Bättre strategiska beslut i dagligvarubutiker

- En arbetsmetod där finansiell information kombineras med marknadsinformation

Thomas Barkå (21643) och Malin Sundqvist (21124)

Handledare: Mikael Hernant

Examinator: Susanne Sweet

Abstract

The thesis tries to answer how a combination of financial metrics and marketing metrics can improve strategic decision making. The purpose is to develop a strategic working method for general dealers. The method is based on the two theoretical frameworks "The strategic resource management model" and "The importance-performance matrix". The suggested method is being tested in a small retail store environment on the Swedish market. The result of the test shows that a better suited strategy can be developed when this strategic method, which combines financial metrics with marketing metrics, is being used. A suitable strategy is necessary to increase store performance.

Key words: retailer strategy, strategic method, store performance, financial metrics, marketing metrics

Innehåll

1 Inledning 1
1.1 Problem 1
1.2 Problematisering 2
1.3 Problemformulering 4
1.4 Syfte 4
1.5 Avgränsning 4
1.6 Empirisk illustration 4
1.7 Uppsatsens disposition 4
2 Teori 5
2.1 Avsnittets disposition 5
2.2 Structure- conduct- performance (SCP) 5
2.3 Strategic resorce management (SRM) - model 7
2.4 Customer satisfaction & The service profit chain 9
2.5 Importance-performance-matrisen 11
3 En arbetsmetod för bättre strategiska beslut 13
3.1 Avsnittets disposition 13
3.2 Arbetsmetod för yta och sortiment 13
3.2.1 Cell1: Hög GMROS och Hög GMROI 14
3.2.2 Cell 2: HÖG GMROS och LÅG GMROI 14
3.2.3 Cell 3: LÅG GMROS och HÖG GMROI 14
3.2.4 Cell 4: LÅG GMROS och LÅG GMROI 15
3.3 Arbetsmetod för prestation och betydelse 15
3.3.1 Cell A: Bra prestation/ Stor betydelse 16
3.3.2 Cell B: Bra prestation/ Liten betydelse 16
3.3.3 Cell C: Dålig prestation/ Stor betydelse 16
3.3.4 Cell D: Dålig prestation/ Liten betydelse 16
3.4 Beslutsregler 16
3.4.1 Cell 1A: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder 17
3.4.2 Cell 1B: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder 18
3.4.3 Cell 1C: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder 18
3.4.4 Cell 1D: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder 18
3.4.5 Cell 2A: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder 19

3.4.6 Cell 2B: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder ... 19
3.4.7 Cell 2C: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder ... 20
3.4.8 Cell 2D: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder ... 20
3.4.9 Cell 3A: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder ... 20
3.4.10 Cell 3B: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder ... 21
3.4.11 Cell 3C: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder ... 21
3.4.12 Cell 3D: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder ... 21
3.4.13 Cell 4A: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder ... 22
3.4.14 Cell 4B: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder ... 22
3.4.15 Cell 4C: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder ... 22
3.4.16 Cell 4D: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder ... 23
3.5 Arbetsmetod för personal ... 23
3.5.1 Personalen har stor betydelse och servicen upplevs vara hög ... 24
3.5.2 Personalen har liten betydelse och servicen upplevs vara hög ... 24
3.5.3 Personalen har stor betydelse och servicen upplevs vara låg ... 24
3.5.4 Personalen har liten betydelse och servicen upplevs vara låg ... 24
4 Empirisk illustration av arbetsmetoden ... 25
4.1 Avsnittets disposition ... 25
4.2 Metod ... 25
4.2.1 Undersökningens tillvägagångssätt ... 25
4.2.2 Metoddiskussion ... 26
5 Resultat ... 28
5.1 Avsnittets disposition ... 28
5.2 Empirisk illustration av strategi för yta och sortiment ... 28
5.2.1 Beslut utifrån endast finansiell information ... 28
5.2.2 Beslut utifrån endast extern marknadsinformation ... 32
5.2.3 Beslut utifrån en kombination av finansiell information och extern marknadsinformation ... 34
5.3 Empirisk illustration av strategi för personal på butiksnivå ... 38
6 Slutsats ... 39

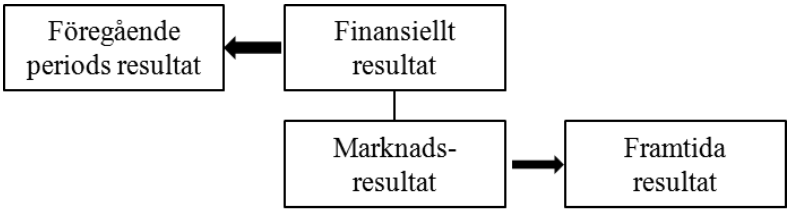
7. Diskussion och rekommendationer 41
8 Fortsatta studier 43
9 Referenslista 44
10 Appendix och bilagor 46
10.1 Finansiell data butiker 46
10.1.1 SRM-modellen 46
10.1.2 Finansiell information ICA Slanhed 46
10.1.3 Finansiell information Butik 2 46
10.1.4 Finansiell information Butik 3 47
10.1.5 Finansiell information Butik 4 47
10.1.6 Finansiell information Butik 5 47
10.1.7 Marginaler och vinst ICA Slanhed 48
10.1.8 Marginaler och vinst Butik 2 48
10.1.9 Marginaler och vinst Butik 3 48
10.1.10 Marginaler och vinst Butik 4 48
10.1.11 Marginaler och vinst Butik 5 49
10.1.12 Procentandel av vinst jämfört med procentandel av butiksyta 49
10.2 Statistiska analyser från kundundersökning 50
10.2.1 Reliabilitetstest nöjdhetsindex 50
10.2.2 Validitetstest 50
10.2.3 Regressionsmodell 1 50
10.2.4 Regressionsmodell 2 51
10.2.4.1 Multikollinearitet 52
10.2.4.2 Heteroskedastisitet 52
10.2.5 Medelvärden Prestation 52
10.2.6 Regressionsmodell för köttavdelningen 52
10.2.7 Regressionsmodell för frukt- och gröntavdelningen 53
10.2.8 Regressionsmodell för mejeri- och ostavdelningen 53
10.2.9 Reliabilitetstest Personal 53
10.2.10 Regression Personal 53
10.2.11 Medelvärde personal relativt övriga delar 54
10.3 Kundundersökningsenkät 55

1 Inledning

1.1 Problem

De flesta företag använder sig av finansiella lönsamhetsmått för att beräkna vinst, kostnader och då de värderar olika sorters tillgångar (Best 2009). Dessa finansiella mått ger dock enbart en historisk bild av företagets prestation. Finansiella mått beskriver vad som har hänt, men inte vad som kommer att hända i framtiden. För att komplettera den finansiella informationen krävs information som har en koppling till företagets kommande resultat. Externa marknadsmått ger denna kompletterande bild då de är av framåtblickande karaktär.

Figur 1 Finansiellt resultat jämfört med marknadsresultat



Genom att mäta externa mått som kundnöjdhet, kundernas återköpsfrekvens och deras lojalitet får företaget en uppfattning om hur kunderna upplever företaget och dess erbjudande. Enligt Service Profit Chain- teorin är det lojalitet som driver ett företags vinst och hög lojalitet uppnås av hög kundnöjdhet. Kundnöjdheten är i sin tur beroende av hur företaget utformat sin marknadsföringsmix (Heskett et al. 1997).

Då ett företag endast utvärderas med finansiella mått kan ett positivt resultat, ökad omsättning, marknadstillväxt och vinst visas men samtidigt ges ingen indikation på hur företaget presterar sett ur ett externt marknadsperspektiv (Best 2009). Försäljning, marginaler och vinst förklarar hur den interna finansiella prestationen ser ut och hur företagets resurser bör omfördelas på ett så effektivt sätt som möjligt. Detta interna perspektiv ger dock ingen indikation på vilka strategiska förändringar som behöver göras för att företaget i framtiden ska nå ett högre resultat.

Interna finansiella mått förklarar inte hur hög kvalitet företaget håller relativt sina konkurrenter eller huruvida företagets kunder är nöjda eller ej. Bilden av hur ett företag presterar kan

förändras markant då externa marknadsmått används (Best 2009). Exempel på sådana externa mått är Customer Satisfaction (*Kundnöjdhet*), Customer Retention (*Kundernas återköpsfrekvens*) och Net Promoter Score (W*ord of mouth*). Dessa mått kan användas för att analysera hur ett finansiellt lönsamt företag lyckas tillgodose sina kunders behov. Då externa marknadsmått inte används kan företaget få en felaktig bild av hur det presterar. Ett exempel på detta är ett företag som väljer att minska sina kostnader för att öka sin vinst. Denna åtgärd kan dock leda till sämre kvalitet vilket försämrar kundnöjdheten och därmed även den framtida lönsamheten.

Även om de externa måtten inte mäter nuvarande lönsamhet kan de användas för att ge en indikation på framtida resultat. Hög kundnöjdhet leder till hög återköpsfrekvens och stark lojalitet vilket i sin tur leder till hög lönsamhet. En låg återköpsfrekvens avslöjar att företaget i framtiden kommer att behöva attrahera nya kunder för att behålla sin nuvarande marknadsandel. Detta är mer kostsamt än att behålla existerande kunder. Om inga åtgärder vidtas kommer således lönsamheten minska (Best 2009).

1.2 Problematisering

Den kritiska frågan för ett företag blir hur man ska använda sig av både finansiella mått och marknadsmått. Ett företags finansiella resultat och dess strategi påverkar varandra. En förändrad marknadsföringsmix ger ekonomiska implikationer. En förändrad resurssammansättning påverkar i sin tur företagets produkter och därigenom kundernas nöjdhet. Ett strategiskt beslut baserat enbart på finansiell data utan att hänsyn tas till företagets kunder kan leda till minskad försäljning. På samma sätt är en förändrad av marknadsföringsmix meningslös om den inte bidrar till ett högre resultat. Man bör därför undersöka hur ett företag kan kombinera de två synsätten för att förbättra sina strategiska beslut.

För att undersöka problemet närmare blir det intressant att titta på en bransch som präglas av intensiv konkurrens och höga krav från marknadens kunder. Dagligvaruhandeln är en bransch med dessa egenskaper. Särskilt tydligt är detta i livsmedelsindustrin där en tredjedel av butikerna upphörde under 1990-talet. På 2000-talet har dessutom internationella varumärken försökt etablera sig på den svenska marknaden. Det är således en bransch där butiksaktörerna står inför stora utmaningar och där strategivalen är viktiga. Butikerna har en snabb och föränderlig vardag med pressade marginaler samtidigt som det finns stora krav från både leverantörer och kunder (Fagerfjäll 2009).

Dagligvaruhandeln är dessutom en viktig del av Sveriges ekonomi. Av Sveriges totala BNP utgör handelssektorn 10 procent samtidigt som den representerar 13 procent av den sammanlagda sysselsättningen. Dagligvaruhandeln står för mer än hälften av handelns totala omsättning (Fagerfjäll 2009).

Dagligvarubutikens, precis som all annan näringsverksamhets, slutgiltiga mål är att generera en avkastning som säkrar verksamhetens fortlevnad. Hur dagligvarubutiken ska fördela sina resurser optimalt för att nå detta mål är en ständig strategisk utmaning.

Flera tidigare studier inom området har diskuterat vad som påverkar lönsamheten och vari skillnaderna ligger mellan en lönsam och en mindre lönsam butik. Utifrån de nationalekonomiska teorier som ligger till grund för Industriell organisation och Structure-Conduct-Profit-paradigmet är en butiks prestation beroende av hur den anpassat sin strategi till olika marknadsförhållanden. Enligt paradigmet drivs en butiks lönsamhet dels utifrån den marknad den befinner sig på, men dessutom av de åtgärder butiken vidtar. Detta innebär att butiken själv kan påverka sin prestation (Carlton & Perloff 2004).

Tidigare forskning diskuterar ofta strategiutveckling i dagligvarubutiker sett utifrån två perspektiv. Det första synsättet kan illustreras av Jens Nordfälts bok ”Marknadsföring i butik”, som utsågs till årets bok i marknadsföring år 2007. Där behandlas strategi i dagligvarubutiker i sett ur ett antal synvinklar, men med tonvikt på hur butikerna kan skapa merförsäljning genom att se till presentera sitt sortiment på ett optimalt sätt. Robert F Luschs artikel från 1986 om Strategic resource management kan illustrera synsättet där fokus ligger på finansiellt resultat. Denna artikel har fått stort genomslag inom dagligvaruhandeln och återges fortfarande i nyutgivna böcker inom ämnet som en effektiv metod (Hernant & Boström 2010). Ingen metod där dessa båda synsätt kombineras har dock nått allmänt erkännande.

En del av förklaringen till varför en butik kan prestera bättre än en annan butik är enligt ovanstående teori att den fattar bättre anpassade strategiska beslut. För att optimala strategiska beslut ska kunna tas bör all relevant information och inte enbart delar av den information som finns tillgänglig användas. En strategi baserad på en sammanvägning av interna finansiella mått och externa marknadsmått förenar två olika synsätt och tar väl tillvara på tillgänglig information. En strategi grundad på relevant information ger på lång sikt förhoppningsvis en hög avkastning på satsat kapital.

1.3 Problemformulering

Hur kan en kombination av finansiell information och marknadsinformation förbättra en dagligvarubutiks strategiska beslut?

1.4 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att utveckla en strategisk arbetsmetod för dagligvarubutiker där intern finansiell information kombineras med externa marknadsmått. Arbetsmetoden skall kunna användas för att analysera butiker på butiks- och avdelningsnivå.

1.5 Avgränsning

Vår arbetsmetod baseras på en kombination av finansiell information och marknadsinformation. Det finns en mängd olika finansiella mått och marknadsmått. I vår studie begränsas den interna finansiella informationen till att främst gälla butiksomsättning, lagernivå, butiksyta och antalet anställda, det vill säga mått på en butiks produktivitet. Den externa marknadsinformationen kommer att begränsas till att omfatta kundernas uppfattning om sortiment, yta, personal och prisnivå.

1.6 Empirisk illustration

För att illustrera vår arbetsmetod har vi genomfört en studie av dagligvarubutiken ICA Slanhed (fiktivt namn). Vi har samlat in information från butiken på butiksnivå och på tre olika kategorinivåer; kött, mejeri och ost samt frukt och grönt. Samma information har samlats in för fyra jämförbara butiker i området. Informationen har sedan använts för att belysa hur arbetsmetoden fungerar i praktiken.

1.7 Uppsatsens disposition

Uppsatsen inleds med ett teoriavsnitt där de teorier och modeller som uppsatsen bygger på förklaras. Därefter följer en beskrivning av den arbetsmetod för strategiska beslut som vi utarbetat. Sedan förklarar vi hur vi tänker testa arbetsmetoden i ett praktiskt sammanhang i ett metodavsnitt. I detta avsnitt finns också en metodkritik där metodvalet diskuteras och motiveras. Därefter presenteras resultatet av undersökningen. Till sist drar vi slutsatser och diskuterar resultatet samt den föreslagna arbetsmetoden. Varje kapitel inleds med ett dispositionsavsnitt där vi kortfattat presenterar avsnittets innehåll.

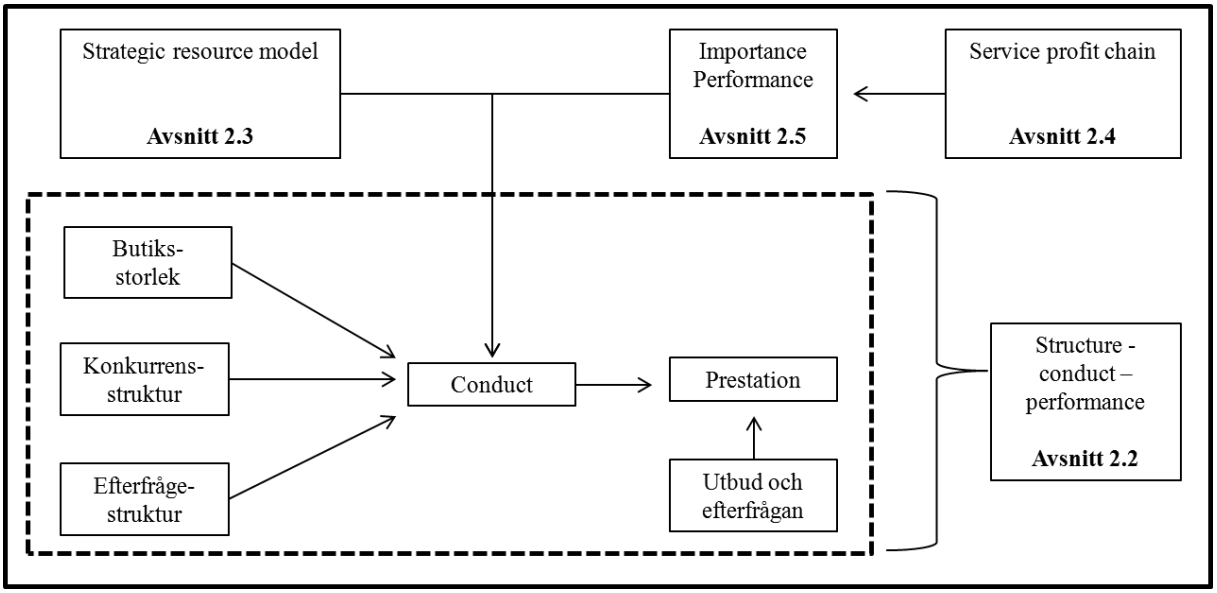
För att öka överblickbarheten har vi valt att redovisa vår arbetsmetod och de resultat vi funnit med hjälp av ett stort antal figurer. Vi har valt att inte placera dessa i en bilaga då vi, i samråd med vår handledare, finner det svårt att förstå vår metod då den enbart beskrivs i skrift. Totalt utgörs nio sidor av figurer, varför uppsatsen överskrider sidbegränsningen på 40 sidor.

2 Teori

2.1 Avsnittets disposition

I detta kapitel förklaras de teorier och modeller som uppsatsen bygger på. Först presenteras Structure-conduct-performance (SCP)-modellen som förklaring för en butiks lönsamhet. SCP-modellen kommer att användas som ett övergripande ramverk. Som en del i denna modell förklaras också den version av marknadsföringsmixen som kommer att tillämpas under arbetets gång. I nästkommande sektion beskrivs Strategic resource management- (SRM)- eller (Produktivitets)- modellen som i arbetet kommer att användas för att förklara den interna finansiella situationen för en butik. Därefter undersöks "The service profit chain", en modell om hur kundnöjdheten påverkar en butiks lönsamhet. Slutligen beskrivs Importance-performance-matrisen som kopplar samman kundernas upplevda nöjdhet på ett område med hur viktigt kunderna anser att området är. Denna modell kommer att användas för att förklara marknadssituationen för en butik. Strategic resource management-modellen och Importance-performance-matrisen kommer att kombineras för att utgöra grunden i vår föreslagna arbetsmetod.

Figur 2 Teoretisk referensram



2.2 Structure- conduct- performance (SCP)

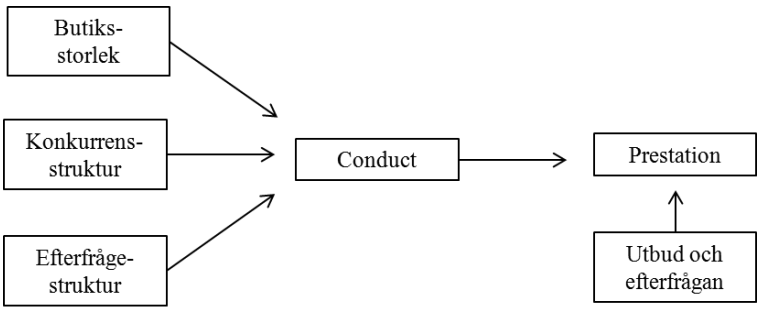
Vid utformandet av en metod för strategiska beslut blir utgångspunkten att bestämma vilken grundläggande syn man väljer att utgå ifrån. Olika teoribildningar har olika syn på vad som

driver skillnaden i lönsamhet mellan butiker och huruvida det finns möjligheter för en butik att påverka resultatet givet situationen den befinner sig i.
Enligt den neoklassiska teorin med perfekt konkurrens bör ett företag på lång sikt inte kunna prestera bättre än ett annat företag. Det finns dock fyra grundläggande skolor som på olika sätt försöker förklara skillnaden i resultat mellan olika företag. Industriell organisation (IO), Chicagoskolan, Schumpeteriansk syn och resursbaserad syn (Stoelhorst & van Raaij 2004).
I uppsatsen kommer vi utgå från IO-skolan och använda oss av (SCP)- paradigmets syn för att förklara en butiks lönsamhet.

Enligt SCP är en butiks prestation en konsekvens av vilka åtgärder (*conduct*) den vidtar vilket sin tur är en konsekvens av den marknadsstruktur (*structure*) som omger butiken. Valda åtgärder och prestation (*performance*) påverkas dessutom av butiksstorleken och vilket utbud och efterfrågan som finns på butikens marknad (Carlton & Perloff 2005).

Modellen beskriver ett samspel mellan struktur och beteende, vilket är en lämplig utgångspunkt för att förklara samspelet mellan finansiell information och marknadsinformation.

Figur 3 Structure-conduct-performance-modellen (Carlton & Perloff 2005)



En butiks finansiella prestation påverkas enligt modellen av både externa marknadsfaktorer såsom konkurrens, utbud och efterfrågan, och dessutom av vilka åtgärder en butik vidtar. En butiksägare kan påverka sin butiks prestation genom att till exempel förändra butikens sortiment. Vi kommer att använda oss av marknadsföringsmixen som ett sätt att beskriva en butiks val av åtgärder (*conduct*). Marknadsföringsmixen finns i många olika versioner, där den mest kända versionen består av produkt, pris, plats och promotion, utvecklad av Mccarthy (1960). För den här uppsatsens syfte kommer en version av marknadsföringsmixen anpassad till detaljhandelsföretag att användas. Modellen består av sex olika delar som butiksägaren kan an-

vända sig av vid analys av såväl butikens finansiella situation som vid analys av kundernas nöjdhet (Levy & Weitz 2007). Nedan beskrivs kortfattat de sex olika delarna:

1. *”Sortiment”:* Beskriver vilka olika produkter butiken erbjuder. Bredden på sortimentet anger hur många olika varugrupper en butik erbjuder inom varje produktgrupp och djupet anger antal produkter inom varje varugrupp.
2. *”Pris”:* Beskriver butikens prisstrategi.
3. *”Läge”:* Beskriver butikens geografiska läge
4. *”Service”:* Beskriver den nivå av service butiken har.
5. *”Layout och design”:* Beskriver butikens layout, design för kategoriområde.
6. *”Reklam och promotion”*: Hur butiken kommunicerar gentemot sin omvärld, exempelvis hur den marknadsför sig mot sina kunder.

2.3 Strategic resorce management (SRM) - model

The strategic resource management- model beskrevs ursprungligen i en artikel av Robert F Lusch (1986). Modellen används för att förstå och förbättra produktiviteten samt den finansiella prestationen för en butik. Modellen utgår från "the retailing resource trinitity", tre resursområden som är viktiga för alla butikers lönsamhet - varulager, säljyta, och personal.

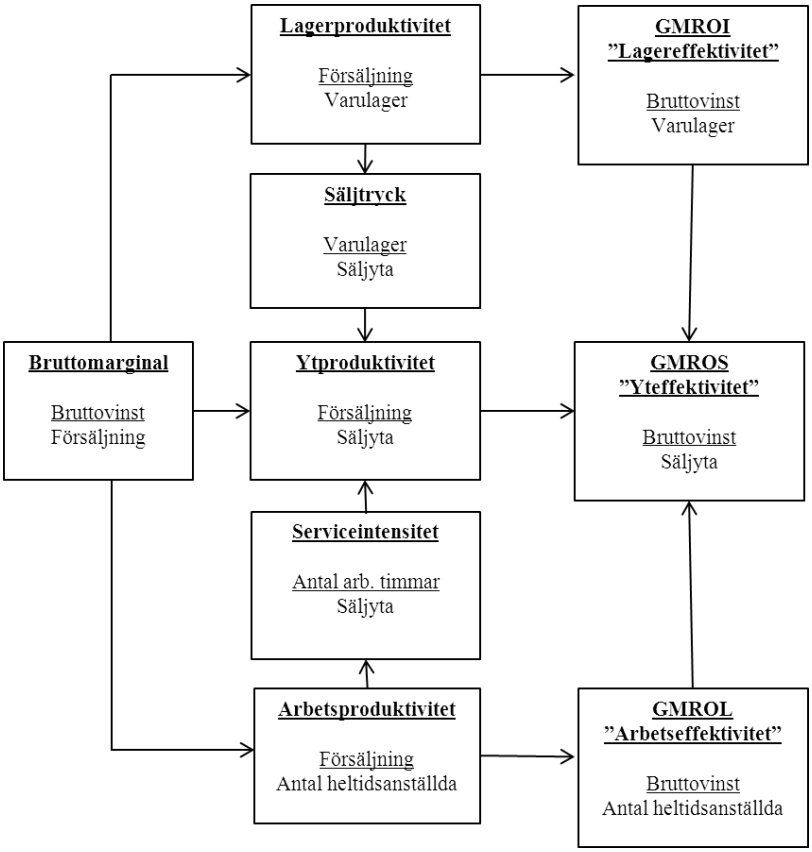
SRM-modellen består av ett antal finansiella mått som tillsammans leder fram till produktivitetsnivåer på de tre resursområdena sortiment, yta och personal. Modellen har visat sig vara användbar för att förstå en butiks produktivitet på både butiks-, kategori- och produktnivå (Ring et al. 2002).

SRM fokuserar på vinstmarginalen för varulagret (gross margin return on inventory), säljytan (gross margin return on selling area) och personalen (gross margin return on labor).

- Gross margin return on inventory (GMROI) = “Lagereffektivitet” definieras som Bruttomarginal/Lagret värderat till inköpspris
- Gross margin return on selling area (GMROS) = ”Yteffektivitet” definieras som Bruttomarginal/ Försäljningsyta
- Gross margin return on labor (GMROL) = ”Arbetseffektivitet” definieras som Bruttomarginal/ Antalet heltidsanställda

Modellen visar också hur dessa tre lönsamhetsmått hänger samman. Modellen utgår från butikens bruttomarginal och fortsätter genom ett antal multiplikationer. Först multipliceras bruttomarginalen med lagerproduktivitet (Försäljningen/Varulager värderat till inköpspris). Multiplikationen ger lagereffektivitet (GMROI). Lagerproduktivitet multipliceras med säljtryck (Varulager/Säljyta) och ger ytproduktivitet (Försäljning/Säljyta). Denna kvot multipliceras med bruttomarginalen och ger yteffektivitet (GMROS). Genom att multiplicera ytproduktiviteten med serviceintensiteten (Säljyta/Antal heltidsanställda) fås arbetsproduktivitetet (Försäljning/Antal heltidsanställda). Kvoten multipliceras sedan med bruttomarginalen för att få arbetseffektiviteten (GMROL).

Figur 4 SRM-modellen (Lusch 1986)



Det mått som bör prioriteras och maximeras i Produktivitetsmodellen är GMROS, därefter maximeras GMROI. Detta då kostnaden för ytan ofta är hög, ibland till och med högre än personalkostnaden som generellt anses vara den största utgiften inom detaljhandeln. En ytterligare anledning till att fokus ligger på GMROS är det svårt att på kort sikt minska kostnaden för försäljningsytan då de flesta detaljister har långa hyreskontrakt. Kostnad för varulagret är,

speciellt i tider med låg inflation och låg ränta, en försumbar utgift för detaljisten (Ring et al. 2002).

Måttet relaterat till butikens servicenivå, GMROL, bör optimeras för att ge förutsättningar för att maximera de två andra måtten. I den uppdaterade versionen av Luschs Produktivitetsmodell ges fem exempel på åtgärder som förbättrar GMROS (Ring et al. 2002):

1. Ökning av bruttomarginalen
2. Ökning av lagerproduktiviteten
3. Ökning av säljtrycket
4. Ökning av serviceintensiteten
5. Ökning av arbetsproduktiviteten

Av dessa fem åtgärder medför både ökning av bruttomarginalen och ökning av lagerproduktiviteten dessutom förbättrad GMROI.

Lönsamhetskrav för butikens olika områden ger en bra indikation på vad som är bra respektive dålig produktivitet. Utifrån denna information kan butikens områden kategoriseras som högpresterande om de presterar bättre än lönsamhetskravet och lågpresterande om de presterar sämre än lönsamhetskravet. Om ett sådant lönsamhetskrav inte finns tillgängligt fungerar även en jämförelse med andra butikers resultat som grund för kategorisering. Det är den metoden som kommer att användas i vår kommande empiriska illustration. Nackdelen med det tillvägagångssättet är att extrema världen får ett stort genomslag om urvalet är litet. En ytterligare svaghet är att man inte med säkerhet kan fastställa att jämförelsebutikerna representerar genomsnittliga butiker.

2.4 Customer satisfaction & The service profit chain

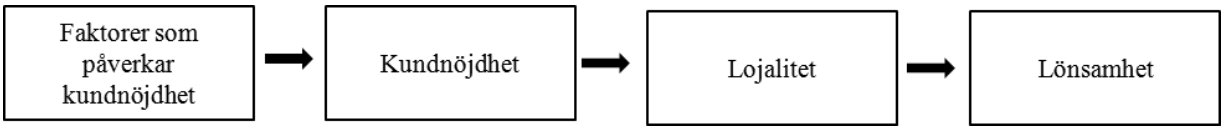
Under uppsatsens gång kommer Customer satisfaction (från och med nu Kundnöjdhet) att användas för att förstå hur kunderna värderar en butiks erbjudande. Kundnöjdhet är ett av de vanligaste begreppen inom marknadsföringsområdet, och används flitigt både på forskar- och företagsnivå. Kundnöjdhet beskrivs vanligtvis som vilket värde kunden upplever sig få av en produkt/tjänst satt i relation till sina förväntningar. Detta är dock snarare en förklaring av vad som avgör om en kund blir nöjd eller ej. Kundnöjdhet är, mer specifikt, en subjektiv värdering av ett företags erbjudande. Man förutsätter att ett företags kunder kan skilja mellan olika nivå-

er av kundnöjdhet på en kontinuerlig skala, ofta från väldigt missnöjd till väldigt nöjd. Dessutom förutsätts det att kunder både kan utvärdera en produkt på aggregerad nivå såsom "jag är nöjd med butiken", vilket är en sammanvägning av hur nöjd kunderna är på lägre nivåer såsom "jag är nöjd med butikens köttavdelning", "jag är nöjd med butikens grönsaksavdelning" (Ekström 2010). Begreppet som sådant har nackdelar, dels då det inte finns någon allmänt vedertagen definition men också för att det är baserat på historisk uppfattning om ett köp. Man kan således inte mäta kundnöjdhet för personer som ännu inte köpt en produkt eller tjänst av företaget. Mätningar blir således begränsade till en existerande kundbas (Ekström 2010). Det råder dessutom osäkerhet gällande huruvida kundnöjdhet är det mått som bäst förklarar en kunds upplevelse av ett erbjudande. Kunder påverkas av olika känslor vid ett köp, och tillfredställelse är då bara en av de olika känslor som en kund kan uppleva (Bagozzi et al 1999). Ett exempel på ett annat mått skulle kunna vara hur glad en kund är när man genomfört ett köp.

Teorin om att förbättrad kundnöjdhet leder till högre lojalitet och att högre lojalitet leder till bättre lönsamhet utvecklades i början av 90-talet. Det grundläggande budskapet i modellen är att *en nöjd kund är en lojal kund* och *en lojal kund är en lönsam kund* (Heskett et al. 1997).

Modellen, som oftast kallas för service profit chain visar på en direkt och stark korrelation mellan lönsamhet, tillväxt, kundlojalitet, kundnöjdhet, värdet av produkter och tjänster från företaget och anställdas kapacitet (Heskett et al. 1997).

Figur 5 Service profit chain- modellen (Heskett et al 1997)



Service profit chain lägger stor vikt vid att företag bör sträva efter att behålla sina nuvarande kunder, eftersom det kostar mer att attrahera nya kunder än att behålla de man redan har.

Reicheld och Sasser beskrev redan 1990 i sin artikel "Zero defections, quality comes to service" problemet med att lönsamheten från lojala kunder inte fångas upp i finansiella siffror och i årsredovisningen. I de finansiella siffrorna läggs fokus på periodens resultat och inte på framtida vinster från kunderna. Reicheld och Sasser belyser det faktum att en kund blir mer lön-

sam ju längre relationen med företaget pågår. Detta förklaras till viss del av att marknadsföringskostnaderna är höga i början av en kundrelation och delvis av att kunder som vant sig vid ett företags produkterbjudanden har en tendens att köpa mer från företaget ju längre relationen varar (Reichheld & Sasser 1990; Reichheld 1993).

Lojala kunder talar ofta gott om företaget vilket gör att de fungerar som "gratis marknadsföring". Ett sätt för ett företag att minska antalet kunder som lämnar det är att lyssna på vad missnöjda kunder tycker och regelbundet mäta kundernas åsikter. Genom att ta hand om sina missnöjda kunder slipper butiken dessutom att dessa sprider en negativ bild av butiken till potentiella kunder (Reichheld 2003).

Det har också visat sig att det krävs fullständigt nöjda kunder för att de ska vara lojala (Jones & Sasser 1995). Detta kan bland annat bero på att respondenter har en tendens att svara högt på frågor gällande kundnöjdhet i undersökningar (Peterson & Wilson 1992). För att en kund ska kunna antas vara nöjd krävs således ett mycket högt omdöme.

Det bör tilläggas att trots att kopplingen mellan kundnöjdhet och lojalitet (vanligtvis mätt i antal återköp) är stark så förklarar kundnöjdheten vanligtvis endast 50 % av kundlojaliteten. Således kan en nöjd kund inte automatiskt anses vara en lojal kund. Nöjdhet är snarare en del av förklaringen till hög lojalitet, och således lönsamhet (Ekström 2010).

Ittner & Larcker (2003) visade i sin studie att få företag använder sig av marknadsföringsmått såsom kundnöjdhet vid utformandet av sin strategi. Detta trots att den breda forskning som finns inom ämnet visar på att kundnöjdheten spelar stor roll för att förklara finansiell lönsamhet. När marknadsmått används är det sällan de ligger till grund för utformandet av framtida strategi, eller kopplas till finansiellt resultat. Ett exempel på detta är en felaktig användning av balanserade styrkort.

2.5 Importance-performance-matrisen

Importance-performance-matrisen utvecklades av Martilla & James (1977). I matrisen visar x-axeln hur kunden anser att företaget presterar på ett produktområde. Y-axeln visar hur stor betydelse produktområdet har. Beroende på produktområdets prestationsbetyg och hur viktigt det är placeras områdena i olika positioner i matrisen (se figur 6). Man kan sedan utifrån detta avgöra hur man bör fördela sina resurser mellan olika områden (Martilla & James 1977).

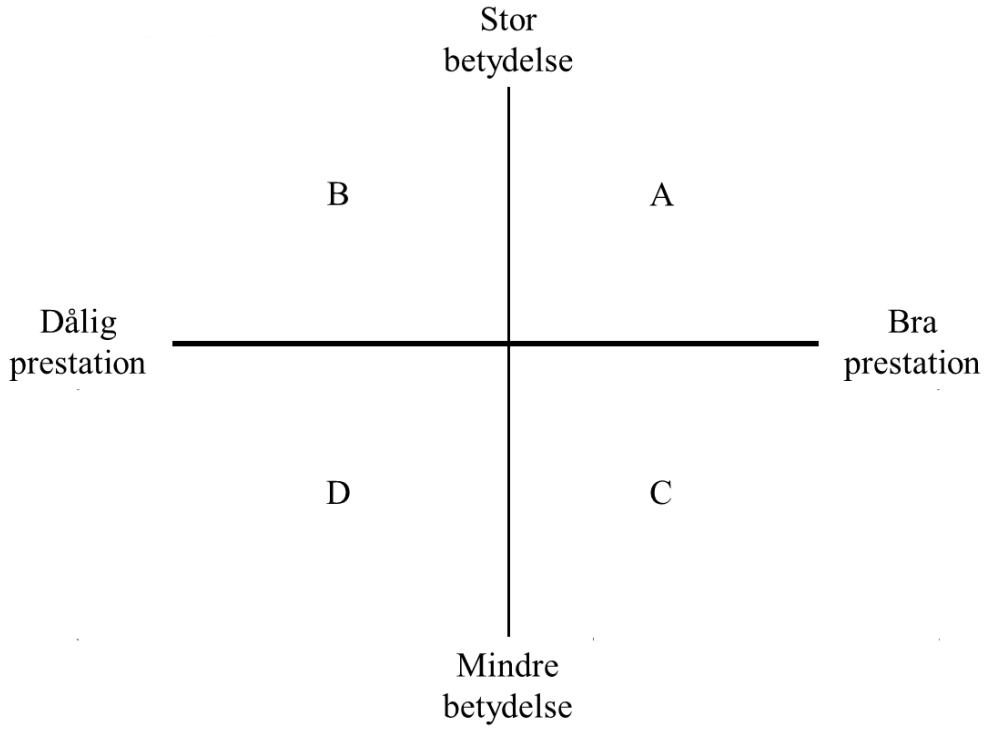
A: Bra prestation, väldigt viktigt för kunderna. Företaget bör fortsätta att arbeta på det sätt som de i dagsläget gör.

B: Mindre bra prestation, väldigt viktigt för kunderna. Här bör företaget lägga det mesta av sina resurser.

C: Bra prestation, inte viktigt för kunderna. Företaget bör spendera mindre resurser på det här området och istället lägga resurserna på produktfunktioner placerade i A.

D: Dålig prestation, inte viktigt för kunderna. Företaget bör inte fokusera på dessa produkt-funktioner och att man presterar sämre på området är inte särskilt farligt.

Figur 6 Importance-performance-matrisen (Martilla & James 1977)



3 En arbetsmetod för bättre strategiska beslut

3.1 Avsnittets disposition

I följande avsnitt ska vi utifrån ovanstående teoretiska grund beskriva en strategisk arbetsmetod för hur en dagligvarubutik kan kombinera finansiell data (produktivitetsmatris) med marknadsdata (kundnöjdhetsmatris). Med strategi avses här hur butiken arbetar med sin marknadsföringsmix för sina olika kategoriområden.

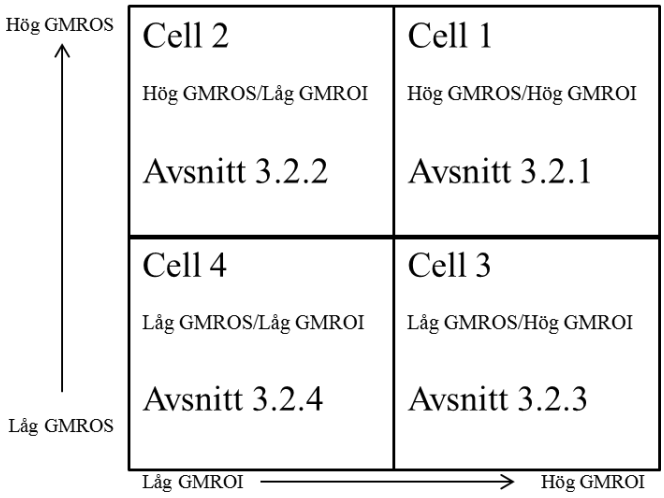
Avsnittet inleds med en beskrivning av produktivitetsmatrisen och kundnöjdhetsmatrisen. Dessa två matriser kommer sedan att kombineras för att fungera som ett verktyg för att förstå hur butikskategorierna presterar gällande yta och sortiment. Utifrån detta presenteras 16 olika åtgärder butiken kan vidta för att förbättra sitt resultat.

Slutligen presenteras en metod för hur butiken kan utvärdera och arbeta med sin personal och kundservice på både butiks- och kategorinivå.

3.2 Arbetsmetod för yta och sortiment

Vi kommer först introducera vilka beslut en butik kan tänkas ta utifrån endast finansiell information, detta med hjälp av produktivitetsmatrisen. Produktivitetsmatrisen bygger på SRM-modellen. För att kunna fastställa hur en butik presterar räknas först GMROS- och GMROI-värde ut för butikens delområden. Genom att kombinera resultatet för GMROS och GMROI visas förhållandet mellan butikens yteffektivitet och dess lagereffektivitet. Därefter jämförs resultatet med en genomsnittsbutik för att det ska gå att fastställa om resultatet är relativt högt eller lågt. Det vill säga, den genomsnittliga butikens värde markerar mittenvärdet på matrisaxlarna.

Figur 7 Produktivitetsmatris



Butikens olika områden kan på så vis sedan placeras i någon av rutorna 1 till 4 i produktivitetsmatrisen. Beroende på var butiken befinner sig kommer olika åtgärder att behöva sättas in.

3.2.1 Cell1: Hög GMROS och Hög GMROI

Här är bruttovinsten per kvadratmeter hög samtidigt som även bruttovinsten i förhållande till varulagrets storlek är hög. Då detta område är mycket vinstdrivande bör det utökas, både till yta och sortimentstorlek. En tumregel säger att butiken kan utgå från hur mycket ett kategriområde bidrar till bruttovinsten för att avgöra hur stor del av totalytan det bör få (Nordfält 2007). Ett område med hög GMROS bör man således utöka tills andelen av bruttovinsten är lika stor som andelen av säljytan.

3.2.2 Cell 2: HÖG GMROS och LÅG GMROI

I det här området har butiken en hög GMROS, men en lägre GMROI. Butiken kan välja att utöka säljytan ytterligare och acceptera en lägre GMROI. Att fokusera på ett högt GMROS genom att behålla ett högt säljtryck (lager/säljyta) medför att butiken, på grund av lagerökningen får ett mindre försäljning/lager-index (F/L-index) och på så vis en lägre GMROI. Det är viktigare för en butik att förbättra sin GMROS än sin GMROI eftersom de ytterligare kostnader som tillkommer under bruttovinstnivån är lagerhållningskostnader. Vid till exempel låga räntor är dessa kostnader låga, medan kostnader för butiksyta, såsom hyra, avskrivning och underhåll är betydligt högre (Ring, Tigert & Serpkenci 2002). Man kan dock ändå samtidigt försöka förbättra försäljning/lager-indexet genom att se över sortimentet i kategorin. Kanske består lagret av några få storsäljande produkter och ett antal produkter som inte säljer lika bra och som därför bör tas bort ur sortimentet.

3.2.3 Cell 3: LÅG GMROS och HÖG GMROI

Detta är ett område där butiksytan inte utnyttjas optimalt. Butiken bör öka sitt säljtryck (lager/säljyta), genom att antingen öka sortimentet på den yta man i dagsläget utnyttjar eller genom att sälja det befintliga sortimentet på en minskad butiksyta. Ökar man sortimentet på befintlig yta finns det dock en risk för lägre GMROI. Detta utbyte kan dock vara lönsamt, då GMROS är viktigare för butikens totala lönsamhet.

3.2.4 Cell 4: LÅG GMROS och LÅG GMROI

I detta område finns produkter som både ligger i lager för länge och tar upp för stor del av butikens försäljningsyta. Områdets storlek, både till sortiment och yta bör minskas till förmån för mer vinstdrivande produkter.

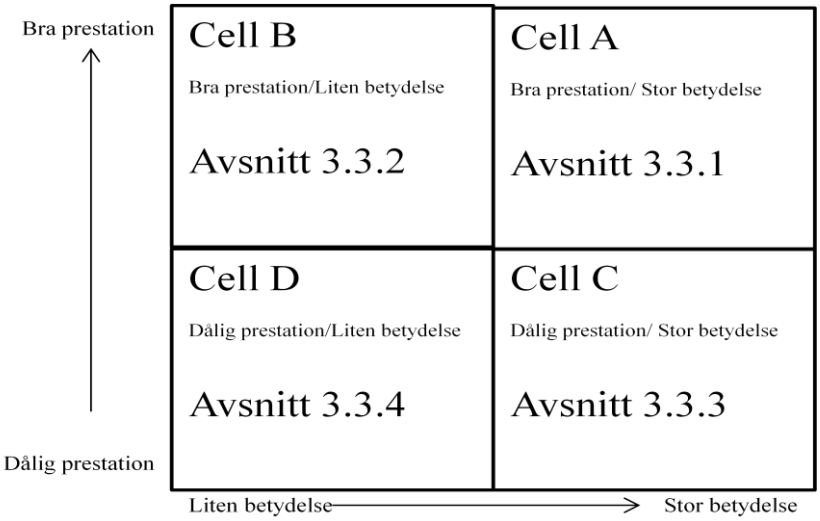
3.3 Arbetsmetod för prestation och betydelse

Att ta strategiska beslut endast utifrån finansiell data kan dock vara förödande, då de ovanstående matrispositionerna inte avslöjar någonting om vilka produktområden kunderna anser vara viktiga i en butik. Dessutom är det intressant att se vad kunderna i dagsläget tycket att butiken presterar på de olika kategoriområdena.

Att endast ta hänsyn till finansiell data kan således leda till felaktiga strategiska beslut. Hänsyn måste därför också tas till vad kunderna anser om de olika butiksområdena. För att analysera vad kunderna anser om kategoriområden används Importance-performance-matrisen. För att spåra vad som driver kundnöjdheten för butikens yta och produktutbud undersöks vilka delområden kunderna anser vara viktiga och hur väl de anser att butiken presterar på de områdena.

X-axeln (betydelse) beskriver hur stor vikt yta och produktutbud har för att förklara kundernas nöjdhet. Detta mäts genom en undersökning av hur högt områdets betavärde är vid en regression för att förklara den totala butiksnöjdheten. Y-axeln (prestation) beskriver hur bra kunderna anser att butiken presterar på området och mäts genom ett medelvärde av vad kunderna anser om de olika områdena. Beroende på hur relationen mellan måtten ser ut placeras butiken i någon av rutorna A-D.

Figur 8 Prestation/ Betydelse matris



3.3.1 Cell A: Bra prestation/ Stor betydelse

Det här butiksområdet är viktigt för kunderna och det är dessutom ett område som kunderna tycker att butiken presterar bra på. Butiken bör här fortsätta att arbeta som man gör. Det är dock samtidigt bra att ytterligare förbättra området om möjligheten finns. Detta då området bidrar till hur kunderna upplever butiken som helhet.

3.3.2 Cell B: Bra prestation/ Liten betydelse

Butiksområdet är inte viktigt för kunderna, men det är ett område där butiken presterar bra. Företaget bör spendera mindre resurser på det här området och istället lägga resurserna på produktfunktioner placerade i ruta A. För att butiken ska kunna utnyttja sina begränsade resurser optimalt bör den minimera sin prestation så länge inte kunderna görs missnöjda.

3.3.3 Cell C: Dålig prestation/ Stor betydelse

Butiksområdet är viktigt för kunderna samtidigt som butiken upplevs prestera dåligt. Butiken bör analysera vad orsaken till kunderna missnöje är. Därefter måste butiken se till att förbättra sin prestation och sträva mot att på sikt förflytta sig till ruta A.

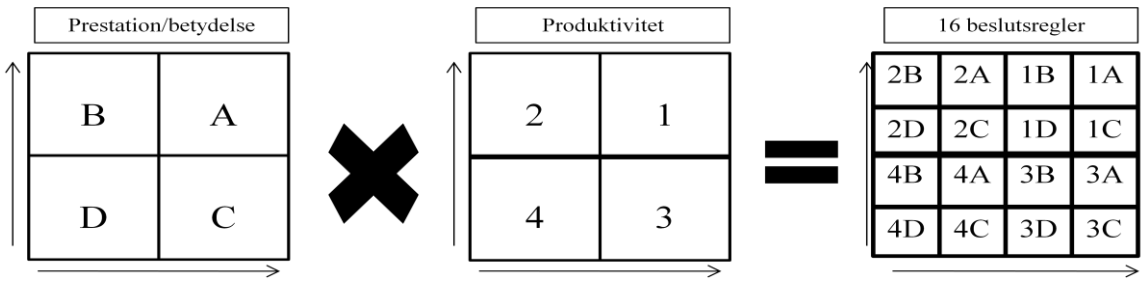
3.3.4 Cell D: Dålig prestation/ Liten betydelse

Butiksområdet är inte viktigt för kunderna samtidigt som de upplever butikens prestation som dålig. Då företaget har begränsade resurser bör man endast se till att uppfylla kundernas minimikrav på detta område. Detta för att istället kunna fokusera på områden som i högre grad bidrar till upplevd nöjdhet för butiken som helhet.

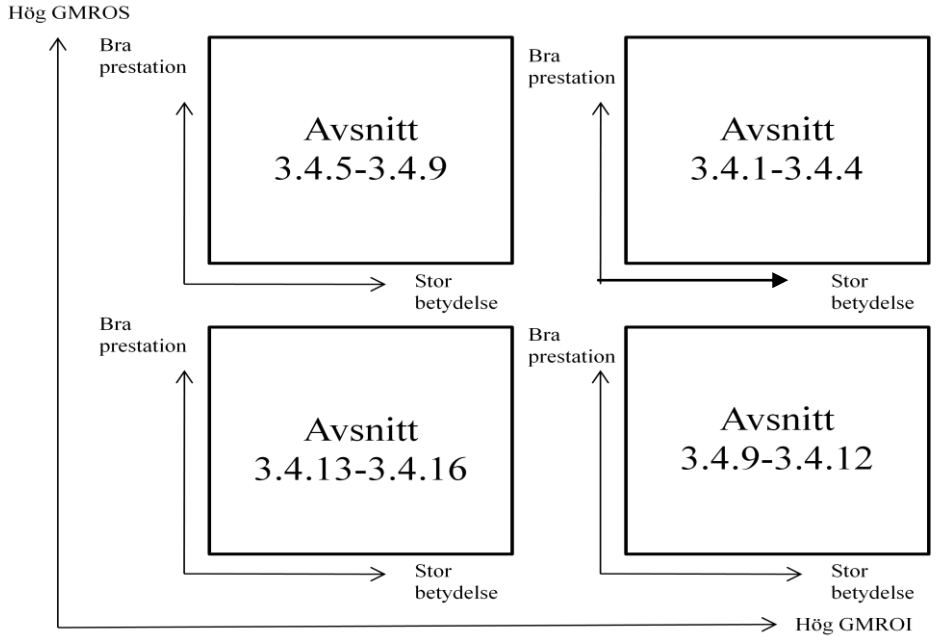
3.4 Beslutsregler

Genom att väga samman finansiell prestationen med kundernas uppfattning får butiken en ökad förståelse för sin situation. När de två matriserna kombineras kommer butiken att kunna placeras i en av de 16 (4 x 4) olika positionerna. Beroende på hur butiken presterat finansiellt och vad kunderna anser ges olika förslag på åtgärder. Antingen för att butiken även i framtiden ska fortsätta prestera bra eller för att den ska komma tillrätta med sina eventuella problem. Förslag på möjliga åtgärder kommer att presenteras i 16 beslutsregler.

Figur 9 Konstruktion av beslutsregler

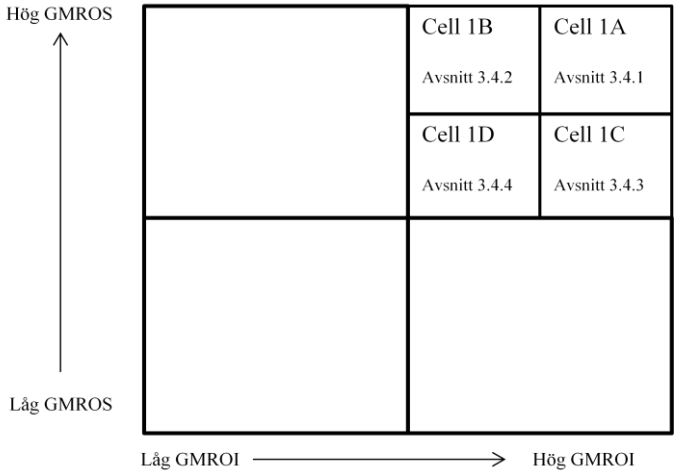


Figur 10 Beslutsreglernas utformning



De sexton beslutsreglerna är uppdelade i fyra grupper beroende på hur förhållandet mellan GMROS och GMROI ser ut. I avsnitt 3.4.1 till och med avsnitt 3.4.16 presenteras beslutsregler och förslag på åtgärder för varje given situation.

Figur 11 Beslutsregler cell 1



3.4.1 Cell 1A: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder

Ett viktigt område då det både bidrar till vinst och kundnöjdhet. Det är här man kan finna anledningen till att befintliga kunder återkommer och det som gör att de rekommenderar butiken till sina vänner. Området bör ges mer yta samtidigt som sortimentet breddas. Detta är ett om-

råde som är enkelt att utöka eftersom det är finansiellt lönsamt och samtidigt driver kundnöjdheten. Butiken måste fortsätta prestera bra och se till att kunderna hålls nöjda samtidigt som den undersöker hur den kan öka kundnöjdheten ytterligare.

3.4.2 Cell 1B: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder

Området bör utökas till ytan samtidigt som sortimentet breddas. Butiken bör undersöka om den lägger resurser på detta område som den istället skulle kunna läggas på områden som har större betydelse för kunderna. Att prestera bättre än nödvändigt på områden som inte kunderna upplever som viktiga bidrar troligtvis inte till ökad lönsamhet. Istället bör butiken se till att den presterar precis så bra att kunderna inte blir missnöjda då området kan fungera som en hygienfaktor (Herzberg 1959). Detta innebär att dålig prestation gör kunderna missnöjda, men så länge prestationen är tillräcklig så spelar det ingen roll om den förbättras ytterligare då den inte bidrar till att förklara kundernas upplevda nöjdhet. Att utöka detta område ytterligare då det inte har någon betydelse för hur nöjda kunderna är kan ses som en form av resursslöseri. Istället bör man se till att öka lönsamheten genom att prestera sämre på området (utifrån kundernas perspektiv).

3.4.3 Cell 1C: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder

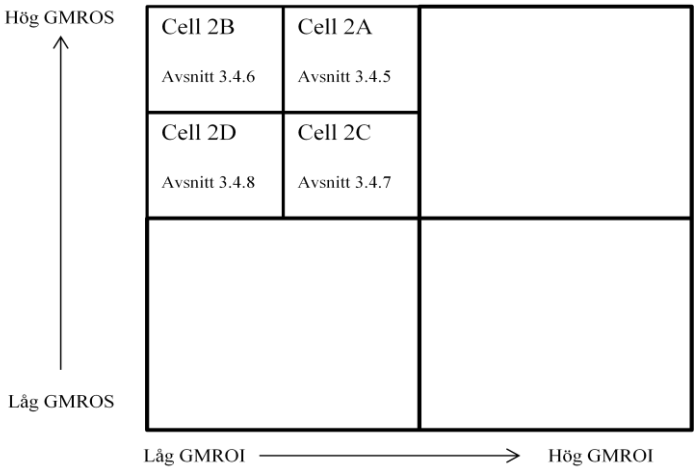
Området bör utökas till ytan samtidigt som sortimentet breddas, detta då det är viktigt för kundernas nöjdhet samtidigt som det är finansiellt lönsamt. Butiken har dock ett problem eftersom att kunderna anser att området inte är tillräckligt bra. Genom att inte prestera bra på områden som kunderna anser som viktiga riskerar den att gå miste om potentiell vinst, och i det långa loppet även att förlora kunder. Området är finansiellt starkt idag, men kan bidra till att kunder lämnar butiken. Det kan således vara finansiellt dåligt för butiken som helhet. För att komma tillrätta med detta problem måste butiken först förstå varför kunderna är missnöjda för att sedan åtgärda detta.

3.4.4 Cell 1D: Hög GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder

Här finns ett område som, trots att kunderna anser det som oviktigt och dessutom tycker att butiken underpresterar, starkt bidrar till butikens resultat. Butiken bör undersöka om ytterligare vinst kan göras. Man bör dock vara försiktigt med att utöka ytan och sortimentet. Detta

eftersom det trots allt inte bidrar till den totala nöjdheten. Istället kan man öka vinsten genom att ta ut högre marginaler, eller genom att öka säljtrycket (minska säljytan).

Figur 12 Beslutsregler cell 2



3.4.5 Cell 2A: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder

Eftersom butiken har en hög GMROS kan det vara bra att utöka säljytan eftersom kunderna anser området som viktigt. Det är nödvändigt att man vid utökningen av ytan ser till att ha fortsatt bra kvalitet. Då kunderna anser området som viktigt är det ett alternativ att utöka sortimentet och acceptera en lägre GMROI. Detta är inte så farligt rent ekonomiskt, så länge det drar kunder till butiken. Man bör vara försiktig med att minska sortimentet för att öka GMROI, eftersom det antagligen skulle leda till ett missnöje bland kunderna. Butiken måste se till att fortsätta att prestera bra och undersöka hur den skulle kunna göra kunderna ännu mer nöjda.

3.4.6 Cell 2B: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder

Butiken bör utnyttja det faktum att området inte har någon betydelse för kundernas nöjdhet. Till exempel kan man undersöka om man lägger resurser på detta område som man istället skulle kunna lägga på avdelningar som har större betydelse för kunderna. Att prestera bättre än nödvändigt på områden som inte kunderna upplever som viktiga bidrar troligtvis inte till ökad lönsamhet. Istället bör butiken se till att den presterar precis så bra att kunderna inte blir missnöjda. Här kan man se till att plocka bort produkter ur sortimentet som inte säljer bra och på så vis öka GMROI. Det kan vara frestande att utöka avdelningens storlek men det kan också vara farligt om det tar butiksyta från områden som driver kundnöjdheten.

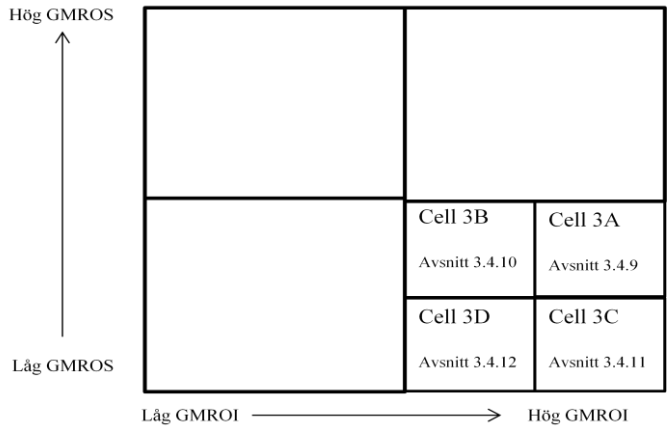
3.4.7 Cell 2C: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder

Butiken bör utöka butiksytan, då området är lönsamt sett till GMROS och dessutom bidrar det till kundernas nöjdhet. Det kanske till och med är så att kunderna anser att området just har för liten plats. Det kan vara det som har skapat missnöjet. Butiken måste givetvis undersöka vilka faktorer som gjort kunderna missnöjda. Om missnöjet beror på sortimentet kan butiken kosta på sig att utöka detta, trots att det medför en ytterligare försämrad GMROI.

3.4.8 Cell 2D: Hög GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder

Butiken vill i det här området få ut så stor finansiell lönsamhet som möjligt eftersom kunderna varken tycker att det är viktigt eller bra. Det kan dock vara riskabelt att utöka säljytan eftersom området inte driver kundnöjdheten. Det kan här till och med vara bra att acceptera en liten säljyta och ett väldigt högt GMROS. Man kan dessutom plocka bort produkter ur sortimentet. På så vis får man ett högre GMROI, vilket leder till ökad lönsamhet.

Figur 13 Beslutsregler cell 3



3.4.9 Cell 3A: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder

Det låga värdet på GMROS bör åtgärdas genom bättre utnyttjande av säljytan. Fokus bör ligga på att öka sortimentet på befintlig yta då kunderna upplever området som bra i sin nuvarande utformning. Då GMROI är högt innebär det att omsättningen av varor också är hög. Då kunderna anser att området är viktigt samtidigt som man presterar bra på området bör butiken vara aktsam då de gör förändringar i syfte att öka GMROS så att inte dessa minskar kundernas upplevda nöjdhet med området.

3.4.10 Cell 3B: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder

Kunderna anser att området är oviktigt samtidigt som de anser att butiken presterar bra. För att åtgärda det låga värdet på GMROS bör säljtrycket ökas genom att säljytan minskas för att ge plats åt områden som är viktigare för kunderna. Då butiken upplever området som oviktigt påverkar det inte deras uppfattning om butiken. En ytterligare åtgärd som butiken kan vidta för att öka GMROS är en ökning av sortimentet på befintlig yta. Denna åtgärd leder till ökad ytproduktivitet vilket förbättrar GMROS. Dock minskas samtidigt lagerproduktiviteten vilket försämrar GMROI. Detta är ett mindre problem än det omvända då GMROS är det mått som bör maximeras.

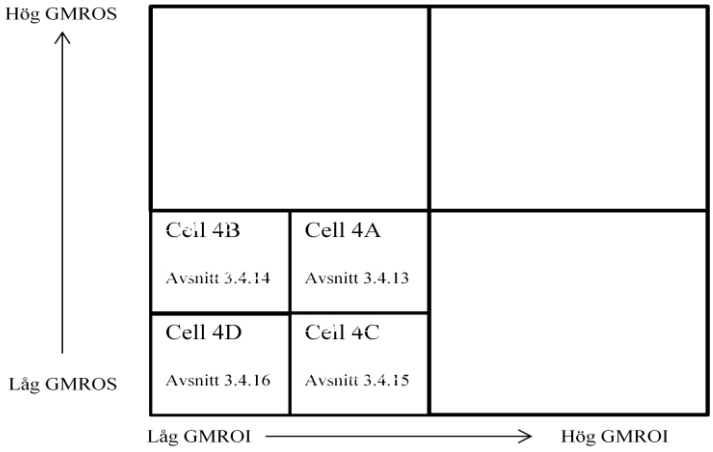
3.4.11 Cell 3C: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder

För att kunna förbättra prestationen på området bör butiken först analysera vad som är orsaken till kundernas upplevda missnöje. Förhoppningsvis bidrar de ändringar som görs till att GMROS höjs. Om ytterligare åtgärder behövs för att höja GMROS bör fokus ligga på att öka försäljningstrycket genom ett ökat sortiment. Sortimentet bör utökas även om det kan leda till ett något försämrat GMROI då detta mått inte är av lika stor betydelse för butikens resultat.

3.4.12 Cell 3D: Låg GMROS och Hög GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder

Då området upplevs som oviktigt av kunderna bör åtgärder för att höja GMROS främst bestå av att butiken ökar försäljningstrycket genom att avdelningens yta minskas. Dessutom bör sortimentsbredden minskas för att höja lagerproduktiviteten och därigenom höja GMROI. Minskad yta och sortiment på detta område ger plats för expansion av områden som både är mer vinstdrivande och samtidigt till högre grad bidrar till kundnöjdheten.

Figur 14 Beslutsregler cell 4



3.4.13 Cell 4A: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och stor betydelse för kunder

Detta ett område som driver kundnöjdheten, trots låg GMROS och GMROI. Butiken presterar dessutom bra utifrån kundernas perspektiv. Detta kan bero på att butiken tillägnar kategorin stor yta och stort produktutbud. Om området utgör en liten del av den totala omsättningen och vinsten behöver inte bristen på lönsamhet avskräcka. Området kan då fungera som en trafikbyggare för butiken och kan därför indirekt bidra till butikens totala lönsamhet (Nordfält 2007). Om området däremot bidrar till stor del av omsättningen bör butiken fundera över sin strategi. Optimalt bör man försöka minska ytan och antalet produkter i området utan att kundernas uppfattning om det ändras. Butiken kan till exempel arbeta med dess layout för att se till att kunderna upplever att det har en stor produktvariation även om det faktiska utbudet minskat (Kahn 1998).

3.4.14 Cell 4B: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med bra prestation och liten betydelse för kunder

Området är i dagsläget inte lönsamt för butiken samtidigt som det har en liten betydelse för kunderna. Dessvärre är det samtidigt ett område där kunderna upplever butikens prestation som bra. Resurser bör därför tas härifrån för att kunna läggas på områden som är mer lönsamma alternativt upplevs som viktigare av kunderna. Detta kan göras genom att man minskar både dess yta och produktutbud. Då området inte driver kundnöjdheten bör butiken inte avskräckas av att kundernas syn på kategorins kvalitet kommer att försämras.

3.4.15 Cell 4C: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och stor betydelse för kunder

Ett butiksområde som inte är lönsamt och där kunderna anser att butiken presterar dåligt. Olyckligtvis driver det kundernas nöjdhet. På grund av detta bör butiken överväga en drastisk förändring av sin strategi. En potentiell åtgärd skulle kunna vara att minska produktutbudet för att försöka förbättra lönsamheten. Alternativt kan sortimentsdjupet minskas samtidigt som man ökar sortimentsbredden. Detta har visat sig öka försäljningen inom olika kategorier (Dhar, Hoch och Kumar 2001). Vidare kan butiken minska områdets yta för att försöka öka dess GMROS. Då området har stor betydelse för kunderna kan det dessutom vara bra att fundera över dess placering i butiken.

3.4.16 Cell 4D: Låg GMROS och Låg GMROI i kombination med dålig prestation och liten betydelse för kunder

Det här butiksområdet presterar dåligt både finansiellt och gentemot kunderna samtidigt som det inte bidrar till att förklara kundnöjdheten. Om möjligt bör butiken satsa på att förbättra området, alternativt ta bort det helt ur butiken. Då området kan vara en hygienfaktor kanske detta inte är möjligt. Ett alternativ är då att öka marginalerna, då en ytterligare försämrad prestation på området inte påverkar kundnöjdheten.

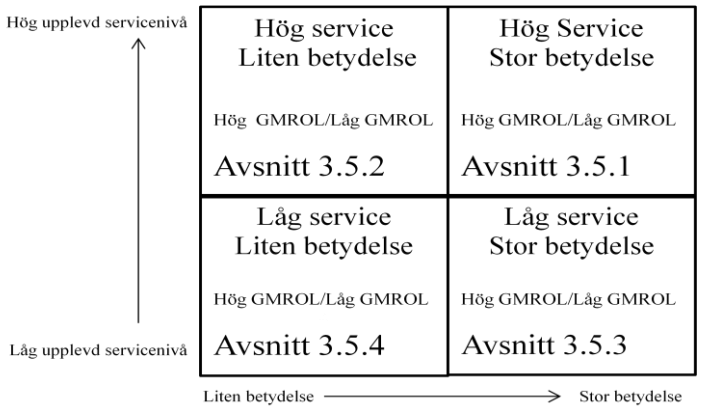
3.5 Arbetsmetod för personal

Personalen i en dagligvarubutik är dess ansikte utåt. Dessutom är den ett viktigt konkurrensverktyg. I en studie utförd av Livingstone och Tigert år 1987 där 18 dagligvarubutiker i USA analyserades kunde de mest lönsamma butikerna delas upp i två grupper. Antingen differentierade de sig genom så kallat *serviceledarskap* (hög bruttomarginal i kombination med hög service) eller genom så kallat *kostnadsledarskap* (låg marginal i kombination med en låg servicenivå). De två olika strategierna strävar båda efter att maximera skillnaden mellan bruttomarginal och driftskostnader. I praktiken innebär detta att en mindre butik, som på grund av småskalighet har svårare att konkurrera med pris, bör fokusera på att hålla hög service för att kunna hålla höga marginaler. En butik med potentiella skalfördelar bör använda denna resurs för att kunna minimera sina kostnader.

Tillräckligt med personal med rätt kunskap på rätt plats förenklar och underlättar kundernas köp (Seiders, Berry, & Gresham 2000). Detta har ofta en direkt påverkan på kundernas nöjdhet och i förlängningen också en påverkan på butikens försäljningsvolym (Lusch 1986).

Personalens prestation analyseras som en del av SRM- modellen. Ett högt värde på GMROL innebär att det finns lite personal i butiken medan ett lågt värde betyder motsatsen. Som diskuterats i tidigare avsnitt bör butiken fokusera på att optimera GMROL och GMROI för att kunna maximera GMROS. Genom att jämföra GMROL i butikens olika delar med kundernas uppfattning om personalen och servicenivån i butiken får butiken ett verktyg för att bättre anpassa både mängd och fördelning av butikens personal.

Figur 15 Personal matris



3.5.1 Personalen har stor betydelse och servicen upplevs vara hög

Service stor betydelse för hur kunderna upplever butiken som helhet. Butiken bör därför använda sig av serviceledarskap för att maximera sitt resultat. Då butiken upplevs prestera bra bör den behålla sin GMROL, oberoende av om den är hög eller låg. En butik som placerar sig i denna kategori har en servicenivå väl anpassad till kundernas behov.

3.5.2 Personalen har liten betydelse och servicen upplevs vara hög

Personal är inte en faktor som driver kundernas nöjdhet. Detta betyder att butiken med fördel kan använda sig av en kostnadsledarstrategi där personalkostnaderna minimeras. Att butiken presterar bra kan ses som en form av resursslöseri då prestationen inte påverkar kundernas nöjdhet. Om butiken har låg GMROL bör antalet anställda minskas för att frigöra resurser. Om GMROL är hög men servicen ändå upplevs vara bra behöver inga åtgärder vidtas.

3.5.3 Personalen har stor betydelse och servicen upplevs vara låg

Service har stor betydelse för hur kunderna upplever butiken. Butiken bör därför använda sig av serviceledarskap för att maximera sitt resultat. Då butiken upplevs prestera dåligt bör den minska sin GMROL om den är hög. Om GMROL är låg måste man istället göra en djupare analys av den service som personalen utför för att komma tillrätta med vad som gör att den upplevs vara bristfällig.

3.5.4 Personalen har liten betydelse och servicen upplevs vara låg

Personal är inte en faktor som driver kundnöjdheten. Detta betyder att butiken bör använda sig av en kostnadsledarstrategi och minimera personalkostnaderna. Att servicen upplevs låg på ett område där servicenivån upplevs som oviktigt är inte enbart positivt. För att undvika missnöjda kunder måste butiken hålla en servicenivå som uppfyller kundernas minimikrav. En butik i denna kategori bör se till att hålla en hög GMROL så att den kan fördela sina resurser på områden som driver kundnöjdheten.

4 Empirisk illustration av arbetsmetoden

4.1 Avsnittets disposition

I följande avsnitt beskriver vi hur vi genomfört ett praktiskt test av vår arbetsmetod. Först beskriver vi testets utformning och vilket tillvägagångssätt vi valt. Därefter följer en kort metoddiskussion där vi diskuterar vårt metodval. Vidare diskuterar vi även vår metods reliabilitet och validitet samt eventuella felkällor som beror på metodval.

4.2 Metod

4.2.1 Undersökningens tillvägagångssätt

Vi har testat vår föreslagna arbetsmetod med hjälp av en studie av dagligvarubutiken ICA Nära Slanhed (fiktivt namn). Den arbetsmetod som diskuterats ovan har använts för att förstå butikens nuvarande situation. Mätningar har dels genomförts för butiken som helhet och för butiken uppdelad i 13 områden (se tabell 14). Dessa områden är baserade på hur informationen redovisas i ICA-butikernas interna system.

Tre av butikens områden har analyserats mer grundligt; kött, mejeri och ost samt frukt och grönt. Dessa kategorier valdes då vi ville ha områden där kunderna antas ha lätt att uppleva tydliga skillnader mellan olika butiker. Att alla tre områdena utgörs av färskvaror, med kortare hållbarhet än frysvaror och torrvaror, är ytterligare en anledning till att dessa kategorier valdes. Detta då vi tror att kunderna kommer i kontakt med dessa varukategorier ofta.

För att testa arbetsmetoden har finansiell information samlats in från butikens årsredovisning och interna finansiella system. För att kunna jämföra butikens resultat mätt med GMROI och GMROS på butiks- och kategorinivå har finansiell information hämtats in för ytterligare fyra ICA Nära- butiker. Dessa butiker har använts för att fungera som en indikation på vad som är ett genomsnittligt resultat på butikens olika områden. Genomsnittliga medelvärden för butikernas GMROI och GMROS visas i bilaga 10.1.

Vi kommer inte inom ramen för detta arbete att testa den del av arbetsmetoden som behandlar strategin för butikens personal på kategorinivå (GMROL). Dock kommer vi istället att testa personalmodellen på butiksnivå. Detta eftersom en trovärdig analys av personalen på kategorinivå kräver utförliga mätningar av hur butikernas personal fördelat sin tid på de olika kategoriområdena. Denna information har vi tyvärr inte kunnat få tillgång till.

Den externa marknadsinformationen har samlats in genom att en enkät delats ut i butik till ICA Nära Slanheds befintliga kunder. Enkäten fungerar som en beskrivning av hur kunderna upplever att butiken presterar som helhet och på områdena sortiment, yta, service och pris (se enkät i bilaga 10.3). Enkätsvaren har sedan analyserats statistiskt för att se vad som driver kundnöjdheten för butiken och de tre kategorinivåerna. Enkätsvaren har också använts till att se vad butiken gör bra idag och vad de gör mindre bra genom att räkna ut medelvärdesbetyg för butikens olika delar.

Utifrån denna information kommer vi nedan att presentera resultaten av genom att använda vår föreslagna arbetsmetod. Utifrån detta föreslås vilka strategiska förändringar butiken bör genomföra.

4.2.2 Metoddiskussion

För att analysera butikernas finansiella data har vi använt de uppgifter som finns redovisade i deras elektroniska system. Vi kan således vara relativt säkra på att siffrorna representerar verkligheten, det vill säga hur det går för butikens olika delar. Det finns dock en risk för att vissa butiker registrerat produkter i fel kategori. Effekten av sådana felregistreringar ska dock inte ha stor betydelse för vårt kommande resultat då man kan anta att felfrekvensen är låg. Den interna finansiella informationen kan således sägas ha både reliabilitet och validitet.

Enkäter delades ut i butiken för att få information om hur nöjda butikens kunder är med de olika butiksegenskaperna. Enkäten utformades med ett antal underfrågor som skulle fånga upp de övergripande koncepten sortiment, yta, personal, pris och kundnöjdhet. För att mäta kundnöjdhet användes de tre frågor som Customer satisfaction-indexet består av. Hur nöjd är du med butiken, uppfyller butiken dina förväntningar, och hur nära är denna butik din ideala butik (Fornell 1992).

Vi har valt att utforma enkätfrågorna enligt en 10-gradig semantisk differential- skala. Vi har valt en 10-gradig, och inte en 7-gradig skala eftersom vi ville omöjliggöra för kunderna att välja ett neutralt svarsalternativ. På så vis tvingades kunderna att ta ställning för ett positivt eller negativt svarsalternativ.

Reliabiliteten för kundnöjdheten och de olika delarna av marknadsföringsmixen är undersökta med hjälp av intern konsekvens, där ett index tillverkats av de underliggande faktorerna, som

på så vis gemensamt ska förklara det övergripande konceptet. Den interna reliabiliteten är undersökt med Cronbach's Alpha där kravet för godkänd reliabilitet var ett Cronbachsvärde över 0,6 (Malhotra 2010). Inget av de tillverkade indexen hade ett Cronbachs's Alpha-värde under 0,8. Reliabiliteten för dessa mått kan således anses vara hög.

För att undersöka validiteten i enkätsvaren har vi använt oss av nomologisk validitet, det vill säga i vilken utsträckning olika frågor korrelerar på det sätt som teorin förutsäger. Ett högre resultat på till exempel kundnöjdhet bör korrelera positivt med net promoter score. Korrelationen mellan kundnöjdhetsindex och net promoter score var över 0,7 på butiksnivå och för de tre undersökta butiksområdena.

Vi delade ut 250 enkäter till befintliga butikskunder. Dessa personer var sådana som var villiga att fylla i en enkät direkt i butiken eller hemma för att senare lämnas in i butiken. För att öka representativitetsgraden delades enkäter ut på både helg- och vardagar samt på morgon- och kvällstid.

Av de 250 utdelade enkäterna fick vi svar på 104. Vi hade således ett bortfall på 146 svar i undersökningen. Detta berodde antagligen på att enkäten upplevdes som lång (10 sidor). Vi hade givetvis önskat få en högre svarsfrekvens. Dock anser vi att svarsantalet är tillräckligt för att demonstrera vår föreslagna arbetsmetod. De 104 personerna får således representera butikens kundpopulation.

Enkätsvaren bör vara någorlunda representativa för butikens kunder. Eftersom kunderna själva fått välja om de önskar svara på enkäten eller ej finns en risk för att resultaten är vinklade mot en kundgrupp som är engagerade i sin butik och sina matinköp. Det har dock i studier visat sig att de som är nöjda, och de som är missnöjda svarar på enkäter i lika stor utsträckning (Peterson, Wilson 1992)

Det är dessutom ett problem, på grund av kundnöjdhetens definition, att endast befintliga kunder kunnat fylla i enkäten. Optimalt vore att vi fått tillgång till åsikter om butiken även från människor som väljer att inte att handla i där.

5 Resultat

5.1 Avsnittets disposition

I följande avsnitt beskriver vi de resultat vi erhållit från vår undersökning. Först diskuteras vilka strategiska beslut butiken skulle ta baserat på endast finansiell information. Därefter diskuteras vilka beslut butiken borde ta baserat på endast extern marknadsinformation. Sedan visar vi hur de strategiska besluten förändras då finansiell information och marknadsinformation kopplas samman i vår arbetsmetod. Slutligen illustreras personalmodellen på butiksnivå.

5.2 Empirisk illustration av strategi för yta och sortiment

5.2.1 Beslut utifrån endast finansiell information

Med hjälp av information från ICA Nära Slanheds årsredovisning, interna finansiella system och genom mätningar över hur butiken disponerar sin yta räknade vi fram GMROI och GMROS för hela butiken och för tre av butikens delar. De tre olika delarna var butikens kött-avdelning, frukt- och grönt- avdelning och mejeri- och ost- avdelning.

Därefter genomförde vi samma mätningar för våra fyra jämförelsebutiker (se bilaga 10.1). För att få fram prestationen för en fiktiv normalbutik i området räknades ett genomsnitt baserat på de fem butikernas siffror fram. Eftersom butik 4 inte hade någon information tillgänglig gällande lagernivåer användes information från butiken endast till att räkna ut genomsnittlig GMROS. Butiken finns således inte med i kommande tabeller när vi jämför ICA Slanheds resultat med genomsnittsbutiken och de andra butikerna.

Gross margin return on selling area (GMROS) mäter en butiks yteffektivitet (bruttovinst/yta mätt i m^2). Den genomsnittliga GMROS på butiksnivå för de fem butikerna var 19320 kr/m2. ICA Slanheds GMROS var 24977 kr/m2, och således 29 % högre än det genomsnittliga resultatet. Detta innebär att ICA Slanhed på butiksnivå presterar märkbart bättre än genomsnittsbutiken i området. När de tre områden som valts ut jämförs med genomsnittsbutiken ser vi att det är stor skillnad på vilka områden butiken presterar bra respektive dåligt på. Vi kan också se att den procentuella skillnaden för hela butiken totalt sett är högre än för de tre observerade butiksdelarna. Av detta kan vi dra slutsatsen att det finns områden i ICA Nära Slanheds butik som har ett GMROS vars procentuella skillnad är betydligt större än 29 % jämfört med genomsnittsbutiken.

Tabell 1 Jämförelse av GMROS

GMROS	Hela butiken	Frukt & grönt	Mejeri & ost	Kött
Genomsnitt	19319,70	52016,68	103868,93	65969,35
Slanhed	24976,82	63345,48	95164,68	57642,43
Procentuell skillnad	*29%*	*22%*	*-8%*	*-13%*

Av tabellen kan vi också utläsa att ICA Slanheds frukt- och grönt- avdelning har ett GMROS på 63345 kr/m2, vilket är 22 % bättre än den genomsnittliga butiken. Butikens frukt- och gröntavdelning har således en hög omsättning per använd kvadratmeteryta.

Av de tre undersökta områdena ser vi också att mejeri- och ostavdelningen samt köttavdelningen presterar sämre än den genomsnittliga butiken i området. Mejeri- och ostavdelningen har ett GMROS på 95 165 kr/m2, vilket är 8 % sämre än genomsnittet. Köttavdelningen har ett GMROS på 57 642, vilket är 13 % sämre än genomsnittsbutiken.

För att kunna placera in ICA Nära Slanhed och de andra butikerna i den finansiella matrisen behöver vi utöver informationen om butikens och avdelningarnas GMROS också information om GMROI.

Gross margin return on inventory (GMROI) mäter en butiks lagereffektivitet (bruttovinst/varulager). Resultatet av våra uträkningar för GMROI presenteras i tabell 2. Vi kan där utläsa att ICA Nära Slanhed på butiksnivå har en GMROI på 15,32, vilket är 39 % bättre än genomsnittsbutiken. På avdelningsnivå presterar både frukt- och gröntavdelningen samt mejeri- och ostavdelningen bättre än genomsnittsbutikens, med ett GMROI på 86 respektive 29. Detta är över 40 % bättre än genomsnittet. ICA Nära Slanheds köttavdelning har däremot en låg GMROI på 5,06 vilket är 49 % sämre än genomsnittet.

Tabell 2 Jämförelse av GMROI

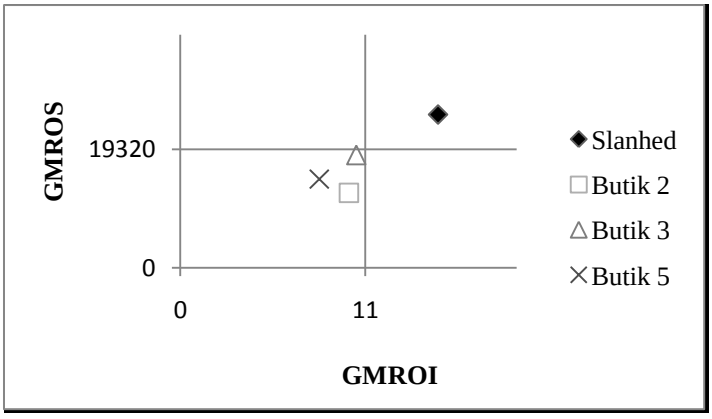
GMROI	Hela butiken	Frukt & grönt	Mejeri & ost	Kött
Genomsnitt	11,02	60,84	19,59	9,92
ICA Slanhed	15,32	85,89	28,53	*5,06*
Procentuell skillnad	*39%*	*41%*	*46%*	*-49%*

Genom att kombinera hur butikerna presterar på de två måtten GMROS och GMROI placeras de in i den finansiella matrisen. På X-axeln utläser vi hur bra butiken presterar på GMROI och på Y-axeln hur bra butikerna presterar på GMROS. Mittenvärdet på x-axeln i matrisen utgörs av det genomsnittliga butiksvärdet på GMROI, och mittenvärdet på y-axeln utgörs av det genomsnittliga butiksvärdet på GMROS. Har avdelningen ett GMROI över (under) det genomsnittliga butiksvärdet placeras den i rutan HÖG GMROI (LÅG GMROI) och har avdelningen ett GMROS över (under) det genomsnittliga butiksvärdet placeras den i rutan HÖG GMROS (LÅG GMROS). Avdelningen hamnar i en av de fyra rutorna:

1. Hög GMROI, Hög GMROS
2. Låg GMROI, Hög GMROS
3. Hög GMROI, Låg GMROS
4. Låg GMROI, Låg GMROS

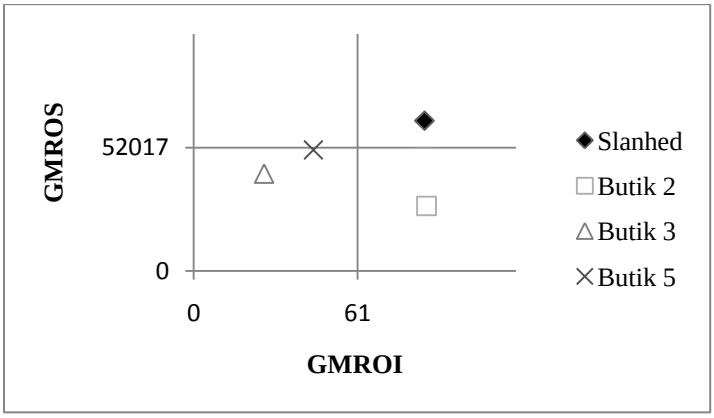
Om vi först tittar på hela butiken, placerar sig ICA Nära Slanhed högt på både GMROI och GMROS. Detta säger oss är att butiken generellt sett är bättre än de övriga butikerna, men ger oss ingen information om vilka butiksområden som presterar bra jämfört med konkurrerande butiker.

Figur 16 Finansiell matris butiksnivå



På avdelningsnivå har butikens frukt- och gröntavdelning en hög GMROI och en hög GMROS. Området är mycket vinstdrivande och bör enligt den finansiella analysen utökas, både till andel yta av butikens totala butiksyta och till sortimentstorlek.

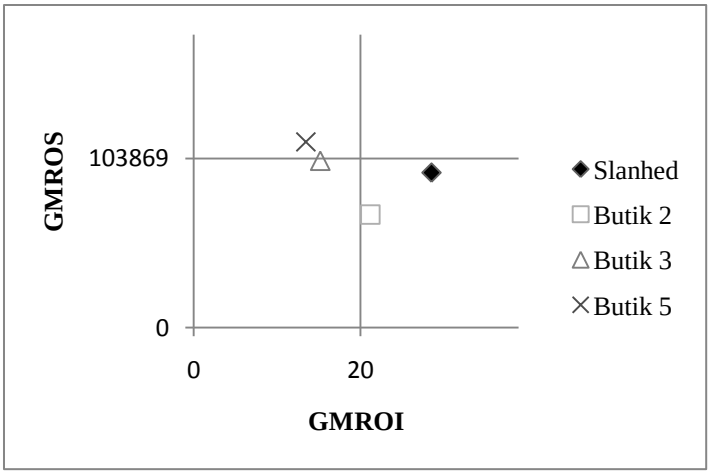
Figur 17 Finansiell matris frukt- och grönt



Andelen av bruttovinsten är 14 % och andelen av säljytan är 5 % (se bilaga 10.1.12). Utifrån tumregeln som nämns i avsnitt 3.2.1 bör således områdets yta utökas.

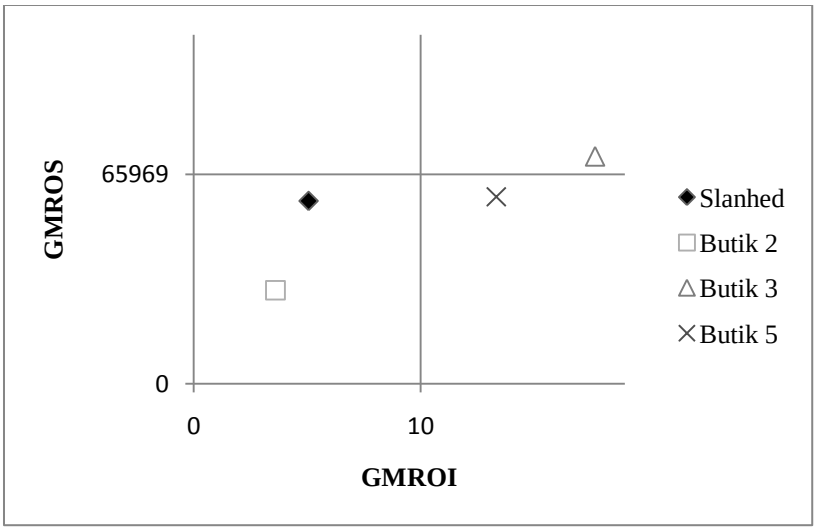
Om vi istället tittar på mejeri- och ostavdelningen har den en hög GMROI, men en låg GMROS. Utifrån den finansiella matrisen ser vi att det är ett område där butiksytan inte utnyttjas optimalt. Man vill här uppnå ett högre säljtryck (varulager/säljyta) för att på så vis få upp GMROS till en högre nivå. Detta kan, som tidigare nämnts, göras på två olika sätt. Minska säljytan eller öka sortimentet på befintlig yta. Då avdelningens vinst representerar 16 % av butikens bruttovinst medan dess yta bara utgör 4 % av butikens totala yta bör säljtrycket inte ökas genom att avdelningens yta minskas (se bilaga 10.1.12). Man bör i det här fallet utöka sortimentet, vilket troligtvis leder till försämrad GMROI.

Figur 18 Finansiell matris mejeri och ost



ICA Slanheds köttavdelning har ett lågt GMROI och ett lågt GMROS. Området är inte särskilt lönsamt. Produkter ligger i lager en lång tid och tar upp en del av försäljningsytan som hade kunnat användas av andra avdelningar (till exempel en utökning av frukt- och gröntavdelningen). Således säger den finansiella analysen att köttavdelningens sortiment bör förminskas och avdelningen minskas för att ge större plats åt mer lönsamma avdelningar. Köttet står för 5 % av bruttovinsten och avdelningens yta utgör 3 % av butikens totalyta (se bilaga 10.1.12).

Figur 19 Finansiell matris kött



5.2.2 Beslut utifrån endast extern marknadsinformation

Genom att analysera kundernas uppfattning om butiken genom en enkätundersökning fick vi tillgång till extern marknadsinformation. Vi fick svar på 104 enkäter och dessa använde vi som representation för butikens kunders uppfattning. Denna information använde vi sedan som grund för att konstruera vår betydelse/ prestations- matris för ICA Nära Slanhed.

Enkäten var uppdelad i fem delar; en del som behandlade butiken som helhet, tre delar som utgjordes av frukt- och grönt-, mejeri- och ost- och kött- avdelningen och avslutningsvis en del med kortare frågor om butikens nio övriga avdelningar. Tre frågor i varje del gällde kundernas upplevda nöjdhet. Då vi ville ha stabilare mått undersökte vi om det gick att sammanväga de tre nöjdhetsfrågorna till ett index genom att titta på värdet på Cronbachs Alpha. För alla områden fick vi värden mellan 0,85 och 0,99 (se bilaga 10.2.1).

För att få ett mått på olika områdens betydelse för kunderna undersökte vi vilka områden i butiken som bidrar till att förklara hur kunderna uppfattar butiken som helhet. Därefter

genomförde vi en regressionsanalys där indexet för nöjdheten för hela butiken representerade den beroende variabeln och indexen för de övriga områdenas nöjdhet utgjorde förklarande variabler. I den första regressionen vi gjorde visade det sig att ett antal av butikens områden inte signifikant bidrog till att förklara kundernas upplevda nöjdhet för hela butiken (se bilaga 10.2.3). Vi eliminerade alla icke-signifikanta variabler och fick en regressionsmodell där nöjdheten för hela butiken till 47,8 % (representerat av det uppmätta R2-värdet) förklarades av tre butiksavdelningar som alla hade en lägre signifikansnivå än 3 %.

Tabell 3 Regression för upplevd nöjdhet

Variabel	B	Standard-fel	Standardise-rad Beta	T	Signifi-kans	Tolerans
Konstant	3,256	,596		5,466	,000	
Index Kött	,173	,075	,191	2,293	,024	,756
Index Frukt & grönt	,262	,072	,353	3,640	,000	,554
Index Tobak och tidningar	,201	,066	,287	3,065	,003	,596

IndexNöjdhet = 3,256 + 0,173**IndexKött**+ 0,262**IndexFrukt&Grönt** + 0,201**IndexTobak&Tidningar**

För att få ett mått på prestation undersökte vi hur kunderna upplevde att butiken presterat, dels som helhet och dels på sina olika avdelningar. Detta gjorde vi genom att räkna ut medelvärden för de index vi tidigare konstruerat (se bilaga 10.2.1).

Tabell 4 Butikens prestation i sina olika avdelningar

Variabel	Medelvärde	Standardavvikelse	Antal observa-tioner
Index Butik	8,147	1,435	104
Index Kött	8,529	1,581	104
Index Mejeri & ost	7,430	1,699	104
Index Frukt & grönt	7,790	1,938	104
Index Torrvaror, kon-server och godis	7,202	1,969	104
Index Rengöring, kroppsvård	7,019	1,922	104
Index Tobak och tid-ningar	6,859	2,045	104
Index Drycker	7,375	1,917	104
Index Bröd	6,971	2,289	104
Index Blommor	6,990	1,957	104
Index Djupfryst	7,119	1,895	104
Index Chark	6,849	2,253	104
Index Special	6,359	2,202	104

Slutligen konstruerade vi en betydelse/prestations-matris över butiken för att se hur viktiga kunderna anser butikens olika avdelningar vara samt hur de anser att butiken presterar i de olika avdelningarna. För att få ett genomsnittligt värde på betydelse-axeln valde vi att placera alla observationer med högre signifikansnivå än 5 % som inte viktiga. De viktiga variablerna, de tre med lägre signifikansnivå än 5 %, placerades relativt varandra utifrån sina beta-värden. Genomsnittsvärde för prestations-axeln satts till 7 då detta är genomsnittligt medelvärde för indexen.

Köttavdelningen har ett kundmedelvärde på 8,5 (se tabell 4) och ett signifikant betavärde på 0,173 (se tabell 3). Butikens köttavdelning placeras därmed i ruta A (hög betydelse, hög prestation). Beslutsreglerna baserad på extern marknadsinformation säger då att butiken bör fortsätta att arbeta som man gör med området, samt att samtidigt förbättra området ytterligare om möjligheten finns.

Frukt- och gröntavdelningen har ett medelvärde på 7,79 (se tabell 4) och ett signifikant betavärde på 0,262 (se tabell 3). Frukt- och gröntavdelningen placeras därmed också i ruta A och butiken bör också här fortsätta att arbeta som man gör. Frukt- och gröntavdelningen har ett lägre värde på prestation och ett högre värde på betydelse än vad köttavdelningen har. Det finns här ett större utrymme för förbättringar än för köttavdelningen. Frukt- och gröntavdelningen är dessutom ännu viktigare för kundernas nöjdhet än vad köttavdelningen är.

Mejeri- och ostavdelningen har ett medelvärde på 7,43, (se tabell 4) men är inte signifikant för kundernas nöjdhet (se tabell 4). Butiksområdet placeras därmed i ruta B (butiken presterar bra på området, men det är inte viktigt för kunderna). Utifrån beslutsregeln bör butiken spendera mindre resurser på det här området och istället lägga resurserna på andra områden i butiken.

Utifrån matrisen ser vi dessutom att tobaks- och tidningsavdelningen är signifikant för kundernas nöjdhet, men att kunderna anser att området inte är särskilt bra. Utifrån analysen bör butiken omfördela sina resurser från mejeri- och ostavdelningen till tobaks- och tidningsavdelningen.

5.2.3 Beslut utifrån en kombination av finansiell information och extern marknadsinformation

Vi har ovan analyserat ICA Nära Slanheds situation med hjälp av finansiell information och extern marknadsinformation separerade. Nedan kommer vi att väga samman resultaten från

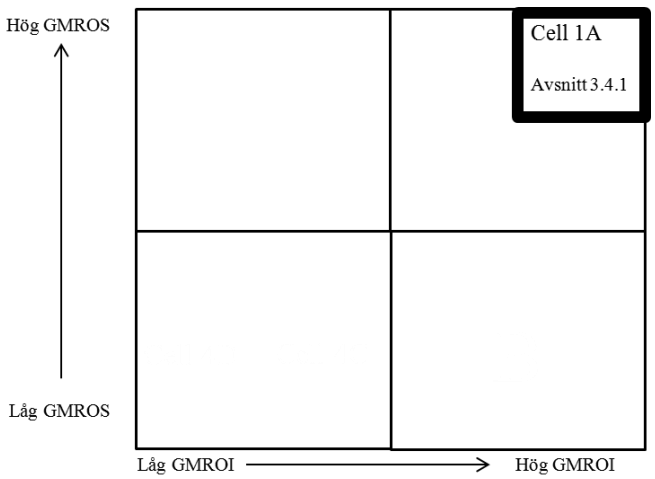
dessa analyser för att se om detta ger en bättre bild för butiken att basera sin framtida strategi på.

På butiksnivå visade den finansiella analysen att butiken som helhet presterar bättre än genomsnittsbutiken i området. På sina underområden finns det dock flera åtgärder ICA Nära Slanhed bör vidta för att förbättra sin lönsamhet. Framför allt bör butiken minska sin köttavdelning både till sortiment och yta då den presterar 49 % och 13 % sämre än genomsnittsbutiken (se tabell 1 & 2). Den bör utöka sin frukt- och gröntavdelning både till sortiment och yta då den presterar 41 % respektive 22 % bättre än genomsnittsbutiken (se tabell 1 & 2). Gällande sin mejeri- och ostavdelning bör ICA Nära Slanhed öka sortimentet ytterligare då den presterar 46 % bättre GMROI än genomsnittsbutiken, denna åtgärd kan även hjälpa avdelningens låga GMROS som är 8 % lägre än genomsnittsbutiken (se tabell 1 & 2).

Analysen baserad på extern marknadsinformation visade att kunderna är nöjda med butiken då medelvärdet på butikens prestation är 8,15 (se tabell 4). De avdelningar som på 5 % signifikansnivå bidrar till att förklara kundernas upplevda nöjdhet för hela butiken är köttavdelningen, frukt- och gröntavdelningen och tobak- och tidningsavdelningen (se tabell 3). Kunderna ger butikens prestation i köttavdelningen ett medelvärde på 8,53 och medelvärdet för frukt- och gröntavdelningen är 7,79. Mejeri- och ostavdelningen bidrar inte signifikant till hur nöjda kunderna är med butiken, dock anser de att butikens prestation är bra då den har ett medelvärde på 7,43 (se tabell 4).

Nedan kommer vi att använda den beslutsmodell som vi utvecklat för att väga samman de två olika analysmetoderna. Butiken som helhet placerar sig i ruta 1A vilket innebär att den har både hög GMROS och hög GMROI samtidigt som kunderna tycker att den presterar bra.

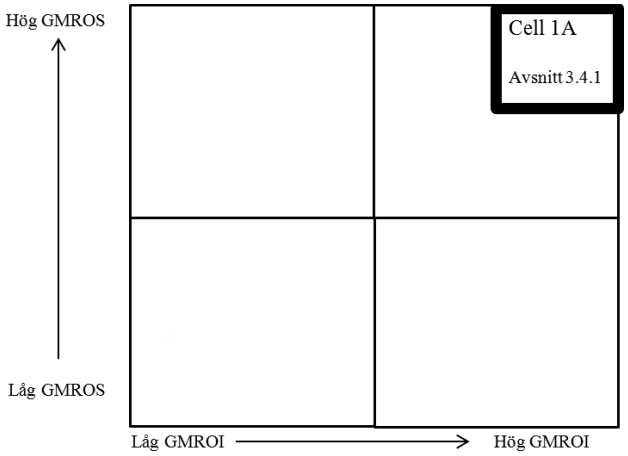
Figur 20 Butikens placering enligt beslutsregeln



Utifrån denna sammanvägning ser vi hur butiken generellt står sig i konkurrensen med övriga ICA Nära- butiker. Kunderna är nöjda och den presterar bra finansiellt sett.

Butiken har dock potential att förbättras ytterligare, genom att man förändrar sin strategi på avdelningsnivå med hjälp av den sammanvägda beslutsmodellen.

Figur 21 Frukt- och gröntavdelningens placering enligt beslutsregeln

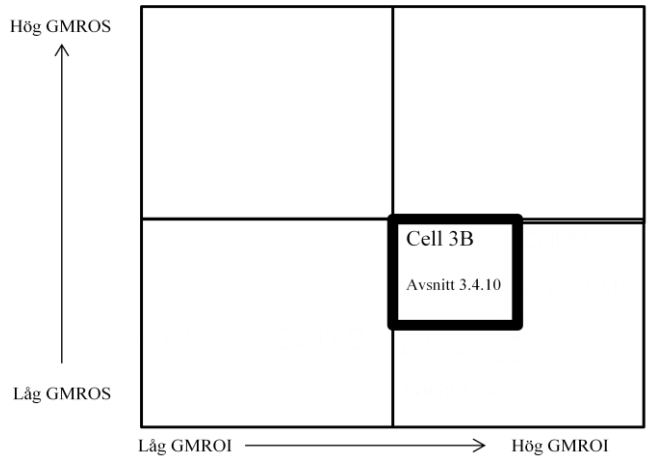


Frukt- och gröntavdelningen är lönsam, driver kundnöjdheten samtidigt som kunderna anser att området presterar bra. Då området har hög lönsamhet bör det utökas både för avdelningens skull, men även då en ökning kommer gynna ICA Nära Slanhed som helhet. Det här är en gynnsam position för butiksägaren, eftersom både den finansiella analysen och marknadsanalysen pekar åt samma håll. En regression gjord för nöjdheten inom området visar att pris, personal, sortiment och yta bidrar. Yta är viktigast då det dubbelt så stor betydelse som de tre övriga variablerna (se bilaga 10.2.7).

För mejeri- och ostavdelningen visar sig skillnaden mellan finansiell prestation och vad som driver kundnöjdhet. Området har en hög GMROI och en låg GMROS jämfört med genomsnittsbutiken. Samtidigt bidrar området inte till att förklara kundnöjdheten för hela butiken. Trots detta tycker kunderna att butiken presterar bra på området. När den finansiella prestationen analyserades separat fastslog vi att butiken enligt tumregeln (som säger att en avdelnings procent av totalytan ska vara lika stor som avdelningens procent av totalvinsten) borde öka sitt sortiment på befintlig yta för att öka GMROS. När vi väger in kundernas uppfattning ser vi att butiken snarare bör minska mejeri- och ostavdelningens yta och på så vis öka

GMROS. Detta eftersom området inte bidrar till kundnöjdheten. På så vis kan man ge mer yta åt avdelningar som har större betydelse för kunderna.

Figur 22 Mejeriavdelningens placering enligt beslutsregeln



I köttavdelningen är skillnaden störst mellan finansiellt resultat och kundernas uppfattning. Då GMROS och GMROI är låga jämfört med genomsnittsbutiken placerar sig avdelningen i ruta 4. Avdelningens betydelse för kundnöjdheten är samtidigt hög och dessutom anser kunderna att området presterar bäst av alla butikens avdelningar, vilket placerar butiken i ruta 4A.

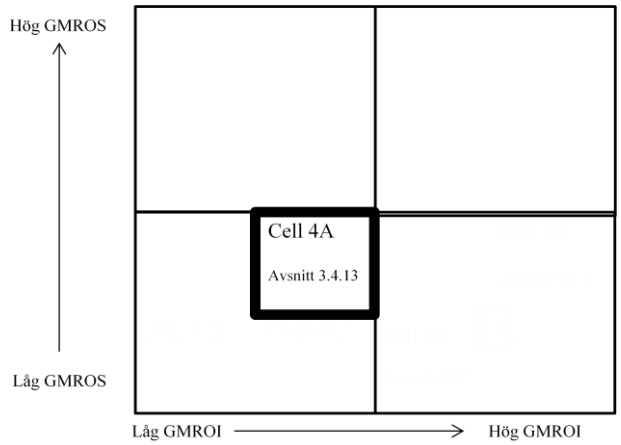
Att minska både yta och sortiment, vilket den finansiella analysen föreslår, hade varit förödande för butikens framtida resultat. Att kraftigt minska områdets storlek och sortiment kan leda till att kunderna slutar handla i butiken. Att utöka området, vilket marknadsanalysen föreslår, hade inte heller varit en bra strategi för butiken, då området inte är speciellt lönsamt. Butiksområdet drar i det här fallet kunder till butiken och skapar således lönsamhet åt butiken genom andra områden. Dock bör man försöka öka lönsamheten på området utan att det skadar kundernas uppfattning.

Köttavdelning har ett mycket lågt GMROI. Butiken bör försöka minska sortimentet, och arbeta med layouten för att öka kundernas uppfattning om produktvariationen. En regression för vad som driver nöjdheten inom köttavdelningen visar att sortimentet är det som är klart viktigast för nöjdheten (Beta 0,721) inom området, medan ytan är något mindre viktig (Beta 0,235), (se bilaga 10.2.6).

ICA Nära Slanheds köttavdelning utgör 5 % jämfört med knappt 3 % av butikens vinst (Se bilaga 10.1.12). Då köttavdelningen utgör en liten del av totalvinsten är det svaga finansiella resultatet inte ett stort problem. Då kunderna anser att butikens köttavdelning är den avdelning som presterar bäst har avdelningen delvis ett annat syfte än att bidra till vinst. Avdel-

ningen gör att befintliga kunder till återkommer till butiken och den kan användas i butikens marknadsföring för att attrahera nya kunder.

Figur 23 Köttavdelningens placering enligt beslutsregeln



5.3 Empirisk illustration av strategi för personal på butiksnivå

En enkel linjär regression visar att personalens prestation är viktig för att förklara kundnöjdheten. Regressionsmodellen har ett R^2-värde på 0,597 och personalindexets betavärde är över 0,7. ICA Nära Slanhed presterar samtidigt idag bra på området personal, där medelvärdet för personalindexet är 8,15. Butiken har ett GMROL som är 37 % lägre än för genomsnittsbutiken i området.

Finansiell data sammanvägd med kundernas uppfattning om personalen placerar ICA Nära Slanhed i ruta 1 i vår personalmodell. Eftersom ICA Nära Slanhed har ett högre GMROS värde än genomsnittsbutiken är den höga personalbemanningen (låg GMROL) inte är ett problem. Butiken har valt en serviceledarstrategi vilket visar sig i höga personalkostnader. Strategin ger i sin tur avkastning i form av bra upplevd service, hög nöjdhet och hög GMROS på generell butiksnivå.

Dock bör personalens tid inom olika kategoriområden undersökas närmare, för att se om deras tid fördelas optimalt mellan olika butiksområden. Det är möjligt att det finns utrymme att minska personal och på så vis öka GMROL inom vissa kategoriområden.

Figur 24 GMROS för hela butiken

GMROS	Hela butiken
Genomsnitt	19982,36
ICA Slanhed	25847,39
Procentuell skillnad	29%

Figur 25 GMROL för hela butiken

GMROL	Hela butiken
Genomsnitt	1526573,60
ICA Slanhed	956353,26
Procentuell skillnad	-37%

6 Slutsats

I uppsatsens inledning ställdes frågan: hur kan en kombination av finansiell information och marknadsinformation förbättra en dagligvarubutiks strategiska beslut?

Under uppsatsens gång har vi, i linje med arbetets syfte, presenterat en strategisk arbetsmetod för dagligvarubutiker där intern finansiell information kombinerats med externa marknadsmått. Resultaten från demonstrationen av arbetsmetoden visar hur en kombination av finansiell information och marknadsinformation förbättrar butikens strategiska beslut, jämfört med om man endast använt sig av till exempel finansiella mått. Butiken får en bättre grund att bygga sin framtida strategi utifrån.

För ICA Nära Slanhed visade den utarbetade arbetsmetoden inga drastiska skillnader mellan finansiella mått och marknadsmått på butiksnivå eller för avdelningen frukt och grönt. För butiken som helhet och frukt- och gröntavdelningen hade de strategiska besluten blivit liknande om vi endast tittat på finansiella mått eller endast marknadsmått. Arbetsmetoden ger dock en tydligare indikation på att butiken bör utvidga frukt- och gröntavdelningen då båda måtten leder fram till denna slutsats.

Vår arbetsmetods styrka demonstreras när ICA Nära Slanheds mejeri- och ostavdelning samt dess köttavdelning analyseras. Mejeriavdelningen har ett högt GMROI- värde men ett lägre GMROS- värde jämfört med genomsnittsbutiken. Detta problem kan åtgärdas antingen genom att sortimentet ökas på befintlig yta eller att avdelningens yta minskas. Då ICA Nära Slanheds kunder tillfrågas visar det sig att mejeri- och ostavdelningen inte signifikant bidrar till deras upplevda nöjdhet med butiken. Med denna externa marknadsinformation som komplement till finansiell information kan butiken ta beslutet att minska avdelningens andel av butiksytan då de vet att området inte är viktigt för kunderna. Utan information om kunderna hade butiken inte haft någon indikation på vilken av åtgärderna, minska ytan eller öka sortimentet på befintlig yta, som vore lämpligast att vidta.

För butikens köttavdelning bidrar vår beslutsmodell med än mer värdefulla insikter. Här presterar ICA Slanhed betydligt sämre än genomsnittsbutiken då avdelningen utvärderas enligt SRM-modellen. GMROS är 13 % sämre än genomsnittsbutiken samtidigt som GMROI är 49 % sämre. Enligt de tumregler som finns för SRM-modellen borde butiken minska både köttavdelningens andel av butikens yta och kraftigt minska dess sortiment. Då information om

butikens kunder tas med i utvärderingen fås en radikalt annorlunda bild av avdelningens prestation. Köttavdelningen bidrar signifikant till att förklara kundnöjdheten för butiken samtidigt som det är den avdelning som kunderna anser att butiken presterar allra bäst på. Att minska avdelningens storlek och sortiment eller att helt ta bort den skulle därför troligtvis försämra ICA Nära Slanheds resultat. Hade butiken endast baserat sin framtida strategi på externa marknadsinformation hade också felaktiga beslut kunnat fattas. Köttavdelningen hade utökats, vilket hade försämrat butikens lönsamhet.

ICA Nära Slanheds köttavdelning tydliggör hur en kombination av finansiell information och marknadsinformation förbättrar en dagligvarubutiks strategiska beslut.

7. Diskussion och rekommendationer

Gällande undersökningen av den föreslagna arbetsmetoden hade det varit önskvärt att få tillgång till data från fler ICA Nära- butiker i området för att kunna konstruera en mer stabil genomsnittsbutik att använda i vår jämförelse. Vårt ursprungliga urval av närliggande butiker var 16 men tyvärr var bara 4 av dessa intresserade av att medverka i vår studie. Detta medför att vår genomsnittsbutik inte symboliserar det verkliga genomsnittet för butiker i området. Eventuella extrema värden hos de butiker som finns med får ett stort genomslag.

Det hade också varit intressant att genomföra marknadsundersökningar för alla butiker i området. Det hade givit mer information om vad som räknas som ett bra betyg för en butik och vad som anses vara ett dåligt betyg. Då arbetet med att dela ut och samla in enkäter var både tidskrävande och kostsamt fann vi dock detta omöjligt. Fler besvarade enkäter från ICA Slanheds kunder hade bidragit till att vi fått en mer rättvisande bild av kundernas uppfattning.

Den föreslagna arbetsmetoden kräver ytterligare praktisk tillämpning och testning. Till exempel vore det önskvärt att även få information om hur utfallet av den föreslagna personalmetoden blir på avdelningsnivå och hur arbetsmetoden fungerar i olika butikstorlekar. ICA finns idag i fyra olika koncept; Nära, Supermarket, Kvantum och Maxi där artikelbredden varierar mellan cirka 5000 olika varor (Nära) och 45 000 olika (Maxi) (information från ICA:s hemsida). Arbetsmetodens användbarhet kan tänkas bero på hur stor butiken är. En ICA Nära- butik besöker man troligtvist ett större antal gånger per vecka och kundernas val av butik är kanske i större utsträckning beroende av placering än av avdelningarnas sortiment - och ytstorlek. Till större butiker såsom Kvantum och Maxi transporterar man sig ofta med bil. Arbetsmetoden bör vara än mer användbar för större butiker eftersom en missnöjd kund relativt enkelt kan ta sin bil och åka till en annan butik. Vi har dock visat att arbetsmetoden är användbar för små butiker och en styrka med metoden är att den bör kunna användas för alla sorters dagligvarubutiker, och således inte vara begränsade till en mindre ICA Nära- butik.

Arbetsmetoden bör dessutom kunna tillämpas i andra butiker än dagligvarubutiker, såsom klädbutiker. Metoden kanske till och med passar dessa typer av butiker ännu bättre. Det kan tyckas självklart att en matvarubutik inte bör ta bort sin köttavdelning helt. Det är dock inte lika självklart att en klädbutik måste behålla alla sina olika avdelningar. Strategier baserade på enbart finansiella resultat i en klädbutik kan leda till avveckling av de områden som drar flest kunder till butiken.

Arbetsmetoden är uppbyggd på ett relativt enkelt sätt för att underlätta möjligheten till praktisk tillämpning av butikschefer och butiksägare. Metoden kan följas steg för steg och ger en klar bild över avdelningarnas finansiella situation och vad kunderna anser om dem. På detta sätt bidrar den med direkt strategisk vägledning. En nackdel för en vidare praktisk tillämpning av metoden är att den kräver en stor mängd data. Förutom finansiell information kräver den stor mängd data gällande kundernas uppfattning. Dessutom behöver man veta vad som är ett bra respektive dåligt för butikens olika områden, vilket kräver något form av branschgenomsnitt eller avkastningskrav. Metoden är känslig för vilket värde man väljer för att avgöra vad som är bra respektive dåligt. Ett felaktigt val av referensvärden kan leda till att de som tillämpar metoden praktiskt uppmuntras att begå strategiska misstag. Man bör, vid användning av metoden, ta dessa risker i beaktning och noggrant överväga hur man väljer sina genomsnittsvärden och framförallt vara medveten av vad som gjort att butiksavdelningarna hamnat i metodens olika beslutsregler.

8 Fortsatta studier

Den utförda studien indikerar att en kombination av finansiell information och marknadsinformation leder till bättre strategiska beslut. Hur man på ett enkelt och effektivt sätt kombinerar finansiell information med marknadsinformation är dock ett område där det fortfarande finns mycket att undersöka. Vår arbetsmetod bör testas med ett större antal observationer, både gällande antalet butiker och antalet kunder. Det skulle dessutom vara bra att se hur arbetsmetoden fungerar om vi använder oss av ett lönsamhetskrav istället för ett jämförelsetal för att se om en butik presterar bra eller dåligt på ett butiksområde. Det är också viktigt att få mer information om hur arbetsmetoden fungerar i olika sorters butiksmiljöer.

Vår föreslagna arbetsmetod behandlar endast den interna finansiella informationen gällande produktiviteten kring de tre resursområden sortiment, yta och personal. Den externa informationen är begränsad till att undersöka butikkundernas nöjdhet. Dessa mått är bara några av alla de olika mått som en butik kan använda sig av. Det skulle därför vara lärorikt att se hur de strategiska implikationerna förändras beroende på vilka mått man använder.

9 Referenslista

Bagozzi Richard P, Gopinath Mahesh, Nyer Prashanth U (1999), The role of emotions in marketing", *Journal of the academy of marketing science*, vol. 27, no 2, pp. 184-206.

Best, R.J. (2009) *Market-based management*, 5.th edn, .

Berry, L.L, Gresham, L. G. & Seiders, K. (2000) Attention retailers! How convenient is your convenience strategy?, *Massachusetts Institute of Technology*, vol. 41, no 3.

Carlton, Dennis W, Perloff, Jeffery M. (2004). *Modern Industrial Organization*, 4th edn, pp. 2-3

Dhar, Sanjay K., Hoch, Stephen J. & Kumar, Nanda (2001) Effective category management depends on the role of the category, *Journal of Retailing*, 77, pp. 165-184

Ekström, K. M. (2010), *Consumer behaviour : a Nordic perspective*. Studentlitteratur

Fagerfjäll, R. (2009), *Sveriges näringsliv*, 2th. edn, . SNS förlag

Fornell, C. (1992), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *The Journal of Marketing*, vol. 56, no. 1, pp. 6-21.

Hernant, Mikael & Boström, Margareta (2010), *Marknadsföring i butik: samspelet mellan butikernas marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*, Liber.

Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1997), *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*, Free Pr.

ICA:s hemsida: Information om företaget och dess koncept. http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/ICA-Sverige/

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003), Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, *Harvard business review*, vol. 81, no. 11, pp. 88-95.

Jones, T.O. & Sasser Jr., W.E. (1995), Why Satisfied Customers Defect, *Harvard business review*, vol. 73, no. 6, pp. 88-91.

Kahn, B.E. (1998), Dynamic relationships with customers: High-variety strategies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no. 1, pp. 45.

Levy, M. & B.A. Weitz (2007), *Retailing management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Livingstone, J. L. & D. J. Tigert (1987), Strategy implementation: Competition among supermarkets. *Planning Review* (nov/dec), pp. 14-22

Lusch, R. F. (1986), The New Algebra of High Performance Retail Management, *Retail Control*, 54 (September), pp. 15-35.

Malhotra, Naresh K. (2010) *Marketing Research: An applied orientation*, 6th edn, pp. 320, Pearson.

Martilla, J.A. & James, J.C. (1977), Importance-Performance Analysis, *The Journal of Marketing*, vol. 41, no. 1, pp. pp. 77-79.

McCarthy, E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Irwin.

Nordfält J. (2007), *Marknadsföring i butik: Om forskning och branschkunskap i detaljhandeln*. Malmö: Liber

Peterson, R.A. & Wilson, W.R. (1992), Measuring customer satisfaction: fact and artifact, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, no. 1, pp. 61-71.

Reichheld, F.F. & Sasser Jr., W.E. (1990), Zero defections: quality comes to services. *Harvard business review*, vol. 68, no. 5, pp. 105-111.

Reichheld, F.F. (2003), The One Number You Need to Grow. (cover story), *Harvard business review*, vol. 81, no. 12, pp. 46-54.

Reichheld, F.F. (1993), Loyalty-based management, *Harvard business review*, vol. 71, no. 2, pp. 64-73.

Ring, L.J., Tigert, D.J. & Serpkenci, R.R. (2002), The strategic resource management (SRM) model revisited, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, no. 11, pp. 544-561.

Stoelhorst, J.W. & van Raaij, E.M. (2004), On explaining performance differentials: Marketing and the managerial theory of the firm, *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 5, pp. 462.

10 Appendix och bilagor

10.1 Finansiell data butiker

10.1.1 SRM-modellen

GMROI	**Hela butiken**	**Frukt& grönt**	**Mejeri& ost**	**Kött**
Genomsnitt	11,02	60,84	19,59	9,92
ICA Slanhed	15,32	85,89	28,53	*5,06*
Procentuell skillnad	*39%*	*41%*	*46%*	*-49%*
GMROS	**Hela butiken**	**Frukt& grönt**	**Mejeri& ost**	**Kött**
Genomsnitt	19319,70	52016,68	103868,93	65969,35
ICA Slanhed	24976,82	63345,48	95164,68	57642,43
Procentuell skillnad	*29%*	*22%*	*-8%*	*-13%*
GMROL	**Hela butiken**	**Frukt& grönt**	**Mejeri& ost**	**Kött**
Genomsnitt	1526573,60			
ICA Slanhed	956353,26			
Procentuell skillnad	-37%			

10.1.2 Finansiell information ICA Slanhed

ICA Slanhed	**Hela butiken**	**Frukt& grönt**	**Mejeri/Ost**	**Ost**	**Kött**
%	33,84%	37,37%	27,21%	32,97%	15,38%
FSG	51068148,28	5933228,22	6871049,44	2247570,41	5995892,15
% Mejeri/Ost			30,09%		
Antal anställda	17				
Net sales/FTE	3004008,72				
GMROL	1016556,55				
M²	691,90	35,00	28,83		16,00
Net sales/M2	73808,57	169520,81	316289,28		374743,26
GMROS	24976,82	63345,48	95164,68		57642,43
Inventory	1127853,64	25812,95	50022,11	46149,65	182178,01
Net sales/Inventory	45,28	229,85	94,82	48,70	32,91
GMROI	15,32	85,89	28,53	16,06	5,06

10.1.3 Finansiell information Butik 2

Butik 2	**Hela butiken**	**Frukt& grönt**	**Mejeri**	**Ost**	**Kött**
%	35,87%	45,49%	29,20%	34,78%	20,12%
FSG	13847578,92	1185258,5	2073596,69	557068,78	527047
% Mejeri/Ost			31,99%		
Antal anställda	5				
Net sales /FTE	2769515,784				
GMROL	993429,1252				
M²	407,00	19,66	12,12		3,60

Net sales/M2	34023,54	60287,82	217051,61	146401,94
GMROS	12204,29	27427,55	69433,65	29458,44
Inventory	495186,74	6217,51	39685,79	7251,54
Net sales/Inventory	27,96	190,63	66,29	17,89
GMROI	10,03	86,73	21,20	3,60

10.1.4 Finansiell information Butik 3

Butik 3	Hela butiken	Frukt& grönt	Mejeri/Ost	Ost	Kött
%	32,15%	40,87%	27,56%	-	15,18%
FSG	32347380,83	2688778,24	5246100,1	-	1629747,31
Antal anställda	11			-	
Net sales/FTE	2940670,985			-	
GMROL	945398,89			-	
M²	565,40	26,72	14,10	-	3,45
Net sales/M2	57211,50	100637,34	372063,84	-	472390,52
GMROS	18392,97	41132,32	102538,53	-	71689,39
Inventory	993800,54	41965,27	95221,39	-	13983,90
Net sales/Inventory	32,55	64,07	55,09	-	116,54
GMROI	10,46	26,19	15,18	-	17,69

10.1.5 Finansiell information Butik 4

Butik 4	Hela butiken	Frukt& grönt	Mejeri/ Ost	Ost	Kött
%	32,89%	38,82%	24,10%	29,51%	18,33%
FSG 67 % av året	21343095,92	2428615,04	3229665,85	1065026,98	1223755,1
FSG hela året	32014643,88	3642922,56	4844498,775	1597540,47	1835632,65
% Mejeri Ost			26,81%		
Antal anställda					
Net sales/FTE					
GMROL					
M²	396	18,335	12,5		3
Net sales/M2	80845,06	198686,80	515363,14		611877,55
GMROS	26592,47	77140,13	138143,73		112133,21
Inventory					
Net sales/Inventory					
GMROI					

10.1.6 Finansiell information Butik 5

Butik 5	Hela butiken	Frukt& grönt	Mejeri	Ost	Kött
%	34%	42%	26%	35%	23%
FSG	34545014,98	4031317,65	4479974,84	1651735,21	1264590,69
% Mejeri / Ost			30%		
Antal anställda	9,00				
Net sales/FTE	3838335,00				
GMROL	1305289,62				

M²	814,00	33,00	16,29	4,88
Net sales/M2	42438,59	122161,14	376409,46	259403,22
GMROS	14431,95	51037,92	114064,04	58923,28
Inventory	1419666,27	37790,50	138131,76	21538,68
Net sales/Inventory	24,33	106,68	44,39	58,71
GMROI	8,27	44,57	13,45	13,34

10.1.7 Marginaler och vinst ICA Slanhed

ICA Slanhed	Hela buti-ken	Frukt& grönt	Mejeri	Ost	Kött
FSG	51068148,28	5933228,22	6871049,44	2247570,41	5995892,15
Marginal	17279368,37	2217091,74	1869508,87	740961,79	922278,83
Marginal%	34%	37%	27%	33%	15%
% Vinst	100%	14%	11%	5%	5%
% FSG	100%	12%	13%	4%	12%

10.1.8 Marginaler och vinst Butik 2

Butik 2	Hela butiken	Frukt& grönt	Mejeri/Ost		Kött
FSG	32347380,83	2688778,24	5246100,10		1629747,31
Marginal	10399387,76	1098952,64	1445793,32	0,00	247328,39
Marginal%	32%	41%	28%		15%
% Vinst	100%	11%	14%		2%
% FSG	100%	8%	16%		5%

10.1.9 Marginaler och vinst Butik 3

Butik 3	Hela butiken	Frukt& grönt	Mejeri	Ost	Kött
FSG	13847578,92	1185258,50	2073596,69	557068,78	527047,00
Marginal	4967145,63	539225,59	605446,02	193754,43	106050,40
Marginal%	36%	45%	29%	35%	20%
% Vinst	100%	11%	13%	4%	2%
% FSG	100%	9%	15%	4%	4%

10.1.10 Marginaler och vinst Butik 4

Butik 4	Total	Frukt& grönt	Mejeri	Ost	Kött
FSG 1/7-25/2	21343095,92	2428615,04	3229665,85	1065026,98	1223755,10
FSG År	32014643,88	3642922,56	4844498,78	1597540,47	1835632,65
Marginal	10530616,31	1414364,30	1167361,11	471491,92	336399,62
Marginal%	33%	39%	24%	30%	18%
% Vinst	100%	14%	11%	5%	3%
% FSG	100%	11%	15%	5%	6%

10.1.11 Marginaler och vinst Butik 5

Butik 5	Total	Frukt& grönt	Mejeri	Ost	Kött
FSG	34545014,98	4031317,65	4479974,84	1651735,21	1264590,69
Marginal	11747606,59	1684251,32	1150246,86	576968,73	287251,00
Marginal%	34%	42%	26%	35%	23%
% Vinst	100%	14%	10%	5%	2%
% FSG	100%	12%	13%	5%	4%

10.1.12 Procentandel av vinst jämfört med procentandel av butiksyta

ICA Slanhed	Frukt & grönt	Mejeri & ost	Kött
% av vinst	13,57%	15,70%	5,19%
% av totalyta	5,06%	4,17%	2,31%
Skillnad	8,51%	11,53%	2,88%
Butik 2	**Frukt & grönt**	**Mejeri & ost**	**Kött**
% av vinst	11,48%	16,56%	2,13%
% av totalyta	4,83%	2,98%	0,88%
Skillnad	6,65%	13,58%	1,24%
Butik 3	**Frukt & grönt**	**Mejeri & ost**	**Kött**
% av vinst	10,93%	14,02%	2,25%
% av totalyta	4,73%	2,49%	0,61%
Skillnad	6,20%	11,52%	1,63%
Butik 4	**Frukt & grönt**	**Mejeri & ost**	**Kött**
% av vinst	13,89%	15,63%	3,10%
% av totalyta	4,64%	3,16%	0,76%
Skillnad	9,25%	12,47%	2,34%
Butik 5	**Frukt & grönt**	**Mejeri & ost**	**Kött**
% av vinst	14,38%	14,39%	2,35%
% av totalyta	4,05%	2,00%	0,60%
Skillnad	10,33%	12,39%	1,75%
Genomsnittsbutik	**Frukt & grönt**	**Mejeri & ost**	**Kött**
% av vinst	12,85%	15,26%	3,00%
% av totalyta	4,66%	2,96%	1,03%
Skillnad	8,19%	12,30%	1,97%

10.2 Statistiska analyser från kundundersökning

10.2.1 Reliabilitetstest nöjdhetsindex

Baserad på de tre variabelfrågorna

”Hur nöjd är du med avdelningen?”

”Hur väl möter avdelningen dina förväntningar?”

”Hur nära en ideal avdelning tycker du avdelningen är?”

Butiksområde	Cronbach’s Alpha
Hela butiken	0,854
Kött	0,955
Mejeri och ost	0,927
Frukt och grönt	0,974
Torrvaror, konserver och godis	0,975
Rengöring, kroppsvård	0,981
Tobak och tidningar	0,985
Drycker	0,980
Bröd	0,986
Blommor	0,959
Djupfryst	0,976
Chark, fisk och färdigt	0,968
Specialvaror	0,987

10.2.2 Validitetstest

Butiksområde	Korrelation mellan nöjdhetsindex och NPS
Hela butiken	0,739
Kött	0,821
Mejeri och ost	0,864
Frukt och grönt	0,740

10.2.3 Regressionsmodell 1

Beroende Variabel: Index Nöjdhet butik

Oberoende Variabler: Index Nöjdhet Kött, Index Nöjdhet Mejeri och Ost, Index Nöjdhet Frukt och Grönt, Index Nöjdhet Torrvaror, konserver och godis, Index Nöjdhet Rengöring, kroppsvård, Index Nöjdhet Tobak och tidningar, Index Nöjdhet Drycker Index Nöjdhet Bröd Index Nöjdhet Blommor Index Nöjdhet Djupfryst Index Nöjdhet Chark fisk och färdigt, Index nöjdhet Specialvaror.

R	R^2	Justerad R^2	Standardfel	Durbin Watson	Antal Observationer
0,708	0.501	0,435	1,07823	1,956	103

Variabel	B	Standardfel	Standardiserad Beta	T	Signifikans	Tolerans
Konstant	3,378	,730		4,625	,000	
Index Kött	,202	,101	,222	2,002	,048	,444
Index Mejeri & ost	-,034	,127	-,040	-,266	,791	,244
Index Frukt & grönt	,281	,087	,380	3,224	,002	,395
Index Torrvaror, konserver och godis	-,036	,162	-,050	-,223	,824	,111
Index Rengöring, kroppsvård	,092	,144	,124	,641	,523	,148
Index Tobak och tidningar	,323	,121	,460	2,671	,009	,185
Index Drycker	-,122	,126	-,164	-,968	,335	,192
Index Bröd	,026	,094	,042	,276	,783	,242
Index Blommor	,011	,114	,015	,099	,921	,226
Index Djupfryst	-,035	,116	-,046	-,302	,763	,235
Index Chark	-,008	,096	-,013	-,085	,932	,244
Index Special	-,085	,097	-,131	-,881	,381	,248

10.2.4 Regressionsmodell 2

R	R^2	Justerad R^2	Standardfel	Durbin Watson	Antal Observationer
0,681	0.478	0,462	1,05188	2,007	103

Variabel	B	Standardfel	Standardiserad Beta	T	Signifikans	Tolerans
Konstant	3,256	,596		5,466	,000	
Index Kött	,173	,075	,191	2,293	,024	,756
Index Frukt & grönt	,262	,072	,353	3,640	,000	,554
Index Tobak och tidningar	,201	,066	,287	3,065	,003	,596

10.2.4.1 Multikollinearitet

Dimension	Egenvärde	Condition Index
1	3,912	1
2	0,048	9,051
3	0,24	12,866
4	0,016	15,574

10.2.4.2 Heteroskedastisitet

Korrelation mellan Absolutvärde av standardiserad residual value och standardiserad predicted value är 0,442

10.2.5 Medelvärden Prestation

Variabel	Medelvärde	Standardavvikelse	Antal observationer
Index Butik	8,147	1,435	104
Index Kött	8,529	1,581	104
Index Mejeri & ost	7,430	1,699	104
Index Frukt & grönt	7,790	1,938	104
Index Torrvaror, konserver och godis	7,202	1,969	104
Index Rengöring, kroppsvård	7,019	1,922	104
Index Tobak och tidningar	6,859	2,045	104
Index Drycker	7,375	1,917	104
Index Bröd	6,971	2,289	104
Index Blommor	6,990	1,957	104
Index Djupfryst	7,119	1,895	104
Index Chark	6,849	2,253	104
Index Special	6,359	2,202	104

10.2.6 Regressionsmodell för köttavdelningen

R	R^2	Justerad R^2	Standardfel	Durbin Watson	Antal Observationer
0,908	0,824	0,817	0,676	1,653	103

Variabel	B	Standardfel	Standardiserad Beta	T	Signifikans	Tolerans
Konstant	-,657	,521		-1,260	,211	
Personal	,112	,067	,086	1,663	,099	,537
Sortiment	,721	,104	,630	6,936	,000	,215
Yta	,235	,090	,234	2,622	,010	,223
Pris	,001	,069	0,01	0,017	,987	,536

10.2.7 Regressionsmodell för frukt- och gröntavdelningen

R	R^2	Justerad R^2	Standard-fel	Durbin Watson	Antal Obser-vationer
0,923	0,853	0,847	0,759	1,818	103

Variabel	B	Standard-fel	Standardiserad Beta	T	Signi-fikans	Tolerans
Konstant	-,683	,389		-1,260	,211	
Personal	,201	,057	,185	3,539	,001	,543
Sortiment	,184	,085	,173	2,168	,033	,233
Yta	,521	,075	,484	6,972	,000	,223
Pris	,210	,064	,206	3,263	,002	,309

10.2.8 Regressionsmodell för mejeri- och ostavdelningen

R	R^2	Justerad R^2	Standard-fel	Durbin Watson	Antal Obser-vationer
0,914	0,835	0,828	0,704	1,618	103

Variabel	B	Standard fel	Standardiserad Beta	T	Signi-fikans	Tolerans
Konstant	-,160	,378		-,424	,672	
Personal	,130	,043	,150	2,978	,004	,660
Sortiment	,277	,069	,253	4,025	,000	,423
Yta	,276	,070	,290	3,963	,000	,312
Pris	,334	,074	,357	4,527	,000	,269

10.2.9 Reliabilitetstest Personal

Baserad på de fyra variabelpåståendena:

”Personalen ser till att kassaköerna hålls korta”

”Personalen ger mig den hjälp jag behöver”

”Personalen är kunnig och Personalen är trevlig”

Hela butiken	Cronbach’s Alpha
Personal	0,943

10.2.10 Regression Personal

Beroende variabel: Index Nöjdhet butik

Oberoende variabel: Index Personal

R	R^2	Justerad R^2	Standardfel	Durbin Watson	Antal Observationer
0,773	0,597	0,594	0,91461	1,676	103

Variabel	B	Standardfel	Standardiserad Beta	T	Signifikans	Tolerans
Konstant	1,767	,526		3,357	,001	
Index Personal	,728	,059	,773	12,304	,000	1

10.2.11 Medelvärde personal relativt övriga delar

Variabel	Medelvärde	Standardavikelse	Antal observationer
Index Personal	8,8	1,5	104
Index Yta	7,1	1,8	104
Index Pris	6,9	1,6	104
Index Sortiment	8,3	1,2	104

10.3 Kundundersökningsenkät

Kundundersökning

Betygsätt följande områden genom att kryssa i rutorna. Alla frågor besvaras på en skala 1 till 10 där 1 betyder instämmer inte alls och 10 betyder instämmer helt.

Butiksyta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Butiken har en bra storlek										
Det är gott om utrymme i butiken										
Butiken är inbjudande										

Prisnivå

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bra prisnivå										
Bra prisnivå jämfört med liknande butiker										
Bra pris i relation till kvalitet										

Sortiment

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Butiken har välfyllda hyllor (varor är sällan slut)										
Butikens har ett bra sortiment										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Det är enkelt att hitta de varor jag vill ha										

Personal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personalen ser till att kassaköerna hålls korta										
Personalen ger mig den hjälp jag behöver										
Personalen är kunnig										
Personalen är trevlig										

Nöjdhet

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jag är nöjd med butiken										
Butiken möter mina förväntningar										
Butiken är en ideal (perfekt) livsmedelsbutik										
Det är troligt att Jag rekommenderar butiken till vänner										

(1) Inte alls troligt - (10)Väldigt Troligt

Hur ofta ungefär, handlar Du i butiken?

1. ☐ 3 gånger i veckan eller oftare
2. ☐ 1 gång i veckan
3. ☐ 1-3 gånger i månaden
4. ☐ Mindre än 1 gång i månaden

Vilken typ av inköp gör Du mestadels i denna butik?

1. ☐ Huvudköp
2. ☐ Kompletteringsköp

Nedan kommer frågor angående några av butikens olika delar. Var vänlig betygsätt butikens köttavdelning på en skala där 1 (lägst betyg) -10 (högst betyg).

Butikens Köttavdelning

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Köttavdelningen har en bra storlek										
Det är gott om utrymme i köttavdelningen										
Köttavdelningen är inbjudande										

<u>Prisnivå</u>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bra prisnivå på kött										
Bra prisnivå på kött jämfört med liknande butiker										
Bra pris på kött i relation till kvalitet										

Sortiment

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De köttvaror Jag vill ha är sällan slut										
Butikens har ett bra köttsortiment										
Det är enkelt att hitta det kött Jag vill ha										

Personal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personalen är lätt att kontakta vid frågor om kött										
Personalen hjälper till när Jag har funderingar om kött										
Personalen kan mycket om kött sortimentet										

Nöjdhet

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jag är nöjd med butikens köttavdelning										
Butikens köttavdelning möter Mina förväntningar										
Butiken har en ideal (perfekt) köttavdelning										

Det är troligt att Jag rekommenderar butikens köttavdelning till vänner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(1) Inte alls troligt - (10)Väldigt Troligt

Butikens Mejeri- och ostavdelning

Var vänlig betygsätt butikens mejeri- och ostavdelning på en skala där 1 (lägst betyg) -10 (högst betyg).

Butiksyta

Mejeri- och ostavdelningen har en bra storlek

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Det är gott om utrymme i mejeri/ostavdelningen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mejeri/ostavdelningen är inbjudande

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Prisnivå

Bra prisnivå på mejeri/ost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bra prisnivå på mejeri/ost jämfört med liknande butiker

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bra pris på mejeri/ost i relation

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

till kvalitet

Sortiment

Butiken har sällan slut på mejeri/ostprodukter

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Butikens har ett bra sortiment av mejeri/ost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Det är enkelt att hitta de mejerivaror/ost Jag vill ha

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Personal

Personalen är lätt att kontakta vid frågor om mejeri/ost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Personalen hjälper till när Jag har funderingar om mejeri/ost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Personalen är kunnig om mejeri/ost

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nöjdhet

Jag är nöjd med butikens mejeri/ostavdelning

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Butikens mejeri/ostavdelning möter Mina förväntningar										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Butiken har en ideal (perfekt) mejeri/ostavdelning										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Det är troligt att Jag rekommenderar butikens mejeri/ostavdelning till vänner										

(1) Inte alls troligt - (10)Väldigt Troligt

Var vänlig betygsätt butikens frukt- och gröntavdelning på en skala där 1 (lägst betyg) -10 (högst betyg).

Butiksyta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frukt/gröntdelningen har en bra storlek										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Det är gott om utrymme i frukt/gröntavdelningen										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frukt/gröntavdelningen är inbjudande										

Prisnivå

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bra prisnivå på frukt/grönt										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bra prisnivå på frukt/grönt jämfört med liknande butiker										

Bra pris på frukt/grönt i relation till kvalitet

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sortiment

Butiken introducerar ofta nya frukt/gröntprodukter

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Butikens har ett bra antal av olika varumärken på frukt/grönt

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Det är enkelt att hitta de frukt/gröntvaror Jag vill ha

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Personal

Personalen är lätt att kontakta vid frågor om frukt/grönt

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Personalen hjälper till när Jag har funderingar om frukt/grönt

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Personalen är kunnig om frukt/grönt

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nöjdhet

Jag är nöjd med butikens frukt/gröntavdelning

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Butikens frukt/grönt möter butiken Mina förväntningar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Butiken har en ideal (perfekt) frukt/gröntavdelning

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Det är troligt att Jag rekommenderar butikens frukt/gröntavdelning till vänner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(1) Inte alls troligt - (10)Väldigt Troligt

Nedan kommer ett antal frågor om butikens övriga avdelningar. Var vänlig betygsätt butikens övriga avdelningar på en skala där 1 (lägst betyg) -10 (högst betyg).

Avdelningen för torrvaror, konserver och godis

Hur nöjd är Du med denna av delning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för rengöringsmedel, kroppsvård, hushålls- och toapapper

Hur nöjd är du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för tobak och tidningar

Hur nöjd är Du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för drycker (läsk & öl)

Hur nöjd är Du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för bröd

Hur nöjd är Du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för Blommor

Hur nöjd är Du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dinaförväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för djupfryst

Hur nöjd är Du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för Chark, fisk, färdiga sallader

Hur nöjd är Du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avdelningen för specialvaror (husgeråd, servetter)

Hur nöjd är Du med denna avdelning?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur väl möter denna avdelning Dina förväntningar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hur nära idealet tycker Du denna avdelning är?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jag är ____ år gammal

Man ☐ **Kvinna** ☐

Vill Du delta i utlottningen av 1 kilo oxfilé (eller valfria varor till samma värde) fyller Du dessutom i:

Namn: _____ **p**

Adress: _____ **p**

Postort och postnummer: _____ p

Vinnaren av lotteriet dras lördagen den 2:a april och kontaktas via post

Tack för Din medverkan!