



ICAs konsumentpackade kött

– en utvärdering i butiksledet

Robert Petersson

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 404
Uppsala 2005*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--404--SE

ICAs konsumentpackade kött

– en utvärdering i butiksledet

The consumer packaged meat in a retail chain – an evaluation at the retail level

Robert Petersson

Handledare: Jerker Nilsson

© *Robert Petersson*

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--404--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Förord

Jag vill framföra ett stort tack till de personer i de fem Ica-butikerna, som ställt upp med underlag för studiens genomförande. Ett stort tack går även till mina kontaktpersoner och uppdragsgivare på Icas huvudkontor, Peter Cullberg och Carl Schartau.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min handledare professor Jerker Nilsson, som med sin erfarenhet och saklighet varit ett nödvändigt stöd för mig under arbetets gång.

Uppsala i juni 2005

Robert Petersson

Sammanfattning

Hittills har nästan allt färskt kött, som sålts i Ica-butiker, styckats och paketerats i butikerna. Köttavdelningen hos de flesta Ica-butikerna har länge tampats med dålig lönsamhet, främst beroende på stort svinn och höga arbetskostnader. För att ändra på detta upprättade Ica tillsammans med Hilton Food Group (HFG) en anläggning i Västerås, där färskt kött finstyckas och paketeras, innan det levereras till merparten av landets Ica-handlare. Under hösten 2004 fick en del butiker sina första leveranser av så kallat kpk (konsumentpackat kött).

Ica och HFG är intresserade av att se hur väl projektet slagit igenom. Denna studie är en uppföljning av projektet, och det syftar till att utreda hur lönsamheten i butikernas köttavdelning har ändrats sedan butikerna övergått till Icas kpk, samt utreda vad skillnaderna mellan butikernas lönsamhet beror på.

Det empiriska materialet har insamlats genom att fyra Ica Supermarketbutiker och en Maxibutik i mellersta Sverige lämnat siffror om försäljning och kostnader i köttavdelningen. Data avser oktober - december 2004 och jämförs med samma variabler från motsvarande period 2003. Även intervjuer med butikspersonal har gjorts för att få en uppfattning om hur arbetssättet skiljer sig mellan butikerna.

Studien bygger på transaktionskostnadsteorin, som förklarar hur Ica, HFG och Ica-butikerna genom vertikal integration kan undvika onödigt kostsamma transaktioner. Transaktionskostnadernas bestämningsfaktorer tillämpas på den situation, som Ica-butikerna hamnat i sedan företaget övergick att sälja Icas kpk.

Precis som Ica hade förutsagt minskade butikernas kostnader vid övergången till Icas kpk. En av de främsta orsakerna är att svinnet minskat markant, eftersom Icas kpk har en hållbarhet, som vida överstiger butiksstyckade produkter. En annan orsak är att antalet arbetstimmar generellt halverats, eftersom arbetssättet blivit betydligt enklare. Inköpspriset för kpk är emellertid högre, vilket tvingar butikerna till att sänka sina försäljningsmarginaler med följderna att bruttointäkterna minskar.

Det visade sig att endast tre av de fem undersökta butikerna hade fått bättre resultat sedan de startade med att sälja Icas kpk. För dessa tre var kostnadsbesparingen större än de minskade intäkterna. En butik låg kvar på samma nivå medan den största, Maxibutiken, hade sänkt sin lönsamhet något.

Det finns flera skäl till att skillnaderna mellan butikerna är stora. Butikerna har mycket olika arbetssätt, och antalet butiksstyckade artiklar varierar stort. Det finns stor spännvidd vad gäller sortimentsbredd. Butikerna har skilda uppfattningar om huruvida de ska ha försäljningsaktiviteter för kött samt om köttartiklar, vars slutdatum närmar sig, ska reas ut. Likaså medför butikernas egen profilering, deras geografiska läge och deras omsättningsvolym att utgångspunkten för försäljningsmarginal och sortimentsbredd inte är densamma.

Hösten 2004 har varit en lärotid för butikerna att bygga upp rätt sortiment. Dessutom har det tagit tid att hitta läget för prissättning och hur stora volymer man skulle beställa. Under våren 2005 har försäljningen och lönsamheten förbättrats en hel del. Sedan butikerna införde avdelningsredovisning i samband med Icas kpk, har medvetenheten om bl.a. svinn och lönsamhet ökat. Detta har öppnat dörren för nya idéer och arbetssätt.

Summary

So far has nearly all fresh meat, which has been sold in Ica stores, been cut up and packaged in the store. In most Ica-stores the meat department has for a long time fought against bad profitability, depending on a big wastage and high labour cost. To change that situation Ica together with Hilton Food Group (HFG) built a plant in Västerås where fresh meat is being fine cut up and packaged, before it's delivered to most Ica stores in Sweden. In the autumn 2004, a part of the stores got their first deliveries of the so called consumer packed meat, kpk.

Ica and HFG are interested of knowing how well the project has developed. This study is a follow-up of that project and its purpose is to investigate how the profitability in the stores' meat departments has changed since the introduction of Ica's kpk.

The empirical material was collected through four Ica Supermarket stores and one Maxi store in mid Sweden. The store owners have informed about the sales and the costs of the meat department. The results refer to the period from October until December 2004 and are compared to the same variables from the same period of 2003. Interviews with staff in the stores have also been done, to get an apprehension of how the method of working differs between the stores.

The study is based on the transaction cost theory, which explains how Ica, HFG and the Ica-stores through vertical integration avoid unnecessarily costly transactions. The transaction cost influencing factors are applied on the situation that the Ica-stores have get into since they switch over to selling Ica's kpk.

Just as Ica has predicted, the stores' costs fell as Ica introduced its kpk. One of the most principal reasons is that the wastage has decreased, because the keeping quality is much longer than before. Another reason is that the number of working hours generally has been halved, because the working process gets easier. Purchasing kpk is, however, more expensive, which forces the stores to reduce their sales margin which leads to a lower gross profit.

Only three of the five stores have got a better result since they started selling Ica's kpk. For these three stores the cost savings were bigger than the decreased gross revenues. One store got the same result while the largest store, Maxi, has lowered its profitability a bit.

There are many reasons for the large differences between the stores. The stores have very varying working methods, and the number of articles that are store-cut also varies a lot. The stores have their own ideas of whether they shall have promotion activities for meat, and if it is best to sell off meat-packages who's ending date is getting closer. Likewise the stores profile, the geographical location and the turnover imply that the stores have different conditions for sales margins and width of assortment.

The autumn 2004 was a time of learning to build up the right assortment. It has taken time to find the right price level and how large volumes to order. In the spring 2005 the sales volume and profitability was improved a bit. Since the stores introduced departmental accounting in connection with Ica's kpk, the awareness about wastage and profitability has improved. This has opened a door for new ideas and working procedures.

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning..... | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemanalys | 2 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.4 Genomförande | 4 |
| 1.5 Uppläggnig | 4 |
| 2. Icas kpk och dagligvaruhandeln | 5 |
| 2.1 Icas historiska utveckling | 5 |
| 2.2 Ägandestruktur | 5 |
| 2.3 Butiksprofiler inom Ica | 6 |
| 2.4 Dagligvaruhandeln under 2004 | 7 |
| 2.5 Kpk (konsumentpackat kött) | 8 |
| 2.5.1 Bakgrund till kpk-beslutet | 8 |
| 2.5.2 Kostnader före kpk | 9 |
| 2.5.3 Anläggningen | 9 |
| 2.5.4 Produkttegenskaper..... | 10 |
| 2.5.5 Prismärkning..... | 10 |
| 2.6 Distribution och leveranssäkerhet | 11 |
| 2.7 Råvaruleverantörer | 13 |
| 3. Icas kpk ur ett teoretiskt perspektiv..... | 14 |
| 3.1 Transaktionskostnadsteori | 14 |
| 3.1.1 Transaktionskostnader | 14 |
| 3.1.2 Sökkostnader | 14 |
| 3.1.3 Förhandlingskostnader..... | 15 |
| 3.1.4 Uppföljningskostnader..... | 16 |
| 3.2 Förtroende (trust)..... | 16 |
| 3.3 Påverkanskostnad | 16 |
| 3.4 Transaktionskostnadernas bestämningsfaktorer..... | 17 |
| 3.5 Osäkerhet..... | 19 |
| 3.6 Hierarkisk nedbrytning | 20 |
| 4. Resultat och analys | 21 |
| 4.1 Försäljningsutveckling av kött | 21 |
| 4.2 Försäljningsandel kpk | 23 |
| 4.3 Svinn och orsakerna till detta | 23 |
| 4.4 Aktivitet..... | 25 |
| 4.5 Rea ut eller kassera kpk..... | 26 |
| 4.6 Arbetssätt och arbetstimmar | 26 |
| 4.7 BvPAT..... | 27 |
| 4.8 Tidfördelning..... | 28 |
| 4.9 Artikelsortiment | 29 |
| 4.10 Täckningsbidrag | 30 |
| 4.11 Butikernas försäljningsmarginal och totala kostnader | 31 |
| 5. Diskussion och slutsatser | 33 |
| Referenser | 35 |
| Bilaga: Formulär för insamling av data från butikerna | 36 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ica och övriga aktörer inom dagligvaruhandeln har länge haft problem med lönsamheten för färskt kött. Först på senare år har branschen börjar göra något åt detta problem, eftersom den pressats av ökad konkurrens och lägre marginaler. Konkurrenterna på den svenska dagligvaruhandeln är idag hårdare än någonsin. Orsakerna är flera, främst lågpriskedjornas etablering (Lidl, Netto och Willys). Visserligen är deras sortiment betydligt smalare än övriga kedjors, med de tvingar de större kedjorna såsom Ica och Coop att sänka priserna på liknande varor. En annan orsak är att det blivit lättare för nya kedjor att etablera sig tack vare effektivare logistiklösningar, it- och ordersystem.

Detta har lett till att Ica och dess butiker måste se över alla sina avdelningar. Varje avdelning inom butiken måste bära sina egna kostnader och kan inte på sikt subventioneras av andra avdelningar. Tidigare har butiken kunnat gå med förlust på köttavdelningen men tagit igen det på en annan avdelning.

Hittills har nästan allt färskt kött, som sålts i Ica-butiker, styckats och paketerats i butiken. För att få lönsamhet i köttförsäljningen krävdes en ny modell. Hösten 2004 invigdes en modern stycknings- och packningsanläggning i Västerås. Anläggningen ägs till hälften av Ica AB och till hälften av brittiska Hilton Food Group (HFG), som bidrar med maskinpark och know-how. Nästan allt färskt kött, som säljs i merparten av Icas 1500 butiker, ska detaljstyckas och paketeras där, och sedan nå ut till butikerna via Icas logistiknät. Fullt utbyggt kommer Västeråsanläggningen att erbjuda butikerna ett sortiment på cirka 100 köttartiklar, vilket är något fler än idag. Försäljningen av kpk (konsumentpackat kött) började i vissa områden hösten 2004 för att sedan gradvis utvidgas och nå ut till flertalet butiker våren 2005.

Satsningen på konsumentpackat kött är ett led i Icas strategi att bli bäst på färskvaror. Det är bland färskvarorna, som Ica tror att lönsamheten ligger i framtiden. Ica vill ha fräscha färskvaruavdelningar, som förhöjer intrycket av butiken. Studier visar att för konsumenten är det visuella intrycket viktigare än priset. Om dessutom sortimentet i kötthyllan breddas, uppnår Ica en betydande konkurrensfördel.

Den hårdnande konkurrensen driver alltså på utvecklingen mot effektivare lösningar och högre grad av centralisering. Sålunda har Axfoodkoncernen med sina två största butikskedjor Willys och Hemköp slutit avtal med Swedish Meats om att få kpk levererat till sig. Coop har i stor utsträckning upphört med styckning och förpackning i butik och köper kpk främst från Atria Lithells. Det ligger i tiden att centralisera och rationalisera hanteringen av färskt kött.

Centralisering av köttantering får en rad följder för Ica-handlarna såväl som för konsumenterna, råvaruproducenterna och övriga handelskedjor. Personalminskningar i butikerna är att vänta, när behovet av styckning minskar. För konsumenten innebär kpk klara kvalitetsfördelar avseende hållbarhet, mörhet och hygien samt ökad matsäkerhet och bättre spårbarhet. För råvaruleverantörerna hårdnar konkurrensen med ytterligare prispress, samtidigt som många av de små lokala köttleverantörerna säkert tappar sin försäljning direkt till butikerna och istället måste finna nya marknadskanaler.

Ica är intresserat av hur väl konceptet med kpk slagit igenom, främst ur ett ekonomiskt perspektiv. Trots noga genomförda beräkningar och undersökningar är det omöjligt att i förväg veta utfallet av en investering av denna storlek, då många parametrar påverkar utfallet.

Studiens syfte kan således preliminärt anges vara att utreda om övergången från butiksstyckning till kpk kan tänkas bli lönsam för Ica, HFG och Ica-butikerna?

1.2 Problemanalys

Varför har då butiker inom dagligvaruhandeln, däribland Icas, brottats med lönsamhetsproblem inom avdelningen för färskt kött?

Lönsamhetsproblemet har flera anledningar. En butik måste ha ett någorlunda brett *sortiment* av kött för att inte tappa kunder och försäljning av övriga varor. Köttprodukter används ofta som lockvaror med dåliga marginaler som följd. Främsta orsaken till olönsamheten är dock *svinnet*, dvs. att osålda produkter måste kasseras. Köttprodukter, som är styckade och malda i butik, har en hållbarhet på endast ett par dagar, i vissa fall ännu kortare, vilket resulterar i att en hög andel produkter som inte säljs i tid utan måste kastas. Höga *personalkostnader* för köttthanteringen är en annan faktor. En stor del av styckmästarens tid går åt till att rengöra bänkar och redskap som har används.

Att lönsamheten för färskt kött varit så låg beror alltså inte främst på att prisnivån legat för lågt utan mestadels på att kostnaderna för att få ut produkterna i butikshyllan har varit för höga. En prishöjning för att få lönsamhet i avdelningen hade inte varit möjlig, då konsumenterna vant sig vid ett visst prisläge samtidigt som konkurrensen mellan kedjorna är för stark för att det skulle lyckas. Antagligen skulle en prishöjning leda till att konsumenterna köper mera av substitut till färskt kött såsom förädlade köttprodukter med längre hållbarhet. Således har Ica undersökt vilka kostnader som kan sänkas i varje led. Då ett företag drar ner på kostnader är det lätt hänt att kvalitén blir lidande. För Ica är det viktigt att kvalitén, spårbarheten och sortimentet håller bästa klass.

Alternativen för Ica och dess butiker var att fortsätta med butiksstyckning, att köpa konsumentpackat kött (kpk) från något utomstående företag eller att integrera med någon som kunde stycka och paketera centralt. Att fortsätta med butiksstyckning var uteslutet, då detta arbetssätt var svårt att rationalisera och inga stordriftsfördelar kunde utnyttjas. Alternativet att köpa kpk från Scan eller någon annan skulle enligt Ica inte ge någon konkurrensfördel gentemot övriga aktörer i dagligvaruhandeln, eftersom vem som helst kan köpa sådant kött. Dessutom tyckte Ica att dessa produkter inte lever upp till de krav och kvaliteter som skulle kunna göra köttavdelningen lönsam. Därför återstod endast ett alternativ, att hitta en duktig samarbetspartner som kunde erbjuda produkter utöver det som redan fanns. Man fann det brittiska Hilton Food Group (HFG), som är specialiserat på kpk och har mer än 20 års erfarenhet av att finstycka och paketera kött till dagligvaruhandelskedjor i Europa.

Innan beslutet fattades att centralisera köttthanteringen gjorde Ica förundersökningar. Förutom en mängd praktiska studier har omfattande kundundersökningar gjorts för att få en uppfattning om hur konsumenten reagerar på nya förpackningar och hur dessa är märkta. Det fanns en viss osäkerhet om i vilken omfattning Ica-handlarna ville gå över till att sälja kpk, eftersom det är frivilligt för butiken att besluta om detta. De ekonomiska kalkylerna rymmer en viss osäkerhet om det tänkta utfallet. Det är svårt att på förhand beräkna det ekonomiska utfallet av kpk, eftersom ett beslut om kpk har stor komplexitet med många parametrar.

Hur har då lanseringen av kpk slagit igenom? Det är ämnet för den här presenterade studien, som omfattar en ekonomisk uppföljning av introduktionen av kpk. Endast de ekonomiska effekterna behandlas. Därmed utelämnas mätningar av bland annat hur Icas kpk uppfattas av

konsumenterna och av handlarna med personal, eftersom arbetet skulle bli alltför omfattande om det även skulle behandla dessa frågor.

Investeringen av Västeråsanläggningen gick på flera hundra miljoner kronor och måste naturligtvis betala sig. Syftet med satsningen är att Ica och HFG ska tjäna pengar. HFG:s enda kund är Ica-butikerna. HFG och Ica kan på sikt tjäna pengar endast om Ica-butikerna får lönsamhet i sina köttavdelningar. Det är därmed mest intressant att se om *Ica-butikerna* lyckas få *lönsamhet* genom att byta arbetssätt.

Lönsamhet kan mätas med hjälp av en mängd nyckeltal. Med sådana kan man göra jämförelser mellan butikerna och analysera hur och varför nyckeltalen skiljer sig åt. Arbetssättet i butik samt omsättning och sortimentsbredd kan möjligen visa sig vara faktorer som avgör lönsamheten. För att få en rättvis bild av lönsamheten är det viktigt att alla kostnader kring avdelningen för kött medräknas.

Ett problem med att få ett tillförlitligt resultat är att det tänkta sortimentet vid studiens *tidpunkt* ännu inte är helt utbyggt. Försäljningseffekten kan till stor del förväntas ligga i sortimentets bredd. En annan faktor är att *kunderna* i början kan vara skeptiska till produkter i andra förpackningar. Efter att konsumenterna har vant sig vid kpk kanske försäljningen ökar. *Svinnet*, som i hög grad påverkar resultatet, kan tänkas vara något större i startskedet av kpk då butikspersonalen har svårt att hitta rätt ”läge” med beställningar. Hur stort svinn med kpk blir kan tänkas bero på hur *väl avvägda beställningarna* är. Eftersom butikerna saknar statistik, blir antagligen beställningarna inte alltid av rätt mängd.

Lönsamhetsundersökningen försvåras av att en del butiker inte har övergått helt till Icas kpk utan delvis har kvar andra leverantörer eller styckar själva i butik. Det gör det svårare att mäta hur mycket Icas kpk påverkar resultatet. Exempelvis kan det vara svårt att urskilja tidsåtgången för enbart Icas kpk, när butiken samtidigt har kpk från en annan leverantör och samtidigt lägger tid på att själva stycka och paketera enstaka produkter.

Den största delen av omsättningen i landets Ica-butiker, 37 %, sker i Supermarketbutikerna. Här gör kunderna sina dagliga inköp och därför är det av störst betydelse att undersöka hur det utfaller, när dessa butiker övergår till kpk. En orsak till att studien inte omfattar Ica Nära är att dessa butiker normalt inte har det dataunderlag som krävs för att insamla tillräcklig information om försäljning av kött samt få fram de kostnader som kan knytas till köttavdelningen. Dessutom omsätter Ica Nära mindre än vad Supermarket gör. Således ger en undersökning i Supermarketprofilen det bästa resultatet med minst arbetsinsats. En undersökning inom denna butiksprofil ger en god fingervisning för hur det går i de övriga profilerna. För att se om lönsamheten påverkas av butikens storlek vore det intressant att ha med en Maxibutik i undersökningen.

1.3 Syfte

Således syftar denna studie till att utreda hur införandet av kpk (konsumentpackat kött) har slagit igenom, sett ur enskilda Ica Supermarkets lönsamhetsperspektiv. Av särskilt intresse är att få klarhet i om butikernas lönsamhet faktiskt har förbättrats i den grad Ica räknat med och vad skillnaderna mellan butikerna beror på. I studien tas även in en Maxibutik för att utreda om det finns skillnader i lönsamheten mellan storleksklasserna Supermarket och Maxi. Ett antal kostnadslag, främst svinn och personalkostnader kan förväntas vara av större betydelse för butikernas lönsamhet och kommer därför att analyseras närmare.

1.4 Genomförande

För att få bra underlag i lönsamhetsanalysen krävs att mätningar görs i ett flertal butiker. Av resursmässiga skäl begränsas urvalet av butikerna till *fem*. De fyra Supermarketbutiker som väljs är belägna i Uppsala och Västerås. Maxibutiken ligger i Stockholm. Dessa butiker valdes eftersom orterna var bland de första i landet med att sälja kpk. Därmed hade de sålt kpk under ett kvartal innan denna studie påbörjades och kunde följaktligen lämna uppgifter om försäljnings- och kostnadsförändring.

Studien bygger främst på data om butikernas försäljning, marginal, ekonomiskt svinn, arbetskostnader osv. allt avseende köttavdelningen före införandet av kpk. Insamlingen av data görs genom att en Excel-mall skickas ut till butikerna, som tar fram de efterfrågade uppgifterna. Dessutom förs samtal med butikspersonal för att kartlägga det arbetssätt som varje butik haft för köttantering. Formuläret för datainsamlingen finns i en bilaga.

I studien insamlades inte bara uppgifter gällande färskt kött utan även varugrupper för frysta köttartiklar och vakuumpförpackat kött. Tanken med det var att kunna se om, och hur, butikens totala köttförsäljning påverkades vid övergången till Icas kpk. Rökta och rimmade produkter ingick inte i studien då dessa inte av kunderna kan betraktas som ett alternativ till färskt kött.

För att kunna se om lönsamheten har ökat hos butikerna görs datainsamling dels från sista kvartalet 2003, då de inte hade börjat sälja Icas kpk, dels från sista kvartalet 2004, då butikerna övergått till försäljning av kpk. Samma data insamlas avseende båda perioderna. All information tar butiksägarna själva fram ur butiksdatorn. I de fall där uppgifter saknas görs uppskattningar.

1.5 Uppläggning

För att kunna genomföra en studie som uppfyller ovannämnda syfte krävs insamling av empirisk information såväl som teoretiska analyser. I *detta kapitel* anges bakgrunden till arbetet, problemet identifieras och syfte formuleras.

I *kapitel 2* följer en redogörelse för hur Ica som företag är uppbyggt och fungerar. Här beskrivs även produkttegenskaper hos kpk och bakgrunden till beslutet att övergå till kpk. En övergripande beskrivning av dagligvaruhandeln ges också här.

Kapitel 3 presenterar en teoretisk genomgång av transaktionskostnadsteorin. Introduktionen av kpk är ett uttryck för högre grad av integration i dagligvaruhandeln, dvs. banden mellan leverantörerna, Västeråsanläggningen och butikerna blir starkare. Transaktionskostnadsteorin är det överlägsna sättet att förklara vertikal integration. Kapitlet är uppbyggt så att teorin varvas med en empirisk beskrivning utifrån teorins tankesätt.

Kapitel 4 beskriver inledningsvis de medverkande butikerna utefter gemensamma parametrar. Därefter följer en redovisning av *hur* resultatet av butikernas försäljning och kostnader har förändrats, när de övergått från det äldre arbetssättet med butiksstyckning till inköp av kpk från HFG. I kapitlet analyseras orsakerna till det uppkomna resultatet samt vad variationerna mellan butikerna beror på.

Kapitel 5 omfattar slutsatser och en diskussion kring dem.

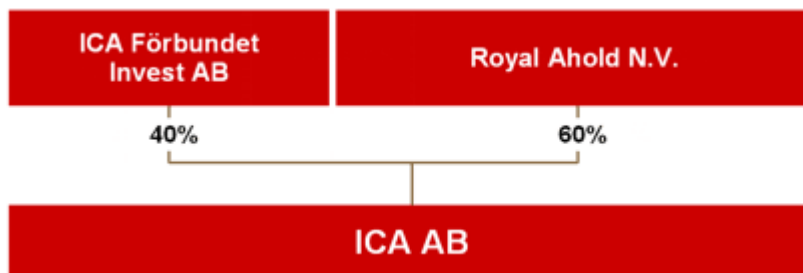
2. Icas kpk och dagligvaruhandeln

2.1 Icas historiska utveckling

Ursprunget till dagens Ica började med att Hakon Swenson år 1917 startade Hakonbolaget i Västerås. Hans idé var att enskilda handlare skulle gå samman med inköp, marknadsföring, logistik och butiksetableringar för att uppnå stordriftsfördelar. År 1938 bildas Ica AB då fyra av de inköpscentraler som vuxit fram i Sverige under 20- och 30-talet slogs ihop. Dessa var Hakonbolaget, Speceristernas Varuinköp, Eolbolaget och Nordsvenska Köpmannaaktiebolaget. De fyra inköpscentralerna enas 1964 om en gemensam Ica-symbol, dagens Ica-märke. Ett par år senare svarade Ica-handlarna för en större del av dagligvarumarknaden än konsumentkooperationen. Framgångarna under 60-, 70-, och 80-talet berodde bland annat på att det byggdes en mängd nya bostadsområden, där Ica kunde etablera butiker. Samtidigt skickade Ica för första gången ut gemensamma annonsblad med kraftfulla extrapriser, som bidrog till att allt fler handlade. Ica kundkort lanserades 1990 vilket blivit en stor succé. Sedan 1995 skickas tidningen Buffé ut till alla som har Icas kundkort. År 1999 undertecknar Ica-handlarnas AB tillsammans med delägaren Hakon Gruppen AS i Norge ett ramavtal med Statoil om ett gemensamt bolag för ägande och drift av 1500 bensinstationer i Sverige, Norge och Danmark.

2.2 Ägandestruktur

En stor händelse sker år 2000 när Ica-koncernen genomgår sin ägarmässigt hittills största förändring, då avtalet med holländska Royal Ahold slutförs. Vid utgången av 2000 ägs moderbolaget Ica AB till 30 % av Ica Förbundet Invest, till 20 % av norska Canica AS och till 50 % av Royal Ahold. Men redan 2004 ändras ägandet igen, se figur 1. Nu säljer norska Canica AS sin del. Efter det äger Ica Förbundet Invest 40 % och Royal Ahold 60 % av koncernen Ica AB. Dock är bestämmanderätten mellan dem 50-50.



Figur 1: Ägandestruktur för Ica AB

Ica-förbundet Invest (Ifab) är Ica-handlarnas Förbund, som är en ideell förening, i vilken samtliga Sveriges Ica-handlare är medlemmar. En av förbundets uppgifter är att utöva ägarinflytande på koncernens långsiktiga utveckling.

Tack vare partnerskapet med holländska livsmedelsjätten Ahold skapades en plattform för Ica att utveckla sin verksamhet i Norden. Utan en stark delägare hade det varit svårt att frigöra kapital till en så stor investering som Västeråsanläggningen var. Före avtalet fanns långtgående planer på att börsnotera Ica. Planerna lades på is ända fram till vintern 2005, då en börsintroducering återigen aktualiserades. Nu gäller planerna för Ica Förbundet Invest AB (Ifab). (Icas hemsida 2005-01-20, Ica-Nyher 2005-01-27, Schartau 2005)

Ica-handlarna betalar en royalty till Ica Sverige AB för att få använda Ica som varumärke och för att få tillgång till läget där butiken är placerad. Lite förenklat fungerar det så att butiker under 3000 m² inte har vinstdelning utan olika former av Royalty (0 - 0,9 % av nettoomsättningen). Över 3000 m² är det andra royaltyskalor samt vinstdelning förutsatt att avtalet är relativt nytt. Dock kan Ica aldrig ta mer än 50 % av en butiks vinst (Schartau 2005).

2.3 Butiksprofiler inom Ica

Från att tidigare varit uppdelat i ett affärsområde delades butikerna 1999 upp i fyra profiler beroende på storlek, omsättning, sortiment och geografiska läge. Man ville få homogena butiker inom profilen och på så sätt rationalisera verksamheten och därmed öka kostnadseffektiviteten. Dessutom kunde Ica anpassa sortimentet till vad kunderna i närområdet efterfrågade.

Alla butiksprofiler har ett gemensamt grundsortiment. Utöver grundsortimentet har Supermarket-, Kvantum- och Maxi-profilen var sitt tilläggssortiment. Exempelvis har alla Maxibutiker ett gemensamt stort sortiment av non-food artiklar. Kunderna får därmed också kännedom över vilka varor som finns i respektive butiksprofil, vilket förenklar valet av butik. Utöver profilernas gemensamma sortiment har köpmännen möjlighet att sälja lokalt producerade varor. Eftersom köpmännen är egna företagare som själva äger sin butik, kan Ica inte centralt styra precis över sortimentet. En del butiker profilerar sig med ett större urval av varor från lokala producenter. Utvecklingen går ändå mot att färre varor handlas lokalt, eftersom priset ofta blir högre än om varorna inhandlas centralt av Ica.

Ica Express, som är ett samarbete mellan Statoil och Ica, finns på omkring 156 Statoil-stationer runt om i Sverige. Här erbjuds ett smalare sortiment på 500-750 artiklar och med priser som liknar de övriga Ica-butikerna. Inget färskt kött säljs här. *Ica Nära* består av cirka 770 butiker och har 4000-6000 artiklar i sortimentet. De är mindre butiker med närhet till bostadsområden. Här görs små dagliga inköp. De allra minsta butikerna kallas bara Ica och är 400 till antalet. *Ica Supermarket* omfattar cirka 500 butiker och har 6000-10000 artiklar. Butikerna är belägna där kunderna bor eller arbetar, och är ofta den butik där merparten av kundernas mat- och dagligvaruinköp görs. *Ica Kvantum* innefattar 126 enheter, vilka har cirka 12000 artiklar och ger kunderna möjlighet att göra större planerade inköp. Butikernas lägen är ofta trafikorienterade med goda parkeringsmöjligheter och de ligger ofta i anslutning till köpcentra. *Maxi Stormarknad* finns på 37 platser i utkanten av större orter och har cirka 35 000 artiklar. Kunderna erbjuds här allt under ett tak. Non-food delen utgör c:a hälften av butiksytan (Icas hemsida 2005-03-01 och Cullberg 2005).

I *tabell 1* visas hur försäljningen var under 2004 för respektive butiksprofil, undantaget Ica Express. Med hjälp av försäljningsandelen för enbart kött kan det konstateras att en Maxibutik sålde i genomsnitt lika mycket kött som 7-8 genomsnittliga Supermarketbutiker.

Tabell 1: Butiksprofilernas försäljning under 2004

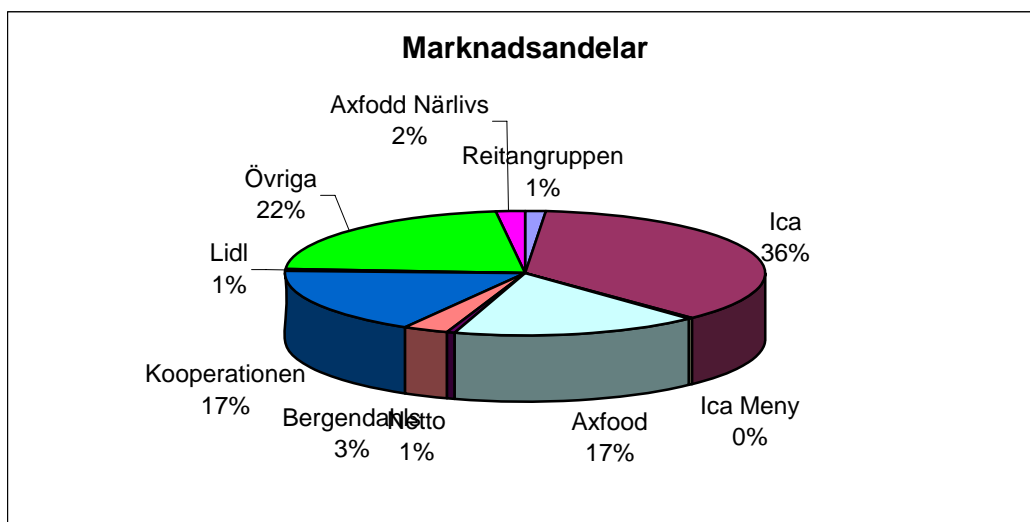
| | <i>Ica Nära</i> | <i>Ica Supermarket</i> | <i>Ica Kvantum</i> | <i>Maxi Stormarknad</i> |
|--|-----------------|------------------------|--------------------|-------------------------|
| Antal butiker | 770 | 500 | 126 | 37 |
| Försäljning miljarder kr. | 12,2 | 29,8 | 22 | 14,2 |
| Andelen i % av totalförsäljningen för kött, chark, fågel och fisk. | 11,2 | 12,7 | 13,4 | 11,9 |
| Andelen i % av totalförsäljningen för enbart kött. | 3,5 | 4,3 | 5,2 | 5,1 |

2.4 Dagligvaruhandeln under 2004

Branschen omsatte i Sverige under 2004 dagligvaror för totalt 203,5 miljarder vilket är en ökning på 1,4 % jämfört med året innan. Det är det sjätte året i följd som branschen upplever en ökning. Året 2004 blev ett år med stora förändringar och ett intåg av lågprishandeln. Lågprishandeln med Lidl och Netto har under 2004 skakat om hela den svenska dagligvaruhandeln rejält. Tillsammans svarade de båda lågpriskedjorna för en försäljning på 3 miljarder eller en marknadsandel på drygt 1,4 %.

Lidl, som öppnade sina första butiker i Sverige hösten 2003, har idag 76 butiker utspridda i södra och mellersta delarna av landet. År 2005 talar för att ytterligare ett 50-tal nya butiker byggs, vilket skulle innebära en försäljning på cirka 3 miljarder. *Netto*, som ägs till 50 % av ICA AB, etablerade sin första svenska butik våren 2002 i södra Sverige. Lågpriskedjan har i nuläget 58 butiker och förväntas att expandera kraftigt med ett 30-tal butiker under 2005. Tillsammans omsätter de båda lågpriskedjorna sannolikt 5 miljarder, motsvarande 2,5 % av marknaden. Det skulle i så fall innebära att de tillsammans blir jämbördiga med *Bergendahls* som är Sveriges fjärde största aktör. (Se figur 2)

Ica, Coop och Axfood har märkt av den ökande konkurrensen från bl.a. lågprishandeln. Sämst har det gått för Kooperationen som tappat 3,1 % av sin försäljning. Ica har ökat sin försäljning med 0,9 % vilket är under branschsnittets volymökning. Dock har Icas stormarknader gått bra och tagit in hela förslranget till Coop Forum. Bland landets 20 största butiker finns tio Maxi- och tre Kvantumbutiker på listan. Coops stormarknader i det närmaste uttraderade. Endast en, Coop Forum i Bromma, lyckas slå sig in på en 19:e plats. Jämför det med för 10 år sedan då Coop hade elva stormarknader bland landets 20 största. Desto bättre har det gått för Axfood och Bergendahls som ökade sin försäljning med 3,3 respektive 4,9 % under 2004. Inom Axfood har Willys gått bra medan Hemköp har fortsatt bekymmer med vikande försäljning. Bergendahls fortsätter att koppla grepp om marknaden i södra Sverige. (*Ica-nyheter 2005-01-27*)



Figur 2: Marknadsandelar av den svenska dagligvaruhandeln

Till följd av lågprishandelns intåg har de övriga aktörerna tvingats ändra sina strategier. Bland annat har stora satsningar gjorts på att bredda färskvarusortimentet samt att fräscha upp färskvaruavdelningarna. På så vis kan de erbjuda kunderna mer än vad lågpriskedjorna kan samtidigt som en fräsch färskvaruavdelning höjer hela butiksintycket.

Dock räcker det inte att erbjuda fina färskvaror för att konkurrera framgångsrikt. Priset på övriga varor får allt större betydelse. Konsumenterna ser vad en vara kan kosta i en lågprisbutik och frågar sig varför en liknande vara kostar betydligt mer i t ex Icas eller Coops butiker. Handeln har pressat priserna genom att ta fram fler egna märkesvaror (EMV). Senaste året har försäljningsandelen EMV exploderat och är i nu uppe i cirka 15 procent. Ökningen kommer att hålla i sig. Nu pratar Ica, Coop och Axfood om målsättningar upp emot 25 procent inom snar framtid. EMV ökar då handeln och konsumenterna tycker det är för dyrt med befintliga varor. Ytterligare ett skäl till att handeln vill öka andelen EMV är att lönsamheten är betydligt bättre där än hos andra märkesvaror.

Skälet är att kedjorna kan pressa inköpspriset avsevärt genom att köpa av den som säljer till lägsta pris med bibehållen kvalitet. Många gånger tar en EMV en betydande del av försäljningen inom varugruppen. Därför kan producenterna tänka sig att tillverka EMV med låg marginal hellre än att stå utanför. Vissa menar att sortimentsbredden har minskat i och med EMV. Ändå har sortimentet generellt ökat avsevärt jämfört med för tio år sedan då EMV var sällsynt (Svaton 2005 & Supermarket nr 9/10 2004). Icas eget varumärke kan stärkas på köttssidan om Ica profilerar sig än tydligare som garant och leverantör av färskt kött med hög kvalitet (Augurs marknadsanalys 2002).

2.5 Kpk (konsumentpackat kött)

Icas kpk omfattar endast färskt kött från gris, nöt och lamm. Köttet kommer grovstyckat till Västeråsanläggningen, där det finstyckas, vägs och paketeras i tätförslutna förpackningar, innan det distribueras till butikerna. För merparten av Ica-butikerna är konsumentpackat kött helt nytt. Dock har vissa Ica-handlare sålt kpk, levererat av Pärsson, Gudruns och Scan. Andelen av sådant kött har då varierat från ett par artiklar till flertalet (Schartau 2005). Hos de Ica-butiker, som har anmält sig för att få kpk levererat till sig från Icas och HFG:s anläggning i Västerås, är det tänkt att hela sortimentet på sikt ska komma därifrån och inte från Scan, Pärsson eller någon annan. Av Sveriges cirka 1500 Ica-handlare har 84 % anmält sitt intresse av att få kpk levererat till sig. (Cullberg 2005)

Hur ser då köttanteringen ut hos konkurrenterna? Axfood samarbetar med Scan som satsat stort på en utbyggnad av styckanläggningen i Uppsala. Där ska färskt kött finstyckas och paketeras innan det når ut till Axfood-butikerna i Mellansverige och Norrland. I Malmö kommer en motsvarande anläggning att förse Axfoods butiker i Sydsverige. Principen är alltså densamma som för Ica men volymerna är mycket mindre (Ica-nyheter 2004-08-17). Inom Coop finns ett samarbete med Lithells. Från Lithells anläggning i Stockholm levereras färdigpackat färskt kött till de butiker i Sverige som ingår i Coop Norden, vilket motsvarar cirka 60 % av Coops butiker i landet. Sortimentet är något smalare än Icas kpk. Förpackningarna är märkta med Coops namn och blir som en EMV. Butikerna säljer också griskött från Vängegrisen samt i mindre omfattning från lokala leverantörer (Pense 2005).

2.5.1 Bakgrund till kpk-beslutet

Planer på att göra något åt köttanteringen inom Ica har funnits ganska länge. Försäljningen av färskt kött har både för Ica och för Ica-handlarna varit dåligt lönsam. Ica har som mål att bli bäst på färskvaror. Man funderade inom Ica om kpk var något för Sverige men såg ingen konkurrensfördel att köpa in kpk från någon av de svenska producenterna som Scan, Gudruns eller Smålandskött. Leveranstiden var för lång och köttets kvalitet för ojämn, och det låg inte särskilt fint förpackat. Därför sökte man efter ett alternativ.

Erik Gumabon (nuvarande vd på Svenska HFG) tog kontakt med HFG. Då arbetade han på Icas färskvaruavdelning. Han besökte Ahold som hade samarbete med HFG. Det sätt som de arbetade på var långt mera professionellt än Gumabon sett tidigare. Ett flertal projekt drogs igång, bl.a. ”smakprov” och ”köttresan”, där Ica informerade Ica-handlarna om kpk. Det gällde att få med handlarna på idén väldigt tidigt för att få förankring i besluten och kunna gå vidare. Många handlare bjöds till Holland, där de fick studera samarbetet mellan Ahold och Albert Heijn, vilket var väldigt lyckosamt. Vidare gjordes en kvalitativ och en kvantitativ konsumentundersökning för att kartlägga konsumenters matvanor, kunskap och attityder till färskt kött. Därefter genomfördes en förstudie med mycket beräkningar och med kostnadsjakt i fokus. Man tittade på hela värdekedjan från slakteri till butik och kartlade kostnaderna i butik i dåläget och räknade på hur det skulle kunna se ut med kpk. Vilka kostnader finns i varje led och vilka besparingar kan göras i hanteringen, blev frågeställningen. Genom att räkna fram respektive butikprofilers snitt gällande försäljning och kostnader, och därefter göra närmare studier på snittbutikerna fick man fram ett bra beslutsunderlag. Hela konceptet utgick från vad kunden ville ha. Man krävde dessutom full kontroll på hela värdekedjan (Törnblom 2005).

2.5.2 Kostnader före kpk

Stora kostnader fanns i hanteringsprocessen, då köttet styckades och packades i butik. Ekonomiskt svinn var en av de största. Vid manuell styckning uppstod svårigheter att utnyttja kött delen optimalt. Det som inte skars ut såsom t.ex. filé maldes ner till köttfärs. Därmed gick butiken miste om potentiella intäkter. Hållbarhetstiden var jämfört med Icas kpk betydligt sämre vilket resulterade i färre sälj dagar och större mängd osålda varor som fick kasseras. En del ”oseriösa” handlare malde ner de osålda kött delarna och sålde det som köttfärs. Hur vanligt detta agerande är vet ingen, men ett mörkertal fanns troligtvis. Den andra stora kostnaden vid styckning i butik var personalen. Styckning och paketering var en tidskrävande arbetsprocess, där varje butik, beroende av storlek måste ha minst en styckmästare. Utöver själva styckandet tog paketering, vägning och etikettering mycket tid. Likaså utgjorde rengörning av maskiner, bänkar och knivar etc. en stor del av styckmästarens tid. Rengörningstiden blev nästan lika stor oavsett om det hanteras tio eller hundra kilo kött per dag. Små butiker hade förhållandevis högre fasta kostnader än vad stora butiker har (Schartau & Cullberg 2005).

2.5.3 Anläggningen

Ica beslutade att bygga stycknings- och paketeringsanläggningen i Västerås. Hösten 2004 stod den klar. Investeringskostnaden uppgick till närmare 700 miljoner kronor. Det är Europas modernaste anläggning i sitt slag med stor automatisering och minimal mänsklig beröring av köttvaran under hanteringsprocessen. Kunskaperna om kpk kommer från det brittiska företaget Hilton Food Group, HFG, som har liknande anläggningar i England, Irland och Nederländerna. HFG är det företag som har överlägset bäst kunskaper om kpk. Det är helt specialiserat på kött hantering genom hela kedjan och har över 20 års erfarenhet. För driften i respektive land står nationella dotterföretag. (Land Lantbruk artikel) Ica äger byggnaden och hyr ut den till HFG. HFG äger maskinparken och kompetensen (personalen). Logistiken står Ica för helt och hållet. (Törnblom 2005)

Mellan 600 och 800 ton kött i veckan ska paketeras i Västerås, när leveranserna når alla anmälda butiker. Detta väntas ske våren 2005. Då ska 386 personer vara anställda där.

Totala kapaciteten för anläggningen ligger på upp mot 1000 ton kött i veckan, dvs. en överkapacitet på några hundra ton i dagsläget. Dock beräknas volymen att öka i framtiden, samtidigt som en tillbyggnad i efterhand skulle vara väsentligt dyrare att genomföra, än att som nu, ta till lite extra från början. (Land Lantbruk artikel)

2.5.4 *Produktegenskaper*

Många konsumenter har höjt ögonbrynen då de sett att det konsumentpackade köttet har flera dagar längre hållbarhet än det butiksstyckade. Hur är detta möjligt? Den längre hållbarheten beror på att köttet placeras i en förpackning som tätförsluts och där kvävet i luften har ersatts med syre. Dessutom har hela kylkedjan förbättrats så att köttet ska hålla en temperatur på lägre än fyra grader under packning och transport. Kyldiskarna i butikerna måste även hålla måttet för kravet på den låga temperaturen och i många fall krävs nyinvesteringar. Produkterna får förutom längre hållbarhet även bättre spårbarhet. Ett helt parti av varor kan på kort tid stoppas om brister upptäcks i en förpackning. Det garanterar högre matsäkerhet än tidigare (Cullberg 2005).

Det ekonomiska svinnet var ett stort problem i det gamla systemet. Med det menas det intäktsbortfall som förorsakas av att köttprodukter blir för gamla och måste kasseras eller säljas till ett underpris. Problemet hade två huvudorsaker. Den ena var den korta hållbarheten. Den andra var att förpackningarna märktes med både packdatum och bäst före-datum. Konsumenter är känsliga när det gäller packdatum och tenderar till att välja den vara som är färskast vare sig det är befogat eller inte. Beteendet gör att köttet med äldst packdatum blir liggande.

Märkningen på kpk är annorlunda. Där märks inte packdatumet ut, utan endast sista förbrukningsdag. Trots att många av oss konsumenter är vana vid att packdatum står utmärkt, ser Ica ingen konsumentnytta med det. Endast sista förbrukningsdag är tillräckligt, menar Ica. Det är bland annat med denna ändring man förväntar sig få lägre svinn och därmed kunna skapa lönsamhet. För att ta hänsyn till de konsumenter som vill se packdatumet, står det skrivet finstilt på paketets undersida (Cullberg 2005).

Inom Icas kpk finns tre kvalitetsklasser för olika kundsegment. Det mesta av köttet kommer att vara märkt med *Icas eget varumärke*. Det är mörat kött av hög och jämn kvalitet till mellanpris där bitarna är jämnstora. Den andra kvalitetsklassen är märkt med *Euroshopper*, som är Icas lågprisvarumärke för prismetvetna kunder. Här är köttet oftast importerat, håller en mera ojämn kvalitet och bitarna varierar i storlek. Kött märkt med *Premium* består av utvalda marmorerade bitar från unga köttrasdjur. Köttet som endast omfattar biff och entrecote är mörat i minst 14 dagar för att hålla hög klass (Land Lantbruk artikel).

2.5.5 *Prismärkning*

Prismärkningen på kpk skiljer sig från hur det var förut. Tidigare var varje förpackning märkt med både kilopris och priset på just den förpackningen. Nu ska kilopriset stå på hyllkanten medan endast varje förpackning är märkt med vikt. Således får konsumenten själv göra en överslagsräkning på vad förpackningens pris blir. I en kundattitydundersökning, beställd av Ica, framkom av samtliga respondenter utom en tyckte att det inte behövs att alla prisuppgifter ska stå på förpackningens framsida. Reaktionerna på att ha ett annat prismärkningssystem var starka. Många tyckte att det blir krångligt att själv räkna ut priset (Augurs konsumentundersökning). Anledningen till att förpackningarna märks på detta sätt är

praktiska. Fri prissättning måste råda enligt Konkurrensverket. Butiker har helt naturligt avvikande kilopriser på likadana köttprodukter. Det skulle inte fungera rent praktiskt att i Västerås hantera och prismärka varje förpackning med c:a 1260 butikens egna kilopriser (Cullberg 2005).

Det visuella intrycket av förpackningen är viktigt vid konsumentens val av produkter (Se figur 3). För merparten är inte enbart priset avgörande för köpet, utan främst den upplevda kvalitén och ursprungslandet. Ica har tagit fram en förpackning till kpk som uppfattas ge ett seriöst intryck och med en täckande plast som är aningen tjockare än tidigare. Viktigt är att etiketten inte skymmer för mycket av köttet, som skall synas tydligt (Augurs konsumentundersökning).



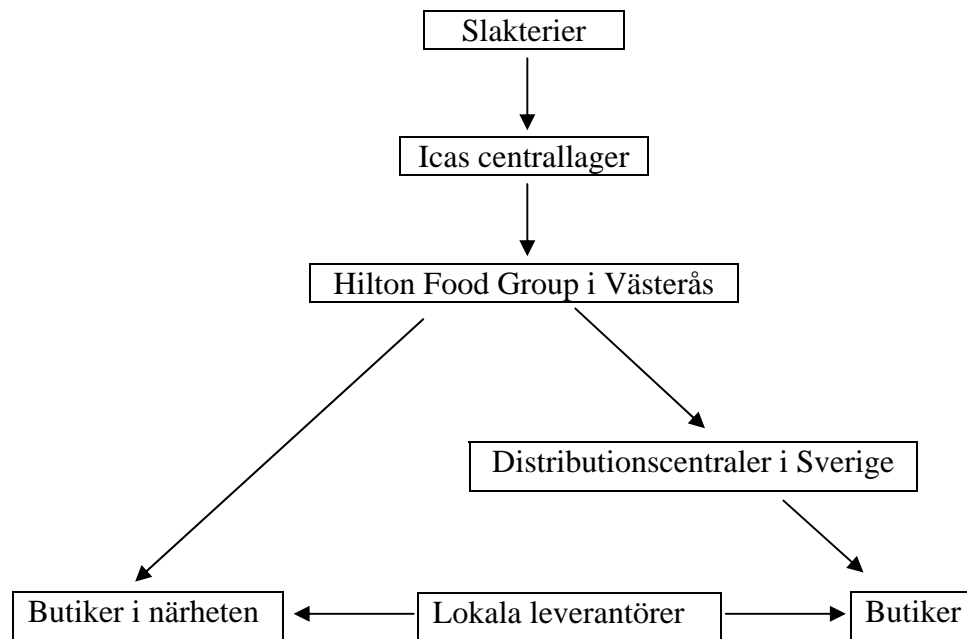
Figur 3: Förpackningarnas utseende

2.6 Distribution och leveranssäkerhet

En nyckelfaktor till om införandet av kpk skulle lyckas var om distributionen och leveranssäkerheten kunde hållas på en hög nivå. Hela projektet var en logistisk utmaning. När det gäller färskvaror är logistik och snabba varuflöden oerhört viktigt. På Ica insåg man att om distributionen av köttet klaras av kunde logistiknätet utnyttjas till flera andra färskvaror. Snabba varuflöden är en förutsättning för att det inte ska bli utplockat i butikshyllorna. För de flesta av butikerna är nu tiden mellan order och leverans 24 timmar. Leveransfrekvensen kommer att ligga på mellan fyra och sex gånger i veckan. Tack vare den höga frekvensen blir beställningarna mindre per tillfälle, vilket minskar risken för butikerna att beställa för mycket. Därmed blir omsättningshastigheten i kyldisken högre, vilket ger lägre svinn (Schartau 2005).

Volymen av kpk blir sex gånger större jämfört med tidigare. Före Icas kpk kom köttet på en pall, och det styckades och paketerades av styckaren i butik. Med kpk är det förpackningarna

och luften i dessa som utgör den extra volymen. Samtidigt som volymerna ökar blir transportsträckan längre (se figur 4) i och med att köttet ska till Västerås och packas.



Figur 4: Schema över transport av köttet

Visserligen blir transporterna längre och volymerna större, men Ica kan genom centraliseringen bedriva distributionen mera rationellt och kostnadseffektivt. Kpk samkörs med andra varor som ska till samma butik, vilket gör att lastbilarna utnyttjas bättre. Faktum är att det endast blir 15-20 % fler leveranser än före införandet av kpk. Tidigare fick varje butik köttleveranser från den producent de köpte från. Leveransen samkördes inte med några andra varor vilket innebar ett slöseri med kapacitet. Ofta hade en butik ett par olika samarbetspartner, både från större slakterier och mindre lokala producenter. Det innebar totalt sett fler leveranser än med kpk och större miljöbelastning än nu (Schartau 2005).

Ett helt nytt ordersystem, Automatisk Order i Butik (AOB), har tagits fram för att klara de ökade kraven. AOB hjälper butikerna att beställa varor så att kyldiskarna aldrig ska bli tomma. Så fort en vara säljs vid butikskassan registreras det automatiskt och en ny order läggs in. Den enskilda butiken bestämmer om order utöver försäljningen skall läggas till.

Vissa svårigheter för att hålla hög leveranssäkerhet infinner sig vid startskedet av kpk. Problemet ligger i att HFG måste ställa prognoser i försäljningsutvecklingen för att kunna veta hur mycket råvara man ska ta in från sina leverantörer. Lagerhållning är inte önskvärd, då det handlar om färskvara. Om lagren på HFG minimeras, garanteras fler såldagar i butik. I startskedet av kpk finns ingen försäljningshistorik att gå efter. Istället får beräkningar och uppskattningar göras hur mycket av varje produkt som kommer att efterfrågas. Ännu svårare blir det då produkterna är många. Allt eftersom tiden går blir det lättare att göra försäljningsprognoser med hjälp av historik, vilket gör att leveranssäkerheten blir nästan hundra procent även vid storhelger då det säljs mycket mera kött än en vanlig helg. I december 2004 hade HFG en leveranssäkerhet på 97 %. För att minska felaktiga expeditioner styrs hela logistikavdelningen (på HFG) av en helautomatiserad hantering. Alla ordrar packas och läggs i rätt låda med hjälp av robotar (Cullberg & Törnblom 2004).

Det blir svårt att kunna producera rätt mängd efter prognoser, när butiker har en aktivitet på en viss produkt. Annonser och extrapriser på en speciell produkt innebär att försäljningen blir

väldigt varierande. Samtidigt som produkten med aktivitet säljs med lägre marginal, blir det övriga sortimentet lidande. Speciellt om stora butiker med gemensam marknadsföring har extraerbjudanden på någon av Icas kpk kan det uppstå problem för HFG. På HFG vill man därför att butikerna skall visa och arbeta med sortimentets bredd istället för säljaktiviteter på enstaka produkter. I dagsläget står 30 % av sortimentet för drygt 80 % av försäljningen. Det innebär en lång svans av produkter, som inte ännu kommit igång försäljningsmässigt. HFG avgör inte vilka artiklar man vill arbeta med, utan det styr Ica (Törnblom 2004).

2.7 Råvaruleverantörer

Svenska HFG har i dagsläget tre huvudleverantörer. Dessa är Swedish Meats anläggning i Skara, SLP i Helsingborg samt Ugglarps slakterier i Trelleborg och Hörby. Dessa tre uppfyller HFG:s krav på leveranssäkerhet, kvalitet och etik (UNT artikel). Höga krav ställs och det är möjligt att leverantörer byts ut. De som har lägst pris och högst kvalitet får största volymen när inköpen förhandlas. Konkurrensen mellan de tre kommer att bli knivskarp. Tanken är att förhandlingar kommer att äga rum månadsvis, säger Per Åkesson, inköpschef på Ica färskvaror. (Land Lantbruk, artikel)

Viss svårighet förekommer att få tillräckligt med svenskt nötkött av hög kvalitet. I Sverige sker nötproduktionen i stor grad av mjölkgårdar medan färre gårdar har kötttrasdjur. Samtidigt är självförsörjningsgraden av nötkött inom Sverige snart nere i endast 55 %. Konsumenterna är sedan tidigare vana vid att få lite vad som helst – ena dagen en seg skosula och andra dagen en mör god biff. I och med hårdare krav på råvaruproducenterna ska Ica försöka undvika kött med lägre kvalitet och istället hålla en jämn och hög kvalitet. (Törnblom 2005)

I huvudsak är råvaran svensk, men det är också en del utländskt. Det utländska köttet kommer från bl.a. Danish Crown. Hur mycket utländskt kött det blir bestämmer i slutänden konsumenten i butik. En hel del av köttet med Euroshopper-märkning kommer från Irland (Land Lantbruk, artikel).

Troligtvis får lokala småproducenter som levererat direkt till butik det svårt efter införandet av kpk. De små lokala producenterna får därför söka nya marknadskanaler. Ett sätt är att de själva vidareförädla råvaran i form av småskalig styckning och packning innan leverans till butiken. Framöver pekar dock mycket på att allt högre krav kommer att ställas från EU på köttleverantörer gällande hygien och kylkedja, vilket skulle göra det ännu svårare för mindre leverantörer. En majoritet av Ica-butikerna kommer fortfarande att ha kvar redskap och utrymme, tillräckligt för att kunna stycka och paketera. Även styckmästaren kommer att finnas kvar hos flertalet butiker, om än med andra arbetsuppgifter än enbart styckning. Om kunderna i en butik efterfrågar kött från en lokal leverantör, kan butiksägaren känna sig tvingad att ha kvar denna.

3. Icas kpk ur ett teoretiskt perspektiv

3.1 Transaktionskostnadsteori

3.1.1 Transaktionskostnader

Ica har ingått ett samarbete med HFG och därmed ökat sin vertikala integration i syfte att få ner kostnaderna i köthanteringen och därmed tjäna pengar. Den teori, som bäst förklarar hur vertikal integration fungerar, är transaktionskostnadsteorin.

När handel sker mellan två parter uppstår det kostnader. Kostnaderna avser inte bara värdet på varan eller tjänsten, utan inkluderar även själva arbetet kring att nå fram till en transaktion. I samband med ett köp granskar man utbudet, produkten, motpartens tillförlitlighet, och till sist gör man upp kontrakt. Allt detta medför kostnader. Risken att få betala ett för högt pris räknas också som en transaktionskostnad (Hakelius, 2002).

Både köpare och säljare vill vid en transaktion undvika att göra en dålig affär och lägger därför ner tid och resurser på att skydda sig. Kontroller av motparten görs innan beslut fattas. Avtal kan skrivas för att få med alla villkor, som affären innebär, och efter affären kan man tvingas se efter om motparten håller det som avtalats. Dock leder transaktionskostnader till att parterna inte ingår fullständiga kontrakt, utan man måste utelämna många framtida eventualiteter. Det kan leda till framtida kostnader för att hantera en uppkommen konflikt (Nilsson & Björklund, 2003).

Ica har integrerat med HFG, som befinner sig ett steg över Ica i förädlingskedjan. Generellt uppnås en vertikal integration genom samägande eller genom kontrakt. Ica och HFG äger var sina delar av Västeråsanläggningen och har slutit detaljerade kontrakt, medan Ica-handlarna är delägare av Ica, varvid det finns ett ömsesidigt beroende. Det har gjort att banden mellan HFG, Ica och köpmännen blivit starkare.

Teorin förklarar hur en aktör kan minska sina transaktionskostnader genom att gemensamt äga en samhandelspartner för att förvärva produkter, saluföra sina producerade produkter eller något annat. När handel på den vanliga marknaden fungerar dåligt och marknaden inte är särskilt konkurrensutsatt, kan det vara mer lönsamt att integrera vertikalt framåt eller bakåt i förädlingskedjan (Nilsson & Björklund, 2003).

Transaktionskostnader kan grovt delas upp i tre komponenter, nämligen *sökkostnader*, *förhandlingskostnader* och *uppföljningskostnader*. Dessa tre kan beskriva hur planeringen och arbetet kring Icas kpk gått till.

3.1.2 Sökkostnader

Till sökkostnad räknas alla kostnader för att hitta rätt samarbetspartner. Ansträngningen med att söka efter information måste ställas i relation till nyttan den genererar. Ju större och strategiskt viktigare besluten är, desto mer värt kan det vara att söka noggrant. En hög förväntad transaktionsfrekvens, där känsligheten för bedrägligt beteende blir större, motiverar en högre sökkostnad. Speciellt när ett långsiktigt beslut ska tas med stora ekonomiska konsekvenser betalar sökkostnaden av sig, eftersom den ändå blir förhållandevis liten (Nilsson & Björklund, 2003).

Då Ica drog igång kpk-projektet, var det oerhört viktigt att man fann en samarbetspartner, som levde upp till de krav som fanns. Således fick sökkostnaden vara stor, eftersom nyttan av informationen kom att bli väldigt viktig med tanke på projektets omfattning. Slutligen ingick Ica partnerskap med HFG efter omfattande diskussioner och planering.

Det var inte butikägarna, som sökte efter Icas kpk. Det var snarare så att Ica sökte upp butikerna och informerade dem om Icas kpk. Visserligen fick butiksansvariga höra sig för om information kring Icas kpk och ta ställning till det som kom fram. En övergång till kpk innebar en stor omställning för butikerna, och därför var det värt att lägga ner tid för att se efter vad som var bäst för dem. Tidigare ägnade en del Ica-handlare tid åt att jämföra alternativen mellan andra kpk-leverantörer, såsom Scan och Gudruns.

3.1.3 Förhandlingskostnader

Till förhandlingskostnader hör sådana kostnader, som krävs för ingåendet och upprättandet av ett samarbete. Genom att juridiska kontrakt upprättas minskar risken att parterna hamnar i konflikt under senare skede. Avtal med stora brister kan leda till omförhandlingar samt tvistemål, och därmed blir transaktionskostnaden hög. Därför kan det vara mest kostnadseffektivt att initialt satsa resurser på att utforma kontraktet väl, så att kostnaden blir lägre i ett längre perspektiv.

Förhandlingskostnaderna kan primärt delas in *tre faser* (Bogetoft & Olesen, 2004). Den första är att man gör en *omvärldsanalys* av marknaden och försöker förutse tänkbara scenarion. Denna analys är tidskrävande och innebär därmed en hög transaktionskostnad. Att förutse alla tänkbara scenarion är omöjligt. Om ett förbiset scenario slår in, kan problem uppstå, vilka även de räknas som transaktionskostnader.

Fas två innehåller processen, där parterna *förhandlar* och når en överenskommelse. Om parterna känner förtroende och förståelse för varandra, minskar osäkerheten. En minskad osäkerhet leder till lägre *uppföljningskostnader* samt lägre omförhandlingskostnader. Det är viktigt att man kommer överens om vad som förväntas av respektive part vid olika framtidsscenarion (Bogetoft & Olesen, 2004).

Tredje fasen av förhandlingskostanden är kostnaden av att förankra överenskommelsen på *juridisk basis*. Avtalet måste vara tydligt och stämma väl överens med parternas avsikter, samtidigt som det är formulerat så att det kan tolkas utifrån gällande tillämpliga lagar (Bogetoft & Olesen, 2004).

Teorin kan ställas i relation med samarbetet mellan Ica och HFG. Däremot är samarbetet mellan HFG och Ica-butikerna på *frivillig grund*, där inga bindande avtal har slutits. Således har inga förhandlingskostnader i egentlig mening uppstått mellan dem, men istället har Ica och HFG haft en större *påverkanskostnad* för att få butikerna att vilja samarbeta med dem.

Det har fordrats stora förhandlingskostnader för ingåendet av samarbetet mellan HFG och Ica. Då kpk är helt nytt för Ica, har man varit tvungen att grundligt sätta sig in i marknaden och tänka sig in i möjliga scenarion. Det har varit nödvändigt att noga analysera förutsättningarna, eftersom lanseringen av kpk var viktigt rent strategiskt och dessutom innebar stora ekonomiska satsningar. Partnerskapet omfattade många förhandlingar. Dock var det nödvändigt att de nådde en ingående överenskommelse för att våga gå vidare och verkställa planerna. När det handlar om ett stort projekt som detta, ter sig förhandlingskostnaden som liten jämfört med vad ett bristfälligt avtal kunnat förorsaka i form av störningar i samarbetet i

framtiden. Juridiskt bindande avtal har slutits, vilka talar om hur ansvarsfördelningen och spelreglerna ser ut.

Förhandlingar mot råvaruleverantörer sker månadsvis och sköts av Ica. Denna förhandlingskostnad är lägre än vad besparingen blir i form av pressade inköpspris, dock utan att man släpper på kvalitén. För att få leverera till HFG:s anläggning ställs höga krav på leveranssäkerhet, kvalitet och etik. Kraven är skriftliga och juridisk bindande.

3.1.4 Uppföljningskostnader

Uppföljningskostnader är transaktionskostnader som kan förenas med övervakning av den andra partens beteende och arbetsinsats. Övervakningen måste ställas i relation till vilken nytta den ger. Genom att utforma kontraktet så att det ger incitament och förpliktelser kan uppföljningskostnaderna minskas (Bogetoft & Olesen, 2004).

En hög grad av förståelse och förtroende minskar uppföljningskostnaderna. Mellan Ica och HFG föreligger ömsesidigt beroende och planer på ett långsiktigt samarbete, vilket i samband med förtroende ger stimulans åt parterna att sköta samarbetet väl.

Även en viss grad av övervakning och uppföljning mot Ica-butikerna måste ske. Kravet att kpk ska förvaras i maximalt fyra grader måste efterlevas, och likaså krävs en uppföljning som kartlägger i vilken grad butikerna säljer Icas kpk jämfört med övriga leverantörer av kpk. Det är inte tvingande för butikerna att sälja enbart Icas kpk men tanken och förhoppningen är att de övergår helt till det.

Då HFG och Ica integrerat ägandemässigt får båda en beroendeställning till varandra varpå osäkerheten minskar för att någon ska agera opportunistiskt. Det leder i sin tur till lägre uppföljningskostnader.

3.2 Förtroende (trust)

Om någon part till en början känner osäkerhet, minskar osäkerheten i takt med att förtroendet mellan parterna byggs upp. Ju starkare förtroende, desto lägre blir transaktionskostnaden.

I och med att samarbetet med HFG sker med Ica centralt behöver inte de enskilda Ica-handlarna ha kontakt med dem. Handlarna låter Ica sköta kontakten, medan de själva endast köper kpk av HFG (genom Ica). Eftersom Icas framgång beror på Ica-handlarnas framgång och vice versa, är det naturligt att ingen tjänar på att bedra den andre utan parterna måste inse att de gör varandras bästa. Mellan Ica-handlarna och HFG finns inga bindande avtal utan samarbetet bygger på förtroende och fri vilja. Däremot ökar handlarnas förtroende för HFG, om de kan leverera ett bra sortiment och produkter med hög kvalitet, samtidigt som detta ger lönsamhet. Är de inte nöjda med vad HFG presterar, kan de genom *exit och voice* påverka i viss mån. Upptäcker däremot handlarna att kpk har blivit mera lönsamt jämfört med tidigare blir de beroende av att få leveranserna från HFG och har ingen anledning att byta leverantör.

3.3 Påverkanskostnad

Ytterligare en typ av transaktionskostnad är påverkanskostnader. Dessa uppstår när ena parten försöker öka sin nytta genom att påverka beslut, som fattas av den andre parten. Kostnaden

består av den tid och energi, som läggs ner på att få inflytande – tid och energi som skulle kunna används till att producera annat. Påverkanskostnaden bestäms dels av antalet beslut som den andre parten ska ta ställning till och dels av mängden information som vare beslut kräver. Det går att få ner kostnaderna genom att minska mängden av beslut och samtidigt vara enkel och tydlig i samarbetets innebörd. En mycket enkel information ökar dock osäkerheten om vad samarbetet medför, då det lämnar frågor obesvarade. Ett annat sätt att minska påverkanskostnaden är att man använder objektiva parametrar. Det är lämpligt att utelämna förklaringar som bygger på egna värderingar och tolkningar, då dessa lätt leder till missuppfattningar och diskussioner om vad samarbetet medför (Bogetoft & Olesen, 2004).

Ica fick anstränga sig för att få med handlarna på kpk-affären. Tack vare två informationskampanjer, som Ica drog igång, fick man Ica-handlarna intresserade. Många handlare bjöds till Holland för att se hur butikskedjan Albert Hein fick kpk av HFG. Alla kostnader för kampanjerna och resor räknas till påverkanskostnader. De fick vara stora, eftersom det var nödvändigt att så många butiker som möjligt hoppade på för att lönsamhetskalkylen skulle gå ihop. Ett lågt intresse bland köpmännen hade lett till att kpk-projektet inte kunde ha fortsatt.

Vidare gjordes på uppdrag av Ica en kvalitativ och en kvantitativ konsumentundersökning för att kartlägga konsumenters matvanor, kunskap och attityder till färskt kött. Undersökningen gav Ica viktig kunskap, som gjorde det lättare att påverka och informera köpmännen om fördelarna med Icas kpk. Därmed kan undersökningskostnaden indirekt räknas som en påverkanskostnad.

Västeråsanläggningen är gjord för att hantera stora volymer, och här finns tydliga stordriftsfördelar. HFG vill att Ica-butikerna övergår helt till att beställa kpk från HFG och inte ta det bästa från olika leverantörer. För att påverka dem till detta erbjuds butikerna en rabatt, som ökar ju mer de köper. Mängdrabatten ger incitament för handlarna att bli pålitliga kunder samt enbart köpa från HFG och inte bli russinplockare.

I och med övergången till kpk sänker butikerna sina kostnader markant för köttavdelningen. Dock är inköpspriset för kpk betydligt högre jämfört med ostyckad köttråvara. Om butikerna skulle sätta samma försäljningsmarginal på kpk som de hade på butiksstyckat kött skulle slutpriset bli för högt. HFG försöker påverka butikerna att våga sänka sina marginaler på kpk för att bibehålla ett konkurrenskraftigt pris.

3.4 Transaktionskostnadernas bestämningsfaktorer

Transaktionskostnadsteorin anger ett antal förklaringar till varför transaktionskostnaden varierar. Storleken på kostnaden styr valet av att köpa en produkt eller att producera den själv. Om en aktör befinner sig i en beroendeposition, finns incitament att integrera vertikalt och tillverka produkten själv eller att ingå långsiktiga och bindande avtal med en producent.

Framför allt är det fyra faktorer, som påverkar graden av vertikal integration mellan Ica och köpmännen. Faktorerna är *transaktionsspecifika investeringar, frekvens, osäkerhet och hierarkisk nedbrytning*.

Då en investering görs på sådant sätt att aktören blir låst eller uppbunden till en annan handelspartner, blir investeringen transaktionsspecifik. Även en resursbantning eller avyttring, som gör att aktören låser upp sig, klassas som en transaktionsspecifik investering. Det ökade beroendet kan leda till högre transaktionskostnader, om aktörens handelspartner agerar

bedrägligt. Genom att integrera vertikalt, antingen framåt eller bakåt i kedjan, kan aktören undvika att hamna i en sådan beroendeställning. De typer av transaktionsspecifika investeringar, som teorin behandlar och som bestämmer hur höga transaktionskostnaderna blir, är specificitet i *geografiskt hänseende, fysiska tillgångar, mänskliga tillgångar, skräddarsydda investeringar* samt *tiden* (Nilsson & Björklund, 2003).

Specificitet i fysiska tillgångar

Med *specificitet i fysiska tillgångar* menas en investering, vars värde för alternativa användningar är betydligt lägre än dess tänkta användning. Risken med att äga sådana tillgångar ökar i en situation, där marknaden riskerar att ändra sig under tillgångens livslängd (Ollila, 2004).

Därför har HFG integrerat med Ica på så sätt att Ica äger byggnaden medan HFG äger maskinparken och kompetensen (personalen). Både HFG och Ica är således helt beroende av att Ica-butikerna beställer kpk från deras anläggning och inte från Scan eller någon annan. Alltså borde Ica-handlarna kunna utnyttja sin ställning och tillförsäkra sig fördelar i form av t ex lägre inköpspris. Men med tanke på att Ica-handlarna skulle drabbas indirekt, om Ica gör förlust på sin investering i kpk, blir risken för sådant beteende lägre. Att påverka HFG till att exempelvis få lägre inköpspris är inget en enskild butik klarar av. Det skulle i så fall krävas att många butiker verkar tillsammans. Dock är det Icas uppgift att centralt med HFG förhandla fram ett bra inköpspris, vilket stimulerar butikerna till inköpslojalitet

Handlarna investerar inte specifikt för Icas kpk mer än att de byter ut en del av kyldiskarna och eventuellt avyttrar äldre redskap för manuell styckning och malning. Merparten av handlarna behåller dock sina redskap, då de fortfarande styckar mindre mängder i butiken. Dessutom är andrahandsmarknaden för styckningsredskap sval efter övergången till kpk.

Specificitet i mänskliga tillgångar

Ju mer komplicerad produktionen eller tjänsten är, desto viktigare blir de mänskliga tillgångarna. Mänskliga tillgångar, såsom specialutbildning eller speciell kunskap anskaffad genom erfarenhet, är ofta transaktionsspecifika (Ollila, 2004).

Hos butikerna är styckmästaren oftast den ende, som har kunskap och erfarenhet att ta hand om och stycka köttet, vilket inneburit att denne fått en stark ställning. I och med introduktionen av kpk är styckmästaren inte längre oumbärlig och butiksägaren får istället ökad makt. Den kunskap och erfarenhet, som styckmästaren förfogar över, får efter övergången till kpk ett begränsat värde. Nu när fler kedjor inom dagligvaruhandeln går över till kpk, blir arbetsmarknaden för styckmästaren begränsad, vilket butiksägaren skulle kunna utnyttja genom att sänka lönen.

Kunskapen hos de anställda på HFG i Västerås kontrolleras av HFG. Det ligger ett stort värde i personalens kunskap, som inte kan ersättas hur som helst. En nyanställd arbetare lär sig inte sina arbetsuppgifter direkt utan det tar ett visst antal dagar eller veckor, som kostar mycket för HFG. Beroende av svårigheten på arbetsuppgift varierar ersättningskostnaden.

Specificitet i tiden

Köparen av en färskvara kan få ett övertag gentemot säljaren, eftersom varans hållbarhet är kort och lagringsmöjligheterna begränsade. Denna s.k. hold-up-situation kan liknas med då Ica-butikerna köper kpk av HFG eller när HFG förhandlar med slakterierna om pris och

kvantitet. Dock begränsas butikernas övertag av att de enskilt är små jämfört med säljaren HFG och har svårt att på allvar utöva påtryckningar som ger effekt (Nilsson & Björklund, 2003).

Tittar man på förhållandet mellan Ica-butikerna och konsumenterna har villkoren ändrats i och med kpk. Tidigare hade konsumenten större möjlighet att vänta med sitt inköp av kött tills hållbarhetstiden nästan gått ut för att sedan köpa produkten till reducerat pris på grund av att butiken varit tvungen att sänka priset för att få varan såld. Alternativet för butiken hade varit att slänga produkten senare. När hållbarhetstiden ökar markant, får konsumenten sämre möjlighet att agera på detta sätt, eftersom varorna för det mesta säljs innan de blir för gamla.

Frekvens

Frekvensen av aktörernas transaktioner med varandra påverkar transaktionskostnadens storlek. Om frekvensen är hög och motparten agerar bedrägligt varje gång och utnyttjar sin position, kan det vara motiverat för aktören att ingå i en högre grad av vertikal integration. Vid lågfrekventa transaktioner kan man godta att motparten agerar mera bedrägligt, eftersom de totala förlusterna blir lägre än om man lägger ner resurser på att motverka bedrägligheten (Nilsson & Björklund, 2003). Speciellt när ena parten har gjort transaktionsspecifika investeringar och frekvensen av transaktioner är hög, är risken för opportunistiskt beteende från andra parten hög (Fahlbeck 1995).

Leveranser med bland annat kpk kommer alla vardagar till butiker med hög omsättning och lite mer sällan till små butiker. Om beställningen inte skulle hålla samma kvalitet vid varje leverans utan kraftigt variera, skulle butiken möjligtvis vid missnöje byta leverantör av kpk. Likaså, om inte en generellt hög leveranssäkerhet till butikerna kan uppnås, kan det vara risk att de byter leverantör. En annan orsak till missnöje, som vid många upprepningar kan leda till leverantörsbyte, kan vara att produkterna vid leverans till butiken har packats flera dagar tidigare och därmed ger färre säljdagar. Om frekvensen av transaktioner, där varan inte når upp till butikernas förväntan, blir mycket hög, kan man vänta sig att butiksägarna kommer att se sig om efter ett alternativ. Att förväntningarna enstaka gånger inte uppfylls gör inte att samarbetet upphör.

3.5 Osäkerhet

Om osäkerhet existerar i ett schackparti, existerar den också med säkerhet i verkliga livet (Fahlbeck 1995). Nästan aldrig är ett samarbete helt fritt från osäkerhet. Exakt vetskap om framtida samarbetsutveckling finns sällan, och det är inte rationellt försvarbart att förbereda sig för alla tänkta alternativ. Istället får uppskattningar och beräkningar göras. Osäkerhet om framtida utveckling innebär både möjligheter och risker. Det är vanligtvis inte möjligt att veta vilka planer alla parter har. Juridiskt bindande avtal liksom ökat förtroende får osäkerheten att minska (Ollila, 2004)

För att minska osäkerheten har Ica valt att integrera med HFG. Varken HFG eller Ica hade vågat investera så mycket pengar i en anläggning om de inte varit säkra på varandra. Alternativet för Ica hade varit att köpa kpk från ett helt utomstående företag, vilket hade inneburit osäkerhet om hur denne hade agerat. Risktagandet ligger nu hos både HFG, Ica och Ica-handlarna, vilket motiverar alla parter att göra sitt bästa av samarbetet. Om risken endast hade legat på ena parten, hade inte motivationen hos den andre varit av samma mått, vilket säkert försämrat resultatet. För att Ica och HFG över huvud taget skulle våga satsa på projektet var de tvungna att veta hur många av Ica-handlarna, som var intresserade av att sälja

Icas kpk. Då hela 84 % av landets butiker anmälde sitt intresse, fanns tillräckligt underlag för att gå vidare utan att osäkerheten var mycket stor (Törnblom 2005).

3.6 Hierarkisk nedbrytning

Inom en produktionsverksamhet finns både stor- och smådriftsfördelar. Smådriftsfördelarna bör läggas ut på små, decentraliserade enheter, medan stordriftsfördelarna bör centraliseras och skötas av en stor organisation (Nilsson & Björklund, 2003).

Då HFG sköter styckning och paketering av nästan allt kött, som säljs i Ica-butikerna, kan hanteringen skötas mycket mer rationellt, eftersom stordriftsfördelarna är påtagliga jämfört med butiksstyckning. Vid butiksstyckning kräver varje produkt olika arbetsmoment. Om butiken håller ett brett sortiment av butiksstyckat kött, är det svårt att vara effektiv vid hanteringen. Ica sköter distributionen av kpk, vilket är naturligt då de kan utnyttja redan befintligt logistiknät, medan butikerna tar hand om försäljningen eftersom de bäst når ut till kunderna tack vare sina unika lägen.

När verksamheter med stordriftsfördelar och med smådriftsfördelar placeras i olika organisationer samtidigt som de olika typerna av verksamheter är ömsesidigt beroende av varandra, är det en fördel att de olika organisationerna är sammankopplade. Detta talar för att det uppstår vertikal integration mellan de olika organisationerna. Icas och HFG:s satsning på kpk är ett utmärkt exempel på detta.

4. Resultat och analys

En översikt över ett antal nyckeltal för de fem studerade butikerna presenteras i tabell 2. Av konfidentialitetskäl anges inte butikernas namn utan endast koder. Kriterier för butiksval, tillvägagångssätt för datainsamling och andra metodologiska frågor redovisas i avsnitt 1.4.

4.1 Försäljningsutveckling av kött

Trots ett breddat sortiment ligger den totala köttförsäljningen i alla butiker (räknat i kronor) kvar på ungefär samma nivå under perioden 2004 som perioden 2003. Ica och HFG hade räknat med en något ökad köttförsäljning i och med lanseringen av kpk. Att det inte blev så under hösten 2004 kan bero på att sortimentet inte var utbyggt tillräckligt och att Ica-butikerna behövde tid för att lära sig bygga upp ett sortiment som passade för dem. Under våren 2005, då konceptet blivit inarbetat, har flera butiker noterat en konstant försäljningsökning. Köttavdelningen är den avdelning, som växer mest i hela butiken för flertalet av butikerna som ingick i studien.

Alla butiker har under 2004 sänkt den genomsnittliga försäljningsmarginalen på kött jämfört med 2003 då man i större grad styckade sitt eget kött. Det är Icas kpk som har bidragit till sänkningen. Inköpspriset av Icas kpk blev högre än vad köttet kostade för butikerna året innan, men Icas kpk har lett till att kostnaderna för att hantera och sälja köttet minskat kraftigt. För att behålla ett konkurrenskraftigt säljpris har butikerna varit tvungna att sänka försäljningsmarginalen på Icas kpk. Vissa artiklar har blivit dyrare till konsument, men det uppmärksammas inte alltid på de förpackningar, vars styckpris inte står utmärkt, utan endast kilopriset står skrivet på hyllkanten.

En produkt där ett par butiker uppgav att de tappat försäljning på var köttfärsen. Den nya konsumentpackade köttfärsen hade alltså sålt mindre än den som butikerna malde själva, trots att hållbarheten var betydligt längre hos Icas kpk-köttfärs. Anledningen lär ha varit att kunderna tyckte att den nya köttfärsen var för grovmald jämfört med den butiken själva malde. Alla butiker märkte till en början av lite klagomål från sina kunder, främst angående köttfärsen. Därför har några butiker fortsatt att till viss del mala sin egen köttfärs. Efter ett tag vände sig merparten av de klagande kunderna vid den nya köttfärsen och såg mer på fördelarna med bl.a. hållbarhetstiden. Likaså var klagomålen stora gällande skinkstek, som i Icas nya förpackning inte syntes tillräckligt för att kunden skulle kunna bedöma kvalitén. Flertalet kunder var enbart positiva till Icas kpk och hade inget att invända.

I Supermarketbutikerna ligger köttförsäljningen (exkl. chark, fisk och fågel) på mellan 3 och 6 procent av butikernas totala omsättning. Det är en ganska blygsam siffra jämfört med i Maxibutiken, där köttförsäljningen svarar för drygt 9 procent. En trolig orsak till den stora skillnaden är att konsumenterna vecko- och storhandlar i Maxibutikerna och då köper en stor andel kött. Maxibutikerna har ofta bra erbjudanden på något i köttdisken som lockar kunder just för köttinköp. Dessutom säljer den mycket storpack, som får upp försäljningssiffrorna. I Supermarketbutikerna görs fler men mindre, kompletterande inköp, där köttet inte står för lika stor andel. Trots att Sveriges Supermarketbutiker omsatte mer än dubbelt så mycket som Maxibutikerna, har varje Maxi i genomsnitt en köttförsäljning som motsvarar 7-8 Supermarketbutiker. Det talar för att Maxibutikerna kan erbjuda lägre priser och fler storpack då de har en större och rationellare drift.

Tabell 2: Beskrivning av de medverkande butikerna för år 2004

| | Maxi | U1 | U2 | V1 | V2 |
|-----------------------------------|--|--|--|---|--|
| Omsättning totalt: (milj kr) | 500 | 105 | 70 | 115 | 32 |
| Omsättning kött: (milj kr) | 48 | 5 | 2.5 | 6 | 1.5 |
| Placering: | Stockholm | Centrala Uppsala | Utkanten av Uppsala | Västerås | Ett par mil utanför Västerås |
| Profilering: | Har det mesta under ett tak. Satsar på storskalighet, storpack och en rationell drift samt enkelhet för kunden att parkera, handla och komma ut med varor. | Brett köttsortiment, bl.a. viltprodukter | Har nästan helt frångått manuell styckning och satsar på Icas kpk. | Köttssortimentet erbjuder många artiklar. Styckar relativt mycket i butik. | Personlig kundkontakt och nära service. |
| Marknadsföring/ köttkampanjer: | Annonserar varje vecka med direktutskick av Maxibladet till hushåll i området. Har oftast lockpriser på någon egenstyckad köttartikel. | De marknadsför sig mer med deras profil och läge än med extrapriser på enskilda varor. Arbetar inte med kampanjer. | Månadsvis annonsering i gratistidning över hela Uppsala. I annonsen finns bra erbjudanden på någon egenproducerad köttartikel. | I sin marknadsföring förmedlar man sin profil och sin sortimentsbredd och går inte ut med kampanjer med lockpriser på enskilda varor. | Reklamutskick cirka 2 gånger/månad. Har kampanj på kött från lokala uppfödare. |
| Övrigt: | I butiken finns ett kök där man finner inspiration och får råd och tips om matlagning. | Säljer en del Mälardalskött | Butiken byggdes endast för tre år sedan. | Butiken var HFG:s och Icas testbutik inför lanseringen av Icas kpk. | Prismärker manuellt varje förpackning av Icas kpk på önskemål från kunderna |

4.2 Försäljningsandel kpk

I *diagram 1* visas försäljningsandelen av kpk. Under oktober till december 2003 fanns inte Icas kpk. Det kpk som fanns kom såldes från Scan, Gudruns osv. Som framgår av diagrammet satsade endast butik U2 stort på kpk medan V2 låg på omkring 25 %. Maxi sålde inte något kpk denna period.

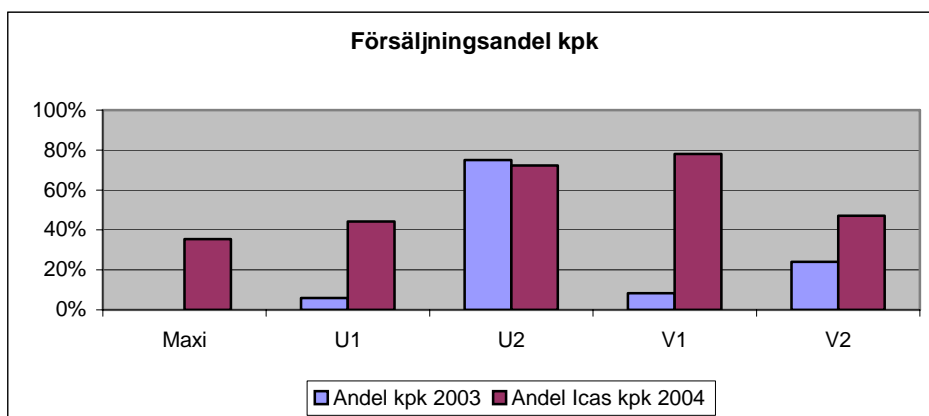


Diagram 1: Försäljningsandel kpk av total köttförsäljning

För perioden 2004 var andelen av kpk uppe i mellan 35 och 78 %. I princip kom allt kpk som såldes från HFG. De som tidigare sålde kpk från andra leverantörer hade alltså nu bytt till Icas kpk. Endast ett fåtal kpk-produkter som HFG ännu inte kunde erbjuda togs från annat håll, men dessa visas inte i diagrammet.

Det kan tyckas att andelen av Icas kpk borde ha varit högre än den var. Diagrammet kan tolkas som att kött som inte är kpk styckas i butiken. Det bör dock understrykas att en stor del av det kött som inte klassas som kpk är vakuumpförpackat, inplastat eller fryst. Andelen sådant kött skiljer sig dock en hel del mellan butikerna. Flera av de vakuumpförpackade och inplastade artiklarna har svårt att ersättas av Icas kpk och är inte heller alltid nära substitut till varandra. Julskinka, kassler och frysta kött detaljer kan inte ersättas av Icas kpk, eftersom de inte är färskprodukter. Julskinkan, som är inkluderad i försäljningsunderlaget, utgör en väsentlig procentandel både för perioden 2003 och 2004.

4.3 Svinnet och orsakerna till detta

Svinnet är den största kostnadsposten för de tre butiker som säljer mest kött, medan arbetskostnaden är den största utgiftsposten för två butikerna som säljer minst kött. Gemensamt för alla butikerna är att svinnet har minskat drastiskt från perioden 2003 till 2004, vilket visas i *diagram 2*. Det beror på övergången till Icas kpk, där hållbarhetstiden är betydligt längre och där det nya ordersystemet bistår med ökad kontroll av försäljningen. Minskningen av svinnet ligger mellan 16 och 72 procent.

Dock varierar svinnet för butikerna under perioden 2004 mellan tre och åtta procent. Det kan finnas flera förklaringar till detta. Dels påverkas svinnet av hur mycket kött som fortfarande styckas i butik samt hur mycket av det som finns i ordinarie sortimentet. Butiksstyckat har en kortare hållbarhet som gör det känsligt för försäljningssvängningar.

En annan orsak är att bredden på sortimentet skiljer sig åt. Ett bredare sortiment gör det svårare att hitta läget för vilka volymer som ska beställas. Ett smalare sortiment är mer

lätthanterligt och butikspersonalen lär sig snabbare hur försäljningen varierar med ombyte av väder, veckodagar och storhelger. En annan trolig orsak är att butikspersonalen har lagt ner olika mycket tid på uppföljning av försäljning och svinn. Ett personalbyte gör att den nyanställde behöver en viss tid för att lära sig beställa rätt volymer, vilket under den tiden leder till ett högre svinn.

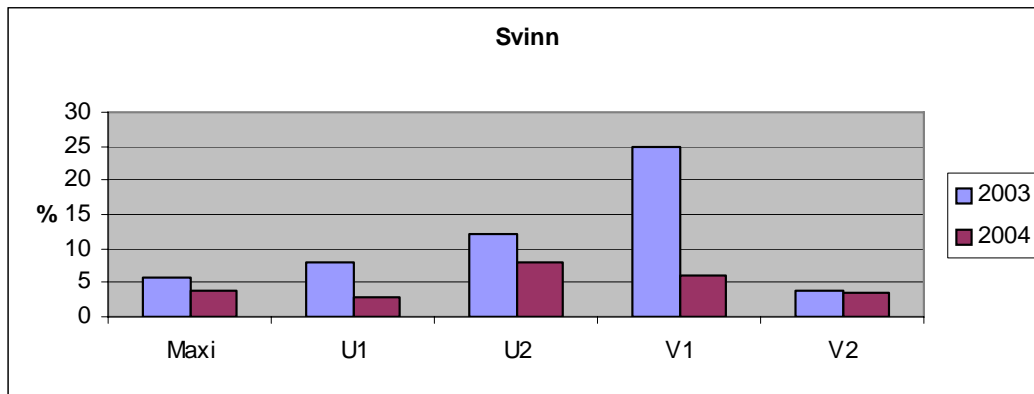


Diagram 2: Butikernas ekonomiska svinn på kött

Leveransfrekvensen av Icas kpk är hög. Det är en nödvändighet för färskvaror och gör det möjligt för butikerna att ha en hög fyllnadsgrad under hela veckan. Maxi får leverans sex gånger i veckan liksom butik U1. De övriga får leverans mellan fyra och fem gånger i veckan. Ju fler leveranstillfällen en butik har desto jämnare och mindre blir leveranserna. Det minskar risken för att det beställs för mycket, som blir liggandes för länge. Hur stor inverkan på svinn som skillnaden i leveransfrekvens har på de undersökta butikerna går bara att gissa sig till, men det kan ha viss effekt. Under perioden 2004 hade butik U2 mindre svinn och färre arbetstimmar trots att andelen kpk är nästan lika stor som under perioden 2003. Det beror på att Icas kpk har en bättre hållbarhet än vad kpk från Scans och Gudruns hade. Främsta anledningen är dock att leveransfrekvensen av Icas kpk var högre. Under 2003 fick butik U2 vänta 3-4 dagar innan man fick beställd leverans, samtidigt som kpk-förpackningarna var ett par dagar gamla, vilket gjorde antalet säljdagar i butik färre.

När framsidan av Icas kpk-förpackningar är märkt med endast sista förbrukningsdag bryr sig färre kunder om att köpa det kött som har den längsta hållbarheten. En trolig orsak är att köttet känns lika fräscht när det håller ytterligare tre dagar som fyra när det inte syns hur länge det legat förpackat. Tack vare det nya sättet att datummarka köttet har svinn minskat mellan 2003 och 2004, men hur mycket just av denna anledning går inte att säga.

Under 2003, då de flesta butikerna styckade och malde köttet själva, gjordes en uppskattning av hur stor andel av varje produkt som kunde säljas. Att ha producerat för lite en dag var något som butikerna inte ville riskera gentemot kunderna. Saknas det vanliga köttartiklar väljer kunden en annan butik. Istället producerades lite i överkant, och varorna blev över till nästa dag. Det var också svårt att vänta ända tills alla förpackningarna var slutsålda innan nya lades ut. Nästa produktionsdag gjordes nytt som lades ut i kyldisken tillsammans med det äldre köttet. Både förpackningsdag och sista förbrukningsdag var utmärkt, och därför valde kunderna att mestadels köpa den färskaste förpackningen medan det äldre blev kvar.

Butik V1 hade under 2003 flest egenstyckade artiklar och samtidigt den klart högsta andelen svinn. Finns det något samband? Svinn i V1 var jämnt utspritt över sortimentet. Det höga svinn kunde delvis bero på att butiken för alla artiklar hade en liten överproduktion, som blir svårsålda när nya förpackningar lades dit en eller ett par dagar senare.

När styckning sker av köttråvaran förspills en hel del köttsaft och blod. Kött som har köps in med ett högt kilopris kan behövas putsas. Putsen mals sedan ner till köttfärs som har ett lägre kilopris. Detta ekonomiska svinn blir större ju fler detaljer som styckas.

4.4 Aktivitet

En annan möjlig förklaring till att svinnet skiljer sig mellan butikerna kan vara om butikerna har aktivitet på enstaka produkter. Annonsering av speciella partier kan göra att försäljningen av resterande sortiment blir lidande. Därmed ökar svinnet, särskilt om aktiviteten gäller en ”vanlig” produkt som säljs ofta, exempelvis köttfärs. Det finns fler nära substitut till en vanligare produkt, t.ex. köttfärs, kotletter och strimlat kött men inte lika mycket om det gäller oxfilé och entrecote. Om aktiviteten riktas mot en produkt som inte hör till den vanligaste, ändras troligtvis inte försäljningen av det övriga sortimentet i den grad att svinnet skulle öka. En aktivitet på en produkt, som inte har många substitut, kan vara att föredra.

Resonemanget ovan var extra tydligt innan kpk introducerades, då hållbarheten var betydligt kortare. Då var butikerna pressade att inom en eller några dagar sälja det de styckat. När hållbarheten är betydligt längre med Icas kpk är det inte lika känsligt att ha aktivitet på enskilda produkter. En betydande faktor är ändå hur länge aktiviteten pågår. Har butiken annonserat om extrapris, där erbjudandet gäller endast under en dag, drabbas inte försäljningen av övriga sortimentet mer än en dag. De produkter av det övriga sortimentet som är kpk klarar en kort försäljningsavvikelse medan butiksstyckat med kortare hållbarhet inte fixar det utan att svinnet stiger. Beroende på aktivitetens längd blir det övriga sortimentet mer eller mindre hårt drabbat.

Sedan starten av Icas kpk har Supermarketbutikerna minskat antalet aktiviteter på kött. Butik U1 hade knappt några extraerbjudande på kött tidigare och har sedan hösten 2004 inga alls. Butikerna U2, V1 och V2 hade 2003 något erbjudande på kött varje vecka. Numera har dessa aktiviteter mer sällan. U2 annonserar i gång i månaden, V1 annonserar via flygblad en gång varannan månad och V2 har aktivitet cirka två gånger i månaden. Gemensamt för alla är att de inte har aktivitet på Icas kpk utan bara på butiksstyckade och butiksmalda samt vakuumpförpackade artiklar, t.ex. fläskfilé.

Maxi har varje vecka någon slags aktivitet på kött. Butiken annonserar varje vecka med Maxibladet tillsammans med sex andra Maxibutiker i Stockholm. Man har inte haft någon aktivitet på någon artikel av Icas kpk. Istället har man lockpriser på annat kött, ofta egenstyckat. Anledningen är att Maxi lättare kan göra bra klipp på ett parti kött, som sedan säljs billigt med liten marginal enbart för att locka till sig kunder och få merförsäljning. Butiken säljer köttet så långt lagret räcker, och när det är slut får kunderna finna sig vid det och köpa av Icas kpk istället. På det sättet slipper butiken problem genom att inte få kött över. Det är svårt att mäta hur försäljningen av övriga butiksvaror ändrar sig beroende på om enstaka köttbitar sälj med låg marginal eller med förlust. I denna studie görs inga sådana mätningar.

Under 2003 var det lättare att komma över fler bra klipp av kött, varför många butiker ofta annonserade med lockpriser på kött. Det resulterade i att en del butiker lade fram stora mängder av en viss artikel men räknade inte på försäljningsminskningen och svinnet av övriga artiklar. Sedan merparten av Ica-butikerna införde avdelningsredovisning under hösten 2004 har butikerna upptäckt det verkliga svinnet och den verkliga lönsamheten för köttavdelningen. Det har lett till mer eftertänksamhet och vakenhet för hur aktiviteter skall drivas om de skall genomföras över huvud taget.

4.5 Rea ut eller kassera kpk

Ytterligare en intressant tanke är om nivån på svinnet och lönsamheten beror på att butiken antingen rear ut köttet på dess sista förbrukningsdag eller kasserar det. Om butiken exempelvis halverar priset på kött som inte sålts till sin sista förbrukningsdag, finns det säkert en del kunder som köper köttet och är lika nöjda för det. Problemet är att en del kunder gör det till en vana att inte köpa kött förrän det reas ut. Visserligen gör butiken inte en lika stor förlust på just det köttet som om det hade kasserats, men butiken går miste om försäljning av kött till ordinarie pris där lönsamheten finns. Risken med att prissänka kött är att det skapar en negativ spiral där fler och fler kunder köper prisnedsatt kött. Samtidigt kan en hylla med prissänkta förpackningar få negativ inverkan på kvalitetskänslan. Ett sätt att komma bort från en sådan spiral kan vara att försöka undvika ett tidsmönster i prissänkningen för att kunderna inte medvetet skall kunna vänta med sitt inköp, eller också att inte rea ut något alls.

Åsikterna går isär om vad butikspersonalen tycker är bäst att göra med Icas kpk, vars hållbarhetstid snart går ut. Alla butikerna svarade att de sänker priset om de ser att ett större parti håller på att bli gammalt. Hur stor prissänkningen är varierar mellan olika butiker. Maxi sänker till halva priset dagen före om det är ett större parti. U2 prissänker med 30-40 % dagen före på alla kpk-artiklar, även om det är ett fåtal förpackningar. V1 sätter ner priset 20-30 % om det är ett större parti, annars slängs det. V2 rear ut cirka det mesta dagen innan, en mindre del kasseras. U1 sänker priset något och lyfter fram det tydligt i kyldisken ett par dagar innan om de ser att ett större parti kommer att gå ut medan mindre partier kasseras när det går ut.

4.6 Arbetssätt och arbetstimmar

De butiker, som ingick i denna studie, har stor variation på antalet arbetade timmar i relation till den totala köttförsäljningen. Det är svårt att visa att den ena butiken har ett bättre arbetssätt än den andra. Dock går det att använda ett par nyckeltal för att få en jämförande fingervisning. Marginal per arbetad timme (MPAT) visar hur effektiv och rationell hanteringen av köttet var. MPAT säger däremot inget om hur god lönsamheten för avdelningen var. (Se diagram 3)

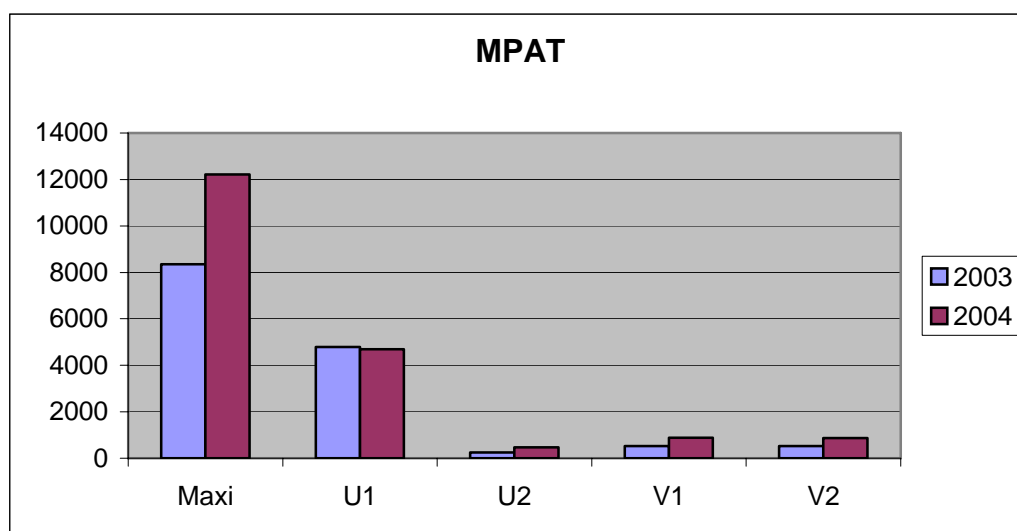


Diagram 3: Butikernas marginal per arbetad timme inom köttavdelningen

I diagram 3 visas att MPAT generellt har ökat från 2003 till 2004. Detta beror främst på det lättare och tidsbesparande arbetssättet med Icas kpk. Det föreligger en anmärkningsvärd stor

skillnad mellan butikerna, där det tydligt syns hur Maxi och U1 skjuter i höjden. Vad är orsaken till detta?

Först och främst ska påpekas att MPAT bygger på försäljningen från kpk, vakuumpförpackat och egenstyckat kött. Marginalen per arbetad timme på Icas kpk såväl som inplastade och vakuumpförpackade varor är betydligt högre än på egenstyckat kött. Om *andelen* kött som styckas, mals, paketeras och prismärks i butiken är lägre i en butik jämfört med en annan, stiger därmed marginalen per arbetad timme. Det är bra med ett högt MPAT, men det är försäljningen och lönsamheten och inte MPAT, som ska maximeras med hjälp av arbetstimmarna.

Försäljningsandelen kött, som styckats i butik, har inte tagits fram och därför kan ingen jämförelse av MPAT för just det köttet göras. Nedan ges ändå en del förklaringar på hur det kommer sig att MPAT för allt kött avviker mellan butikerna.

En förklaring är att Maxi säljer kött för mellan sju och trettiosju gånger mer än de övriga butikerna som deltog i studien. Därmed är det självklart att Maxi kan ha en mer rationell och effektiv hantering. Maxi styckar enligt löpande band-principen, där personalen gör enkla arbetsmoment. På detta sätt arbetade man med ett begränsat antal artiklar (cirka tio under 2004), vilket gör att omställningskostnaden mellan produkterna blir begränsad.

Hos U1 är MPAT högt men har knappast förändrats mellan åren 2003 och 2004, eftersom skillnaden i arbetstimmar mellan åren var marginell. En anledning till den höga marginalen är att U1 inte arbetar med några kampanjer, vilket sparar arbetstimmar, samtidigt som butiken kan hålla en god marginal på köttet.

En anledning till att MPAT skiljer sig kraftigt mellan butikerna är att arbetskostnaden för rengöring av bänkar, maskiner och redskap i princip är den samma om butiken dagligen styckar tio eller hundra kilo kött. Rengöringen blir en fast kostnad, som motsvarar en stor del av den totala arbetskostnaden för de butiker, som säljer mindre volymer. År 2003 styckade butikerna kött i stort sett under hela veckan, men 2004 ett par eller flera dagar färre i veckan. Antalet dagar, som butikerna producerar köttprodukter, har stor inverkan på de fasta kostnaderna med rengöring. Skillnaderna mellan butikernas arbetssätt är dock stora, trots att de har ungefär samma andel kpk. U2 hade den klart högsta personalkostnaden i förhållande till försäljningen av kött under både 2003 och 2004.

Valet av vilka produkter som butikerna väljer att stycka och mala själva spelar också roll för hur stor MPAT blir. En butik producerar exempelvis mycket köttfärs och andra produkter med ett lågt försäljningsvärde, där dessutom försäljningsmarginalen är låg. En annan butik väljer kanske att själv producera endast produkter med högre försäljningsvärde, såsom biffar och filéer, medan den köper kpk av köttfärs och andra produkter med lågt försäljningsvärde. Värdet och marginalen av vad man själv producerar blir då större per arbetad timme. Ska det vara lönsamhet i att själva stycka eller mala vissa produkter är det troligtvis bättre om det görs på produkter med god försäljningsmarginal och högt försäljningsvärde. På köttvaror med lägre marginal eller värde är det viktigt att hanteringen blir mera storskalig och effektiv för att den ska löna sig. Förutsättningarna mellan en mindre Supermarket och en stor Maxi är väldigt annorlunda, då köttförsäljningen är mångdubbelt större hos Maxi.

4.7 BvPAT

Bruttovinst per arbetad timme (BvPAT) liknar jämförelsemåttet MPAT med skillnaden att kostnaden för svinnet här är medräknad. BvPAT är ett effektivitetsmåt, som visar vinsten av

sålt kött per arbetad timme sedan kostnaden för svinnet dragits av. Av *diagram 4* framgår att V1 hamnade strax under noll 2003, vilket berodde på att svinnet uppskattades vara hela 25 %. BvPAT är betydligt lägre 2003 hos alla butiker jämfört med 2004 med anledning av att kpk är mindre tidskrävande samtidigt som den förlängda hållbarheten hos Icas kpk gör att svinnet reduceras kraftigt.

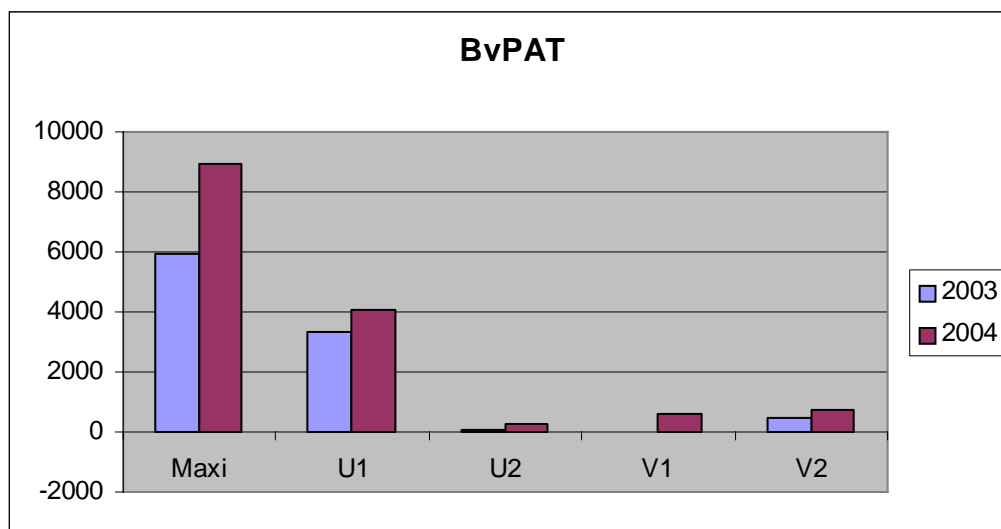


Diagram 4: Butikernas bruttovinst per arbetad timme i köttavdelningen

Om det läggs ned fler timmar på att inventera kyldiskarna och föra statistik över försäljningen av varugrupper kan graden av svinn reduceras ytterligare. Det nya ordersystemet för Icas kpk har underlättat överblicken för Ica-handlarna. Tiden som läggs ner på att lära sig att beställa rätt volymer betalar sig snabbt om personalen lyckas någorlunda, inte minst om butiken säljer mycket. En procent i lägre svinn hos Maxi skulle innebära mångdubbelt större värdebesparing än en procent i en Supermarket. Lönsamheten har inget direkt samband med hur stor BvPAT är. Exempelvis hade lönsamheten för Maxi ökat, medan BvPAT nästan skulle halveras om svinnet halverats med hjälp av en fördubbling av antalet arbetstimmar

4.8 Tidfördelning

Under perioden 2004 hade antalet nedlagda timmar för köttavdelningen ungefär halverats för fyra av butikerna. Ändå finns mycket stora variationer beträffande den tid som läggs ned i köttavdelningen, se *tabell 3*. Anmärkningsvärt är att Maxi lägger ner mindre tid än hälften av V1 och betydligt mindre än V2, trots att Maxi säljer mångdubbelt mer kött. Det beror bland annat på att Maxi har en mer slimmad organisation, där övertalig arbetskraft inte finns. De anställda kan arbeta rationellt då alla vet sina arbetsuppgifter och kan rutinerna. Då Maxi även har ett begränsat antal butiksproducerade artiklar under 2004 går arbetet ännu bättre. V1 som har ett stort antal butiksproducerade artiklar, se *tabell 4*, lägger ner många timmar, cirka 40 % på produktionen. V1 styckar själva under torsdagar, fredagar och måndagar.

Butik U2 uppgav sig ha lagt en ganska stor del av tiden på administration och på att hantera strul med order. Under 2004 lade U2 ner tolv gånger mer tid på sådant än vad U1 gjorde. Under 2004 hade endast fyra timmar bantats bort hos U1 där timmarna flyttats om från produktion till påfyllning, administration och uppföljning. Även butik U1 har förhållandevis få arbetstimmar trots att man producerade fler artiklar än vad Maxi, U2 och V2 gjorde.

Tidsåtgången för rengöring per kilo kött är betydligt högre för alla Supermarkets, i synnerhet för V2, jämfört med Maxibutiken.

Tabell 3: Tidfördelningen (%) och antalet arbetade timmar inom köttavdelningen

| | 2003 | 2004 | 2003 | 2004 | 2003 | 2004 | 2003 | 2004 | 2003 | 2004 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| | Maxi | | U1 | | U2 | | V1 | | V2 | |
| Produktion | 45 | 15 | 50 | 30 | 45 | 5 | | 40 | 23 | 10,-15 |
| Påfyllning | 35 | 55 | 20 | 40 | 25 | 35 | 70 | 30 | 30 | 40 |
| Rengöring | 15 | 10 | 20 | 15 | 15 | 15 | 20 | 15 | 40 | 30 |
| Administration | | | | | | | 10 | 10 | 5 | |
| Uppföljning | 5 | 20 | 10 | 15 | 15 | 45 | | 5 | 2 | 15-20 |
| Totalt antal arbetstimmar under okt-dec | 260 | 133 | 64 | 60 | 480 | 240 | 668 | 359 | 155 | 70 |

4.9 Artikelsortiment

Arbetets rationalitet och lönsamhet påverkas av hur många artiklar som finns i sortimentet. Det har också betydelse hur stort antal artiklar som är kpk, vakuumpförpackade och frysta respektive egenproducerade. Kpk, vakuumpförpackade och frysta kan hanteras rationellt även om antalet artiklar är många.

Tidsåtgången beror naturligtvis på vilka slags produkter som styckas eller mals på egen hand, eftersom de är olika tidskrävande. Tidsåtgången och rationaliteten beror också på mängden, som produceras av en artikel. Vanligtvis minskar tiden per kilo kött ju fler kilon butiken styckar vid samma tillfälle. Dock är arbetsåtgången för malning av köttfärs nästan konstant ökande med mängden. Det gör att förtjänsten av egenmald köttfärs inte blir särskilt stor. Men anledningen till att en del butiker fortfarande mal egen köttfärs är att kunderna efterfrågar den, främst eftersom den är mera finmald än kpk-köttfärsen. Att inte tillmötesgå kunderna kan leda till att de inte handlar där över huvud taget. Det vill butikerna inte riskera.

Det finns alltså risker i att skära ner sortimentet mycket. Försäljningseffekten påverkas förutom av priset också av sortimentsbredden. Många kunder uppskattar ett brett köttssortiment, vilket lockar fler kunder som kan lyfta försäljningen av andra varor. Vad som är det optimala antalet artiklar är omöjligt att beräkna men det skiljer sig från butik till butik. Vid säljstarten av Icas kpk, hösten 2004, innan sortimentet var färdigutbyggt, valde flera butiker att själva stycka en del produkter som saknades och som de kände att kunderna efterfrågade. Icas kpk fanns dock ändå från början i ett brett sortiment och därför har butikerna inte haft behov av att stycka särskilt mycket själva, och behovet lär minska efter hand som Icas kpk-sortiment växer.

För att se hur många artiklar som var butiksstyckade har det varit viktigt att skilja ut dessa från de artiklar som också räknas som ej kpk men som var av typen vakuumpförpackade eller djupfrysta. Dessa artiklar räknas nämligen inte som kpk men de kräver ingen extra hantering mer än att de läggs upp i kyldisken precis som Icas kpk. Undersökningen skedde sista kvartalet av året. Särskilt i december månad fanns ett stort antal tillfälliga icke-kpk-artiklar, som såldes endast inför jul och nyår. Antalet artiklar som är vakuumpförpackade eller inplastade visas i *tabell 4*.

Av intresse att veta är hur många artiklar som butiken verkligen styckar själva, hur arbetskrävande dessa är samt vilket försäljningsvärde, marginal och svinn-procent de har. Då kunde man se varje enskild artikels lönsamhet. Så detaljerade uppgifter på enskilda produkter registrerar emellertid inte butikerna och därför går det endast att göra sig en föreställning av en viss artikels lönsamhet.

Tabell 4: Ungefärligt antal artiklar i butikernas sortiment

| Ungefärligt antal artiklar | Maxi | U1 | U2 | V1 | V2 |
|----------------------------|------|-----|----|-----|----|
| <i>perioden 2003:</i> | | | | | |
| kpk övriga | 0 | 11 | 28 | 4 | 22 |
| vakuumförpackade/frysta | 18 | 43 | 46 | 30 | 8 |
| butikproducerade | 72 | 120 | 10 | 120 | 43 |

Ungefärligt antal artiklar

perioden 2004:

| | | | | | |
|-------------------------|----|-----|----|----|----|
| Icas kpk | 72 | 49 | 44 | 84 | 30 |
| kpk övriga | 0 | 0 | 6 | 8 | 0 |
| vakuumförpackade/frysta | 65 | 123 | 41 | 30 | 8 |
| butikproducerade | 10 | 50 | 2 | 75 | 30 |

Antalet artiklar skiljer sig en hel del mellan butikerna. V1 och U1 hade betydligt bredare sortiment än de andra under 2003. Dessa två butiker är mer profilerade på ett brett sortiment av färskvaror. Bland annat har U1 ett antal viltprodukter. Att V1 hade hela 84 artiklar av Icas kpk berodde till viss del att butiken var testbutik åt Ica och HFG under uppbyggnadsfasen och därmed hade gjort kunderna vana vid sortimentet. Att Maxi under 2004 inte hade fler butikproducerade artiklar, jämfört med Supermarketbutikerna, beror på att Maxi har tillräckligt många alternativ av Icas kpk. För att få en kostnadseffektiv hantering ville Maxi istället sälja större volymer av egenstyckade artiklar till ett pressat pris.

Antalet artiklar kan lätt komma upp i ett betydande antal. Exempelvis finns kpk-köttfärs i fem viktklasser, vilka var och en räknas som en artikel. Supermarket har oftast tre viktklasser på köttfärs, medan Maxi har fyra eller fem. När en identisk köttbit säljs omarinerad och marinerad, räknas den som två artiklar. Många artiklar är likartade. Därför är det möjligt att komma upp i stora antal. Dessutom finns ett antal ej kpk-artiklar inte i ordinarie sortimentet utan säljs med mellanrum. I veckoslutet och över helgen säljer flera butiker runt 20 % fler artiklar, både kpk och egenstyckat, än vad som säljs måndag till torsdag.

4.10 Täckningsbidrag

Om alla andra jämförelsetal är intressanta för att förstå olikheterna mellan butikerna är dock den slutliga vinsten intressantast. Den talar om hur lönsam avdelningen i själva verket varit. TB 3 är det täckningsbidrag som blir kvar efter avdrag av *svinn, förbrukningsmaterial, personalkostnader och avskrivningar*. Driftkostnader för kyldiskarna är inte medräknade. Av *diagram 5* framgår att butik V1 och U2 har förändrat sin lönsamhet mest, från minussiffror till plus. V1 har förbättrat sig med hela 20,2 procentenheter. Trots förbättring har U2 problem att få ett bra resultat och har lägst lönsamhet under 2004. För butik U1 är lönsamheten oförändrad mellan åren men resultatet är hela 14,1 %, vilket är det högsta i denna studie. I butik V2, där köttförsäljningen var betydligt lägre än hos övriga butiker, hade en stabil lönsamhet på dryga 6 % under båda åren.

Vad som är mer uppseendeväckande är att Maxibutiken försämrat lönsamheten sedan den gick över till Icas kpk. Redan 2003 fanns en effektiv hantering av egenstyckat kött. Svinnreduktionen och arbetskostnadsbesparingen som Icas kpk gav räckte inte till för att kompensera försäljningsmarginalen, som 2004 var i genomsnitt 5,7 % lägre än 2003. Under våren 2005 hade Maxi ökat sin totala försäljningsmarginal med cirka 2 % och därmed höjt lönsamheten med ungefär densamma, vilket är en liten förbättring jämfört med 2003.

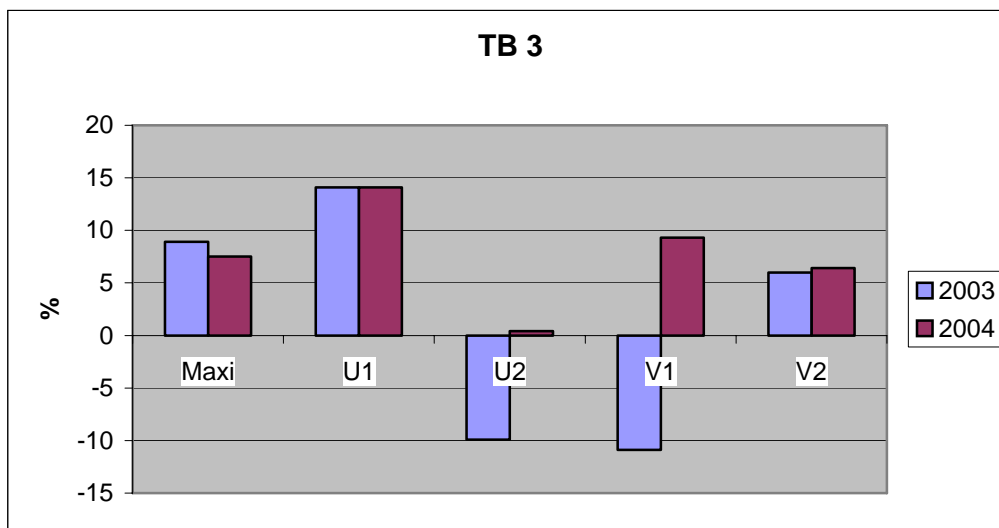


Diagram 5: Täckningsbidrag 3

Butikernas kostnader för förbrukningsmaterial har minskat drastiskt från 2003 till 2004 tack vare att Icas kpk är färdigpackat. För butikerna innebär det en kostnadsbesparing på mellan 2,1 och 0,8 %. Å andra sidan blev inköpspriset av Icas kpk högre än när butikerna köpte in ostyckat kött. I det högre priset ligger bland annat kostnaden för förpackningen.

Avskrivningskostnaden för inventarier och redskap, främst kyldiskar, skiljer sig en del mellan butikerna. Den växlar från 0,3 % upp till 4 % av försäljningen. Skillnaden mellan avskrivningskostnaden är för varje enskild butik ändå liten mellan åren 2003 och 2004. Det är bara i butik U1 där variationen mellan åren är stor – 0,7 % perioden 2003 och 3,7 % perioden 2004. Det har sin orsak i att butiken bytte ut alla sina kyldiskar mot nya.

4.11 Butikernas försäljningsmarginal och totala kostnader

I avsnitt 4.10 beskrivs butikernas storlek av täckningsbidrag. Täckningsbidragets storlek förändras utifrån den genomsnittliga försäljningsmarginalen med avdrag för de kostnader, som kan kopplas till avdelningen. TB 3 talar dock inte om hur stor försäljningsmarginalen var och inte heller kostnadernas storlek, vilket skulle vara intressant att få en överblick av. Butikerna har samma inköpspris på Icas kpk men priserna till kunderna skiljer sig beroende på konkurrenssituation, vilka kundgrupper man säljer till och hur duktig man är på att få ut ett högre pris. I *diagram 6* syns hur försäljningsmarginalen har sänkts överlag mellan åren. Man kan också se att skillnaden mellan butikerna var stora. Exempelvis hade butik U1 en marginal som var 69 % högre än Maxi under hösten 2004.

De butiker som har högst TB 3 behöver således inte vara de som har den mest kostnadseffektiva köttavdelningen. Så är fallet för butik U1. Höga kostnader kan kompenseras av högre marginaler. Högre arbetskostnader för att hålla god ordning och skapa en fin miljö kring köttet gör det alltså möjligt att hålla högre priser förutsatt att kunderna inte enbart ser till

priset. Därmed är inte sagt att ordningen och miljön skiljer sig hos butikerna som ingick i studien.

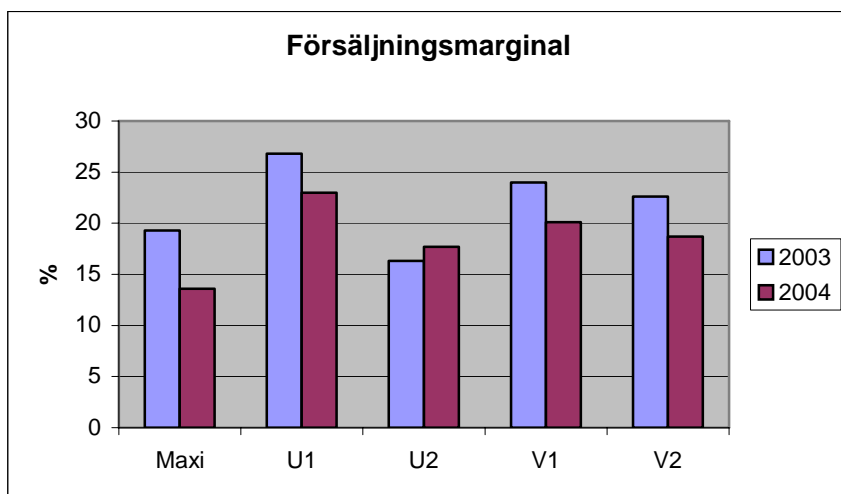


Diagram 6: Genomsnittlig försäljningsmarginal för kött

Under perioden 2004 avvek U2 från övriga genom att ha en betydligt högre total kostnad. Både arbetskostnaden och svinnet låg högt. Under perioden 2003 hade V1 överlägset högst kostnader, varav svinnet svarade för merparten. (För att se hur kostnaderna är fördelade inom butiken, se bilagan).

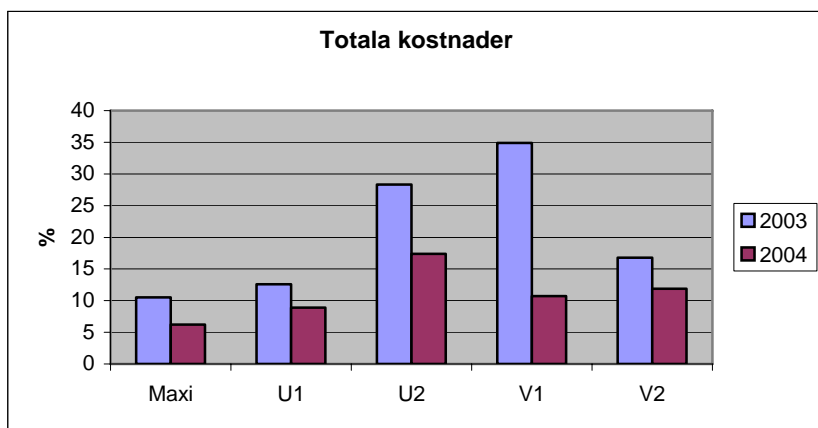


Diagram 7: Butikernas totala kostnader inom köttavdelningen

5. Diskussion och slutsatser

Av studien framgår att köttförsäljningen på kort sikt (under hösten 2004) inte ökat efter att butikerna övergått till att sälja Icas kpk. Eftersom sortimentet inte var utbyggt till sin fulla bredd förrän våren 2005 är detta inte särskilt anmärkningsvärt.

Däremot har lönsamheten för köttavdelningen ökat rejält för en Uppsala- och en Västeråsbutik sedan de övergick till Icas kpk. De två butikerna var de enda som gick minus under 2003. Uppsalabutiken hade dock under 2004 en ganska låg vinst fastän den förbättrat sig avsevärt. En annan Västeråsbutik har ökat något, medan den andra Uppsalabutiken ligger kvar på samma nivå, dock hög. Däremot har Maxibutiken sänkt sin lönsamhet något.

Enligt siffrorna har Maxibutiken tvingats sänka sin försäljningsmarginal betydligt mer än de Supermarketbutikerna. Inköpspriset för Icas kpk blev betydligt högre än inköpspriset på det kött man tidigare stückade i butik. För Maxibutiken, som har stor köttförsäljning, kunde avdelningen drivas mycket rationellt även då det mesta köttet stückades i butiken. Därför var arbetskostnadsbesparingen i samband med Icas kpk en liten del av den totala kostnaden och kunde inte täcka den sjunkande bruttointäkten. Hos Supermarketbutikerna har man inte pressats att sänka försäljningsmarginalen mer än att vad som kompenseras av kostnadsbesparingar för arbete och svinn.

Svinnet är den största kostnadsposten för de tre butiker, vars köttförsäljning är störst, medan arbetskostnaden svarar för den största enskilda kostnaden för de två minsta butikerna. Svinnet skiftar mycket mellan butikerna under 2004. Att hitta de rätta volymerna och det rätta sortimentet för Icas kpk var svårt till en början. Det fanns en viss lärotid. Positivt var att svinnet har sjunkit för alla butiker, hos enstaka upp emot 70 procent, jämfört med året innan. Det kan konstateras att reduceringen av svinnet har en direkt anknytning till försäljningen av Icas kpk. Bättre hållbarhet och ökad orderkontroll är de främsta anledningarna.

Alla butiker lyckades sänka sin arbetskostnad, varav fyra med cirka hälften. Antalet timmar som lades ner vid köttavdelningen är dock anmärkningsvärt olika mellan butikerna. Marginalen per arbetad timme är ännu mer skiftande. Det finns förutsättningar för butiker med högre försäljning att bedriva en mer rationell hantering än för butiker med lägre försäljning. Rengöring av redskap och bänkar är ett exempel på en fast kostnad som blir förhållandevis stor för de mindre butikerna såsom U2 och V2. Utöver en viss stordriftsfördel i synnerhet för Maxi kan det ändå inte urskiljas något tydligt samband på vad de stora avvikelserna beror på, men det kan vara en kombination av arbetsrutiner och vilka slags produkter som produceras. Vad som går att se är att butikernas arbetssätt skiljer sig kraftigt åt. Varje butik har sitt eget sätt att arbeta.

Antalet artiklar som butikerna producerade under hösten 2004 varierade allt ifrån ett par stycken till över 70. Men inte heller här går det att urskilja tendenser på att antalet artiklar har direkt samband med arbetade timmar. Exempelvis hade butik U2 klart flest arbetade timmar i relation till omsättningen, men bara ett tiotal egenstückade artiklar. En mer detaljerad kartläggning av vilka artiklar som producerats av butikerna själva hade varit nödvändig för att klara slutsatser skulle kunna dras om vad den skiftande arbetstiden beror på.

Det kunde vara ett fåtal köttartiklar står för merparten av förlusten, medan en annan artikelgrupp svarar för det mesta av vinsten. Att det förhåller på det viset går inte att mäta exakt, då butikerna inte registrerar arbetstid och svinn för enskilda artiklar. I och med den alltmer noggranna avdelningsredovisningen lär ändå medvetenheten öka om hur arbetskrävande en viss artikelgrupp är och hur mycket svinn den ger. Därmed kan butikspersonalen få en god bild av var lönsamheten ligger.

Ett visst svinn går aldrig att undvika utan att det går ut över försäljningen. Det är svårt att säga om prisnedsättning eller kassering är bäst för lönsamheten. Alla butiker satte ned priset om de såg att hållbarheten för ett större parti höll på att gå ut. Åsikterna skiftade vad som var bäst att göra med enstaka förpackningar sett ur butikens ekonomiska synvinkel – antingen att rea ut även enstaka förpackningar eller att kassera dem. Även hur mycket priset på köttet skulle sättas ned uppfattades olika samt hur det skulle märkas. Problemet är komplext och svårt att mäta.

Svinnets variationer kan orsakas av att det bedrivs en aktivitet på någon specifik artikel. Under 2003 var det lättare att köpa in ett parti kött billigt om man köpte större volymer. Det bidrog till att man var tvungen att sätta ett lockpris för att hinna sälja allt kött. Ett syfte med detta var att locka kunder till butiken och få merförsäljning. Dessvärre blev inte allt kött sålt i tid och fick kasseras, malas till köttfärs eller säljas till ett lägre pris. Vid aktivitet på en viss artikel drabbades dessutom försäljningen på det övriga köttssortimentet, vilket innebar ett högre svinn på detta. Hur mycket en aktivitet drabbar svinn på övriga sortimentet beror även på hur duktig man är på att minska ner det övriga sortimentet inför en drive. Det är högst troligt att butik V1:s höga svinn under 2003 orsakades av en kombination av täta erbjudanden på kött, samtidigt som övriga sortimentet var brett, varvid det drabbades hårt. Numera har ingen av butikerna någon försäljningsaktivitet på Icas kpk. På vanligt kött förekommer det, men betydligt mer sällan hos Supermarketbutikerna. Det är bara Maxi som varje vecka skickar ut reklam med bl.a. lockpriser på kött, dock endast på egenstyckat kött som säljs tills det tar slut. Sedan hänvisas kunderna till Icas kpk.

En hel del av siffrorna för 2004 har under våren 2005 utvecklats sig mycket. Bland annat har alla butiker ökat andelen av Icas kpk samtidigt som försäljningen gått stadigt uppåt för alla butiker utom V2. Arbetskostnaderna hos alla fem butiker har minskat eller legat kvar på samma nivå. Svinnet har minskat hos alla fem butikerna, där U2 sänkt det rejält. Det har tagit ett tag innan butiken lärt sig att se hur försäljningen blir och vad variationen beror på. I och med att kpk-sortimentet var nytt och kundernas köpvanor inte var kända har man i butikerna fått känna sig för hur försäljningen varierar med t.ex. veckodagar, väder och årstid. Det har blivit mer lättarbetat och allt går snabbare när man lärt sig rutiner och orderhantering.

Icas kpk är och kommer mycket sannolikt att i framtiden vara en stor framgång, både för Ica och för Ica-butikerna. När konkurrensen från lågpriskedjorna ökar kommer fina färskvaror att vara ett allt vassare konkurrensmedel. Det har Ica och dess butiker nu skaffat sig på köttssidan.

Referenser

Litteratur

- Augurs marknadsanalys, 2002, *Kundattityder till färdigpackat kött*, , Stockholm.
- Augurs marknadsanalys, 2003, *Ett par frågeställningar gällande pris- och datummärkning av kött*, Stockholm.
- Bogetoft, Peter & Henrik Ballebye Olesen, 2004, *Design of Production Contracts*, Copenhagen Business School Press, Köpenhamn.
- Fahlbeck, Erik, 1996, *Transaction cost economics, competition and cooperation in agricultural production*, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Hakelius, Karin, 2002, *Lantbrukskooperationens finansiella problem – teoretiska analyser och uppslag till lösningar*. Rapport 146. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Land Lantbruk, nr 38, 10 sept 2004
- Nilsson, Jerker & Thomas Björklund, 2003, *Kan kooperationen klara konkurrensen?*, Rapport 149, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Ollila, Petri, 2004 work in progress. *New Institutional Analysis on Economic Coordination – with Special Emphasis on Agricultural Cooperatives*, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Supermarket – *tidningen för dig som bestämmer*, nr 9/10 2004, Västerås.

Internet

- www.ica.se 2005-01-20
- www.ica-nyheter.com 2005-01-27, 2004-08-17

Muntliga källor

- Cullberg, Peter, kategorichef färskvaror Butikssupport ICA Sverige AB. Stockholm.
- Pense, Majsan, Lithells 2005-04-15
- Schartau, Carl, försäljningschef Ica Supermarket. Stockholm.
- Svaton, Tomas, Vd för Svensk Dagligvaruhandel 6/10-2004
- Törnblom, Peter, Hilton Food Group (HFG), 2004-12-17 Västerås.

Bilaga: Formulär för insamling av data från butikerna

Undersökning i Maxibutiken

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2004**

VGR: 460, 720, 722, 730, 732, 740, 742, 752, 760, 762, 782 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

Förs.kr 2 **11 942 850** Marg.% 3 **13,6%**

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1.
- Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatorn och för in i ruta 2. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter)
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatorn och för in i ruta 3. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter).
- Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (periodens).
- För in i ruta 5 periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen.
- För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in försäljningskronor av KPK -produkter i ruta 8 (vgr 722, 732, 742, 752, 762, 782) (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2004 i ruta 10.
- Hur många hyllmeter fanns under perioden? Fyll i ruta 11.

| kronor | % | |
|-------------|-------|----------------------------|
| 124 872 929 | | 1 |
| 1 625 422 | | 4 |
| 435 914 | 3,7% | Periodens svinn |
| 1 189 508 | 10,0% | Periodens bruttovinst |
| 11 942 | 0,1% | Övriga särkostnader |
| 1 177 566 | 9,9% | TB efter särkostnader |
| 23 940 | 0,2% | Personalkostnad |
| 1 153 626 | 9,7% | TB efter personalkostnader |
| 262 742 | 2,2% | Avskrivningskostnad |
| 890 884 | 7,5% | TB efter avskrivningar |

| Antal artiklar | okt | nov | dec |
|----------------|-----|-----|-----|
| Kpk ICA | 60 | 85 | 70 |
| Kpk övriga | | | |
| Ej Kpk | 85 | 60 | 75 |

| Antal <u>hyll</u> meter under perioden | okt | nov | dec |
|--|-----|-----|-----|
| | 80 | 80 | 80 |

| Försäljn. av ICA:s kpk | kpk från övriga |
|------------------------|-----------------|
| 4 230 481 | |
| Andel KPK-kött | 35,4% |
| Förs.andel Kött | 9,6% |
| Antal arbetade timmar | 133 |
| Snittlön/timme | 180 |
| MPAT | 12 221 |
| BvPAT | 8 944 |

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2003**

VGR: 460, 720, 730, 740, 760 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

Förs.kr 2 **11 239 105** Marg.% 3 **19,3%**

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1.
- Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatorn och för in i ruta 2. Varugrupp 720, 460, 740, 760, 730 (exkl. rökta & rimmade produkter).
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatorn och för in i ruta 3.
- Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (perioden).
- För in periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen i ruta 5.
- För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in andel% KPK av total köttförsäljning i ruta 8 (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2003 i ruta 10.
- Hur många hyllmeter fanns under perioden? (obs! ej kylmeter)
- Fyll i ruta 11.

| kronor | % | |
|-------------|-------|----------------------------|
| 122 463 237 | | 1 |
| 2 170 271 | | 4 |
| 635 009 | 5,7% | Periodens svinn |
| 1 535 262 | 13,7% | Periodens bruttovinst |
| 247 260 | 2,2% | Övriga särkostnader |
| 1 288 002 | 11,5% | TB efter särkostnader |
| 45 500 | 0,4% | Personalkostnad |
| 1 242 502 | 11,1% | TB efter personalkostnader |
| 247 260 | 2,2% | Avskrivningskostnad |
| 995 242 | 8,9% | TB efter avskrivningar |

| Antal artiklar | okt | nov | dec |
|-----------------|-----|-----|-----|
| Kpk från övriga | | | |
| Ej Kpk | 90 | 90 | 90 |

| Antal <u>hyll</u> meter under perioden | okt | nov | dec |
|--|-----|-----|-----|
| | 80 | 80 | 80 |

| Andel kpk |
|-----------------------|
| |
| Förs.andel Kött |
| 9,2% |
| Antal arbetade timmar |
| 260 |
| Snittlön/timme |
| 175 |
| MPAT |
| 8 347 |
| BvPAT |
| 5 905 |

Undersökning i butik U1

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2004**

VGR: 460, 720, 722, 730, 732, 740, 742, 752, 760, 762, 782 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

Förs.kr
2 **1 228 000**

Marg.%
3 **23,0%**

Försäljn. av ICA:s kpk
8 **543 000**

kpk från övriga

Instruktion

1. Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatan och för in i ruta 2. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter)
2. Hämta periodens marginalprocent från butiksdatan och för in i ruta 3. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter).
3. Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (periodens).
4. För in i ruta 5 periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen.
5. För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
6. För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
7. För in försäljningskronor av KPK -produkter i ruta 8 (vgr 722, 732, 742, 752, 762, 782) (perioden).
8. För in avskrivningskostnaden hänfört till köthanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
9. Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2004 i ruta 10.
10. Hur många hyllmeter fanns under perioden? Fyll i ruta 11.
- 11.

| | kronor | % | | |
|-----|--|--------|----------------------------|-----|
| 1 | 27 281 000 | | | |
| | 281 949 | | | |
| | 36 840 | | | |
| 4 | 245 109 | 3,0% | Periodens svinn | |
| 5 | 17 000 | 20,0% | Periodens bruttovinst | |
| | 228 109 | 1,4% | Övriga särkostnader | |
| | 9 360 | 18,6% | TB efter särkostnader | |
| | 218 749 | 0,8% | Personalkostnad | |
| | 46 000 | 17,8% | TB efter personalkostnader | |
| 9 | 172 749 | 3,7% | Avskrivningskostnad | |
| | | 14,07% | TB efter avskrivningar | |
| 10. | Antal artiklar | okt | nov | dec |
| | Kpk ICA | 49 | 49 | 49 |
| | Kpk övriga | | | |
| | Ej Kpk | 173 | 173 | 173 |
| 11. | Antal hyll meter under perioden | okt | nov | dec |
| | | 32 | 32 | 32 |

| | |
|-----------------------|-------|
| Andel KPK-kött | |
| Förs.andel Kött | 44,2% |
| Förs.andel Kött | 4,5% |
| Antal arbetade timmar | 60 |
| 6 | |
| Snittlön/timme | 156 |
| 7 | |
| MPAT | 4 699 |
| BvPAT | 4 085 |

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2003**

VGR: 460, 720, 730, 740, 760 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

Förs.kr
2 **1 144 157**

Marg.%
3 **26,8%**

Andel kpk
8 **6,0%**

Instruktion

1. Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatan och för in i ruta 2. Varugrupp 720, 460, 740, 760, 730 (exkl. rökta & rimmade produkter).
2. Hämta periodens marginalprocent från butiksdatan och för in i ruta 3.
3. Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (perioden).
4. För in periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen i ruta 5.
5. För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
6. För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
7. För in andel% KPK av total köttförsäljning i ruta 8 (perioden).
8. För in avskrivningskostnaden hänfört till köthanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
9. Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2003 i ruta 10.
10. Hur många hyllmeter fanns under perioden? (obs! ej kylmeter)
11. Fyll i ruta 11.

| | kronor | % | | |
|-----|--|--------|----------------------------|-----|
| 1 | 27 754 356 | | | |
| | 306 291 | | | |
| | 91 533 | | | |
| 4 | 214 758 | 8,0% | Periodens svinn | |
| 5 | 36 000 | 18,8% | Periodens bruttovinst | |
| | 178 758 | 3,1% | Övriga särkostnader | |
| | 9 600 | 15,6% | TB efter särkostnader | |
| | 169 158 | 0,8% | Personalkostnad | |
| | 8 000 | 14,8% | TB efter personalkostnader | |
| 9 | 161 158 | 0,7% | Avskrivningskostnad | |
| | | 14,09% | TB efter avskrivningar | |
| 10. | Antal artiklar | okt | nov | dec |
| | Kpk | 11 | 11 | 11 |
| | Ej Kpk | 163 | 163 | 163 |
| 11. | Antal hyll meter under perioden | okt | nov | dec |
| | | 18 | 18 | 18 |

| | |
|-----------------------|-------|
| Förs.andel Kött | 4,1% |
| Antal arbetade timmar | 64 |
| 6 | |
| Snittlön/timme | 150 |
| 7 | |
| MPAT | 4 786 |
| BvPAT | 3 356 |

Undersökning i butik U2

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2004**

VGR: 460, 720, 722, 730, 732, 740, 742, 752, 760, 762, 782 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

| | |
|------------------|----------------|
| Förs.kr | Marg.% |
| 2 640 000 | 3 17,7% |
| 626 229 | |

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatan och för in i ruta 2. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter)
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatan och för in i ruta 3. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter).
- Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (periodens).
- För in i ruta 5 periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen.
- För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in försäljningskronor av KPK -produkter i ruta 8 (vgr 722, 732, 742, 752, 762, 782) (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2004 i ruta 10.
- Hur många hyllmeter fanns under perioden? Fyll i ruta 11.
-

| | kronor | % | | |
|-----|--|-------------|----------------------------|-----|
| 1 | 18 172 475 | | | |
| | 113 088 | | | |
| | 51 200 | | | |
| 4 | 61 888 | 8,0% | Periodens svinn | |
| | | | | |
| 5 | 500 | 0,1% | Periodens bruttovinst | |
| | 61 388 | | Övriga särkostnader | |
| | 51 600 | | TB efter särkostnader | |
| | 9 788 | | Personalkostnad | |
| 9 | 7 500 | 1,5% | TB efter personalkostnader | |
| | 2 288 | | Avskrivningskostnad | |
| | | | TB efter avskrivningar | |
| 10. | Antal artiklar | okt | nov | dec |
| | Kpk ICA | 46 | 46 | 39 |
| | Kpk övr. | 6 | 6 | 6 |
| | Ej Kpk | 41 | 41 | 41 |
| 11. | Antal hyll meter under perioden | okt | nov | dec |
| | | 18 | 18 | 18 |

| | |
|-----------------------|-----------------|
| Försäljning Icas kpk | kpk från övriga |
| 8 462 239 | 4 369 |
| Andel KPK-kött | |
| 72,9% | |
| Förs.andel Kött | |
| 3,5% | |
| Antal arbetade timmar | |
| 6 240 | |
| Snittlön/timme | |
| 7 215 | |
| MPAT | |
| 471 | |
| BvPAT | |
| 258 | |

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2003**

VGR: 460, 720, 730, 740, 760 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

| | |
|------------------|----------------|
| Förs.kr | Marg.% |
| 2 722 772 | 3 16,3% |

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatan och för in i ruta 2. Varugrupp 720, 460, 740, 760, 730 (exkl. rökta & rimmade produkter).
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatan och för in i ruta 3.
- Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (perioden).
- För in periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen i ruta 5.
- För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in andel% KPK av total köttförsäljning i ruta 8 (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2003 i ruta 10.
- Hur många hyllmeter fanns under perioden? (obs! ej kylmeter)
- Fyll i ruta 11.

| | kronor | % | | |
|-----|--|--------------|----------------------------|-----|
| 1 | 18 281 172 | | | |
| | 118 101 | | | |
| | 86 733 | | | |
| 4 | 31 368 | 12,0% | Periodens svinn | |
| | | | | |
| 5 | 7 000 | 4,3% | Periodens bruttovinst | |
| | 24 368 | | Övriga särkostnader | |
| | 103 200 | | TB efter särkostnader | |
| | -78 832 | | Personalkostnad | |
| 9 | 7 500 | 14,3% | TB efter personalkostnader | |
| | -86 332 | | Avskrivningskostnad | |
| | | | TB efter avskrivningar | |
| 10. | Antal artiklar | okt | nov | dec |
| | Kpk | 29 | 29 | 25 |
| | Ej Kpk | 56 | 56 | 56 |
| | Varav 10 i standardsortimentet | | | |
| 11. | Antal hyll meter under perioden | okt | nov | dec |
| | | 18 | 18 | 18 |

| | |
|-----------------------|--|
| Andel KPK-kött | |
| 8 75,0% | |
| Förs.andel Kött | |
| 4,0% | |
| Antal arbetade timmar | |
| 6 480 | |
| Snittlön/timme | |
| 7 215 | |
| MPAT | |
| 246 | |
| BvPAT | |
| 65 | |

Undersökning butik V1

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2004**

VGR: 460, 720, 722, 730, 732, 740, 742, 752, 760, 762, 782 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

| | | |
|---|-----------|--------|
| | Förs.kr | Marg.% |
| 2 | 1 580 076 | 20,1% |

| | kronor | % |
|---|------------|-------|
| 1 | 28 879 886 | |
| | 317 595 | |
| | 94 805 | |
| 4 | 222 791 | 6,0% |
| 5 | 7 052 | 14,1% |
| | 215 739 | 0,4% |
| | 63 543 | 13,7% |
| | 152 196 | 4,0% |
| 9 | 5 355 | 9,6% |
| | 146 841 | 0,3% |
| | | 9,3% |

| | | | | |
|---|-------------------------|-----------|-----------------|--------|
| 8 | Försäljning av Icas kpk | 1 232 035 | Kpk från övriga | 52 113 |
|---|-------------------------|-----------|-----------------|--------|

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatan och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatan och för in i ruta 2. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter)
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatan och för in i ruta 3. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter).
- Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (periodens).
- För in i ruta 5 periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen.
- För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in försäljningskronor av KPK -produkter i ruta 8 (vgr 722, 732, 742, 752, 762, 782) (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2004 i ruta 10.
- Hur många hyllmeter fanns under perioden? Fyll i ruta 11.

| 10. Antal artiklar | okt | nov | dec |
|--------------------|-----|-----|-----|
| Kpk Ica | 88 | 85 | 78 |
| Kpk övriga | 8 | 8 | 8 |
| Ej Kpk | 72 | 68 | 84 |

| 11. Antal <u>hyll</u> meter under perioden | okt | nov | dec |
|--|------|------|------|
| | 21,6 | 21,6 | 21,6 |

| | |
|-----------------------|-------|
| Andel KPK-kött | 81,3% |
| Förs.andel Kött | 5,5% |
| Antal arbetade timmar | 359 |
| 6 Snittlön/timme | 177 |
| 7 | |
| MPAT | 885 |
| BvPAT | 621 |

För: Köttavdelningen

Under perioden: **aug - okt 2003**

VGR: 460, 720, 730, 740, 760 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

| | | |
|---|-----------|--------|
| | Förs.kr | Marg.% |
| 2 | 1 443 320 | 24,0% |

| | kronor | % |
|---|------------|--------|
| 1 | 23 102 644 | |
| | 346 397 | |
| | 360 830 | |
| 4 | -14 433 | 25,0% |
| 5 | 16 744 | -1,0% |
| | -31 177 | 1,2% |
| | 120 240 | -2,2% |
| | -151 417 | 8,3% |
| 9 | 5 355 | -10,5% |
| | -156 772 | 0,4% |
| | | -10,9% |

| | |
|-----------------------|------|
| Andel KPK-kött | 8,3% |
| 8 Förs.andel Kött | 6,2% |
| Antal arbetade timmar | 668 |
| 6 Snittlön/timme | 180 |
| 7 | |
| MPAT | 519 |
| BvPAT | -22 |

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatan och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatan och för in i ruta 2. Varugrupp 720, 460, 740, 760, 730 (exkl. rökta & rimmade produkter).
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatan och för in i ruta 3.
- Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (perioden).
- För in periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen i ruta 5.
- För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in andel% KPK av total köttförsäljning i ruta 8 (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2003 i ruta 10.
- Hur många hyllmeter fanns under perioden? (obs! ej kylmeter)
- Fyll i ruta 11.

| 10. Antal artiklar | okt | nov | dec |
|--------------------|-----|-----|-----|
| Kpk | 4 | 4 | 4 |
| Ej Kpk | 152 | 157 | 141 |

| 11. Antal <u>hyll</u> meter under perioden | okt | nov | dec |
|--|------|------|------|
| | 21,6 | 21,6 | 21,6 |

Undersökning butik V2

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2004**

VGR: 460, 720, 722, 730, 732, 740, 742, 752, 760, 762, 782 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

Förs.kr
2 **323 042**

Marg.%
3 **18,7%**

| | kronor | % | |
|---|------------------|---|----------------------------------|
| 1 | 7 783 928 | | |
| | 60 506 | | |
| | 11 306 | 4 | 3,5% |
| | 49 199 | | 15,2% Periodens svinn |
| 5 | 1 450 | | 15,2% Periodens bruttovinst |
| | 47 749 | | 0,4% Övriga särkostnader |
| | 12 950 | | 14,8% TB efter särkostnader |
| | 34 799 | | 4,0% Personalkostnad |
| 9 | 14 040 | | 10,8% TB efter personalkostnader |
| | 20 759 | | 4% Avskrivningskostnad |
| | | | 6,4% TB efter avskrivningar |

| 10. Antal artiklar | okt | nov | dec |
|--------------------|-----|-----|-----|
| Kpk | 29 | 31 | 32 |
| Ej Kpk | 40 | 38 | 37 |

| 8 | Försäljning Kpk Ica | Kpk övriga |
|---|---------------------|-----------------------|
| | 152 102 | |
| | | Andel KPK-kött |
| | | 47,1% |
| | | Förs.andel Kött |
| | | 4,2% |
| | | Antal arbetade timmar |
| 6 | 70 | |
| | | Snittlön/timme |
| 7 | 185 | |
| | | MPAT |
| | | 864 |
| | | BvPAT |
| | | 703 |

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatorn och för in i ruta 2. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter)
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatorn och för in i ruta 3. Varugrupp (exkl. rökta & rimmade produkter).
Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (periodens).
- För in i ruta 5 periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen.
För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in försäljningskronor av KPK -produkter i ruta 8 (vgr 722, 732, 742, 752, 762, 782) (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2003 i ruta 10.
Hur många hyllmeter fanns under perioden?
Fyll i ruta 11.

För: Köttavdelningen

Under perioden: **okt - dec 2003**

VGR: 460, 720, 730, 740, 760 (exkl. rökta & rimmade produkter)

Nyckeltal

Förs.kr
2 **358 813**

Marg.%
3 **22,6%**

| | kronor | % | |
|---|------------------|---|---------------------------------|
| 1 | 7 655 410 | | |
| | 81 056 | | |
| | 13 455 | 4 | 3,8% |
| | 67 600 | | 18,8% Periodens bruttovinst |
| 5 | 4 150 | | 1,2% Övriga särkostnader |
| | 63 450 | | 17,7% TB efter särkostnader |
| | 27 900 | | 7,8% Personalkostnad |
| | 35 550 | | 9,9% TB efter personalkostnader |
| 9 | 14 040 | | 4% Avskrivningskostnad |
| | 21 510 | | 6,0% TB efter avskrivningar |

| 10. Antal artiklar | okt | nov | dec |
|--------------------|-----|-----|-----|
| Kpk | 22 | 22 | 22 |
| Ej Kpk | 59 | 59 | 59 |

| 8 | Andel KPK-kött |
|---|-----------------------|
| | 24,0% |
| | Förs.andel Kött |
| | 4,7% |
| | Antal arbetade timmar |
| 6 | 155 |
| | Snittlön/timme |
| 7 | 180 |
| | MPAT |
| | 523 |
| | BvPAT |
| | 436 |

Instruktion

- Hämta butikens totala försäljning (exkl. moms) för perioden från butiksdatorn och för in i ruta 1. Hämta periodens försäljningsvärde, exkl moms, från butiksdatorn och för in i ruta 2. Varugrupp 720, 460, 740, 760, 730 (exkl. rökta & rimmade produkter).
- Hämta periodens marginalprocent från butiksdatorn och för in i ruta 3.
Skriv in köttavdelningens totala svinn% i ruta 4 (perioden).
- För in i periodens kostnader för förbrukningsmaterial (tråg, film, etiketter) som direkt kan hänföras till avdelningen i ruta 5.
För in antal arbetade timmar för perioden i ruta 6 (köttavd.).
- För in avdelningens/butikens genomsnittslön i ruta 7.
- För in andel% KPK av total köttförsäljning i ruta 8 (perioden).
- För in avskrivningskostnaden hänfört till köttanteringsinventarier för tre-månadersperioden i ruta 9.
- Fyll i antal artiklar (exkl. rökta & rimmade produkter) som butiken hade under okt, nov & dec 2003 i ruta 10.
Hur många hyllmeter fanns under perioden? (obs! ej kylmeter)
Fyll i ruta 11.

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02