



School of Business
Economics and Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Innovationskraft i svensk dagligvaruhandel

Seminariearbete C/D nivå
Industriell och Finansiell ekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Höstterminen 2005

Helena Bertelsen	830831
Martina Stulken	821206
Jannica Warnberg	800618

FÖRORD

Uppsatsen är skriven inom ämnet företagsekonomi, i gränslandet mellan finansiering och strategisk styrning, med inriktning på dagligvaruhandeln. Vi vill framföra ett tack till alla medverkande företag vilka genom sitt deltagande möjliggjort genomförandet av en omfattande och intressant undersökning.

Vi vill även tacka alla som inspirerat oss och kommit med goda idéer samt vår handledare Gert Sandahl för värdefulla synpunkter under uppsatsarbetets gång.

Slutligen tackar vi varandra för gedigna insatser och ett gott samarbete.

Göteborg, den 6 januari 2006

Helena, Martina & Jannica

SAMMANFATTNING

Titel	Innovationskraft i svensk dagligvaruhandel
Författare	Helena Bertelsen, Martina Stulken och Jannica Warnberg
Institution	Institutionen för industriell och finansiell ekonomi
År	Höstterminen 2005
Handledare	Gert Sandahl
Syfte	Syftet med uppsatsen är att ta reda på vad för innovationer som uppkommer inom svensk dagligvaruhandel med fokus på de största aktörerna. Således är målet att ge läsaren en förståelse för hur det innovativa arbetet tar plats i undersökta organisationer.
Huvudfrågeställning	Vad för innovativ verksamhet ägnar sig de största företagen inom svensk dagligvaruhandel åt och i vilken form uppkommer innovationer?
Teori	Grundläggande för uppsatsen är teorier som behandlar strategier, innovationer samt investeringsbeslut.
Metod	Kvalitativ undersökningsmetod används i huvudsak med samtalsinriktade djupintervjuer via telefon och personliga intervjuer.
Empiri & Analys	I empirin redogörs för aktörernas svar beträffande deras strategier, tankar om innovationer samt handlingssätt vid beslutsfattande om investeringar av innovativ karaktär. Empirin analyseras med återkoppling till teorin.
Slutsats	Inom svensk dagligvaruhandel styr uppställda strategier i hög grad utvecklingen. Innovationer i branschen utgörs av förändringar och förbättringar snarare än radikala nyheter. Innovationsgenerering är främst knuten till speciella avdelningar och därmed kännetecknas inte branschen av att ha innovativ organisationsstruktur. Undersökta aktörer använder varierande investeringsmått för att beräkna ett projekts lönsamhet. Samtliga tar hänsyn till men bortser från möjligheten att värdera strategiska möjligheter.
Sökord	Företagsekonomi, strategi, innovation, dagligvaruhandel, investeringsbeslut, investeringsmått

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	3
1.3	Syfte	4
2	METOD	5
2.1	Val av ämne	5
2.2	Undersökningens angreppssätt samt undersökningsmetod	5
2.3	Datainsamling.....	5
2.3.1	<i>Primärdata</i>	6
2.3.2	<i>Sekundärdata</i>	6
2.3.3	Urval	7
2.3.4	Utformning av intervjuguide.....	7
2.3.5	<i>Analys av data</i>	8
2.4	Uppsatsens tillförlitlighet och källkritik.....	8
3	DE STÖRSTA AKTÖRERNA	10
4	TEORETISK REFERENSRAM OCH RESULTAT AV LITTERATURSTUDIER	12
4.1	Affärsstrategier.....	12
4.2	Innovationer	15
4.3	Strategiska investeringar.....	17
4.4	Utvärdering av innovationer och dess lönsamhet.....	17
4.5	Teorins svar på problemformuleringen.....	19
5	EMPIRI OCH ANALYS.....	20
5.1	Aktörernas reaktioner på marknadens föränderlighet.....	20
5.2	Aktörernas strategier	21
5.2.1	<i>Konkurrensstrategier</i>	21
5.2.2	<i>Position på marknaden</i>	21
5.2.3	<i>Strategiutformning och bearbetning med hänsyn till innovationer</i>	22
5.3	Dagligvaruhandelns arbete kring innovationer.....	25
5.3.1	<i>Definition av begreppet innovation</i>	25
5.3.2	<i>Betydande innovationer</i>	25
5.3.3	<i>Innovationers betydelse för verksamhetens utveckling</i>	26
5.3.4	<i>Hantering av nya idéer</i>	27
5.3.5	<i>Utvärderingsprocessen</i>	28
5.3.6	<i>Resurser för innovationsarbete</i>	29

5.3.7	<i>Förändring i sortimentet</i>	29
5.3.8	<i>Förändring av distribution</i>	30
5.4	Värdering av innovativa investeringar i dagligvaruhandeln	31
5.4.1	<i>Innovativa kontra underhållsinvesteringar</i>	31
5.4.2	<i>Utvärderingsmått</i>	32
5.4.3	<i>Avkastningskrav</i>	33
5.4.4	<i>Riskhantering</i>	33
5.4.5	<i>Beslutsfattande</i>	34
6	SLUTSATS	35
	KÄLLFÖRTECKNING	37
	BILAGA I – INTERVJUGUIDE A	I
	BILAGA II – INTERVJUGUIDE B	III
	BILAGA III - BEGREPP	IV
	BILAGA IV - FÖRETAGSDATA	V

FIGURFÖRTECKNING

Figur 4.1	Strategier	13
Figur 4.2	Lönsamhets- och tillväxtkonsekvenser av ”Blue ocean strategies”	15
Figur 5.1	Aktörernas strategier	24

1 INLEDNING

Kapitlet avser att introducera läsaren i uppsatsen och ge en inblick i situationen på den svenska marknaden för dagligvaruhandel. Bakgrunden smalnar av i en problemdiskussion som leder till en konkretiserad problemformulering. Syftet formulerar uppsatsens mål varefter centrala begrepp förklaras för att underlätta det fortsatta läsandet.

1.1 Bakgrund

Det har till och med för den oinvidde varit svårt att undgå den marknadssituation som under de senaste åren satt sin prägel på den svenska dagligvaruhandeln. Hårdare konkurrensförhållanden och marknadskrav har resulterat i ett klimat där företag allt mer tvingats pressa marginaler vilket konsumenten märkt av i form av sänkta priser på livsmedel. Genom Sveriges inträde i EU öppnade sig möjligheter för nya aktörer på den svenska marknaden samtidigt som svenska varor lättare kunde exporteras till andra länder. Det innebar en ökad konkurrens och nya krav på hela livsmedelskedjan men även nya möjligheter (www.kkv.se, 2005-10-04).

Lågprisbutikerna blir allt fler på den svenska marknaden. Axfood har expanderat livsmedelsbutiken Willys, som från en början endast funnits i Göteborgsområdet, till att låta affärskonceptet bli rikstäckande (Axfoods Årsredovisning, 2005). Även Ica har genom Netto börjat konkurrera i segmentet. Antalet internationella konkurrenter har också ökat (Daunfeldt, Rudhol, Bergström, 2002). Bland annat har den utländska lågpriskedjan Lidl etablerat sig och de marknadsledande företagen i Sverige har inlett en prisoffensiv (Gripenberg, 2005). Villkoren i branschen har förändrats och för att aktörerna på marknaden skall bibehålla sin konkurrenskraft krävs föränderlighet.

De två typer av lågprisbutiker som finns idag kallas ”soft discount” respektive ”hard discount”. ”Soft discount” butiker är de som är vanligast förekommande och har funnits i Sverige sedan en längre tid tillbaka. Här blandas lågprisvaror med butikens övriga sortiment. ”Hard discount” kännetecknas av en mer renodlad lågprisbutik, såsom Lidl och Netto, och är en relativt ny typ av butik på den svenska marknaden. Trots sin tämligen låga marknadsandel har lågprisbutikerna bidragit till den ökade konkurrensen och prispresen (Konkurrensverkets rapport, 2005). Den här typen av butiks taktik är att ha ett begränsat produktsortiment och få artiklar i respektive produktområde. Fokus läggs på en hög volymomsättning för att kunna erbjuda ett lägre pris (Harvey, 2000).

Företag har expanderat, fusionerat och specialiserat sig som en följd av mängden nya aktörer som etablerat sig på marknaden. Den hårdare konkurrensen har lett till en utveckling där dagligvarukedjorna integrerat sin roll som grossist och detaljist. Kedjorna har, för att kunna konkurrera med lågprisbutikerna, ökat sin produktion och försäljning av egentillverkade varumärken, EMV. Kraven på leverantörerna har som en följd förändrats avsevärt och priserna

måste hållas nere för att stå emot butikernas egen produktion och för att inte riskera att förlora marknadsandelar (Konkurrensverkets rapport, 2005). I och med en hårdare konkurrens har en del leverantörer inte lyckats hålla sig kvar på marknaden utan endast de med tydliga och starka varumärken lever kvar (Konkurrensverkets rapport, 2002).

Dagligvaruhandeln kännetecknas av låga vinstmarginaler och, som följd av en hög omsättningshastighet och god avkastning på eget kapital, en god lönsamhet (Gripenberg, 2005). Trots god lönsamhet går trenden i branschen mot nya uppslag. Prispressen på mat har lett till nya trender inom dagligvaruhandeln såsom försäljning av non-food produkter, inte matrelaterade produkter. Sådana produkter har högre marginaler och kunden erbjuds ett större utbud av produkter som traditionellt inte funnits i livsmedelsaffärer. Satsningen på non-food produkter innebär också att dagligvaruhandeln kan konkurrera med aktörer utanför sin huvudsakliga bransch. Vidare har egna märkesvaror, EMV, blivit en betydande utvecklingsriktning då handlarna får större kontroll, mer makt och även här högre marginaler. Utvecklingen ställer lågpris, storpack och begränsat utbud i jämförelse med lyx och matupplevelser. Att kunna erbjuda ett etniskt sortiment anpassat för många olika nationaliteter, samt följa med hälsotrenden är ytterligare förändringar i branschen som får en allt större betydelse för aktörernas överlevnad (Östberg, 2005).

Artikeln *Innovation and Competition in UK supermarkets* (Harvey, 2000) menar att den brittiska marknaden för dagligvaruhandel i stor utsträckning kan användas som en modell för att beskriva handeln i Europa. I synnerhet med fokus på den konkurrens som uppkommer i och med "hard discount" butikernas strategier. Den brittiska marknaden har traditionellt kännetecknats av butiker som erbjuder ett bredare sortiment och fler valmöjligheter i både pris och kvalitet. Under de senaste åren har lågprisbutiker som till exempel Aldi, från Tyskland, och Netto, från Skandinavien, etablerat sig på den brittiska marknaden. Ännu har inte "hard discount" butikerna eroderat marknaden för de traditionella butikerna. Frågan som författaren ställer sig är dock hur marknaden för dagligvaruhandel påverkas av trenden och hur den skulle komma se ut om alla aktörer skulle drivas av att endast pressa priser och ha en begränsad grad av standardvaror. Effekten som redan nu kan härledas till den ökade konkurrensen är som tidigare nämnts en ökad andel egna märkesvaror hos de traditionella handlarna som ett steg i att minska kostnaderna (Harvey, 2000). Mer radikala förändringar är att vissa butiker numera erbjuder försäkringar, resor och abonnemang inom telefoni (www.tesco.com, 2005-11-30). Den brittiska marknaden har stora likheter med situationen på den svenska marknaden för dagligvaruhandel där butiker från "hard discount" segmentet har etablerat sig men effekterna är ännu inte så tydliga som i Storbritannien (Harvey, 2000).

Som kontrast till lågpris och begränsat utbud kan radikala exempel ges på innovationer i dagligvaruhandeln från olika konceptbutiker runt om i världen, där ny teknik testas och utvärderas för att i framtiden eventuellt kunna användas i fler butiker. I konceptbutikerna uppdateras priserna automatiskt, kunderna har sin personliga inköpslista på kundvagnens

dataskärm och informationskiosker på olika platser i butiken ger kunderna information om vart butikens produkter finns samt tips på olika recept, för att nämna några exempel (Moran, 2004). ”The Extra Future Store” är ett sådant projekt i Tyskland som upprättats för att implementera teknologiska innovationer med målet att nå effektivare försäljning. Butiken tillhör Metro Group som är den femte största aktören i världen inom dagligvaruhandel. I butiken finns intelligenta hyllor som automatiskt meddelar lagret när antalet varor understiger en viss nivå. Tekniken kallas ”Radio Frequency Identification”, RFID. Prismärkningen sker också elektroniskt vilket innebär att personalen inte behöver uppdatera skyltar. Den amerikanska kedjan Bloom har tillsammans med Microsoft utvecklat fem pilotbutiker som skall skapa innovativa inköpsmöjligheter för kunden. Food Lion, som pilotbutikerna heter, skall stå för något mer än endast operativ effektivitet. Butikerna som skall erbjuda kunderna en upplevelse, scanningsverktyg och interaktiva kiosker är bara några av de nya bidragen till handeln. Författaren till artikeln menar att det inom handeln inte förekommit några stora förändringar på 30 år men att RFID kan betraktas som en radikal innovation (Moran, 2004). Föränderlighet krävs för att vara konkurrenskraftig på marknaden. Genom ett innovativt handlande kan konsumenten erbjudas någonting utöver ett lågt pris. Kan tänkas att innovationsutvecklingen på den svenska marknaden kan komma att likna den europeiska och amerikanska marknaden då premisserna är likartade.

Att marknaden är föränderlig är inget nytt fenomen, även på 70-talet var nytänkande en betydande faktor inom dagligvaruhandeln. Då började Ica etablera sig i städernas ytterområden. En investering som senare kom att visa sig vara mycket lönsam då Icas marknadsandel ökade markant gentemot Coop som valt att stanna kvar i citykärnorna. Icas investering i nya butiker var på 70-talet en innovation som erbjöd de bilburna kunderna mer anpassade inköpsmöjligheter (Hjelm, 2002). Exemplet illustrerar nödvändigheten av nytänkande för att växa och vara konkurrenskraftig men även förmågan att investera rätt i tiden.

1.2 Problemdiskussion

Priset är en viktig konkurrensfaktor i dagligvaruhandeln men andra faktorer har också betydelse. För att undvika att endast konkurrera genom prissättning kan aktörerna förflytta fokus från pris till andra värden. Genom processinnovationer kan butiker erbjuda sina kunder förbättrad och snabbare service, något som dagens tidspressade samhälle värderar högt. Processinnovationerna tillsammans med produktinnovationer, såsom etisk mat, non-food produkter och EMV, är tecken på dagligvaruhandelns nytänkande. Huvudproblemet lyder:

”Vad för innovativ verksamhet ägnar sig de största företagen inom svensk dagligvaruhandeln åt och i vilken form uppkommer innovationer?”

Det är uppenbart att ständig förändring krävs för överlevnad men mindre självklart är valet av strategi för att lyckas. Strategier beskriver hur företags mål skall uppnås och i en konkurrensutsatt bransch såsom dagligvaruhandeln ökar vikten av utrymme för innovationsgenerering för att kunna växa. Det första delproblemet lyder:

”Hur interagerar innovationer och företagens strategier?”

Likaså är det betydande att veta hur medverkande företag värderar en idé och hur de avgör om genomförandet kan betraktas som lönsamt. Även om en investering inte beräknas vara lönsam enligt traditionella mått, som exempelvis nettonuvärde och återbetalningsförmåga, kan den ändå ur ett strategiskt perspektiv vara lönsam. Delproblem två är:

”Hur värderas innovativa investeringar inom dagligvaruhandeln?”

Delproblemen skall öka läsarens förståelse för aktörernas svar på uppsatsens huvudproblem.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta reda på vad för innovationer som uppkommer inom svensk dagligvaruhandel med fokus på de största aktörerna. Således är målet att ge läsaren en förståelse för hur det innovativa arbetet tar plats i undersökta organisationer och hur innovativa förändringar påverkar företagets konkurrenskraft.

2 METOD

Metoden syftar till att ge läsaren en bild av hur uppsatsarbetet genomförs. Kapitlet ger även en uppfattning om uppsatsens tillförlitlighet.

2.1 Val av ämne

Dagligvaruhandeln är en föränderlig bransch där innovationsarbete kan tyckas utgöra en liten del av utvecklingen. Då innovationer påverkar företagets framgång på sikt anser vi att det finns ett intresse i att undersöka hur innovationer tar form och utvecklas i en omdiskuterad bransch såsom dagligvaruhandeln.

Uppsatsen är av intresse för dagligvaruhandelns aktörer som kan använda uppsatsen för att jämföra sig med sina konkurrenter i frågan om hur de resonerar kring investeringar som berör innovationer samt betydelsen av innovativitet. Leverantörer till dagligvaruhandeln kan få inblick i hur aktörerna på marknaden resonerar kring framtiden samt utvecklingen av EMV och övrigt sortiment.

2.2 Undersökningens angreppssätt samt undersökningsmetod

Dagligvaruhandeln beskrivs med fokus på strategier, innovationer och investeringsbeslut. Arbetet kan klassificeras som deskriptivt då uppsatsen ger en beskrivande bild av branschen. Med ett deskriptivt angreppssätt är ambitionen att mäta utan att försöka ta fram förklaringar till beskrivna invarianser (Arbnor & Bjerke, 1994).

Uppsatsen ger en kvalitativ analys av svensk dagligvaruhandel. Kvalitativa analyser syftar till en problematisering och helhetsförståelse av specifika förhållanden. Metoden är i utpräglad grad inriktad på att ge en intensiv djuporientering av valt ämne (Befring, 1994). Genom djupintervjuer skall uppsatsen ge en förståelse för de specifika förhållanden som gäller inom dagligvaruhandel. Resultatet kan dock inte användas för att göra statistiska generaliseringar som kan tillskrivas hela branschen som är fallet vid en kvantitativ undersökning (Holme & Solvang, 1999). Resultatet som framkommer gäller endast för de aktörer som medverkar, vilka utgör 75 % av marknaden (Axfoods Årsredovisning, 2004).

2.3 Datainsamling

Uppsatsarbetet påbörjas genom en omfattande litteratursökning för att undersöka vad som tidigare skrivits inom liknande forskningsområde. Genom tillvägagångssättet fås en djupare förståelse för problemområdet som valts att undersöka.

Valet av litteratur diskuteras med Martin Öberg, universitetsadjunkt på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som är kunnig inom ämnet handel. Utifrån diskussionen fastställer vi att litteratur som berör handel kan användas för att beskriva dagligvaruhandel och utifrån den analyseras branschen. Böcker till den teoretiska referensramen söks genom Gunda och Libris.

Vetenskapliga artiklar söks i fulltextdatabaserna Business Source Premier, Emerald Insight samt S-WoBa. Genom att använda sökord som dagligvaruhandel, ”retail”, ”innovation”, ”strategic”, ”investment” med flera letas artiklar. Artiklar som allmänt beskriver svensk dagligvaruhandel påträffas genom Artikelsök och sökning på Internet via sökmotorn Google.

Med hjälp av böcker fås en övergripande bild inom området och genom artiklar ett mer vetenskapligt perspektiv.

2.3.1 Primärdata

Primärdata är data som forskaren samlar in specifikt för undersökningens ändamål. Det är att föredra av den anledningen att datan ger förstahandsinformation om det aktuella problemområdet. När primärdata skall samlas in finns det i huvudsak två tekniker att tillgå; enkäter och intervjuer. Valet mellan de olika teknikerna påverkas bland annat av problemets karaktär, antalet observationer som krävs och vilka resurser som finns tillgängliga (Eriksson och Weidersheim-Paul, 1997). För att få en bild av hur aktörerna inom dagligvaruhandeln arbetar kring innovationer, strategier och investeringsbeslut är det lämpligt att försöka använda primärdata för att förstå företagets tankesätt och det kommer främst ske genom intervjuer. Enkäter är inget lämpligt alternativ då vi vill göra djupintervjuer med representanter från dagligvaruhandelns största aktörer.

Den primära datan samlas in genom telefonintervjuer som spelas in. Inspelningen görs för att senare kunna lyssna på respondenterna igen och för att försäkra oss om att svaren uppfattats korrekt. För att inte respondenten skall vara styrd under intervjutillfället väljer vi att genomföra intervjuer av halvstrukturerad karaktär. Frågorna ställs en åt gången och respondenten får prata fritt. Intervjuareffekt innebär att respondenten ger olika svar på frågor de får beroende på personen som intervjuar (Denscombe, 2004). Vi är medvetna om att vi kan påverka respondenterna omedvetet, exempelvis på sättet intervjuaren ställer frågorna och personens tonläge. Faktumet att respondenternas svar skall ingå i en uppsats kan också inverka på svaret. När empirin började sammanställas fann vi att en del väsentlig information saknades och därför ställs kompletterade frågor till respondenterna via e-post samt vidare telefonintervjuer.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som redan finns i en eller annan form och som är mer eller mindre tillgänglig. Forskaren bör utnyttja det som tidigare är känt inom ett område. Det är exempelvis praktiskt taget alltid bra att gå igenom litteratur vid en undersökning (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997). Sekundärdata i form av böcker om handel, årsredovisningar och utredningar över svensk dagligvaruhandel används för att få en grundläggande förståelse. Tillgänglig litteratur fokuserar mer på handelns trend med egna märkesvaror och mindre på aktörernas övriga strategier för att överleva en ökad prispress.

Artiklarna som insamlas för uppsatsens ändamål berör i vissa fall ämnet men är inte direkt skrivna i enlighet med uppsatsens syfte. Därmed klassificeras informationen som sekundär. Vissa

artiklar är av mer primär karaktär då de beskriver dagligvaruhandeln i enlighet med uppsatsens syfte.

Problem och nackdelar med sekundärdata är att den ofta inte samlas in för samma syfte som den egna undersökningen och därför är det inte säkert att definitioner och mätmetoder är anpassade till undersökningens syfte. Definitioner, bortfall och analyser är ibland svåra att exakt utläsa och därför kan informationens kvalitet vara svår att tolka. Sekundärdata kan dessutom vara inaktuell eller ogiltig för den specifika frågeställningen som valts. Fördelarna med att använda sig av sekundärdata är att det är både tids och kostnadssparande (Lekvall och Wahlbin, 1993).

2.3.3 Urval

Då undersökningen skall vara av kvalitativ art är det viktigt att begränsa antalet respondenter då den här typen av undersökning är djupgående och relativt tidskrävande. Vår strävan är att urvalet skall vara så heltäckande som möjligt och därför undersöks några av de största aktörerna på marknaden. Företagen som analyseras är Ica, Coop, Axfood och Bergendahls. Metoden att välja respondenter på det här sättet benämns medvetet selektivt urval och används när slumpmässigt urval inte är lämpligt (Körner, 1993). Förhoppningen när uppsatsarbetet inleddes var att komma i kontakt med representanter från Lidl och Netto. Försöket misslyckas dock då aktörerna inte är intresserade av att delta i undersökningen. Resterande aktörer inom dagligvaruhandeln verkar ofta i en viss stad och är inte nationella (Handelns Utredningsinstitut, 2003). Därmed är en undersökning av de aktörerna av litet intresse för oss då de endast verkar regionalt. Måhända är små aktörer mer innovativa i sina försök att vara kvar på marknaden men på grund av tidsbrist väljer vi att koncentrera oss på de större aktörerna. Genom att fokusera på de välkända aktörerna har även fler läsare möjlighet att relatera omständigheterna som beskrivs i uppsatsen till sin omgivning.

För att komma i kontakt med respondenter från respektive företag kontaktas företag via e-post och telefonsamtal. Företagen hjälper oss via växeln samt studentrepresentanter att komma i kontakt med lämpliga personer som har kunskap inom ämnet och som är villiga att delta.

Bergendahls representeras i undersökningen genom sin marknadschef, Axfood genom chefen för dagligvaruhandel, Ica genom en etableringschef och Coop genom VD för Coop Sverige Fastigheter AB. Samtliga respondenter har lång erfarenhet av arbete inom dagligvaruhandeln och har haft olika positioner inom företaget vilket medför att de har en god överblick av verksamheten. Alla aktörer är intresserade att delta och bidra med sina svar för att senare få ta del av övriga aktörers syn.

2.3.4 Utformning av intervjuguide

Med stöd av teorier som tas i kapitel 3 genomförs empiriinsamlingen. Teorins inriktning utgör stommen i intervjuguiden. Intervjuguiden finns att läsa i bilaga I och II.

I teorikapitlet behandlas i huvudsak två olika strategiskolor samt en artikel som beskriver fördelarna med att utveckla nya strategier och nya riktlinjer än de traditionella. Strategiskolorna fokuserar på aktörers positionering i en bransch. Målet är att beskriva branschen med hjälp av en koppling till teorin för att få en bild av hur aktörerna i branschen handlar, reflekterar kring sina strategier samt hur mycket av deras arbete som styrs av innovativa idéer. Frågorna konstrueras därmed så att de skall kunna analyseras med hjälp av beskrivna strategiskolor.

Efter att dagligvaruhandelns aktörers strategier undersökts kommer företagens tankar kring innovationer att kartläggas. Teorin menar att innovationer ofta inte uppkommer i den traditionella forsknings och utvecklingsavdelningen utan istället verkar innovativa idéer komma upp i princip överallt i företagen och på alla nivåer. Vi vill undersöka hur dagligvaruhandelns organisationer är konstruerade för att ta hand om och föra innovationer vidare inom organisationen samt hur de värderas för företagets utveckling. Produkt- och processinnovationer anses vara de områden där det finns utrymme för innovativitet i dagligvaruhandeln och därmed kommer de vara i fokus i formulärets frågor.

Slutligen ses det närmare på hur företagen resonerar kring värderingen av innovativa investeringar. Teorin kring hur strategiska investeringar skall behandlas och värderas skiljer sig åt på en del punkter men är enig om betydelsen av att diskontera riskfyllda projekt med en anpassad diskonteringsränta. Det kommer att undersökas vad aktörerna använder för investeringsmått när de värderar projekt av innovativ karaktär. Det finns fördelar vid värdering att beakta de strategiska möjligheterna och undersökningen kommer att se hur aktörerna använder möjligheten.

2.3.5 *Analys av data*

Data som samlats in genom intervjuer har analyserats efter att den sammanställts. Genom att jämföra teorins utgångspunkt med aktörernas svar har en analys kunnat göras. Analysen varvas med empirin, i ett och samma kapitel, för att underlätta läsandet och undvika upprepningar. Analyskapitlet är indelat i fyra avsnitt. Det första avsnittet ger en kort bakgrund om hur marknaden förändrats enligt aktörerna därefter följer de avsnitt som besvarar uppsatsens huvud- och delproblem. Strategidelen presenteras först för att ge läsaren en djupare förståelse för hur aktörerna svarar i senare avsnitt.

2.4 Uppsatsens tillförlitlighet och källkritik

Validitet och giltighet kan definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som skall mätas. Det som mäts måste ge ett trovärdigt svar, finns det anledning att ifrågasätta giltigheten eller validiteten kan hela undersökningen ifrågasättas (Körner, 1993).

Faktumet att vi hänvisas till en person på respektive företag, som enligt aktörerna själva har kunskap inom området, kan innebära att den intervjuade inte är den mest lämpade. Respondenterna hade kunskapen att besvara frågorna och därav antas svaren vara tillförlitliga.

För en mer representativ population bör flera respondenter från respektive bolag delta. Vid en mer omfattande undersökning är det att rekommendera för att säkerställa tillförlitligheten. Då respondenterna representerar företag de är anställda vid kan det förmodas att frågorna besvaras efter företagets policy. Det ger fördelen att svaren inte besvaras utifrån en personlig uppfattning utan i enlighet med företagets ståndpunkt.

Vi är medvetna om att empirin kan färgas av våra tolkningar och innehålla missuppfattningar och tolkningsproblem mellan oss och de personer som intervjuas. Vi försöker undvika tolkningsproblem genom att låta respondenterna ta del av frågorna innan intervjutillfället för att de skall vara förberedda och kunna fråga om oklarheter samt efter färdigställandet av empirin låta de intervjuade godkänna sammanställningen. Vi strävar även efter att skapa så tydliga frågor som möjligt som inte tros vara ledande.

Det är viktigt för oss i uppsatsarbetet att bearbeta och kritiskt granska den information som hämtas ur litteraturen. Vid valet av litteratur till den teoretiska delen av uppsatsen försöker vi vara noggranna och endast ha med litteratur som betraktas som tillförlitlig och med det menas artiklar som refererar till kända forskare och författare inom området. Genom att använda oss av flera olika källor kan uppsatsens tillförlitlighet höjas. Till viss del tar vi del av artiklar som inte betraktas som vetenskapliga men de ger oss en aktuell bild av dagligvaruhandeln.

3 DE STÖRSTA AKTÖRERNA

Avsnittet ger en kort beskrivning av de största aktörerna inom svensk dagligvaruhandel. Presenterade företag är de som fokuseras på och vars intervju svar uppsatsen grundas på.

De dominerande aktörerna inom dagligvaruhandeln är ICA, Coop och Axfood som finns representerade i hela Sverige. I södra Sverige är Bergendahls en dominant aktör (www.bergendahls.se, 2005-11-25). Samtliga företag har en rad olika butikskoncept vars profilering gör dem lätta att identifiera och placera för konsumenten. Förutom distribution via handelns egen lagerverksamhet finns, för vissa varugrupper, en omfattande direktdistribution av dagligvaror från leverantörer till detaljhandel och restauranger respektive storhushåll. Bryggerivaror, mejerivaror och bröd är några exempel på varor som distribueras.

Axfood AB bedriver detaljhandel i Sverige med de helägda butikskedjorna Hemköp, Willys och Willys hemma, totalt 223 butiker med cirka 7800 anställda, samt partihandel inom Dagab och Axfood Närlivs. Därutöver samverkar Axfood med ett drygt hundratal fristående handlare knutna till Axfood av franchise- eller andra avtal. Huvudägare är Axel Johnson AB som har 45,3 % av aktierna. Företaget är noterat på Stockholmsbörsens O-lista och attract40. Axfoods affärsidé är att skapa, utveckla och driva lönsamma matvarubutiker, både som helägda butiker och franchise butiker. Marknadsandelen i Sverige uppgår till 17 % (Axfoods Årsredovisning, 2004).

Coop Norden bedriver detaljhandel i Sverige, Danmark och Norge. Coop Norden har fler än 27 000 anställda i Norden och har sammanlagt 1080 butiker, i form av stormarknader, snabbköps- och lågprisbutiker. I Danmark och Sverige äger Coop Norden omkring två tredjedelar av butikerna medan resterande ägs av konsumentföreningar. Coop Sverige är ett utav Coop Nordens dotterbolag. Konsumentkooperationen i Sverige har cirka 17,5 % av dagligvaruhandelns marknad genom Coop Konsum och Coop Forum samt genom de två nya koncepten storbutikerna Coop Extra och närbutikerna Coop Nära. I konsumentkooperationen ingår även andra butiker som kallas för detaljhandelsdrivande föreningar, DDF. Coop Norden ägs sedan bildandet den 20 juni 2002 till 42 % av svenska KF (Coop Nordens Årsredovisning, 2004).

Ica har hela 37,1 % av marknaden och är därmed ledande inom dagligvaruhandeln i Sverige (Ica Handlarnas Årsredovisning, 2004). Företaget erbjuder fyra olika butikskoncept, Ica Nära, Ica Supermarket, Ica Kvantum och Maxi Ica Stormarknad. Hälften av de svenska butikerna har ett så kallat Ica avtal, det vill säga ett aktieägar- och finansavtal som gör att Ica Handlarnas AB äger rätten till butiksläget men att handlaren äger och driver sin butik som egen företagare. Beroende på butikens storlek och omsättning betalar handlaren royalty och i vissa fall vinstutdelning till Ica Handlarnas AB (Ica Aholds Årsredovisning, 2002). Ica ägs till 60 % av det holländska företaget

Royal Ahold. Ica omfattar 1 600 snabbköpsbutiker och har över 40 000 anställda i Sverige. Icas många dotterbolag medverkar till företagets omfattande butiksnätverk dessutom agerar de leverantörer till restauranger, kommersiella kök samt till serviceindustrin (www.ica.se, 2005-11-30).

BergendahlsGruppen AB är ett familjeägt detaljist- och specialvaruföretag. Företaget bedriver parti- och detaljhandel i helägda butiksdotterbolag under profilerna Ags, EKO och City Gross (Bergendahls Årsredovisning, 2004). Övriga bedrivs genom samverkan med köpmannaägda butiker. Bergendahlsgruppen har ett fullständigt dagligvarusortiment och är leverantör till koncernens detaljhandel. Företaget har drygt 200 fristående butiker, med vilka de har ett väl utvecklat samarbete. Flera av de fristående butikerna samverkar i Matöppetkedjan medan resten av butikerna är helt fria kunder (www.bergendahls.se, 2005-11-30). Marknadsandelen i Sverige uppgår till 2,9 % (Axfoods Årsredovisning 2004).

4 TEORETISK REFERENSRAM OCH RESULTAT AV LITTERATURSTUDIER

Den teoretiska referensramen ger först en inblick i olika strategiskolor för att därefter beskriva innovationstänkande. Slutligen behandlas strategiska investeringar och dess utvärderingsmått. Kapitlet mynnar ut i en förklaring av undersökningens fokus.

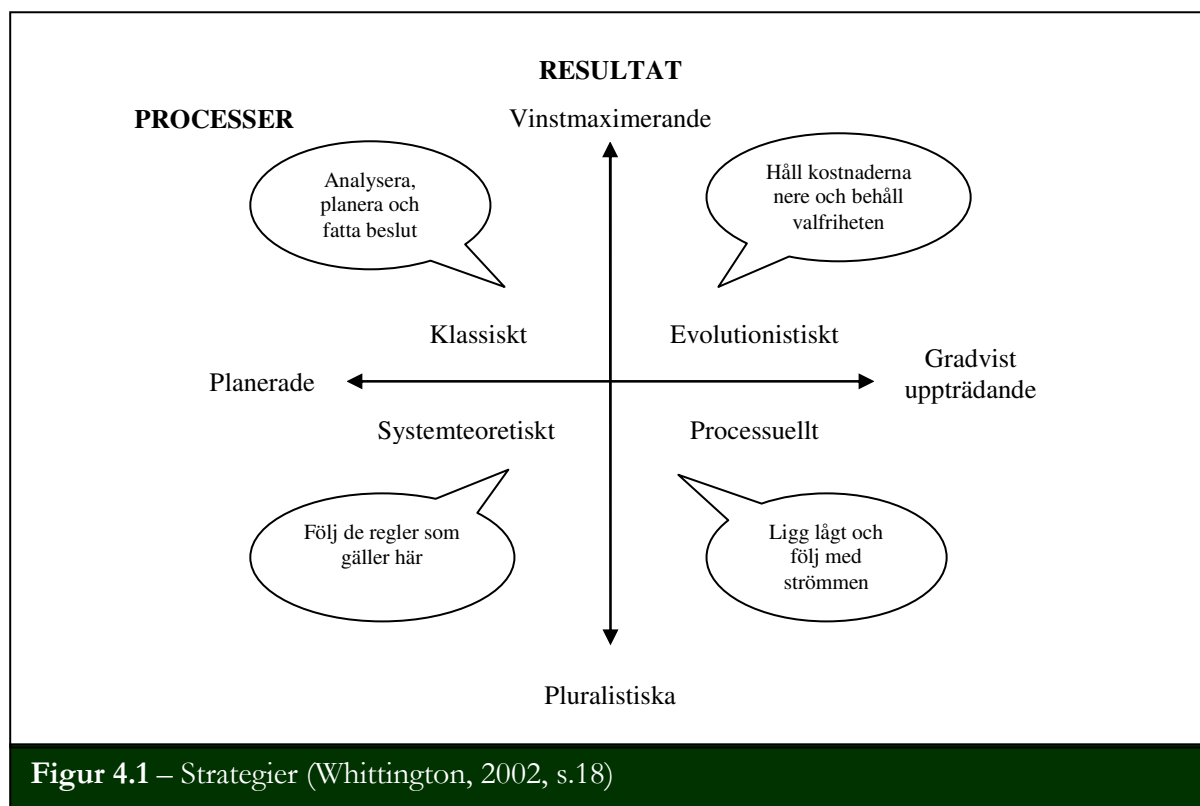
4.1 Affärsstrategier

Ett företags möjlighet att överleva är beroende av dess förmåga att anpassa sig till den förändrade omvärlden. Utvecklingen av nya produkter och processer har gett många företag möjlighet att växa. Det finns ett antal strategier att följa beroende på exempelvis disponibla resurser, företagskultur, kapacitet och strävan (Trott, 1998). Whittington (2002, ss. 7-18) och Trott presenterar två olika synsätt av affärsstrategier. Whittington fokuserar på generellt strategiskt tänkande medan Trott behandlar sambandet mellan innovation och strategi.

Utifrån det antal definitioner som finns för begreppet strategi delar Whittington (2002, s. 8) in dem i fyra olika infallsvinklar. Skillnaderna illustreras i figur 4.1. Den vertikala axeln visar hur strategierna skall leda till vinstmaximerande resultat eller hur de tillåter andra faktorer att inverka. Den horisontella axeln bygger på processer som visar om strategierna är genomtänkta eller om de beror på tillfälligheter, oklarhet eller tröghet. Det klassiska och evolutionistiska perspektivet utgår ifrån vinstmaximering vid utformandet av strategier medan det systemteoretiska och processuella perspektivet är mer pluralistiska, det vill säga att de även utgår från andra resultat än vinstmaximering. Ses teorin utifrån processer istället för resultat, som nämnts ovan, då hör det evolutionistiska ihop med det processuella perspektivet då strategin uppstår som följd av tillfälligheter, oklarhet eller tröghet. Det klassiska och systemteoretiska perspektivet överensstämmer med varandra då strategierna är avsiktliga och genomtänkta.

Det *klassiska perspektivet* menar att planering är centralt för att kunna styra företagets inre miljö och kontrollera den yttre. Genom insamling av information och användning av rätt teknik kan ledningen se till att både omvärlden och organisationen blir mer flexibel. Det klassiska perspektivet speglar tillvägagångssättet att maximera fördelar genom en rationell process som innehåller genomtänkta beräkningar och analyser. En rationell analys och objektiva beslut är vad som på lång sikt utgör skillnaden mellan framgång och misslyckande. Med *evolutionistiskt perspektiv* menas att den hårda konkurrens som råder på marknaden medför att endast de företag som är bäst anpassade för att överleva klarar sig. Konkurrensen på marknaden leder till att det inte går att planera långsiktigt för att överleva och att endast de företag som utvecklar en vinstmaximerande strategi kommer att överleva. Det liknar den biologiska utvecklingen där endast de som är bäst anpassade överlever. Chefernas roll är att anpassa sig efter den rådande situationen på marknaden, det är marknaden, inte cheferna, som fattar de avgörande besluten (Whittington, 2002, s. 10). Evolutionisterna skiljer sig från klassikerna genom att de har mindre

tilltro på att företagsledningen kan planera och agera rationellt. Synsättet yrkar att omgivningen är allt för stel och oförutsägbar för att kunna föregripas på ett effektivt sätt (Whittington, 2002, s. 10).



Figur 4.1 – Strategier (Whittington, 2002, s.18)

Det *processinriktade perspektivet* anser att människor i en organisation är alltför olika i sina intressen för att kunna dela en gemensam förståelse för hur en perfekt plan skall implementeras. Istället utformas en strategi utifrån en resultatinriktad process som grundar sig på misstag, lärande och kompromisser. Strategin behöver inte vara optimal då ingen vet vilken som är den optimala strategin och hur organisationen skall hålla fast vid den. Det leder till att ett misslyckande av utformandet och genomförandet av strategin inte medför några avgörande nackdelar på konkurrensförmågan. Processualisterna samtycker om att planering på lång sikt till största delen är lönlös. Men de är inte fullt lika pessimistiska som klassikerna och evolutionisterna när det gäller framtiden för de företag som inte lyckas uppnå en optimal passform i förhållandet till omgivningen. Den sista av de fyra strategiperspektiven är det *systemteoretiska perspektivet*, där strategin spelar en viss roll men på ett annat sätt än vad klassikerna anser. De är mindre pessimistiska än processualisterna när det gäller människans förmåga att utforma och genomföra rationella handlingsplaner och mer optimistiska än evolutionisterna beträffande deras förmåga att planera sina strategier trots rådande marknadskrafter. Systemteoretikerna förmedlar insikten att strategins mål är beroende av det specifika sociala systemet där strategin växer fram. Det är inte endast mål som vinstmaximering som är viktiga utan strategiutformarnas sociala bakgrund spelar stor roll då den kan ha utformat andra intressen som spelar in, till exempel makt i företaget eller professionell stolthet, och påverkar strategiutformningen. (Whittington, 2002 ss. 10-11).

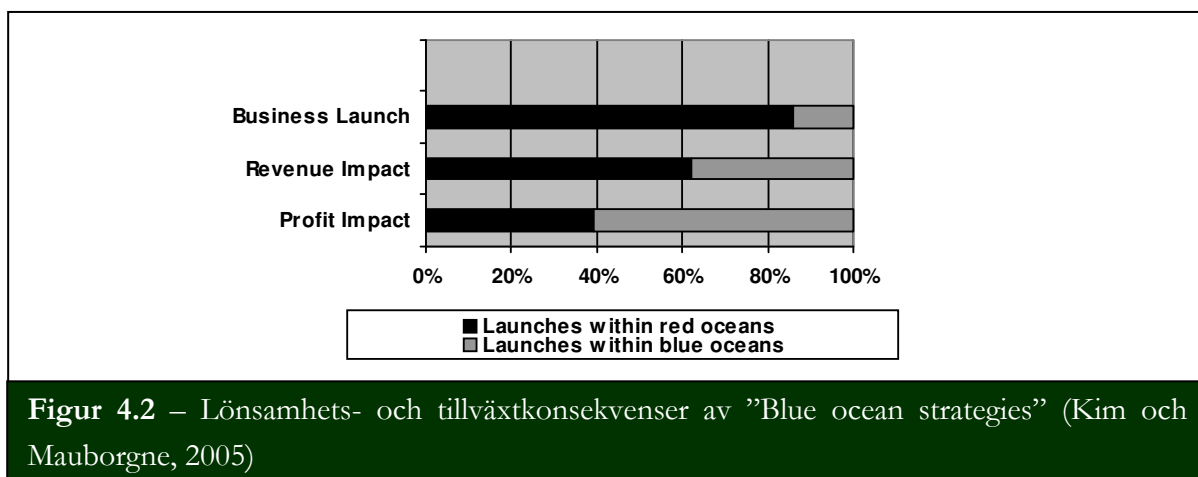
Vart och ett av perspektiven som beskrivits ovan har sin egen syn på vad strategi är och vilken betydelse den har för ledarskap. Klassikerna uppfattar strategi som en rationell process där planering på lång sikt är av stor betydelse för att säkra framtiden. Evolutionisterna betraktar framtiden som allt för oförutsägbar och det gör att det är omöjligt att planera. Fokus skall ligga på maximering av möjligheterna att överleva i nuet. Processualisterna menar att en strategi är en ständig föränderlig process och tvivlar därmed på att vara rationell och planera långsiktigt. För evolutionisterna och processualisterna är inte planering det viktigaste då händelserna som råder på marknaden är oförutsägbara. Det systemteoretiska perspektivet menar att strategi är viktigt men skiljer sig från det klassiska då strategierna speglar de sociala system där de uppstår. Det leder till att företag kan komma att skilja sig åt när det gäller typiska angreppssätt inom det strategiska området.

Även enligt Trott (1998) finns det fyra strategier som kan följas, vilka inte är ömsesidigt uteslutande. Den första beskrivs som *ledare/offensiv* och fokuserar på fördelarna med en monopolliknande situation där målet är att vara först med nytänkande på marknaden. Strategin fodrar i de flesta fall en betydande FoU-avdelning samt stora marknadsföringsresurser för att kunna lansera nyheten. Strategin *snabb efterföljare/defensiv* kräver en betydande teknologisk insats för att kunna tillverka eller skapa förbättrade versioner av originalet i termer av lägre kostnader, annat utseende eller nya inslag. Företag som följer den här strategin måste ha förmåga att snabbt reagera på marknadens förändring, för att kunna följa efter. Strategin, *kostnadsreducering/imitativ*, baseras på att vara en lågkostnadsproducent och framgångsrik i att generera stordriftsfördelar. Den fjärde och sista strategin, *marknadssegmentering specialist/traditionell*, arbetar efter att uppfylla de precisa kraven från ett speciellt marknadssegment eller nisch. Aktörerna som använder sig utav strategin är ofta småskaliga.

För varje av ovanstående strategier finns implikationer i termer som krävda resurser. För att omsätta innovationsprocessen till operativa handlingar krävs begrundan av företagets tekniska position då implementeringen av en innovationsstrategi vanligtvis uppnås genom teknisk ledning. Hur företaget skall omsätta innovationen är beroende av vilken position företaget vill ha gentemot dess konkurrenter (Trott, 1998).

Strategier handlar ofta om hur företag skall vara framgångsrika på en given bestämd plats som både är begränsad och konstant (Kim och Mauborgne, 2005). Företag måste vara kapabla att hantera sin befintliga affärssituation effektivt men på samma gång måste de upptäcka och utveckla nya affärsidéer och modeller. Det här kallas för strategisk innovation (Drejer, under tryckning). För att nå framgång och få ett betydande försprång gentemot konkurrenter menar Kim och Mauborgne (2005) att företag måste våga ta steget utanför sin befintliga marknad. Det är där möjligheten finns till stora marknadsandelar och en god lönsamhet då konkurrenterna ännu inte hittat dit. Den strategi som tyder på att se möjligheter utanför sin befintliga marknad kallas ”Blue ocean strategy”. Värdeinnovation är en hörnsten i strategin där det handlar om att skapa ett värde för kunder på nya marknader. Den studie som presenteras i rapporten visar tydligt

hur företag som använder sig av ”Blue ocean strategy” i förhållande till de som använder ”Red ocean strategy”, det vill säga fortsätter konkurrera på sin befintliga marknad, åtnjuter betydligt större intäkter och vinster.



Figur 4.2 – Lönsamhets- och tillväxtkonsekvenser av ”Blue ocean strategies” (Kim och Mauborgne, 2005)

Ett företag eller en branschs framgång kan ofta härledas ifrån en rad viktiga strategiska beslut. Strategiska beslut kan definieras som beslut om nya produkter eller tjänster som genererar i nya marknader och ett betydligt försprång i efterfrågan (Kim och Mauborgne, 2005) vilket vi i dagligt tal benämner innovationer.

4.2 Innovationer

Innovation är ett brett uttryck som kan uppfattas på olika sätt. De flesta författare skiljer innovationer från uppfinningar genom att föreslå att innovationer gäller den kommersiella och praktiska appliceringen av idén eller innovationen. Innovationen beskrivs därmed som idéns översättning till verklighet (Trott, 1998). Enligt författaren Afuah (2003) måste en idé som uppkommer omvandlas till en produkt eller tjänst som konsumenten vill ha för att få kallas för en innovation.

Innovationer har länge förespråkats vara motorn för tillväxt. Schumpeter (1994) var en av de första ekonomer som poängterade betydelsen av nya produkter som stimulering för ekonomisk tillväxt. Han argumenterade för betydelsen att konkurrera med nya produkter istället för att konkurrera med marginella förändringar i priser för existerande produkter. I tider där marknader i hög takt är föränderliga måste företag vara innovativa för att säkra sin framtid. Drejer (ej publicerad) beskriver en hård konkurrenssituation som en situation där de främsta konkurrensfaktorerna beror på förmågan att konstant åstadkomma nya produkter, processer eller tjänster som ger kunden ökad funktionalitet och prestanda. Under sådana förhållanden kan företag inte förlita sig på hållbara konkurrensfördelar utan måste ständigt utveckla sig själva i nya riktningar.

Innovationstänkande skall inte låsas till en enhet, då idéer kan uppkomma i hela organisationen (Tucker, 2001). Oftast uppstår innovationer av en ren slump trots att flera miljoner eller miljarder

årligen läggs på forskning. Många företags innovationsprocesser är slumpartade och i många fall allt annat än konkurrenskraftiga i sin ursprungsform, därav spelar förmågan att upptäcka en idé och utveckla den en stor roll i innovationsarbetet. För att en innovation skall bli framgångsrik krävs mer än bara en idé. Företag måste ha kunskap om att förflytta den hittills okända lösningen och förvandla den till resultat som skapar verkligt värde för kunden, ger förbättrade processer eller skapar nya möjligheter (Drejer, ej publicerad).

Författaren Afuah menar att innovationer har olika inverkan på företag. Den första påverkan är organisatorisk och menar att när kunskap inom företaget förbättras leder det till att företagets förmåga att generera nya produkter förändras. Utifrån den organisatoriska infallsvinkeln är en innovation radikal om den medför stora förändringar i den teknologiska kunskapen i förhållande till de rådande. Om den nya kunskapen däremot bygger på existerande kunskap, som endast förbättras, kallas innovationen för inkrementell. Det andra perspektivet, det ekonomiska, menar att innovationer i regel leder till bättre produkter vilket kan medföra att befintliga produkter förlorar sin konkurrenskraft. Perspektivet definierar en innovation som radikal om den nya förbättrade produkten konkurrerar ut den existerande produkten på marknaden. Oftast bibehåller dock den existerande produkten sin konkurrenskraft på marknaden och innovationen är då inkrementell.

Innovationer kan vidare delas in i olika kategorier. Johne (1999) har granskat två typer av innovationer som bidrar till organisk företagsutveckling, nämligen produktinnovationer och processinnovationer. Produktinnovationer i form av förbättrade och radikalt förändrade produkter är nödvändiga för företagets tillväxt på lång sikt. Exempel på innovationer av den här kategorin inom dagligvaruhandeln är Non-food, EMV och förändrat sortiment. Processinnovationer innefattar kvalitetsutveckling och förädling av tekniska processer. Förbättringen av processen syftar ofta till att bibehålla prestationen men till en lägre kostnad genom effektivare lösningar. De i sin tur reducerar företags marginella produktionskostnader (Neff 2003) och kan beskrivas som nytänkande i processen att distribuera varor till kunden. Utveckling av leverantörssamarbeten, betalningssystem och tillgänglighet är vidare förbättringar som inom branschen kan kategoriseras som processinnovationer (Johne, 1999). Som framgår av nämnda innovationsexempel kan sägas att dagligvaruhandelns innovationer uppkommer inom områdena process och produkt.

Att vara innovativ kräver mer än ledningens debatter om innovationers betydelse samt resurser att genomföra idéerna. Det kräver dessutom organisatorisk kultur som syftar till att leda de anställda att sträva efter innovationer och ett klimat som leder till kreativitet. För att vara proaktiv och utvecklas genom organisk tillväxt krävs kontinuerlig förändring och inte bara förändring genom enstaka tillfälliga innovationer (Johne, 1999). Drejer (ej publicerad) skriver att organisationer behöver vara innovativa och proaktiva i deras strategiska tänkande. Strategiska innovationer beskrivs som förmågan att skapa och vitalisera företagsidén samt företagets koncept.

Ahmed (1998) hävdar att praktiskt taget alla företag pratar om innovationer samt betydelsen av att vara innovativ men att endast ett fåtal, trots att många försöker, är framgångsrika. Sanningen är att många är rädda för att genomföra sina innovationer då de kan vara kopplade till en risk. Att kunna värdera en investering och att uppskatta de olika parametrarna, som ingår i investeringen, kan höja tillförlitligheten vilket leder till att risken kan reduceras.

4.3 Strategiska investeringar

Scott och Moe (1997) beskriver vikten av total samordning av företagets alla enheter innan en ny produkt skall lanseras. En utvecklingsplan för nya produkter måste inkludera intäkter och möjlig tillväxt samt en plan för vilken roll den nya produkten skall fylla.

Det finansiella perspektivet på genomförandet av investeringar i detaljhandeln är av stor vikt (Walters & Hanrahan, 2000, ss. 61-70). Innan det kan fattas beslut om en ny idé eller strategi är det nödvändigt att den finansiella genomförbarheten fastställs. Om inte investeringen beräknas medföra en acceptabel försäljningsvolym bör inte utvecklingsarbetet fortsätta. Detaljister skall också fastställa den potentiella tillväxten för varje ny vara eller tjänst som de har menar Berman & Evans (2004, ss. 347-348). Frågor som berör hur inom viken tidsperiod den nya produkten kommer att kunna säljas och i vilka volymer måste också överläggas. Ett verktyg som kan användas för att uppskatta nämnda faktorer är produktlivscykeln som visar en produkts eller tjänsts förväntade mottagande över tiden. I introduktionsfasen bör produkten eller tjänsten testas i mindre skala och distributionen bör vara begränsad till ett avgränsat distrikt (Berman & Evans 2004).

Scott och Moe (1997) menar att avkastningen är större vid utveckling av expansiva produkter men likaså är risken större. En bra balans bör finnas genom rätt vikt av nya produkter för att maximera företagets avkastning i förhållande till risk.

4.4 Utvärdering av innovationer och dess lönsamhet

Initialt bedöms investeringsbeslut endast på subjektivt uppfattade värden såsom huvudsakliga kostnader, fördelar och risker. Investeringsbeslut är av central betydelse för företagets möjlighet att nå framgång och alla projekt måste utvärderas grundligt även om de uppfattas som lönsamma (Krantz och Thomason, 1999). Investeringar kan kräva en påtaglig kapitalinsats och få konsekvenser långt in i framtiden. Tillgångarna som anskaffas idag kan bestämma inom vilken bransch företaget är bundet till för ett betydande antal år framöver (Brealey et al, 2003). Det finns olika metoder för att värdera ett projekts lönsamhet.

Nettonuvärdet (Net Present Value, NPV) är nuvärdet av alla kassainflöden subtraherat med nuvärdet av samtliga kassautflöden. Investeringsregeln säger att alla projekt som har ett positivt nettonuvärde skall accepteras. För ömsesidigt uteslutande projekt skall det projekt väljas som har högst nettonuvärde. Utgångspunkten i nettonuvärdesmetoden är att företagsledningen skall acceptera alla värden som ökar ägarnas välbefinnande genom att acceptera alla projekt som är värda

mer än vad de kostar. Nettonuvärdet anses vara den teoretiskt mest korrekta metoden för att beräkna investeringars lönsamhet (Brealey et al, 2003, kapitel 7).

$$NPV = C_0 + \sum_{t=1}^N C_t \frac{1}{(1+r)^t}; \quad t \in N, r > 0$$

Internräntan (Internal Rate of Return, IRR) är den räntenivå som medför att projektets NPV är lika med noll. Om projektets IRR är större än alternativkostnaden för kapital, det vill säga räntan på riskfritt sparande, skall projektet accepteras enligt beslutsregeln. IRR kan inte ranka ömsesidigt uteslutande projekt (Brealey et al 2003, kap 7).

$$0 = C_0 + \sum_{t=1}^N C_t \frac{1}{(1+r)^t}$$

Återbetalningstiden (Payback) definieras som den tidsperiod det tar att tjäna in den ursprungligen investerade summan. Metoden tar varken hänsyn till inflation, avkastningskrav eller alternativa investeringsmöjligheter (Brealey et al, 2003, kap 7).

Avkastningen på investerat kapital, (Return On Invested Capital, ROIC), är omfattande då måttet är ett resultat av de två värde drivarna, rörelsemarginal samt omsättningen på kapital. Definitionen på ROIC innan skatt är:

$$ROIC = \frac{EBIT}{Sales} \times \frac{Sales}{investedcapital}$$

ROIC är användbart då det är möjligt att påvisa investeringens påverkan i resultaträkningens och balansräkningens alla steg. Det är möjligt att påvisa alla enskilda poster i resultaträkningen ända ner till informationen om de enskilda produkterna med syfte att mäta exempelvis en produkts prestation (Copeland et al, 473-474).

En investering kan medföra valmöjligheter både vid dess uppkomst och under tiden den är i bruk. Från att de första besluten tas för en investering till att den tas i bruk kan omständigheterna förändras och därmed kan också en del beslut behöva omarbetas (Brealey et al, 2003, ss.654-655). Realoptioner ger möjligheten att fatta beslut efter hand förhållanden förändras och medför en flexibilitet som bör beaktas vid värdering av investeringar (Sandahl och Sjögren, 2005). Alla investeringar medför dock inte möjligheten att kunna fatta beslut efter hand.

Sandahl och Sjögren (2003) har undersökt vilka kalkylmetoder som företag använder sig av vid investeringsbeslut. Återbetalningstiden är det vanligaste utvärderingskriteriet. Förklaringen till det är metodens enkelhet att använda. Dessutom används metoden i hälften av de undersökta företagen som komplement till någon annan metod. Nettonuvärdesmetoden används av mer än

hälften av företagen och är efter återbetalningsmetoden den vanligaste. 22,7 % använder sig av IRR. I undersökningen använde sig inte några av företagen av realoptioner troligtvis beror det av att gamla rutiner och traditioner i hög grad styr företagens kalkylarbete.

Osäkerhet och risk

En innovativ detaljist har stora möjligheter med att vara först på marknaden med nyheter men att vara först innebär samtidigt stora risker. Faran finns att nya produkter eller processer inte tas emot på ett positivt sätt (Berman & Evans 2004). Dessutom finns andra osäkerheter som rör framtiden såsom hur konkurrenter reagerar, politiska förändringar samt ekonomiska faktorer, till exempel ränta och inflation. Samtliga måste på ett eller annat sätt beaktas vid värdering av en investering. För att få en uppfattning om hur investeringar skall bedömas med hänsyn till risk skildras nedan ett tillvägagångssätt beträffande värderingen.

Krantz och Thomason (1999) menar att värdering av ett projekt skall börja med att utveckla en preliminär kassaflödesmodell som skall innehålla uppskattade intäkter, kostnader, slutvärden, inflation, diskonteringskostnader, skattekostnader samt tidpunkten för intäkterna och kostnaderna. Modellen ger en preliminär uppskattning av det monetära värdet för projektet. Författarna föreslår därefter att riskerna som är förenande med projektet skall värderas. Genom en Monte Carlo simulerings modell och med hjälp av utvalda scenarier kan en bra värdering göras för att visa värdet av alternativa resultat. De signifikanta variablerna som påverkar resultatet är i en Monte Carlo simulering inom ett visst möjligt intervall istället för som i vanliga fall ett enstaka värde. Svårigheter med att definiera immateriella fördelar tyder ofta på att det finns en hög risk och osäkerhet tillhörande fördelarna med projektet. Sådana investeringar skall diskonteras med en hög ränta.

4.5 Teorins svar på problemformuleringen

Beroende på vilken strategi ett företag väljer kan det innovativa perspektivet skilja sig åt. Exempelvis är det mer troligt att ett företag som kännetecknas av, som Trott (1998) benämner det, att vara ledare ägnar mer tid åt innovativ verksamhet än ett efterföljande företag. Whittingtons (2002) strategiperspektiv ger en förklaring till företags förhållande till huruvida oplanerade aktiviteter, såsom ofta den innovativa verksamheten, tillåts influera strategierna. Drejer (ej publicerad) förklarar vikten av innovationsskapandet för att bibehålla och framförallt öka möjligheten till tillväxt. Med hjälp av innovationer såsom produkt- och processförändringar (Johne, 1999) kan dagligvaruhandeln stärka sin konkurrenskraft och nå framgång. Tucker (2001) belyser faktumet att innovationer ofta uppkommer oplanerade och i hela organisationen varpå vikten av att hela företaget strävar mot nytänkande. Även om traditionella investeringsmått påvisar att ett projekt är mindre lönsamt så är det viktigt att komma ihåg att värdera de strategiska möjligheterna som innovationer kan innebära. En innovativ detaljist har möjligheten att vara först på marknaden vilket förutom fördelen att öka marknadsandelar även medför en risk (Berman & Evans 2004).

5 EMPIRI OCH ANALYS

Kapitlet presenterar insamlat material om dagligvaruhandelns inställning till betydelsen av innovationer, strategiutformning samt hur innovativa investeringar värderas. Kapitlet inleds med en beskrivning av hur aktörerna upplever dagens marknad. Frågorna, vars svar bearbetas i kapitlet, finns att läsa i bilaga I och II. I vissa fall har frågor sammanfattats för att tydligare knyta an till teorin. Genomgående presenteras det empiriska materialet direkt under respektive rubrik och därefter analyseras underlaget. Avsnitt 5.2.3 skiljer sig dock något då empirin analyseras i både text och bild.

Aktörerna påverkas på olika sätt av de förändringar som sker inom dagligvaruhandeln. Dels har nya aktörer dykt upp men samhället förändras också snabbare idag. Litteraturen belyser betydelsen av föränderlighet på konkurrensutsatta marknader varpå innovativitet är en möjlighet och nästintill ett måste för tillväxt och för att på sikt kunna överleva.

5.1 Aktörernas reaktioner på marknadens föränderlighet

Coop arbetar idag snabbare och mer översiktligt istället för att utreda och analysera saker på djupet. De ständigt förändrade förutsättningarna medför att företaget tvingas ta genvägar och gå snabbare fram. Coop menar att de måste ”använda maggropen lite mer idag” (L. Nilsson, personlig kommunikation, 5 december, 2005). Ica känner att den ökade konkurrensen kräver kontinuerlig rationalisering. De arbetar effektivare idag och producerar mer per anställd. Dagligvaruhandeln är oerhört volymkänslig vilket driver utvecklingen mot större butiker. Större butiker öppnar också upp möjligheten för utökat sortiment, vilket Ica utnyttjat. Marginaler på sällanköpsvaror är högre än för dagligvaror och om Ica har en bra marknadsplats inom dagligvaruhandeln kommer också ett stort antal kunder att handla sällanköpsvaror hos företaget. Bättre utbud stärker också bolagets marknadsposition. Ett konkret exempel på Icas agerande är deras uppstart av Maxi Ica Stormarknad, i början av 90-talet, för att kunna konkurrera med Coop. Coop köpte strax innan B&W och var då ensam på marknaden med att erbjuda sällanköpsvaror tillsammans med dagligvaror. Även Bergendahls påpekar betydelsen av att ”ligga på” (P. Färdig, personlig kommunikation, 13 december, 2005) för att inte tappa marknadsandelar. Genom att studera hur andra arbetar, framförallt aktörer i utlandet, kan de få idéer hur de skulle kunna förbättra sin verksamhet. Prispressen är viktig för Bergendahls även om de tror att den alltmer är på väg bort, istället försöker de hitta andra värden än bara priset till exempel service och kvalitet. Axfood har varit på marknaden sedan 2000 och redan då var nya aktörer på väg till Sverige. Den lokala marknaden förändras från dag till dag och Axfood arbetar för att stärka sin plats på marknaden.

Att marknaden har förändrats känner de flesta till. Den ökade pressen har lett till att aktörerna får handla allt mer effektivt och vara lyhörda på marknadens trender. Åtminstone uttalar sig aktörerna att de handlar snabbare, satsar mer och är mer vågade idag för att bibehålla sin position. Om de verkligen agerar annorlunda idag än för 15 år sedan är svårt att säga. Dock

märks att aktörerna försöker erbjuda konsumenterna andra värden än ett lågt pris genom större fokus på service, kvalitet, utbud och butiksutformning. Alla aktörer är överrens om att kraven har förändrats. Prisutvecklingen är dock inte enbart ett resultat av att nya aktörer har etablerat sig på den svenska marknaden utan förändringar har pågått sedan 90-talet. Trots att trenden pågått under en längre tid är den idag mer påtaglig för konsumenten i och med ökade valmöjligheter och minskade livsmedelsutgifter för hushållen.

5.2 Aktörernas strategier

Genom att studera vad aktörerna anser sig ha för strategier ges en bild av vad de har för mål och hur de vill bli uppfattade av omvärlden.

5.2.1 Konkurrensstrategier

Coop tillämpar strategin att vara ledande när det gäller ekologi och miljö och har inte några hard discount butiker. EMV tillämpas för att kunna matcha marknadens priser. Axfood har strategin att vara en utmanare med tydliga varumärken. Bergendahls anser sig konkurrera genom sitt breda sortiment med fokus på svenska färskvaror till låga priser. Icas strategi är att vara marknadsledande på de marknader de finns representerade. Fokus skall riktas mot att tydliggöra Icas överordnade varumärke, de olika butikprofilernas strategier vad avser bland annat pris, sortiment och service. Ica, som till 60 % är ägt av Royal Ahold, poängterar vikten av att ha starka och kunniga ägare. Även om Ica är marknadsledande i Sverige så är de medvetna om att de ur ett internationellt perspektiv inte är en stor aktör som till exempel Lidl vilka har totalt tre gånger så många butiker som Ica i Europa. ”Marknaden för dagligvaruhandel är internationell, dynamisk och ensam är inte stark” (M. Herner, personlig kommunikation, 8 december, 2005)

Aktörerna har på olika sätt inriktat sig på ett eller flera specifika områden dels genom produktkategorier eller genom olika butikskoncept. Det enda tydliga som alla aktörer har gemensamt, förutom Bergendahls, är EMV. EMV kan sägas vara dagligvaruhandelns respons på att försöka matcha prispressen som blivit en allt mer väsentlig faktor i och med Lidl och Nettos etablering på den svenska marknaden.

5.2.2 Position på marknaden

Strategierna ger en förståelse för hur företaget agerar gentemot dess konkurrenter. Att placera in företagen i en renodlad strategi är inte möjligt då strategierna inte är ömsesidigt uteslutande men utifrån stöd från empirin kan vissa mönster utläsas hos aktörerna. Ica är *ledare/offensiv* på marknaden. Genom ett starkt ägarskap försöker företaget säkra sin position som marknadsledande. De är väl medvetna om att den utländska konkurrensen kan komma att utgöra ett hot om till exempel Lidl väljer att expandera aggressivt, vilket lågprisjätten gett signaler om. Vetskapen medför att Ica redan i dagsläget planerar för marknadsförändringar. Exempelvis konkurrerar de idag i lågprissegmentet genom Joint Venture företaget Netto. Fördelen med att konkurrera med ett annat butiksnamn är att inte associationen till varumärket Ica påverkas. Axfood profilerar sig på marknaden genom ett eget koncept, Willys. Det är ett sätt att vara *offensiv* och erbjuda kunden ett brett utbud i lågprissegmentet. Likt Ica konkurrerar företaget i olika

segment med hjälp av butikskoncept som alla har en tydlig profilering. Agerandet kan ses som ett försök att förbereda sig på hårdare konkurrensförhållanden. Bergendahls har en tydlig *marknadssegmentering* i och med sin satsning på svenska varor. De har tidigare varit geografiskt koncentrerade men deras pågående expansion tyder på ett mer offensivt handlande. Coops sena utträddande ur citykärnan på 70-talet samt en sen lansering av etnisk mat, tre år efter Axfood, stärker vårt antagande om att de intar rollen som *efterföljare/defensiv* på marknaden. Efterföljare väntar och ser hur andra aktörer agerar på marknaden för att sedan ta efter. Att inta den här positionen har sina fördelar och nackdelar. Risken finns att företaget hamnar efter i utvecklingen och tappar marknadsandelar men samtidigt är det kostsamt att ligga först på marknaden och ta fram nya idéer som sedan andra aktörer kan komma att ta efter.

Kim och Mauborgne (2005) beskriver fördelarna med att våga ta steget utanför sin befintliga marknad. Samtliga av företagen har till viss del tillämpat tillvägagångssättet då de numera även konkurrerar med bland annat hemelektronik, husgeråd och kläder. Först med att erbjuda det här konceptet var Coop genom butiken B&W med viken möjligheten öppnades för att öka marknadsandelen och avkastningen. Numera kan inte sällanköpsvaror betraktas som "Blue-ocean strategy" då alla aktörer tillhandahåller det. Utmaning för svensk dagligvaruhandel är att hitta nästa nya marknad för att öka sin lönsamhet.

5.2.3 Strategiutformning och bearbetning med hänsyn till innovationer

Då marknaden förändras kontinuerligt måste aktörerna anpassa sig därefter. Icas olika profiler utvecklas ständigt och deras produktutveckling bygger på "best practice" i butik, kund- och konsumentundersökningar kombinerat med vad de själva förväntar sig trendmässigt kommer att hända i framtiden. Även Bergendahls gör kontinuerliga kundundersökningar, ser sig om i världen för att förutse trender och lyssna på vad kunden vill ha för att möta marknads behov. Axfood beskriver vikten av att vara kundorienterade som en mycket viktig del i att vara konkurrenskraftig. Att förstå kundens nuvarande och framtida behov och preferenser är a och o, därav utgår också deras arbete utefter marknadsförändringar. Coops mål är inte att vara först på marknaden utan har som princip att se hur andra aktörer agerar och därefter anpassa sig på ett sätt som är ekonomiskt försvarbart. Även om Coop kommer på en ny idé som de sedan utvecklar så är det inte inrotat i strategierna att ligga först, det är i dagsläget alldeles för kostsamt.

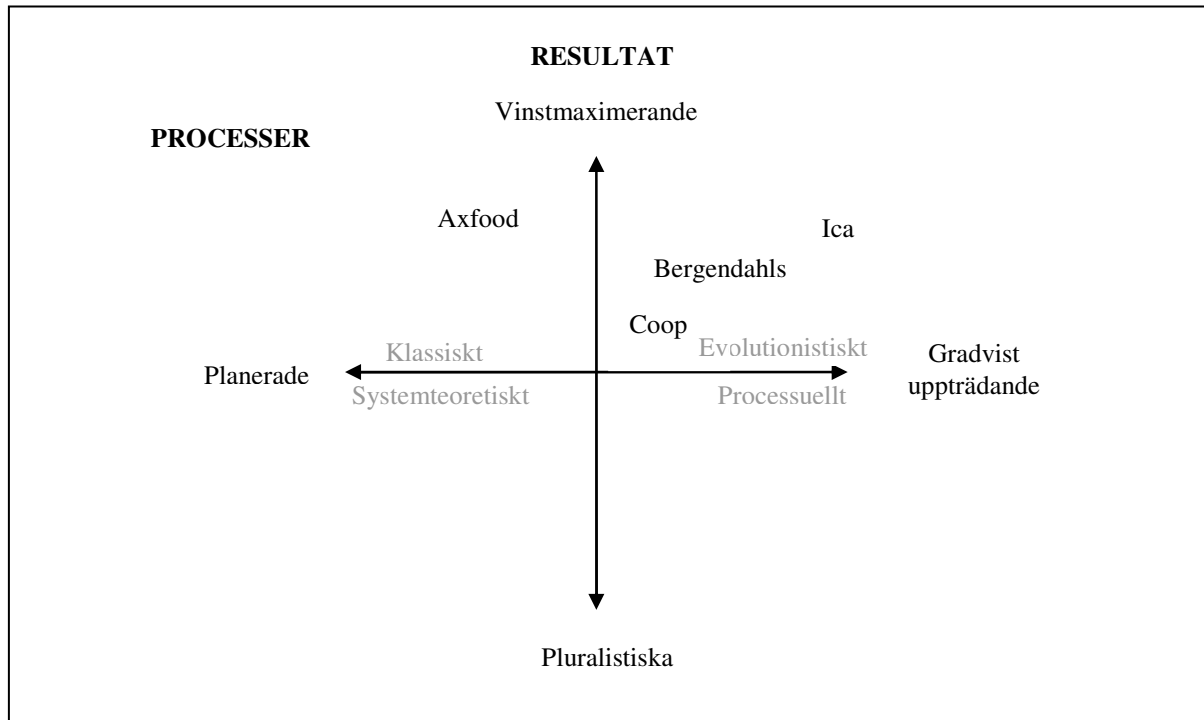
Företagets strategier är planerade riktlinjer för det framtida arbetet medan innovativa idéer uppkommer oplanerat vilket leder till problematiken att förena dem. Strategiarbetet sker i huvudsak på koncernnivå hos samtliga intervjuade företag. Ica menar att en strategi kontinuerligt måste utvecklas då marknaden ständigt förändras. Hos företaget finns uppfattningen att innovationer har betydelse för företagets utveckling men att det är de överordnade strategierna som styr vid beslutsfattande. Axfood menar att innovationer uppkommer i enlighet med strategierna och att endast innovationer som är i linje med företagets strategi behandlas. Strategierna fungerar alltså för att prioritera vilka projekt som bör genomföras. Axfood anser sig vara sina strategier trogna och att det är en förklaring till deras framgång. Coop ser på

strategiutformningen som en anpassning till vad som händer på marknaden. Innovationers betydelse i strategierna är relativt liten då det främst är företagets allmänna positionering som behandlas och planeras i strategiarbetet. Frågor som var de skall finnas och med vilka koncept samt hur de skall samarbeta på nordisk basis spelar istället en större roll. Bergendahls däremot ger stort utrymme för innovationer då de anser att de har stor betydelse i strategierna. Företaget är det minsta av de fyra aktörerna och anser sig ständigt få arbeta för att synas var på innovativitet är en viktig faktor. Bergendahls arbetar efter planer som löper över ett, tre samt fem år. De utvärderas varje år och om det sker stora förändringar så omarbetas planerna.

För att förankra företagets strategier i organisationen försöker Ica involvera så många medarbetare som möjligt i utvecklingsfasen av nya strategier. Koncernledningen lägger stor vikt vid att alla medarbetare skall ha insikt i hur kundens beteende samt hur marknaden förändras för att förstå behovet av ständig utveckling. Hos Axfood genomsyrar strategierna hela organisationen. De övergripande strategierna är ett väl utvecklat och strukturerat system och olika strategier finns för de olika avdelningarna. Coop kommunicerar strategierna via olika kommunikationsmedier. Internet, personliga möten, chefer som för informationen vidare, interna tidningar och ibland även via massmedia är några exempel. Hos Bergendahls förankras strategierna hos ledningen vilka sedan butikscheferna får ta del utav genom kontinuerliga möten varje månad. Det är sedan butikschefernas ansvar att förmedla strategierna vidare i organisationen.

Vid strategiutformning måste organisationen enas och aktörernas motsättningar hanteras för att kunna utveckla en strategi anpassad för hela företaget. Genom en öppen dialog och strävan efter delaktighet försöker Ica förmå de anställda att se de underliggande motiven till en viss strategi. Efter ett beslut har fattats skall alla verka efter fastställandet då inget annat accepteras. Är det en tydlig och välkommunicerad strategi, säger Axfood, ses nyttan som självklar för företagets bästa. Coops strategier utvecklas av företagsledningen och styrelsen fattar sedan beslutet. Strategierna beskriver vart företaget är på väg och diskussionerna som kan uppkomma sker framförallt i ledningsgruppen. Vidare kan strategiarbetet ses som en implementeringsfråga då underchefer och mellanchefer får ett uppdrag att genomföra det som redan beslutats. Hos Bergendahls får företagets medarbetare tydlig information i god tid innan något nytt strategiskt sker då de är medvetna om att människor behöver tid för att vänja sig inför en förändring.

Utifrån aktörernas arbete kring strategiutformning samt hur de anpassar sig efter marknadens förändringar kan aktörernas strategier skönjas.



Figur 5.1 – Aktörernas strategier

Det är viktigt att kunna omsätta idéer till operativa handlingar och att företagets strategier har utrymme för innovativitet. Dagligvaruhandeln kännetecknas inte utav att vara innovativ utan mycket styrs utifrån strategier, det vill säga planerat arbete och mindre impulser. Ica och Axfood har nästan samma syn på innovationers roll, det vill säga att innovationer som genomförs är i enlighet med strategierna och har en viss betydelse för företagets utveckling. Då innovationer oftast leder till nya produktionsmetoder eller nya varor kan det leda till att Axfood eventuellt hämmar utvecklingen av nya idéer i företaget eftersom endast innovationer som är i enlighet med strategierna genomförs. Den aktör som utmärker sig från de andra är Bergendahls som anser att innovationer i hög grad påverkar strategiutformningen. Kanske är det bättre att låta innovationerna påverka strategiernas utformning likt Bergendahls arbetssätt. Då blir företaget mer positivt till förändringar och vågar satsa mer på radikala idéer som inte alltid går hand i hand med strategierna.

Det som skiljer Axfood från övriga aktörer är att Axfood är väldigt strategitrogna. Strategierna kännetecknas som välarbetade och strukturerade. Planering och analysering av strategierna, som arbetas fram utifrån rådande marknadssituation, tas på stort allvar. De andra aktörerna lägger inte lika stor vikt vid planering utan förändrar sina strategier efter hur marknaden förändras. Coop säger sig själva inte alltid utveckla idéer utan väntar på marknadens respons efter att andra aktörer presenterat nya lösningar. Företaget ligger snarare lågt och följer med strömmen då det anses mer ekonomiskt försvarbart. Coop kan dock med strategin ha svårt att uppnå de riktigt stora

vinsterna som kan fås genom att vara först på marknaden med nyheter. Icas strategier är en anpassning efter vad som händer på marknaden för att ständigt kunna erbjuda det som marknaden efterfrågar. Beteendet medför att företaget har möjlighet att bibehålla och förbättra sin omsättning och inta en marknadsledande position. Bergendahls intar en ledande position i södra Sverige. Företaget är vaksamt på omvärldsförändringar och lyssnar till kundens behov för att erbjuda kunden attraktiva processer och produkter och därmed säkerställa sin position.

5.3 Dagligvaruhandelns arbete kring innovationer

Definieringen av begreppet innovation utgör en viktig grund för en vidare förståelse kring verksamheternas arbete och syn på förändringar och innovationer.

5.3.1 Definition av begreppet innovation

Aktörerna inom dagligvaruhandeln har någorlunda lika definition på begreppet innovation. Coop beskriver en innovation som en förbättring av relationen till kund och effektivisering av mötet med kunden. Företaget skiljer sig från övriga intervjuade som samtliga poängterar att en innovation är något nytt. Axfood definierar en innovation som en ny idé eller lösning. Ica menar att en innovation är att tänka nytt och annorlunda samt att bli bättre på befintliga arbetsområden. Innovationer berör hos Ica allt från detaljfrågor såsom små logistikförändringar till stora förändringar som exempelvis nya butikskoncept. På Bergendahls beskrivs en innovation som något nytt som inte existerat på den svenska marknaden tidigare och som ”ruskar om rejält” (P. Färdig, personlig kommunikation, 13 december, 2005).

Begreppet innovation är relativt vagt vilket medför problematiken att många olika definitioner kan ges. I dagligvaruhandeln är aktörerna eniga om att en innovation medför en förändring av något slag. Troligen definieras innovationer olika i olika branscher beroende på exempelvis hur teknikintensiv branschen är samt hur viktig del forskning och utveckling utgör. Ica och Coop menar att en innovation likaväl kan vara en liten förbättring eller förändring. Definitionen som Coop ger tyder på att verksamheten är väldigt kundorienterad vad gäller betraktandet av förändringar medan Ica snarare fokuserar på kostnadsbesparningar. Både Coop och Icas svar tyder på att de har uppfattningen att en innovation är något som litteraturen benämner inkrementell. Generellt verkar dagligvaruhandelns innovationer vara av inkrementell natur då de innebär förändringar och förbättringar men inga revolutionerande nyheter.

5.3.2 Betydande innovationer

För att exemplifiera vad aktörerna själva upplever vara innovativa lösningar lät vi dem beskriva innovativa förändringar som nyligen genomförts i företaget. En innovativ produkt som Coop lanserat är självscanningen, vilket innebär att kunden själv scannar sina varor. Axfood har svarat för innovativitet genom ett nytt butikskoncept, ”SuperWillys” som är en så kallad ”compact hyper”. Konceptet är en kombination av en livsmedelsbutik och en halv stormarknad. De varor som tillkommer i och med stormarknaden är varor som kan betraktas som mer lätthanterliga medan kläder och skor, som anses mer komplicerade exkluderas ur konceptet. Ica tror att interaktionen mellan butik och leverantör kommer att få ökad betydelse i framtiden. En innovativ lösning som

Ica kommit med nyligen är autoordern där lagerbestånd kontrolleras automatiskt. Lagret får signaler när antalet artiklar i butik understiger en viss nivå. I framtiden kommer signalerna att kunna sändas direkt till leverantör. Bergendahls värderar processinnovationer som de mest betydelsefulla för företagets utveckling. Konceptet "City Gross" har utvecklats vilket är en traditionell stormarknad men på mindre yta. Tanken bakom konceptet är att inte alla konsumenter har den tid som krävs för att handla i ett stort varuhus men ändå vill ha ett komplett sortiment.

Den gemensamma nämnaren för vad företagen klassificerar som innovativa lösningar är att samtliga intervjuade nämner företeelser som kan härledas till processinnovationer. Lösningar som förändrar processen i arbetet att leverera varor till kunden verkar vara de vanligaste inom dagligvaruhandel. Det kan bero på att aktörerna har fullständig kontroll över distributionsprocessen och utrymme för nya lösningar finns därför. Bergendahls och Axfood ger konceptförändringar som exempel på innovativitet vilka är bra exempel på hur dagligvaruhandeln kan förändra sig och erbjuda nya lösningar. Dels kan butikskoncept förändras för att på ett bättre sätt erbjuda marknaden traditionella dagligvaror men butikens sortiment kan också ändras så att produkter med anknytning till sällanköpskategorin såsom kläder och husgeråd innefattas. Processinnovationer exemplifieras i Coops fall av självscanning som förändrar och underlättar inköp och betalning för kunden och visar återigen på Coops kundfokus. Ica påpekar autoordern som den mest betydande innovationen som uppkommit på senare tid. Autoordern ger kundfördelen att konsumenten inte behöver drabbas av slutsålda varor men är främst ett redskap som innebär besparingar i både tid och personal där beställning av nya varor sköts automatiskt. Lösningen påminner om lösningen RFID som används av en tysk butikskedja. För övrigt är den svenska dagligvaruhandelns innovationer ännu inte lika radikala som de på den amerikanska och tyska marknaden.

5.3.3 Innovationers betydelse för verksamhetens utveckling

Representanterna från dagligvaruhandelns största aktörer anser att innovationer har betydelse för verksamheten och betydelsen tar form i olika uttryck. Innovationer kännetecknas hos Coop ofta av små förbättringar som inte är av lika revolutionerande karaktär som i teknikintensiva branscher. Ibland inträffar större förändringar som exempelvis nya betalningssystem samt nya butikskoncept vilka också ses som innovationer. Innovationer är för Coop en viktig del för att bibehålla sin konkurrenskraft. Axfood belyser betydelsen av att förändra sig i en mogen bransch genom att öka kundnyttan och skapa nya värden för att bibehålla sin ställning på marknaden. Innovationer skapar förutsättningar att öka omsättningen, bruttovinsten samt minska kostnader, menar representant från Ica. Bergendahls är den enda aktören som menar att innovationer i form av nya processer har betydelse för verksamheten. En förklaring till uttalandet är att de inte producerar några egna produkter utan det är leverantörerna som svarar för att leverera nya varor.

Schumpeter betonade på sin tid betydelsen av innovationer för att ett företag skall växa istället för att endast konkurrera med pris. Genom att aktörerna förflyttar fokus från pris till att erbjuda

kunden nya inköpsmöjligheter, exempelvis självscanning som fler företag än Coop numera erbjuder, kan ett högre pris motiveras. Andra författare betonar också betydelsen av att vara innovativ i branscher som kännetecknas av föränderlighet vilket dagligvaruhandeln gör. Aktörerna måste tänka i nya banor, dels för att möjliggöra större vinster och marginaler vilket kan göras genom förändringar som sparar kostnader samt erbjuda kunden nya koncept som gör dem villiga att betala ett högre pris. Trots att Coop poängterar att de inte har för avsikt att vara först på marknaden med nya idéer hävdar de att innovationer är en viktig del för företagets utveckling. Uttalandet kan verka motsägelsefullt men Coops definition av en innovation menar att en innovation inte behöver vara något nytt utan kan lika väl vara en imitation av konkurrenters nya lösningar.

5.3.4 Hantering av nya idéer

För att få förståelse för var innovationer uppkommer i organisationen och hur de behandlas undersöks det om företagen har separata avdelningar som arbetar med utveckling av innovationer. Coop har ingen speciell avdelning utan arbetet sker huvudsakligen på koncernnivå. Där finns en affärsutvecklingsfunktion som arbetar med förändringar av koncept och organisation. En del av arbetet gällande konceptförändringar sköts av marknadsavdelningen. Även på Bergendahls sköter marknadsavdelningen genereringen av nya koncept men ansvarar ensamma för arbetet. Axfood och Ica har liknande struktur då båda på koncernnivå har en affärsutvecklingsavdelning som arbetar med strategier för framtiden. Axfood har också affärsutvecklingsansvariga i respektive kedja och partihandel. Inom Ica finns en avdelning för affärsutveckling på detaljhandelnivå samt en speciell avdelning för logistikfrågor.

Undersökningen visar att aktörerna arbetar på olika sätt för att fånga upp innovationer som uppkommer i organisationen. Ica, Axfood och Coop menar att idéerna kan komma från alla nivåer i organisationen men det är inte avgörande vart ifrån de kommer då de transporteras vidare till rätt avdelning. Ica berättar att butikspersonalen står för en del idéer men att de ofta saknar helhetsbilden. Bergendahls har inget specifikt system som behandlar tillvaratagandet av innovationer. Innovationer växer fram på marknadsföringsavdelning och idén förankras sedan i organisationen. Coop har inget strukturerat system för att fånga upp en idé. Däremot kan alla anställda ha idéer som kan föras vidare till utvecklingsavdelningen. Axfood anser att nätet för uppfångning av innovationer i organisationen är viktigt då innovationer kan uppkomma i hela koncernen. Idén skall kunna transporteras vidare till rätt nivå för att där kunna ta ett beslut om ett eventuellt genomförande är aktuellt.

Ofta uppstår innovationer av en ren tillfällighet trots att stora resurser läggs på forskning och utveckling. I alla företag finns det goda idéer som kan förbättra företagets arbete. Idéerna finns bland annat hos medarbetare som befinner sig på andra nivåer och avdelningar än ledningsnivå och utvecklingsavdelning. De kan vara förbättringar men ibland av en mer innovativ karaktär. Innovationer behandlas hos samtliga aktörer på speciella avdelningar. De större aktörerna verkar ha ett mer strukturerat system för att ta hand om innovationer då de tycks inse vikten av att

plocka upp idéer som uppkommer på andra avdelningar än på utvecklingsavdelningen. Det krävs mer än en bra idé för att nå framgång, kraften att omvandla idén till verklighet måste också finnas. Överlag verkar inte dagligvaruhandelns aktörer organisatoriskt uppbyggda för att fånga upp medarbetares idéer utan utvecklingsarbetet kan till stor del härledas till bestämda avdelningar. Axfood belyser däremot vikten av att fånga upp innovationer och ger intrycket av att det är något viktigt för företagets utveckling. Ica tycks inte se lika stor potential i att fånga upp idéer ur organisationen. Coops organisation verkar också ofullkomlig när det gäller uppfångningen trots att potentialen av medarbetares idéer inses. Bergendahls idégenerering är främst begränsad till en avdelning. Aktörerna skulle kunna dra fördelar av att förankra innovativt tänkande på alla nivåer i organisationen då personal på olika nivåer har olika problemlösningar och synvinklar. Exempelvis skulle ett belöningsystem kunna uppmuntra anställda till att uttrycka sina idéer. Kunskap som finns i hela organisationen skulle på så vis kunna tillvaratas.

5.3.5 Utvärderingsprocessen

Processen innan en innovativ lösning eller produkt lämnar projektstadiet för att lanseras kantas av olika tester. På Ica går projekt av innovativ art genom fyra olika steg innan en lansering på marknaden är möjlig. Först genomförs en förstudie som följs av ett projektgenomförande. Därefter följer en testutvärdering och till sist sker lanseringen. Inom varje steg avgörs om projektet skall avbrytas eller fortsättas. En ytterligare och sista kontroll sker på butiksnivå i och med att butikägarna kan avgöra om de vill lansera idén. Bergendahls konsulterar olika undersökningsinstitut som är kunniga inom dagligvaruhandel. Inom företaget sker utvecklingsarbetet genom samarbete mellan den operativa verksamheten och affärsutvecklingsavdelningen. För varje butikprofil finns ett eget utvecklingsutskott där även representanter från ägarna till butikerna ingår. Efter ett år har gått gör de tillsammans med undersökningsinstitutet en undersökning som mäter hur konsumenten reagerat på förändringen eller nyheten för att analysera om idén är lönsam att genomföra. Senare, efter att projektet genomförts, används en så kallad nollpunkt som jämför hur situationen var innan projektet genomfördes med situationen efter. Nollpunkten fungerar alltså för att utvärdera projektet. Axfood genomför en kostnads- och intäktskalkyl för att se om innovationen är lönsam och har potential. Visar kalkylerna ett positivt värde sätts ett så kallat pilottest upp, det vill säga att företaget testat innovationen i en butik, en kassa eller en viss del av butiken. Efter pilotperiodens slut utvärderas projektet. Innovationsarbetet hos Coop är en form av projektarbete. Först görs en förstudie med en lönsamhetskalkyl för att se om projektet eller produkten har potential att lanseras på marknaden. Lönsamhetskalkylerna ställs mot de strategiska möjligheterna såsom vad innovationen kan bidra till i form av ökad kundlojalitet och kundtillströmning det vill säga ökad konkurrenskraft. Idén prövas därefter för att se marknadens respons och vid beslut om vidare utredning görs en efterkalkyl.

Samtliga intervjuade företag testat innovativa nyheter innan beslut tas att de i full skala skall lanseras på marknaden. Ofta sker testerna genom att det nya konceptet prövas i en eller ett begränsat antal butiker för att senare utvärderas. Investeringsbeslutet som följer efter nämnda

tester är av central betydelse för företagets framgång. Fördelar med utvärdera resultatet från ett testprojekt som genomförts på en mindre avgränsad marknad är att resultatet kan ge en indikation på projektets lönsamhet i ett större perspektiv. Genom ett sådant förfarande får investeringsbeslutet en högre tillförlitlighet. För mindre företag som Bergendahls kan det ha en stor betydelse av att gå till väga som ovan beskrivits, då ett felaktigt beslut kan få förödande konsekvenser. Investeringar kan i vissa fall, såsom införande av nya butikskoncept, kräva påtagliga kapitalinsatser och få konsekvenser långt in i framtiden. Även för de stora aktörerna är det viktigt att genomföra lönsamma projekt.

5.3.6 Resurser för innovationsarbete

Kostnaderna som avsätts för innovationsarbete visar ett företags strävan att utvecklas och tänka nytt. Inom Ica är det svårt att uppskatta kostnaderna som uppkommer för innovationsarbete då utvecklingen sker löpande i organisationen samt inom de separata enheterna. Som följd av att konkurrensen inom dagligvaruhandeln ökar tror Mats Herner från Ica att också kravet på kreativitet och effektivitet kommer att öka. Bergendahls uppskattar att cirka 5 % av allt utvecklingsarbete går till att arbeta med innovativa lösningar. Marknadsföringsavdelningen svarar för arbetet och vill ständigt ha mer resurser vilket inte alltid är så lätt att motivera för företagsledningen. Axfood uppger inte kostnaderna förknippade med innovationsarbete. Coop berättar att kostnaden inte kan uppskattas då den inte följs upp på samma sätt som i renodlade innovationsföretag.

Ingen av de intervjuade kan ge klara uppgifter om hur stora summor som avsätts för utveckling av innovationsarbete. Att de har svårt att uppskatta kostnaderna kan förklaras ur ett branshperspektiv. Hade dagligvaruhandeln varit en forskningsintensiv bransch hade nog medvetenheten om en sådan kostnadspost varit högre vilket Coop poängterar. Nu är det arbete som till stor del sköts i affärsutvecklingsavdelningen och därmed integrerat i det strategiska arbetet.

5.3.7 Förändring i sortimentet

Innovationer tar ofta form genom produkt- eller processförändringar. Produktinnovationer visar sig ibland genom förändringar i sortimentet medan processinnovationer förändrar sättet att erbjuda konsumenten varor. Förändringar i sortimentet kan påverkas dels genom interna idéer men även externa påtryckningar. Ica blir allt tuffare mot leverantörerna. Erhålls inte rätt villkor är Ica beredda att ompröva varans plats i hyllan vilket skedde då de ansåg sig fått ett för högt pris från företaget Gillette plockades produkterna ut ur sortimentet. Enligt Ove Larsson som arbetar på "The Core Company" finns dock idag produkten åter i sortimentet på grund av sitt starka varumärke och påtryckningar från kunder. EMV ökar av olika anledningar, bland annat i de segment där Ica upplever att de har svårt att förhandla med leverantörerna. I sådana fall väljer de att producera själva genom upphandling. Axfood har kategoriansvariga som arbetar med sortimentsutveckling. Vanligast är att producenter vänder sig till bolaget med nya produkter och förslag på nya produkter men Axfood kan även själva initiera en produkt. Även inom Bergendahls finns det kategoriansvariga som bestämmer om och när nya produkter skall tas upp i

sortimentet och de blir i sin tur ofta påverkade av leverantörer. Kunderna kommer i stor utsträckning med önskemål om produkter de saknar i sortimentet, det upplever både Bergendahls och Ica. Coop menar att det är marknadens efterfråga som styr förändringar i sortimentet. Leverantörerna kommer med många nya idéer och förslag till företaget och beslut om huruvida de skall tas upp i sortimentet eller inte fattar produktcheferna. Ove Larson har många av dagligvaruhandelns leverantörer som sina kunder och kan därmed föra leverantörernas syn på utvecklingen av EMV. Leverantörerna ser på EMV som plagiat av originalprodukten och att dagligvaruhandeln i huvudsak kopierar leverantörernas storsäljande produkter. För att inte bli av med hyllplats tvingas leverantörerna dels att producera åt dagligvaruhandeln men samtidigt att bli mer innovativa i sin produktutveckling så att de inte snabbt blir imiterade. Produkter som det ligger mycket forskning bakom är allmänt svårare att kopiera och kan motstå konkurrensen bättre. Leverantörerna uppfattar dagligvaruhandelns utveckling av EMV snarare som en imitation än innovation.

Diskussionen huruvida EMV kan betraktas som något innovativt eller inte, kan ses ur olika aspekter. Måhända är inte en sådan produkt i sig särskilt innovativ utan, i enlighet med vad leverantörerna påstår, imitativ. Faktumet att Ica, Coop och Axfood har börjat erbjuda kunderna sina egna produkter är ett tecken på förändring och en slags vertikal integration. För att indirekt utöva makt över leverantörerna blir de genom sin försäljning av EMV konkurrenser då företagets egen producerande varor kan konkurrera med leverantörernas prissättning. De kan även avgöra upptagandet av leverantörernas produkter i sortimentet på ett helt annat sätt än om de inte hade haft en egen vara att erbjuda konsumenten. Beteendet med EMV kan dels betraktas som ett steg bakåt i utvecklingen då dagligvaruhandelns produkter faktiskt är kostnadsmässigt billigare imitationer och produkter som inte erbjuder kunden något nytt utan snarare något befintligt men till ett lägre pris. Handlandet kan också leda till en ökad press på leverantörerna att utveckla och leverera innovativa produkter för att behålla sin position på marknaden. Produkterna måste ständigt utvecklas för att kunderna skall vilja köpa dem i framtiden. De måste tänka längre än till själva konsumtionen av produkterna det vill säga att förstå vad som händer före och efter konsumtionen. Produkten måste ge mervärde för kunden för att kunna motivera ett högre pris. För slutkonsumenten kan dock EMV vara ett steg i att erhålla större valmöjligheter i pris.

5.3.8 Förändring av distribution

Distributionsförändringar kan bland annat ske i form av ny butikskonstruktion och teknik som förändrar servicen mot slutkonsumenten. För dagligvaruhandeln, speciellt i ett glesbefolkat land som Sverige, är logistikkostnaderna höga. Det finns med andra ord stor potential att genomföra besparingar och Ica har en speciell utvecklingsavdelning för logistik. Axfoods distributionsförändringar styrs utifrån kundperspektivet och hur företaget skulle kunna öka kundnyttan. Coops distributionsförändringar bestäms i hög grad av kostnadsbesparingar som kan uppnås genom kortare logistikkedjor. Utvecklingen sköts framförallt av Coops egen avdelning för logistik men även leverantörerna kommer med lösningar som förbättrar arbetet med att erbjuda kunden varor snabbt och effektivt. Bergendahls menar att de är en för liten aktör för att ha en

egen utvecklingsavdelning. Istället reser de runt i världen, till bland annat USA, Storbritannien och Asien, och inspireras av praktiska lösningar. En del av lösningarna anpassas senare till Bergendahls verksamhet på den svenska marknaden.

I distributionen återfinns, som tidigare nämnts, kärnan till innovativitet i dagligvaruhandel. Här har dagligvaruhandeln kontrollen och har möjlighet att påverka utvecklingen. Traditionellt är dagligvaruhandelns aktörer distributionsföretag trots inslag av, på senare tid, egen produktion. Bergendahls utmärker sig genom att uttala att inspiration från andra marknadens lösningar är den huvudsakliga källan för förändringar. Huruvida det kan betraktas som en innovation, att ta efter någon annan, är svårt att avgöra. Dock är det nya konceptet troligtvis en innovation för Bergendahls även om det inte är en innovation sett till hela marknaden. För att referera till Bergendahls definition av en innovation, ”något som ruskar om rejält”, kan sägas att det ofta förhåller sig till företagets egen miljö. De andra aktörerna har inte nämnt att influenser hämtas från andra delar av världen utan har endast förklarat hur det internt skapas förändringar i distributionen. Den interna utvecklingen verkar därmed vara den primära för förändring. Bergendahls är mycket mindre än Ica, Axfood och Coop så förklaringen till det avvikande sättet att arbeta finns troligtvis i företagets relativa storlek och kostnader som egen utveckling medför.

5.4 Värdering av innovativa investeringar i dagligvaruhandeln

Investeringar av innovativ art är av en speciell kategori då de kan vara svåra att värdera och risken svår att avgöra. Aktörernas hantering av problemet beskrivs och analyseras i följande kapitel.

5.4.1 Innovativa kontra underhållsinvesteringar

Investeringar som kan härledas till innovationer kan skilja sig från företagets underhållsinvesteringar. De innovativa investeringarna är allt som oftast av en mer riskfylld karaktär då de är oprövade idéer menar Coop, och därmed bör de behandlas annorlunda. Den kalkyl som sätts upp för en innovativ investering innehåller många osäkra parametrar. Osäkerheten grundar sig just i att det är något nytt som skall nå ut till marknaden och att det är svårt att veta hur förändringen kommer att tas emot. Företaget måste alltså göra en form av framtidsbedömning där även påverkande faktorer uppskattas och bidrar till osäkerheten i kalkylen. Axfood har en liknande syn på innovativa investeringar. I och med att det är helt nya produkter eller processer som skall ut på marknaden måste investeringen visa en tydlig lönsamhet i ”business case” som genomförs för att kunna stå emot eventuella osäkerheter. Däremot ser Axfood en betydelse av ha ett visst tålamod samt att vara realist och fatta balanserade beslut vid bedömningen av den här typen av investering. Även Ica behandlar innovativa investeringar annorlunda. Oprövade idéer måste genomgå tester innan de genomförs i full skala och varje projekt får en viss summa tilldelat sig som skall användas för tester i olika former. Genomförandet av ett innovativt projekt, som genomgått ett antal tester, respektive ett mindre riskfyllt projekt, är likadant och projekten har samma avkastningskrav om det beslutas för att lanseras säger Ica. Bergendahls innovativa investeringar för med sig en betydligt mer omfattande process än vad en underhållsinvestering skulle medföra. Antalet inblandade personer är fler och

oftast behöver beslut fattas av ledningen om en investering skall genomföras eller inte, något som inte behövs vid en underhållsinvestering.

Samtliga aktörer skiljer på investeringar av innovativ karaktär och så kallade underhållsinvesteringar på grund av att de förstnämnda ofta medför en ökad risk. Ica skiljer sig däremot en aning från övriga aktörer då de inte har samma fokus gällande värdering av de strategiska möjligheterna. Ica har lika höga krav på en innovativ investering som övriga investeringar i organisationen. Projektet får emellertid en extra summa pengar för att genomgå ett visst antal tester, innan det eventuellt vidareutvecklas, men därefter värderas den utan någon större hänsyn till dess möjliga tillväxtpotential. Till viss del kan det här bero på att Ica definierar en innovation något annorlunda i förhållande till de övriga aktörerna, det vill säga att de även ser mindre förändringar som innovationer (se 5.2). En förändring är oftast inte lika riskfylld som något helt nytt. En aktör som tar stor hänsyn till de strategiska möjligheterna som innovationer kan medföra är Axfood vilka belyser betydelsen av att ha ett visst tålamod för den här typen av investeringar.

5.4.2 Utvärderingsmått

En mängd olika mått finns för att utvärdera projekt av innovativ karaktär. Aktörerna i dagligvaruhandeln använder sig av olika mått och en del använder sig även av fler än ett mått för att beräkna lönsamheten. Coop använder sig av projektets återbetalningstid tillsammans med projektets nettonuvärde och internränta. Kostnader och intäkter går att se, dock är de indirekta effekterna svårare att beräkna i det enskilda fallet och värderingen görs därav utifrån projektets individuella förutsättningar. ”Return on Invested Capital” är det mått som Axfood utgår från vid värdering av innovativa investeringar och är ensam om att använda måttet. Vid fortsatt utveckling av projektet betraktar de förändringar i rörelseresultatet. Ica brukar likt Coop nettonuvärdet. Bergendahls använder sig endast utav återbetalningstid vid den första värderingen och senare beaktas hur projektet har påverkat bruttovinsten.

Coop är den aktör som använder fler än ett mått vid lönsamhetsberäkning av ett innovativt projekt. Genom ett sådant tillvägagångssätt ökar sannolikheten att se eventuella brister eller fördelar med projektet, trots att ett mått visar ett visst resultat kan ett annat mått visa motsatsen. Internräntan och nettonuvärdet är två mått som ofta skiljer sig åt beroende på företagets avkastningskrav. Coops utvärderingsmetod, med tre olika mått, kan ses som ett tecken på viljan och strävan efter att hitta nya tillväxtpotentialer men med viss eftertänksamhet. Återbetalningstiden som används av Coop och Bergendahls kan tyckas vara ett bra mått om målet är att investeringen skall återbetala sig inom en snar framtid. På det sättet som Coop använder det, som komplement till andra mått, är att föredra då metoden inte tar större hänsyn till risk och förbiser tidsvärdet. En anledning till att Bergendahls använder projektets återbetalningstid kan vara metodens användarvänlighet. Andra beräkningar är betydligt mer omfattande och kräver en hel del resurser för att räkna fram.

5.4.3 Avkastningskrav

Avkastningskravet på en innovativ investering skiljer sig åt hos de olika aktörerna i dagligvaruhandeln. En del, bland annat Axfood har inget specificerat krav utan det specifika fallet avgör vilken avkastning som projektet bör ha. De försöker dock göra en kvalificerad bedömning över hur potentialen ser ut och dess möjliga lönsamhetsutveckling. Coop har ett krav på 15 % av sysselsatt kapital och att investeringen måste ha en återbetalningstid på max tre till sex år beroende på vad det är för typ av investering. Ibland är möjligheten till en kort återbetalningstid vad som krävs för att projektet skall anses vara lönsamt i nuläget och därmed genomföras. Icas avkastningskrav är beroende av riskexponeringen men det får aldrig understiga bolagets generella avkastningskrav vilket är interna uppgifter. Bergendahls har ingen klar angivelse på kravet.

Aktörernas vaga avkastningskrav tyder på svårigheten att bedöma huruvida en innovation anses vara lämplig att utveckla eller inte. Trots att de utför en mängd lönsamhetsberäkningar betyder det inte att de tillhandahåller det rätta svaret. Det kan ha sin förklaring i att innovationsinvesteringar är av mer riskfylld karaktär där många osäkra parametrar uppskattas.

5.4.4 Riskhantering

Den risk som projektet bedöms medföra påverkar lönsamhetsberäkningarna varierande beroende på hur bolaget justerar för den. Både Coop och Ica justerar diskonteringsräntan. Icas diskonteringsränta är beroende av hur riskfyllt projektet är. Coop utför däremot justeringen framförallt på grund av externa faktorer såsom den allmänna räntan. Projektets risk hanteras i känslighetsanalyser för att se hur förändringar av kostnader och intäkter kan komma att förändra investeringens lönsamhet i förhållande till grundkalkylen. Axfood arbetar på ett liknande sätt. Möjliga risker och konsekvenser sammanställs i en risk- eller scenarioanalys. Bergendahls betraktar risk som något som är förenat med tillväxtpotentialer. Till vilken risk olika projekt skall accepteras avgör ledningen. Möjligheten att ta beslut efter hand eller så kallade realoptioner är inget välkänt begrepp bland aktörerna. Däremot finns en del stadier i utvecklingen av investeringen där företaget kan välja att gå vidare, avbryta eller förändra processen. Möjligheten finns i nästan samtliga fall och bedöms därför inte tillföra mervärde till projektet något som gäller samtliga undersökta företag.

På ett eller annat sätt tar aktörerna hänsyn till risk i sina beräkningar. Ingen använder dock möjligheten att värdera de valmöjligheter som uppkommer efterhand i och med deras sätt att utveckla innovationer. Vid flera tillfällen kan de stanna upp i processen och utvärdera projektet för att se hur och om de bör gå vidare. Att värdera möjligheten att förändra sig under tiden vore egentligen optimalt för företagen. Realoptioner ger en mer rättvis bild av hur riskfyllt projektet egentligen är och vad det skulle kosta respektive tillföra företaget beroende på hur den innovativa idén kan komma att utvecklas. Axfood och Ica är de aktörer som idag arbetar på ett sätt som mest liknar tillämpningen av optionstänkandet. De förändrar parametrar för att se hur osäkra faktorer kan påverka resultatet. Det som faller utanför beräkningarna är värdet av optioner det vill säga att kunna agera annorlunda beroende på hur omgivningen förändras. Genom att värdera

möjligheten att i senare skede kunna förändra sig skulle företagen kunna bli bättre strategiskt rustade. Att företagen inte använder sig av realoptioner beror troligtvis på att metoden har relativt liten spridning i näringslivet.

All innovativitet behöver inte vara riskfylld. Produktinnovationer inom dagligvaruhandeln kan i vissa fall tillhöra helt riskfria innovationer. Närmast riskfria innovationer verkar vara något som aktörerna genomgående lägger mindre vikt vid. Återigen kan det ha med hur de definierar innovationer. Ofta menar de något nytt då de talar om innovationer. Tydliga innovationer som är något nytt var bland annat då Coop lanserade självscanningen och Ica autoordern. EMV är något nytt för dagligvaruhandeln men produkterna innebär i regel ingen nyhet för kunden. Leverantörerna till dagligvaruhandeln ser på EMV som kopior av sina befintliga produkter, produkter som de en gång i tiden tog till hyllorna. När Ica, Axfood och Coop talar om innovationen EMV kan det ifrågasättas om det verkligen är en innovation eller om begreppet innovation som något nytt bör tänkas över. Det som resonemanget vill mynna ut i är att innovativitet inte bör hämmas på grund av att det förknippas med en stor risk. I de flesta fall kan det finnas stora möjligheter till en god lönsamhet, ibland till en större risk men i vissa fall utan i stort sett någon risk. Det gäller att hitta en balans mellan risk och möjlig avkastning. Även om projektet uppfyller verksamhetens uppställda avkastningskrav och visar god lönsamhet är det inte säkert att det kan eller bör genomföras.

5.4.5 Beslutsfattande

Vem som tar beslutet beror hos samtliga på investeringens omfattning. Är det ett större projekt är det allt som oftast ledningen som har det slutliga ordet menar Coop. Hos Axfood fattas beslutet i styrgruppen för projektet men även här behövs ett godkännande från ledningen om det är av större karaktär. Ica har ett organiserat delegationssystem där medarbetarna har olika befogenheter att fatta beslut på olika nivåer. Är det stora frågor som medför en betydande summa pengar tas beslutet på koncernnivå. Bergendahls olika företagsgrupper har befogenhet att fatta beslut om investeringar som understiger fem miljoner kronor. Överstiger investeringen fem miljoner kronor tas besluten av ledningen.

Ledningen i bolaget eller koncernen är det organ som beslutar om innovationer. Det kan förklaras av att innovationer i många fall är riskfyllda projekt som medför stora kostnader. Ica och Bergendahls har tydliga riktlinjer när det gäller vad som menas med stora summor pengar och när beslut behöver tas till en högre nivå. Med tydliga riktlinjer likt deras kan tänkas att innovativiteten i företaget ökar då beslutsprocessen kan gå snabbare.

6 SLUTSATS

Slutligen redogörs för innovationers betydelse i dagligvaruhandeln och hur aktörerna resonerar kring strategier och investeringsbeslut förenade med innovationer. Resultatet av empiriskt material sammanställs under respektive fråga med syfte att lyfta fram kärnan i uppsatsen. Avslutningsvis skildras några övergripande tankar kring uppsatsarbetet som helhet.

”Vad för innovativ verksamhet ägnar sig de största företagen inom svensk dagligvaruhandeln åt och i vilken form uppkommer innovationer?”

I dagligvaruhandeln är innovationer allt som oftast inte något som förändrar radikalt utan snarare små förändringar eller förbättringar det vill säga inkrementella innovationer som bygger på befintlig kunskap. Det behöver inte bara ha sin grund i att aktörerna är strategitrogna utan även i att branschen är relativt lågteknologisk och för slutkonsumenten genomförs inga förändringar som känns lika omfattande i jämförelse med om Volvo skulle lansera en ny bilmodell. Dock har en del förändringar som genomförts haft omfattande betydelse för de olika verksamheterna. Självscanning, EMV och konceptutveckling är några förändringar som kan räknas till innovationer bland berörda aktörer och är som synes av en mer radikal karaktär då de medför stora förändringar för företagen i form av modernisering, kostnadsbesparing och nyetablering. Dagligvaruhandeln arbetar innovativt på sitt sätt och förändringarna som genomförts har, i exempelvis självscanningens fall, helt förändrat köpprocessen.

”Hur interagerar innovationer och företagens strategier?”

Utveckling och förändring är nyckeln till framgång. Det är viktigt att vara innovativ, speciellt i en föränderlig bransch som dagligvaruhandeln. Trots vikten av att vara innovativ tar innovationsarbete relativt liten plats i berörda organisationer. Aktörerna inser betydelsen av förändring men de har inget innovativt perspektiv. Kanske kan det grunda sig i att aktörerna inte har en klar definition på det vaga begreppet innovation.

Dagligvaruhandeln kännetecknas av att företagen i stor grad är sina strategier trogna. Innovationer som uppkommer skall gå i linje med strategierna för att genomföras. Det här gäller för alla undersökta aktörer förutom Bergendahls som till en högre grad låter innovativa idéer påverka företagets strategiutveckling. Planering tycks vara ett nyckelord för branschen. Strategierna är vad som formar den framtida utvecklingen av branschen vilket medför att innovationer av banbrytande slag förkastas om de inte förhåller sig till företagets fastställda strategier. På så vis frångår aktörerna möjligheterna att nå ut till nya marknader och kunder varpå de stora tillväxt- och lönsamhetsmöjligheterna minskar. Samtidigt finns det stora fördelar i att

arbeta efter en tydligt formulerad strategi, dels skapas en tydlig profil för kunden men även medarbetare får en klar bild av om vilken riktning företaget strävar.

”Hur värderas innovativa investeringar i svensk dagligvaruhandeln?”

Aktörerna är väl medvetna om att innovationer inte bara är kapitalintensiva utan också relativt riskfyllda. I och med att det ofta är något nytt som inte tidigare testats ökar risken för genomförandet. Några av aktörerna har väl utvecklade metoder för att beräkna möjlig avkastning i förhållande till risken. Framtagning av kalkyler och andra förberedande arbeten är kostsamma och omfattningen kan därför ställas i förhållande till företagets storlek. Mer utvecklade analyser gör det möjligt att se riskerna men också potentialen med projektet. Obeprövade idéer är allt som oftast riskfyllda men nyheter gör det möjligt att nå ut till nya marknader och kunder och det är där de stora möjligheterna finns. Därför är det de stora aktörerna som kan se potentialen i mer riskfyllda projekt och framförallt har resurserna till att fullgöra en prövning av dem. Bergendahls har inte samma möjlighet utan istället söker de idéer från den utländska marknaden för att sedan ta hem till Sverige. Idéerna är då testade och risken på så vis mindre.

Innovationer förknippas ofta med en omfattande kapitalinsats. Inom dagligvaruhandeln borde inte så vara fallet då innovationer inte alltid är förknippade med en omfattande teknisk utveckling vilken ofta kännetecknas av höga kostnader. Dessutom har aktörerna i många fall möjlighet att pröva nyheter i liten skala för att sedan, om de väljer att fortsätta arbetet, öka omfattningen. Tillvägagångssättet kan medföra, beroende på vad det är för projekt, att kapitalinsatsen är som störst först efter att marknaden gett sitt godkännande och risken att misslyckas är därmed betydligt mindre. De totala kostnaderna kan visserligen vara stora vid tidpunkten men att risken är mindre måste tas med i beräkningarna. Möjligheten att avbryta projekt, om de inte får den respons som företaget hoppats på är också något att ta hänsyn till vid uppskattning av kapitalomfattningen. Aktörerna uttalar sig om att föränderlighet, som innovationer kan medföra, är viktigt för framgång men trots det läggs inte så mycket kraft för att stimulera innovativitet. Då innovationer i branschen ofta utgörs av förändringar som inte behöver medföra stora kapitalinsatser kan branschen ha fördel i att lägga mer resurser på lösningar som förändrar.

Fortsatta studier

I den här undersökningen har fokus riktats på respondenters syn från företagets övergripande funktion. Fortsatta studier skulle kunna innebära en undersökning där respondenter från olika nivåer i organisationen intervjuas med ambitionen att se om uppfattningen är likartad på alla nivåer.

KÄLLFÖRTECKNING

Artiklar och rapporter

Bergström, F. Daunfeldt, Sven-Olov och Rudholm, Niklas, (2002), "Entry into Swedish Retail- and Wholesale Trade Markets". *Umeå economic studies*, nr 599

Gripenberg, Pia (2005), "Matpriserna kan sänkas med 5 %", *Dagens Nyheter*, 9 september

Harvey, Mark (2000), "Innovation and Competition in UK supermarkets", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 5, nr 1, ss. 15-21

Hjelm, Åke (2002), "Detaljhandeln – ett logiskt problem", *Affärskorrespondenten*, 3 december

Johne, Axel (1999), "Successful market innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol 2, nr 1, ss 6-11.

Kim, W Chan, och Mauborgne, Renée, (2005), "Value Innovation: a leap into the blue ocean". *Journal of Business Strategy*, Vol 26, nr 4, ss 22-28.

Konkurrensverkets rapport (2002), "Dagligvaruhandeln - Struktur, ägarform och relation till leverantörer", *Konkurrensverkets rapportserie 2002:6*

Moran, Michelle (2004), "The Store of the Future is Here", *Gourmet Retailer*, Vol. 25 nr 9 ss48-57

Nordisk ministerråd (2005), "Nordic Food Markets – A taste for competition", *Utredningsrapport 2005*

Scott, M. Davis och Moe, Kerstin (1997), "Bringing innovation to life", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, nr. 5, ss. 338-361.

Tucker, Robert B. (2001), "Innovation:the new core competency", *Strategy & Leadership*, 29 januari, ss 11-14

Östberg, Tobias (2005), "De snabba konsumentvarornas trendrapport 2005", *Perfect Match*

Böcker

Afuah, Allan (2003), *Innovation management: strategies, implementation and profits*, New York, Oxford University Press

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*, Lund, 2:a upplagan, Studentlitteratur

Befring, Edvard (1992). *Forskningsmetodik och statistik*, Lund, Studentlitteratur

Brealey, R. & Myers, S. (2003). *Principles of corporate finance*, New York, McGraw-Hill

- Copeland, T., Weston, J. & Shastri, K.. (2005). *Financial theory and corporate policy*, Boston, Pearson Addison-Wesley
- Berman, B & Evans, J. R. (2004). *Retail Management*, New Jersey, ninth ed., Pearson Prentice Hall
- Denscombe, Martyn (2004). *Forskningens grundregler*, Lund, Studentlitteratur
- Drejer, Anders (ej publicerad), *Strategic innovation: a new perspective on strategic management*, Handbook of business strategy
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F., (1997). *Att utreda, forska och rapportera*, Stockholm: Liber ekonomi
- Hanrahan, J. & Walters, D. (2000). *Retail Strategy*, Chippenham, first ed., MACMillian Business
- Holme, I. M., och Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.
- Kinncar, T. & Taylor, J., (1996). *Marketing research: an applied approach*, New York, McGraw-Hill
- Krantz, L. & Thomason, A., (1999). *Strategic Investment Decisions*, Great Britain, Prentice Hall
- Körner, S. (1996). *Praktisk Statistik*. Lund, Studentlitteratur.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C., (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg, IHM
- Neff, Cornelia (2003). *Corporate Finance, Innovation, and strategic competition*, New York, First ed., Springer-Verlag
- Sandahl, G. & Sjögren, S., (2005). *Investeringsbeslut: En spegling av praxis och normer*, Göteborg, Bokförlaget BAS
- Schumpeter, Joseph A., (1994). *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*, Stockholm, Ratio
- Trott, Paul (1998). *Innovation Management & New Product Development*, London, Financial Times
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund, Studentlitteratur.
- Whittington, Richard. (2002). *Vad är strategi – och spelar den någon roll?*. Malmö, Liber Ekonomi.

Internet

Bergendahlsgruppen AB (2005-11-25). [Elektronisk].URL www.bergendahls.se

Handelns Utredningsinstitut (2005-10-04). [Elektronisk].URL www.hui.se

Ica (2005-11-30) [Elektronisk]. URL www.ica.se

Interoperability Clearinghouse Glossary of Terms (2005-12-15) [Elektronisk]. URL www.ichnet.org

Konkurrensverket (2005-10-04). [Elektronisk].URL www.kkv.se

Tesco (2005-11-30). [Elektronisk].URL www.tesco.com

Intervjuer

Andersson, Bengt, Chef för dagligvaruhandel Axfood AB, 2005-12-01, 2005-12-27

Nilsson, Lars, VD Coop Sverige Fastigheter AB, 2005-12-05, 2005-12-27

Färdig, Per-Ola, marknadschef Bergendahls, 2005-12-13

Herner, Mats, etableringschef Ica AB, 2005-12-08

Larsson, Ove, konsult The Core Company, 2005-12-13

Övrigt Material

Axfood AB, Årsredovisning 2004

Ica Handlarnas AB, Årsredovisning 2002,2004

Coop Norden, Årsredovisning 2004

Bergendahls Årsredovisning 2004

BILAGA I – INTERVJUGUIDE A

Del 1– Aktörernas strategier

- På vilket sätt anser ni er konkurrera på marknaden?
- Hur anpassar sig företaget efter marknadens förutsättningar?
- Vad anser ni vara företagets positioneringsstrategi?
- Vad har innovationer för betydelse för företagets strategier?
- Hur förankras strategierna hos medarbetarna i organisationen på alla nivåer?
- Hur går ni tillväga för att försöka ena olika viljor inom företaget till en strategi?

Del 2– Företagets tankar kring innovationer och dess betydelse för verksamheten

- Hur definierar ni en innovation?
- Vad har innovationer för betydelse för er verksamhet?
- Finns det en separat avdelning som arbetar med generering av innovationer?
- Hur ser processen för innovationer ut från det att en idé uppkommer till att den når marknaden?
- Vad är det som bestämmer förändringar i sortimentet när det gäller produkter som inte tidigare ingått?
- Hur uppkommer vanligtvis förändringar i distributionen, det vill säga förändrad butiksutformning, ny teknik etc. för att förändra servicen mot slutkonsumenten?
- Hur utvärderar ni innovationen under utvecklingsprocessen?
- När anser ni att innovationen är lönsam respektive olönsam att genomföra? (hur värderas de strategiska möjligheterna?)
- Hur mycket tid och pengar avsätts för innovationsarbete?
- Känner ni att det är lagom eller skulle ni vilja avsätta mer eller mindre resurser för innovationsarbetet?
- Har företaget under den senaste tiden genomfört någon innovation som haft stor betydelse?

Del 3– Värdering av innovativa investeringar i dagligvaruhandeln

- Bedöms innovativa investeringar annorlunda än investeringar såsom underhålls investeringar?
- Vad använder ni för investeringsmått för att utvärdera projekt av innovativ karaktär?
- Vad har ni för avkastningskrav?
- Hur bedöms risk?
- Realoptioner, möjligheten att ta ytterligare beslut efter hand hur värderas det?
- Vem tar besluten om projekten är lönsamma att genomföra eller ej?

Allmänt: Arbetar ni idag annorlunda kring innovationer än vad ni gjorde för ett antal år sedan, det vill säga innan många utav de nya aktörerna dök upp på marknaden?

BILAGA II – INTERVJUGUIDE B

Med leverantörer i frågorna nedan menas dagligvaruhandels leverantörer.

- Vilka leverantörer är det som arbetar med er?
- Hur definierar leverantörerna en innovation?
- Är innovativitet viktig för leverantörerna?
- Vad är det för förändringar och förbättringar som leverantörer jobbar med?
- Vad gör leverantörerna för att inte förlora samarbetet med grossisterna?
- Vilken strategi används för att kunna konkurrera med grossisternas EMV?
- Hur har leverantörernas strategier ändrats de senaste åren?
- Är det allt vanligare med vertikal integration bland leverantörerna?
- Är det stora skillnader i krav mellan de olika återförsäljarna?
- Hur beräknas lönsamhet på innovativa investeringar?
- Hur ser leverantörerna på risk?

BILAGA III - BEGREPP

Supermarket: Dagligvarubutik eller livsmedelsavdelning i stormarknader med en säljyta på minst 400 m² (Konkurrensverket, 2002).

Stormarknad: Varuhus med minst 2500 m² säljyta som är externt belägen, har ett brett sortiment, övervägande självbetjäning och minst 300 parkeringsplatser (Konkurrensverket, 2002).

Lågprisbutik: Begreppet saknar en etablerad definition. Kännetecknen för en lågprisbutik i förhållande till övriga är deras enklare inredning, begränsade service och att det är vanligare med fasta priser än med tillfälliga extrapriser (Konkurrensverket, 2002).

Business case: Ett strukturerat förslag för förbättring som används för att underlätta beslutsfattandet. I ett business case ryms en analys av företagets verkställande behov och problem, möjliga lösningar, förutsättningar, vad som måste göras samt en risk justerad kostnads- och intäktsanalys (www.ichnet.org).

BILAGA IV - FÖRETAGSDATA

		Standard*	Lågpris	Parti handel	Antal artiklar	Antal butiker	Distributions centraler
Ica	ICA Nära	×			3-5000	765	
	ICA Supermarket	×			6-10000	512	
	ICA Kvantum	×			15000	131	
	MAXI ICA Stormarknad	×			45000	37	
Totalt						1445	
Axfood	Hemköp	×			10-15000	90	
	Willys		×		7500	88	
	Willys hemma		×		3000	45	
	Dagab			×	-	-	3
	Axfood Närlivs			×	-	-	4
Totalt						223	
Coop	Coop Konsum	×			4-7000	209	
	Coop Forum	×				43	
	Coop Extra		×		9000	24	
	Coop Nära	×			4-5000	101	
	DDF				uppgift saknas	uppgift saknas	
Totalt						377	
Bergendahls	Ags	×			12-15000	16	
	Eko		×		100000	168	
	City Gross		×		50000	7	
	Mat Öppet	×			5-6000	64	
Totalt						255	

* Standardpriser, ej lågpris