



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT24

Hur uppfattas ekonomistyrningen inom ICA-butiker?

*En studie om skånska butiksledares uppfattning av ICA:s
centralstyrning*

Handledare:

Johan Dergård

Författare:

Albin Jansson - 020402-4970

Arvid Wald - 020116-1155

Markus Ogenborg - 000311-8635

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Hur uppfattas ekonomistyrningen inom ICA-butiker?

Seminariedatum: 2024-05-30

Kurs: FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Albin Jansson, Arvid Wald, Markus Ogenborg

Handledare: Johan Dergård

Nyckelord: Ekonomistyrning, Franchising, Uppfattning

Forskningsfråga: Hur uppfattas styrningen i ICA-butiker?

Syfte: Arbetet syftar till att redogöra för hur butiksledare inom ICA-butiker uppfattar ICA:s centrala styrning.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska perspektiv tar främst hänsyn till Simons (1995) styrspakar, Jordan & Messner:s (2012) möjliggörande- och tvingande styrning, Tessier & Otley:s (2012) tankar om styrmedels avsikt kontra uppfattning och slutligen allmän franchising litteratur.

Metod: Studie är en kvalitativ studie gjord på fem intervjuer som syftar till att besvara frågeställningen: *Hur uppfattar butiksledare den centrala styrningen från ICA?*

Resultat: Arbetets resultat består av en kort beskrivning av ICA:s organisation inom detaljvaruhandeln samt intervjusvar från fyra respondenter som är butiksledare inom ICA-butiker och en respondent från ICA-handlarnas Förbund.

Slutsats: Arbetets slutsats illustrerar att ICA tillämpar såväl formell som informell styrning, och att den generella attityden till ICA:s styrning var positiv och uppfattades som möjliggörande. En avvikelse som framstod är att mer erfarna franchisetagare föredrar informell styrning och mindre krav.

Abstract

Title: How is management control perceived within ICA-stores.

Seminar date: 2024-05-30

Course: FEKH69, Degree Project Bachelor level, Business Administration, 15 ECTS

Authors: Albin Jansson, Arvid Wald, Markus Ogenborg

Advisor: Johan Dergård

Key words: Management control, Franchising, Perception

Research question: How is ICA:s management control perceived?

Purpose: This study aims to explain how store managers within ICA perceives their centralized management.

Theoretical perspectives: This studies theoretical perspective primarily recognise Simons (1995) levers of control, Jordan & Messner (2012) enabling and coercive management, Tessier and Otley:s (2012) thoughts on intention versus perception, and general franchising literature.

Methodology: This essay is a qualitative study made from five semi-structured interviews with people within the ICA organization, with the purpose of answering the research question: *How is ICA:s management control perceived?*

Result: The essay's result firstly consists of a short description of ICA:s organizational structure, as well as the answers from interviews with four store managers and one from "ICA-handlarnas Förbund".

Conclusions: The conclusion from this study is that ICA applies both formal and informal management and that the general perception was positive and enabling. One diversion from the essay was that more experienced franchisers tend to prefer informal management controls and less demands.

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till våra intervjuobjekt. Utan er hade vår uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Johan Dergård och Elin Funck, som har bidragit med värdefull vägledning under arbetets gång.

Markus Ogenborg

Arvid Wald

Albin Jansson

Lund 2024-05-27

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte & frågeställning	11
2. Metod	12
2.1 Metodansats	12
2.2 Val av teori	12
2.3 Datainsamlingsmetod	13
2.4 Metodkritik	16
2.4.1 Validitet & Reliabilitet	16
2.4.2 Övergripande metodkritik	17
2.5 Analysmetod	18
3. Teoretisk referensram	19
3.1 Vad är ekonomistyrning?	19
3.2 Formell styrning	20
3.2.1 Simons (1995) styrmodell	21
3.2.2 Möjliggörande och tvingande styrning	23
3.2.3 Styrningens avsikt och uppfattning	26
3.3 Informell styrning	28
3.4 Franchising	29
4. Resultat	32
4.1 ICA:s organisation	32
4.1.1 ICA-handlarnas Förbund	32
4.1.2 ICA:s butiksformat	32
4.2 Intervjuobjekt	33
4.2.1 Nära	33
4.2.3 Maxi	33
4.2.4 Super	33
4.2.5 Market	33
4.2.6 Chef	34
4.3 Centralstyrning från ICA Sverige AB	34
4.3.1 Förhållande mellan ICA centralt och enskilda butiker	34
4.3.2 Uppföljning och övervakning	34
4.3.3 Stödtjänster	35
4.3.4 Policy- och styrdokument	35
4.3.5 Formella krav på ICA-handlare	35
4.3.6 Intern utbildning	36
4.4 Intervjusvar från butiksledare	36

4.4.1 ICA-avtalet, ICA-stadgarna och policydokument	36
4.4.2 ICA:s interna utbildningar	38
4.4.3 ICA:s stödfunktioner	40
4.4.4 Krav från ICA centralt	41
4.4.5 Butiksledarnas upplevelser	42
4.4.6 Kontakt mellan butiksledare och ICA	44
5. Analys	47
5.1 ICA:s centralstyrning	47
5.1.1 Värderingsstyrmedel	47
5.1.2 Gränssättande styrmedel	48
5.1.3 Diagnostiska styrmedel	50
5.1.4 Interaktiva styrmedel	50
5.2 Uppfattning av styrning	51
5.2.1 ICA-avtalet och policydokument	51
5.2.2 Interna utbildningar	53
5.2.3 Stödtjänster	55
5.2.4 Kontakt med ICA	56
6. Diskussion och slutsats	59
6.1 Slutsats och implikationer	59
6.2 Förslag till fortsatt forskning	61
7. Källförteckning	63
8. Bilagor	72
8.1 Intervjufrågor butiksledare	72
8.2 Intervjufrågor ICA centralt	73

1. Inledning

Uppsatsens inledande avsnitt syftar till att redogöra för bakgrunden till det valda ämnet och en motivering av forskningsfrågans betydelse. Därefter följer en problemdiskussion och presentation av uppsatsens frågeställning.

1.1 Bakgrund

Handelssektorn utgör en betydande del av Sveriges ekonomi och står för 14 procent av landets skatteintäkter och 11 procent av bruttonationalprodukten (BNP). Sektorn består av två segment, detaljhandeln och partihandeln. I detaljhandeln utbjuds vardagliga konsumentprodukter såsom livsmedel och kläder. Inom detaljhandeln är dagligvaruhandeln det största segmentet sett till antal butiker och omsättning vilket år 2021 uppgick till 322 miljarder kronor (Svensk Handel, 2023; Handelstrender, 2023).

Utmärkande för den svenska dagligvarumarknaden är att den domineras av ett fåtal aktörer, där "The Big Three", ICA, Axfood, Coop, år 2022 tillsammans svarade för cirka 75 procent av marknaden. ICA:s andel består av 35 procent och är den ledande aktören, följt av Axfood och Coop med vardera andelar på 20 procent (ICA Gruppen, u.å:a).

ICA:s affärsmodell vilar på en affärsfilosofi som lyder "fria handlare i samverkan", ett koncept som ICA-idén vilar på. Konceptet formulerades av ICA:s grundare Hakon Swenson på 1910-talet och går ut på att enskilda handlare uppnår stordriftsfördelar genom att samordna varuinköp från en gemensam inköpscentral, men konkurrerar i övrigt. (ICA Gruppen, u.å:b).

Ursprungligen handlade ICA-idén primärt om att uppnå stordriftsfördelar genom samlad styrka vid varuinköp, enligt Hakon Swensons vision. Med tiden har konceptet utvecklats och innefattar idag samordning inom flera verksamhetsområden. På central nivå planerar och beslutar ICA om gemensamma lösningar för inköp, logistik, marknadsföring, IT-system och plats för nya butiksetableringar. I övrigt driver ägaren sin butik som en separat enhet med hög grad av bestämmande över verksamhetsdriften. Emellertid är butiken ålagda att efterleva

riktlinjer och krav från ICA som ska säkerställa att butiken agerar inom ramarna för de värderingar och standarder som ICA:s varumärke representerar. Dessa krav och riktlinjer är formellt stipulerade i bland annat *ICA-avtalet* och *ICA-stadgarna* (ICA Gruppen, u.å:c).

ICA-idén innebär i praktiken en relation mellan ICA på central nivå och varje enskild butik som kan liknas vid ett franchisingförhållande. Ett franchiseförhållande är ett affärsarrangemang där en franchisegivare licensierar ut sitt varumärke och affärskoncept till en fristående entreprenör mot royaltyavgifter. För franchisetagaren innebär detta ett lägre kapitalbehov och tillgång till en beprövad affärsidé med ett färdigt affärskoncept (Stanworth et al, 2004). Partnerskapet bygger på standardisering för att utnyttja stordriftsfördelar, där franchisegivaren koordinerar bland annat inköp, affärssystem, logistik och marknadsföring. Därutöver kan stödtjänster såsom internutbildning, coaching och rådgivning erbjudas till franchisetagaren. Franchisetagaren är i övrigt fristående och styr den dagliga verksamheten, vilket kan innebära lokal anpassning av öppettider, sortiment och bemanning. (Beere, 2017; Svenska Franchise Föreningen, 2024; International Franchise Association, u.å).

Cox & Mason (2007) förklarar att en kritisk faktor för en framgångsrik franchiseverksamhet är att erbjuda en standardiserad produkt eller tjänst som ser likadan ut oberoende geografisk plats, vilket innebär att beteende som avviker från varumärket inte tolereras av franchisegivaren. Detta utvecklar författarna genom att förklara att franchiseformatet har inneboende motsättningar mellan å ena sidan enhetlighet och standardisering, och å andra sidan lokal anpassning till variationer i marknadsförhållanden och lokal efterfrågan (ibid).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare litteratur framhåller att effektiv styrning är en grundläggande förutsättning för att uppnå de fördelar som en franchiserelation kan medföra. Enligt Yakimova et al. (2019) möjliggör ett strategiskt partnerskap som franchising ett värdeskapande som en ensam aktör inte kan uppnå på egen hand. Detta värdeskapande bygger på samordning av resurser,

lärande, koordination och innovation inom samarbetet. Eftersom en franchiserelation ur ett organisatoriskt perspektiv präglas av en hög grad av decentraliserat beslutsfattande, medföljer styrningsrelaterade utmaningar för franchisegivaren i fråga om att upprätthålla standardisering och varumärkesefterlevnad. En utmaning för franchisegivaren blir därför att säkerställa att franchisetagaren omfamnar rätt värderingar och upprätthåller en enhetlig varumärkesidentitet (Yakimova et al, 2019; Li, 2023).

Vidare föreslår tidigare forskning att effektiv styrning av en franchisetagare innebär en väl avvägd kombination av formell och informell styrning (Yakimova et al, 2019). Dant & Nasr (1998) framhäver att en för hög grad av styrning kan vara kontraproduktivt då franchisetagarens självständighet och självförverkligande är grundläggande drivkrafter bakom ingåendet av franchiseavtalet, varigenom för strikt styrning kan försämra franchisetagarens motivation och prestation. Detta perspektiv stärks av Kaufmann och Eroglu (1998), som understryker att en franchisegivares största utmaning ligger i att veta i vilken grad man ska utöva kontroll över franchisetagaren. Motsättningen ligger i att å ena sidan säkerställa enhetlighet till varumärket och standardisering, utan att undergräva franchisetagarens möjligheter till individuell anpassning. Vidare anses tillit ha en betydande roll utöver formella styrning vad gäller att förhindra opportunistisk och avvikande beteende, eftersom franchisingsamarbetet förutsätts av en god relation mellan samarbetspartnerna (Yakimova et al, 2019; Dickey et al., 2008).

För att hantera de styrningsrelaterade utmaningar som franchising är förknippat med kan franchisegivaren dra nytta av ekonomistyrssystem (Management Control Systems), vilka används för att styra beteendet i organisationen. Simons (1995) beskriver ekonomistyrssystem som formella, informationsbaserade rutiner och processer genom vilka företagsledare bibehåller eller förändrar beteendemönster inom organisatoriska aktiviteter (Simons, 1995).

Mundy (2010) beskriver att ekonomistyrssystemen ska uppfylla två syften samtidigt: att säkerställa att medarbetarna arbetar mot uppfyllandet av organisationens mål samtidigt som

de ges utrymme för självständigt beslutsfattande och problemlösning. I detta ligger en utmaning att hitta en balans mellan att styra medarbetarnas beteende för att nå organisationens mål samtidigt som de får tillräckligt med utrymme för självständighet (ibid)

Simons (1995) berör denna utmaning i sitt ramverk, där han beskriver att ledningen genom "styrspakar" kan åstadkomma en balans av spänningar mellan frihet och kontroll inom organisationer. Styrspakarna syftar till att balansera användningen av riktlinjer, gränssättning, övervakning och interaktion som led i att nå organisationens mål (Simons, 1995).

I tidigare litteratur har stort fokus fästs vid styrningens utformning och användning ur ett ledningsperspektiv (Ferreira & Otley 2009; Tessier & Otley, 2012). Detta har inneburit att styrningen huvudsakligen betraktats med avseende på hur organisationers övre skikt påverkar medarbetarnas beteendemönster i linje med uppsatta mål. Mindre uppmärksamhet har dock ägnats åt att analysera styrningen ur ett medarbetarperspektiv, det vill säga hur styrningen faktiskt uppfattas av individerna i organisationens lägre nivåer (Tessier & Otley, 2012).

Detta perspektiv utforskas dock av Tessier & Otley (2012) och Adler & Borys (1996), som diskuterar hur individer i organisationer uppfattar styrningen och vad som formar uppfattningen. Tessier och Otley (2012) vidareutvecklar Simons styrmodell genom att tillföra dimensioner som undersöker varför medarbetarna utvecklar negativa, neutrala eller positiva attityder gentemot styrningen. Dessa dimensioner består av ledningens *intentioner* bakom styrningen samt hur den *presenteras*, där ett sambandsförhållande råder mellan styrningens uppfattning, intention och presentation (ibid).

Adler & Borys (1996) delar in styrningens uppfattning i två kategorier, och beskriver att medarbetarna kan antingen uppfatta styrningen tvingande eller möjliggörande. Tvingande styrning bygger på regler och rutiner som begränsar och kontrollerar medarbetarna för att undvika fel och öka förutsägbarheten i beteendet. Till följd av detta kan styrningen upplevas som påtvingande och begränsande, vilket kan hämma medarbetarens engagemang och motivation. Om styrningen däremot upplevs som möjliggörande bidrar den till att

medarbetaren kan bemästra sina arbetsuppgifter och skapar en miljö med utrymme för initiativtagande och kreativt tänkande (ibid).

Mot bakgrund av detta står det klart att affärskonceptet som följer av ICA-idén medför utmaningar för ICA vad gäller att styra och kontrollera sitt butiksnätverk. Det ligger å ena sidan i ICA:s intresse att utöva styrning som främjar butikernas prestation och bibehåller motivationen, men å andra sidan att samtidigt utöva tillräcklig kontroll för att säkerställa en enhetlig varumärkesidentitet och kundupplevelse.

De inneboende spänningar som existerar inom ett franchisförhållande blir därför intressanta att undersöka inom ramen för Simons styrmodell, eftersom den fokuserar på att balansera krafter som verkar åt olika riktningar genom rätt grad av frihet och kontroll (Simons 1995). I fallet ICA utgörs dessa spänningar av ICA:s behov att styra butikerna mot en enhetlig varumärkesidentitet, men samtidigt kunna tillgodose butikernas behov av självständighet vilket i tidigare litteratur beskrivits som ett grundläggande incitament till samarbetet (Dant & Nasr, 1998). Hur butikerna uppfattar styrningen blir därför en central fråga vad gäller butikernas möjligheter till prestation. Att butikerna inte upplever styrningen som inkräktande på deras självständighet, handlingsfrihet och möjlighet till anpassning blir även centralt för samarbetets fortlevnad.

För att slå fast hur väl ICA på central nivå hanterar dessa spänningar genom sin styrning, krävs det att analysera styrningen ur två perspektiv. Det gäller dels att kartlägga hur ICA utformar sin styrning, men även ett närmare perspektiv på hur den uppfattas av de enskilda butikerna. Ur detta kan man dra slutsatser om vilka delar av styrningen som upplevs främja eller hämma butikernas förmåga att prestera. Simons (1995) ramverk kan bidra till att schematiskt beskriva styrningens utformning, medan begrepp och teori från Adler & Borys (1996) och Tessier & Otleys (2012) verk möjliggör diskussion av styrningens uppfattning.

1.3 Syfte & frågeställning

Detta arbete syftar till att utforska hur ICA:s butiksledare uppfattar ICA:s centrala ekonomistyrning. Frågeställningen som ska besvaras lyder därför:

- *Hur uppfattar butiksledare den centrala styrningen från ICA?*

2. Metod

I detta avsnitt presenteras studiens tillvägagångssätt. Avsnittet är uppdelat i delavsnitt som redogör för arbetets undersökningsmetod, val av teori, metod för datainsamling samt möjliga problem som den valda metoden kan medföra.

2.1 Metodansats

Då arbetets syfte är att utforska uppfattningen hos butiksledare använder studien semistrukturerade intervjuer som forskningsmetod. Vidare har information från ICA:s hemsida och årsrapporter samlats in i syfte att komplettera intervju svaren och ge en mer heltäckande bild av ämnet. Syftet bakom valet av intervjuer som forskningsmetod är att det möjliggör en djupare analys av mjuka värden och icke-mätbara aspekter (Bryman & Bell, 2017).

Vidare klassificeras arbetet som en fallstudie. En fallstudie är enligt Bryman & Bell (2017) en detaljerad och komplex studie som bedrivs på ett specifikt fall. Bryman & Bell (ibid) fortsätter att nämna hur en fallstudie oftast kännetecknas av att den antingen genomförs på en organisation, en plats, en person eller en specifik händelse. Bryman & Bell (ibid) nämner även hur fallstudier avser att undersöka mer djupgående information inom ämnet. En fallstudie anses vara lämplig för detta arbete eftersom den syftar till att undersöka en organisation på djupet, således ICA och hur butiksledare tolkar dess centralstyrning.

2.2 Val av teori

Arbetet utfördes på ett induktivt tillvägagångssätt. Bryman och Bell (2017) beskriver hur ett induktivt tillvägagångssätt innebär att studien först gör observationer under datainsamlingen, för att sedan välja teorier utefter observationerna. I syfte att få en bättre förståelse för området innan intervjuerna, samt för att samla in information inför arbetet, skedde en undersökning

för relevanta teorier som kunde hjälpa utforma intervjufrågor. Vi kom då fram till att Simons (1995) teori om "Levers of control" kunde assistera oss med uppbyggnaden av konkreta och relevanta frågor till butiksledarna. Dessa teorier väljs för att i första stadiet se vilka olika delar av ekonomistyrning som finns, för att sedan analysera vilka delar som ICA-butikerna faktiskt använder.

För att sedan kunna analysera resultatet användes det utöver modellerna om ekonomistyrning även olika teorier om hur ekonomistyrning uppfattas inom organisationer. Dessa teorier valdes efter insamlingen av resultaten för att kunna kopplas till de identifierade svaren. Till studien har även litteratur berörande ekonomistyrning och franchising insamlats. Litteraturen består av vetenskapliga artiklar, tidskrifter samt böcker inom det berörda ämnet. För att hitta dessa teorier och artiklar har främst Lubsearch samt Google Scholar använts. För att optimera sökningen efter artiklar på dessa hemsidor har det använts specifika sökord inom området. Dessa sökord var "ekonomistyrning", "franchise", "dagligvaruhandel", "Management control systems" och "perception".

2.3 Datainsamlingsmetod

Empirin för denna undersökning baserades på primärdata. Primärdata är enligt Bryman & Bell (2017) data som skribenterna själva har samlat in. Anledningen till detta val är att det sedan tidigare inte fanns mycket information inom området, utan den information som bedöms relevant från butiksledarnas redogörelser kommer att presenteras genom egen insamlad data. Denna primärdata består av intervjuer med fem olika personer. Dessa är gjorda med en representant från ICA-handlarnas Förbund, en butikschef för en ICA-Maxi butik, två ICA-handlare för ICA-Supermarket butiker samt en ICA-handlare för en ICA-Nära butik. För att få en så bred bild som möjligt blev det därför relevant att intervjua butiksledare från samtliga storlekar av ICA-butiker. När detta inte blev möjligt på grund av tidsbrist intervjuades två ICA-supermarket butiker istället för en ICA-kvantum butik eftersom butiksformaten ansågs vara jämförbara i storlek.

Intervjuerna är utförda på semistrukturerat vis (Bryman & Bell, 2017). Att intervjuerna är semistrukturerade innebär att det fanns förberedda frågor, men att gruppen var beredda på att anpassa sig för att låta intervjuobjekten med egna ord redogöra för hur ekonomistyrningen är utformad. Denna anpassningen gjordes både genom att intervjuarna är tysta medan intervjuobjektet pratar samt att intervjuarna var beredda att ställa följdfrågor på svar som ansågs behövas utvecklas. Semistrukturerade intervjuer valdes som tillvägagångssätt då detta gav möjligheten till att få mer fullständiga svar och ärliga uppfattningar i jämförelse med andra datainsamlingsmetoder då det fanns möjlighet till följdfrågor.

Intervjun med en anställd från ICA-handlarnas Förbund görs för att få en överblick över hur ledningen uppfattar sin egen ekonomistyrning, och se vilka kontroller och stadgar som finns för butiksledare. Vid frågor om hur butiksledarna uppfattar styrningen såg gruppen en risk att svaren endast blir positiva eftersom man inte vill prata ner ICA:s ledning offentligt. I syfte att undvika etiska konflikter valdes därav samtliga intervjuobjekt att benämnas anonyma.

Intervjuerna spelades in i syfte att möjliggöra transkribering och undvika informationsbortfall. Efter att intervjuerna blivit gjorda transkriberades inspelningarna. Bryman & Bell (2017) nämner hur undersökningar som har transkriberat sina intervjuer oftast upplever det enklare att använda materialet i sin analys. Under transkriberingen valdes det att ta bort upprepade ord och bakgrundsljud. Vid bearbetningen av intervjuerna exkluderades information som avslöjar intervjuarens namn eller plats på butiken för att säkerställa anonymitet.

Person	Intervju	Befattning	Allmän information
Anonym (benämns senare som "Maxi")	Personlig intervju via Microsoft Teams 240423 varaktighet: 32 min 36 sek	Butikschef på ICA Maxi butik i Skåne.	Varit butikschef sedan Maxi butiken öppnade.
Anonym (benämns senare som "Nära")	Personlig intervju 240422 Varaktighet: 30 min 23 sek	ICA-handlare på ICA Nära butik i Skåne.	ICA-handlare som varit på sin tjänst i mindre än 5 år.
Anonym (benämns som "Super")	Personlig intervju 240423 Varaktighet: 39 min 49 sek	ICA-handlare på ICA Supermarket butik i Skåne.	ICA-handlare med bred erfarenhet, varit handlare i över 25 år, jobbat på ICA hela sin karriär.
Anonym (benämns som "Market")	Personlig intervju 230426 Varaktighet: 26 min 4 sek	ICA-handlare på ICA Supermarket butik i Skåne.	ICA-handlare som ägt olika ICA-butiker, både ensam samt med partner.
Anonym (benämns som "Chef")	Mailintervju 240425	Chefsroll inom ICA-handlarnas Förbund i Skåne.	Chefsroll inom ICA-handlarnas Förbund som samlat in svar från relevanta personer inom ledningen.

2.4 Metodkritik

2.4.1 Validitet & Reliabilitet

Bryman & Bell (2017) beskriver hur kvalitetskriterier för bedömning av företagsekonomisk forskning mäts i validitet och reliabilitet. Dessa menas dock enligt Bryman och Bell (2017) vara specifika för kvantitativa studier, medan kvalitativa studier ska bedömas på sin trovärdighet. Detta arbete bedöms därav via samtliga tre mätverktyg. Trovärdighet inom kvalitativa studier består enligt Bryman & Bell (s.380) av fyra delar: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Dessa delar kan jämföras med olika delar av reliabilitet och validitet. Tillförlitlighet motsvarar intern validitet, överförbarhet motsvarar extern validitet, pålitlighet motsvarar reliabilitet och bekräftelse motsvarar objektivitet.

Bryman & Bell (2017) skriver att "Reliabilitet rör frågan om huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt...". Eftersom denna studie gjordes med intervjuer är det osannolikt att intervjusvaren hade fallit ut likadant om studien hade upprepats under samma former. Variationen i svar kommer bero på respondenternas humör vid tidpunkten för intervjutillfället, om omständigheter relaterade till intervjufrågorna förändras, samt intervjupersonernas individuella tolkning av svaren (ibid). Detta är faktorer som kan hämma studiens reliabilitet och objektivitet. Vidare kommer semistrukturerade intervjuer alltid innebära en viss grad av variation i frågorna och svaren, vilket försämrar reliabiliteten. Mot bakgrund av detta kommer arbetet aldrig att bli fullständigt objektivt. I syfte att skapa en fördelaktig bekräftelse i texten spelades intervjuerna därför in, för att sedan transkriberas vilket minskade risken för subjektiva tolkningar av intervjusvaren, eftersom att en utomstående part kan göra sin egna tolkning genom att granska transkriberingen.

Utöver reliabilitet och pålitlighet nämner Bryman & Bell (2017) att det viktigaste forskningskriteriet i flera avseenden är validitet. Validitet behandlar bedömningen av

huruvida slutsatserna som dragits i studien hänger ihop. De specifika typer av validitet som omfattar denna undersökning är intern validitet och extern validitet. Detta arbete har hög intern validitet, då kausaliteten mellan styrningen från ICA:s ledning samt hur butiksledarna upplever detta har ett direkt samband och ej påverkas av några yttre faktorer. Däremot är inte den externa validiteten stark i detta arbete. Då undersökningen är fokuserad på ICA:s unika koncept kan inte texten generaliseras för samtliga företag inom dagligvaruhandeln. Även om texten endast utgår ifrån fyra olika butikledares tankar anger den, till viss del, en rättvisande bild för ICA då undersökningen undersöker generaliserande problem för samtliga butiksledare. Om någon i ett senare skede hade replikerat detta arbete hade det sannolikt blivit skillnad i resultat, då de sociala miljöerna inom denna bransch är ständigt föränderliga.

2.4.2 Övergripande metodkritik

Arbetets omfattning avseende storlek och tidsram medför begränsningar i antalet intervjuobjekt som kan tas med i undersökningen. På grund av tidsbrist i undersökningen gjordes därför ett bekvämlighetsurval genom att avgränsa urvalet av respondenter till butiker i Skåne-regionen. Arbetets tidsbegränsning ledde även till att det inte gick att få en intervju med en från varje butikstyp trots att detta vore önskvärt. Ju fler intervjuobjekt som ingår i undersökningen desto mindre chans är det att resultaten påverkas av slumpens inverkan (Bryman & Bell, 2017). Ett lågt antal intervjuobjekt kan leda till svårigheter i generalisering av resultaten. För att undvika snedvridningseffekter från slumpen hade arbetet därför som ambition att undersöka fler än en av varje butikstyp, det vill säga minst två av de vardera mindre och större butiker. Eftersom det enligt ICA-handlarna (u.å:d) per 2023 fanns cirka 1300 ICA-butiker i landet, där huvuddelen utgörs av typen "mindre butik", bör man vara medveten om att urvalet av intervjuobjekt innebär att den uppfattning som förmedlas under intervjuerna inte nödvändigtvis överensstämmer med övriga butiker i landet.

2.5 Analysmetod

Analysavsnittet består av en kritisk granskning av intervjuerna med förankring i arbetets teoretiska referensram. Dispositionen kommer formas genom att först klassificera ICA:s resultaten från datainsamlingen enligt Simons (1995) styrmodell, för att sedan analysera butiksledarnas uppfattning med utgångspunkt i Adler & Borys (1996) och Tessier & Otley (2012) tvingande och möjliggörande styrning. Ändamålet med dispositionen var att skapa en röd tråd genom att först analysera styrningens utformning genom Simon styrmodell och därefter uppfattning genom övrig teori.

Eftersom denna undersökning syftar till att undersöka hur butikledarna uppfattar ICA:s centralstyrning kommer först resultatet analyseras, för att sedan identifiera likheter och skillnader mellan de olika butikledarnas upplevelser. Under denna analys av den insamlade datan kommer det sökas efter nyckelord om hur ekonomistyrningen ser ut samt hur butikledarna upplever detta. När en bild av butikledarnas upplevelser har presenterats kommer dessa upplevelser sedan att granskas i relation till teoriavsnittet för att identifiera kopplingar mellan deras upplevelser och tidigare forskning inom ekonomistyrning.

3. Teoretisk referensram

Detta avsnitt kommer att presentera studiens teoretiska referensram. Avsnittet kommer att börja med att ge bakgrund till ekonomistyrning, därefter kommer arbetets centrala teorier att presenteras och avslutas med teori som berör franchising.

3.1 Vad är ekonomistyrning?

Ekonomistyrning är ett omfattande begrepp vars definitioner har förändrats i takt med företagsmiljöns utveckling (Anthony & Govindarajan, 2001). Förledet “ekonomi” beskriver hur organisationen förvaltar begränsade resurser, medan “styrning” åsyftar hur ledningen säkerställer att resurserna allokeras inom organisationen för att uppnå organisationens mål (Almqvist et al. (2022)). Trots begreppets bredd råder det konsensus i tidigare forskning om att ekonomistyrning handlar om processerna genom vilka organisationens resurser disponeras och aktiviteter koordineras i syfte att uppnå organisationens mål. Ekonomistyrning beskrivs även som den systematiska process genom vilken organisationens företagsledare i organisationens övre skikt influerar underordnade att implementera organisationens strategier (Malmi & Brown, 2008; Anthony & Govindarajan, 2001; Mintzberg, 1987).

3.1.1 Mål & Strategier

Merchant & Van der Stede (2007) definierar *mål* som det som en organisation strävar efter att uppnå. Dessa mål behöver inte vara uttryckta i finansiella termer eller vara kvantifierade, utan kan vara mer abstrakta. Å andra sidan avgör *strategier* hur organisationens resurser ska användas för att uppnå dessa mål. Mintzbergs (1987) beskriver en organisations strategi som “a plan, as a pattern of action, a competitive position, as an overall perspective”. Strategin kan fastställas genom analys av företagets styrkor och svagheter i relation till sin marknadsposition och kan variera hur pass formellt den implementeras. Dessa olika perspektiv bidrar till att besvara den övergripande frågan: Kommer våra anställda agera efter företagets strategi? (Merchant & Van Der Stede, 2007)

Det finns en tydlig akademisk uppfattning om ekonomistyrningens komplexitet och variation i sin utformning. Tidigare forskning föreslår att ekonomistyrning inte bör betraktas som ett isolerat system, utan som en mix av samverkande mekanismer - en styrmix. (Bedford & Malmi, 2015; Dent, 1990). Hur styrmixen är utformad och vilka styrmedel som implementeras varierar däremot och beror på det enskilda företagens behov och förutsättningar. Otley (1980) och Fischer (1998) understryker att styrmixen i stor utsträckning utformas utifrån en "contingency approach". Detta synsätt betonar att det inte finns någon universell optimal lösning för ekonomistyrning, utan att den ideala kombinationen av styrmedel är beroende av den enskilda organisationens förutsättningar. Mintzberg (1993) når liknande slutsatser och belyser att variabler som storlek, bransch, ålder och demografi bör påverka ekonomistyrningens utformning.

3.2 Formell styrning

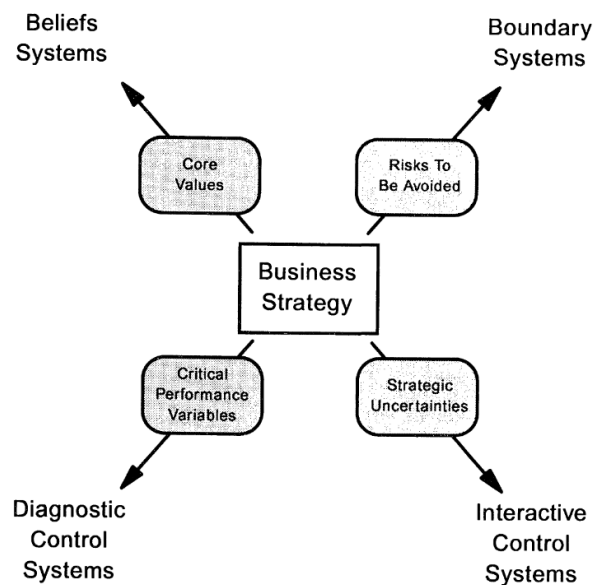
Formell styrning innefattar enligt (Bedford et al., 2016) rutiner och regler vilka innefattar prestationsmätning, belöningsystem och budgetar. Dessa möjliggör uppföljning och planering och innebär styrning som är såväl tillbakablickande som framåtblickande. Styrmedlen som är bakåtblickande är ofta finansiellt inriktade och inbegriper övervakning, finansiell prestationsmätning och korrigerande åtgärder, där fokus fästs vid mätning och utvärdering efter att en process är fullförd. Framåtblickande styrmedel inkluderar administrativ styrning såsom rutiner och regler, personalstyrning vilket innefattar HR-arbete och interna policies samt beteendestyrning som innebär löpande övervakning av aktiviteter och beslut inom organisationen (Bedford et al., 2016).

3.2.1 Simons (1995) styrmodell

Simons (1995) beskriver ett ramverk för ekonomistyrning som omfattar fyra aspekter av formell styrning, vilka framgår i *figur 3.6*. Med formella styrmedel åsyftar Simons bland

annat budgetering, planering samt övervakning och uppföljning. Kärnan i ramverket ligger i hanteringen av spänningar mellan frihet och begränsning, makt och ansvar samt experimenterande och effektivitet. Simons hävdar att dessa motsatta krafter behöver balanseras inom organisationen för att möjliggöra effektiv styrning. För att adressera denna utmaning förespråkar Simons användningen av både positiva och negativa styrmedel. Simons skiljer mellan positiva och negativa styrmedel, men detta bör inte uppfattas som en bedömning av styrspakarnas nytta eller effektivitet. Istället markerar denna åtskillnad styrspakarnas funktioner, att de positiva styrspakarna uppmuntrar, belönar och främjar lärande, medan de negativa begränsar, bestraffar och utövar kontroll (Simons, 1995).

De fyra styrspakarna utgörs av värderings-, gränssättande-, diagnostiska och interaktiva styrmedel.



Figur 3.6 (Simons, 1995)

Värderingsstyrmedel är den uppsättning organisatoriska värderingar som formellt fastställs av organisationens övre skikt och fungerar som symbol för vad organisationen representerar. För

medarbetarna innebär detta att organisationens syften och strategiska riktning klargörs och ska inspirera och vägleda i beslutsfattande. Värderingsstyrmedlen kan formaliseras genom styr- och policydokument som förtydligar organisationens vision, mission och credo. Sammanfattningsvis ska värderingsstyrmedel tillhandahålla information om organisationens kärnvärderingar och dessa ska ledningen tillse att hela organisationen agerar i enlighet med. Enligt Simons (1995) är konceptet att värderingarna formellt fastställs en tämligen ny företeelse. Tidigare var dessa värderingar implicit underförstådda inom organisationer men har med tanke på en mer komplex affärsmiljö blivit viktigare att uttrycka explicit genom styr- och policydokument (ibid).

Gränssättande styrmedel syftar till att etablera formella regler och riktlinjer för att tydliggöra vilket beteende som är acceptabelt inom organisationen. Till skillnad från värderingsstyrmedel innebär gränssättande styrmedel negativ styrning - det vill säga det kommunicerar vilket beteende som inte är acceptabelt eller fastställer en minimistandard. Detta kan ta sig uttryck i form av uppförandekoder, policys och etiska riktlinjer. Dessa system grundas av en analys av risker för att minimera potentiella skador och säkerställa organisationens långsiktiga framgång (Simons, 1995).

Interaktiva styrmedel fokuserar på att hantera strategiska osäkerheter i organisationens omgivning, med syfte att identifiera både potentiella hot och möjligheter som kan leda till organisatorisk förändring eller förnyelse. Vidare används interaktiva styrning för att engagera ledningen i vardagliga beslutsaktiviteter tillsammans med medarbetare, med målet att uppnå en djupare förståelse för organisationens processer och främja kommunikation. Enligt Mundy (2010) innebär interaktiv styrning en tvåvägskommunikation mellan chefer och medarbetare, som kan användas för att utmana och förändra de underliggande antagandena och strategierna som ligger till grund för organisationens aktiviteter. Detta tillvägagångssätt möjliggör koordinering mellan individer med olika typer av informationsunderlag att gemensamt finna nya lösningar (ibid).

Diagnostiska styrmedel är formella återkopplingsystem utformade för att övervaka och säkerställa att organisationens utfall och prestationer ligger i linje med de fastställda målen. Dessa system spelar en avgörande roll i att identifiera avvikelser mellan planerade och faktiska resultat, vilket möjliggör snabba och effektiva korrigerande åtgärder för att säkerställa att organisationen fortsätter att röra sig i rätt riktning. I praktiken innebär detta finansiella och icke-finansiella prestationsmätningssvariabler samt verktyg för uppföljning såsom budgetar och utfallsrapporter. Tre huvudsakliga kännetecken utmärker diagnostiska styrverktyg (1) Möjligheten att utvärdera resultaten av processer och aktiviteter för att säkerställa att de levererar önskad utfall. (2) Användningen av fördefinierade mål och mätvärden mot vilka prestationer kan bedömas och jämföras. (3) Möjligheten att vidta åtgärder för att korrigera avvikelser från de förväntade resultaten och säkerställa att organisationen rör sig i rätt riktning (Simons, 1995).

3.2.2 Möjliggörande och tvingande styrning

Adler & Borys (1996) menar att styrning kan indelas i två kategorier; *möjliggörande* och *tvingande*. Enligt Adler och Borys (1996) innebär tvingande styrning att organisationer använder regler och standardiserade procedurer för att kontrollera och begränsa medarbetarnas beteenden. Denna typ av styrning säkerställer efterlevnad genom kontinuerlig övervakning, uppföljning och användandet av straff och belöningar. Tvingande styrning begränsar medarbetarnas utrymme för kreativitet och självständigt tänkande, och fäster vikt vid att följa etablerade rutiner. Trots att denna styrning kan skapa förutsägbarhet och minska risker, kan den också uppfattas som restriktiv och kontrollerande, och därför hämma medarbetarnas motivation, engagemang och kreativitet (ibid).

Möjliggörande styrning innebär enligt Adler och Borys (1996) att organisationer skapar förutsättningar för medarbetarna att utföra sitt arbete effektivt genom att tillvarata medarbetarnas lokala kunskap, möjliggöra flexibilitet och involvera dem i beslutsprocesserna.

Denna typ av styrning främjar självständigt tänkande och problemlösning, där medarbetarna uppmuntras att ta egna initiativ. Istället för strikta regler fokuserar möjliggörande styrning på att erbjuda verktyg och utbildning som hjälper medarbetarna att hantera och förbättra sitt arbete. Detta tillvägagångssätt kan öka motivationen, engagemanget och kreativiteten hos medarbetarna, samtidigt som det bidrar till en mer föränderlig och anpassningsbar arbetsmiljö. Styrning som uppfattas som möjliggörande, bidrar till att mottagarna kan bemästra sina arbetsuppgifter och skapar en starkare tolkning av deras roll. Möjliggörande styrning kan därför därmed leda till större engagemang och förståelse för prestationsmätningarna och sina krav (ibid).

Jordan och Messner (2012) fördjupar sig i hur företagsledares attityder gentemot formella styrmedel påverkar uppfattningen. Prestationsmätning syftar inte bara till att mana företagsledare till handling, som styrverktyg betraktade ska de också ingjuta ett särskilt fokus för företagsledarens handlingar och uppmärksamhet på bekostnad av andra aktiviteter som bedöms mindre viktiga. Prestationsmätningen avspeglar därför organisationens mål och strategiska ambitioner som ledningen eftersträvar. Jørgensen & Messner (2009) förklarar att ytterligare en dimension som kan påverka om ett styrmedel uppfattas som möjliggörande eller tvingande är hur det designas. Om det är utomstående personer som designar styrmedlet, eller om de som kommer att påverkas av styrmedlet är involverade i designprocessen, kan detta ha en betydande inverkan på hur de uppfattas.

Både Jordan och Messner (2012) och Adler och Borys (1996) betonar att hur styrningen uppfattas är beroende på två faktorer, (1) hur styrningen utformas och (2) hur den implementeras i organisationen. Vidare beskrivs möjliggörande styrmedel innehålla fyra attribut, vars avsaknad kan medföra att styrningen istället uppfattas som tvingande (ibid).

Den första (1) är möjlighet till *reparation*, vilket innebär att medarbetare uppmuntras bidra med förslag på lösningar och ge feedback vid förekomsten av problem eller utmaningar- det vill säga att medarbetarna bidrar till att reparera felaktigheter i styrningen.

(2) *Intern transparens* innebär att logiken bakom organisationens interna processer och aktiviteter synliggörs för medarbetarna, vilket bidrar till en förståelse för hur processerna relaterar till styrningens utformning (Adler & Borys, 1996). Styrningen kan utformas så att logiken bakom synliggörs genom att aktiviteter och styrning integreras, exempelvis att budgeteringsarbetet sker i samförstånd med den operativa planeringen (Ahrens & Chapman, 2004). Nyckeln till utformningen av styrmedel som präglas av intern transparens, ligger i att tillhandahålla precis rätt mängd information för att skapa förståelse för den underliggande logiken, utan att skapa informationsöverflöd.

(3) *Global transparens* - Berör individens helhetsbild och förståelse för hur dennes prestation bidrar till andra processer i organisationen och bidrar till en klarare uppfattning om ens roll i organisationen. Detta förutsätter ett informationsflöde inom organisationen som bidrar till en förståelse för hur styrningen relaterar till organisationens övergripande strategi och mål.

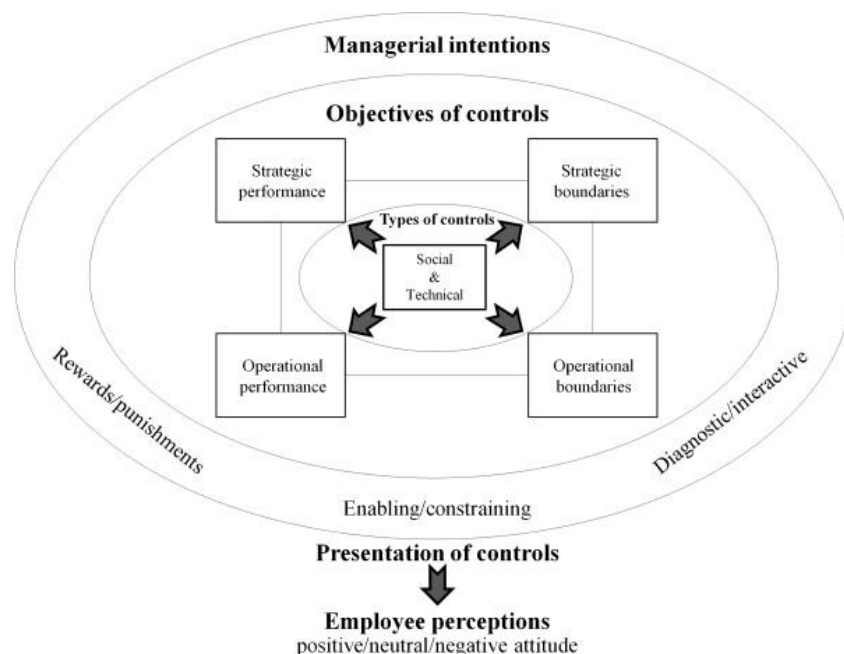
(4) *Flexibilitet* - Flexibilitet inom ett styrsystem innebär att användaren tillåts avvika från fastställda rutiner och föreskrifter för att anpassa sig och experimentera utifrån olika situationsförhållanden (Adler & Borys, 1996). Det innebär att styrningen är utformad för att acceptera en viss grad av icke-önskade utfall, såsom att misslyckas med att uppnå ett mål, som kan uppstå till följd av användarens egna handlingar och beslut. Flexibilitet inom ramen för en styrning som uppfattas som möjliggörande bygger således på anpassning och autonomi (ibid). Flexibilitet möjliggör även processer och rutiner att anpassas till förändrade omständigheter, ofta genom medarbetarinvolvering. Flexibilitet är önskvärt när man inte på förhand vet hur ett mål ska uppnås eller hur en utmaning ska övervinnas enligt Jørgensen och Messner (2009).

Å andra sidan, om styrmedlen uppfattas som tvingande, upplevs systemen för prestationsmätning som begränsande och kontrollerande, och skapar förvirring kring den styrda partens arbetsuppgifter. En central slutsats är att styrmedlens utformning och hur de

implementeras avgörande för huruvida de uppfattas som tvingande eller möjliggörande (Adler & Borys, 1996; Jordan & Messner, 2012)

3.2.3 Styrningens avsikt och uppfattning

Tessier och Otley (2012) utvidgar Simons (1995) ramverk genom att tillföra dimensionerna “managerial intentions”, “presentation” och “employee perceptions” för att fånga upp avsikten bakom styrspakarnas utformning samt hur de uppfattas av de anställda, oavsett om attityden är positiv, neutral eller negativ. Författarna förklarar att uppfattningen av styrning skiljer sig från styrmedlens effektivitet. Styrningens effektivitet handlar om hur väl ett styrmedel uppfyller sitt ändamål och huruvida det medför oönskade följd effekter, såsom att hindra innovation eller leda till dysfunktionellt beteende. Ett styrmedels effektivitet kan påverka hur det uppfattas, men även andra faktorer, såsom styrmedlens presentation, spelar in. Presentationen menar Tessier & Otley (2012) fungerar som länken mellan de överordnades avsikter och medarbetarnas uppfattning.



figur 3.2.3 (Tessier & Otley, 2012)

Det finns en central åtskillnad mellan avsikterna bakom styrmedlen (vad styrningen ämnar åstadkomma) och hur styrmedlen uppfattas av de som styrningen utövas på. Scott (2008) menar att uppfattning av ekonomistyrning implicerar att styrning kan uppfattas olika av olika individer. Uppfattningen av styrningen menar Tessier & Otley (2012) utgörs av de anställdas tolkning av varför styrningen implementeras. Hur ett styrmedel presenteras är bryggan mellan intentionen med styrmedlet från ledningen och uppfattningen hos de anställda. Huruvida styrningen bemöts av en positiv, neutral eller negativ attityd beror på styrningens presentation och ledningens intentioner bakom de valda styrmedel. Styrningens presentation avser hur styrningen kommuniceras och implementeras, och utgör bryggan mellan ledningens intentioner och medarbetarnas uppfattning. Om styrningen inte presenteras på ett sätt som effektivt avspeglar intentionen bakom styrningen kommer uppfattningen bli negativ enligt Tessier & Otley (2012). Adler & Borys (1996) menar att styrmedlen uppfattas som positiva när det bidrar till att de kan bemästra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt och negativt när de ses som verktyg som ledningen använder för att framtvinga fram och prestation hos de anställda.

3.3 Informell styrning

Informell styrning innebär styrning som främjar en företagskultur genom gemensamma värderingar och normer som påverkar organisationens medlemmar att agera på ett visst sätt. Dessa styrmedel är mer subtila och ofta inte avsiktligt implementerade. Informell styrning sker genom kommunikation mellan företagets medarbetare under former som inte finns formellt bestämda (Anthony & Govindarajan, 2001). Dock är förekomsten av informella styrmedel minst lika effektiva som de formella vad gäller att uppnå organisationens mål enligt Bedford et al. (2016). Eftersom den informella styrningen inte är explicit uttalad behöver organisationen aktivt se till att den förmedlas inom organisationen. För att göra detta bör organisationens medlemmar insocialiseras i de normer och värderingar genom exempelvis personalutbildning (Li, 2023).

Vidare belyser Li (2023) att det är viktigt att beakta hur de informella processerna ser ut vid utformningen av de formella styrmedlen. Exempel på informella processer är arbetsmoral, ledarstil och kultur. Vidare argumenterar Li (2023) för att implementeringen av en strategi kräver tillräckliga informella processer som i kombination skapar den sociala miljö som företagsledare tar beslut och verkar inom.

Valet av styrmedel blir därmed av yttersta vikt. Att balansera användningen av formella och informella styrmedel för att kontrollera beslut som inte tas direkt av ledningen innebär ett komplext dilemma inom organisationer (Lessard & Lorange, 1977; Kaufmann & Eroglu, 1998). Monteiro et al. (2022) argumenterar för att informella styrmedel skapar tillit och autonomi till en större grad än formella styrmedel. Även om de håller formella styrmedel som en nödvändighet är informella styrmedel av fördel när syftet är att skapa tillit och främja skapa kreativitet.

3.4 Franchising

Som tidigare nämnts innebär en franchise att man licensierar sitt varumärke och affärskoncept till enskilda entreprenörer som syftar till att driva vidare verksamheten (Stanworth et al, 2004). En franchise innebär nästintill alltid avgifter i form av royalties (Stanworth et al, 2004). Royaltyavgiften anses spegla värdet som varumärket och affärskonceptet är värt för entreprenören i kontrast till att bedriva egen verksamhet. En stor del av en franchisegivares framgång bygger på uppfattningen av det totala värdet för franchisetagaren. En franchisetagare behöver uppfatta värdet av tjänsterna lönsamma i kontrast till krav och kostnaderna för franchisen att fortsätta expandera, annars försvinner incitamentet för entreprenörer (Grünhagen & Dorsch, 2003).

En central fördel med ett franchisingsamarbete är stordriftsfördelar (Garg et al, 2013). Franchisetagaren kan ta del av stordriftsfördelarna i form av billigare inköp, vilket inte varit möjligt vid egen driven verksamhet. Stordriftsfördelarna innebär även ett lärande samarbete

mellan både franchisen som helhet men även genom andra franchisetagare. Lärandet som skapas i relation med varandra är inget en enskild entreprenör kan uppnå, dessa läroämnen kan bland annat handla om automatisering, nya rutiner, kampanjer, produktutveckling och många andra möjligheter. En förutsättning för många av dessa positiva egenskaper är däremot en viss standardisering av produkter och tjänster. Många marknader har differentierade konsumtbeteenden, regleringar och konkurrenssituationer, en standardisering kan resultera i implementerbara komplikationer. Även om möjligheten för lokal expertis lyfts som en positiv egenskap kan standardiseringen innebära svårigheter kring stordriftsfördelarna (Garg et al, 2013; Windsperger, 2004).

En franchise tenderar även att medföra ett visst inköpskrav. Dessa inköpskrav brukar innebära att man behöver göra inköp från en specifik leverantör, oftast i syfte att upprätthålla varumärkets rykte och kvalité, men även för att uppnå lönsamhet inom franchisen (Kaufmann & Eroglu, 1998; Roh & Yoon, 2008). På samma sätt gäller det för affärssystem. Det är vanligt att det krävs att samma affärssystem etableras inom franchisen, vilket inkluderar redovisningssystem, betalningssystem och liknande. Detta görs för att underlätta kontrollen av dessa aspekter inom franchisen (Roh & Yoon, 2008; Windsperger, 2004). En franchisegivare har även stort incitament till att bedriva kvalitetskontroller på franchisetagarna. Återigen kopplas det till upprätthållandet av varumärkesidentiteten och förhindra negativ publicitet för franchisen som helhet om någon franchisetagare avviker (Ingenhoff & Sommer, 2010).

En viktig aspekt som franchisegivaren tillhandahåller är erbjudandet av allmän support till franchisetagarna. Både Roh & Yoon (2008) och Morrison (1996) belyser den viktiga roll som stödtjänster har för att tillfredsställa franchisetagare. Dessa supportfunktioner är bland annat marknadsföring, produktion, utbildning eller annat beroende på franchisetagarens önskemål och situation. Dessa syftar till att hjälpa franchisetagaren utveckla och effektivisera sin verksamhet, och även om de oftast tillkommer med en kostnad är de tillämpade för den specifika franchisen. Det är viktigt att upprätthålla kommunikation parterna emellan

angående supporten. Morrison (1996) påpekar att det är viktigt att supporten möter franchisetagarnas förväntningar för optimal nöjdhet.

Mellewigt et al. (2011) studerade hur franchisesamarbetets varaktighet påverkar franchisetagarens inställning till styrning. Deras studie betonar att franchisetagarens uppfattning av styrningen förändras över tid under partnerskapet och varierar med franchisetagarens erfarenhet. Vid partnerskapets början framhävs det att franchisetagaren har större nytta av stödtjänster och formell styrning vid samarbetets början än senare. Anledningen till förändringen är att franchisetagaren utvecklar sin expertis, kunskap och självförtroende om hur de ska styra sin verksamhet på bästa sätt. Detta leder till ju mer erfarenhet en franchisetagare har, desto större grad av självständighet önskar den. Detta förklaras också av att samarbetet utvecklas genom att nya kanaler och rutiner för kommunikation utvecklas, vilket effektiviserar koordinationen och beslutsfattandet. Detta kan medföra att vissa formella styrmedel som har en central roll vid partnerskapets början förlorar sin betydelse över tid.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras den kvalitativa data som inhämtats från intervjuerna i sammanställd och bearbetad form. Avsnittet inleds med en beskrivning av ICA organisation och butiksformat, intervjuobjektens bakgrund samt slutligen de bearbetade intervjusvaren.

4.1 ICA:s organisation

4.1.1 ICA-handlarnas Förbund

ICA-handlarnas Förbund är en ideell förening och medlemsorganisation för alla Sveriges ICA-handlare. För att bedriva en butik under ICA varumärket är det ett krav att ingå i ICA-handlarnas Förbund. ICA-handlarnas Förbund är även majoritetsägare i ICA Gruppen och syftar till att långsiktigt förvalta ICA-idén genom att tilldela support till ICA-butikerna (ICA-handlarnas Förbund, u.å).

4.1.2 ICA:s butiksformat

För närvarande har ICA fyra olika *butiksp profiler*. Dessa butiksp profiler skiljer sig åt rörande storlek och placering, och omfattas i stigande storleksordning av ICA Nära, ICA

Supermarket, ICA Kvantum och ICA Maxi. Butiksprofilen ICA Nära eftersträvar att vara lättillgängligt beläget, generellt nära konsumentens bostad eller arbetsplats, och består i regel av mindre butiker med ett smalare sortiment. Butiksprofilen ICA Maxi är den största sett till storlek och utbud, men är generellt mindre lättillgängliga då de ofta är placerade i utkanten av tätorterna. Butiksprofilerna Supermarket och Kvantum kan betraktas som ett mellanting mellan Nära och Maxi med medelstora sortiment och förhållandevis god tillgänglighet. Per 2024 finns det cirka 660 butiker av butiksprofilen ICA Nära, 420 butiker av typen ICA Supermarket, ungefär 130 butiker av typen ICA Kvantum, samt cirka 90 butiker av typen ICA Maxi (ICA Fastigheter, u.å).

4.2 Intervjuobjekt

4.2.1 Nära

Nära började arbeta på ICA direkt efter gymnasiet och har varit där i över 15 år. *Nära* startade sin karriär inom en butik, för att sedan ta en ledningsbefattning i en annan butik och tillslut köpa sin egna ICA Nära butik för mellan 2-5 år sedan.

4.2.3 Maxi

Maxi har arbetat på sin butik i ca 15 år, varav 13 år som butikschef, men har även varit delaktig i olika utskott inom ICA:s verksamhet. *Maxi* har både suttit som ordförande i pris- och sortimentrådet som förordnar marknadsföring, flygblad och andra aktiviteter, samt i ICA Maxi-butikernas marknadsutskott. Som butikschef beskriver *Maxi* själv sina arbetsuppgifter som att avlasta ICA handlaren samt ha övergripande kontroll på butikens försäljning.

4.2.4 Super

Super refererar till sig själv som “född i butiken”. *Super*:s pappa startade butiken och *Super* har arbetat där hela sitt liv. *Super* berättar även att denne tog över butiken för ungefär 30 år sedan och har bedrivit den sedan dess.

4.2.5 Market

Market har arbetat inom ICA sedan denna gick i sjunde klass på högstadiet. Det började med att arbeta extra efter skolan och på helger. *Market* började sedan efter gymnasiet och lumpen arbeta på ICA som fruktansvarig. Sedan gick *Market* de diverse ICA-utbildningarna och blev så småningom butikschef för en annan butik. *Market* berättar även att denna har ägt fem olika butiker med en kollega, men just nu bedriver detta Supermarket själv

4.2.6 Chef

Under arbetets gång har löpande dialog hafts med en representant från ICA-handlarnas Förbund för att samla in information om hur ICA:s styrning är utformad. Representanten besvarade inte självständigt frågorna via mejl, utan delegerade dem till diverse medarbetare inom förbundet som hade sakkunskapen för att ge detaljerade och korrekta svar. Trots att svaren har samlats in från olika medarbetare, har representanten övergripande ansvar för informationens validitet och korrekthet.

4.3 Centralstyrning från ICA Sverige AB

4.3.1 Förhållande mellan ICA centralt och enskilda butiker

Representanten från ICA-handlarnas Förbund förklarar att relationen mellan ICA centralt och varje enskild butik grundar sig på ett avtalsförhållande snarare än ett anställningsförhållande. Det påpekas att detta kan innebära en annan typ av styrning jämfört med helägda bolag där ett anställningsförhållande råder. Till följd av detta blir förhållandet mellan överordnade och underordnade mer komplext mellan ICA på central nivå och butikerna. Representanten från ICA-handlarnas förbund betonade att en stor del av styrningen består av att värna varumärket och kulturen inom ICA, vilket uppfylls genom möten, samtal, dialog och möten med butikerna.

4.3.2 Uppföljning och övervakning

För att säkerställa att butikerna följer varumärkets riktlinjer och standarder ska de kvalitetcertifieras av tredje part. Detta innebär att butikerna är skyldiga att medverka till att ICA:s hållbarhetscoacher kan utföra årliga kvalitetskontroller, vilket benämns som "kvalitetsrevision". Kvalitetsrevisionen baseras på ICA:s butikspolicy, som alla butiker måste följa, och fokuserar på systematiskt miljö- och kvalitetsarbete samt matsäkerhet. För att klara kvalitetsrevisionen behöver butiken bli certifierad enligt "Svensk Standard för livsmedelshantering i butik".

4.3.3 Stödtjänster

Samtliga ICA butiker har en "affärspartner" som är anställd i ICA Sverige-bolaget för respektive butiksprofil, och besitter specifik expertis för drift och försäljning. Utöver affärspartnern har varje butik även tillgång till driftshandsböcker och diverse systemstöd som syftar till att underlätta deras drift. Huvudsakligen tillhandahåller affärspartnern rådgivning och support mot den enskilde butiken. Butikerna har genom sin affärspartner möjlighet att efter behov söka rådgivning kring drifts-, försäljnings- och lönsamhetsfrågor, där affärspartners roll är att stödja organisatorisk förnyelse, förändringar och formulering av försäljningsmål. Centralt för stödtjänsten är kontinuerlig dialog mellan handlaren eller

ledningsgruppen och följt av butiksbesök för att hitta lösningar anpassade efter butikens förutsättningar

4.3.4 Policy- och styrdokument

Alla ICA-handlare behöver följa ICA-handlarnas Förbunds stadga, ICA:s Goda affärer för butik (ett policydokument), Svensk Standard för livsmedelshantering i butik samt ICA-avtalet som kan variera i utformning beroende på tidpunkten man blev handlare.

4.3.5 Formella krav på ICA-handlare

Det är uttryckt att man som ICA-handlare ska vårda ICA:s varumärke och vara "redbar". Att vårda det gemensamma varumärket är också något som gäller alla inom ICA-systemet, oavsett roll. Ifall man bedöms inte agera inom ett förenligt sätt med ICA som varumärke kan konsekvenserna tillkomma. Oftast inleds det med dialog med någon från antingen ICA Sverige eller ICA-handlarnas Förbund gällande problematiken. Processen går i regel ut på coachning och framtagandet av en åtgärdsplan där konkreta åtgärder för förbättring beslutas. Ifall det inte sker en förbättring eller ärendet är av allvarligare karaktär tas det till ICA:s Ansvarsnämnd som kan utdela erinran, med varningar eller i värsta fall uteslutning från nätverket.

4.3.6 Intern utbildning

ICA erbjuder främst två internutbildningar tillämpade för butikschefer och ICA-handlare: Butiksledarutbildningen och Företagsledarutbildningen.

Butiksledarutbildning (BLU)

Butiksledarutbildningen ger förutsättningar till att driva sin avdelning eller butik mot ökad lönsamhet. Den lär ut hur man analyserar sitt arbete och genomdriver beslut utifrån en handlingsplan. Utbildningen varvar teori med praktiska övningar som utvecklar personen i sitt arbete. Efter utbildningen har man fått en stabil grund för ett modernt ledarskap.

Företagsledarutbildning (FLU)

Företagsledarutbildningen ger förutsättningar för att lyckas med att driva sin verksamhet mer lönsamt och engagerat. Den lär ut ett strategiskt tankesätt som hjälper till att analysera det egna företaget och komma fram till välmotiverade beslut som ledare. Här ingår att skapa affärsplaner för en långsiktig och hållbar verksamhet. Utbildningen vilar på tre ben; Företagsekonomi, Marknadsföring och Ledarskap. Dessa vävs samman till en strategisk riktning för att utveckla framtidens företagsledare.

4.4 Intervjusvar från butiksledare

4.4.1 ICA-avtalet, ICA-stadgarna och policydokument

Samtliga butiksledare var tydliga med hur ICA-avtalet innehåller förpliktelser om att de alltid ska representera ICA-märket på bästa möjliga sätt. *Nära* nämner att man ska tillse att butiken håller sig modern och uppdaterad, samt att “samverka så att ICA-märket blir starkare framåt”. Därutöver ingår förpliktelser att visa samhällsengagemang, exempelvis genom att stötta lokalt föreningsliv. *Nära* berättar att ICA-avtalet innebär dataavgifter och abonnemangavgifter som butikerna betalar till ICA för att få ta del av deras datorsystem och varumärke. *Nära* avslutar med att belysa att avtalet även inkluderar att en viss procentandel av deras varuinköp måste ske från ICA:s grossister.

Maxi fortsätter likt *Nära* förklara hur det inte finns några finansiella förpliktelser i avtalet, utan det främst är riktlinjer kring de etiska delarna om god handelssed som återfinns i avtalet. Detta överensstämmer med *Nära:s* redogörelse, som belyser att mycket i avtalet handlar om riktlinjer för ett gott kundbemötande och personalvård. *Maxi* påpekade att de inte hade någon procentsats i sitt avtal gällande inköp från ICA. Däremot förklarar *Maxi* att ICA oftast har billigare inköpspriser än externa grossister, och att 90 procent av deras varuinköp sker från

ICA:s grossister på grund av det. *Maxi* förklarar även att de erlägger en royaltyavgift på 3,5 procent av omsättningen, samt har en vinstdelning på 40 procent med ICA.

Super påpekar att avtalen inte innehåller något betungande, och att de till skillnad från många andra inte betalar någon royaltyavgift. *Super* hänför det till att deras avtal är äldre, de betalar dock fortfarande samma abonnemangavgifter som andra butiker. Utöver avgifterna nämner *Super* hur de är skyldiga att hålla butiken i hyggligt tillstånd i syfte att främja varumärket. Vid frågan om de likt *Nära* har en andel varor som de måste köpa från ICA svarade *Super* likt *Maxi* att de inte har krav på någon speciell procentsats, men att de ändå köper in 90 procent av sina varor från ICA med motiveringen “annars är vi ingen ICA-butik”.

Market nämner likt de andra butiksledarna att deras avtal innehåller etiska förpliktelser och royaltyavgifter, medan vinstdelning är vanligast i Maxi-butiker. Däremot nämner *Market* även hur ICA-avtalen skiljer sig till innehåll mellan butikerna. *Market* hade inte någon viss procentsats, de krävdes köpas in från ICA, men valde fortfarande att köpa in ca 70 procent av ICA och 30 procent lokalt. *Market* belyser att de väljer att köpa in mycket lokalt i syfte att stödja de lokala producenterna. Vid frågan om de inte hade ett minimikrav på en viss procentsats blev *Market* förvånad och sa att de aldrig tidigare hört talas om det. *Market* berättade även att de vid uppstarten av den nya butiken hade ett ‘91/9 avtal’, där ICA först ägde 91 procent av butiken de första tre åren innan handlaren köpte ut ICA till enbart 1 procent ägarskap. Under 91/9 avtalet nämner *Market* att ICA har mer kontroll och krav för att kontrollera att butiken går tillräckligt bra innan handlaren sedan har möjlighet att köpa ut ICA. Överlag uttrycker *Market* likt *Super* att ICA-avtalet inte alls är betungande.

Nära nämnde hur ICA-stadgarna går “hand-i-hand” med ICA-avtalet och inkluderar ett krav på att butikerna ska ha bytt köldmedel i samtliga av sina kylar/frysar till 2025. *Super*, *Market* och *Maxi* hade samtliga läst avtalet för längesedan och inte hade speciellt bra koll på vad det innehöll, men samtliga påpekade att de inte var något betungande som påverkar deras dagliga drift.

4.4.2 ICA:s interna utbildningar

Nära har genomgått flera interna utbildningar under sin tid på ICA, inklusive kurser i "effektiv butiksdrift" som ger förståelse för varans resa, och hur dess försäljning ska täcka fasta utgifter som lön, el och vatten. *Nära* berättade även att denne genomgått utbildningarna BLU och FLU, AML (Anti-Money-Laundering) samt LU (ledarutbildning). *Nära* förklarar att BLU och FLU är obligatoriska utbildningar för den som vill driva en egen ICA-butik, medan de andra är frivilliga för utökad kunskap och gott ledarskap. *Nära* berättade att utbildningarna har hjälpt denna i sin resa och att samtliga har varit lärorika. *Nära* är även tydlig med att belysa hur BLU och FLU endast är tvingande om man vill inneha rollen som ICA-handlare, för att endast jobba i butikerna finns det inga krav från ICA centralt över att man behöver gå någon utbildning.

Maxi berättar hur det finns utbildningar inom alla olika nivåer som syftar till att förbättra de anställdas prestation, även om dessa inte är obligatoriska. *Maxi* förklarar även att de mer omfattande utbildningarna BLU och FLU existerar, och som även *Nära* nämnde består dessa av lärande inom personligt ledarskap, bokslut och marknadsföring. *Maxi* hade själv gått båda dessa utbildningar, trots att detta inte är ett krav då *Maxi* inte är ICA-handlare. *Maxi* förklarade även hur FLU är en ettårig utbildning som består av 6-8 hela veckor med utbildningstillfällen kombinerat med eget plugg resterande tid. *Maxi* tillägger även att samtliga utbildningar som de anställda går internt behöver betalas av butikerna.

Super genomgick BLU någon gång på åttiotalet, men är i övrigt självlärd. *Super* förklarar att man egentligen måste ha genomgått FLU för att få ta över en butik, men när *Super* tog över var det inte lika strikt gällande utbildningarna. Idag tror *Super* att det inte skulle fungera på samma sätt, i synnerhet med de strängare reglerna som gäller för nystartade butiker. Trots detta väljer *Super* att ibland skicka iväg sina anställda på utbildningar. När det gäller utbildning tycker *Super* dock att det spontana kunskapsutbytet som sker vid småprat med andra butiksledare under de årliga butiksträffarna är mer givande än ICA:s formella utbildningar. Dessa träffar, där ICA Supermarket-butiker samlas ungefär tio gånger per år, erbjuder en informell miljö där många tips och mycket kunskap förmedlas. *Super* nämner likt

Maxi att de själva får betala för personalutbildningen, vilket leder till att de är selektiva rörande vilken personal som skickas på utbildning.

Market förklarar hur man måste gå BLU och FLU med motivet att man behöver lära sig allt inom lagar, bokföring och psykologi som yrket kräver. *Market* fortsätter med att nämna hur dessa utbildningar är bra även om man inte har som målsättning att bli handlare, utbildningarna utmärker sig vara lärorika för diverse sociala situationer som existerar inom ICA butiker. *Market* nämner även hur de enda tvingande utbildningarna för personal är korta utbildningar om penningtvätt och miljö, men påpekar även att de gärna skickar sin personal på utbildningar då *Market* ser dessa som en investering för butiken.

4.4.3 ICA:s stödfunktioner

ICA tillhandahåller ett flertal olika logistiska lösningar för deras olika butiker. För att underlätta detta berättar *Maxi* hur ICA tillhandahåller ett affärs- och beställningssystem som automatiskt beställer varor direkt från ICA vid behov. Både *Maxi* och *Super* klargör att affärssystem inte är gratis, och *Maxi* uttrycker att säga att ICA "hjälp" är ett generöst uttryck eftersom man betalar för dessa förmåner. *Maxi* förklarar att man betalar olika abonnemang och avgifter till ICA för deras tjänster, detsamma gäller för att få hjälp med sina planogram. *Maxi* berättar att butikerna kan få hjälp av konsulter för att utforma individuella planogram för optimal varuförsörjning och därav effektivisera försäljningen. Samtliga av dessa saker betalar man även månadsvis för.

Däremot påpekar *Maxi* att det även finns stödtjänster från ICA som ingår utan kostnader. Dessa är säljtjänster i form av säljare och konsulter som kommer och stödjer butiken. *Maxi* fortsätter förklara att ICA även erbjuder butikerna prissättningsmallar för samtliga artiklar. *Maxi* förklarar att detta inte är något tvingande, men då en *Maxi* butik har över 30 000 artiklar använder samtliga ICA *Maxi*-butiker dessa. Dessa prissättningsmallar består av olika prisklasser där butikerna kan välja priser i förhållande till priserna hos sina konkurrenter.

Super berättar likt *Maxi* om hur ICA tillhandahåller tjänster såsom affärssystem, prismallar och planogram men tillägger även att man även kan få hjälp av ICA:s konsulter och tjänstemän inom olika butiksområden. Dessa tillägger dock *Super* inte vara billigast eller bäst enbart för att ICA erbjuder dem. *Super* tillägger även hur datorsystemen som ICA tillhandahåller ofta strular, vilket skapar problem för denna i den dagliga verksamheten. *Super* uttrycker dock att de har stor tillit till konsulterna från ICA Sverige som tillhandahåller planogrammen.

“Det är ju också såna akademiker säkert som har kommit på vilken höjd som är bäst och allting sånt där är det så då får vi färdiga planogram. Sånär ska din hylla se ut. Och vi bygger ju butiken efter det för det vi litar ju på dem så mycket att det är då så vi tjänar mest pengar och säljer mest varor” (*Super*)

Super förklarar också hur ICA centralt sköter marknadsföringen med flygblad, där butikerna ska rabattera ut specifika varor varje vecka. De samarbetande supermarket butikerna kan sedan bygga vidare på detta flygblad och lägga till fler varor. Inom marknadsföringen tillägger *Super* slutligen att ICA varje vecka kommer med planscher som kan sättas upp längs utsidan av butiken som marknadsföring. *Super* uttrycker att de har stor tillit till de tjänstemän hos ICA som utformar planogrammen.

Både *Nära* och *Market* går likt *Super* och *Maxi* in på hur ICA bidrar med marknadsföringen, prissättningsmallar och affärssystem. *Nära* beskriver likt *Maxi* hur de behöver betala avgifter för systemet, men beskriver tjänsterna som en stödfunktion från ICA. *Nära* beskriver även hur dessa tjänster är ett exceptionellt hjälpmedel och en av de främsta fördelarna med att bedriva en ICA-butik. *Nära* fortsätter genom att positivt beskriva hur stödtjänsterna i form av affärspartner är en av de bästa sakerna med ICA och att affärspartnern kan beskrivas som “...ens högra hand”

“Alltså jag personligen så tycker jag ju att det är det bästa med ICA. Det är ju att du

kan ju få hjälp med i princip alltihopa. Det är ju bara din egen plånbok som sätter stopp” (*Nära*)

4.4.4 Krav från ICA centralt

För att bli ICA-handlare nämner *Maxi*, *Nära* och *Market* att de enda kraven de har från ICA är att de ska ha en FLU, medan *Super* uttrycker inte behöva det. *Nära* nämner däremot att det ingår andra krav för att bedriva en ICA-butik. Enligt ICA-avtalet ska de bedriva en modern butik, använda deras affärssystem, samt köpa en viss procentsats av sina varor från ICA. *Nära* nämner senare att även om de inte har några finansiella krav kontrollerar ICA butikernas ekonomiska situation ifall de vill bedriva en större ICA butik. Den ekonomiska situationen som beaktas vid fallet att man vill ta sig vidare inom ICA menar *Nära* inte handlar om att vara “bäst i klassen” genom att presentera ekonomiska resultat, utan ICA tar även antalet anställda som gått på utbildningar, butikens ombyggnation och ICA handlarens individuella resa i beaktning.

Super berättar hur ICA i nuläget bedriver en satsning på en miljard kronor i syfte att sänka priserna i samtliga ICA butiker, vilket sätter krav på handlarnas butiker. Denna satsning förklarar *Super* ska ske genom att butikerna sänker priser på ordinarie varor för ICA att sedan fördela ut kompensationer efter utförandet. *Super* nämner detta som ett eget val, det finns inget krav på att sänka priserna men då kan de inte heller förvänta sig att ta del av kompensationen. *Super* uttrycker hur de upplever att det inte är mer än rätt att man måste följa kraven på att sänka priserna för att få ersättningen, för annars förtjänar man inte pengarna. *Super* nämner även hur de tidigare funnits ett "måste sortiment" där ICA valt ut specifika varor som samtliga butiker måste ha i sitt sortiment. Detta berättar *Super* har ändrats på senare år till ett "rekommenderat sortiment". *Super* förklarar att det tidigare “måste sortimentet” upplevdes som en störning då vissa produkter som krävdes köpas in var produkter som sålde dåligt. Det “rekommenderade sortimentet” är inte lika betungande då det består av varor som de till 90 procent ändå skulle ha haft.

Market förklarar att under tiden de hade ett 91/9 förhållandet i sin butik existerade fler krav i förhållande till nu. När de var ett 91/9- bolag belyser *Market* hur ICA styrde butiken mer omfattande och satte krav utifrån att *Market* skulle kunna köpa ut ICA inom en treårsperiod. *Market* nämner att kraven sedan försvann vid det nuvarande 99/1 förhållandet.

4.4.5 Butiksledarnas upplevelser

Nära upplever sig i allmänhet väldigt nöjd med sin grad av självständighet och berättar hur denne upplever det som positivt att de inte får hjälp med allt då handlarna behöver utmanas för att utvecklas. *Nära* fortsätter förklara hur denne tycker att ICA:s styrka ligger i att handlarna kan beställa hem vilka produkter de vill, om flera kunder önskar en viss produkt kan de beställa hem den och ha den i butiken veckan efter. Däremot upplever *Nära* en frustration med leveranserna som ofta blir sena eller missas helt. Detta resulterar i tomma hyllor i *Nära*:s butik men även en massa tomgods som inte hämtas. *Nära* upplever även hur ICA-idén resulterar i en förvirring bland kunderna då de inte förstår ICA:s organisationsschema.

Super förklarar att ICA:s styrning innebär att de ges mycket självständighet. *Super* påpekar att ICA bland annat skickar ut skyltar som de kan sätta upp på utsidan av butiken som marknadsföring som en positiv åtgärd. *Super* nämner även att trots att de har förståelse för de sena leveranserna av produkter från ICA upplever *Super* att detta stör deras arbete. *Super* upplever att det blir svårt att styra upp butikens dagliga drift när leveranserna blir flera timmar sena. *Super* uttrycker även hur de lika gärna hade kunnat prata med en vägg när de klagar på leveranserna till ICA och känner inte att ICA lyssnar.

Market upplever en stark tro på ICA-idén och uttrycker hur denna idé har hållit i 100 år och kommer att hålla i 100 år till. *Market* beskriver ICA:s koncept som roligt och utvecklar genom att berätta hur det är roligt att få vara med och bestämma för ICA och hjälpa till att utveckla märket. *Market* fortsätter på sitt positiva spår genom att berätta hur

självständigheten de har är perfekt men även att ICA är väldigt starka när alla butiker samarbetar och går åt samma håll.

Maxi tycker ibland att de har för lite centralstyrning. *Maxi* går in djupare genom att förklara hur de tycker det är jätteviktigt att alla få styra sina butiker självständigt då alla butiker kräver olik styrning, men i fallet av “en miljard initiativet” tycker *Maxi* det är en nackdel att ICA centralt inte kan bestämma att alla ska sänka. Denna brist på möjlighet att bestämma en gemensam sänkning på alla ICA-butiker leder till att *Maxi* upplever att kommunikationen utåt blir otydlig. *Maxi* upplever även mycket negativitet till leveranserna och berättar hur dessa ofta blir sena, vilket påverkar butiken negativt.

4.4.6 Kontakt mellan butiksledare och ICA

Butikerna berättade att de hade regelbunden kontakt med ICA centralt genom affärspartner, konsulter och tjänstemän från ICA centralt. *Nära* nämner att de har kontakt med ICA minst en gång i veckan och beskriver det som “ständig dialog” och ett “ständigt samarbete”. Kontaktpersonerna består av affärspartner, och representanter från ICA-handlarnas Förbund. Med ICA-handlarnas Förbund diskuteras exempelvis hur butiken “behärskar den ekonomiska situationen” och följer upp vilken personalutbildning man infört. Med affärspartnern består kontakten av rådgivning kring varuinköp, transporter, sponsorfrågor eller hur man ska agera i en specifik situation.

Maxi beskriver ett liknande förhållningssätt till deras kontakt med ICA, och förklarar att kontakten sker med butikens affärspartner samt “mängder med tjänstemän som kan hjälpa oss i olika frågor”. Affärspartnern har kontakt med *Maxi*:s handlare en gång i veckan och två gånger i månaden med butikschefen. Affärspartnerns roll beskrivs som “länken mellan oss och ICA” och fungerar som ett “bollplank” , genom vilket frågor rörande butikens drift diskuteras och bidrar med “ [...] support och hjälp hela tiden så att vi ska kunna utvecklas eller utveckla och lära oss och hela den biten”. Därutöver bidrar affärspartnern med att

kommunicera vilka områden butiken ligger efter i jämfört med andra butiker och tillhandahåller riktlinjer för hur förbättring kan uppnås.

Maxi berättar även att det är stor skillnad i synen på de centrala tjänstemännen mellan olika butikskedjor. Ifall en tjänsteman kommer till Axfood försöker man visa upp sin bästa sida och ser det som en överordnad, i kontrast beskriver *Maxi* hur dynamiken är omvänd när tjänstemännen inom ICA gör butiksbesök och att de inte har någon kännbar auktoritet.

Market benämner kontaktpersonen som "affärskompis", och berättar att de har kontakt på veckobasis. Kontakten beskrivs även här som en typ av stöd och möjlighet till rådgivning om frågor rörande vad som helst, där "driftsfrågor och utbildning" tas upp som exempel.

“ [...] men jag kan fråga vad som helst. Jag vill ha hjälp med detta, vem ska jag höra med då? [...] Ja, det gäller allt, allt kan jag få”

Market beskriver sin kontaktperson som "spindeln i nätet" eftersom att när en fråga uppstår hos butiksledaren blir den snabbt hänvisad till rätt person av kontaktpersonen. *Market* berättar hur denna tycker att det är en styrka de har, för även om de är enskilda ägare har de ett stort stöd bakom sig.

Super är det enda butiksledaren som uppger en avvikande uppfattning beträffande kontakten med ICA. *Super* benämner sin kontaktperson vid "säljcoach" och förefaller uppfylla liknande funktion som övriga butikers affärspartner, däremot sker *Super*:s kontakt jämförelsevis sällan. *Super* förklarar att korrespondensen varierar beroende på butikens situation. Ifall butiken står inför större förändringar, där ICA:s miljardsatsning på sänkta priser i samtliga butiker ges som exempel, sker kontakten mer frekvent. Annars förklarar *Super* att det kan gå månader mellan kontakttillfällena. *Super* beskriver att det innan pandemin ofta förekom fysiska träffar och informationsmöten från säljcoacherna som kunde vara upp mot två dagar, men endast cirka 2 timmar av dessa möten uppfattades som intressanta. Under informationsmötena presenterades försäljningsstatistik och frågor rörande alla ICA-butiker i landet, där mycket av

informationen inte uppfattades relevant för *Super*:s butik. Dessa fysiska träffar och informationsmöten övergick efter pandemin till att hållas digitalt och ersattes till viss del av mejlutskick. *Super* uttrycker uppskattning till skiftet mot en ordning som innebär kontakt under enklare former. *Super* beskriver de tidigare informationsmötena som “bortkastad tid”, och att en stor del av informationen som förmedlas uppfattas som “bläh”.

“Ja precis så på så vis får vi mycket information nu mer på ett annat sätt och så får vi mycket mejl så fysiska träffar är det ju inte så jävla ofta längre. Det är skönt det för det är bortkastat tid tycker jag. Ja, men det är det en sån 2 dagar så är det ju liksom 3 timmar som är intressanta, resten är ju bläh” (*Super*)

Super berättar att de har mer kontakt med sina samarbetspartners och att informationen som förmedlas upplevs vara mer givande än kontakten med centrala ICA. *Super* förklarade att informationsmötena via länk erbjuder möjligheten att multitaska. När information som inte uppfattas som relevant presenteras, kan man ägna sig åt andra uppgifter och sedan fokusera när intressanta delar, såsom försäljningsstatistik och information om butikerna i Skåne-regionen, tas upp.

“Vill man ha information så sätter man på det på datorn och sen kan man ju göra annat och lyssna, sen om det är någonting som är intressant och lägger man det ifrån sig. Man håller på med och är med mer, annars har man ju det i bakhuvudet först. Liksom historik med försäljning och sånt hur det går så för ICA och så, Skåne och Sverige och sånt är det har ju varit för mig rent så jävligt intressant egentligen, liksom har varit är av det som kommer framåt”

5. Analys

Detta avsnitt avser att analysera arbetets empiri med hjälp av det teoretiska ramverket. Avsnittet kommer i stor utsträckning att disponeras utifrån empirins olika delar och anknytas till uppsatsens teoretiska ramverk.

5.1 ICA:s centralstyrning

5.1.1 Värderingsstyrmedel

Samtliga butiksledare uppgav att det finns formellt fastlagda policy- och styrdokument som ICA-butiker är tvungna att förhålla sig till i butiksdriften. Dokumenten innefattar ICA-avtalet, ICA-handlarnas Förbunds stadga, ICA:s Goda affärer för butik, samt Svensk Standard för livsmedelshantering, vars syften förklarades vara att säkerställa att butikerna vårdar och representerar ICA:s varumärke. Ur ett styrningsperspektiv överensstämmer detta med Simons (1995) beskrivning av *värderingsstyrmedel*, eftersom styr- och policydokumenten kodifierar ICA:s värderingar, klargör organisationens strategiska riktning och därmed styr butikernas beteende i enlighet med dessa.

Ytterligare inslag av värderingsstyrning förekommer i de rekommenderade utbildningar som butiksledarna förväntas genomgå. Dessa utbildningar inkluderar BLU och FLU, som samtliga butiksledare nämner att de genomgått med undantag för *Super*, som beskrev sig själv som

“självlärd”. Även om *Chef* endast nämner BLU och FLU framgick det att fler utbildningar fanns att gå för att bredda kompetensen inom diverse affärsområden. Inom Simons (1995) styrmodell betraktas utbildningar att ingå som ett värderingsstyrmedel. Även om utbildningarna BLU och FLU till stor del är praktiskt orienterade och fokuserar på drift och ledarskap, förmedlar de ICA:s värderingar implicit. Detta eftersom butiksledarna utbildas i vad ICA anser vara god butiksdrift och effektivt ledarskap, vilket gör att organisationens kärnvärderingar kan integreras i deras dagliga arbete. Även om Simons ramverk fokuserar på formell styrning, kan utbildningarna kopplas till Li (2023), som beskriver personalutbildning som en central del av informell styrning. Detta beror på att personalutbildning bidrar till att insocialisera organisationens medlemmar i dess normer och värderingar (ibid).

5.1.2 Gränssättande styrmedel

Gränssättande styrmedel har som mål enligt Simons (1995) att klargöra gränserna för acceptabelt beteende och minimera risken för fel genom införandet av regler, policyer och riktlinjer eller minimistandarder (Simon 1995). I tidigare avsnitt diskuterades ICA-avtalet och dess tillhörande policydokument med fokus på värderingsstyrning, där betoningen låg på att specificera vilket beteende ICA betraktar som önskvärt. I avtalen framgår även krav och regler som butikerna är tvungna att förhålla sig till i sin verksamhet, vilket har beröring med Simons (1995) *gränssättande* styrmedel.

Ett exempel på sådana minimistandarder och regler framgår i policydokumenten “ICA:s goda affärer”. Det inkluderar att butikerna måste anpassa sig till de etablerade butikskoncepten (såsom Nära, Supermarket, Kvantum, Maxi), säkerställa att produkterna är av hög kvalitet och säkerhet samt att aktivt motverka korrupktion och mutor. Dessa regler och standarder sätter gränser för hur butikerna kan bedriva sin verksamhet och bidrar till att säkerställa enhetlighet och kvalitet inom hela butiksnätverket.

Royaltyavgifter kan även betraktas som en gränssättande mekanism inom ICA-avtalet. *Maxi*, *Market* och *Nära* uppger att deras ICA-avtal inkluderar bestämmelser om royaltyavgifter, vilket innebär att de måste betala en förutbestämd andel av försäljningsintäkterna till ICA för varje såld vara. Dessa avgifter begränsar butikernas möjlighet att sätta lägre priser eftersom de måste inkludera kostnaden för royaltyavgiften i sina prissättningar. På så sätt påverkar ICA genom dessa avgifter butikernas prissättning och begränsar i teorin deras flexibilitet att konkurrera med andra aktörer som inte begränsas av samma avgiftskrav. Det är emellertid möjligt att diskutera huruvida royaltyavgifterna bör betraktas som en form av aktiv styrning från ICA, eller snarare som en grundförutsättning för att dra nytta av ICA-konceptet.

Centraliserade datasystem är en annan form av gränssättande styrning från ICA på central nivå. Samtliga butiker uppger att de använder det gemensamma datasystemet tillhandahållet av ICA. Denna centralisering säkerställer att alla butiker följer samma standarder, vilket bidrar till enhetlighet och kontroll inom kedjan. Genom att alla butiker är beroende av samma datasystem begränsas deras möjlighet att implementera egna system eller anpassningar.

Inköpsgränser är ett gränssättande verktyg som berör ICA Nära-butiken. *Nära* uppgav att de har specifika krav på inköpsgränser, vilket innebär att de måste köpa in en förbestämd procentandel av sina varor från ICA:s grossister. Detta begränsar *Nära*'s möjlighet att handla från andra leverantörer och främjar istället beroendet på ICA:s egna leveranskedja. Genom att styra vilka leverantörer ICA Nära-butiken kan använda, begränsar ICA deras valfrihet och kontroll över inköpsprocessen, vilket stärker ICA:s övergripande styrning och inflytande över butikernas verksamhet.

Ett annat exempel på gränssättande styrmedel som ICA använder är 91/9-principen. Enligt *Market* ingår handlarna ibland, vid öppnandet av en ny butik, ett avtal med ICA där ICA Sverige äger 91% och handlaren 9% under de första åren. Efter en viss period förändras ägarförhållandet så att handlaren äger 99 procent och ICA 1 procent. Detta arrangemang är utformat för att hjälpa handlarna som ofta har begränsat kapital vid butikens öppnande genom

koncernbidrag, för att täcka eventuella förluster under de första verksamhetsåren. Trots att detta beskrivs som en stödåtgärd, påpekar *Market* att 91/9-förhållandet ger ICA större kontroll över butiken under de första åren. Detta säkerställer att butiken kommer igång ordentligt och kan även ses som ett gränssättande styrmedel. Begränsningen som 91/9-förhållandet innebär är, enligt Simons (1995), utformad för att minimera potentiell framtida skada.

5.1.3 Diagnostiska styrmedel

ICA:s årliga kvalitetskontroller (kvalitetsrevisioner) genomförs för att utvärdera butikernas efterlevnad av ICA:s butikspolicy och hållbarhetskrav. Dessa kontroller överensstämmer med vad Simons (1995) beskriver som ett diagnostiskt styrmedel, eftersom de inbegriper icke-finansiell prestationsmätning och möjliggör uppföljning av butikernas prestationer utifrån fördefinierade mätvärden (Svensk Standard för Livsmedelshantering i Butik). Kvalitetskontrollerna faller därför inom ramen för de tre komponenter som enligt Simons (1995) utgör diagnostisk styrning; (1) möjligheten att utvärdera resultaten av processer och aktiviteter för att säkerställa att de levererar önskade utfall, (2) användningen av fördefinierade mål och mätvärden mot vilka prestationer kan bedömas och jämföras, samt (3) möjligheten att vidta åtgärder för att korrigera avvikelser från de förväntade resultaten och säkerställa att organisationen rör sig i rätt riktning.

Maxi förklarar att en funktion som stödtjänsten "affärspartner" fyller är att identifiera vilka områden butiken presterar väl inom och vilka man underpresterar inom. Detta förmedlas genom kontinuerlig dialog, där butiken och affärspartnern i samförstånd tar fram konkreta förslag på förbättringsåtgärder. Detta faller inom ramen för diagnostisk styrning, som innebär kontinuerlig utvärdering och tillsättandet av korrigerande åtgärder för att säkerställa att verksamheten rör sig i rätt riktning (Simons 1995).

5.1.4 Interaktiva styrmedel

I tidigare avsnitt har stödtjänsten “affärspartner” relaterats till diagnostiska styrmedel från Simons styrmodell, eftersom de utvärderar och övervakar organisationens prestationer i förhållande till uppsatta mål. Det empiriska underlaget ger emellertid grund för att även klassificera stödtjänsten som ett interaktivt styrmedel. Interaktiva styrmedel används för att engagera ledningen i vardagliga beslut genom att främja kommunikationsflöden, där aktiv dialog och involvering från överordnad i den underordnades arbete är karaktäristiska drag (Simons, 1995). Likheter med dessa kännetecken framträder från butikernas redogörelse om deras löpande korrespondens de har med affärspartnern. Affärspartnern beskrevs som “spindeln i nätet” och “länken” mellan butiken och ICA, genom vilket “ett ständig samarbete” sker under “ständig dialog”. Affärspartner ger således butiken möjlighet att lyfta frågor och få rådgivning vid behov, samtidigt som ICA på central nivå ges insyn i butikens drift och möjlighet till utvärdering av butikernas prestation. Detta följer formen av ett interaktivt styrmedel, som Mundy (2010) beskriver som en tvåvägskommunikation mellan under- och överordnade, där ett informationsutbyte mellan individer med olika informationsunderlag kan koordineras.

Samtliga butiksledare uppgav att de regelbundet kommunicerar med ICA centralt genom att nyttja det strategiska affärsstödet “affärspartner”. Överlag, med reservation för Super, beskrevs samarbetet i positiva ordalag av de intervjuade butikerna. Nära beskrev det som “det bästa med ICA” och uppgav att man kunde få hjälp med i princip vad som helst om man så önskade. Att korrespondens med affärspartner i hög utsträckning sker sporadiskt och på butikernas egna initiativ stämmer överens med Li:s (2023) beskrivning av informella styrmedels användbarhet i en organisation, där kunskaps- och informationsutbyte uppnås genom korrespondens under informella former (Li, 2023). Detta är förenligt med Super:s beskrivning av att kunskapsutbytet som sker under de årliga träffarna med ICA-handlarna som mer givande än ICA:s utbildningar, vilket styrks av Bedford (2016) och Li:s (2023) resonemang om informell styrnings roll i etablerandet av organisationens värderingar. Mot bakgrund av detta kan kontakten med affärspartner sägas ha beröringspunkter med såväl informella som formella former av styrning (Bedford, 2016).

5.2 Uppfattning av styrning

5.2.1 ICA-avtalet och policydokument

Trots att samtliga butiksledare kunde återge få detaljer om ICA-avtalets innehåll, förmedlade de en samstämmig bild om att avtalets syfte är att vårda ICA:s varumärke. Vårdandet av ICA:s varumärke beskriver butikerna innebära att upprätthålla en välordnad och modern butiksmiljö, efterleva och ha kännedom om regler för livsmedelshantering samt ansvarsfull behandling av personal, kunder och leverantörer. Samtliga butiksledare beskrev de varumärkesvårdande föreskrifterna som ICA-avtalet innehåller som "självklarheter", vilket kan förklara deras begränsade kännedom om avtalets specifika detaljer. Butiksledarna uppgav även att de med största sannolikhet hade implementerat innehållet i ICA-avtalet på eget initiativ, oavsett om de formellt var bundna av det eller inte. Eftersom föreskrifterna om varumärkesvård betraktas som "självklarheter", antyder det att butiksledarna har internaliserat och integrerat avtalets principer i sin butiksdrift. Detta indikerar att efterlevnad av ICA-avtalet skett på eget initiativ och uppfattas som vägledande snarare än något påtvingat, vilket är konsekvent med Messners definition av en *möjliggörande* uppfattning.

En förklaring till varför ICA-avtalet som styrmedel uppfattas som möjliggörande beror på att det har inslag av vad Adler & Borys (1996) och Jordan & Messner (2012) beskriver som *intern- och global transparens*. ICA-avtalet, som styrmedel betraktat, innehåller *global transparens* genom att butiksledarna har en klar förståelse för hur dess innehåll relaterar till ICA:s övergripande strategi och målsättningar. Detta innebär att butiksledarna förstår både hur och varför ICA-avtalet bör återspeglas i deras butiksdrift och beslutsfattande processer för att överensstämma med de värden som ICA:s varumärke representerar.

Att ICA-avtalet har *intern transparens* innebär att butiksledarna inte bara förstår och har kunskap om vad ICA-avtalets krav innebär rent praktiskt, utan hur efterlevnad av dessa bidrar till att styrmedlens syften, det vill säga att vårda ICA:s varumärke, uppfylls (Jordan & Messner, 2012; Adler & Borys, 1996). Detta innebär i praktiken att man förstår hur ansvarsfull hantering av livsmedel, personal, kunder och leverantörer direkt bidrar till att vårda och förstärka ICA:s varumärke. Adler & Borys (1996) menar att intern transparens påverkas av hur styrmedlet ger mottagaren rätt mängd information som skapar förståelse för styrningens bakomliggande logik, utan att skapa informationsöverflöd. Att butiksledarna endast hade en översiktlig kunskap om dokumentens innehåll kan antyda att avtalen i sin utformning är onödigt omfattande, varigenom butiksledarna överbelastas med information (ibid).

Tessier och Otley (2012) kategoriserar uppfattningen av styrning som antingen positiv, neutral eller negativ. Om uppfattningen är negativ innebär det en obalans mellan avsikten bakom styrmedlet och dess presentation, det vill säga under vilka former den implementeras och kommuniceras. Att samtliga butiker integrerat ICA:s avtal och policydokument i sin butiksdrift och beskriver det som "självklarheter", kan uppfattningen kategoriseras som positiv eller neutral, och presentationen av styrmedlen överensstämmer med dess avsikt (ibid).

ICA-avtalets och tillhörande policydokument innehåller inte bara regler och riktlinjer som ska åstadkomma ett varumärkesvårdande beteende. Bestämmelser om ICA royalty- och abonnemangsavgifter, vinstdelning och inköpskrav (gäller *Nära*), som i föregående avsnitt beskrivits som gränssättande, ingår även i vissa avtal. Däremot framträder ingen negativ uppfattning om dessa. En möjlig anledningen till det kan vara att dessa delar förväntas ingå i ett franchisesamarbete och därav inte definieras som ett krav, utan som en del av att bedriva en ICA butik (Kaufmann och Eroglu, 1998; Roh & Yoon, 2008; Stanworth et al, 2006). I detta fall kan denna form av styrning beskrivas att den uppfattas som neutral av butiksledarna (Tessier & Otley, 2012).

5.2.2 Interna utbildningar

Alla butiksledare hade genomfört utbildningar med fokus på butiksdrift i varierande omfattning. Butiksledarutbildningen (BLU) och Företagsledarutbildningen (FLU) framhölls som de huvudsakliga utbildningarna som krävdes för att driva en ICA-butik.

Uppfattningen av BLU och FLU var generellt positiv bland samtliga butiksledare, med undantag för *Super*. Butiksledarna ansåg att utbildningarna stärkte deras ledarskap och gav dem grundläggande kunskaper inom ekonomi, psykologi och personalhantering. Dessa färdigheter beskrevs som bidragande för att framgångsrikt driva en butik. Detta tyder på att utbildningarna uppfattades som möjliggörande, eftersom de ansågs hjälpa butiksledarna att framgångsrikt driva sina butiker (Jordan & Messner, 2012). Den möjliggörande uppfattningen kan förklaras av att utbildningarna som styrmedel ger möjlighet till *reparation*, vilket innebär att butikscheferna inte bara ges kunskap och färdigheter för att uppnå sina mål, utan också uppmuntras till problemlösning på egen hand (Adler & Borys, 1996). Utbildningarna skapar därmed förutsättningar för butiksledarna att uppnå sina mål och effektivt hantera utmaningar på egen hand.

Super genomgick endast BLU-utbildningen. Vidare förklarade *Super* att denne fått mer värdefull kunskap genom informella samtal med andra butiksledare under de årliga butiksträffarna än vad någon formell utbildning kan ge. Denna inställning kan förklaras av att *Super* har längst erfarenhet av alla undersökta butiker och beskrev sig själv som "född i butiken". Att erfarenheten påverkar inställningen till utbildningarna är i linje med Mellewig et al. (2011), som förklarar att ju längre erfarenhet en franchisetagare har, desto större tilltro har franchisetagaren till sin egen kunskap om att driva verksamheten väl. Vidare är erfarna franchisetagare mindre i behov av stödtjänster såsom utbildning från franchisetagaren, och uppskattar självständighet (ibid).

Uppfattningen av BLU och FLU som möjliggörande kan hänföras attributet hos möjliggörande styrmedel vid namn *reparation* (Adler & Borys, 1996). *Reparation* bidrar till att uppmuntra medarbetare att driva igenom lösningar vid förekomsten av problem eller utmaningar, och därmed

Eftersom BLU och FLU anses förbättra butiksledarna kunskap om att driva butiken möjliggör innebär det att styrmedlet bidrar till en förbättrad förståelse för deras roll. Det indikerar även ytterligare en konsensus mellan intention och uppfattning av styrmedlet (Tessier & Otley, 2012). Som *Chef* nämner används utbildningarna i syfte att förbättra butiksledarnas förutsättningar att bedriva en butik, vilket butiksledarna även anser.

Super har även ett avvikande synsätt på internutbildning av personalen och understryker att dessa är förknippade med kostnader, medan *Market* och *Nära* berättar i större grad erbjuder utbildning till sina anställda och betraktar detta som investeringar för butiken, trots kostnaden. Utöver *Super* anses utbildningarna stärka butikens drift eftersom de tillför kunskap till medarbetarna.

5.2.3 Stödtjänster

En av de primära stödtjänsterna som en franchise kan bidra med till franchisetagarna är att de stordriftsfördelarna som billigare inköp och logistiklösningar (Windsperger, 2004; Garg et al., 2013). Samtliga butiksledare uttrycker under sina intervjuer sig positiva till hur franchisen bidrar till billigare inköpspriser och berättar hur detta är en av de största fördelarna med ICA. Kaufmann & Eroglu (1998) och Roh & Yoon (2008) nämner även hur dessa stordriftsfördelar brukar kombineras med inköpskrav från en specifik plats. Trots att endast *Nära* nämner att de har inköpskrav upplevde *Nära* inte kravet som något begränsande. Resterande butikerna uttrycker hur de får handla var de ville men att de handlade en stor majoritet av sina varor från just ICA även om detta ej var något krav. Detta kan i sin tur kopplas vidare till att butiksledarna upplever stordriftsfördelarna som möjliggörande (Jordan & Messner, 2012).

Anledningen till att butiksledarna upplever det som möjliggörande är då de upplever en flexibilitet med möjlighet att få avvika från fastställda rutiner (Adler och Borys, 1996).

Ytterligare en sak som ICA tillhandahåller för butikerna är ett datasystem som samtliga butiksledare berättar är obligatorisk. Tre av butiksledarna pratar positivt om datasystemet och berättar hur det är bra och enkelt att maskinerna beställer direkt från ICA när man beställer något nytt. Den som avviker från de resterande åsikterna är *Super* som uttrycker att datasystemen ofta strular. Tessier & Otley (2012) berättar hur styrningen kan tolkas olika beroende på de anställdas uppfattning. Detta kan relateras till *intern transparens* då tre av butiksledarna förstår hur datasystemet bidrar till processen och förenklar arbetet, och de därav upplever det som möjliggörande, medan *Super* inte upplever denna process som förenklande, utan istället som tvingande (Jordan & Messner, 2012; Adler & Borys, 1996).

Roh & Yoon (2008) och Morrison (1996) belyser båda den essentiella karaktären som allmän support har för att tillfredsställa franchisetagare samt effektivisera franchisetagarnas verksamheter. Detta erbjuder ICA genom marknadsföring, konsulter och prissättningsmallar. Dessa supportsystem tolkas i allmänhet positivt av butiksledarna. Trots att samtliga konsulter är valfria nämner samtliga att de använder konsulterna som hjälper butikerna med sina planogram samt använder prissättningsmallarna. Uppfattningen till dessa stödfunktioner är överlag positiv. *Nära* nämner att dessa stödtjänster är "hjälp" som tillhandahålls från ICA, medan *Maxi* betonar att "hjälpen" även tillför en kostnad. *Super*:s upplevelse skiljer sig även här från resterande butiker genom att berätta hur ICA:s konsulter inte alltid är billigast eller bäst. Samtliga butiksledare upplever en känsla av flexibilitet eftersom det finns möjligheter att själv välja stödtjänster utefter behov, och därav tolkas det som att samtliga upplever stödtjänsterna som möjliggörande (Jordan & Messner, 2012; Adler & Borys, 1996). Trots känslan av fri vilja främjar fortfarande ICA kvalitetssäkrandet eftersom samtliga butiksledare använder stödtjänsterna.

5.2.4 Kontakt med ICA

Super beskrev att de innan pandemin haft återkommande informationsträffar med säljcoacherna. Dessa träffar beskrevs som “blä” och “bortkastad tid” med motiveringen att endast några timmar av träffarna, som kunde sträcka sig över flera dagar, var relevanta för *Super*:s butik. Denna uppfattning kan bero på bristande *global transparens*, vilket innebär svårigheter för *Super* att förstå styrningens bakomliggande logik och relatera den till ICA på ett strategiskt och målinriktat plan. Det kan även tyda på en avsaknad av *intern transparens*, eftersom att *Super* upplevde sig överbelastad av information. (Adler & Borys, 1996) förklarar att ett styrmedels *interna transparens* bygger på att det förmedlar en väl avvägd mängd information, då för mycket information kan leda till att styrmedlet uppfattas som tvingande.

När informationsträffarna i samband med pandemin övergick till att hållas via Teams och delvis ersattes av mejlutskick blev *Super*:s inställning mer positiv. Att *Super* uppfattade kontakten innan pandemin som “bortkastad tid” när det bestod av fysiska träffar, men är jämförelsevis positiv inställd till det nuvarande upplägget med korrespondens via Teamsmöten och mejlutskick kan förklaras av ett skifte i hur styrningen paketerades (Tessier & Otley 2012). Det tidigare upplägget var presenterat på ett sätt som upplevdes tidsslösande, varigenom uppfattningen blev negativ och en diskrepans mellan styrmedlets avsikt (tillhandahålla relevant information) och butikschefens uppfattning (tidsslösande och irrelevant information) fanns.

Innan pandemin upplevdes därför informationsträffarna som *tvingande*, eftersom de upplevdes ödsla *Supers* tid och förmedlade överflödigt information, vilket bidrog till en oförståelse för dess relevans för *Supers* verksamhet (Adler & Borys, 1996). Övergången till mejlutskick och informationsträffar över Teams kan beskrivas som en ändring av styrningens presentation, vilket gav *Super* möjlighet att arbeta med annat under mötets ointressanta delar och därför själv styra mängden information som denne skulle ta del av. Detta tyder på att det

nya upplägget har flexibilitet, vilket innebär att de rutiner och processer som styrmedlet är förknippat med kan anpassas efter förändrade omständigheter (Adler & Borys, 1996).

Den ökade flexibiliteten i det nya upplägget gjorde att Super istället upplevde styrningen som möjliggörande. Detta beror på att det nya upplägget gav självständighet och förtroende att själv bedöma vilken information som behövs för att fatta välgrundade beslut om verksamheten (Simons, 1995; Jordan & Messner, 2012). Styrningen via ICA:s kontaktpersoner fick därför en högre grad av *flexibilitet* efter förändringen där *Super* gavs möjlighet att anpassa hur mycket information man ville ta del av (Simons, 1995; Jordan & Messner, 2012).

Av övriga butiksledare har affärspartnern beskrivits som ett "bollplank" och "spindeln i nätet", och betraktas som det självklara valet vid behov av stöd. Detta talar för en möjliggörande uppfattning (Adler & Borys, 1996). Enligt Jordan & Messner (2012) och (Adler & Borys, 1996) uppfattas styrmedel som möjliggörande när de hjälper organisationer att överkomma utmaningar och åstadkomma förbättringar i verksamheten. Detta innebär att affärspartnern, som styrmedel, innehåller *reparation* (ibid). Detta eftersom feedback från affärspartnern om vilka områden som fungerar bra och vilka som behöver förbättras, samt att lösningar tas fram gemensamt genom dialog, indikerar att butiken har delaktighet i de korrigerande åtgärderna som implementeras

Som påpekat delar *Super* inte helt denna bild av styrningen. Analysen har främst påpekat *Super:s* långa erfarenhet, i enlighet med Mellewigt (2011), som orsak. Mellewigt (2011) påpekar att äldre franchisetagare föredrar informell styrning för mer autonomi, och Monteiro et al. (2022) framhåller även att informella styrmedel kan skapa tillit. Även om formella styrmedel fortfarande krävs anser Monteiro et al. (2022) att informella styrmedel är en nödvändighet för att skapa tillit. Li (2023) och Bedford (2016) belyser båda att informella styrmedel har en viktig roll i organisationen genom att komplettera den formella styrningen vad gäller att förmedla gemensamma värderingar.

Att butiksledaren för butiken *Super* var förhållandevis negativt inställd till affärspartner som styrmedel kan relateras till Mellewigt et al (2011) som förklarar att mer erfarna franchisetagare i högre grad uppskattar självständighet och är generellt mer negativt inställd till formell styrning.

6. Diskussion och slutsats

Detta avsnitt avser att presentera vad studien har kommit fram till. Detta kommer göras genom två delar. 6.1 kommer att presentera studiens slutsatser och implikationer, medan 6.2 kommer att presentera fortsatt forskning.

6.1 Slutsats och implikationer

Syftet med denna studie har varit att besvara frågeställningen “*Hur uppfattar butiksledarna den centrala styrningen från ICA?*” Den insamlade empirin illustrerar att ICA utövar såväl formell som informell styrning, och att den generella attityden till ICA:s styrning var positiv och uppfattades som möjliggörande (Simons, 1995; Adler & Borys, 1996). Den möjliggörande uppfattningen kan generellt beskrivas av att samtliga butiker uttryckte uppskattning kring den självständighet som följer av ICA-idén, i kombination med möjligheten att dra nytta av de stödtjänster som tillhandahålls av ICA. ICA:s styrning bedöms överlag presenteras på ett sätt som skapar överensstämmelse av styrningens bakomliggande intention, vilket bidrar till en positiv uppfattning (Tessier & Otley, 2012).

I enlighet med Simons (1995) bedömdes ICA använda sig av värderingsstyrmedel i form av ICA-avtalet och policydokument samt interna utbildningar. Intentionen med dessa beskrivs vara att befästa ICA:s värderingar och styra butikernas beteende i enlighet med dessa. Uppfattningen av ICA-avtalet och ICA-stadgarna var framförallt positiv, då det snarare uppfattades bestå av självklarheter och mer övergripande riktlinjer, än absoluta krav att förhålla sig till. ICA:s interna utbildningar, såsom BLU och FLU, uppfattades av majoriteten av butikerna som möjliggörande eftersom de bidrog till användbar kunskap för att driva butikerna (Adler & Borys, 1996). *Super* avvek däremot från uppfattningen av utbildningarna, och ansåg att träffa andra butiksledare var mer förmånligt för butiken än utbildningar. Då majoriteten anser dessa två styrmedel som möjliggörande kan det beskrivas existera en samstämmighet mellan styrningens intention och presentation (Tessier & Otley, 2012).

I enlighet med Simons (1995) styrspakar tolkas ICA:s styrning bestå av gränssättande styrmedel i form av avtal och policydokument, inköpskrav, obligatoriska datasystem, samt kravet på royaltyavgifter och vinstdelning. Trots existensen av dessa krav uttryckte majoriteten fortfarande en överlag positiv inställning gentemot dessa styrmedel. Således uppfattades dessa inte som begränsade, utan snarare som stödjande inslag i deras verksamheter, vilket pekar på en möjliggörande uppfattning. (Tessier & Otley, 2012)

Samtliga intervjuobjekt framställde existensen av affärspartners inom ICA, och dessa betraktades som både ett diagnostiskt- och interaktivt styrmedel (Simons, 1995). Utöver det förekom även kvalitetskontroller som ett diagnostiskt styrmedel. Majoriteten av butiksledarna uppfattade affärspartners som ett användbart verktyg för deras butik då deras stöd beskrivs genomgående finnas vid behov, vilket indikerar en möjliggörande styrning. Denna uppfattning delades inte av *Super*, som betraktade det som bortkastad tid. *Super*:s negativa uppfattningen ändrades dock när upplägget förändrades till att hållas mer digitalt. Förändringen ändrade *Super*:s perspektiv från ett tidigare tvingande styrmedel till något mer möjliggörande. Detta skifte i uppfattning kan tillskrivas en förändring av hur styrmedlet

presenteras av ICA, vilket gjorde att dess uppfattning överensstämde med dess intention (Tessier & Otley, 2012).

Super avvek från resterande butikens uppfattning på flera områden, och det observeras framförallt begrundas sig vid *Super*:s jämförelsevis långa erfarenhet (Mellewig et al, 2011). *Super* uppvisar genomgående en negativ attityd gentemot formella styrmedel, och som Mellewig et al (2011) beskriver upplevs franchisetagare med mer erfarenhet föredra informell styrning och självständighet. Detta tros bero på att franchisetagaren genom sin erfarenhet utvecklat en stark tilltro till sina egna färdigheter och anser sig veta bäst hur denne ska styra sin verksamhet på bästa sätt (ibid).

Avslutningsvis visar denna studie att ICA:s styrmedel upplevs som positiva och möjliggörande av samtliga butiksledare. Den positiva inställningen till dessa styrmedel indikerar att ICA har lyckats balansera en central styrning utan att inkräkta på butikernas självständighet. Den genomgående positiva uppfattningen medförde att butiksledare använde ICA:s stödtjänster, och även om vissa var obligatoriska fanns det ingen tvingande eller begränsande uppfattning om dess implementering. Det kan indikera att franchisetagarens har upplever att styrningen ger den möjlighet till att prestera, eftersom butiksledare aktivt främjar ICA:s varumärke samt väljer att använda deras stödtjänster och andra tillhandahållande tjänster utan tvingande åtgärder. Ytterligare en implikation är att erfarenhet har en betydelse för hur styrningen uppfattas, där mottagare med mer erfarenhet tenderar att föredra informella styrmedel och mer självständighet och autonomi.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Både ICA:s affärsidé och ekonomistyrningens uppfattning har flera intressanta och utforskade aspekter. Under arbetets gång identifierades flera intressanta områden för vidare undersökning.

En intressant implikation från studien är att erfarna franchisetagare verkar ha en negativ inställning gentemot formella styrmedel och krav, och uppfatta dessa som tvingande i högre grad än franchisetagare med mindre erfarenhet. Det är emellertid värt att poängtera att endast ett intervjuobjekt med längre erfarenhet stödjer detta perspektiv, vilket innebär att det inte går att avskriva att detta beror på slumpen. Emellertid är denna slutsats i linje med Mellewigts (2011) resonemang, vilket gör det av intresse att forska vidare om detta gäller för ICA:s butiker på ett generellt plan.

Vidare är en implikation att det franchisingförhållande som följer av ICA-idén bidrar till att styrningen utformas på ett möjliggörande sätt. Mot bakgrund av detta hade det varit intressant att undersöka hur styrningen uppfattas av Axfood och Coop, vars butiker i regel är centralägda och inte drivs av fristående entreprenörer. Genom detta skulle man kunna dra ytterligare slutsatser om hur olika ägarformer påverkar styrningens utformning och uppfattning.

Med tanke på att ICA:s butiksnät består av 1300 butiker och detta arbete endast undersöker fyra butiker, vore det av intresse att bedriva en liknande undersökning i större format. En större undersökning hade gett mer säkerställda svar då detta arbete begränsas av ett mindre antal intervjuobjekt. Även om arbetet påvisar vissa implikationer hade en större undersökning ökat möjligheterna till mer generaliserbara slutsatser.

7. Källförteckning

Adler, P, S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative science quarterly*. Vol 41. No 1. pp 61-89.

https://www.jstor.org/stable/2393986?casa_token=z0G-pn0EeMIAAAA%3AW8TVqTGhNwm66ZM3dsXanzqNHR7Y0GUZhQeClqLHQL2DkJsx4pfJwA8cBSTWx9Iu4g4qXj5yKxoiQedM6pETAiw9EaIof_bKhKJpd0bH3cAFVYwHaA

Ahrens, T. & Chapman, C, S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary accounting research*. Vol 21. No 2. pp 271-301

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1506/vjr6-rp75-7gux-xh0x?casa_token=G1u4oorgOwEAAAAA:rXaxiBWx-HQCnsCBBfntehSJ-H30Hg7232TIPMRcZsQPw5rUFzwtgwHY3bNAaZFx6j9lu97VltQr3w

Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A., Skoog, M. & Thomasson, A. (2022) *Boken om ekonomistyrning*. Upplaga 4. Studentlitteratur AB. Lund, Sverige.

Alon, I., Apriliyanti, I, D. & Parodi, M, C, H. (2020) A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*. Vol 29. No 1. pp. 43-69.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBR-01-2020-0019/full/pdf?title=a-systematic-review-of-international-franchising>

Anthony, R.N. & Govindarajan, V., 2001. *Management control systems*. 10th ed. Boston: McGraw Hill/Irwin.

Bedford, D. & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management accounting theory*. Vol 27. pp. 2-26.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500515000207>

Bedford, D., Malmi, T. & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, organization and society*. Vol 51. pp 12-28.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368216300435?casa_token=Dhns_L5qARwAAAAA:If6nYqu-NrcAq5Af7qnKwC5My4sHhf31zSde6cicbSslkH1u0J82sI6lh4tHVWVWYdAcTAej1A

Bryman, A., Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber AB.

Cox, J. & Mason, C. (2007). Standardisation versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats. *The service industries journal*. Vol 27. pp. 1053-1072.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642060701673737?scroll=top&needAccess=true>

Dant, R. P. & Nasr, N, I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of business venturing*. Vol 13. pp. 3-28.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000402>

Dent, J. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, organization and society*. Vol 15. No 1/2. pp 3-25.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036136829090010R>

Dickey, M, H., Harrison, M, D. & George, J, F. (2008) The role of trust in franchise organizations. *International journal of organizational analysis*. Vol 15. No 3. pp. 251-282.
<https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/19348830710880938/full/pdf>

Garg, V. K., Priem, R. L. and Rasheed, A. A. (2013) 'A Theoretical Explanation of the Cost Advantages of Multi-unit Franchising', *Journal of Marketing Channels*, 20(1–2), pp. 52–72
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1046669X.2013.747859>

Ferreira, A. & Otlet, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*. Vol 20. pp 263-282.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000432>

Fischer, J., (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting*. Vol 10.

<https://www.proquest.com/openview/8cddd7b9115edfaa1c2defbb85fb8fa9/1?pq-origsite=gsc&holar&cbl=31166>

Grünhagen, M. & Dorsch, J. M. (2003). Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types. *Journal of small business management*. Vol 4.

<https://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1111/1540-627X.00088?scroll=top>

Handelstrender. (2023). Definition av detaljhandel. Tillgänglig online:

<https://www.handelstrender.se/detaljhandel/#:~:text=Dagligvaruhandel%20definieras%20som%20handel%20med,%2C%20supermarkets%2C%20I%20A5gprisbutiker%20och%20servicebutiker.>

Hopwood, A. G. (1972). The relationship between accounting and personnel management — past conflicts and future potential. *Personnel review*. Vol 1. No 2. pp 40-47.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb055199/full/html>

ICA Fastigheter. (u.å). Våra marknadsplatser. Tillgänglig online:

<https://www.icafastigheter.se/vara-marknadsplatser/>

ICA Gruppen. (u.å:a). ICA Sverige - Sveriges ledande dagligvaruaktör. Tillgänglig online:

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

ICA Gruppen. (u.å:b). ICA Gruppens historia. Tillgänglig online:

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

ICA Gruppen. (u.å:c). Affärsmodell. Tillgänglig online:

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

ICA-handlarnas Förbund. (u.å). Vi är ägare och kapitalförvaltare. Tillgänglig online:

<https://www.icahandlarna.se/om-forbundet/vi-ar-agare-och-kapitalforvaltare/>

Ingenhoff, D. & Sommer, K. (2010). Trust in Companies and in CEOs: A Comparative Study of the Main Influence. *Journal of business ethics*. Vol 95. pp 339-355.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0363-y>

International Franchise Association (IFA). (u.å). What is a franchise? Tillgänglig online:

<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>

Jordan & Messner (2012): Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, organization and society*. Vol 37. pp 544-564.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368212000839>

Jørgensen, B. & Messner, M. (2009). Management Control in New Product Development: The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency. *Journal of management accounting research*. Vol 21. No 1. pp 99-124.

<https://publications.aaahq.org/jmar/article-abstract/21/1/99/829/Management-Control-in-New-Product-Development-The>

Kaufmann, J, P. & Eroglu, S. (1998). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*. Vol 14. No 1. pp 69-85.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000979>

Lessard, R, D. & Lorange, P. (1977). Currency changes and management control: resolving the centralization/decentralization dilemma. *The Accounting Review*. Ch. 30. pp. 628-637.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978040810841650035X>

Li, W. (2023). Strategic management accounting in a network of economy. Singapore: Springer.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-5253-3_5

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control system as a package. *Management accounting research*. Vol 19. pp 287-300.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401?casa_token=2D6txdeKNZkAAAAA:KbJp7ZB_oWpZDj3vr6zrYlylhclIjamBt8aod_-eyWVTrW0-JLWHROVcgVqb6RSOyu_FB18QIg

Mellewigt, T., Ehrmann, T., Decker, C. (2011). How Does the Franchisor's Choice of Different Control Mechanisms Affect Franchisees' and Employee-Managers' Satisfaction? *Journal of retailing*. Vol 87. No 3. pp 320-331.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435911000029>

Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. (2007) Management control systems. performance measurement, evaluation and incentives. 2nd edition. Financial Times/Prentice Hall.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat02271a&AN=atoz.ebs1732664e&site=eds-live&scope=site>

Mintzberg, H. (1993). Structures in fives: designing effective organizations. Prentice-Hall, Inc.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five ps for strategy. *California management review*. Vol 30. No 1. pp 11-.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/81740865/Mintzberg_205Ps_20for_20Strategy-libre.pdf?1646465161=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_strategy_concept_I_Five_Ps_for_strat.pdf&Expires=1716804987&Signature=ZQISM9z91~aF-vVzcXUViXuFhMwxTDUuV3EEHjzO7a8Q3pKI6MOVeB8Z3RcxriiR-EndKJX3Uf93YIfnG-HDqBds

[qXy5olYHJKH3MYrob0yaMmsdonrIzWpMWfGPV9CwPB2NLpIqoquWKzPK1ba5zz0rZ84ohtByHwYrvgc72p1tgs5fKPJHffjHowVQv7MOLT~n~rL1qHG2L88d7f42URJTlFeRea30Q~0XVwOOObXbbXrp1KGNhhvyUMAUxmChUaZH0uGx6OSJnVmj6rKaufd0i4uKEtN9Ki5Rr1u08j1riSYeR8Q0hQFnT3z3ZAnvps8r1P2ipa~D5WLAe11JpBQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-08-2021-0122/full/html)

Monteiro, J. J., Lunkes, J. R. & Rosa, F. (2022). Influence of formal and informal controls on trust and individual creativity. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol 19. No 5. pp 689-705.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-08-2021-0122/full/html>

Morrison, A. K. (1996). An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction. *Journal of small business management*. Vol 34. No 3. pp 27-41.

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=e6c4d434-0053-440d-a54a-63005b475fbd%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=9609041096&db=bth>

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, organizations and society*. Vol 35. No 5. pp. 499-523.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368209001020?casa_token=FNpROziY7R8AAAAA:M5OAYVnjI9EfTzxQe14krL1rhObxY9IjIUI_rP7V7N0mt0OIqGas3zqO3h68wvXqGay0-y5hg

Otley, D., (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organization and society*. Vol 25. No 4. pp 413-428.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368280900409>

Roh, Y. E. & Yoon, J. (2008). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 21. No 1. pp 85-99.

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110910930205/full/html?casa_token=K_63pEdXixcAAAAA:Ulyg2wX6uuOI5m8pig3gGKI2DfDhnZeIXji9rcyVD-VP9wwAkte7_8AFNMfXyISfQR8uDO4yopTqAPOPoS13yqSjpIk8xwD22zyOaC7Bcp5U_FTbAiI

Scott, R. W. (2008). *Institutions and organizations*. Sage Publications, inc: USA.

https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id=7Y-0bDCw_aEC&oi=fnd&pg=PR7&ots=8W6cHy4x_q&sig=R6cYRlsXm67c-I4cOK9IL7JgKm8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Simons, R. (1995) *Levers of control. how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=cat02271a&AN=atoz.ebs20239350e&site=eds-live&scope=site>

Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., Purdy, D. & Healeas, S. (2004). Franchising as a small business growth strategy. *International small business journal*. Vol 22. No. 6. pp. 539-559.

<https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/epdf/10.1177/0266242604047409>

Svenska Franchise Föreningen. (2024). Om franchising. Tillgänglig online:

<https://svenskranchise.se/franchising/om-franchising/>

Svensk Handel. (2023). Läget i handeln 2023. Tillgänglig online:

<https://www.svenskhandel.se/api/documents/rapporter/laget-i-handeln-2023.pdf>

Teixeira, E. & Chan, R. (2022) *Franchising strategies: The entrepreneur's guide to success*. Upplaga 1. Routledge. New York, USA.

<https://www-taylorfrancis-com.ludwig.lub.lu.se/books/mono/10.4324/9781003034285/franchising-strategies-ed-teixeira-richard-chan>

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. Hämtad: 2024-05-18

Tillgänglig online:

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>

Windsperger, J. (2004) Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research*. Vol 57. No 12. pp 1361-1369.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296303000687?casa_token=YyLvqc-amanoAAAAA:Eppem6Zs8dp0Vj3QStv4ONEupIP2tw9fQ_OGLQarYYZkmktCIMJv-lJUoFkTeqGpRJ8_-8itQQ

Yakimova, R., Owens, M., & Sydow, J. (2019). Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. *Industrial Marketing Management*, vol 76, pp 123-135.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117308714>

8. Bilagor

8.1 Intervjufrågor butiksledare

fråga 1 - vilken befattning har du inom ICA och hur länge har du haft den?

fråga 2 - Redogör kort om ICA-avtalet och vilka förpliktelser ni har gentemot ICA centralt?

Fråga 3 - Redogör kort om ICA-stadgarna och vilka förpliktelser ni har gentemot ICA centralt?

Fråga 4 - Redogör kort om de interna utbildningarna som finns tillgängliga för butikschefer? Vad är din uppfattning om dessa? Har du gått dem? Vad innehöll de?

Fråga 5 - Stämmer det att Ica centralt samordnar inköp, prissättning, marknadsföringsinsatser, affärssystem samt logistiska lösningar? Vad tillhandahåller ICA mer? Vad mer får ni hjälp med?

Är detta tvingande saker, eller bara ett erbjudande om hjälp?

Hur uppfattar du detta? Hade du tyckt det var bättre om ...

fråga 6 - Finns det krav/mätningar från ICA gällande dagliga driften/ekonomistyrningen?

Finns det grejer ni behöver uppnå?

Vilka krav är ni ålagda att uppfylla från ICA på central nivå?

Hur påverkar kraven er?

Hur uppfattar ni dessa?

Om det inte finns krav, tycker ni det borde finnas?

Fråga 7 - Hade du önskat större grad av självständighet eller kontroll/hjälp? Vilka delar uppfattar du ha större självständighet respektive kontrollerande?

För- och nackdelar?

Fråga 8 - Hur ser du på din roll som en del av en större kedja, med hänsyn till den balans mellan att följa centrala riktlinjer och att anpassa dig till lokala förhållanden och kundbehov?

Hur lokala uppfattar du att ni är? Vilka för/nackdelar uppkommer?

fråga 9 - Hur ofta har du kontakt med ICA Sverige? I vilket syfte brukar detta vara? Uppfattar du att dina kontaktpersoner innehar tillräckligt med information om din butik för att förstå organisationen?

Fråga 10 - Finns det några finansiella mätetal som ICA ställer krav på?

8.2 Intervjufrågor ICA centralt

1. Hur utförs uppföljning och övervakning av butikerna för att säkerställa att de följer varumärkets riktlinjer och standarder? (T.ex viktiga mätetal eller inspektioner av butiken) Kan du beskriva några exempel på nyckelindikatorer

eller mätetal som används för att övervaka butikernas efterlevnad av varumärkets riktlinjer och standarder, samt hur dessa data används för att göra beslut och förbättringar?

2. Kan du dela med dig av några specifika exempel på verktyg eller resurser som ICA tillhandahåller för att stödja den enskilda butikens organisation och drift, och hur dessa bidrar till att upprätthålla enhetlighet och kvalitet inom ICA-nätverket?
3. Vilka policy- och/eller styrdokument är viktigast för att införliva ICA:s varumärkesriktlinjer och värderingar i den enskilde butiken?
4. Vad gör ICA om en enskild butik bedöms agera på ett sätt som inte är förenligt med ICA som varumärke?
5. Vilka specifika krav ställs på den enskilda butiken enligt ICA-stadgarna och ICA-avtalet för att säkerställa överensstämmelse med varumärkets standarder och värderingar?
6. Kan du redogöra kort för huvuddragen inom internutbildningarna BLU och FLU?