den nya trenden i butikerna.

“Det är ju en kombination. ”ICA”, allt det som görs är värdefullt och är ju ett starkt namn. DU hade inte byggt detta själv om det inte hade stått ICA.” (ICA-handlare 2, Supermarket)

Varumärket är någonting samtliga ICA-handlare anser vara en framgångsfaktor i den växande konkurrensen. Samtliga respondenter medger att konceptet som ICA har är ett framgångsrecept på grund av deras långa historia. En viktig aspekt i att kunna bibehålla det starka varumärket är enligt respondenterna att värna om varumärket och att det inte finns utrymme för misstag med tanke på att ICA som företag är stark aktör och har ett förtroendekapital. Majoriteten anser även, trots det starka varumärket, att det även är viktigt att fortsätta vara ajour med marknadsförändringar och vilja utvecklas för att fortsätta ligga i framkant. Vidare anses ICA som företag ha byggts upp genom att kontinuerligt samarbete med starka varumärken i sitt sortiment.

“Sedan tror vi på vårt sortiment och ICA som varumärke är ju värt hur mycket som helst, men att vi kan hålla ett bättre sortiment mot kunden och därmed vinna slaget.” (ICA-handlare 7, Maxi)

ICA har ett starkt och historiskt varumärke som även börjat användas i deras egna sortiment i form av Egenmärkta varor (EMV). ICA:s EMV framhävs vara starkare än många andra aktörers EMV men det anses inte vara positivt att endast använda EMV i sitt sortiment. Sortimentet ses som ICA-handlarnas främsta styrka och det viktigaste är att kunden ges möjlighet att välja produkter utifrån sina egna preferenser vilket ger upphov till ett brett sortiment med många varumärken. För att ha framgång med sitt sortiment anses det behöva vara högkvalitativt och brett.

Synen på konkurrens har förändrats under senare tid och det är tydligt att såväl ICA-handlare och ICA successivt börjar känna av konkurrensen på ett annat sätt än tidigare. Det finns en stor respekt för all typ av konkurrens, både fysisk och digital och det som är gemensamt är att den lokala konkurrensen anses vara stabil. ICA-handlarnas butiker är alla belägna där det finns andra aktörer inom nära avstånd, där vissa är mer konkurrensutsatta än andra. Vissa ser andra ICA-butiker som främsta konkurrenter medan andra ser att den största konkurrensen kommer från andra aktörer än de inom dagligvaruhandel, såsom snabbmatsrestauranger då tidsoptimering blir allt mer viktig i kundens vardag. En viktig del i att bemöta konkurrens är att ICA inte är centralstyrt utan grundar sig i fria ICA-handlare i gemenskap vilket ger en stor frihet att möta såväl konkurrerande aktörer, trender och frihet i att utforma sin butik efter sin lokala kundkrets. När det gäller att möta trender ser handlarna inte till vad konkurrenterna gör utan ICA-handlarna utgår från sin egen butik och vad de tror är bäst för butiken.

För många handlare anses även butiksläget vara en konkurrensfördel. Butiksläget är strategiskt valt utifrån att vara så tillgängliga för kunderna som möjligt. ICA har historiskt sett haft bra lokaliserade butikslägen då koncernen redan sedan start arbetat med att utveckla ett starkt butiksnät vilket de anser ha varit en framgångsrik konkurrenskraft över tid. Några frågar sig även varför ICA är framgångsrikt och det återkommande svaret är att varje enskild butiks framgång är beroende av ägaren vilket gör det svårt att definiera exakt vad ägaren gjort för att skapa en framgångsrik butik.

“Vissa processer går det inte ens att lista ut att de finns, vissa kopplingar och så utan det är något organiskt som vuxit fram. Människorna och kulturen också, det har skapats en kultur under 100 år och den är säkert också en stor del av det hela. Så det finns säkert några tillfälligheter på vägen som gjort att det blivit så framgångsrikt.” (ICA-handlare 5, Kvantum)

Även samhörighet och organisationskultur framhävs som viktiga framgångsfaktorer där kulturen upplevs som hjälpande och inte kontrollerande. Det är tydligt att ICA-handlarna inte känner sig bedömda i sitt arbete utan de menar att ICA är duktiga på att framställa saker på rätt sätt och att alla är införstådda med att om det går bra för handlarna så går det också bra för koncernen.

En av de främsta konkurrensfördelarna som samtliga respondenter framhåller är butikens medarbetare. En respondent nämner att han i butik arbetar med så kallad daglig styrning vilket innebär dagliga möten där både medarbetare och chefer får möjligheten att komma till tals och uttrycka både saker som man tycker är bra men även saker som är mindre bra. Upplevelsen är att dessa möten skapar en transparens mellan de anställda i butiken samtidigt som det förebygger konflikter. Vidare nämner han att det kan vara svårt att få det på rutin ifall det inte finns någon given struktur från början eller någon ledning som orkar driva det, vilket leder till att det förlorar sitt ändamål. Butiken har dock lyckats ta sig igenom det och det är av medarbetarna en mycket uppskattad aktivitet. Flera respondenter anser att det är viktigt för de att vara delaktiga i arbetet som sker i butik på daglig basis, exempelvis som att plocka varor. Några handlare nämner specifikt att de vill arbeta i butiken tillsammans med medarbetarna för att lära känna de på riktigt. Majoriteten betonar att de även satsar mycket på sina medarbetare genom interna och externa utbildningar för att uppnå mer effektiva arbetsätt och på längre sikt få större avkastning samtidigt som det hjälper till att särskilja sig från konkurrenterna genom att kunna erbjuda bättre service till kunderna.

ANALYS

I följande avsnitt kommer respondenternas svar som presenterats i empiriavsnittet att analyseras med utgångspunkt i de teoretiska perspektiv och synsätt som tidigare presenterats i teorikapitlet. Inledningsvis analyseras ICA utifrån Porters femkraftsmodell för att positionera ICA på marknaden och redogöra för hur marknaden de verkar på ser ut. Därefter analyseras de identifierade resurserna från empiriavsnittet utifrån VRIO-ramverket, och avslutas med en analys av de identifierade resurserna och övrig empiri utifrån dynamiska kapabiliteter.

Positionering på marknaden utifrån Porters femkraftsmodell

Den kontinuerliga tillväxten i dagligvaruhandeln har skapat möjlighet för att nya etablerare att ta sig in på marknaden genom näthandel. Enligt Porter (2008:80) är hotet från nya etablerare beroende av de inträdesbarriärer som finns på marknaden. Empirin tyder på att det finns två typer av nya etablerare inom dagligvaruhandeln, nättaktörer samt nya fysiska butiker från befintliga aktörer på marknaden. Trots att det kan tänkas att inträdesbarriärerna är höga vid nyetablering inom dagligvaruhandeln har näthandeln gjort det betydligt enklare för aktörer att konkurrera med fysiska butiker. Då nätbutiker inte behöver begränsas vid etablering av lokal och dess regleringar, samt minimerar personalkostnaderna försvinner några av de inträdesbarriärer som tidigare varit avgörande för att ta sig in på marknaden. Å andra sidan råder en samstämmighet kring att nätbutikerna har svårigheter att klara sig långsiktigt inom branschen på grund av höga dolda kostnader som tillkommer. För att möta dessa hot arbetar ICA successivt med att utveckla ett centrallager som är kostnadseffektivt och kan klara sig långsiktigt inom mathandel på nätet och på så vis eliminera potentiella framtida hot. Detta är i linje med hur Porter (2008) beskriver att ett företag bör möta hotet från nya etablerare. Vad

gäller hotet för nyetablerade butiker anses det inte vara lika hotfullt på grund av ICA:s etablerade butiksnät, högkvalitativa sortiment samt starka varumärke.

Med tanke på ICA-handlarna är egna aktörer innebär det att de har möjlighet att välja att använda sig av ICA eller andra externa grossistföretag som leverantör. För ICA-handlarna medföljer det inga större omställningskostnader ifall de väljer att köpa varor från en extern leverantör. Trots det beskrivs det i empirin att ICA-handlarna får förmånliga priser, kvantiteter och de har möjlighet att påverka sortimentet, vilket kan innebära att omställningskostnaderna är större än vid första anblick. ICA är inte enbart en leverantör av dagligvaror, utan även tjänster i form av diverse system vilket innebär att externa leverantörer blir ett substitut genom tillhandahållandet av varor men de kan inte erbjuda samma tjänster som ICA. Porter (2008) beskriver att leverantörers förhandlingsstyrka är lågt om det finns tillgång till substitut samt flertalet leverantörer på marknaden, men trots det visar empirin på att ICA Sverige AB som leverantör har en hög förhandlingsstyrka på grund av de kringliggande tjänster som erbjuds till ICA-handlarna.

Porter (2008) hävdar att en marknad där produkterna är standardiserade och att kunden har enkelt till att hitta substitut, skapar en högre förhandlingsstyrka hos köparen. Inom dagligvaruhandeln är varorna relativt standardiserade och andra aktörer på marknaden kan därmed erhålla ett liknande sortiment som ICA vilket resulterar i låga omställningskostnader för konsumenterna. Kunden är en central del av verksamheten och ICA-handlarnas beslut utgår i viss mån från vad kunden efterfrågar. Den ökade transparensen på marknaden kan leda till det Porter (2008) beskriver om att kunden får en fördel gentemot aktörerna på grund av att de kan pressa priser eller likställa sortimenten mellan aktörerna för att skapa en generell press på marknaden.

Tidsoptimering i form av mathandel via nätet eller färdigmat kan ses som en form av substitut. ICA-handlarna har således utvecklat sitt sortiment av färsk färdigmat för att bemöta hotet som snabb- och färdigmat utgör mot dagligvaruhandeln. Snabbmat och näthandel fyller samma funktion som näthandel fyller samma funktion som att handla mat i butik, vilket kan liknas vid det Porter (2008) definierar som ett substitut. Å andra sidan arbetar flertalet ICA-handlare med att utveckla ett utökat erbjudande i, och i anslutning till, butiken för att på så sätt bemöta efterfrågan.

Den generella konkurrensen inom dagligvaruhandeln är relativt stark på grund av kundernas låga omställningskostnader, det standardiserade utbudet samt rivaliteten i prissättning, vilka Porter (2008) menar är några av de sätt som företag kan konkurrera på i en bransch med hög rivalitet. Samtidigt som det är vanligast att konkurrera med pris inom dagligvaruhandeln uttrycker ICA-handlarna att deras målsättning är att konkurrera med kvalitet i form av ett brett sortiment, med högkvalitativa varor, framför pris. Detta kan ses som en konkurrensfördel eftersom ICA väljer att konkurrera på ett sätt som enligt Porter (2008) inte är i linje med hur företag agerar i en bransch med hög rivalitet. Utifrån studiens empiri poängteras det att den konkurrenskraft som ICA-handlarna besitter gentemot sina konkurrenter är i grund och botten att de inte är centralstyrda som dess konkurrenter, vilket de upplever ger dem en större frihet på grund av att beslutsprocessen blir förenklad och är i allmänhet mer anpassningsbara till eventuella förändringar inom branschen.

Resursanalys

Utifrån intervjuerna har fem områden identifierats som ICA-handlarna lyfte fram som viktiga resurser och som kan ses som bidragande faktorer för konkurrensfördelar. Dessa områden är på

ett eller annat sätt nämnda av samtliga respondenter vilket visar på att det finns ett mönster och därför har vi valt att lyfta fram dessa resurser och kompetenser för vidare analys med hjälp av RBV och teorin om dynamiska kapabiliteter. De resurser och kompetenser som kommer att analyseras är *ICA Sverige AB, varumärke, sortiment, kultur och personal*.

Resurser/ <u>VRIO</u>	ICA Sverige AB	Varumärke	Sortiment	Medarbetare	Kultur
Värdefull	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ovanligt	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Ofullständigt <u>imiterbar</u>	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Välorganiserad	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja

Figur 2. Visar huruvida de identifierade resurserna uppfyller kriterierna enligt VRIO-ramverket.

ICA Sverige AB

ICA tillhandahåller olika typer av tjänster som ICA-handlarna har möjlighet att köpa in till sin verksamhet och samtliga handlare anser att de har möjlighet att bli framgångsrika med hjälp av den helhetslösning som erbjuds av ICA. Det tyder på att ICA ger handlarna en grund att stå på vilket kan anses vara värdefullt i en konkurrenskraftig bransch. Barney (2002) menar att en värdefull resurs förbättrar effektivitet genom att kostnadseffektivisera samt ta tillvara på olika möjligheter vilket är applicerbart då ICA genom omvärldsanalyser, samt diverse system och tjänster som erbjuds, arbetar för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för ICA-handlarna.

ICA:s organisationsstruktur där ICA-handlarna är enskilda entreprenörer resulterar i kortare beslutsprocesser vid förändringar då handlarna själv har makten. I kombination med de olika tjänster ICA tillhandahåller blir ICA en sällsynt resurs då det är svårt för andra aktörer,

som är centralstyrda, att erhålla samma typ av resurs vilket även går i linje med Barneys (1991) kriterium för en sällsynt resurs. Å andra sidan finns kan andra aktörer erhålla samma typ av tjänster, men kombinationen av att vara fria handlare samt ha ICA bakom sig skapar en sällsynt konkurrensfördel, vilket är i enlighet med Barney (1991) då en resurs inte behöver vara helt unik för att skapa en varaktig konkurrensfördel.

ICA har en lång historia med mycket erfarenhet och kunskap inom branschen och de har således förändrat verksamheten under åren utefter hur samhället har förändrats, vilket kan ha resulterat i en konkurrensfördel då erfarenhet är svårt att imitera. Organisationen är dessutom komplex och gör det svårt att urskilja för utomstående vilken resurs som är framgångsfaktorn, vilket är i enlighet med det Barney (1991) beskriver som basalt för att vara en icke-imiterbar resurs.

Varje enskild ICA-handlare använder sig av de tjänster som erhålls från ICA och arbetar kontinuerligt med olika interna processer med koppling till ICA. ICA erbjuder olika tjänster för att underlätta för handlarna om de vill göra åtgärder eller förändringar i sin verksamhet vilket i sin tur bidrar till en högre förändringstakt som kan anses vara ytterligare en konkurrensfördel. Dessutom tillhandahålls en högkvalitativ utbildning specifikt gjord för ICA (ICA-skolan) som utbildar medarbetare inom bland annat värderingarna och strategier inom koncernen. Sättet ICA-handlarna arbetar med ICA och diverse tjänster och processer kan tyda på att resursen är välorganiserad i enlighet med de kriterier som ges av Barney (1995, 2002).

Det blir utifrån ovanstående resonemang tydligt att ICA är en resurs som ICA-handlarna använder sig av i sitt dagliga arbete och anses i enlighet med VRIO-ramverket vara en varaktig konkurrensfördel på grund av alla olika delmoment och processer som organisationen tillhandahåller till handlarna.

Varumärke

Varumärket anses vara en framgångsfaktor enligt ICA-handlarna och då ICA har en lång historisk bakgrund inom dagligvaruhandeln har det skapat en tillförlitlighet till varumärket hos konsumenterna. Således har varumärket präglat flera generationer och därmed blivit starkt, vilket har försvårat, om inte eliminerat möjligheten för att en konkurrent ska kunna få ett lika starkt varumärke. Om kunderna känner tillförlitlighet för varumärket neutraliseras eventuella hot och konkurrens för företaget. Således blir varumärket en värdefull resurs för ICA-handlarna, vilket går i linje med Barney (1991).

Varumärket anses gå i linje med det Barney (1991) beskriver som sällsynt då ICA som varumärke är unikt och således essentiell för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Ytterligare en aspekt som kan tolkas som sällsynt är möjligheten att etablera en ICA-verksamhet då det finns specifika krav som måste uppfyllas, däribland långa interna utbildningar som krävs för att bli en del av varumärket.

Då ICA som varumärke som tidigare nämnt har en lång historisk bakgrund och har präglat flera generationer kan det anses uppfylla Barneys (2002) kriterium för en ofullständigt imiterbar resurs. Då det inte finns en specifik resurs som kan visa på ICA:s framgång tyder det på att det råder kausal tvetydighet bakom resursen, likt det Barney (1991) menar innebär att det är svårt att avgöra vilken specifik resurs som är bidragande till framgång.

ICA-handlarna arbetar indirekt med sitt varumärke när de engagerar sig lokalt och således syns i diverse sammanhang vilket tyder på att handlarna individuellt arbetar med sina interna processer. Det kan även ses om att ICA kontrollerar varumärket genom att ha rigida anställningsprocesser för ICA-handlare, vilket innebär att det endast är utvalda personer som

får chans att representera varumärket. Dessa interna system kan ses som att både ICA och ICA-handlarna arbetar med, och utnyttjar resursen på ett konkurrenskraftigt sätt och att det därmed är en välorganiserad resurs, i likhet med kriterierna i VRIO-ramverket (Barney, 1995). Varumärket uppfyller således alla kriterier och anses därmed vara en varaktig konkurrensfördel.

Sortiment

Samtliga ICA-handlare lyfter fram sitt sortiment som en av deras främsta resurser, där fokus ligger på att ha ett brett sortiment för att kunna möta efterfrågan hos konsumenter. Samarbetet med andra starka varumärken har varit en framgångsfaktor för att kunna skapa ett högkvalitativt sortiment. Å andra sidan finns möjligheten för andra aktörer inom branschen att erhålla liknande, om inte samma, sortiment som ICA. Det kan trots detta ses om en fördel att då ICA-handlarna är fria entreprenörer vilket gör att de kan vända sig till lokala och andra externa leverantörer för att på så sätt påverka sitt sortiment. Således, i jämförelse med Barney (1991) beskriver om vad som definierar en värdefull resurs, är sortimentet inte värdefullt i fråga, utan organisationen i sig som möjliggör förändringar i sortimentet som är mer värdefullt.

Sortimenten kan i enlighet med Barney (2002) inte räknas som sällsynt då det är en resurs som finns tillgänglig för andra företag. Även om ICA och ICA-handlarna har goda relationer med diverse leverantörer kan konkurrerande aktörer ändå få tillgång till samma produkter. Vidare är således sortimentet även enkelt att imitera då majoriteten av sortimentet inte är exklusivt för organisationen i fråga. När en resurs inte uppfyller kriteriet för att vara sällsynt räknas den endast som en konkurrensparitet (Landström & Löwengren, 2009:223) vilket således innebär att alla aktörer på marknaden kan erhålla samma resurs och därmed finns ingen konkurrensfördel.

Sortimentet lyfts fram av samtliga ICA-handlare som deras främsta konkurrensfördel där deras bredd och kvalitet på sortimentet är grunden för deras konkurrens. Trots det definieras inte sortimentet som en varaktig konkurrensfördel utifrån VRIO-ramverket vilket kan tyda på brister i ramverket. För ICA-handlarna är sortimentet värdefullt men då det inte speglas i VRIO-analysen visar det på att svårigheter för ramverket att mäta hur värdefull en resurs är, vilket Aiko (2005) menar är en stor brist för ramverket. Det innebär således att sortimentet kan ses som en konkurrensfördel utifrån ICA-handlarnas perspektiv, även om det inte uppfyller kraven för en varaktig konkurrensfördel. Det är således möjligt att identifiera sortimentet som en temporär fördel i enlighet med Barney (2002:173) (se figur 1) då ICA-handlarna anser att deras sortiment är sällsynt i jämförelse med sina konkurrenter.

Medarbetarna

Medarbetare kan anses vara en värdefull resurs om de, i enlighet med Barney (1991), eliminerar hot från omgivningen och tar vara på möjligheter som uppstår, eller om de använder andra resurser på ett effektivt sätt. Utifrån medarbetarna som resurs bör de bidra till effektiviteten i företaget för att anses vara en värdefull resurs. Flera av respondenterna betonar vikten av medarbetarnas roll i företaget vilket tyder på att handlarna är medvetna om att de måste satsa på sina medarbetare för att det ska gå bra för butiken. Genom att tillgodose medarbetarna med rätt utbildningar och förutsättningar kan de bidra till verksamhetens effektivitet. Kunden får en positiv upplevelse i butiken samtidigt som medarbetarna får känna att de har möjligheter att växa inom ICA.

För att ICA-handlarnas medarbetare ska ses som en sällsynt resurs ska de särskilja sig från konkurrenternas medarbetare, vilket går i linje med hur Barney (1991) beskriver en sällsynt resurs. Således behöver ICA-handlarna utveckla och arbeta med sällsynta drag hos

medarbetarna för att möjliggöra konkurrensfördelar. Huruvida medarbetarna är en sällsynt resurs eller inte kan tolkas på olika sätt. ICA arbetar intensivt med flera interna processer vilka kan göra medarbetarna till en sällsynt resurs eftersom dessa processer inte är tillgängliga för konkurrenter vilket innebär att ICA kan särskilja sina medarbetare från konkurrenternas. Dock använder sig handlarna även av externa utbildningar vilket innebär att andra aktörer har tillgång till samma typer av utbildningar. Således kan konkurrenter utbilda sina medarbetare på samma sätt, vilket skulle kunna leda till att ICA:s medarbetare inte särskiljer sig från konkurrenternas ändå, men eftersom de har sina interna processer så kan medarbetarna ändå ses som en sällsynt resurs.

Utöver att ta in extern utbildning arbetar även ICA-handlarna med interna processer som inte är synliga för omvärlden och således kan vara svår att imitera. De interna processerna och utbildningarna skulle kunna ge medarbetarna kunskaper som inte är synliga för konkurrenter eller sociala aspekter som inte är påtagliga. Flera handlare arbetar exempelvis operativt i butiken av anledningen att skapa bättre relationer med medarbetarna. Det kan vara en aspekt som, i kombination med interna utbildningar och särskild kunskap, gör medarbetarna till en resurs som är svårt för konkurrenter att imitera eftersom de kan missa avgörande aspekter på grund av att de inte har tillgång till all information, således går det inte att förvänta sig samma resultat. Det kan liknas vid det Barney (1995) benämner som social komplexitet bakom en resurs.

För att medarbetarna ska ses som en resurs som skapar konkurrensfördelar behöver ICA-handlarnas företag vara välorganiserat, vilket kan jämföras med hur Barney (1995) beskriver att det måste finnas väletablerade system och processer, som möjliggör att medarbetarnas potential används till fullo. Genom olika aktiviteter skapar ICA-handlarna delaktighet och engagemang hos medarbetarna vilket tyder på att det är välorganiserat i

företaget. En ökad delaktighet bland medarbetare kan verka som ett incitament för att göra ett bra arbete och resultera i att de vill fortsätta utvecklas inom ICA. Utifrån ovanstående resonemang anses medarbetarna som resurs vara en varaktig konkurrensfördel eftersom de uppfyller samtliga kriterier som presenteras i Barney (1995).

Kultur

Kulturens grundpelare tycks vara både samspelet mellan ICA och ICA-handlarna, vilket tyder på att det främjar utveckling och därmed lönsamhet för butikerna, men även ICA-handlarnas relation till sina medarbetare, vilken de uppenbart värnar om. En stark organisationskultur skulle kunna eliminera hot från omgivningen genom att genomsyra organisationens alla delar eftersom det kan göra att alla strävar mot samma mål. ICA-handlarna upplever sig vara fria att fatta beslut oberoende av koncernen samtidigt som ICA tillhandahåller resurser som är av nytta för handlarna. Medarbetarna får dessutom den stimulans och utveckling som de behöver för att trivas på arbetet och vill fortsätta att arbeta inom organisationen. Ovanstående resonemang gör att organisationens kultur, i enlighet med Barney (1995), kan anses vara värdefull eftersom den främjar organisationens lönsamhet genom det samförstånd, mellan ICA, ICA-handlarna och medarbetare, att de arbetar tillsammans och bidrar till en fungerande organisation.

ICA:s organisationskultur har varit levande i strax över 100 år, vilket gör det till en sällsynt resurs i sig eftersom sättet ICA har drivit sin organisation på det senaste århundradet är högst unikt. Under lång tid har de haft möjlighet att arbeta med och utveckla sin kultur till något som en konkurrent, vars organisation inte har haft lika lång livslängd, kanske inte har lyckats göra. Det är dock svårt att avgöra huruvida en kultur är sällsynt eller inte då varje organisation utgörs av olika typer av individer som bidrar till kulturen på olika. Eftersom

förutsättningarna för ICA:s kultur troligtvis inte går att jämföras med en konkurrents förutsättningar för att skapa en liknande kultur kan den ses som sällsynt, utifrån hur Barney (1991) beskriver en sällsynt resurs.

Eftersom kultur inte är någon påtaglig resurs utan snarare en immateriell resurs är det svårt för konkurrerande organisationer att imitera en annan organisationskultur. Det som går att se kan eventuellt imiteras av en annan organisation men det kommer troligtvis aldrig att ge samma utfall. ICA-handlarna lägger mycket resurser på medarbetare och ICA ger handlarna möjlighet att utvecklas, vilket tyder på att organisationen främjar utveckling och lärande. Detta kan ses som den delen av kulturen som faktiskt går att se. Det av kulturen som inte går att är exempelvis den gemenskap som finns inom organisationen. Gemenskap går inte att ta på utan byggs upp genom sociala relationer vilket kan jämföras med vad Barney (1995) benämner som social komplexitet samt kausal tvetydighet. Handlarnas frihet kan också vara en aspekt som spelar roll i hur kulturen ter sig i organisationen. Sett till dessa aspekter kan ICA:s kultur anses vara svår att imitera i enlighet med hur Barney (1995) beskriver en ofullständigt imiterbar resurs.

Enligt Barney (1995) ska en resurs även vara välorganiserad i företaget för att ge konkurrenskraft. Samspelet inom ICA är genomtänkt och det finns en känsla av att man hjälps åt för att lyckas vilket tyder på att kulturen är en välorganiserad resurs i organisationen. Det visar sig även i handlarnas engagemang i medarbetarna vilket gör att kulturen förs vidare. Får medarbetarna med sig att ICA står för en stark kultur kan det i sin tur kan leda till att de för den vidare på samma sätt när de själva blir handlare i framtiden. ICA:s kultur anses därmed uppfylla samtliga kriterier som krävs för att en resurs ska vara en varaktig konkurrensfördel, enligt Barneys (1995) VRIO-ramverk.

Dynamiska kapabiliteter

De generella trender som observerats utifrån empirin framhäver att ICA befinner sig i en bransch med en ständig förändring och att ICA kontinuerligt arbetar med omvärldsanalyser för att kunna konkurrera på den befintliga marknaden. Marknaden som företaget konkurrerar inom är idag relativt stabil och har några befintliga och stora aktörer, vilket tyder på att det är en *måttlig dynamisk* marknad i enlighet med Eisenhardt & Martin (2000). Marknadsdynamiken har kommit till att förändras då flera nya aktörer har lyckats ta sig in på marknaden och konkurrerar genom exempelvis näthandel. Trots dessa aktörer inte upplevs utgöra ett hot i dagsläget har ICA och ICA-handlarna agerat för att möta en mer dynamisk marknad genom att utveckla sin näthandel samt bygga ett centrallager för att kunna konkurrera med de nya aktörerna. Det tyder på att marknaden successivt övergår till det som Eisenhardt & Martin (2000) beskriver som en *högdynamisk marknad*. På en dynamisk marknad menar D'Aveni et al. (2010) att det inte är möjligt att skapa varaktiga konkurrens fördelar utan att företag istället borde fokusera på att kontinuerligt skapa tillfälliga konkurrens fördelar för att på så sätt arbeta i takt med marknaden. Centrallagret kan således ses som en temporär konkurrens fördel då det ger ICA och ICA-handlarna ett tillfälligt försprång gentemot andra aktörer på marknaden med fysiska butiker. Ytterligare ett sätt att arbeta på för att vara i takt med marknaden och skapa temporära konkurrens fördelar är att erbjuda en form av restaurangkoncept i butiken. En ICA-handlare har valt att upprätta en sushi-station i butiken och ska även bygga en pizzeria för att kunna möta förändringar i kundbehov och efterfrågan. I samband med att erbjuda matkassar via e-handel konkurrerar butiken med både e-handelsaktörer och snabbmatsaktörer, vilka är två aktörer som identifierats som aktuella trender.

Då ICA övergår till det som beskrivs som en mer föränderlig miljö krävs det att företagets resurser är långsiktigt varaktiga för att kunna bibehålla de konkurrens fördelar som företaget tidigare har haft. Därmed är de beroende av att ha dynamiska kapabiliteter, alternativt

att de kontinuerligt skapar temporära konkurrens fördelar. ICA som organisation besitter flera resurser som kan tänkas vara långsiktiga och till fördel i en obalanserad marknad. Genom att använda ICA som en resurs kan det tänkas att en fördel skapas för ICA-handlarna, då kontinuerliga omvärldsanalyser görs och kommuniceras ut till handlarna för att på så sätt kunna hålla sig uppdaterade om vad som händer på marknaden. I kombination med handlarnas tidigare erfarenhet inom den lokala marknaden resulterar det i snabbare beslutsprocesser än om organisation hade varit centralstyrd. Det kan däremot vara problematiskt för ICA att få med sig de enskilda ICA-handlarna när nya trender har identifierats då ICA-handlarna främst ser till sin lokala marknad och det kan därmed vara svårt att få handlarna att investera i nya och tillgängliga tjänster som erbjuds. Således kan det leda till att ICA-handlarna inte får en lika stark utveckling i den riktning som behövs jämfört med en centralstyrd organisation. Vidare kan detta kopplas till det Winter (2003) beskriver som essentiellt att utnyttja resurser på ett sätt för att skapa konkurrens fördelar. ICA kan om en dynamisk kapabilitet i enlighet med Teece et al. (1997) då ICA-handlarna aktivt arbetar med ICA och de olika tjänster som erbjuds för att på så sätt ha möjlighet att anpassa sig till omvärldsförändringar. Å andra sidan arbetar ICA-handlarna med ICA och utnyttjar deras tjänster på en daglig basis som en grund för verksamheten, vilket tyder på att ICA snarare bör ses som det Winter (2003) benämner som en grundläggande kapabilitet.

Varumärket är en varaktig konkurrens fördel som ICA-handlarna använt på ett gediget sätt för att skapa konkurrens fördelar på sina lokala marknader, bland annat har sponsring hos olika föreningar och annan typ av positivt betingad marknadsföring varit essentiell för respektive handlare. Trots det kan varumärket inte anses vara en dynamisk kapabilitet då ICA-handlarna endast ser det som ett starkt varumärke som ska bibehållas och ses som något statiskt, då de inte aktivt arbetar med varumärket för att anpassa sig till förändringar. Ovanstående resonemang kan likställas med vad Winter (2003) definierar som en *grundläggande kapabilitet*. Å andra sidan kan denna resurs vara fördelaktig i en högdynamisk bransch då ett starkt

varumärke förenklar för konkurrens gentemot andra aktörer med ett svagare varumärke. Därmed blir varumärket ett verktyg för ICA-handlarna att säkerställa och bibehålla konkurrensfördelar.

Då ICA-handlarna har möjlighet att snabbt anpassa och forma sitt sortiment, för att snabbt möta trender och efterfrågan hos kunder, genom att söka sig utanför ICA:s egna sortiment möjliggör det att se sortimentet som en temporär konkurrensfördel i enlighet med D'Aveni et al. (2010). Å andra sidan har det framhävts att ICA, genom omvärldsbevakningar, ligger i framkant med vilka trender som är och kommer bli aktuella vilket kan innebära att ICA-handlarna inte behöver söka sig utanför ICA:s egna sortiment för att skapa tillfälliga konkurrensfördelar. Eftersom ICA-handlarna inte är centralstyrda ger det även upphov till kortare beslutsvägar vilket tyder på att de är snabbare på att genomföra förändringar än övriga, centralstyrda, konkurrenter. Tillfälliga konkurrensfördelar är mest aktuellt på högdynamiska marknader (D'Aveni et al., 2010) men trots att ICA idag befinner sig på en mer måttlig dynamisk marknad bör de sträva efter temporära konkurrensfördelar för att kunna ligga i framkant gentemot andra aktörer på marknaden.

ICA-handlarnas medarbetare uppfyller kraven i VRIO-ramverket för att anses vara en varaktig konkurrensfördel. Både de interna och externa utbildningarna bidrar till att medarbetarna får kunskap kopplat till den lokala butiken. ICA och ICA-handlarna ser medarbetaren som en resurs som kan växa inom organisationen då det finns möjligheter att avancera inom företaget och nödvändiga verktyg tillhandahålls för att möjliggöra detta. Det kan därmed tyda på att ICA och ICA-handlarna arbetar med att skapa långsiktiga och lojala medarbetare som värnar om företaget på ett annat sätt än många andra organisationer och därmed skapar en konkurrensfördel. Detta är i linje med Galbreaths (2005) beskrivning av humankapital som en viktig del i ett företags framgång.

Då dagligvaruhandeln blir allt mer dynamisk påverkas aktörerna av omvärldsförändringar vilket Teece et al. (1997) menar påverkar konkurrensen på marknaden och att ett företags befintliga resurser blir utdaterade. Det innebär ICA-handlarna aktivt behöver arbeta med och utveckla sina medarbetare för att skapa konkurrensfördelar. Å andra sidan finns medarbetare och den utbildning för medarbetare tillgängligt för andra aktörer, vilket kan tyda på att det inte blir en varaktig konkurrensfördel i en mer dynamisk miljö. Däremot är ICA-handlarna aktiva i sitt arbete med medarbetarna genom att erhålla kontinuerlig utbildning vilket tyder på att de integrerar och omkonfigurerar sina resurser för att svara på omvärldsförändringar i enlighet med definitionen av dynamiska kapabiliteter av Teece et al. (1997). Trots detta är medarbetare en grundläggande resurs för den dagliga verksamheten och därmed bör den beaktas som en grundläggande kapabilitet i enlighet med Winter (2003).

Trots att ICA:s och ICA-handlarnas kultur ses som en varaktig konkurrensfördel kan den inte identifieras som en dynamisk kapabilitet eftersom kulturen har formats i över 100 år, vilket gör det svårt för enskilda ICA-handlare att aktivt arbeta med den för att möta förändring. Däremot kan kulturen i sig ses som en viktig hörnsten i ICA-handlarnas företag för att kunna möta förändring eftersom en god organisationskultur exempelvis kan underlätta övergången till nya arbetssätt.

SLUTSATS & DISKUSSION

I det här avsnittet presenteras först studiens slutsatser och följs åt av diskussion, eventuella brister och generaliserbarhet och avslutas med förslag till framtida forskning.

Slutsats

Efter genomförd fallstudie av utvalda ICA-handlare i Skåne-regionen finns det möjlighet att svara på studiens forskningsfrågor. Efter att ha applicerat Porters femkraftsmodell samt analyserat materialet utifrån det resursbaserade synsättet och teorin om dynamiska kapabiliteter går det att dra slutsatser om hur ett aktivt arbete med en resursbaserad syn på konkurrens kan bidra till att företag når varaktiga konkurrensfördelar. Företag inom dagligvaruhandeln befinner sig på en måttlig dynamisk marknad med tendenser att successivt gå mot en mer högdynamisk marknad. Det ställer krav, både idag och längre fram, på att aktörer inom branschen är medvetna om vilka resurser de behöver arbeta med för att lyckas vara konkurrenskraftiga även på en mer dynamisk marknad. Som tidigare presenterad teori visar, finner även studien att det är grundläggande att företag arbetar med och använder resurser på ett mer effektivt sätt än övriga konkurrenter. En mer dynamisk marknad ställer även krav på att företagen är medvetna om övrig konkurrens på marknaden samt vilken riktning marknaden går i. Sammantaget visar studien att det är viktigt för ICA och företag inom dagligvaruhandeln att arbeta med och utveckla dynamiska kapabiliteter. Exempelvis bör sortimentet vara flexibelt och anpassningsbart vilket ställer krav på att de stödjande resurserna möjliggör detta.

Den andra frågeställningen ämnade att besvara vilka resurser och kapabiliteter som är mest värdefulla för ICA-handlare i Skåne-regionen. Genom en VRIO-analys på de identifierade resurserna som framhävts i empirin som framgångsfaktorer visar det sig att ICA Sverige AB, varumärket, kulturen och medarbetarna är de resurser som är varaktiga konkurrensfördelar och

sortimentet kategoriseras som en temporär konkurrensfördel. Kritiken mot att VRIO-analysen inte mäter hur värdefull en resurs är kan således leda till en subjektiv tolkning av vilken resurs som är mest värdefull. Däremot visar studien tydligt och genomgående att oavsett hur värdefulla ICA-handlarnas resurser anses vara går det att knyta an respektive identifierad resurs till ICA:s interna processer och system som stödjer ICA-handlarna i deras dagliga arbete. Därmed kan ICA identifieras som ICA-handlarnas främsta resurs både enligt VRIO-ramverket men även i en mer dynamisk miljö då de är grunden till att kunna skapa förändring i kombination med att de är fria handlare i samverkan.

Diskussion

Dagligvaruhandeln har under senare tid kommit till att bli en mer dynamisk marknad än vad som förespråkats tidigare. Genom den teknologiska utvecklingen samt de olika trender som successivt börjat framträda hos konsumenterna har det idag kommit att bli en utmaning för de redan etablerade och välkända aktörerna i branschen. Kunderna förväntar sig allt mer att företag ska kunna leverera olika tjänster som finns på marknaden oberoende vilken typ av nisch som företaget har, det vill säga att om ett företag fokuserar på mathandel på nätet bör den fysiska butiken kunna erbjuda liknande annars anses företaget inte vara i framkant. Ovanstående resonemang är en bidragande faktor till vikten av att ha varaktiga konkurrensfördelar då det i dagligvaruhandeln blir avgörande att skapa ett ökat värde för kunden för att överleva. Därmed blir en redan stor aktörs strategiska beslut mer bestraffande om den inte tar hänsyn till omvärldens förändringar.

Vidare kan det vara komplicerat för ett företag som drivs av flera individuella entreprenörer och inte har ett centralt beslutsfattande på grund av att flera viljor kan skapa en större komplexitet vid behov av utveckling än i en centralstyrd organisation. Trots att en

organisation besitter flertalet varaktiga konkurrensfördelar och resurser kan bristen på utnyttjande av det leda till en konkurrensnackdel. I och med att fallföretaget präglas av subjektivitet kan skillnaden för vad som är viktigt eller anses essentiellt för företagets överlevnad skilja sig och därmed bli problematiskt för koncernen som helhet.

Utifrån studien framhävs kontinuerligt att handlarna är de som bidrar till verksamhetens framgång både i form av att skapa varaktiga konkurrensfördelar men även för det interna organisationens utveckling. Däremot visar analysen av handlarnas resurser att det inte är de resurserna som tas upp ifråga som skapar konkurrenskraft utan främst de komplexa interna processerna. Utan de verktyg som ICA bidrar med hade handlarna inte haft samma möjligheter att testa sig fram och bli konkurrenskraftiga. Därmed kan frågan ställas huruvida den fria handlaren är en entreprenör i den utsträckning som det framhävs i studien, då majoriteten av respondenterna har en gemensam faktor; en lång historia inom ICA. Genom att ICA utbildar handlarna sedan tidig ålder kan det tolkas som att handlarna i någon utsträckning är styrda entreprenörer, om än undermedvetet, och därmed inte så fria som det förespråkas. Utöver detta beskrivs det hur den fria entreprenören kan använda sina resurser för att utveckla verksamheten i den riktning som handlaren vill, vilket dock är en följd av att ICA bidragit med en verksamhet med alla verktyg för att vara lönsam. Det kan därmed tolkas som att handlaren har råd att misslyckas med eventuella förändringar trots att det är den egna handlarens resultaträkning som påverkas och inte ICA: s.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att det som handlarna anser vara en bra resurs och en konkurrensfördel i det stora hela inte är det, om det inte hade varit för ICA. Vidare bör det beaktas att ICA-koncernen har andra spelregler än en centralstyrd organisation och därmed blir det svårt att jämföra mellan dessa.

Den återstående frågan är hur e-handelns utveckling kommer fortsätta då det främst är e-handeln som gett upphov till en mer dynamisk marknad med nya aktörer. Det empiriska materialet i studien visar på att ICA-handlarna uppskattar att e-handeln kommer fortsätta sin utveckling och landa på 20 % av den totala dagligvaruhandeln. Då det inte skett några stora förändringar inom dagligvaruhandeln under cirka tio år är det möjligt att effekten av e-handel inte kommer ske och ge avtryck inom samma tidsperiod. Således är det svårt att säga hur marknaden kommer utvecklas och formas av detta. I samband med att e-handeln ökar kommer det bidra till diverse konsumentförändringar och det är möjligt att vi kommer se en ändring i konsumtionsmönster och förhållningssätt till dagligvaruhandeln. Således ställer den här utvecklingen fortsatt krav på de fysiska aktörerna att anpassa sig till en ny marknad med nya förutsättningar.

Eventuella brister och studiens generaliserbarhet

Återkommande kritik mot kvalitativa fallstudier är att generaliserbarheten av slutsatsen begränsas. Således gäller den kritiken även för denna studie vilket även innebär att slutsatsen inte är generaliserbar på samma sätt som vid en kvantitativ studie. Trots våra slutsatser är det inte möjligt för oss att avgöra med säkerhet huruvida de resurser som identifierats i studien är viktiga för andra företag inom dagligvaruhandeln. Det som skiljer fallföretaget från övriga aktörer i branschen är deras organisationsstruktur där varje enskild ICA-handlare är ett eget företag, i jämförelse med andra aktörer som är centralstyrda. Även detta kan påverka generaliserbarheten då de resurser som anses vara av värde i den här studien kanske inte kan appliceras på samma sätt i en centralstyrd organisation. Däremot anser vi att med hjälp av våra respondenter, vilka alla har varit ägare av en ICA-butik, har de resurser som identifierats som viktiga för att ligga i framkant en relativt stor generaliserbarhet hos andra ICA-handlare.

Framtida forskning

Då studien påvisar att även dagligvaruhandeln befinner sig i en omvärld med ökad dynamik, och där fler aktörer etablerar sig på marknaden, finns det anledning att anta att företag inom dagligvaruhandeln och dess arbete med temporära och varaktiga konkurrensfördelar kommer få en allt större roll. För att få en mer generaliserbar bild av vilka resurser som är viktiga för dagligvaruhandeln i stort skulle en komparativ studie mellan ICA och en centralstyrd organisation kunna genomföras.

En intressant komplettering till denna studie hade varit att vidare undersöka samma typ av fall genom att intervjua flera handlare, men även inta ett annat perspektiv från ICA Sverige AB istället för att enbart fokusera på handlarna för att därmed få en mer jämförande bild än en subjektiv sådan.

REFERENSER

- Akio T. 2005. The Critical Assessment of the Resources-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs*. 3: 125–150.
- Alvehus, J. 2013. *Skriva Uppsats med Kvalitativ Metod: En Handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120
- Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4): 49-61
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. 2015. *Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Barratt, M., & Oke, A. 2007. Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective. *Journal of Operations Management*, 25: 1217-1233.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy*. 6th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A., & Bell, E. 2015. *Business research methods*. 4th edition. Oxford University Press.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. 2010. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (13): 1371–1385.
- Denscombe, M. 2000. *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

- DLF. 2018. Dagligvarukartan 2018. <https://www.dlf.se/rapporter/dagligvarukartan-2018/?allow-cookie=1> Tillgänglig 2019-04-25
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12): 1504–1511.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), Special issue: The evolution of firm capabilities: 1105-1121.
- Fulmer, R. M., Gibbs, P., & Keys, J. B. 1998. The second generation learning organization: New tools for sustaining competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 27 (2): 7–20.
- Galbreath, J. 2005. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25: 979-987.
- Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. 2016. Konsumtionsrapporten: 2016. Hållbarhetens Illusion. https://www.gu.se/infoglueCalendar/digitalAssets/70124323762_BifogadFil_Konsumtionsrapporten%202016.pdf Tillgänglig 2019-04-25
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. 2001. Competitive advantage in the UK food retailing sector: past present and future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (3): 157-173
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan W. P. & Yiu, D. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25: 417–456.

ICA Gruppen. ICA Sverige – Sveriges ledande dagligvaruaktör.

<https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/>

Tillgänglig 2019-05-22

ICA Historien. Den omöjliga idén blir aldrig gammal. <https://www.ica-historien.se/>

Tillgänglig 2019-05-22

ICA-handlarna. Så blir du ICA-handlare. [https://www.icahandlarna.se/ica-handlarna/sa-blir-](https://www.icahandlarna.se/ica-handlarna/sa-blir-du-ica-handlare/)

[du-ica-handlare/](https://www.icahandlarna.se/ica-handlarna/sa-blir-du-ica-handlare/) Tillgänglig 2019-05-22

Kraaijenbrink, J., Spender, J. & Groen, A. J. 2010. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1): 349–372.

Konkurrensverket. 2009. Konkurrensen på dagligvarumarknaden. Uppdragsforskningsrapport: 2009:2.

<http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/uppdragsforskning/konkurrensen-pa-dagligvarumarknaden.pdf> Tillgänglig 2019-05-30

Konkurrensverket. 2018. Konkurrensen i Sverige 2018.

http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport_2018-1_kap28-livsmedelshandel.pdf Tillgänglig 2019-05-10

Kunc, J., & Krizan, F. 2018. Changing European retail landscapes: New trends and challenges. *Moravian Geographical Reports*, 26(3): 150–159.

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

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

- Lockett, A., Thompson S., & Morgenstern, U. 2009. The Resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*. 11: 9–28.
- Mason. J. 1996. *Qualitative researching*. London: Sage.
- Marsa, D. A., & Matsa, D. (2011). Competition and Product Quality in the Supermarket Industry. *The Quarterly Journal of Economics*, 126:1539-1591.
- Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. 2006. Competitive strategies in retailing – an investigation of the applicability of Porter’s framework for food retailers. *Journal och Retailing and Consumer Service*, 13: 275-287.
- O’Shannassy, T. 2008. Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage – Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1 (2): 168-180.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. (4th ed.) New York: Oxford University Press Inc.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. 2003. Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24 (10): 1027-1041.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January: 78–93.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. 2015. *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J-L., & Tochan Campell, J. 2010. The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (13): 1386–1409.
- Skärvad, P-H., & Lundahl, U. 2017. *Utredningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund.
- Svenska Akademiens Ordböcker. 2018. Svensk ordbok. <https://svenska.se/so/?id=60864&pz=7>
Tillgänglig 2019-05-30
- Svensk Digital Handel. 2018. E-barometern årsrapport 2018. <https://dhandel.se/kunskapsbanken/e-barometern-arsrapport-2018/> Tillgänglig
2019-04-27
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.
- Trost, Jan. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. 3:e uppl. Studentlitteratur: Lund.
- Vetenskapsrådet. 2002. Forskningsetiska principer <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
Tillgänglig 2019-04-14
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171–180.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10): 991-995.

- Wu, L-Y. 2010. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63: 27-31.
- Zott, C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2): 97–125.

BILAGA

Intervjuguide

De okursiverade frågorna ställdes som huvudfrågor till respondenterna och de kursiverade användes som utvecklingsfrågor vid behov.

Etiska principer:

- Samtalet kommer spelas in i utbildningssyfte. Det kommer under inga omständigheter att spridas, delas eller höras av obehöriga individer.
- Du kan när som helst under intervjun välja att bortse från frågor som du inte vill svara på, eller avbryta intervjun helt och hållet.
- Vill du och din verksamhet vara anonym går det också bra.
- Allt material som spelas in eller används kommer att enbart används för att fullfölja examensarbetet. Ni har rätt att ta del av arbetet när det är färdigt för att se hur ert material behandlats.
- Transkribering som görs på det insamlade materialet kommer ej att tas med i arbetet utan enbart används som en riktlinje för oss.
- Föredrar du att vara anonym eller går det bra om vi benämner dig vid namn eller verksamhet?
- Går det bra att vi spelar in intervjun, detta främst för att inte misstolka någonting du säger och därefter kunna transkribera materialet.

Personliga frågor:

- Vilken position och/eller arbetsuppgifter har du på företaget?
- Hur länge har du arbetat hos företaget/med detta?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

- Vad har du för tidigare bakgrund/arbete?
- Vad fick dig att börja inom ICA och bli en ICA-handlare.

Generellt om att vara ICA-handlare

- Har du ägt/drivit en butik tidigare utanför ICA?
- Vad i så fall upplever du är den största skillnaden?
- Vad känner ni är fördelen med att vara en ICA-handlare?

Generella frågor kring förhållandet till ICA-koncernen

- Hur familjär känner du dig med ICA:s värderingar och strategier?
- Känner ni att ni är delaktiga i den strategiska utvecklingen för hela koncernen?
- Om ja: anser ni att det blir en konkurrensfördel att ni har en typ av möjlighet att påverka?
- Känner du att dessa värderingar och strategier är en bas för er verksamhet, och isåfall hur?
- Vilka typer av hjälpmedel tillhandahåller ICA-gruppen för er verksamhet? (Förutom varumärke etc)
- Om ja, ser ni det som en av era konkurrensfördelar att ICA kan tillhandahålla expertishjälp inom diverse områden?
- Hur aktiv är kommunikationen mellan er och ICA-gruppen och i vilka sammanhang sker kommunikationen?
- Hur samarbetar ni med ICA-gruppen i det vardagliga arbetet som ica-handlare? (ex. genom strategisk utveckling)

- Hur upplever ni att tillgången till ICA-gruppen är gällande information och dylikt?
- Vid behov av expertis gällande expansion av e-handelsbutik, är de snabba eller måste ni lösa det själva?

Generella frågor kring företaget och deras uppfattning av företagets position samt konkurrens

- Hur svårt skulle du uppskatta att det är för er inom dagligvaruhandeln att skapa unika resurser som andra inte har möjlighet att imitera?
- Hur skulle du säga att andra aktörer i branschen påverkar er? Exempelvis förändringen med e-handel och ändrade matvanor och dylikt
- Hur ser ni på utvecklingen av e-handel? Exempelvis
- Matkasse, hemleverans, Mat.se och liknande
- På vilket sätt skulle du säga att din ICA-butik skiljer sig från de lokala konkurrenterna och hur ICA generellt skiljer sig gentemot andra?
- Eftersom du är ICA-handlare, känner du att det är enklare att förutspå/förutse det lokala kundbehovet och utefter det styra exempelvis utbud, strategi, pris etc.
- I sådana fall hur?
- Vilka trender ser ni inom detaljhandeln och även lokalt hos er? Exempelvis om kunden föredrar att storhandla, småhandla, e-handel etc.
- Om de inte har e-handel: Och hur kan ni fortsätta vara konkurrenskraftiga trots den utvecklingen och att ni inte har någon e-handel

Få en bild av företagets strategi som helhet

- Vad kan du säga om er strategi som helhet?

- Hur arbetar ni som företag med strategi och verksamhetsutveckling? Exempelvis på vilket sätt arbetar ni för att ligga i framkant gentemot era lokala konkurrenter?
- Skulle du säga att er strategi påverkas av omkringliggande konkurrenter och i sådana fall hur?
- Vilka anser ni är de främsta resurserna ni har som bidrar till att ni är konkurrenskraftiga på marknaden?
- Hur arbetar ni aktivt med era resurser för att bibehålla er starka position på marknaden? → Om man ständigt är aktiv i sitt arbete för att söka förbättring och dylikt.
- Har ni någon speciell varumärkesstrategi?
 - Påverkas den av konkurrenssituationen på marknaden? I så fall hur?
 - Vad gör er strategi unik?
 - Känner ni att ni har behövt arbeta med att arbeta upp en tillit till varumärket eller det finns redan tack vare ICA-koncernen?

Få förståelse för företagets övergripande strategi kring kundens upplevelse av butiken och vad som eventuellt påverkar den

- Har ni något fokus på hur kunden upplever i butik i ert arbete/strategiska arbete? Hur arbetar ni med det i så fall?
- Har ni någon speciell strategi för att skapa en upplevelse i butiken? Exempelvis utformning av kundvarv, placering av varor och liknande
 - Vad ser ni i sådana fall är syftet med att skapa en upplevelse för konsumenten?
- Hur arbetar ni för att differentiera er mot konkurrenter?

Få förståelse för företagets övergripande strategi kring produktval och vad som påverkar det

- Hur ser er strategi ut kring produktval? Ex; använder ni mest EMV, eller satsar ni på kända märken?
 - *Har ni känt av några förändringar över åren eller har ni samma typ av produktutbud idag som för några år sedan? Ser ni samma utveckling i resten av branschen eller står ni ut från mängden gällande detta?*
 - *Är din uppfattning att ert butiksutbud skiljer sig från era konkurrenter och resten av branschen i stort?*
 - *Har du någon uppfattning kring om ert utbud skiljer sig gentemot era konkurrenter?*

Få förståelse kring företaget syn på deras humankapital

- Varför skulle du säga att människor vill arbeta hos er på ICA? Exempelvis om det är er kultur, varumärket i sig, era värderingar eller liknande.
- Är det vanligt att era anställda gör karriär i företaget och sedan går vidare inom ICA-koncernen?
- Hur arbetar ni för att utveckla era medarbetare?