



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Scanna rätt

- det tjänar ni på!

Magisteruppsats i företagsekonomi
Extern redovisning och Företagsanalys
HT 2006

Författare: Sandra Dahlberg 790127
Elisabeth Falcini 820901

Handledare: Prof. Thomas Polesie

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Magisteruppsats, HT 2006

Författare: Sandra Dahlberg och Elisabeth Falcini

Handledare: Professor Thomas Polesie

Titel: Scanna rätt – det tjänar ni på!

Problembakgrund: Detaljhandelns betydelse för samhällsekonomin är omfattande. Ungefär hälften av Sveriges BNP går till privat konsumtion och under år 2005 handlade svenskarna varor för 1284 miljarder kronor, varav en tredjedel gick till detaljhandeln. Dagligvaror är sådana varor som köps ofta och till vardags, såsom, livsmedel, tvättmedel, hygienprodukter, tidningar, tobak och blommor. De manuella butikerna var dominerande fram till den tidiga efterkrigstiden. Under 1950- talet utvecklades dock nya försäljningsformer. De stora blocken ICA och KF växte fram under denna period, samtidigt som varuhusen hade sin kraftigaste utveckling. Försäljning över disk ersattes av manuell självbetjäning och detta krävde i sin tur större butiksyta. Införandet av självscanning är ett led i denna nya utveckling. Idag är kunden själv medproducent i den svenska dagligvaruhandeln. Med hjälp av en handdator kan kunden själv scanna in de varor som handlas och se slutsumman på displayen. Vid betalning görs en registrering av gjorda inköp och köpproceduren går snabbare då kunden inte behöver plocka upp varorna på rullbandet.

Problemformulering och syften: Uppsatsen behandlar investeringen självscanning ur ett ekonomiskt perspektiv samt kundperspektiv och problemformuleringen lyder enligt följande: Hur har självscanning påverkat dagligvaruhandeln ur ett lönsamhetsperspektiv? Nedanstående syften har också använts: Hur har kunderna påverkats, handlar de mer i denna butik nu än tidigare? Lönar sig investeringen, har försäljningen ökat?

Avgränsning: Vi har avgränsat oss till två butiker i samma butikskedja som har haft självscanning ungefär lika länge.

Tillvägagångssätt: Butikscheferna i de två butikerna, personalen samt totalt 120 kunder har personligen intervjuats under uppsatsens gång. Vi har även gjort en telefonintervju med chefen för Butiksdata inom ICA Sverige. Följande modeller har använts för att besvara ovanstående frågeställningar: fyrkantsmodellen, trekantsmodellen och lönsamhetspyramiden. Dessa modeller förklaras närmare i uppsatsen. Dessutom har nyckeltal beräknats för att se den ekonomiska utveckling och om möjligt relatera denna till självscanning. Lojalitetsfrågor och kundernas attityder till självscanning framkommer också av de gjorda kundintervjuerna.

Resultat och slutsatser: Investeringen visade sig vara lönsam men försäljningsökningen skiljde sig åt mellan de båda butikerna. Självscanning fungerar som ett konkurrensmedel genom differentiering. Kunderna ansåg att de sparade tid och att det var ett praktiskt sätt att handla på.

Förslag till fortsatt forskning: Jämföra en vanlig kassa med en självscanningkassa vad gäller lönsamhet samt undersöka om antalet sjukskrivningar har påverkats av införandet.

Förord

Många personers engagemang och delaktighet har krävts vid genomförandet av denna uppsats. Vi vill börja med att tacka våra butiker som har ställt upp med tid och material, Johan Hellström (chef butiksdatal) och vår uppdragsgivare Magnus Kroon på Svensk Handel. Slutligen vill vi rikta ett tack till vår handledare professor Thomas Polesie som har bistått med många böcker.

Innehållsförteckning

1	DEFINITIONER	1
2	INLEDNING	2
2.1	PROBLEMBAKGRUND	2
2.2	PROBLEMFÖRMULERING	2
2.3	SYFTE	2
2.4	AVGRÄNSNING	2
2.5	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	2
2.5.1	Informationssökning	3
2.5.2	Intervjuer	3
3	TEORETISK REFERENSRAM	4
3.1	DETALJHANDELN	4
3.2	FYRKANTSMODELLEN	4
3.3	TREKANTSMODELLEN	5
3.4	INVESTERINGAR	5
3.5	LÖNSAMHETSMETODEN	7
3.5.1	Lönsamhetspyramiden	7
3.5.1.1	Försäljning	8
3.5.1.2	Särkostnader	8
3.5.1.3	Marknadsföringskostnader	9
3.5.1.4	Övriga kapacitetskostnader	9
3.5.1.5	Totala kapacitetskostnader	9
3.5.1.6	Täckningsbidrag 1	9
3.5.1.7	Marknadsutbyte	10
3.5.1.8	Överskott	10
3.5.1.9	Överskottgrad	10
3.5.1.10	Täckningsgrad	10
3.5.1.11	Nollpunkt	10
3.5.1.12	Säkerhetsmarginal	10
3.5.1.13	Marknadsutbytesgrad	11
3.5.1.14	Kapacitetsgrad	11
3.6	NYCKELTAL	11
3.6.1	Räntabilitet på totalt kapital	11
3.6.2	Räntabilitet på eget kapital	12
3.6.3	Soliditet	12
3.6.4	Kassalikviditet	12
3.6.5	Lageromsättningshastighet	12
3.6.6	Försäljning per arbetad timme (FPAT)	13
3.7	LOJALA KUNDER	13
3.7.1	De lojala kundernas bidrag till lönsamheten	13
3.8	ICA-KONCERNEN	14
3.8.1	Vision	14
3.8.2	Mission	14
3.8.3	Finansiella mål	14
3.8.4	Strategi	14
3.9	SJÄLVSCANNING	15
3.9.1	Fördelar med självscanning enligt branschen	15
3.9.2	Hur går det till?	15
4	EMPIRI	17
4.1	INTERVJU MED CHEF FÖR BUTIKSDATA	17
4.2	BUTIK A	17
4.2.1	Sammanställning av intervju med butikschefen	17
4.2.2	Sammanställning av intervju med personal	18
4.2.3	Fyrkantsmodellen	19
4.2.4	Trekantsmodellen	19
4.2.5	Lönsamhetspyramiden	20
4.2.6	Nyckeltal	21
4.2.7	Sammanställning av kundintervjuer	21
4.2.7.1	Självscanningkunder	21

Innehållsförteckning

4.2.7.2	Ej självscanningkunder.....	22
4.3	BUTIK B.....	23
4.3.1	Sammanställning av intervju med butikschefen.....	23
4.3.2	Sammanställning av intervju med personal.....	24
4.3.3	Fyrkantsmodellen.....	24
4.3.4	Trekantsmodellen.....	25
4.3.5	Lönsamhetspyramiden.....	26
4.3.6	Nyckeltal.....	26
4.3.7	Sammanställning av kundintervjuer.....	27
4.3.7.1	Självscanningkund.....	27
4.3.7.2	Ej självscanningkunder.....	28
5	ANALYS.....	30
5.1	BUTIK A.....	30
5.1.1	Fyrkantsmodellen och trekantsmodellen.....	30
5.1.2	Lönsamhetspyramiden.....	30
5.1.3	Nyckeltal.....	31
5.1.4	Kundlojalitet.....	32
5.2	BUTIK B.....	32
5.2.1	Fyrkantsmodellen och trekantsmodellen.....	32
5.2.2	Lönsamhetspyramiden.....	33
5.2.3	Nyckeltal.....	34
5.2.4	Kundlojalitet.....	34
6	SLUTSATS.....	36
6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	37
7	KÄLLFÖRTECKNING.....	38

BILAGOR

1. Fyrkantsmodellen butik A
2. Fyrkantsmodellen butik B
3. Samtal med Johan Hellström, Chef Butiksdata, ICA Sverige AB
4. Intervju med butikschefer och personal
5. Intervju med självscanningkunder och ej självscanningkunder

1 Definitioner

Butiksdensitet är enligt SCB och HUI antal butiker i dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln per 10 000 invånare. (Handeln i Sverige, 2005)

Dagligvaror består av ett ordinarie utbud av varor och ett utbud av specialvaror. Exempel på varor i det ordinarie utbudet är livsmedel, tvättmedel, hygienprodukter, tidningar, tobak och blommor. (Holmberg, 2004)

En *dagligvarubutik* är en butik med ett allsidigt sortiment av dagligvaror och i många fall ett utbud av specialvaror som till exempel husgeråd och strumpor. (Holmberg, 2004)

EAN-kod är en förkortning av European Article Numbering och den består av en sifferkombination som återges i form av en läsbar optisk strecksymbol. Denna kod fungerar som en varas personnummer och består vanligtvis av 13 siffror. (Kylebäck, 2004)

HUI definierar *försäljningsprisindex* som relationen i dagligvaruhandeln, sällanköpsvaruhandeln och den egentliga detaljhandeln mellan faktisk omsättning och försäljningsunderlaget multiplicerat med 100. (Handeln i Sverige, 2005)

Försäljningsunderlaget är rikets genomsnittliga försäljning multiplicerat med befolkningen i kommunen. Detta ställs mot den faktiska omsättningen och därefter går det att räkna fram försäljningsindex. (Handeln i Sverige, 2005)

2 Inledning

Inledande kapitel presenterar kort bakgrunden till detaljhandeln. Bakgrunden består av en introduktion till ämnet samt en historisk tillbakablick, vilken har lagt grund till problemformuleringen. Syften har formulerats för att precisera undersökningsproblemet ytterligare.

2.1 Problembakgrund

Fram till den tidiga efterkrigstiden var de manuella butikerna dominerande inom varuhandeln. Nya försäljningsformer utvecklades dock under 1950-talet. Under denna period utvecklades också de stora blocken ICA och KF, samtidigt som varuhusen hade sin kraftigaste utveckling. (Kylebäck, 2004) Implementeringen av självbetjäning krävde större butiksyta, vilket medförde att antalet stormarknader utanför stadskärnan ökade. (Ranhagen, 2002)

Handelns utveckling har gått allt mer mot självbetjäning, numera är kunden medproducent i den svenska dagligvaruhandeln. I utvalda butiker kan kunden själv under sin inköpsrunda, med hjälp av en handdator, scanna in sina varors EAN-koder och samtidigt se hur mycket de har handlat för. Detta koncept kallas självscanning och förväntas innebära att kunderna slipper de långa kassaköerna genom att de inte behöver plocka upp varorna på rullbandet. (Bergström & Pettersen, 2006)

Handelns utredningsinstitut (HUI) spår att aktörerna inom detaljhandeln i framtiden kommer att bli större och färre. Dessutom tror HUI att en allt större andel av den totala omsättningen i detaljhandeln kommer att ske utanför stadskärnorna i stora köpcenter. (Jacobsson, Johansson & Larsson, 1996)

2.2 Problemformulering

Hur har självscanning påverkat dagligvaruhandeln ur ett lönsamhetsperspektiv?

2.3 Syfte

- Hur har kunderna påverkats, handlar de mer i denna butik nu än tidigare?
- Lönar sig investeringen, har försäljningen ökat?

2.4 Avgränsning

Vår kontaktperson på Svensk Handel föreslog fyra butiker. På grund av begränsad tid och att uppsatsen endast omfattar 10 veckor har vi avgränsat oss till två butiker som har haft självscanning ungefär lika länge, varav butik B ligger i Västra Götaland. Anledningen till att vi har valt två butiker från samma butikskedja är att vi ville underlätta jämförbarheten mellan de olika undersökningsenheterna då de har samma företagsform.

2.5 Tillvägagångssätt

Vi har använt oss av fyrkantsmodellen, trekantsmodellen, lönsamhetspyramiden samt nyckeltal för att beskriva den lönsamhet som självscanning genererar. Modellerna som har använts i uppsatsen har anpassats till det valda ämnet. Pyramiden har isolerat självscanning som enskild variabel medan nyckeltalen och övriga modeller visar hela butikens utveckling. Vid beräkningar av nyckeltal samt fyrkantsmodellen har hänsyn tagits till obeskattade reserver, vilka har delats upp i eget kapital och skatteskulder.

Vår avsikt med uppsatsen har inte varit att generalisera utan den har varit att avläsa eventuella trender. Tyngdpunkten ligger på empiri och analys eftersom vi har fått samla in mycket information själva i brist på fastställda teoretiska modeller i ämnet.

2.5.1 Informationssökning

Vid insamling av sekundärdata till teoriavsnittet har vi använt oss av olika typer av källor för att erhålla ett trovärdigt och giltigt resultat som kan replikeras av annan forskare. Därför har vi bearbetat litteratur från vår handledare och biblioteket, vår kontaktperson på Svensk Handels tillgängliga litteratur, forskningsavhandlingar, andra uppsatser som behandlar liknande problem samt ICA:s egna informationsbroschyr om självscanning. Exempel på sökord som vi har använt oss av är följande; selfscanning, självscanning, nyckeltal, lönsamhetsmodeller, detaljhandel, etcetera.

2.5.2 Intervjuer

Vid insamling av primärdata har ett antal intervjuer utförts med öppna frågeställningar. Vi har gjort en telefonintervju med chefen för Butiksdata i ICA Sverige AB. Personliga intervjuer har gjorts med butikschefer, personal och kunder på plats i de aktuella butikerna. Kundintervjuerna delades upp i två kategorier, självscanningkunder och icke sådana kunder. Totalt intervjuades 60 kunder i vardera butiken, med en hälftenfördelning mellan de olika kategorierna. Enligt den Centrala Gränsvärdessatsen skall storleken på urvalet uppgå till minst 30 för att kunna erhålla ett statistiskt säkerställt resultat och utläsa eventuella trender (Dahmström, 1996). Detta är anledningen till att vi har valt att intervjua 30 kunder per grupp. Vi har även fått finansiell information av butikscheferna i form av resultat- och balansräkningar för att kunna göra alla beräkningar. Dessutom har vi även haft möjlighet att fråga kontrollern om uppgifter som vi har saknat.

Samtliga intervjupersoner, förutom kunderna, har fått kontrollera svaren för att öka intervjuernas trovärdighet samt giltighet. Däremot är vi medvetna om att butikscheferna kan ha varit försiktiga i sina svar för att ge en förskönande bild av sin verksamhet. Även kundernas svar skall i vissa fall tolkas med försiktighet då många var stressade vid intervjutillfället och kanske inte tänkte över svaren så noga. Vi har försökt hålla oss kritiska i vårt förhållningssätt till sådana osäkerhetsfaktorer genom att beakta relevant fakta.

3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen lägger en faktamässig grund till uppsatsen och utreder använda begrepp. Här förklaras detaljhandelns struktur närmare och de valda teoretiska modellerna, nyckeltalen samt ICA som koncern beskrivs. Termerna lojalitet och självscanning behandlas också i detta avsnitt.

3.1 Detaljhandeln

Handeln utgör en integrerad del av samhällekonomin och Sveriges ekonomi är till mångt och mycket beroende av vad som händer i denna sektor. Den privata konsumtionen utgör ungefär hälften av Sveriges BNP. Under år 2005 konsumerade de svenska hushållen varor för 1 284 miljarder kronor, varav en tredjedel gick till detaljhandeln. Detaljhandeln omfattar all försäljning av dagligvaror och sällanköpsvaror till konsumenter med undantag för systembolags-, apoteks-, bensin- och bilhandeln. Dagens detaljhandel byggs till stor del upp av köpcentrum utanför stadskärnorna. (Handeln i Sverige, 2006)

Framgångsfaktorerna inom detaljhandeln är främst köpkraft och attraktion. Den totala efterfrågan inom detaljhandeln mäts i termer av köpkraft. Vanligtvis är kunderna inte beredda att åka hur långt som helst för att göra sina inköp och därmed sätter köpkraften inom upptagningsområdet gränserna för handelns storlek. På grund av den konkurrens som finns i handeln räcker det inte bara med en god köpkraft, även om detta naturligtvis underlättar. Den enskilda butiken eller köpcentret måste också vara attraktivt för kunderna. Utvecklingen i befolkningsstruktur och inkomstnivåer är också avgörande faktorer för handelsutvecklingen i ett avgränsat område. (Handeln i Sverige, 2006)

ICA, Coop och Axfood är de tre stora detaljhandelsgrupperna som dominerar marknaden. Tillsammans står de för cirka 70 procent av försäljningen av dagligvaror i Sverige. (Handeln i Sverige, 2006) ICA-gruppens butiker är dominerande både till försäljning och antal. ICA har dubbelt så många butiker och en dubbelt så hög försäljning som butikerna inom KF. (Handeln i Sverige, 2006) År 2005 hade ICA 1 417 butiker runt om i Sverige som tillsammans hade en försäljning uppgående till 81 miljarder inklusive moms. (ICA:s verksamhetsberättelse, 2005)

I Västra Götaland uppgick försäljningen inom detaljhandeln till 75 miljarder kronor under 2005. Under åren 2001-2005 hade Västra Götaland en högre genomsnittlig tillväxt än riket i stort, 21 procent. Försäljningen av sällanköpsvaror ökade under samma period med 27 procent. (Handeln i Sverige, 2006) Västra Götaland hör till ett av de tre län som har ett försäljningsprisindex som överstiger 100 på såväl dagligvaror som sällanköpsvaror. (Handeln i Sverige, 2005) Butiksdensiteten i länet ligger under riksgenomsnittet, men den varierar betydligt mellan kommunerna. (Handeln i Sverige, 2005)

3.2 Fyrkantsmodellen

Den ekonomiska utvecklingen i butiken kan illustreras med hjälp av fyrkantsmodellen. Denna modell används för att se sambanden mellan butikens balans- och resultaträkning och på detta sätt få en överskådlig bild av verksamheten. Modellen skiljer på intäkter, kostnader, tillgångar, skulder och eget kapital samt visar butikens resursanvändning och dess ställning vid periodens slut.



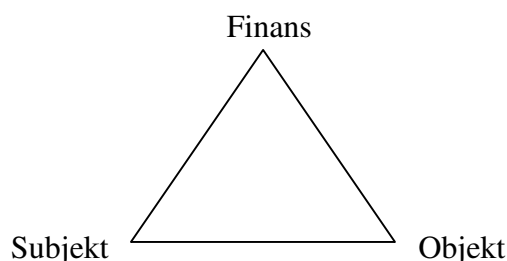
Figur 1: Fyrkantsmodellen. (Källa: Polesie, 1995, Drift & Finans)

Modellen tydliggör för vilka förändringar som påverkat butiken samt hur dessa har berört butikens tillgångar och skulder. Den kan informera om hinder och ibland även visa möjligheter för rörelsen. Balansräkningens olika poster går att koppla till butikens kostnader och intäkter. Fyrkantens olika sidor visar grafiskt förhållandet mellan de olika balans- och resultatposterna. Med hjälp av detta kan flera fyrkanter göras som sedan läggs proportionerligt över varandra för att få en överskådlig bild av butikens utveckling under åren.

På tillgångsidan återges butikens investeringar och andra resurser som används i verksamheten. Externa intressenters fordringar på butiken finns på skuldsidan, där också eget kapital ligger det vill säga det som ägarna har satsat i butiken. Det egna kapitalet utgör basen i verksamheten. Intäktsidan visar butikens samtliga intäkter, såsom rörelseintäkter, finansiella intäkter, extraordinära intäkter och bokslutsdispositioner. Resursanvändning i den löpande driften visas på fyrkantens kostnadssida. Skulle butiken gå med vinst syns det i det nedre högra hörnet av figuren. Skulle det vara ett förlustresultat visas det i samma hörn, men detta undviks helst. Om rörelsen inte ger någon utdelning vid vinst, ökar det egna kapitalet och vid förlust minskar det egna kapitalet. (Polesie, 1995)

3.3 Trekantsmodellen

Trekantsmodellen visar relationen mellan de tre parametrarna; finans, subjekt och objekt. Det kapital som butiken får in genom försäljning redovisas under finans och är ur det finansiella perspektivet en viktig komponent. Personalen och deras kompetens hamnar under hörnet för subjekt. Objektet står för den huvudsakliga verksamheten som rörelsen bedriver. I en butik motsvarar detta försäljning av varor till kund. Med hjälp av modellen går det sedan att fördela finans på subjekten eller objekten för att få se relationen mellan dessa. (Total - från olja till energi, 2005)



Figur 2: Trekantsmodellen. (Källa: Holm & Jönsson, 2005, TOTAL)

3.4 Investeringar

En investering innebär att binda sig för finansiella utgifter i syfte att erhålla inkomster. Butiken i fråga står för risktagandet som senare förhoppningsvis skall leda till att ny kapacitet

tillförs. Investeringen tillför företaget en rad säreffekter både i form av risker och tänkbara kostnader och intäkter. Det ekonomiska värdet av ny kapacitet är beroende av vilken gammal kapacitet som finns och vad tillskottet av resurser tillför den. Investeringsbedömningar behandlar i huvudsak säreffekterna av särskilda handlingsalternativ som antingen ökar eller bibehåller rörelsens kapacitet.

Större investeringar som görs i en verksamhet har en kraftig resultatpåverkan och därför är det angeläget att bedöma dess effekter på såväl planerings- som utfallsstadiet. En verksamhets långvariga utveckling är i hög grad beroende av vilka typer av investeringar som görs. Investeringarna skapar ofta en nödvändig grund för de framtida affärsmässiga händelserna, men kan också innebära framtida rörelserisker. Likvida medel binds i ny kapacitet vars framtida utfall är osäkert. Ytterligare en riskfaktor är att obligatoriska finansiella åtaganden görs medan kapacitet byggs upp som har en begränsad alternativ användning.

När en verksamhet satsar på en ny investering anskaffas hållbara resurser och finansiella åtaganden görs. Uppoffringar och fördelar sprids ut över investeringens livslängd. Det blir härmed nödvändigt att genomföra ränte- och riskavvägningar. Vid bedömning av ett investeringsalternativs konsekvenser är det viktigt att dels beakta utvecklingen under investeringens hela livslängd, men även en periodvis uppföljning av dess konsekvenser är nödvändig.

Investeringskalkyler utgör det huvudsakliga underlaget för beslut medan periodiska redovisningsmått har en utmärkande funktion både på planerings- och utfallsstadiet. Metoden bedömer en investering förväntade, framtida kassaflöden och baseras på ett långsiktigt perspektiv. Det periodiska redovisningsperspektivet är däremot kortsiktigt. Kalkyl- och redovisningsmått skiljer sig åt på flera sätt. Utgångspunkten för beräkning av kalkylmått är de förväntade kassaflödena medan redovisningsmått utgår från de realiserade intäkterna. Eftersom kalkylmått bygger på svåruppskattade ekonomiska förväntningar krävs även utfallsmått som grundar sig på verkliga värden för att kunna göra periodvisa återkopplingar.

Den traditionella redovisningens periodiska mått har betydelse vid ansvarsfördelning från central till lokal nivå. Väl avskiljda ansvarsområden är en viktig grund för styrning. Rollförväntningar och eventuellt oklara ansvarsförhållanden klargörs genom att ansvaret preciseras. De komplexa ekonomiska systemen blir lättare att överblicka tack vare de traditionella kalkyl- och redovisningsmått. Om en koncern delegerar ner resultatansvaret på butiksnivå bör redovisningsmått främst avspegla uppföljning av resultat. Redovisningsmått som avser separata resultatenheter återspeglar de avkastningskrav som ställs på enheten. (Johansson & Östman, 1992)

Vid beaktande av den finansiella informationen bör dessa två faktorer uppmärksammas:

- Redovisningsmått, det vill säga mått som värderas på samma sätt enligt specifika redovisningskonventioner. Det traditionella resultatbegreppet som baserar sig på den historiska anskaffningskostnaden är det mest accepterade måttet offentligt sett.
- Kalkylmått, det vill säga mått som däremot består av teoretiska värden och är uppskattningar av framtida kassaflöden. Kalkylmått grundar sig på alternativkostnadsbegreppet och framställs ofta i form av diskonteringsmodeller.

3.5 Lönsamhetsmetoden

Lönsamhetsmetoden är ett verktyg för ledare att på ett realistiskt, inspirerande och enkelt sätt förbättra sin lönsamhet. Metoden uppstod för att tillfredsställa behoven på ökad realism, förenkling och bättre ekonomisk information som kunde urskiljas vid användning av den traditionella redovisningen. (Hansen, 1976)

- Kännetecknande för lönsamhetsmetoden är att detta verktyg strävar efter att tillfredsställa kravet på *realism* i beräkningarna. Metoden skall anpassas till den problemställning som den avser att tydliggöra.
- Metoden vill också *förenkla* de ekonomiska beräkningarna. Informationen i den traditionella redovisningen blir ofta för komplicerad och ledningen kan ha svårt att tolka betydelsen bakom siffrorna. Lönsamhetsmetoden förespråkar användning av specifika nyckeltal, så kallade jämförelsetal, som beskriver rörelsens aktiviteter.
- Kravet på förenkling har i sin tur lett fram till en önskan från ledningens håll om *bättre ekonomisk information*. Utmärkande för lönsamhetsmetoden är lönsamhetspyramiden som är en grafisk illustration över överskottsgraden. Tack vare denna visuella teknik kan ledningen på ett lättare sätt planlägga, kontrollera och analysera sin ekonomiska verksamhet.

Detta synsätt är i sin tur uppdelat i tre grundläggande principer:

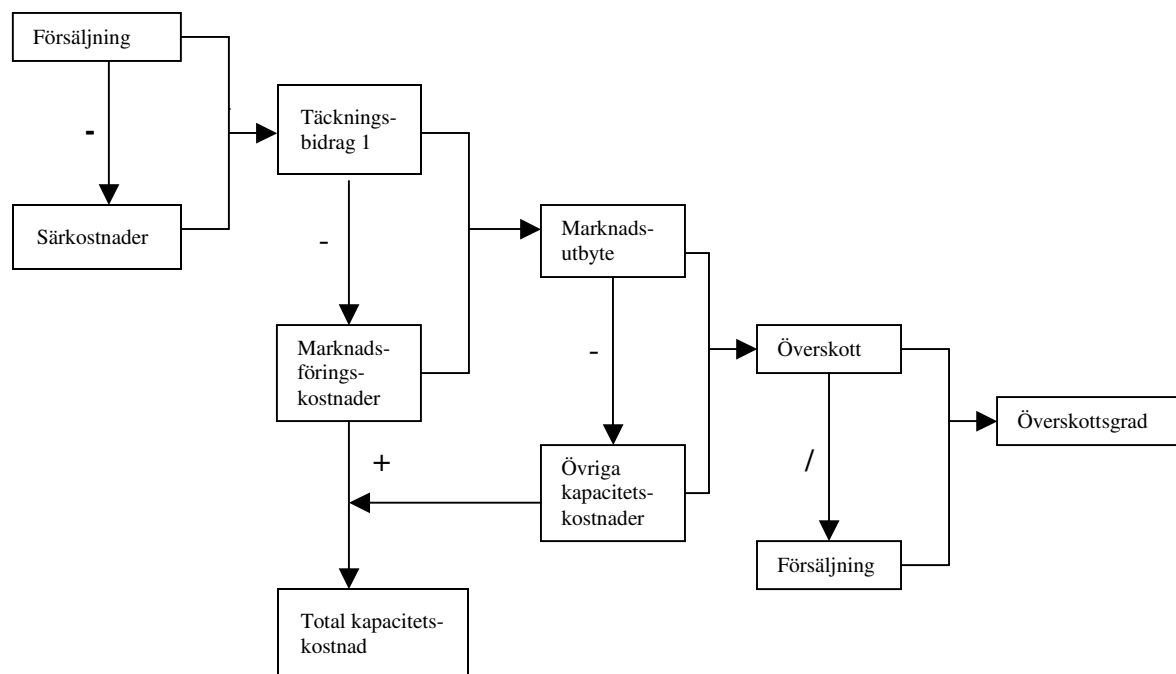
- Vetskap om verkligheten (analys) ger de bästa möjligheterna för utvecklandet av konstruktiva idéer.
- Planering om framtida utfall i form av ekonomiska beräkningar skapar riktlinjer för butikens mål.
- Jämförelse mellan planerat och verkligt utfall (kontroll) ger snabb och tydlig vägledning om var ytterligare resurser behöver sättas in.

3.5.1 Lönsamhetspyramiden

Lönsamhetspyramiden är en analys- och beräkningsmodell som är praktisk att använda när en lönsamhetsanalys skall göras. Det räcker inte med enbart extern redovisningsinformation, utan det krävs även information från den interna redovisningen för att kunna göra en lönsamhetspyramid. Pyramiden består av tre olika delar; överskottsformåga, kapitalbindning samt nyckeltal. (Ring & Lönnqvist, 1997)

- *Överskottsformågan* visar butikens förmåga att frambringa överskott, vilket krävs för att verksamheten skall kunna överleva på sikt. Resultaträkningen används som underlag när överskottsformågan skall beräknas.
- Syftet med att beräkna *kapitalbindningen* är att se om tillgångarna används effektivt nog för att nå den givna försäljningen samt överskottet. Som underlag används balansräkningens tillgångssida.

- För att underlätta arbetet med analys, planering samt kontroll av lönsamheten används *nyckeltal* som ekonomiska mått. Dessa beräknas med utgångspunkt från resultat- och balansräkningen samt den interna redovisningen.



Figur 3: Del av lönsamhetspyramiden. (Källa: Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.1 Försäljning

Fakturerad försäljning är det första steget i lönsamhetspyramiden och denna siffra kan behöva korrigeras innan användning. Dessa justeringar kräver tillgång till bolagets interna redovisning. Den totala försäljningen är utgångspunkten och nedanstående post skall reducera värdet:

- Rabatter till kunder skall inte redovisas under någon kostnadspost utan de reducerar bruttoförsäljningen.

Endast intäkter som hör till den ”normala” verksamheten skall medräknas i bruttoförsäljningen. Lönsamhetspyramiden betraktar inte extraordinära intäkter. Försäljning av butikslokaler hör inte till den dagliga verksamheten och medräknas därmed inte i bruttoförsäljningen. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.2 Särkostnader

Det är viktigt att särskilja särkostnaderna för att göra en korrekt bedömning av överskottsgraden. Särkostnaderna för självscanning är sådana kostnader som skulle falla bort om all användning av denna investering skulle upphöra.

Begreppet ”rörliga kostnader” används ofta liktydigt med särkostnader. Rörliga kostnader definieras som kostnader vars totalsumma ändras kontinuerligt med tillverkad mängd. De rörliga kostnaderna varierar med tillverkningsvolymen medan särkostnaderna anknyter till ett visst handlingsalternativ. När endast en viss volymförändring av tillverkade varor sker är dock de båda begreppen likvärdiga.

Lars Östman menar att trots denna skillnad mellan särkostnader och rörliga kostnader så används ofta i praktiken en approximation. Särkostnaden för en vara betraktas då som den rörliga kostnaden. Detta förfarande kan dock vara motiverat om redovisningsarbetet blir billigare och enklare.

Särkostnaderna står i en direkt relation till en täckningsbidragstransaktion (försäljning). När en given intäktsenhet har sålts skall denna jämföras med särkostnaden. Direkt lön ingår normalt i särkostnaderna. När särkostnaderna kring självscanning skall beräknas ingår direkt lön avseende den personal som arbetar med den enskilda investeringen. Serviceutgifter kring maskiner ingår emellertid inte i särkostnaderna utan skall ses som kapacitetskostnad. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.3 Marknadsföringskostnader

Marknadsföringskostnaderna hämtas även de från den interna redovisningen. Det är de totala kostnaderna som krävs för att kunna sälja en viss produkt eller tjänst på marknaden. Hit räknas bland annat reklam, kostnader avseende Public Relations, annonskostnader, marknadsundersökningar. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.4 Övriga kapacitetskostnader

När uppdelningen av särkostnader och marknadsföringskostnader har gjorts så är resterande kostnader hänförliga till övriga kapacitetskostnader. Varje verksamhet har sitt kapacitetsunderlag som krävs för att den skall kunna uppfylla sitt huvudsakliga syfte. En butik har som mål att sälja varor och då genererar kapacitetsunderlaget resurser som förbrukas genom kapacitetskostnader.

Övriga kapacitetskostnader står inte i direkt relation till en täckningsbidragstransaktion. Administration, avskrivningar, driftskostnader, hyror, forskning och utveckling samt produktutveckling är samtliga exempel på kostnader som hänförs till denna grupp.

Lönsamhetspyramiden analyserar begreppet överskott oberoende av företagets finansiering och därför medräknas inte räntekostnader. Endast kostnader som är ”normala” för butikens verksamhet skall medräknas i övriga kapacitetskostnader. Extraordinära kostnader som uppkommer på grund av enstaka transaktioner, skall inte beaktas i denna analys. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.5 Totala kapacitetskostnader

Butikens totala rörelsekostnader kan utläsas av de totala kapacitetskostnaderna. Förutom de övriga kapacitetskostnaderna så ingår även kostnader för organisation och marknadsföring i detta begrepp. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.6 Täckningsbidrag 1

Det totala täckningsbidraget visar vad som återstår då särkostnaderna dragits ifrån försäljningen. Täckningsbidraget visar med andra ord vad som återstår av intäkterna då de specifika kostnaderna har beaktats. Denna restsumma skall sedan användas för att täcka övriga kostnader. Vetskap om täckningsbidrag per enskild produkt ger en indikation på varje produkts andel till att täcka de övriga kostnaderna. Vid lönsamhetsanalyser bör därför täckningsbidraget för enskilda produkter beaktas. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.7 Marknadsutbyte

Effekten av olika marknadsföringsinsatser för olika produkter, kunder, marknader och regioner kan utläsas av marknadsutbytet. Den önskade avkastningen per satsad marknadsföringskrona kan kontrolleras mot det verkliga utfallet i marknadsutbytet för att se om satsningarna har genererat ett ekonomiskt utbyte i form av ett positivt resultat.

3.5.1.8 Överskott

Butikens rörelseresultat efter avskrivningar utgör rörelsens överskott. Överskottet är ett resultatmått som inte påverkas av butikens finansiering.

3.5.1.9 Överskottsgrad

Överskottsgraden visar hur relationen mellan intäkter och kostnader ser ut i förhållande till försäljningen. Vid en konstant försäljning blir överskottsgraden högre om kostnadsnivån sjunker och vice versa. Överskottsgraden kan ses som ett mätinstrument som läser av butikens affärsförmåga och effektivitet. Löpande kontroller av överskottsgraden underlättar för butiken att kontrollera att överskottets storlek stämmer överens med ledningens överlevnads- och tillväxtmål.

3.5.1.10 Täckningsgrad

Täckningsbidragets andel av försäljningen kan utläsas av täckningsgraden. Täckningsgraden anger i procent hur mycket butiken tjänar på varje såld krona exklusive varans särkostnader. En produkts marginal i procent motsvarar vanligen täckningsgraden. Beräkningen av detta nyckeltal framgår av nedanstående formel:

$$\text{Täckningsgrad} = \frac{\text{Täckningsbidrag}}{\text{Försäljning}}$$

Butikens intäcks- och kostnadsstruktur framgår av täckningsgraden. Procentuellt låga särkostnader innebär en hög täckningsgrad. Höga särkostnader orsakar däremot en låg täckningsgrad. Om priset höjs eller särkostnaderna sänks kan täckningsgraden förbättras. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.5.1.11 Nollpunkt

Vid en viss försäljningsintäkt når butiken ett nollresultat och detta kan läsas ut av nollpunkten. En förutsättning för att få fram den korrekta nollpunkten är att samma intäcks- och kostnadsstruktur för butiken används. Nollpunkten kan brytas ned på olika varor för att se skillnader i täckningsgrad och de olika stora kapacitetskostnaderna som dessa varor drar. (Ring & Lönnqvist, 1997) Nollpunkten beräknas enligt nedanstående formel:

$$\text{Nollpunkt} = \frac{\text{Totala kapacitetskostnader}}{\text{Täckningsgrad}}$$

3.5.1.12 Säkerhetsmarginal

Säkerhetsmarginalen visar försäljningens bidrag till överskottet. Den visar även den maximala försäljningsminskning som kan ske innan butiken når nollpunkten eller går med förlust. Om butikens verksamhet redan är tillfälligt förlustbringande, talar säkerhetsmarginalen om hur mycket försäljningen måste öka i procent för att vända trenden. (Ring & Lönnqvist, 1997) Säkerhetsmarginalen fås fram genom följande operation:

$$\text{Säkerhetsmarginal} = \frac{\text{Försäljning} - \text{nollpunkt}}{\text{Kapacitetsgrad}}$$

3.5.1.13 Marknadsutbytesgrad

Förtjänsten på varje försäljningskrona kan utläsas av marknadsutbytesgraden. Detta förutsätter att särkostnader och marknadsföringskostnader först har exkluderats. Måttet visar effektiviteten i butikens marknadsföring. (Ring & Lönnqvist, 1997) Marknadsutbytesgraden räknas fram genom nedanstående formel:

$$\text{Marknadsutbytesgrad} = \frac{\text{Marknadsutbyte}}{\text{Försäljning}}$$

3.5.1.14 Kapacitetsgrad

Butikens totala effektivitet framgår av kapacitetsgraden samtidigt som nyckeltalet även visar om organisationen är rätt anpassad till nuvarande såld volym. Kapacitetsgraden framgår genom följande formel:

$$\text{Kapacitetsgrad} = \frac{\text{Täckningsbidrag 1}}{\text{Totala kapacitetskostnader}}$$

Om kapacitetsgraden är lika med 1,0 innebär detta att täckningsbidraget precis räcker till för att täcka uppkomna kostnader för produktion, försäljning och organisation. I detta fall blir överskottet ett nollresultat. Om kapacitetsgraden däremot skulle överstiga 1,0 gör företaget ett överskott men om nyckeltalet understiger denna siffra så blir det underskott. När kapacitetsgraden sjunker innebär detta att kapacitetsunderlaget utnyttjas på ett mindre effektivt sätt. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.6 Nyckeltal

Resultat- och balansräkningar utgör en kvantitativ framställning av butikens resultat. För att förbättra jämförbarheten mellan olika butiker bör vissa faktorer ställas i relation till varandra. Vid effektivitetsbedömning av en investering kan exempelvis omsättningen i absoluta tal relateras till butikens omsättning eller antal anställda. Nyckeltalen visar inte verksamhetens framtida utveckling, men däremot den historiska.

Nyckeltal används för att de separerar rörelsens verksamhet i olika delar, möjliggör bransch- och konkurrentjämförelser, fungerar som mätinstrument för företagets ekonomiska effektivitet, belyser butikens starka och svaga sidor, möjliggör ansvarsdelegering samt förenklar beslutsfattandet i butiken. (Ring & Lönnqvist, 1997)

3.6.1 Räntabilitet på totalt kapital

Räntabiliteten på det totala kapitalet åskådliggör vinstutvecklingen i förhållande till det totala kapitalet. En vinst som bidrar till en hög förräntning påverkar räntabilitetsmåttet positivt och ger en ökad lönsamhet. Detta nyckeltal är opåverkat av verksamhetens kapitalstruktur då det beaktar det totala kapitalet utan hänsyn till uppdelning mellan skulder och eget kapital. Risker som butiken tar genom sin dagliga verksamhet beror på den tillämpade butikspolitik. Denna är uppdelad i bland annat pris-, marknads-, investerings- och produktpolitik och risken kan utläsas genom räntabilitetens spridning över tid. En grundläggande förutsättning för att räntabilitetsmåttet skall ge en rättvisande bild av butiksverksamheten är att butiken fritt kan

välja mellan lånefinansiering och finansiering genom eget kapital. (Johansson & Östman, 1992)

$$RT = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{räntekostnader}}{\text{Genomsnittligt totalt kapital}}$$

3.6.2 Räntabilitet på eget kapital

Räntabiliteten på det egna kapitalet visar avkastningen på ägarnas investerade kapital. Nyckeltalet betonar med andra ord avkastningen på det egna kapitalet men analyserar även rörelsens finansiering. Det går att utläsa rörelserisken som verksamheten tar genom att betrakta spridningen av räntabiliteten över tiden. Denna risk tar hänsyn till den samlade butikspolitikerna men inkluderar även finansieringspolitik. (Johansson & Östman, 1992)

$$RE = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster}}{\text{Genomsnittligt eget kapital}}$$

3.6.3 Soliditet

Soliditeten visar det egna kapitalets storlek i förhållande till det totala kapitalet. Detta nyckeltal mäter verksamhetens finansiella styrka och visar rörelsens långsiktiga betalningsförmåga. En hög soliditet innebär att verksamheten med en större sannolikhet överlever konjunkturnedgångar. (Nilsson, Isaksson & Martikkainen, 2002)

$$\text{Soliditet} = \frac{\text{Eget kapital}}{\text{Totalt kapital}}$$

3.6.4 Kassalikviditet

Likviditeten uttrycker verksamhetens kortsiktiga betalningsförmåga. Nyckeltalet anses ofta vara den mest kritiska företeelsen för verksamheten, eftersom en likviditetsbrist genast bidrar till att butiken försätts i en akut situation. En vanlig tumregel är att butikens kortfristiga skulder skall kunna betalas med verksamhetens likvida medel. Detta betyder att rörelsens kassalikviditet bör överstiga 100 procent. (Nilsson, Isaksson & Martikkainen, 2002)

$$\text{Kassalikviditet} = \frac{\text{Summa omsättningstillgångar} - \text{Varulager}}{\text{Summa kortfristiga skulder}}$$

3.6.5 Lageromsättningshastighet

Lageromsättningshastigheten anger antalet gånger som lagret omsätts i relation till försäljningen. En hög lageromsättningshastighet bör eftersträvas av butiken då en högre omsättningshastighet bidrar till en lägre kapitalbindning i lagret. Därmed minskar behovet av rörelsekapital och samtidigt reduceras inkuransrisken genom kortare lagringstid. (Ring & Lönnqvist, 1997)

$$\text{Lageromsättningshastighet} = \frac{\text{Försäljning}}{\text{Genomsnittligt lager}}$$

3.6.6 Försäljning per arbetad timme (FPAT)

Ett vanligt förekommande nyckeltal inom dagligvaruhandeln är det så kallade FPAT. Den totala försäljningen relateras till antalet arbetade timmar i butiken.

$$FPAT = \frac{\text{Total försäljning}}{\text{Antal arbetade timmar}}$$

3.7 Lojala kunder

I slutändan är all detaljhandel beroende av konsumenterna. Vad, när, hur och varför kunderna handlar kan förklaras genom att betrakta deras inkomster, attityder och valmöjligheter. Därför är det viktigt att uppmärksamma kundernas lojalitet. Kundlojalitet innebär en benägenhet att köpa ett speciellt varumärke eller handla i en viss butik. En kund som är lojal gör det till sin vana att besöka samma butik för att göra sina inköp. Lojaliteten är ett fenomen som är varaktigt över tid. En förutsättning för att kundlojalitet skall föreligga är att kunden har flera valalternativ att välja emellan. En kund som är tvingad att handla i en särskild butik, på grund av att det inte finns något annat inköpsställe inom rimligt avstånd, betraktas inte som lojal. (Holmberg, 2004)

3.7.1 De lojala kundernas bidrag till lönsamheten

Det är lätt att tro att lojala kunder skulle vara mer lönsamma än andra. Uppfattningen bygger ofta på att den lojala kunden handlar mer och kostar mindre att expediera, än kunder som har en förmåga att ständigt välja olika butiker. Aaker (Professor i marknadsföring) menar att butiker inte behöver spendera lika mycket på marknadsföringskostnader för att locka lojala kunder som när det gäller att attrahera andra kundgrupper. Lojala kunder är därmed billigare i drift och mer lönsamma. Butikens driftskostnader är dessutom vanligtvis högre i början av en kundrelation jämfört med när en stabil sådan mellan butik och kund har etablerats. (Holmberg, 2004)

Detta enkla samband mellan lojalitet och lönsamhet kan dock ifrågasättas. Det är svårt att undersöka om ett sådant samband verkligen existerar. Det individuella beteendet beskrivs i termer av lojalitet medan det ackumulerade ekonomiska resultatet beskrivs som lönsamhet. Antingen måste varje enskild kunds lönsamhet beräknas separat eller också måste hela kundgruppens lojalitet räknas ut. Ytterligare ett problem ligger i påståendet att det är billigare att ha lojala kunder. (Holmberg, 2004) Enligt Söderlund ska storkundernas ökade kostnader beaktas då dessa till exempel får mängdrabatt eller andra förmåner och ställas i relation till omsättningsökningen. Det kan med andra ord vara de kunder som inte får extraförmåner, till exempel de mellanstora kunderna, som är mest lönsamma. (Söderlund, 2001)

Lojala kunder ger i alla fall butiken en ökad trygghetskänsla då den vet att kunden återkommer. Verksamhetsplaneringen blir därför smidigare och de framtida intäkterna kan uppskattas på ett lättare sätt. Oliver menar att företag med lojala kunder kan ha ett mer offensivt synsätt vid budgeteringen. Upplevs butiken som unik lockas kunderna inte lika mycket av konkurrenternas erbjudanden och blir därmed mindre priskänsliga. Butiken i fråga skaffar sig därmed en konkurrensfördel genom differentiering. I sådana fall kan den monopolistiska konkurrensen växa fram menar nationalekonomen Chamberlin. (Söderlund, 2001)

3.8 ICA-koncernen¹

Nedanstående avsnitt beskriver ICA:s vision, mission, finansiella mål samt strategier.

3.8.1 Vision

ICA:s vision är: ”Vi ska göra varje dag lite enklare”.

3.8.2 Mission

Deras mission lyder enligt följande: ”Vi ska bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider”.

3.8.3 Finansiella mål

På lång sikt vill ICA öka sin omsättning snabbare än vad konkurrenterna ökar på respektive delmarknad. ICA:s lönsamhetsmål är därför att nå en rörelsemarginal på 3,5-4,0 procent och avkastningen på det egna kapitalet skall vara minst 14-16 procent över konjunkturcykel. Soliditeten, den långsiktiga betalningsförmågan, bör ligga mellan 30 och 35 procent.

3.8.4 Strategi

ICA:s arbetssätt karaktäriseras av följande nyckelord: prioritering, förenkling, samordning och kostnadsreducering. I konkreta termer sammanfattas detta i nedanstående strategier:

- *Utnyttja ICA:s storskalighet genom samordningen av centrala funktioner och koncept.*
Genom att samordna de centrala funktionerna på nordisk nivå kan synergier mellan bolagen tas till vara.
- *Lokalt anpassade koncept*
Kunderbjudanden anpassas efter kundens önskemål på såväl den lokala som den geografiska marknaden.
- *Kostnadseffektivitet*
- *Pris och sortiment*
Denna strategi går ut på att pressa priserna samt att anpassa sortimentet till det bättre.
- *Gemensam formatstrategi*
I Sverige och Norge har ICA-koncernen en gemensam formatstrategi för sina verksamheter. Denna omfattar fyra format; stormarknader, supermarket-, lågpris- och närbutiker.
- *Etablering och förnyelse av butiker*
- *Erbjuda ett sortiment med fokus på egna märkesvaror, färskvaror och non-food*
Dessa satsningar skall bidra till en ökad försäljning och lönsamhet.
- *Samhällsansvar*
ICA kombinerar storskalighet med en stark lokal förankring. ICA vill arbeta för ett långsiktigt hållbart samhälle genom att arbeta för en bättre miljö och hälsa hos kunder och medarbetare.

¹ ICA:s verksamhetsberättelse 2005

3.9 Självscanning

Under de senaste åren har informationsteknologin utvecklats i snabb takt. Enligt HUI kommer denna utveckling att fortsätta åtminstone till år 2010. Den teknologiska utvecklingen utgör tillsammans med internationaliseringen en av de viktigaste förändringarna för den nordiska handeln under kommande år. Enligt HUI:s bedömning kommer informationsteknologin dock att spela större roll för informationsflödet mellan producent, grossist och detaljist. Däremot finns det ett antal andra tillämpningar av informationsteknologi som med stor säkerhet blir till intresse för de enskilda hushållen. Ett exempel på detta är självscanning.

Butikernas scanningutrustning och streckkodssymboler på förpackningarna underlättar arbetet när försäljningstransaktionerna skall registreras. Dessa två koncept bygger på EDI-tekniken som innebär en direkt överföring av strukturerad affärsdata mellan datorer på elektronisk väg. I dagsläget hanteras de flesta affärstransaktionerna papperslöst. (Jacobsson, Johansson & Larsson, 1996)

Den portabla säljscanningen utnyttjas än så länge inte fullt ut av dagligvarubutikerna i Sverige som tillämpar konceptet. Dagligvaruhandeln använder inte möjligheten att kommunicera på ett kommersiellt sätt med kunderna genom den bärbara handdatorn när inköpen görs. Framtiden får utvisa om självscanningens möjligheter kommer att utvecklas ytterligare. (Bergström & Pettersen, 2006)

3.9.1 Fördelar med självscanning enligt branschen

Systemet med självscanning innebär fördelar för såväl dagligvaruhandeln i stort som för den enskilda kunden. Kunderna får tillgång till speciella självscanningskassor där registrering och betalning går fort vilket leder till kortare kassaköer. Under hela inköprundan kan kunderna dessutom följa slutsummans storlek i handdatorns display och på så vis ha mer kontroll över vad som handlas. Kunderna behöver inte heller anstränga sig lika mycket vid upp- och nedpackning av varor från kundvagn till bärkasse då antalet sådana moment reduceras.

Fördelar som kan åtnjutas av dagligvaruhandeln är i sin tur; en minskad arbetsbelastning bland personalen då kunderna själva gör en del av arbetet genom att registrera sina varor samt rationaliseringsvinster som antingen kan minska personalkostnaderna eller variera arbetsuppgifterna så att kunden bemöts på ett mer personligt sätt i butiken. Tjänsten marknadsförs hos ICA i informationsbroschyren "Börja självscanna nu!". Broschyrens budskap är att användning av självscanning är ett roligare sätt att handla på.

Trots alla dessa fördelar anser Anselmsson att ingen butik endast bör tillämpa självscanning eftersom detta leder till minskad service gentemot kunderna då dessa vill kunna välja att handla på vanligt sätt eller variera sitt handlingsmönster. Han framhäver också att konceptet endast bör införas av butiker som redan har en hög servicenivå eftersom självscanning i andra typer av butiker lätt kan uppfattas som något störande bland kunderna som införas för kostnadsbesparingar och inte ses som ett utökat tjänsteerbjudande. (Bergström & Pettersen, 2006)

3.9.2 Hur går det till?

För att kunna börja använda självscanning måste kunden först och främst ha ett Ica Kort. Därefter skall kunden registrera sig i butiken och få information om hur inköp med hjälp av självscanning går till. När detta är gjort kan kunden, vid varje inköpstillfälle, dra sitt ICA Kort i kortläsaren vid självscanningstationen, en gul lampa lyser då för den scanner som kunden skall ta.

Samtliga varor skall sedan scannas in genom att kunden håller varans EAN-kod några centimeter framför scannern och samtidigt trycker in den gula avtryckaren. Ett ”blippande” ljud bekräftar att varan är registrerad och varans pris syns i displayen. Varorna läggs sedan ner i kassarna. Vid inköp av lösviktsvaror, som till exempel frukt, grönsaker och lösgodis, lägger kunden påsen på en pekvåg och trycker på den symbol som motsvarar varan. Kunden får då fram en etikett med en EAN-kod som skall fästas på påsen och sedan scannas in. Etiketten visar varans art, vikt samt pris. Vissa varor scannas in via så kallade ”självs scanningsskyltar” som sitter i närheten av den aktuella varan. Exempel på sådana varor är frukt och grönsaker som köps styckvis samt drickabackar.

Scannerns display visar hur många och vilka varor som kunden har scannat in samt varornas priser och den totala summan före eventuella rabatter. Om kunden av misstag scannat in en vara eller ångrar en tidigare inscanning, justeras detta nästan på samma sätt som vid inscanning. I stället för att använda den gula avtryckaren, trycker kunden på självscannerns minusknapp.

När inköpsrundan är klar går kunden till den kassa som är speciellt avsedd för självscanningkunder och lämnar över scannern till kassörskan. Om det är någon vara som inte har gått att scanna in lämnas denna över till kassörskan för registrering. Sedan skall kunden dra sitt ICA Kort och lämna över eventuella rabattkuponger, pantkvitton och bonuscheckar för att slutligen betala på vanligt sätt. Köpet är därefter klart och kunden går från kassan med sina färdigpackade kassar.

Vid någon av de första gångerna som självscanning används kommer det att bli en avstämning när kunden kommer fram till kassan. Detta innebär att kunden får plocka upp sina varor på bandet och kassörskan ”slår in” varorna på traditionellt sätt och stämmer av med scannern om det förekommer några avvikelser. Skulle det förekomma avvikelser, redovisas dessa på kvittot. Kunden betalar sedan som vanligt och packar ner sina varor igen. Avstämningar kommer sedan i fortsättningen att ske slumpmässigt. (Börja självscanna nu!)

4 Empiri

För att läsaren skall få en översiktlig bakgrundsbild av investeringen i självscanning inleds empiriavsnittet med en intervju med chefen för butiksdata. Här redovisas sedan resultatet av de intervjuer som gjorts med butikscheferna, personalen samt kunderna. Materialet har grupperats och klassificerats i diagram och för att göra framställningen ännu mer överskådlig samt för att uppmärksamma eventuella trender.

4.1 Intervju med chef för butiksdata

Hösten 2002 började ICA med självscanning i en pilotbutik i Uppsala. Därefter har 106 ICA-butiker infört konceptet. De flesta butiker som har självscanning är Maxi-, men även Kvantum- och Supermarketbutiker har infört detta. Från början trodde ICA att de skulle spara tid, men den största vinsten har visat sig vara att kunden tycker det är roligare och att det går fortare att handla. Samtidigt var deras syfte att öka kundnöjdheten. Coop var före ICA med självscanning men nu delar ICA förstaplatsen i världen med Albertsons, en butik i USA om att vara världsledande. Det finns någon eller några fristående handlare utöver ICA och Coop som håller på att prova självscanning.

Självscanning är ett dyrt system och ICA gick in med ”blankt papper”. Innan införandet gjorde de investeringskalkyler och räknade extremt mycket på detta. Eftersom varje butik har eget resultat- och driftansvar så är det upp till den enskilde handlaren, inte ICA centralt, att avgöra om självscanning skall införas i butiken. Men ändå har snart alla Maxibutiker infört detta system. ICA har gjort uppföljningar av investeringen, men dessa är konfidentiella.

4.2 Butik A

4.2.1 Sammanställning av intervju med butikschefen

Självscanning infördes i denna butik i februari 2005. Den totala investeringen med terminaler och kassadiskar kostade 3,3 miljoner kronor. Ett serviceavtal är också knutet till denna investering, vilket kostar 169 600 kronor per år. Avskrivning på investeringen görs med 15 procent i 7 år. Andelen genomförda köp, det vill säga avslut, av självscanningkunder uppgår i dagsläget till 25 procent och dessa kunder står för 35 procent av försäljningen. Antalet registrerade självscanningkunder i denna butik uppgår till 11 500 stycken. Butiken överväger ett eventuellt införande av självutcheckning inom en snar framtid. Än så länge har inte personalstyrkan påverkats av införandet, men på sikt kommer det att ha inverkan, eftersom allt fler kunder börjar använda självscanning och kassörskorna får mindre att göra. Varken svinn eller övervakningskostnaderna har ökat något märkbart sedan införandet av självscanning.

För att öka andelen kunder som använder självscanning har butiken annonskampanjer, tävlingar samt till och från, värdinnor i entrén som informerar om självscanning. Kunder som handlar regelbundet hjälper till att öka lönsamheten, därför premierar butiken stor- och stamkunder (även bland icke-självscanningkunder). I och med att självscanning ger ett mervärde bidrar systemet till att fler kunder väljer att självscanna. Butikens marknadsansvarige inriktar sig på kundspecifik marknadsföring samt utvärderar lojalitetsfrågor.

De fördelar som butikschefen ser med självscanningen är bekvämt för kunden och att slutsumman visas på displayen. Även arbetsmiljön för kassörskorna har blivit bättre.

Nackdelarna är att kunderna måste hålla sig koncentrerade för att inte glömma att scanna in någon vara samt att avstämningarna kan uppfattas som ett störande moment.

Under intervjun framkom det också att de även startade ett bageri under år 2005 samt att en stor utdelning gjordes under samma år.

4.2.2 Sammanställning av intervju med personal

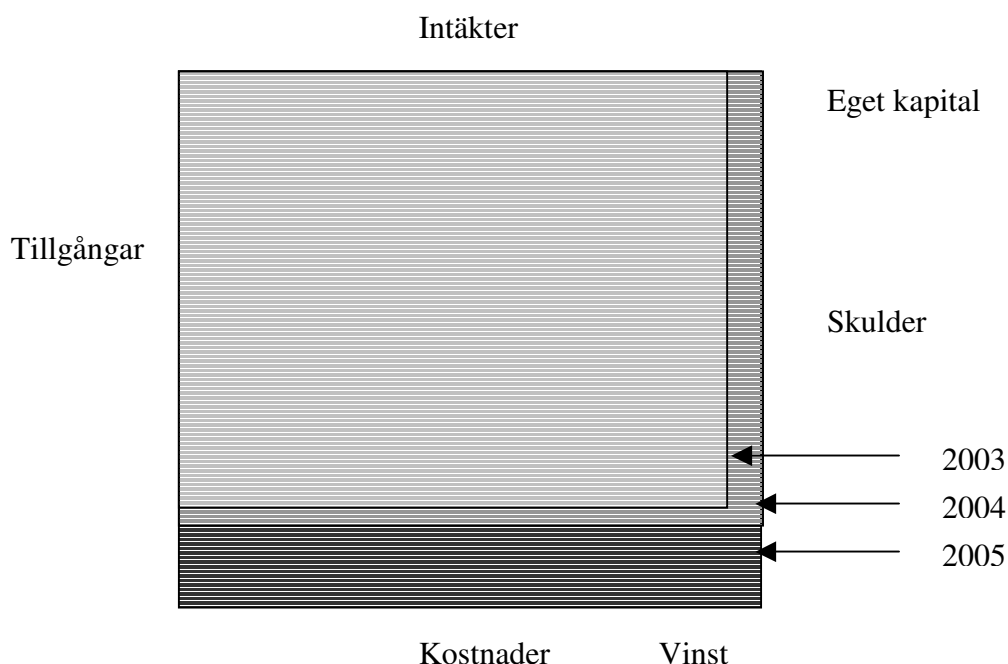
I denna butik säger personalen att de har fått en bättre arbetsställning och därmed slipper belastningsskador. Arbetsuppgifternas karaktär har även förändrats då personalen roterar bland de olika kassorna. Däremot upplever de att de får mindre tid med kunden i en självscanningskassa jämfört med i en vanlig kassa. När kunden handlar i en traditionell kassa plockas varorna först upp på bandet och sedan ner i kassarna, då har kassörskan mer tid att prata med kunden. Systemet är dock fortfarande under utveckling eftersom rutinerna ännu inte är fastställda.

Det händer inte så ofta vid avstämning att det inscannade beloppet skiljer sig ifrån det avstämda värdet. I början var det oftare som kunderna missade att scanna in någon vara. Om kunden tenderar att ofta göra fel sker avstämning av denna kund mer frekvent. Detta kan leda till att kunden själv i stället väljer att handla på traditionellt sätt. En gång har det hänt att en kund har blivit avstängd på grund av uppenbart missbruk av systemet.

De fördelar som personalen framhäver med självscanning är följande; systemet är suveränt eftersom det går fortare vilket leder till kortare köer och kassörskorna slipper tunga lyft. Nackdelarna är att impulsköpen minskar samt att kunderna lätt kan bli irriterade när det blir avstämning. Slutligen hävdar personalen att de själva använder självscanning när de handlar.

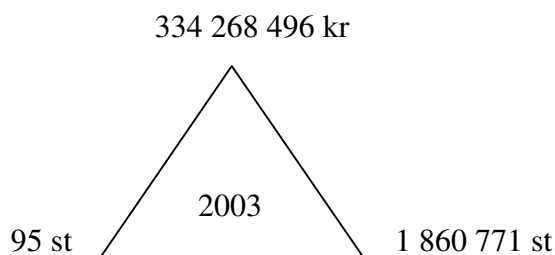
4.2.3 Fyrkantsmodellen

Nedan följer fyrkantsmodellen som grafiskt beskriver den ekonomiska utvecklingen i butik A under åren 2003-2005. Förhållandet mellan fyrkantens bredd och höjd beskriver relationen mellan butikens resultat- och balansposter. Vinsten i vår modell avser resultatet före bokslutsdispositioner och skatt. Intäkterna har reducerats med varukostnaden vilket därmed avser bruttovinsten samt övriga nämnda intäkter. Varje centimeter motsvarar 10 000 000 kronor. Butikens tillgångar har ökat mellan åren, speciellt från år 2004 till 2005. Intäkterna har ökat mer än kostnaderna vilket har lett till en positiv vinstutveckling. Dessutom har butikens skulder minskat mellan de två första åren och sedan ökat det sista året, 2005. Se bilaga 1 för att se fördelningen mellan de olika posterna.

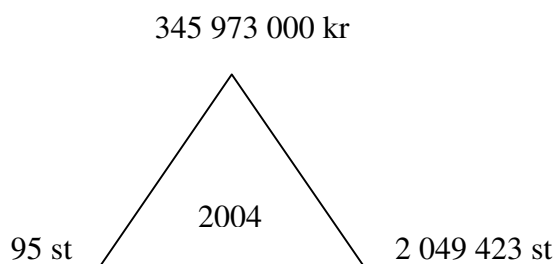


4.2.4 Trekantsmodellen

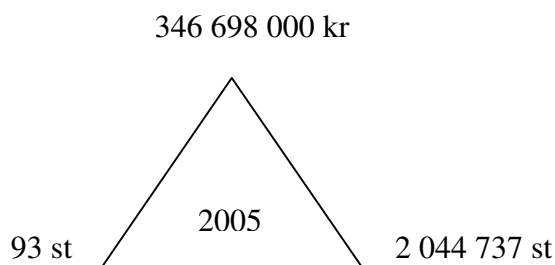
Trekantsmodellen visar relationen mellan finans, subjekt och objekt. I detta fall är finans lika med omsättningen, subjekt motsvarar antalet årsanställda och objekt likställs med antalet avslut (genomförda köp). Som synes har omsättningen ökat mellan de tre åren, speciellt mellan år 2003-2004. Antalet anställda har varit ungefär detsamma, men minskat med två personer år 2004-2005. Antalet avslut, däremot, har ökat mellan de första två åren, och sedan minskat mellan år 2004-2005.



Genomsnittsköpet beskriver förhållandet mellan antalet kundavslut och omsättningen. År 2003 uppgick genomsnittsköpet till 180 kronor per köp. Omsättningen per anställd uppgick till 3 518 616 kronor under året.



Varje kund köpte dagligvaror för i genomsnitt 169 kronor per köp år 2004 i den aktuella butiken. Varje anställd sålde i snitt för 3 641 821 kronor innevarande period.



Under år 2005 handlade kunderna för 170 kronor i genomsnitt per köp. Personalen sålde för 3 727 935 kronor per person under samma period.

Ur ovanstående beräkningar går det att utläsa att personalen har ökat sin försäljning mellan de tre åren. Genomsnittsköpet har däremot minskat mellan åren 2003-2004 för att sedan stagnera.

4.2.5 Lönsamhetspyramiden

Nedanstående figur sammanfattar lönsamhetspyramidens centrala beståndsdelar i tabellform under år 2005. Denna tabell åskådliggör den lönsamhet som investeringen självscanning genererat i den aktuella butiken. Täckningsbidraget för investeringen är starkt positivt. Satsningarna på marknadsföring avseende självscanning har också gett ett positivt utfall. Butikens rörelseresultat efter avskrivningar för investeringen uttrycks i termer av överskott och även här kan ett positivt resultat skönjas. Överskottsgraden avser investeringens effektivitet och denna överstiger 90 procent.

Täckningsbidrag 1	Marknadsutbyte	Överskott	Överskottsgrad
30 338 793	30 305 793	29 641 193	90,3 %

Tabell 1: Sammanställning av lönsamhetspyramiden.

Följande schematiska framställning beskriver lönsamhetspyramidens kringfaktorer. Täckningsgraden avseende självscanning visar att de tjänar 92 öre per varje bruttovinstkrona efter att särkostnaderna dragits bort. Investeringens nollpunkt visar att butiken måste ha en bruttovinstförsäljning på minst 754 978 kronor per år för att inte redovisa ett förlustresultat, vilket motsvarar en säkerhetsmarginal på 97,7 procent. Butiken gör en förtjänst på 92 procent av varje bruttovinstkrona efter att marknadsföringskostnaderna är borttagna, vilket

marknadsutbytesgraden utvisar. Butikens kapacitetsgrad uppgår till 43,5 och detta visar att butiken gör ett rejält överskott på denna investering.

Täckningsgrad	92,4 %
Nollpunkt	754 978
Säkerhetsmarginal	97,7 %
Marknadsutbytesgrad	92,3 %
Kapacitetsgrad	43,5

Tabell 2: Sammanställning av lönsamhetspyramiden.

4.2.6 Nyckeltal

Butikens räntabilitet på det totala kapitalet har varierat i viss mån mellan åren. Under år 2005 sjönk detta nyckeltal marginellt. Räntabiliteten på det egna kapitalet har ökat en del mellan år 2003 och 2004. Samtidigt har soliditeten ökat mellan år 2003 och 2004 för att sedan sjunka år 2005. Kassalikviditeten har förändrats under perioden och var som högst år 2004. Lagrets omsättningshastighet har legat på en jämn och hög nivå. Personalen har bidragit med 2638 kronor till försäljningen per arbetad timme år 2004 och följande år sålde de för något mindre per timme.

	2003	2004	2005
RT	22,1 %	30,7 %	28,2 %
RE	49,1 %	64,6 %	61,1 %
Soliditet	46,2 %	48,7 %	44 %
Kassalikviditet	106 %	135 %	102 %
Lageromsättningshastighet	33,1 ggr	33,7 ggr	32,7 ggr
FPAT	-	2638	2420

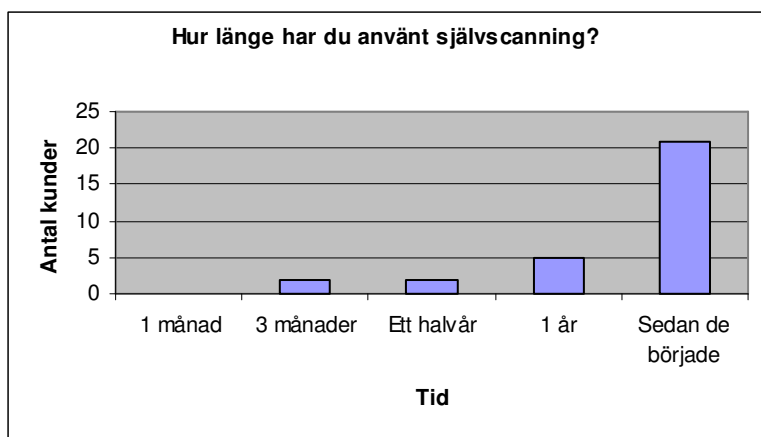
Tabell 3: Sammanställning av butikens nyckeltal.

4.2.7 Sammanställning av kundintervjuer

Kundintervjuerna är indelade i självscanningkunder och ej självscanningkunder.

4.2.7.1 Självscanningkunder

Större delen av de tillfrågade kunderna i butik A, 70 procent, uppger att de har använt självscanning sedan starten det vill säga i nästan två år. En sjättedel av självscanningkunderna har använt systemet i cirka ett år. Övriga 13 procent har använt det i ett halvår eller kortare tidsperiod.



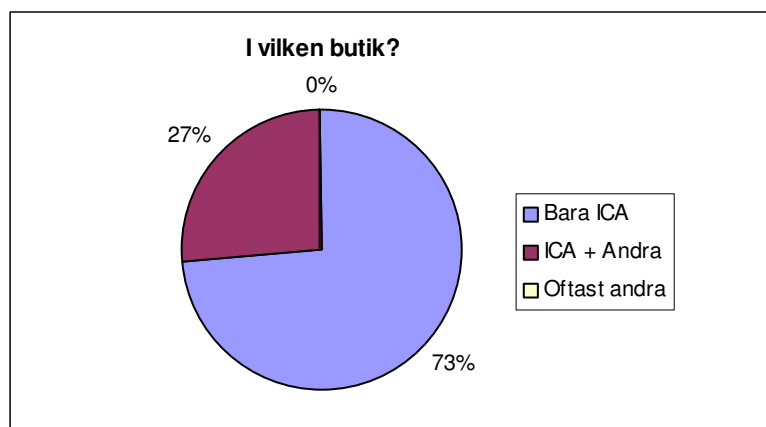
Figur 4: Tidsperiod som kunderna har använt sig av självscanning.

De olika anledningarna som förklarade kundernas användning av självscanning framgår av följande text. Drygt hälften av de tillfrågade kunderna angav smidighet som en viktig faktor eftersom de tyckte att det går fortare att handla med en scanner genom att de packar ned varorna direkt i kassarna. En tredjedel av intervjupersonerna framhöll att de kortare köerna var en avgörande faktor till att de valde att scanna sig fram mellan hyllorna. De resterande 13 procenten var nyfikna eller hade påverkats av reklamen.

Tre fjärdedelar av de tillfrågade självscanningkunderna angav att det alltid använder sig av självscanning när de handlar i den aktuella butiken. De resterande 25 procenten uppger att de inte alltid använder självscanning när de handlar. Orsakerna till detta var bland annat att de inte ansåg det vara nödvändigt vid mindre inköp eller att de ibland glömmet att ta med ICA-kortet.

Nästan alla kunderna, vilket utgör 93 procent, handlar endast det de behöver, vilket de även gjorde innan de började med självscanning. Enligt de tillfrågade påverkas därför inte slutsumman på kvittot av deras användning. Endast 7 procent uppger att de spenderar mer pengar på dagligvaror nu än tidigare. Majoriteten av de intervjuade kunderna, 90 procent, hävdar att de inte i dagsläget handlar oftare i denna butik på grund av självscanning. En tiondel går oftare och handlar i den aktuella butiken sedan de börjat självscanna.

I butik A är det vanligast bland intervjupersonerna, det vill säga 43 procent av de tillfrågade kunderna, att de handlar dagligvaror en till två gånger i veckan. Det är nästan lika vanligt, i 40 procent av fallen, att inköpen sker två till tre gånger i veckan. Resterande 17 procent handlar var och varannan dag. Den största andelen av de tillfrågade kunderna handlar enbart i ICA-butiker. Den återstående andelen handlar både i ICA-butiker och övriga dagligvarubutiker.



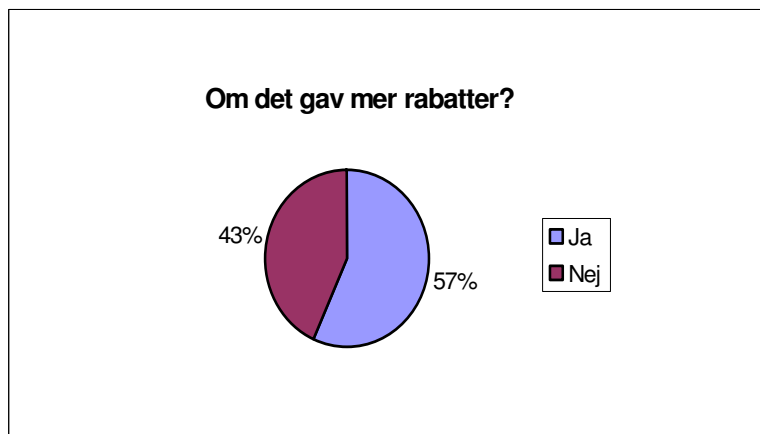
Figur 5: Den proportionerliga andelen självscanningkunder som väljer att göra sina inköp hos ICA.

4.2.7.2 Ej självscanningkunder

Kunderna hade många olika förklaringar till att de inte valde att nyttja systemet med självscanning. En tredjedel av kunderna angav att det helt enkelt inte blivit av, 20 procent menade att det gick bra att handla på traditionellt sätt, 13 procent kom från andra orter och handlar därför sällan här och lika många uppgav glömska som orsak. Några kunder, 10 procent, ansåg att systemet verkade för avancerat för att kunna lära sig snabbt. Den resterande tiondelen av kunderna framhöll att de var för gamla för nymodigheter, hade svårt att bestämma sig för vad de skulle handla eller inte hade någon kunskap om systemet. Kommentarer som uppstod vid intervjuerna var bland annat; ”kostar inte det pengar?”, ”då

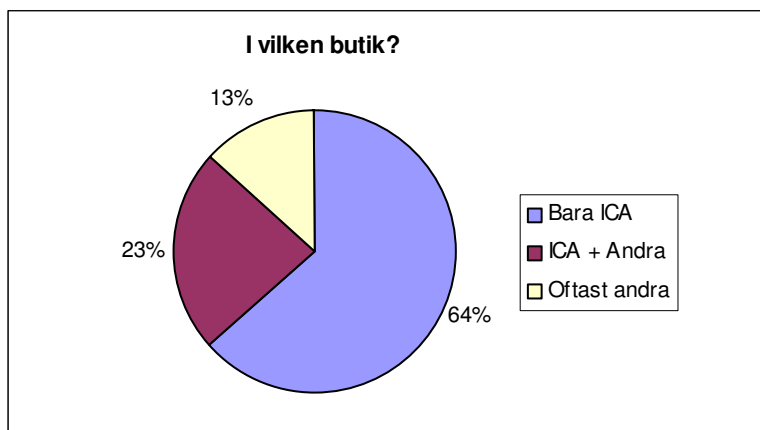
måste man plocka upp varorna så ofta”, ”jag är ju van att handla på vanligt sätt” och ”jag vet inte hur det fungerar”.

Kunder som i dagsläget inte använder självscanning skulle börja använda systemet om det fanns fler incitament i form av rabatter kopplade till systemet. Hela 57 procent av de tillfrågade kunderna skulle börja använda sig av självscanning om de kunde spara pengar på det genom fler förmånliga erbjudanden.



Figur 6: Andel kunder som i dagsläget inte använder självscanning men som skulle börja om de fick mer rabatter.

De tillfrågade kunderna som inte använder självscanning handlar mestadels en till två gånger i veckan, dessa utgör 43 procent. En nästan lika stor andel, 37 procent, handlar två till tre gånger i veckan och resterande 20 procent handlar nästan varje dag. Mer än hälften av de intervjuade kunderna väljer att göra alla sina inköp i enbart ICA-butiker.



Figur 7: Den proportionerliga andelen icke självscanningkunder som väljer att göra sina inköp hos ICA.

4.3 Butik B

4.3.1 Sammanställning av intervju med butikschefen

Butiken införde självscanning i april 2005. Investeringen kostade drygt 3 miljoner kronor och finansierades med eget kapital. Den skrivs av linjärt med en nyttjandeperiod på 7 år. Varje enskild scanner kostar 8 000 kronor. Butiken har ett serviceavtal som kostar ungefär 11 000 kronor i månaden. I samband med att investeringen genomfördes köptes 8 nya kassadiskar in

för totalt 600 000 kronor. I dagsläget använder 26-27 procent av kunderna självscanning när de handlar. Detta motsvarar 32-35 procent av den totala försäljningen. Butiken undersöker möjligheten att införa självutcheckning i framtiden för att öka kundnyttan. Tvärtemot vad alla verkar tro så har personalstyrkan ökat efter införandet av självscanning och svinnet var det lägsta någonsin år 2005. Bevakningskostnaderna ligger på samma nivå som tidigare.

Till lönehelger har butiken en självscanninginformation som fångar in kunder för att fler skall börja använda självscanning. Butiken satsar även på annonsering, tävlingar och reklam angående självscanning. Extra kupongerbjudanden skickas ut till kunder som inte använt självscanning på ett tag. Butikschefen tror att självscanningen har bidragit till att kunderna blivit mer lojala. Dessutom anser han att de lojala kunderna bidrar till en ökad lönsamhet. Det finns en lojalitetsansvarig som följer upp kundnöjdhet och gör kundundersökningar. Butiken belönar stor- och stamkunder med olika erbjudanden.

Butikschefen ser följande fördelar och nackdelar med investeringen; ”jag ser det som en kundinvestering som har lett till minskad sjukfrånvaro, kortare kassaköer och en högre servicenivå. Det går 5 gånger så fort i en självscanningkassa. Däremot finns det alltid en risk för stölder. Tack vare avstämningarna märker tjuvarna dock ut sig själva. Systemet främjar därför ärlighet.”

Under intervjun framkom det även att butiken betalar 1,5 % av resultatet i form av royalty till ICA-koncernen. Butikschefen placerar likvida medel i fonder i stället för att förvara dem i kassa och bank för att erhålla avkastning. Personalen i butiken har även börjat med att plocka upp varorna själva då de anländer till butiken i stället för att köpa denna tjänst av leverantörerna. Ett nytt tidssystem har även införts i butiken.

4.3.2 Sammanställning av intervju med personal

Enligt personalen har självscanningen påverkat arbetsuppgifterna på ett positivt sätt. I stället för att sitta och mata varor hela tiden har deras roll blivit mer av att vara värdinna. Därmed har arbetet blivit mindre stressigt och mer ergonomiskt. De upplever själva att de har mer kundkontakt nu än tidigare och det känns som att de har mer ”status” nu.

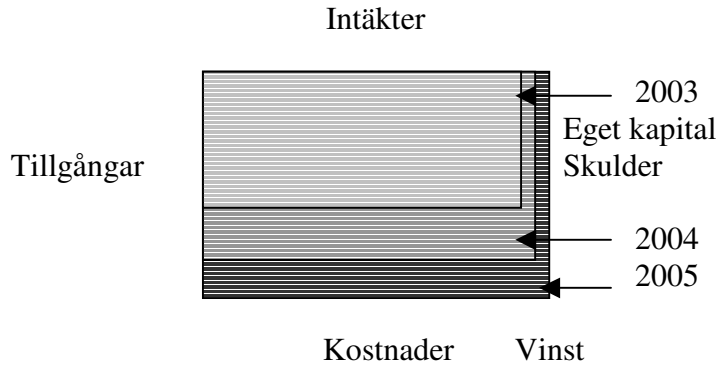
Det händer några gånger per dag att det inscannade värdet inte stämmer överens med det avstämda värdet, men det rör sig oftast om små differenser. Vanligtvis handlar det om lösviktsvaror som har vägts av kunden men glömts att scanna in. En gång har det hänt att en kund har blivit ertappad med att medvetet missbruka systemet och därför blivit avstängd. Avstämning görs slumpmässigt och oftare bland nyregistrerade kunder än hos vana självscanninganvändare. Ju oftare det förekommer avvikelser desto fler avstämmningar kommer att göras.

Fördelar med självscanning är enligt personalen att arbetsuppgifterna är omväxlande och innebär mer personlig kontakt med kunderna. Självscanning är roligare för kunderna att använda och innebär kortare köer samt extra service om tid finns. Nackdelen är att viss irritation vid avstämning kan uppstå. Avslutningsvis säger intervjupersonerna att de själva använder självscanning när de handlar.

4.3.3 Fyrkantsmodellen

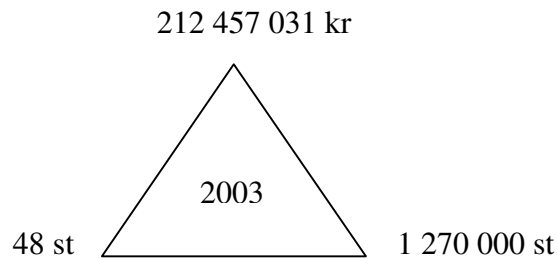
Fyrkantsmodellen beskriver grafiskt den ekonomiska utvecklingen i butik B under åren 2003-2005. I denna modell motsvarar varje centimeter 10 000 000 kronor. Vinsten i vår modell avser resultatet före bokslutsdispositioner och skatt. Intäkterna har reducerats med

varukostnaden vilket därmed avser bruttovinsten samt övriga nämnda intäkter. Butiksintäkterna har ökat mellan åren men inte i samma omfattning som tillgångarna. Vinstutvecklingen har varit positiv och relativt jämn eftersom kostnaderna har ökat marginellt och intäkterna desto mer. Däremot har det egna kapitalet år 2005 mer än fyrdubblats jämfört med år 2003. Se bilaga 1 för att se fördelningen mellan de olika posterna.

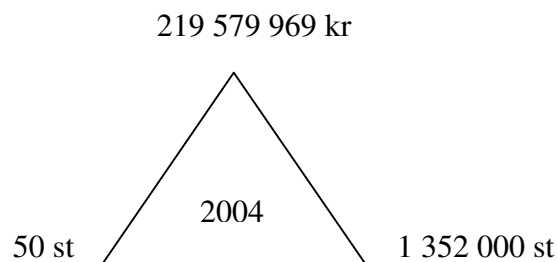


4.3.4 Trekantsmodellen

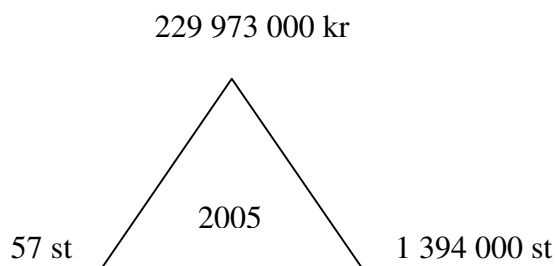
Subjektet i nedanstående figurer motsvaras av antalet årsanställda, objektet står för antalet genomförda köp och finansdelen beskriver butikens omsättning. Samtliga delar, även antalet anställda, har ökat mellan åren.



Relationen mellan antalet genomförda köp och omsättningen beskriver genomsnittsköpets storlek. Kunderna handlade för i genomsnitt 167 kr per gång år 2003. Omsättningen per anställd uppgick till 4 426 188 kronor under samma period.



Storleken på kundernas genomsnittliga köp uppgick till 162 kronor under år 2004. De anställda sålde dagligvaror för 4 391 599 kronor per person under samma period.



Under år 2005 handlade kunderna för i genomsnitt 165 kronor per inköp. Varje anställd sålde dagligvaror för i snitt 4 034 614 kronor per person under året.

Genom att studera ovanstående trekantsmodeller kan följande trender utläsas. Mellan år 2003 till 2005 har personalen minskat sin omsättning per person. Under år 2004 minskade genomsnittsköpets storlek för att sedan öka nästkommande år.

4.3.5 Lönsamhetspyramiden

Lönsamhetspyramidens centrala beståndsdelar sammanfattas här nedan i tabellform för år 2005. Här åskådliggörs den lönsamhet som självscanningen frambringt i den valda butiken. Investeringen har bidragit till ett positivt täckningsbidrag. Marknadsföringssatsningarna avseende investeringen har även de gett ett positivt resultat. Överskottet visar butikens rörelseresultat efter avskrivningar eller med andra ord det som återstår sedan samtliga kostnader är betalda och även detta är positivt. Investeringens effektivitet som utvisas av överskottsgraden överstiger i detta fall 80 procent.

Täckningsbidrag 1	Marknadsutbyte	Överskott	Överskottsgrad
13 200 518	13 100 518	12 427 947	81,9 %

Tabell 4: Sammanställning av lönsamhetspyramiden.

Lönsamhetspyramidens kringfaktorer framställs i följande tabell. Butiken tjänar 87 procent av varje såld krona på tillämpandet av självscanning sedan de specifika kostnaderna reducerats från bruttovinsten och detta utläses av täckningsgraden. Butiken måste nå upp till en bruttovinstförsäljning på minst 888 523 kronor per år för att inte gå med förlust, vilket nollpunkten utvisar. Detta motsvarar i sin tur en säkerhetsmarginal på 94,1 procent. Marknadsutbytesgraden visar att butiken gör en förtjänst på cirka 86 öre på varje bruttovinstkrona efter att marknadsföringskostnaderna reducerats. Den totala effektiviteten är hög vad gäller självscanning i denna butik, vilket kan utläsas av kapacitetsgraden, som för övrigt uppgår till 17,1.

Täckningsgrad	87 %
Nollpunkt	888 523
Säkerhetsmarginal	94,1 %
Marknadsutbytesgrad	86,3 %
Kapacitetsgrad	17,1

Tabell 5: Sammanställning av lönsamhetspyramiden

4.3.6 Nyckeltal

Butikens räntabilitet på det totala kapitalet har legat på samma nivå under perioden. Däremot har räntabiliteten på det egna kapitalet sjunkit rejält under samma period. Samtidigt har soliditeten haft en positiv utveckling. Kassalikviditeten har ökat sedan år 2003 för att sedan

stabiliseras under nästkommande år. Lagrets omsättningshastighet har legat på en jämn och hög nivå.

	2003	2004	2005
RT	21,1 %	22,20%	22,60%
RE	420 %	142%	90,7%
Soliditet	9,8%	19,6%	28,7%
Kassalikviditet	31,8%	58,1%	58,7%
Lageromsättningshastighet	33,7 ggr	33,1 ggr	32,7 ggr

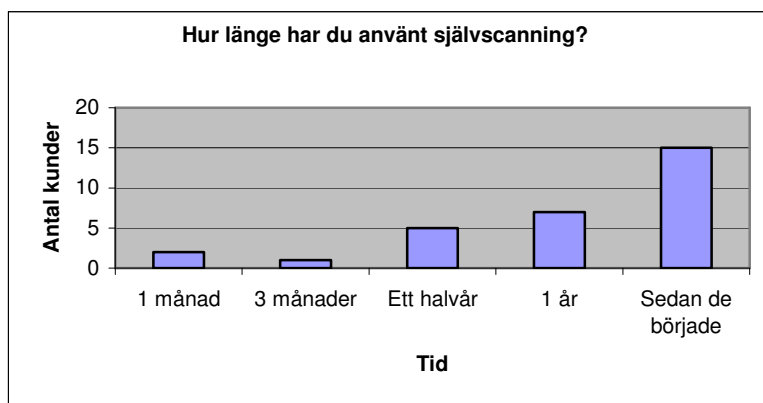
Tabell 6: Sammanställning av butikens nyckeltal.

4.3.7 Sammanställning av kundintervjuer

Kundintervjuerna är indelade i självscanningkunder och ej självscanningkunder.

4.3.7.1 Självscanningkund

Nedanstående diagram visar hur länge de tillfrågade kunderna har använt sig av självscanning. Hälften av kunderna har använt självscanning sedan det infördes i butiken. Cirka 23 procent har använt det i ett år, 17 procent i ett halvår, 3 procent i tre månader och slutligen 7 procent i endast en månad.

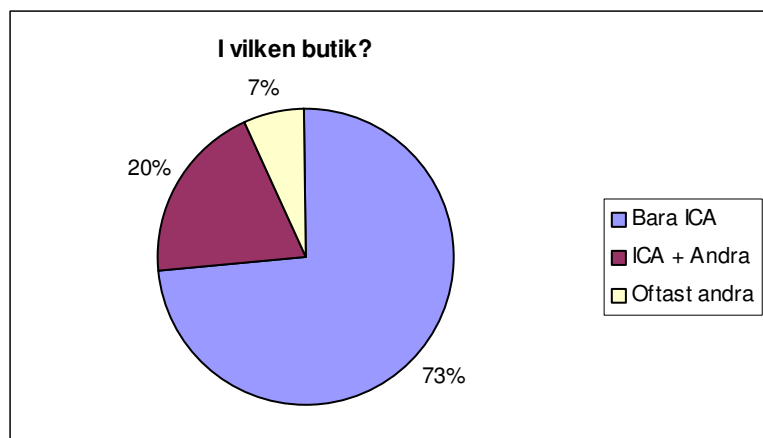


Figur 8: Tidsperiod som kunderna har använt sig av självscanning.

Hela 47 procent av kunderna ansåg att deras användning berodde på att det är smidigt på grund av att inköpssumman kan läsas av direkt i displayen och att det blir mindre lyft. Sedan var det 33 procent av kunderna som valde självscanning framför att handla på vanligt sätt därför att det går fortare och är kortare köer. Nyfikenheten gjorde att 17 procent av kunderna började använda sig av systemet. Slutligen var det endast 3 procent som påverkades av reklamen för att börja självscanna.

En övervägande del, det vill säga 97 procent, använder alltid självscanning när de handlar i denna butik. Andelen kunder som anser att de handlar oftare i denna butik jämfört med innan de började använda självscanning uppgår till 20 procent. Endast 7 procent handlar för ett större belopp nu, övriga 93 procent handlar för samma summa som tidigare.

De flesta av självscanningkunderna, 57 procent, handlar mellan en till två gånger i veckan, 30 procent handlar två till tre gånger i veckan och resterande 13 procent handlar tre till fyra gånger i veckan. Dessa inköp görs till största delen i en ICA-butik.

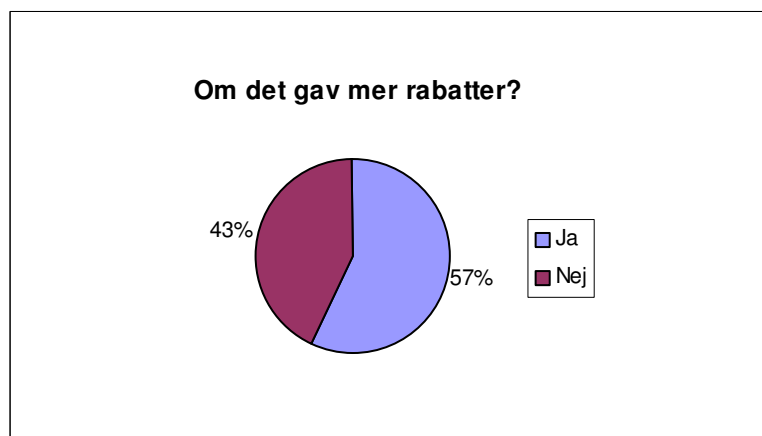


Figur 9: Den proportionerliga andelen självscanningkunder som väljer att göra sina inköp hos ICA.

4.3.7.2 Ej självscanningkunder

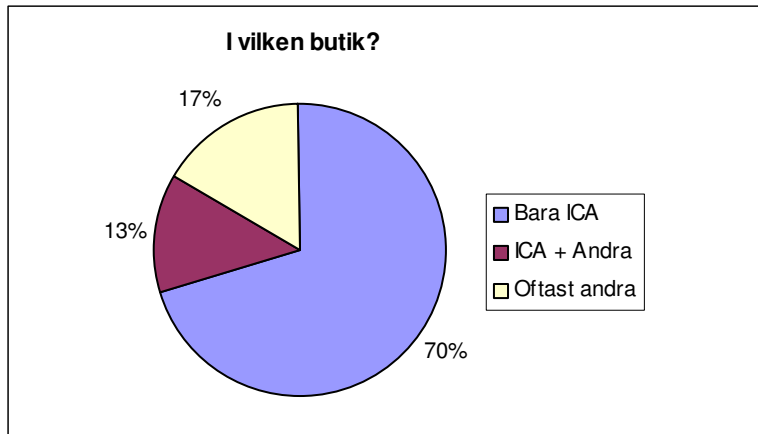
Det uppkom många olika anledningar till varför kunderna inte använder självscanning, 33 procent av de tillfrågade kunderna orkade inte sätta sig in i hur det fungerar. Nästan lika många, 30 procent, kom ifrån andra orter och handlar sällan i en självscanning butik. En mindre andel, 10 procent, av kunderna tyckte att det verkar komplicerat. Övriga 27 procent angav glömska, okunskap och ålderdom som orsaker till att de valde bort självscanning. Vissa tyckte att det går bra att handla på vanligt sätt och andra var inte registrerade i denna butik. En av de tillfrågade hade använt självscanning men hade blivit anklagad för stöld när det egentligen var ett kassafel och därför slutat med självscanning. Några kommentarer som vi fick var; ”jag är för gammal för nymodigheter”, ”jobbigt när man har småbarn med sig”, ”frun vill inte”, ”bekvämare att handla vanligt” och ”pensionärer har tid att köa”.

Av de tillfrågade kunder som inte använder självscanning när de handlar skulle 57 procent kunna tänka sig att prova det om de fick fler rabatter. För resterande andel skulle detta inte vara någon avgörande anledning för dem att börja nyttja systemet.



Figur 10: Andel kunder som i dagsläget inte använder självscanning men som skulle börja om de fick mer rabatter.

De flesta av kunderna som inte använder självscanning, 33 procent, handlar mellan en till två gånger i veckan, 30 procent handlar två till tre gånger i veckan, 20 procent handlar tre till fyra gånger, 10 procent handlar varje dag och resterande 7 procent, mindre än en gång i veckan. Största delen av dessa inköp görs i en ICA-butik.



Figur 11: Den proportionerliga andelen icke självscanningkunder som väljer att göra sina inköp hos ICA.

5 Analys

I detta avsnitt knyts den teoretiska referensramen ihop med empirin där hänsyn har tagits till problemformulering och syfte. Det teoretiska avsnittet kommer här att ställas i relation till det insamlade empiriska materialet och eventuella likheter respektive skillnader kommer att belysas. Analysen är uppdelad i två huvudavsnitt för att bli mer överskådlig som vardera beskriver utvecklingen i butik A respektive butik B. I varje avsnitt beskrivs relevanta skillnader i butikens intäkts- och kostnadsstruktur och tänkbara förklaringar till dessa framhävs. Självscanningens bidrag till den ekonomiska utvecklingen utreds också närmare med hjälp av våra valda modeller.

5.1 Butik A

5.1.1 Fyrkantsmodellen och trekantsmodellen

Fyrkanterna för butiken visar en positiv vinstutveckling för butiken under treårsperioden eftersom intäkterna har ökat mer än vad kostnaderna har gjort. År 2004 ökade resultatposterna procentuellt mer än balansposterna. Utvecklingen såg annorlunda ut nästkommande år, då motsatta förhållanden förelåg i och med att balansposterna vid den tidpunkten ökade mer än resultatposterna. Detta på grund av att butiken investerade i självscanning under året och därför har också modellen fått en mer kvadratisk form. Intäkterna har minskat från år 2004 till året därpå, vilket kan ha att göra med personalens motvilja till förändringar som ofta finns i uppstartsskedet vid införandet av ett nytt system. Måttet som beskriver försäljningen per arbetad timme visar också att personalens effektivitet minskat under år 2005 och detta diskuteras ytterligare nedan.

Sedan införandet av självscanning visar trekantsmodellen att personalstyrkan har minskat med två personer jämfört med de två tidigare åren. Detta trots att butiken har öppnat ett bageri under år 2005. Förklaringen till den minskade arbetsstyrkan kan dock bero på att personalen samtidigt har blivit mer effektiva i sitt arbete genom att sälja mer per person. Tack vare självscanningen hinner personalen även med att expediera fler kunder jämfört med i en traditionell kassa.

Genomsnittsköpets storlek har varierat mellan åren. År 2003 handlade kunderna effektivare än de två övriga åren, eftersom de då köpte dagligvaror för en större summa och handlade färre gånger. År 2004 minskade genomsnittsköpets storlek eftersom antalet kundavslut ökade procentuellt mera jämfört med omsättningen. År 2005 minskade däremot antalet kundavslut medan omsättningen ökade och det ledde till ett något högre genomsnittsköp. Omsättningen ökade med 11,7 miljoner från år 2003 till år 2004 och endast med 0,7 miljoner från år 2004 till 2005. Detta kan tyda på en del kunders rädsla för nymodigheter.

5.1.2 Lönsamhetspyramiden

Vi har anpassat modellen och använt oss av bruttovinst i stället för försäljning genomgående eftersom det ger ett mer rättvisande resultat att beakta varukostnaden och reducera denna från försäljningen.

Butikens investering i självscanning har under år 2005 resulterat i ett täckningsbidrag som är starkt positivt, vilket innebär att särkostnaderna täcks gott och väl. Förklaringen till det höga täckningsbidraget är förmodligen att särkostnaderna avseende självscanning är så pass låga i förhållande till bruttovinsten. Butikens marknadsföringskostnader är även de väldigt låga i

relation till täckningsbidraget vilket leder till ett högt marknadsutbyte. Detta innebär att butikens satsningar på marknadsföring har gett en god avkastning.

Överskottet visar vad som återstår när samtliga kostnader för självscanning är betalda. Anledningen till att överskottet är så pass högt i vår lönsamhetspyramid beror på att kostnaderna är så pass låga i förhållande till bruttovinsten avseende självscanning. De största kostnadsposterna är avskrivning samt serviceavtal. Eftersom överskottsgraden i vår modell visar överskottets andel av bruttovinsten ger ett så högt överskott även en väldigt hög överskottsgrad. Överskottsgraden visar att självscanningens kostnader under 2005 utgör cirka 10 procent av bruttovinsten. Resterande 90 procent utgörs av självscanningens vinst före skatt och bokslutsdispositioner och denna kan till exempel användas till att betala övriga kostnader i butiken som inte avser investeringen.

Eftersom självscanningens särkostnader är förhållandevis låga genererar detta också en hög täckningsgrad. I detta fall är täckningsgraden så hög som 92,4 procent vilket motsvarar den förtjänst som butiken gör på varje bruttovinstkrona. Säkerhetsmarginalen som är på 97,7 procent visar att avståndet till nollpunkten är stort och därmed är nollpunkten förhållandevis låg jämfört med bruttovinstens storlek. Enligt denna modell är butikens marknadsföring extremt effektiv då marknadsutbytesgraden överstiger 92 procent. Skillnaden mellan täckningsgraden och marknadsutbytesgraden utgör marknadsföringskostnaderna och dessa uppgår till endast 0,1 procent av varje bruttovinstkrona. Investeringens totala effektivitet är mycket hög då butiken skulle kunna betala sina totala kapacitetskostnader 43,5 gånger.

5.1.3 Nyckeltal

Det totala kapitalet låg på ungefär samma nivå under år 2003 och 2004, däremot var resultatet efter finansiella poster högre under det senare året, därav skillnaden i avkastning på det totala kapitalet under denna period. Anledningen till att förräntningen på det totala kapitalet har minskat under år 2005 beror på att resultatet låg på samma nivå som året innan, medan det totala kapitalet ökade i form av investeringen i självscanning.

Räntabiliteten på det egna kapitalet har ökat från år 2004 till 2005, vilket kan bero på att butiken har gjort en utdelning till aktieägarna samt att de har löst upp stora delar av de obeskattade reserverna. Upplösningen av de obeskattade reserverna har säkerligen gjorts för att finansiera investeringen i självscanning. Detta har i sin tur lett till en mindre procentuell ökning av det egna kapitalet som sedan orsakat en lägre soliditet jämfört med det föregående året. Visserligen har denna butik eget resultat- och driftansvar och sätter upp sina egna mål, men som riktlinje kan ändå nämnas att ICA-koncernens finansiella mål för soliditeten bör befinna sig inom intervallet 30 till 35 procent. Detta mål uppfyller butiken under samtliga tre år, då soliditeten har legat mellan 44 och 49 procent. Butiken klarar även ICA:s lönsamhetsmål när det gäller avkastning på det egna kapitalet med råge. Koncernens mål visar att avkastningen bör vara minst 14-16 procent och butikens faktiska förräntning har legat mellan 63,7 till 150 procent under den studerade perioden.

Butikens kassalikviditet ligger över 100 procent vilket är viktigt för att de kortfristiga skulderna skall kunna betalas till fullo. Under år 2005 har de kortfristiga skulderna ökat i högre grad än omsättningstillgångarna jämfört med föregående år och detta har lett till den lägre kassalikviditeten detta år.

Lageromsättningshastigheten är hög och håller en jämn nivå eftersom butiken har en stor andel färskvaror i sitt sortiment. Inkuransrisken minskas därmed då kapitalet binds under en kortare period i lagret.

De totalt arbetade timmarna har ökat med en större procentuell andel än den totala försäljningen mellan de två åren vilket leder till en lägre försäljning per arbetad timme. Personalen har med andra ord blivit något mindre effektiv. Detta kan bero på att vid införandet av självscanning behövde personalen utbildas och sedan tog det tid för de anställda att komma in i det nya arbetssättet.

5.1.4 Kundlojalitet

Den största andelen av de tillfrågade kunderna som använder självscanning i butik A har nyttjat systemet sedan början. Detta kan tyda på att butiken satsade mest resurser på marknadsföring vid införandet av konceptet. I stort sett samtliga kunder menade att det var tidsaspekten som var avgörande för att de började använda självscanning. Detta tyder på att självscannande kunder är tidsmedvetna.

Självscanningkunderna är dessutom lojala till systemet eftersom de oftast väljer scannern när de ska handla. De kunder som inte alltid valde självscanning vid inköp av få varor stod hellre i kö då de trodde att det skulle gå fortare. Vid nästan obefintlig kö kan detta stämna, men vanligtvis går det snabbare att handla med självscanning oavsett hur många varor som köps. Själva grundidén till självscanning är som bekant att kunden skall spara tid.

Enligt kunderna själva har deras användning av självscanning inte påverkat inköpssumman i någon riktning. De handlar precis som förut, det som de behöver och inget mer. Däremot talar siffrorna ett annat språk. Självscanningkunderna utgör en fjärdedel av den totala kundstocken men de svarar för 35 procent av försäljningen. Detta tyder på att de handlar mer än vad kunder som handlar på traditionellt sätt gör.

Kunderna som greppar scannern när de skall handla är mer lojala gentemot butiken än icke självscanningkunder. Bland de tillfrågade självscanningkunderna var det ingen som uppgav sig vara illojal men däremot var en större andel av dem flexibla och handlade i olika butiker jämfört med de som inte scannade. Däremot anser sig inte kunderna själva vara mer lojala tack vare självscanning utan användningen har inte påverkat deras val av butik i avsevärd grad. De lojala kunderna behöver inte lockas i lika hög grad som andra kunder av marknadsföring som förespråkar systemet. Butikens marknadsföringskostnader blir därför lägre för de lojala kunderna. Köpmönstret avseende antal inköpsrundor i veckan skiljer sig knappt åt mellan de kunder som använder självscanning och de traditionella kunderna.

Många kunder som inte använder självscanning hade felaktiga uppfattningar om systemet. Därför borde butiken satsa mer på att informera kontinuerligt om systemet för att nå fram till dessa personer, samt att locka med förmånliga erbjudanden kopplade till självscanning för att attrahera de kunder som inte har brytt sig om systemet hittills.

5.2 Butik B

5.2.1 Fyrkantmodellen och trekantmodellen

I butik B:s fyrkanter kan utläsas att intäkterna har ökat mer än kostnaderna under de tre åren och detta har lett till att butiken har uppvisat ett positivt och ökande resultat. Om butiken inte hade behövt betala en royalty på 1,5 procent hade butiken haft ett högre resultat. En

genomgående trend i den aktuella butiken har varit att balansposterna har ökat mer än resultatposterna under den studerade perioden. Förklaringen till balansposternas stora ökning under år 2004 är att omsättningstillgångarna har ökat i form av de kortfristiga fordringarna samt checkräkningen. Under år 2005 är det investeringen i självscanning som har stärkt tillgångssidan. Det egna kapitalet har ökat markant under de tre åren vilket tyder på att utdelningar inte har gjorts i någon större omfattning. Skulderna under samma period har inte alls ökat lika mycket som det egna kapitalet vilket tyder på att butiken har kontroll över sina skulder.

Trekantsmodellen visar att personalstyrkan har ökat under samtliga tre år. Detta beror på att de anställda i butiken själva har börjat med att plocka upp varorna när de anländer till platsen i stället för att köpa in denna tjänst från leverantörerna. Införandet av självscanning har med andra ord inte påverkat antalet anställda i denna butik. Omsättningen per anställd har minskat under den studerade perioden vilket visar att personalen har blivit mindre effektiva i sitt arbete. Detta beror troligtvis på att det nu går åt fler timmar till att plocka upp varor än förut vilket inte bidrar till en ökad omsättning.

Antal gånger som kunderna har varit och handlat i butiken har ökat mellan de tre åren, däremot har storleken på det genomsnittliga köpet skiftat. Genomsnittsköpet för år 2005 var högre än året innan på grund av att omsättningsökningen var större än ökningen av antal kundavslut. Omsättningen har ökat mellan samtliga tre år, men sedan införandet av självscanning har omsättningsökningen varit desto högre. Detta tyder på att kunderna i denna butik inte blir bortskrämda av tekniska innovationer.

5.2.2 Lönsamhetspyramiden

I stället för försäljning har bruttovinst använts genomgående i denna anpassade modell.

Eftersom butikens täckningsbidrag avseende självscanning är positivt täcks samtliga specifika kostnader med råge. Tack vare att särkostnaderna är så låga i relation till bruttovinsten vad gäller denna investering blir täckningsbidraget så pass högt. Det höga marknadsutbytet förklaras av att även marknadsföringskostnadernas andel av bruttovinsten är låg och att butikens marknadsföring för självscanning har varit effektiv.

När alla investeringens kostnader är betalda återstår det överskott som genereras av självscanningen. Även här, förklaras överskottets höga siffror med att kostnadernas andel av bruttovinsten är låg. Avskrivning och serviceavtal utgör de största kostnaderna i butiken vad avser självscanning. Överskottets andel av bruttovinsten åskådliggörs av överskottsgraden. Genom att betrakta överskottsgraden går det att utläsa att självscanningens kostnader under år 2005 uppgår till cirka 18 procent. De återstående 82 procenten visar den vinst före skatt och bokslutsdispositioner som investeringen resulterat i. Denna vinst skulle kunna användas till att täcka övriga kostnader som butiken har.

Täckningsbidragets andel av bruttovinsten utgör täckningsgraden och denna är hög då täckningsbidraget är högt. Täckningsbidraget visar den förtjänst butiken gör på varje såld krona och i detta fall tjänar butiken 87 öre på varje bruttovinstskrona. Nollpunkten för självscanning ligger på en jämförelsevis låg nivå i kontrast till bruttovinsten. Nollpunktens låga nivå genererar en hög säkerhetsmarginal, i det här fallet är den på 94,1 procent. Marknadsutbytesgraden visar hur effektiv butiken är i sin marknadsföring. Denna butik har en väldigt effektiv marknadsföring vilket kan bero på de relativt låga marknadsföringskostnaderna. Dessa kan utläsas genom att subtrahera marknadsutbytesgraden

från täckningsgraden och i detta fall uppgår marknadsföringskostnaderna till endast 0,7 procent av bruttovinsten. Slutligen är kapacitetsgraden 17,1 vilket innebär att kapacitetskostnaderna täcks 17,1 gånger. Detta visar att den totala effektiviteten för investeringen är hög.

5.2.3 Nyckeltal

Anledningen till att det totala kapitalet har legat på ungefär samma nivå under de tre studerade åren, är att den procentuella ökningen i resultatet efter finansiella poster har varit ungefär samma som den procentuella ökningen i totalt kapital. Men den relativa ökningen i resultatet efter finansiella poster har varit lite högre varav avkastningens nästan obefintliga ökning under åren.

Det egna kapitalet har ökat mycket mer än vad resultatet efter finansiella poster har gjort under dessa tre år, därmed har räntabiliteten på det egna kapitalet också sjunkit under perioden. Detta tyder på att utdelningen har minskat under perioden i och med att det egna kapitalet har ökat. ICA-koncernens mål ligger på minst 14-16 procent för avkastning på eget kapital och detta överstiger butiken gott och väl. Det egna kapitalet har ökat i högre grad än det totala kapitalet vilket också har bidragit till att butikens soliditet har börjat komma upp på en bra nivå (28,7 procent) och närma sig ICA-koncernens mål för detta nyckeltal (30-35 procent). Butiken bör med andra ord inte ha några problem med att betala sina skulder på lång sikt.

Kassalikviditeten ligger däremot på en kritisk nivå då den minst bör vara över 100 procent för att butiken skall kunna klara av att betala sina skulder på kort sikt. Butikschefen försvarar detta med att han hellre placerar pengarna och får avkastning på dem än att ha dem liggandes. Men utvecklingen av kassalikviditeten går i varje fall åt rätt håll eftersom omsättningstillgångarnas procentuella ökning är högre än de kortfristiga skuldernas. Lagrets omsättningshastighet har under hela perioden legat på en hög nivå och samtidigt varit jämn. I en dagligvarubutik som denna bör lageromsättningshastigheten vara hög för att inte varorna skall bli för gamla för att sälja.

5.2.4 Kundlojalitet

Hälften av de intervjuade självscanningkunderna hade använt systemet sedan starten. Medan en fjärdedel av kunderna hade använt självscanning i ett år. Anledningen till att så många kunder kom igång så tidigt med att självscanna borde vara att butiken gick ut starkt med att marknadsföra systemet vid införandet av investeringen. Den största andelen av kunderna i denna butik menade att det var smidigheten med systemet som fick de att börja använda självscanning. Med detta menade de att antalet lyft blev färre och att inköpssumman kunde läsas av direkt i handdatorns display. Kunderna i denna butik visar härmed att de ser till den praktiska nyttan av sitt handlande. I stort sett samtliga kunder väljer scannern framför att handla på vanligt vis. Kunderna i den aktuella butiken är därför mycket lojala till systemet.

Kunderna påstår att summan som de handlar för idag inte skiljer sig från innan de började använda självscanning. Antalet kunder som använder systemet uppgår till ungefär 26 procent av kundstocken och dessa står för cirka 33 procent av den totala omsättningen. Detta tyder på att kunderna kanske handlar för mer än vad de tror.

Bland de intervjuade kunderna visade det sig att självscanningkunderna var något mer lojala gentemot butiken jämfört med övriga kunder. Det var 7 procent bland självscanningkunderna som var illojala och oftast handlade i andra butiker, medan det var hela 17 procent av icke

självsättningkunderna som var illojala. Dessutom uppgav en femtedel av självsättningkunderna att de oftare kommer till denna butik och handlar enbart på grund av självsättning. Butikens marknadsföringskostnader vad gäller de lojala kunderna är lägre eftersom dessa kunder redan är väl bekanta med självsättning. De kunder som självsättar handlar färre gånger i veckan än de traditionella kunderna. Detta tyder på att kunder som använder självsättning planerar sina inköp mer än övriga kunder.

Av de kunder som inte har börjat självsätta var det många som uppfattade systemet som krångligt och ett svårt sätt att handla på. Mer personlig information om hur självsättning går till och kanske en guidning genom butiken med en scanner skulle kunna motverka dessa fördomar. Dessutom skulle fler rabatter kopplade till en ökad användning av systemet locka fler kunder till att börja använda det.

6 Slutsats

I detta avsnitt kommer problemformulering och syften att besvaras med hjälp av uppsatsens teoretiska referensram, empiri och analys. Avsnittet avslutas med förslag till fortsatt forskning inom det område som uppsatsen behandlar.

Fyrkantmodellen beskriver inte isolerade variablers bidrag till lönsamheten utan visar den ekonomiska utvecklingen vad gäller en undersökningsenhet i stort. Däremot går det att utläsa från fyrkantmodellen att butik A:s tillgångssidan har stärkts under det år som självscanning infördes, men då har även en investering i ett bageri gjorts. Skulderna har också ökat mellan de två åren, men detta beror inte på införandet av självscanning eftersom denna finansierades med eget kapital. I fyrkantmodellen för butik B har investeringen ökat anläggningstillgångarna.

Trekantsmodellen för butik A visar att införandet av självscanning har bidragit till att personalen har blivit effektivare och har kunnat minskas ner i antal. Butik A skall dessutom införa självutcheckning i framtiden och kan då bli ännu effektivare. I trekantsmodellen för butik B kan ingen effektivitetsförbättring utläsas från införandet av självscanning.

Enligt lönsamhetspyramiderna är investeringen i självscanning väldigt lönsam i de båda butikerna. På grund av att bruttovinsten är så pass hög (vilket den även skulle vara utan självscanning) visar lönsamhetspyramiden en hög överskottsgrad redan det första året. Samtidigt är investeringens totala kostnader mycket låga i förhållande till bruttovinsten och även detta orsakar ett högt värde på överskottsgraden. Svårigheten har varit att bland butikernas många olika affärstransaktioner isolera självscanning som en enskild variabel. Vid kundintervjuerna framkom att det var många som hade fel uppfattningar avseende systemet, vilket tyder på att marknadsföringen inte har varit så pass effektiv som marknadsutbytesgraden visar. Måttet ger därför inte ett rättvisande resultat enligt vår mening i detta fall. Vi har även upptäckt att lönsamhetspyramiden inte lämpar sig så väl på stora livsmedelaffärer eftersom omsättningen är så pass hög i förhållande till de totala kostnaderna och därmed blir också resultatet av beräkningarna så pass höga. Modellen är mer passande för användning inom tillverkande företag, där tillverkningskostnadernas andel av försäljningen är desto större eftersom resultatet därmed blir mer rimligt.

De nyckeltal som kan påverkas av en gjord investering är räntabiliteten på totalt och eget kapital, soliditeten samt försäljningen per arbetad timme. I vårt fall går det inte att utläsa från någon av butikernas nyckeltal att en investering i självscanning har gjorts. Eftersom självscanningen finansierades med hjälp av eget kapital i de båda butikerna borde det egna kapitalet ha minskat sedan föregående år, men i stället har det ökat. Denna ökning har lett till att räntabiliteten på det egna kapitalet har minskat från år 2004 till år 2005. Försäljningen per arbetad timme för butik A visar att personalen har blivit mindre effektiv sedan införandet av självscanning vilket inte stämmer överens med trekantsmodellen som visar det motsatta förhållandet. Detta beror på att många är deltidsanställda. Eftersom butik B har infört ett nytt tidssystem har det inte gått att få underlag till att beräkna försäljningen per arbetad timme i denna butik för de aktuella åren.

Självscanningkundernas attityder gentemot investeringen var positiva. De sparar tid och dessutom är det mer ergonomiskt för kunden att handla på detta sätt samtidigt som de har kontroll på inköpssumman.

Var tionde självscanningkund i butik A gick och handlade oftare i den aktuella butiken på grund av självscanning, eftersom det gick fortare att handla på detta sätt. I butik B var det var femte kund som gjorde det på grund av smidigheten med systemet. Många av självscanningkunderna var med stor säkerhet trogna ICA-kunder redan innan de började använda systemet, men nu har de bytt metod att handla på. De lojala självscanningkunderna kostar butiken mindre pengar eftersom de tar upp mindre kassatid. Även en stor del av kunderna som inte använde sig av självscanning var lojala mot ICA. Detta visar att ICA har behållit sin ledande ställning inom detaljhandeln trots ökad konkurrens från lågpriskedjor. Med andra ord är det de lojala kunderna som bidrar till ICA:s lönsamhet.

I butik B har försäljningen ökat sedan införandet av självscanning, men det går inte att säga om den har ökat enbart på grund av självscanningen. Mycket annat har också skett i butiken under samma tidsperiod, såsom effektivitetsförbättringar. I butik A har däremot försäljningsökningen varit mindre sedan självscanningen infördes. Det syns emellertid tydligt att självscanning fungerar som ett konkurrensmedel genom differentiering eftersom kunder som använder självscanning är mer lojala gentemot de två butikerna än övriga kunder. Detta är viktigt i kampen om kunderna då butiken måste framstå så attraktiv och unik som möjligt för att locka kunderna att handla där.

6.1 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till fortsatta studier i ämnet självscanning skulle kunna vara en jämförelse mellan en vanlig kassas lönsamhet med och en självscanningkassa. Detta skulle visa vilken typ av kassa som är effektivast. Ytterligare en infallsvinkel i ämnet skulle kunna vara personalens inställning till självscanning. Har antalet sjukskrivningar påverkats efter införandet av investeringen, det vill säga har kostnaderna för dessa minskat?

7 Källförteckning

Litteratur:

Dahmström, K. (1996), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Hansen, P. (1976), *Lönsamhetsmetoden i grunddrag*, Institutet för ledarskap lönsamhet, Oscarshamn

Holm, F. & Jönsson, F. (2005) *TOTAL – från olja till energi*, Bokförlaget BAS, Göteborg

Holmberg, U. (2004) *Nöjd och trogen kund? – Konsumenters lojalitet mot daglig-varubutiker*, Bokförlaget BAS, Göteborg

Jacobsson, L. Johansson, B. & Larsson, F. (1996), *Handeln i Norden in på 2000-talet*, HUI AB Handelns utredningsinstitut, Stockholm

Johansson, S-E. & Östman, L. (1992), *Lönsamhetskrav – redovisningsmått – styrning*, Studentlitteratur, Lund

Kylebäck, H. (2004), *Varuhandeln i Sverige under 1900-talet*, Bokförlaget BAS, Göteborg

Nilsson, Henrik, Isaksson, A. & Martikkainen, T. (2002), *Företagsvärdering – med fundamentalanalys*, Studentlitteratur, Lund

Polesie, T. (1995), *Drift & Finans – aspekter på företagets ekonomi*, Liber-Hermods AB, Malmö

Ring, A. & Lönnqvist, P. (1997), *Förbättra ditt resultat – Handbok i praktisk lönsamhetsanalys*, Grafikerna i Kungälv AB, Kungälv

Söderlund, M. (2001), *Den lojala kunden*, Liber Ekonomi, Malmö

Avhandlingar och uppsatser:

Bergström, M. & Pettersen, C. (2006), *Portabel självscanning - En studie av dagligvarukunders uppfattning om den teknologibaserade självbetjäningstjänsten*, Karlstads universitet

Ranhagen, M. (2002), *Hur påverkas butiksstrukturen av ökad konkurrens - en analys av stormarknadsetableringar*, Stockholms universitet

Andra källor:

(2005), *Handeln i Sverige – En etableringsguide*, Forma Publishing Group AB, Västerås

(2006), *Handeln i Sverige – En etableringsguide*, Forma Publishing Group AB, Västerås

ICA:s broschyr: Börja självscanna nu!

ICA:s verksamhetsberättelse 2005

Intervjuer:

Johan Hellström, Chef Butiksdata, ICA Sverige AB 2006-11-29

Butikschef i butik A 2006-12-08

Personal i butik A 2006-12-08

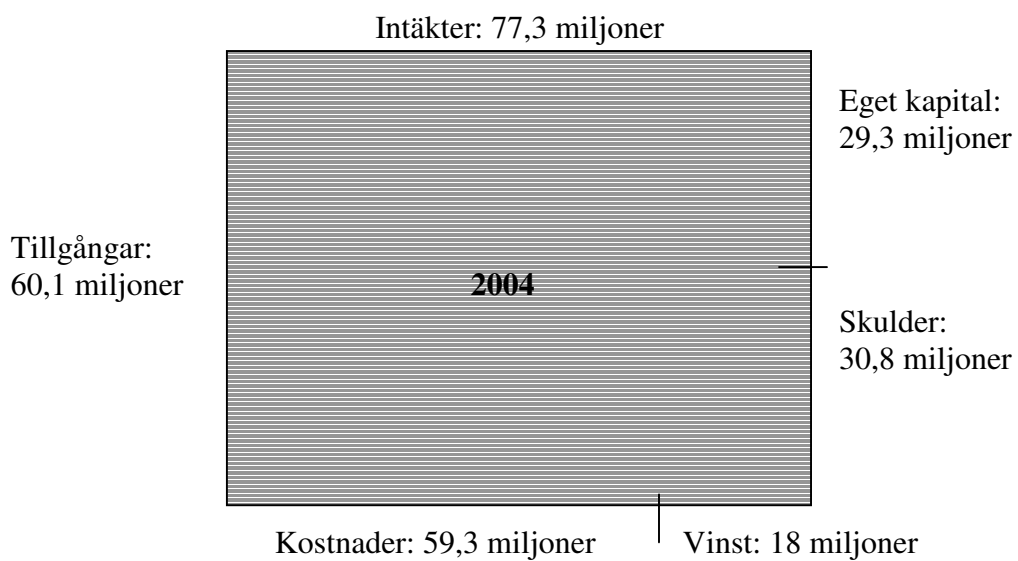
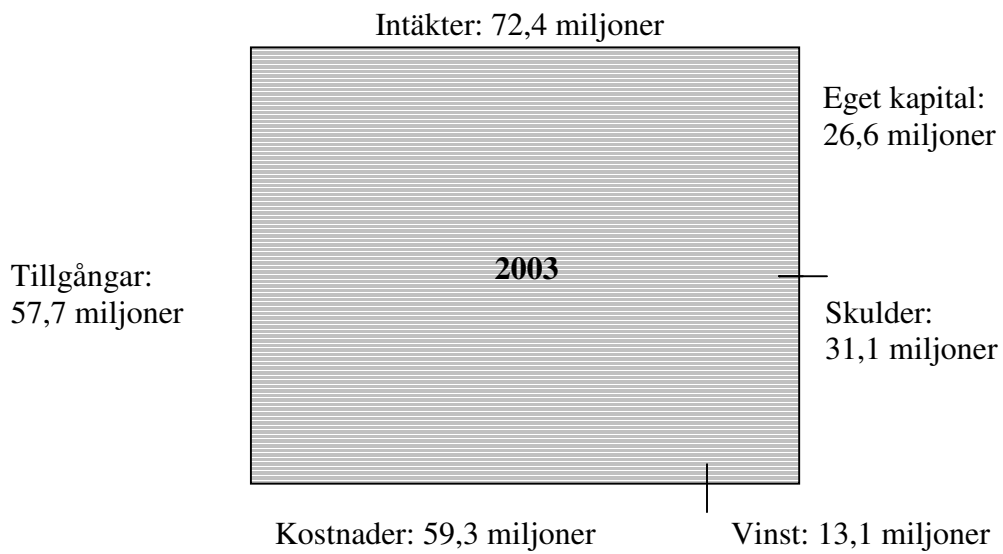
Kunder i butik A 2006-12-08

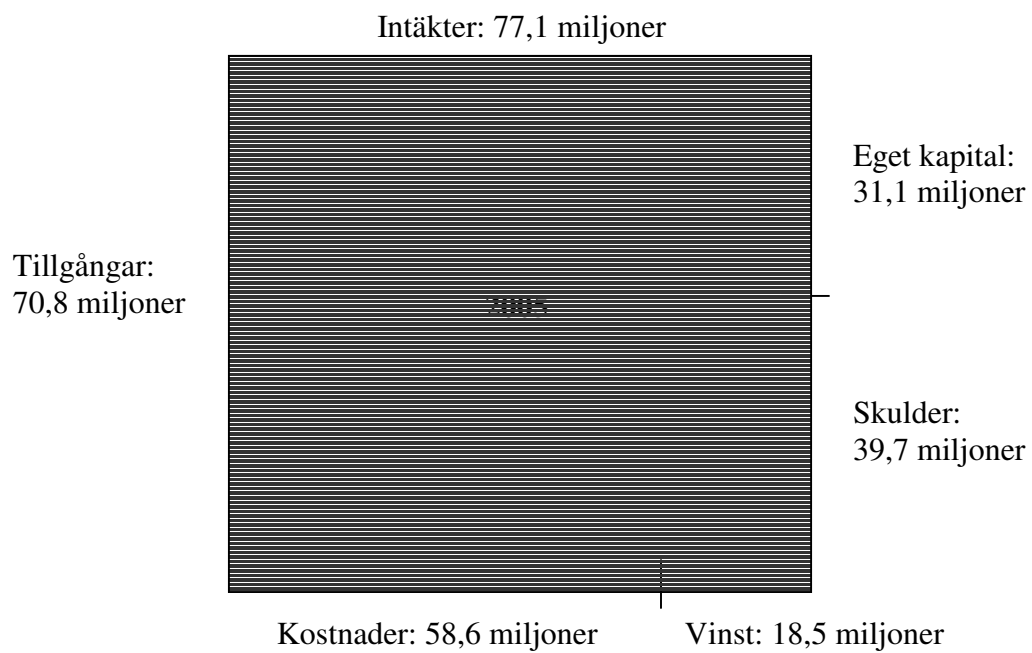
Personal i butik B 2006-12-06

Kunder i butik B 2006-12-06

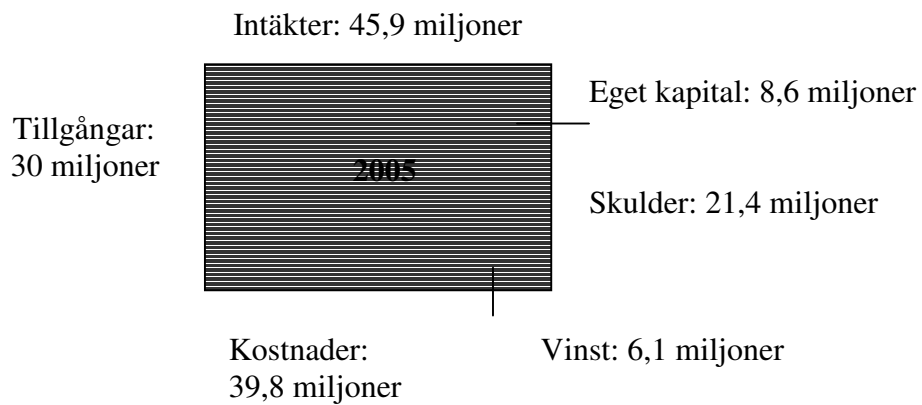
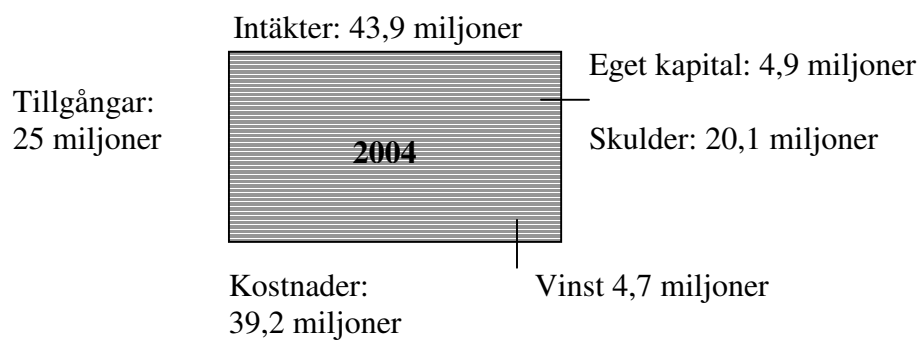
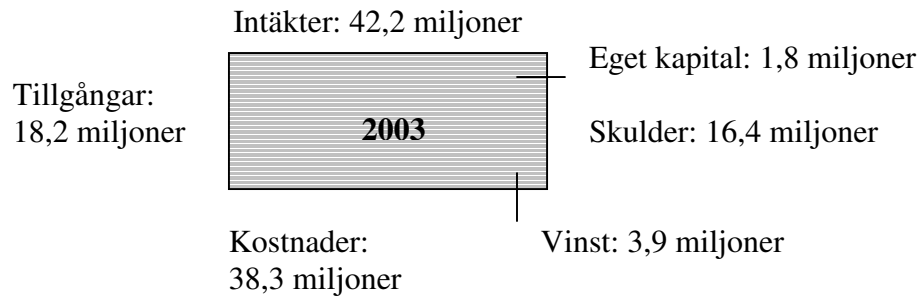
Butikschef i butik B 2006-12-13

Fyrkantsmodellen butik A





Fyrkantsmodellen butik B



Samtal med Johan Hellström, Chef Butiksdata, ICA Sverige AB

- När började ni med självscanning?
- Vilka butiker har självscanning? (Maxi, supermarket, etc)
- Var ni före Coop med detta i Sverige?
- Vet du om det är fler än ICA och Coop som har självscanning i Sverige?
- Var kommer idén ifrån?
- Har du något tips på litteratur om konceptet?
- Vad är syftet från er sida med självscanning?
- Gjorde ni en investeringskalkyl innan införandet?
- Har ni gjort någon uppföljning? Vad visade den?
- Kommer det att införas i alla butiker?

Intervju med butikschefer

- När infördes självscanning i denna butik?
- Hur många anställda, fördelat på heltid och deltid, har ni?
- Har ni märkt av något mer svinn sedan införandet och har övervakningskostnaderna ökat?
- Vad är det för typ av investering och vad kostade den?
- Har ni något serviceavtal?
- Hur lång är nyttjandeperioden och vad använder ni för avskrivningsmetod?
- Särredovisas självscanningen?
- Får vi ta del av redovisningssiffror för att kunna beräkna investeringens överskotts-förmåga?
- Har personalstyrkan påverkats sedan införandet?
- Hur arbetar ni för att få fler kunder att börja använda självscanning?
- Får vi nämna ditt och butikens namn i vår uppsats?
- Hjälper de lojala kunderna till att öka lönsamheten?
- Har självscanningen bidragit till att butiken fått fler lojala kunder?
- Finns det någon som är ansvarig för lojaliteten i er butik?
- Vet du varifrån idén med självscanning kommer?
- Hur många kunder har ni per år och hur många av dem är självscanningkunder?
- För- och nackdelar med systemet?
- Gäller koncernens mål för rörelsemarginal, avkastning på eget kapital och soliditet även på butiksnivå?

Intervju med personal

- Har era arbetsuppgifter påverkats av införandet av självscanningen, hur i så fall?
- Använder ni det själv när ni handlar?
- Hur ofta händer det vid avstämning att det inte stämmer?
- Har ni någon gång tagit till åtgärder vid sådana fall?
- För- och nackdelar med systemet?

Intervju med självscanningkunder

- Hur länge har du använt självscanning?
- Varför började du använda självscanning?
- Använder du alltid självscanning när du handlar här?
- Handlar du oftare här nu än tidigare på grund av självscanningen?
- Handlar du för samma summa nu eller mer eller mindre än tidigare sen du började använda självscanning?
- Hur många gånger i veckan handlar du och i vilken butik?

Intervju med ej självscanningkunder

- Varför använder du inte självscanning?
- Skulle du börja använda självscanning om det gav mer rabatter?
- Hur många gånger i veckan handlar du och i vilken butik?