



**Produktivitetsmodellen:** Hur kan detaljhandelsbutiker arbeta med produktivitet och lönsamhet med hjälp av denna modell?

**The Productivitymodel:** How can retail stores work with their productivity and profitability with help from this model?

Examensarbete inom företagsekonomi  
Butikschefsprogrammet (BCP 10)  
B-nivå/15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2012

Olivia Adolfsson  
Therese Assarsson  
Matilda Sellgren

Handledare: David Renemark  
Examinator: Fredrik Lundell

## Sammanfattning

För att butiker, i dagens läge ska kunna överleva i en tuff marknad så krävs det att dessa går med vinst och i slutändan blir lönsamma. Hur vägen till lönsamhet ser ut kan se väldigt olika ut beroende på vilken typ av marknad dessa befinner sig i. För butiker är det viktigt att skilja sig ifrån sina konkurrenter. Att vända på varenda krona för att lyckas bättre. Detta kan de göra genom att exempelvis minska arbetstimmar för personal och inte använda för stora ytor för vissa produkter. Men hur vet man hur man skall mäta detta?

Uppsatsen bygger på att vi har besökt en butik som vi kallar för "Butik A". Här har vi genomfört tre intervjuer med den butiksansvarige och en av de avdelningsansvariga. Syftet med dessa intervjuer var att få en större inblick i hur butiker, i detta fall Butik A väljer att i praktiken arbeta med och kring produktivitet och lönsamhet. Som grund till detta arbete har vi använt oss av den så kallade produktivitetsmodellen. Och för att kunna förstå oss på denna modell bättre har vi även fått Butik A's siffror gällande exempelvis antal arbetstimmar, lokalyta osv., som vi använder mot bakgrund för våra intervjuer. Detta för att kunna beräkna olika avdelningars GMROS och GMROI i produktivitetsmodellen. GMROS och GMROI placerar vi sedan ut en så kallad fyrfältare för att kunna se hur avdelningarna ligger till och vilka åtgärder butiker kan implementera för att öka produktiviteten och på så sätt öka sin lönsamhet. I vanliga fall väljer man att jämföra olika butiker i den så kallade produktivitetsmodellen men vi har i denna uppsats valt att jämföra avdelningarnas olika produktivitet för att se över hur produktiva avdelningarna egentligen är.

Uppsatsens syfte är att med enkla knep kunna komma med förslag till hur butikschefer och dess butik och personal kan använda sig av produktivitetsmodellen för att i slutändan kunna öka sin lönsamhet. Vår undersökning utgår ifrån intervjuer och butikens interna materialunderlag och vi kan konstatera att det är till en väldigt stor fördel för oss att använda detta breda underlag då det ger oss en större övertygelse om att slutresultatet stämmer överens med det teoretiska underlaget.

De centrala slutsatserna för uppsatsen är att produktivitet är viktigt för butikens lönsamhet och att produktivitetsmodellen är ett användbart verktyg för att mäta detta.

## Abstract

In order for retailers today to be able to survive in a saturated market, it is required that retailers are profitable and ultimately become financially successful. The road to profitability could look very different depending on the type of market they are in. Productivity has become more of an essential resource and it is becoming increasingly important for retailers to differentiate themselves from their competitors. They can do this by, for example reducing the working hours of staff and minimizing product displays in store. But how do you know how to measure this?

This report is based on what we have learnt from visiting a store that we call the "Store A". Here we have conducted three interviews with the store manager and head of all the departments. The purpose of these interviews was to gain a greater insight into the stores. In this case the store A chooses to effectively work with and around productivity and profitability. We based this report on the productivity model (SRM). In order to have a greater understanding of this model, we have received Store A's figures concerning the number of working hours, office space, etc. We used this data within the context of our interviews. In order to calculate the various departments GMROS and GMROI, in the productivity model.

We then placed GMROS and GMROI into 'fyrfältare' to see how departments compare and what steps retailers can implement to increase productivity and thereby increase their profitability. As a rule, it is common to compare the different stores in the productivity model, but we have chosen to compare the productivity of different departments to determine the productivity of each department.

The purpose of this report is to give recommendations to store managers, staff and retailers so they can choose to use the productivity model to eventually increase their overall profitability. This report is based on interviews and the store's financial information which shows that there is an advantage to having this broad amount of information because it confirms the end result is consistent with our theoretical framework.

The key findings of this paper are that productivity is important for the stores' profitability and that the productivity model is a useful tool to measure it.

## Innehållsförteckning /Table of Contents

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund och problemställning.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Uppsatsens syfte .....	2
2 Teoretisk referensram.....	2
2.1 Redovisning & Balans-och resultatrapport.....	3
2.2 Produktivitet och lönsamhet .....	3
2.3 Produktivitetsmodellen, The SRM-model.....	4
2.3.1 Produktivitetsmodellens byggstenar .....	5
2.3.2 Definitionslista över viktiga mått i produktivitetsmodellen .....	6
2.3.3 Hur kan man använda produktivitetsmodellen som ett planeringsverktyg?.....	7
2.3.4 Diskussion kring modellen .....	7
2.5 Fyrfältaren .....	7
2.6 Samspelet som ger lönsamheten.....	8
2.6 Sexhörningen .....	9
3 Metod .....	12
3.1 Val av problemformulering .....	12
3.2 Val av undersökningsenheter.....	12
3.2 Metodanalys.....	13
3.3 Insamling av data.....	14
3.4 Källkritik och giltighet.....	15
4 Empiri.....	16
4.1 Presentation av exempelbutiken: Butik A .....	16
4.2 Redovisning och Balans-och resultatrapport.....	17
4.3 Produktivitet och lönsamhet .....	20

4.4 Produktivitetsmodellen .....	21
4.4.1 Nyckeltal för Butik A.....	21
5 Analys.....	25
5.1 Produktivitet och lönsamhet .....	25
5.2 Produktivitetsmodellen .....	26
5.2.1 Produktivitetsmodellen – uträkning och uppställning .....	27
5.3 Fyrfältaren .....	29
5.4 Sexhörningen .....	31
5.5 Sambandet .....	32
6 Slutsats .....	33
7 Rekommendationer .....	35
8 Käll-och litteraturförteckning.....	36
9 Bilagor & Appendix .....	38
Bilaga ”Egna reflektioner kring arbetet Therese” .....	38
Bilaga ”Egna reflektioner kring arbetet Matilda”.....	39
Bilaga ”Egna reflektioner kring arbetet Olivia” .....	40
Bilaga ”Försäljning, bruttovinst och bruttomarginal per avdelning” .....	41
Bilaga ” Resultaträkning i procent” .....	42
Bilaga ”Lagervärde per avdelning vid senaste inventering” .....	43
Bilaga ”Resultaträkning och balansräkning, ej fullständig” .....	44
Bilaga ”Intervju 1- Butikschefen” .....	45
Bilaga ”Intervju 2- Avdelningsansvarig” .....	46
Bilaga ”Intervju 3 - om Produktivitetsmodellen och hur man går till väga sen...” .....	48



# 1 Inledning

*I detta avsnitt kommer det att handla om vårt huvudsakliga problem som vi väljer att utgå ifrån. Det kommer att ge en kort introduktion om vårt valda ämne, bakgrund och syfte. Vi kommer att utgå ifrån en väletablerad livsmedelsbutik, vars siffror kommer användas till våra uträkningar men denna modell går att tillämpa på andra butiker inom detaljhandeln. På grund av känslighet när det kommer till utlämnande av dessa siffror kallas den valda butiken för "Butik A" i denna uppsats.*

## **1.1 Bakgrund och problemställning**

Enligt forskning finns frågor kring hur butiker blir lönsamma. Hernant, Andersson, och Hilmola, (2007), poängterar i sin studie att stora detaljhandelsbutiker som till ytan är större inte behöver vara produktiva och lönsamma. Då butiker ökar i storlek är det många som tror att den ökade produktivitet kommer på köpet. Enligt Hilmola, (2007), är detta en produktivitetsparadox då man tar detta för givet.

För att bedöma om ett företag har lyckats bli framgångsrikt mäts det i form av olika lönsamhetsmått. Utan generering av vinst under en längre tid är det bara en tidsfråga innan ett företag upphör att existera. Målet för ett företag är därmed att ta beslut om på vilket sätt man kan förmedla butikens egenskaper så att konsumenter i slutändan väljer vår butik, detta med hjälp av olika konkurrensmedel (Hernant & Boström, 2010). Med hjälp av tillgång av information om butikens nyckeltal kan man fatta mer rationella beslut som sedan kan ligga till grund för att nå en ökad lönsamhet. För att en butik alltid skall vara i framkant med sin konkurrensstrategi måste det finnas en verktygslåda till hands som mäter produktivitet och lönsamhet och som omvandlar olika siffror och tal till rena handlingar. I denna verktygslåda finns produktivetsmodellen och kan man lära sig hur den fungerar så kan butiker lättare stå starka inför konkurrenter. Då produktiviteten är en del av lönsamheten kan man genom att mäta produktivitet få en inblick i hur lönsamt företaget är.

Detta ämne är relevant då det är lönsamhet som får företaget att gå runt och fungera på marknaden. Man vet idag mycket kring begreppet lönsamhet och att det tillhör butikens allra heligaste del men vad man inte vet är hur butiker gör för att mäta sin lönsamhet och produktivitet och om man vet hur man med hjälp av denna produktivetsmodell kan tyda eventuella problem som finns. Det finns också bristande information på hur modellen fungerar och hur man utnyttjar den till max som ett redskap i sin butik.

## **1.2 Problemformulering**

Hur kan butiker i detaljhandeln använda produktivetsmodellen som ett beslutsunderlag för fortsatt arbete kring deras produktivitet och lönsamhet?

## **1.3 Uppsatsens syfte**

Syftet med denna uppsats är att utifrån produktivetsmodellen förklara hur detaljhandelsbutiker kan arbeta med denna modell som ett beslutsunderlag för utveckling av butikernas produktivitet och lönsamhet. Vi vill att undersökningen skall bidra med en större förståelse för produktivetsmodellen och hur butiker väljer att gå vidare efter det att resultatet om deras nuvarande produktivitet och lönsamhet framkommit.

## **2 Teoretisk referensram**

*I denna del av uppsatsen kommer det redogöras för valda teorier som ligger till grund för undersökningen och resultatdelen i rapporten. Litteraturen är utvald till att passa ämnet och undersökningen.*

Det är viktigt för ett företag att sätta mål, såväl långsiktiga som kortsiktiga för att företaget skall kunna drivas framåt och sträva efter att utvecklas och tillslut nå sina mål. Det gäller speciellt för livsmedelsbutiker som ständigt måste vara i framkant med att tillgodose kundens behov då uppkomsten av nya rivaler dyker upp fort (Hernant & Boström, 2010). Målen kan vara av finansiella slag eller av icke finansiella slag (Ax, Johansson & Kullvén, 2010). Dock är dessa båda mycket viktiga för helheten i ett företag. Det krävs sedan också ett sätt att mäta hur långt ett företag kommit på sin väg och att man kommer fram till ett resultat för att vidare kunna komplettera med åtgärder och förbättringar. Resultatet är utfallet av en verksamhets uttryckt i absoluta tal (Ax, Johansson & Kullvén, 2010) och det är sedan dessa absoluta tal som kan användas vid beräkningar av företagets lönsamhet och produktivitet. Det är värt att nämna att ett företag med lägre vinst kan vara mer lönsamhet än ett företag med högre vinst (Ax, Johansson & Kullvén 2010). I och med att människor blir mer bekväma krävs det att det vi vill nå finns nära till hands och tillgängligt, därför har det skett och sker en ständig förändring av matvarubutiker. Därför gäller det för de små butikerna att fortsätta växa eller så kommer de stängas ute från marknaden då kunderna väljer butiker med ett större utbud och bättre priser (Hernant, 2009).



## ***2.1 Redovisning & Balans-och resultatrapport***

Företagets ekonomiska ställning är viktigt för såväl företaget i sig med även för externa intressenter. Den externa redovisningen är till för att ge information av företaget ekonomiska resultat under en viss tidpunkt till yttre intressenter (Ax, Johansson & Kullvén, 2010). Denna information skall bestå av en resultaträkning, balansräkning och i vissa fall en kassaflödesanalys (Ax, Johansson & Kullvén, 2010) Det finns i nuläget inga krav på intern redovisning inom företag och verksamheter utan detta görs frivilligt och individuellt för varje verksamhet. Men för att verksamheter skall kunna mäta sina prestationer är det viktigt att de studeras internt för att komma vidare med underlag till beslutsfattande och ytterligare planering inom företaget.

Resultat- och balansräkningen ligger till grund för förbättringsarbetet i ett företag. I slutet av året återfinns denna såkallade årsredovisning som alltså är resultatet av företagens prestationer under det gångna året. I resultaträkningen summeras intäkter och kostnader. Intäkter minus kostnader är själva resultatet som presenteras i resultaträkningen. I balansräkningen återfinns företagets tillgångar, skulder och eget kapital. (Johansson, Johansson, Marton & Pautsch, 2009). Med hjälp av dessa rapporter kan man beräkna olika nyckeltal för företaget. Nyckeltal kan exempelvis vara avkastning på totalt kapital, avkastning på sysselsatt kapital samt avkastning på eget kapital (Johansson, Johansson, Marton & Pautsch, 2009). Men i denna undersökning är nyckeltal som avdelningarnas bruttovinst, försäljning, yta och lagersaldon mer relevant. Dessa nyckeltal är de mest väsentliga därför att det endast krävs dessa tal för att få en klar bild av hur butikens produktivitet ser ut.

## ***2.2 Produktivitet och lönsamhet***

Enligt Hernant och Boström, (2010), är vinst inte detsamma som lönsamhet. Begreppet vinst mäts i kronor men lönsamhet däremot mäts i procent. (Hernant & Boström, 2010) menar också på att lönsamheten har störst betydelse av dessa båda. Butiken måste vara tillräckligt lönsam för att kunna stå för nyinvesteringar och kunna betala det investerade kapitalet tillbaka till ägarna samt betala tillbaka övriga skulder till leverantörer. Skillnaden mellan vinster och de investerade kapitalet är således det som benämns som lönsamhet (Hernant och Boström, 2010). Hur skapas då lönsamhet? Hernant, (2009), menar på att butiken i fråga måste skilja sig ifrån sina konkurrenter. Kunderna skall välja din butik framför andra. Och med detta måste du ha en förståelse för hur konsumenter beter sig och hur de tänker när det kommer till val av butik. Butiken måste på något sett sticka ut i sin marknadsföring för att påverka

konsumenternas butiksvälsbeteende. Det skall också poängteras att en butiks marknadsföring underförstått definieras som reklam men innebär istället hur en företagsledare tar beslut om hur man uppträder på marknaden.

Produktivitet har sin verkan i både en inre och yttre produktivitet. Den inre produktiviteten handlar om butikens effektivitet, om hur man använt sina resurser i den vardagliga, löpande driften medan den yttre produktiviteten handlar om hur effektivt butiken varit på dess specifika marknad. (Hernant och Boström, 2010)

Begreppet produktivitet kan vara svårt att tolka och lätt att missförstå. Därför används det sällan. Felaktiga tolkningar kan leda till felaktiga åtgärder och beslut och det gäller att man förstår innebörden av begreppet och det är viktigt att poängtera att produktivetsbegreppen beror på den rådande situationen. Benämningarna *input* och *output* har stor betydelse när det kommer till att förklara begreppet produktivitet. Produktivitet kan förklaras som skillnaden mellan produkter som produceras och resurser som förbrukas, med andra ord skillnaden mellan *input* och *output* (Tangen, 2003). I detaljhandelsföretag kan man istället vara intresserad av produktivitet som försäljning per kvadratmeter. Produktivitet kan alltså förklaras som företagets inre effektivitet. Studier visar att allt fler butiker inom detaljhandeln ökar i storlek men lönsamheten och produktiviteten är oförändrad, därför att man fokuserar för mycket på en absolut vinst (Hernant, Andersson, Hilmola, 2007). Enligt (Hernant, 2009) gör produktiviteten en inverkan på vinstmarginalen och därför borde produktiviteten vara lönt att studera närmare.

### ***2.3 Produktivetsmodellen, The SRM-model***

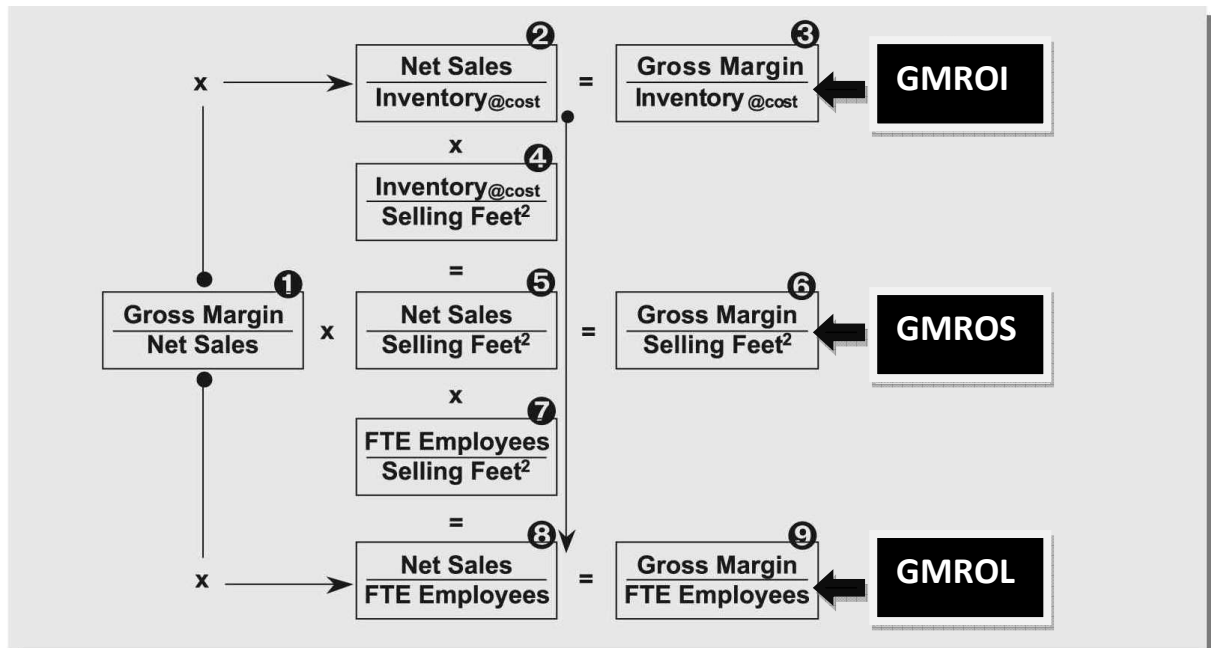
För att beskriva butikers produktivitet, hur effektivt en butik använder och utnyttjar sina resurser kan man använda sig av produktivetsmodellen som på internationellt språk benämns som The strategic resource management model (SRM) (Ring, Tigert & Serpkenci 2002). Modellen går under många namn och utvecklades i början på 1980-talet i Oklahoma, USA och var främst ett verktyg för att förbättra produktivitet inom detaljhandeln och finansiella utföranden (Ring, Tigert & Serpkenci, 2002). Enligt forskning har det visat sig att SRM-modellen har varit ett väldigt bra verktyg för att analysera prestationer inom detaljhandelsföretag speciellt när det tillämpas på olika nivåer av aggregering d.v.s att man går ner på produktnivå och analyserar. Utöver denna forskning så finns det generellt sett lite publicerat om denna modell. Det som finns publicerat är dock väldigt användbart av allt ifrån akademiker till olika marknadsundersökningsprojekt och har varit väldigt framgångsrikt.

Faktum är att modellen har blivit en av de ledande undervisningsverktyg som används världen över (Ring, Tigert & Serpkenci, 2002). Denna modell kan användas på hela butiken men även utvecklas och studera produktivitet på avdelningsnivå samt på enskild produktnivå.

### **2.3.1 Produktivitetsmodellens byggstenar**

Lusch, 1986, i Ring, Tigert & Serpkenci, 2002 poängterar sambandet och relationen mellan produktivitet, lönsamhet och användningen av en treenighet. För att åstadkomma en hög nivå av lönsamhet måste detaljhandlare bedriva och hantera denna treenighet, separat och alla i samverkan med varandra. De tre huvudsakliga måtten, treenigheten, i denna modell har benämningarna GMROI, GMROS samt GMROL varav den första benämningen avser lagereffektivitet, den andra yteffektivitet och den tredje arbetseffektiviteten. Arbetsproduktiviteten tenderar att vara den svårast att mäta i enskilda butiker då avdelningarna flyter samman med varandra och de anställda roterar runt på alla avdelningar (Ring, Tigert & Serpkenci, 2002). Ytproduktivitet är det mått som ses som det mest viktiga mått och det man i första hand bör förändra och förbättra. För att mäta krävs det givetvis också jämförelser. Vanligast är att man sätter butiker i relationer till varandra för att få fram vilka som är mer eller mindre lönsamma men man kan också jämföra en butiks olika avdelningar med varandra och fokuserar på så sätt endast på en utvald butik.

Alla delarna är sammankopplade och påverkar varandra och måste ses som en helhet för att modellen ska fungera (Hernant & Boström, 2010). Men för att modellen ska kunna tillämpas och för att man ska få ut så användbar information som möjligt krävs det att man i produktivitetsmodellen dessutom lägger till säljtryck och serviceintensitet bland produktivitetsmåtten för att på så sätt sammankoppla delarna med varandra och se konkret hur alla delar påverkar varandra. Dessutom styrs hela produktivitetsmodellen av bruttomarginalen. Förändrar man bruttomarginalen ändras automatiskt de övriga till det bättre eller sämre. Bruttomarginalen styrs av den prisnivå butiken har och om man multiplicerar produktivitetsmåtten med bruttomarginalen så får man då ut den effektivitet som butiken uppnått i utnyttjandet av varje dels resurs (Hernant & Boström, 2010). Att finna strategiska åtgärder och att kunna ta reda på vilka svagheter och styrkor butiken har samt vilka åtgärder man ska fokusera på är väsentligt för att ett företag ska kunna växa och vara lönsamt på lång sikt. Här nedan beskrivs modellen.



Endast ruta 1-6 är relevanta för vår undersökning

Figur 1: Produktivitetsmodellen (egen bearbetning av Ring, Tigert & Serpkenci, 2002, sid. 545)

### 2.3.2 Definitionslista över viktiga mått i produktivitetsmodellen

Ruta 1: Beskriver bruttomarginal och hur den påverkar effektivitetsmåten, GMROI, GMROS, GMROL. Bruttomarginal får du genom att ta bruttovinst genom nettoförsäljningen.

Ruta 2; Beskriver lagerproduktivitet och det får man fram genom att ta försäljningsvolym dividerat varulager.

Ruta 3: Beskriver lagereffektiviteten, även kallad GMROI (Grossmargin return on investment) och detta viktiga mått får du fram genom att ta bruttovinst per lagerkrona,

Ruta 4: Denna ruta kallas för säljtryck och denna box får du fram genom att ta varulager dividerat med kvadratmeter. Säljtrycket står för hur mycket varulager som finns på varje enhet av butikens golvyta (Hernant & Boström, 2010).

Ruta 5: Denna kallas för ytproduktivitet och räknas ut genom att ta försäljning dividerat med antal kvadratmeter.

Ruta 6: Denna ruta benämns som GMROS (Gross margin return on space), yteffektivitet och räknas ut genom att ta bruttovinsten dividerat med antal kvadratmeter. Modellen visar också hur boxarna hänger ihop med varandra och bidrar på så sätt till ett högre respektive lägre GMROI och GMROS.

### **2.3.3 Hur kan man använda produktivetsmodellen som ett planeringsverktyg?**

För att modellen skall bli så användbar som möjligt krävs det att man systematiskt analyserar butiken på olika nivåer för att identifiera skillnader och avvikelser. För att finna dessa "fel" så kan man ta hjälp av olika datasystem och på så sätt kan man gå tillbaka i tiden för att jämföra avdelningar emellan (Ring, Tigert & Serpkenci, 2002).

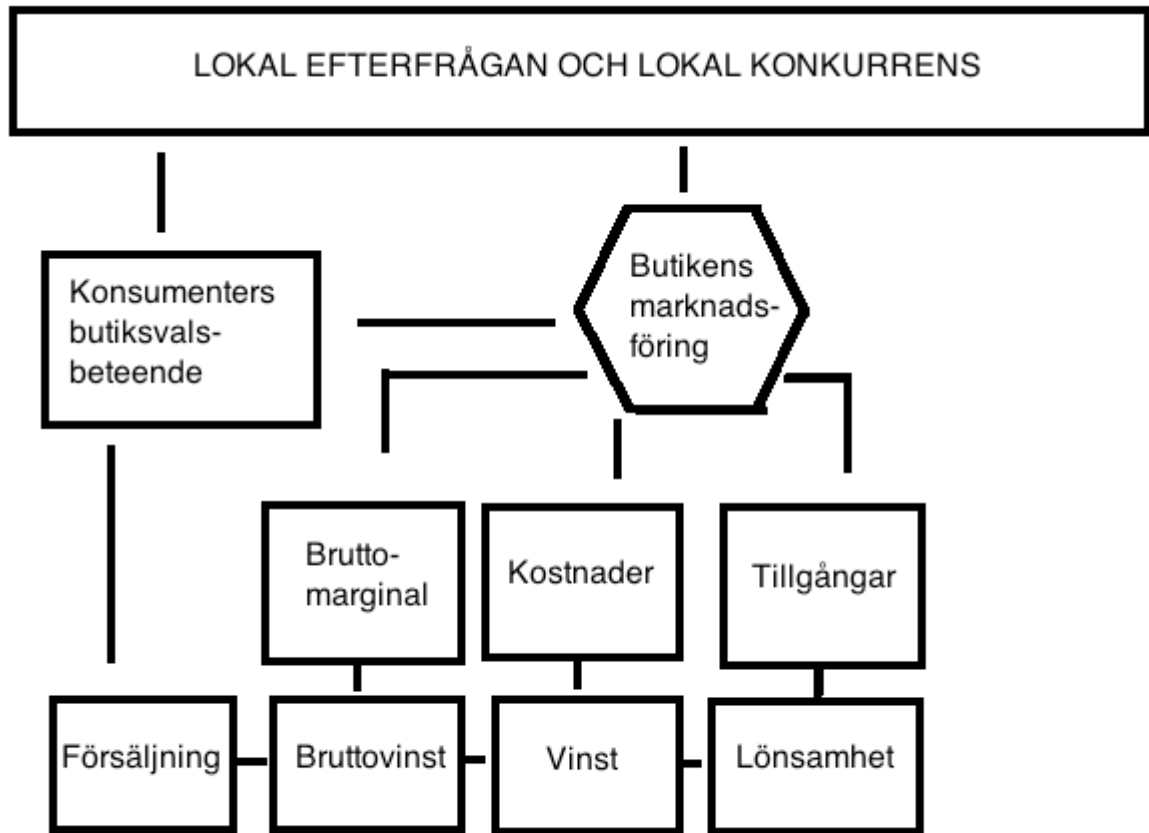
### **2.3.4 Diskussion kring modellen**

Diskussioner har förts huruvida modellen är tillräcklig för att kunna planera produktiviteten utefter denna. Forskning menar på att det krävs mer ingående information om varje enskild produkt för att kunna förbättra först på lägsta nivå för det är lätt att manipulera modellen för att utåt sätt se bra ut. Butiker kan enkelt sänka sitt GMROI för att få sitt GMROS att se högre och bättre ut. I slutändan kan man se denna modell som en karta som säger vart vi är nu och vart vi kan komma till och vad vi kan uppnå i framtiden (Ring, Tigert & Serpkenci, 2002).

## **2.5 Fyrfältaren**

För att enkelt få en uppfattning om vilka avdelningar som går bra respektive dåligt kan ett ytterligare verktyg användas. Detta beskrivs som en fyrkantig box där man placerar in alla avdelningars GMROS och GMROI. X-axeln visar GMROS och y-axeln visar GMROI. För att vi tydligt ska kunna se vart i boxen var och en av avdelningarna skall hamna behöver vi sex jämförelsetal. Dessa är hela butikens egna GMROI och GMROS. Dessa tal placerar vi i mitten av varje axel. För att ytterligare kunna se vilka avdelningar som ligger bäst till använder man fyra tal till. Dessa tal består av det högsta och lägsta GMROI och det högsta och lägsta GMROS som framkommer när man beräknat alla avdelningar var för sig.. Det är viktigt att addera och subtrahera med lika mycket både ovanför och nedanför butikens egna jämförelsetal. Av dessa tal får man fram en ruta i själva boxen, "frizonen". Alla varugrupsområden som hamnar i detta område är "ok" men har givetvis förbättringspunkter de också. De avdelningarna man väljer att se efter först är de som befinner sig utanför "frizonen". Det ultimata är att hamna uppe i högerkanten. Det indikerar på att avdelningen har en högt GMROI och högt GMROS. Vid en situation som denna fungerar det väl mellan butik och kund.

## 2.6 Samspelet som ger lönsamheten



Figur 1.1: Samspelet som ger lönsamheten (Hernant & Boström, 2010 s. 14)

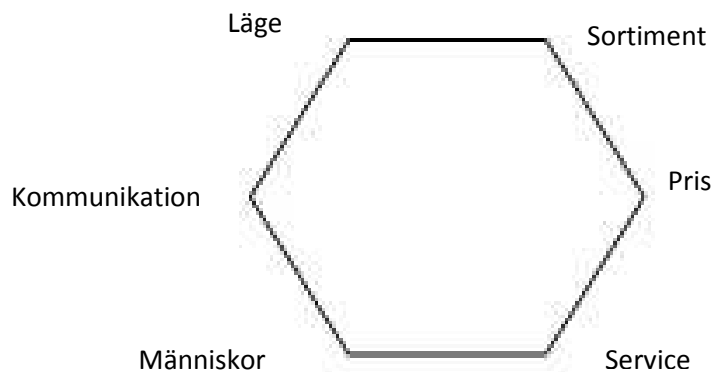
Denna modell beskriver sambanden mellan butikens marknadsföring, konsumenternas val och hur det påverkar butikens lönsamhet. Butiken måste anpassa sig efter omvärlden och bidra med något som gör att konsumenterna väljer vår butik. Det gäller för butiken att kunna ta beslut gällande butikens marknadsföring för detta kommer bli avgörande för konsumenternas val. Väljer konsumenterna sedan oss kommer det bidra till en försäljning som kommer leda till en bruttovinst. Utifrån posten "vinster" dras kostnaderna av och kvar blir det som alla butiker strävar efter, lönsamhet. Det handlar om att se sin butik utifrån detta marknadsföringsperspektiv och hela tiden har kunden i åtanke för att kunna tillgodose behov och möta önskemål samt att se till att denna butiken är det bästa valet för konsumenterna (Hernant & Boström, 2010). I en studie av (Hernant, 2009) besvaras frågan: Varför åstadkommer supermarkets den lönsamhet och produktivitet som de gör? Han menar på att det är en mängd olika faktorer som spelar in. Både direkta och indirekta såsom olika marknadsförhållanden och lokal konkurrens. Enligt studien så dras också slutsatsen att vägen

till hög lönsamhet går genom bättre prestationer överlag men samtidigt visar också studien att en butik kan kompensera en avdelning som går sämre med en avdelning som går bättre. (Hernant, 2009)

## 2.6 Sexhörningen

För att påverka konsumenters butiksval kan en butiksägare gå olika vägar och som butiksinnehavare kan man använda sig av den så kallade sexhörningen (Hernant och Boström, 2010).

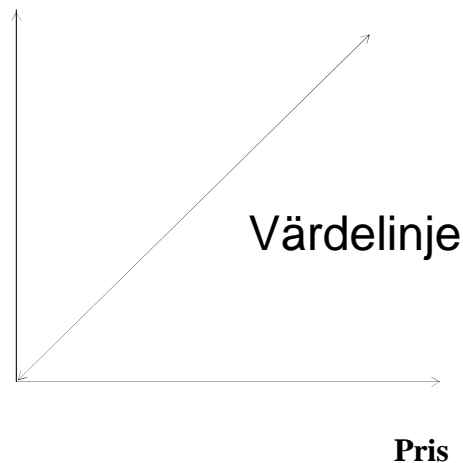
Modellen ser ut på följande sätt:



Figur 1.2: Sexhörningen (Hernant och Boström, 2010 sid.14).

Detta är en typ av konkurrensstrategi och på det sätt butiken väljer att blanda de sex olika hörnen, läge, sortiment, pris, service, människor och kommunikation i modellen avgör hur pass bra de agerar som konkurrenter på marknaden (Hernant & Boström, 2010). Modellen är inte bara anpassad för butiker utan kan även användas av alla olika sorters företag.

För att lyckas bra på marknaden är det viktigt att betona och bemästra alla hörnen i modellen. Dock kan detta anses vara omöjligt vilket leder till att många företag positionerar ut sig i sexhörningen för att fokusera mer på några utvalda hörn.

**Kvalitet i köppplevelsen**

Figur 1.3: Värdeplattform (Hernant och Boström, 2010 sid. 15).

Som utgångsläge har man den värdeplattform som butiken har bestämt sig för. Det är utefter den som sexhörningen måste väljas mot. Denna värdeplattform handlar om butikens ”fasta uttryck” för att skapa ”värde för pengarna” i konsumentens öga. Kombinationen av prisnivå och kvalitet i köppplevelsen är hela grunden till vad värdeplattformen handlar om.

För att komma till den punkt då butiken börjar fatta bra beslut gällande varje hörn i sexhörningen så måste butiken, först och främst så kallat positionera sig i värdeplattformen. Butiken måste avgöra om de vill sätta höga priser med följderna av att högre kvalitet sätter press på dem eller vill de sätta låga priser och inte behöva oroa sig för att kvalitén på produkterna inte blir ifrågasatt.

När butiken har valt att positionera sig kan de börja arbeta runt och med sexhörningen så att upplevelsen hos kunden i det stora hela matchar den önskade värdeplattformen. Det är även viktigt att påpeka att den som bestämmer över hur utformningen av sexhörningen ska bli, bör ha full koll på villkoren på den lokala marknaden. Anledningen till varför detta är en viktig del i utformningen av konkurrensstrategin är på grund av att de beslut som fattas kommer att påverka hur andra butiker väljer att utforma sin sexhörning.



## ***2.7 Sexhörningens olika delar:***

### **Butikens läge:**

Det har visat sig i studier att butikens geografiska läge är viktigt för konsumenters val om vart de ska handla någonstans. Rent teoretiskt sätt så handlar konsumenter i den butik som ligger närmast om det i vissa fall inte skulle vara så att butiken längre bort erbjuder något bättre eller samma varor fast bättre priser (Hernant och Boström, 2010).

### **Butikens sortiment:**

Butikens sortiment en viktig del i sexhörningen och måste vara anpassad för den målgrupp och de kunder som butiken innehar. Här pratar man om den marginal som butiken får via försäljning av de olika varorna som senare kommer att visa butikens bruttovinst. En annan viktig del i sortimentet handlar om produkternas omsättningshastighet. Det kan förklaras genom att man ser över hur länge produkter befinner sig i butiken och hur snabbt de försvinner från butiken. (Hernant och Boström, 2010).

### **Butikens priser:**

Att skapa "värde för pengarna" har en direktkoppling till den prisnivå butiken använder sig av (Hernant och Boström, 2010). Det innebär att om man väljer, som butik att sänka sina priser för att öka "värdet för pengarna" i kundernas ögon då upplever dessa en viss kvalitet i köppplevelsen. Då måste man se till så att prissänkningen påverkar försäljningsvolymen mer än bruttomarginalen.

### **Butikens service och människor:**

Service har en icke-personlig och personlig funktion. En icke-personlig funktion är exempelvis när personalen inte är engagerade i ett kundmöte, det kan t.ex. handla om ett scanningssystem. Även om man försöker hålla isär service och människor från varandra i sexhörningen så är de ändå nära förknippade med varandra, speciellt när det handlar om högengagerade produkter (Hernant och Boström, 2010). Personalen kan därför vid dessa produkter påverka kunden till att köpa i högre grad genom bättre service och kunnande.

### **Butikens kommunikation:**

Butikens kommunikation kan man dela in i två grupper, marknadskommunikation och butikskommunikation. Det handlar om att kommunicera ut vad det är som butik man erbjuder till konsumenterna utifrån sexhörningen.

### **3 Metod**

Produktivitetsmodellen som kommer beröra större delen av arbetet består huvudsakligen av nio olika mått. Tre av dessa mått berör arbetsproduktivitet och kommer inte vara relevant för denna uppgift då vi analyserar den valda butiken på avdelningsnivå. Anledningen till att den faller bort är därför att det är svårt och få reda på exakta timmar butikens personal spenderar på respektive avdelning. Detta mått hör också till det minst viktiga och är tämligen ointressant i detta ämne.

Det är viktigt att nämna att detta arbete berör endast en specifik livsmedelsbutik men modellen skall gå att tillämpa på vilken annan detaljhandelsbutik som helst. Siffrorna vi fått ta del av består av underlag för en månad i Butik A. Dessa har vi sedan multiplicerat med antal månader på ett år för att lättare kunna beräkna GMOROI och GMROS så att de skall vara igenkännliga för Butik A.

Vi kommer att titta övergripande på rekommendationer för de avdelningar som avviker mest vilket tydligt kommer framgå när vi stället avdelningarna mot varandra. Undersökningen kommer inte till att lägga fokus på övriga sätt att arbeta med lönsamhet och produktivitet utan kommer huvudsakligen beröra denna utvalda modell och hur man kan arbeta med produktivitet och lönsamhet utifrån denna. Detta för att kunna fullfölja uppsatsens syfte och mål.

#### ***3.1 Val av problemformulering***

Produktivitetsmodellen har visat sig vara användbar, enkel och effektiv för butiker som vill nå en ökad lönsamhet därför ville vi bekanta oss med modellen på ett djupare plan. Tillsammans kände vi att ämnet kring lönsamhet och produktivitet var intressant för oss som blivande butikschefen men även viktigt för andra redan befintliga butikschefen. Förslagen som återges i de senare delarna av rapporten kan således vara till hjälp för såväl blivande som befintliga chefer i detaljhandelsbutiker.

#### ***3.2 Val av undersökningsenheter***

Vi tog kontakt med ett flertal olika livsmedelsbutiker som under Butikschefsprogrammets gång har varit en Partnerbutik. Dock fastnade vi för en butik då det alltid varit positiva till att hjälpa till och att de även levde upp till de krav som var nödvändiga för att genomföra vår undersökning. För undersökningen ville vi ha en större livsmedelsbutik där respektive

avdelning tydligt framgick så att man kunde genomföra alla beräkningar på produktivitet per lagerkrona och yta. Eftersom man var tvungen att ha tillgång till viktiga nyckeltal var detta samarbete en förutsättning för att genomföra vårt examensarbete. Då butiken valt att vara anonym har den valts att kallas för Butik A.

Det genomfördes till en början en intervju där vi noga gick igenom granskning av säljytan, omsättningshastighet, arbetade timmar osv. och hade även skrivit upp relevanta frågor för att gå in mer på djupet få svar på. Vi genomförde även mätningar inne i butiken för att räkna ut hur stor försäljningsyta var på varje varugrupp som sedan kommer sättas in i produktivitetsmodellen. Det genomfördes också en andra intervju med en avdelningsansvarig i samma butik efter det att vi gjort våra uträkningar så att respondenten kunde komma med kommentarer kring undersökningsresultatet. En tredje intervju genomfördes också och denna gång igen tillsammans med vår första respondent, butikschefen, så att denne kunde komma med kommentarer kring både vårt resultat och den avdelningsansvariges förslag.

Vi tyckte också det var relevant att reda ut begreppet ”Sexhörningen” i rapporten då det är utifrån denna som butiker formar sin konkurrensstrategi. När man funderar på att göra förändringar i sin butik, stora som små är det viktigt att ha sexhörningen i åtanke då förändringarna i butiken kommer leda till att något i sexhörningen förändras. Relevant fakta som behövdes kring sexhörningen kunde vi få från studielitteratur och i en intervju med butikschefen för Butik A.

### ***3.2 Metodanalys***

Vi valde att använda både kvalitativ och kvantitativ analys och anledningen till detta var på grund av att man på så sätt skulle få fram ett mer realistiskt resultat genom att jämföra intervjun med butikschefen med de siffror som han gav oss.

Undersökningen utformades enligt både kvalitativa och kvantitativa metoder. Med kvalitativ menas de frågor som ställdes till butikschefen för Butik A. Den kvantitativa undersökningen innebär att analysera och utföra beräkningar av det underlag man fick utav butikschefen för Butik A. Via den kvalitativa analysen, alltså de intervjuer som gjordes ansåg vi att man skulle få fram en syn på butikens lönsamhet via han själv som ”butikschef” och hans personal medan man via den kvantitativa kunde få fram hur det verkligen ser ut på pappret.

En nackdel med att undersöka via både kvalitativ och kvantitativ metod är att det kan bli för stort för att ta in och slutligen bli ett bra resultat. Men enligt oss är butiken lagom till sin storlek för att man ska kunna behärska både kvalitativ och kvantitativ analys. Fördelarna med att använda båda typer av undersökningsmetoder är att tillgång till information blir större och chansen till att resultatet skall bli mer trovärdigt blir då större.

### ***3.3 Insamling av data***

Tillsammans hade vi i examensgruppen kommit överens om fördelarna med att utföra en öppen individuell intervju med butikschefen. Detta lämpar sig bäst då intresset är stort för vad den enskilda personen har att säga och när det är intressant hur individen tolkar och uppfattar mening i ett speciell fenomen (Jacobsen, 2011), i detta fall, hur uppgiftslämnaren såg på butikens lönsamhet och produktivitet. Alla av oss var beredda på att lägga mer tid på denna typ av intervju så att man kunde få tillgå till mer djupgående information. Denna insamling av data benämns också som primärdata då man får information direkt från uppgiftslämnaren (Jacobsen, 2011).

I förebyggande syfte hade det förberetts ett antal frågor inom vårt valda ämne som vi ville ställa och ta reda under intervjuens gång men svaren var oförutsägbara och uppgiftslämnaren fick tala fritt. Det fanns inte heller en förutbestämt ordningsföljd på frågorna vilket är vanligt förekommande i dessa typer av intervjuer. På detta sätt blev intervjun nästan helt öppen (Jacobsen, 2011). Frågorna handlade om butikschefens syn på lönsamhet. All relevant information antecknades. Intervjuerna tog plats på butikschefens arbetsplats inne på dennes kontor och under intervjuernas gång svarade butikschefen och den avdelningsansvariga ibland på frågor som ännu inte hade blivit ställda men vi kunde allteftersom de berättade stryka dessa. Två av oss antecknade ner på papper medan den tredje huvudsakligen ställde frågorna. Samtalet flöt på i bra takt och alla kände oss bekväma. Det var avtalat en tid på ca en timme men när väl intervjun hade startat var inte tiden det viktigaste att hålla från varken vår eller butikschefens sida.

Vid val av datainsamling låg fokus främst på att få fram alla de nyckeltal som behövdes för vår undersökning. Denna typ av insamling kallas kvantitativ och kräver en mer strukturerad frågeansats och förutsätter att man som forskare vet vad som är intressant att få reda på. (Jacobsen, 2011)

Efter intervjuerna sammanställdes intervjumaterialet som sedan kopplades till det kvantitativa materialet vi hade fått ifrån butikschefen.

För att sedan komplettera studien ytterligare och få med väsentliga delar kring vår undersökning togs beslutet att utföra en till intervju. Denna gång tillsammans med en av butikens avdelningsansvariga. Detta gjordes för att ta del av hur man arbetar med produktivitet och lönsamhet på avdelningsnivå då det är respektive avdelning vi beräknar i vårt arbete. För att få svar på frågor angående vad som händer när man väl kommit fram till att det finns skillnader mellan avdelningarna gjordes vår sista intervju återigen med vår första respondent, butikschefer. Detta för att att denne har det övergripande ansvaret över förändringar i butiken

### ***3.4 Källkritik och giltighet***

De vetenskapliga artiklar har använts som en grund till vårt arbete. Det större underlaget såsom Hernant. M, och Boström. M, (2010), Hernant, M., Andersson, T., & Hilmola, O-P. (2007) och Hernant. M, (2009), i vårt arbete består av publicerad fakta av Mikael Hernant som även undervisat oss i ett flertal olika kurser. Därför ansåg vi att vår faktabas var en mycket pålitlig källa. Det finns idag inte mycket mer publicerat om denna produktivtetsmodell än teorin vi angivet ovan vilket gör att vårt teoretiska underlag drabbats en aning. Dock är det väsentliga att den visats sig vara ett användbart verktyg för butiker och för utbildning på akademisk nivå. Den omfattar mycket intressanta delar kring lönsamhet och produktivitet i detaljhandelsbutiker.

När det kommer till underlaget utav Butik A var det också något begränsat då det är känslig fakta för ”utomstående” att ta del av. Vi fick ta del av butikens siffror för en ”normal” månad då inga kampanjer var utsatta. Efter tips och råd från Mikael Hernant kom vi fram till att vi skulle multiplicera siffrorna vi fick fram med tolv så att resultatet istället skulle baseras på ett år. På detta sätt kunde butiken lättare känna igen talen vi fick fram. Ritningen vi fick över butiken var till en början svår att tyda men efter mätningar inne i butiken kunde ytan för respektive avdelning lättare beräknas.

## 4 Empiri

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av den valda butiken. I detta avsnitt kommer det också redogöras för de siffror som framkom under undersökningen. Till underlag fick vi också ta del av Butik A's marknadsplan. Där återfinns viss fakta som vi med hänsyn till butikschefen inte kommer använda som referens.*

### **4.1 Presentation av exempelbutiken: Butik A**

Butiken är en del av en stor väletablerad kedja som de flesta känner igen. Det är en livsmedelsbutik som erbjuder livsmedel av olika slag och ett flertal olika tillbehör. Butik A är den enda livsmedelsbutik på orten och har på så sätt en stor konkurrensfördel, med detta kommer dock att butiken måste se till att ha ett så brett och djupt sortiment som möjligt så att ingen kund känner att de behöver köra många mil för att få det de söker. (Butikschefen, Butik A)

Det är en relativt stor butik då butiksytan är på 1050 m<sup>2</sup> varav säljytan är på 850 m<sup>2</sup>. Företaget har 24 anställda varav 14 har en tillsvidareanställning (Marknadsplan Butik A) Butikschefen berättar i intervjun om en annorlunda chefsroll där han säger sig höra hemma på golvet i butiken och heja på kunderna medan han staplar varor. ”Det är så det fungerar här och kunderna känner till mig”, berättar butikschefen. Han förklarar också att de i denna butik fokuserar på kundbemötande och att växla några ord med kunderna i kassan gör de mer än gärna för att upprätthålla relationerna till konsumenterna. Butikschefen berättar även att han inte ser sig själv som butikschef utan har det övergripande ansvaret över butiken men har precis finansierat en butikschefsutbildning åt den avdelningsansvarige för mjukt bröd på arbetsplatsen. Detta säger en hel del om stämningen mellan butikschefen och medarbetarna. Ger man medarbetare respekt, visar omtanke och intresse får man som butikschef mycket tillbaka. När medarbetarna sedan trivs, sprids detta till kunderna och kan i slutet påverka konsumenternas val av plats att handla och bidra till butikens *lönsamhet* och medarbetarnas *produktivitet*. ”På så sätt är produktivitet något som inte bara påverkar avkastning på sålda varor utan även butikens rykte bland kunderna” förklarar den butikschefen. Avdelningschefen i sin tur fortsätter med att förklara att lönsamhet går hand i hand med produktivitet fast man måste kunna se det från ett bredare perspektiv. Allt som påverkar resultatet så som kunder, varor och medarbetare går hand i hand med lönsamhet. Därför krävs det att man enligt den avdelningsansvarige har rätt varor i hyllan, rätt personal på rätt plats, svinn-kontroll och tydliga rutiner för att lyckas med lönsamhet.

## 4.2 Redovisning och Balans-och resultatrapport

<b>Butik A</b>				
RESULTATRÄKNING	11-0401	10-0401	09-0401	
Nettoomsättning (TRK)	58330	57112	55692	
Övrig omsättning (TRK)	0	0	0	
Rörelseresultat, EBIT (TRK)	2799	2654	1978	
Resultat efter finansnetto (TRK)	2709	2639	1980	
Årets resultat (TRK)	2159	2553	1048	
<b>BALANSRÄKNING</b>				
<b>TILLGÅNGAR</b>				
Tecknat inte inbetalt kapital	0	0	0	
Anläggningstillgångar (TRK)	3321	1892	1960	
Omsättningstillgångar	5428	7021	5307	
<b>TILLGÅNGAR</b>	<b>8749</b>	<b>8913</b>	<b>7267</b>	
<b>SKULDER, EGET KAPITAL OCH AVSÄTTNINGAR</b>				
EK (TRK)	3455	2796	1243	
Obeskattade reserver (TRK)	737	1017	1866	
Avsättningar (TRK)	0	0	0	
Långfristiga skulder (TRK)	0	0	0	
Kortfristiga skulder (TRK)	4558	5100	4158	
Skulder och eget kapital (TRK)	8749	8913	7267	
<b>NYCKELTAL</b>				
Antal anställda	17	17	17	
Nettoomsättning per anställd (TRK)	3431	3360	3276	
Personalkostnader per anställd (TRK)	394	374	365	
Nettoomsättningsförändring	2,13 %	2,55 %	6,41 %	
Vinstmarginal	4,84 %	4,65 %	3,59 %	
Soliditet	45,70%	39,78%	35,59%	
Kassalikviditet	77,78%	104,41%	88,48%	

Figur 1.4: Resultaträkning – och balansräkning, dock inte fullständig (allabolag.se)

På bilden ovan redovisas butikens resultat- och balansräkning, skulder, eget kapital och avsättningar och viktiga nyckeltal. Man kan här se att butiken har valt att jämföra de olika talen med tidigare år, i detta fall år 2009 och 2010's aprilmonad. Man kan utläsa att kassalikviditeten (omsättningstillgångar utom lager/kortfristiga skulder) förbättrades från

2009 till 2010 då butiken i april, 2010 hade en kassalikviditet på över 100 procent (104,41). Dock hade denna post försämrats i april 2011. Då låg likviditeten på under 100 procent istället (77,78). Butik A kunde därför 2010 betala av sina kortfristiga skulder direkt jämfört med 2009 och 2011. En post som däremot har förbättrats för butiken under de tre åren är vinstmarginalen. 2009 låg denna post på 3,59 procent medan den 2010 ökade till 4,65 procent. Dock avtog farten på kurvan och 2011 låg vinstmarginalen på 4,48 procent för Butik A (Butikschefen, Butik A samt sifferunderlag, Butik A).



På bilden nedan ser man butikens intäkter, kostnader, finansintäkter och finanskostnader och resultat i procentenhet. Man kan här tyda att det går bra för butik A då resultatet ligger på plus 4,42 procent. Man kan dock se att personalkostnaden tar upp en väldigt stor del av butikens kostnader.(Butikschefen, Butik A) Då vi vet att det går relativt bra för Butik A (Sifferunderlag, Butik A) kan det vara till vidare intresse att titta närmare på avdelningarna var för sig. Hur kan vi förbättra oss ytterligare?

<b>Butik A</b>	
<b>Försäljning</b>	
Bruttovinst exkl. IKK	<b>25,20%</b>
Bonus	- 0,60 %
Bruttovinst inkl IKK	<b>24,75%</b>
Provision	0,34 %
Övriga intäkter	0,62 %
<b>TOTALA INTÄKTER</b>	<b>25,71%</b>
	-
Personal	12,43%
Lokalkostnader	- 3,27 %
Leasing	- 0,05 %
Reparation & förbrukning	- 0,72 %
Bil & transport	- 0,22 %
Reklamkostnader	- 0,75 %
Reklamintäkter	0,47 %
Administration	- 0,37 %
Övriga kostnader	- 2,92 %
<b>SUMMA KOSTNADER</b>	
Avskrivningar	- 1,05 %
	-
<b>TOTALA KOSTNADER</b>	<b>21,30%</b>
Finansintäkter	0,00 %
Finanskostnader	0,00 %
<b>RESULTAT</b>	<b>4,42 %</b>

Figur 1.5: Resultaträkning i procent (källa: Butik A)

### 4.3 Produktivitet och lönsamhet

Då vi sedan föregående sidor vet att det går relativt bra för Butik A kan det vara vid intresse att "veckla upp" butiken och ta sig en närmare titt på varugrupsnivå. Hur ser produktivetsmått ut? Finns det någon varugrupp som säljer extra bra och går det sämre för någon avdelning? Kan man förbättra butikens inre effektivitet kan detta tillslut leda till en ökad lönsamhet. Det är viktigt att förstå att små förändringar kan leda till stora resultat.

Butikschefen håller sig uppdaterad med försäljningssiffror och upptäcker fort om något avviker. Detta är även något som den avdelningsansvarige gör. De poängterar båda hur viktigt det är med att ständigt försöka se bakom siffrorna och se en anledning till eventuella problem och hur man kan påverka det. Den avdelningsansvarige säger att "så fort en avdelning går dåligt ser man över nyckeltal, reviderar hyllor och ser över rutinerna". Till det hör också till att förstå sig på konkurrenter och förstå arbetet bakom en butiks lönsamhet. Det gäller att kunna tyda och förstå nyckeltal och kunna kommunicera med sina anställda för att tillsammans komma fram till en lösning. Butikschefen visar försäljningssiffrorna för februari månad och tar sedan fram dessa siffror från föregående år och förklarar hur han noga tittar på varje avdelning för sig vad som har förändrats.

<b>Butik A</b>		<b>Försäljning Feb 2012</b>	<b>Försäljning Feb 2011</b>
		Exkl. moms	Exkl. moms
<b>Kolonial - Mat</b>	(kr)	617 279,22	574 691,38

Figur 1.6: Försäljning för avdelning "Kolonial-mat" Feb-2012 jämfört med Feb-2011, (Kopia från Butik A).

Bilden ovan visar då försäljning från Feb-12 där försäljningen exklusive moms visar 617 279,22 och samma månad 2011 visar en försäljning exklusive moms på 574 691,38 på avdelningen "kolonial – mat". Försäljningen har alltså förbättrats sedan föregående år (Butikschefen, Butik A). Butikschefen poängterar vikten av att också utvärdera positiva förändringar och avgöra vad det var som gick bra detta år och även försöka påverka nästkommande år och öka försäljningen ytterligare. I avsnittet nedan "vecklas butiken upp" och varje avdelnings nyckeltal studeras närmare för att i senare del av rapporten kunna beräknas och analyseras.

## 4.4 Produktivetsmodellen

### 4.4.1 Nyckeltal för Butik A

Bruttovinst (kr)		Nettoförsäljningen	
1 år	(Kr)	1 år	(Kr)
Frukt/grönt	2 176 596,00	Frukt/grönt	5 456 844,00
Mejeri	1 508 820,00	Mejeri	7 751 820,00
Drycker	596 760,00	Drycker	2 279 280,00
Mjukt bröd	1 135 788,00	Mjukt bröd	3 999 816,00
Delikatess	305 832,00	Delikatess	710 316,00
Djupfryst	849 756,00	Djupfryst	3 330 720,00
Kolonial-övrigt	780 816,00	Kolonial-övrigt	2 559 888,00
Kolonial-mat	1 952 052,00	Kolonial-mat	7 407 348,00
Hårt bröd/kex	278 508,00	Hårt bröd/kex	1 044 960,00
<b>Butik A</b>	<b>9 584 928,00</b>	<b>Butik A</b>	<b>34 540 992,00</b>
Lager inventeringsvärde		Yta per avdelning	
1 år	(Kr)	År 2011	(kvm)
Frukt/grönt	429 936,00	Frukt/grönt	29,25
Mejeri	123 588,00	Mejeri	17,16
Drycker	862 644,00	Drycker	11
Mjukt bröd	117 996,00	Mjukt bröd	5,6
Delikatess	225 540,00	Delikatess	50,16
Djupfryst	1 660 848,00	Djupfryst	27,3
Kolonial-övrigt	1 309 536,00	Kolonial-övrigt	19,12
Kolonial-mat	5 504 292,00	Kolonial-mat	33,3
Hårt bröd/kex	528 240,00	Hårt bröd/kex	4,86
<b>Butik A</b>	<b>10 656 420,00</b>	<b>Butik A</b>	<b>197,75</b>

Figur 1.7: Nyckeltal för Butik A, (Kopia från Butik A).

För att beräkna företagets produktivitet i produktivetsmodellen krävs fyra olika nyckeltal. Dessa är *försäljning* för varje avdelning, *yta* för varje avdelning, *bruttovinst* för varje avdelning, samt *lagerkrona* för varje avdelning. Dessa siffror placeras sedan in i produktivetsmodellen där man multiplicerar eller dividerar dessa siffror med varandra och får på så sätt ut de olika produktivetsmått för respektive avdelning vilket återges i figur 1.8 i analysavsnittet.

Vid intervjun med butikschefen och avdelningsansvarig för Butik A fanns tillgång till företagets senaste inventeringslistor av lagret, en ritning av butiken, försäljningssiffror för varje avdelning och även bruttomarginalen i kronor och procent. De berättade att viktiga nyckeltal för de olika avdelningarna är marginal, svinn, försäljning, arbetade timmar osv. Det fanns även tillgång till deras marknadsplan där bland annat butikens säljyta stod med. Med hjälp av säljytan och ritningen kunde man smidigt räkna ut ytan för varje avdelning som var nödvändigt för undersökningen.

Respondenterna delade även med sig av övrig information gällande produktivetsmodellen och berättade om deras erfarenheter av modellen. Butikschefen berättade att de hade testkört modellen ett antal gånger men då på mindre produktkategorier och jämfört olika exponeringar med varandra och vilka effekter det hade. De hade inte jämfört avdelningar med varandra och inte heller jämfört deras butik mot någon annan. De ansåg det inte vara relevant i dagsläget då butiken är den enda på orten, dock kunde de förstå fördelar med att ställa avdelningarna i förhållande till varandra.

En av våra frågor och funderingar till respondenterna kretsade kring just tiden efter produktivetsmodellen. Hur fungerar förändringsarbetet och vad blir prioritet ett efter man fått fram resultatet om butikens produktivitet? Butikschefen förklarade att det måste vara en markant avvikelse för att ett förändringsarbete skall tas vid. Men om så skulle vara fallet början man tänka smått och sedan stort. Den vanligaste förändringen är att plocka bort små delar ut sortimentet. Vid en förändring är det viktigt att vara snabb med att mäta resultatet av ändringarna och om dem blev positiva eller negativa. Annars berättar han att de få gånger de använt produktivetsmodellen har varit i fall där man vill mäta skillnader mellan olika produkter på en och samma gavel.

#### **4.5 Sexhörningen på Butik A**

**Läge:** Butik A är beläget mitt på torget och det finns även en stor parkeringsplats med ca hundra platser vilket gör att det alltid finns goda parkeringsmöjligheter. Butiken ligger nära till en stor huvudled vilket gör att butiken syns väldigt bra för förbipasserande och det är smidigt att svänga av för att gå in och handla. Angående det geografiska läget säger butikschefen att det varken är en fördel eller nackdel. – ”Många har bil nuförtiden så det spelar inte så stor roll om vi är den enda butiken just här på orten för många väljer att ta bilen tre mil bort för att handla hos en större butik. Det finns många konkurrenter så konkurrensen är stor”, poängterar butikschefen.

**Sortiment:** Butik A har sedan många år tillbaka jobbat med att ha ett så brett och djupt sortiment som möjligt. Deras strategi har varit att tillgodose alla kunders behov och undvika att dem åker till någon av konkurrenterna (Butikschefen, Butik A). Denna strategi fungerar dessvärre inte i längden utan att få massa hyllvärmare och där kunderna inte ser vad som egentligen finns i butiken. Butiken är i dagsläget duktig på att jobba med egna märkesvaror, kravmärkta och närproducerade varor eftersom butiken har en del lokala aktörer. En av intervjufrågorna som ställdes var hur butikschefen arbetar med lönsamhet och på det svarade han: ”Det gör jag genom att anordna veckomöten. Jag ser också över om det är några varor som tappar i försäljning och varför i sådana fall? Jag försöker hitta anledningar till varför och vad det är som påverkar. Jag tar även hjälp utav de avdelningsansvariga. De hjälper mig mycket då de är mer insatta i varje avdelnings lönsamhet. Jag ser också över nyckeltal och jämför dem med föregående år och vad som är budgeterat. Att se över svinnet är också ett sätt för oss att bli mer lönsamma och effektiva”

**Pris:** Prisstrategin för butik A är den samma som för sortimentet, man sätter priset efter konkurrenterna. Butik A kan upplevas som relativt dyr då kunderna tenderar att jämföra med de större butikerna. Butiken har då valt att lägga sig i en låg prisprofil men när det kommer till prisupplevelsen så har den inte förbättrats något nämnvärt. Butiken jobbar i regel med den centrala prisnivån över hela butiken. Endast vid färskvaror (frukten och charken) jobbar man med viss egen prissättning samt planerar vilken marginal respektive avdelning skall ha (Butikschefen, Butik A). När vi frågar butikschefen om han ser några brister gällande lönsamhet svarar han: ”Ja, det finns det alltid. Man kan alltid göra bättre hela tiden. Men det rullar på och det gör det nog på grund av att vi alltid fattar rätta och bra beslut.”

**Människor:** Butiken har två inköpare, under sig har de två personer som är golvansvariga och en charkansvarig. De övriga fast anställda har sina respektive ansvarsområden och de timanställda jobbar med en arbetsrotation eftersom butiken är en mindre butik så kan hela personalen flyttas om bland de olika avdelningarna (Butikschefen, Butik A). I intervjun säger butikschefen att målet är att alla kan allt inom de olika avdelningarna: "För mig är det viktigt att min personal är kunniga inom samtliga områden och att dem inte ska känna att arbetet blir enformigt."

**Service:** Gällande nya kassasystem och inventarier så säger butikschefen: "det är inte lönsamt för vår relativt lilla butik att byta kassasystem stup i kvarten, så det görs endast när det verkligen behövs." Något som kan ses som en god service bland kunderna är att butiken är det enda postombudet på orten vilket innebär att man sköter kundernas inkommande och avgående paket och värdeförsändelser som rek och postförskott, berättar butikschefen. Utöver kassan har butiken en manuell disk i form av charken, där man säljer pålägg och delikatesser. Butik A har en service som kallas för "partyservice" där man erbjuder kunderna hemmagjorda smörgåstårter till kalas eller större tillställningar. Vad gäller upplevelser i butik har man demos varje fredag där en i personalen lagar och bjuder på något gott som kunderna får smaka på. Annars jobbar charken och "frukt & grönt" med "tysta demos" där kunderna får ta och prova själva utan närvarande personal. Utöver detta anordnar butiken en gång om året en "grilldag" på torget där man grillar olika sorters kött och grönsaker som kunderna får smaka på (Butikschefen, Butik A).

**Kommunikation:** Butiken är noga med att skylta upp priser och erbjudanden i butiken för att uppmärksamma kunden att ta del i alla erbjudanden. När det kommer till butikens marknadsföring jobbar man idag väldigt standardiserat. Butikschefen säger angående marknadsföring: "marknadsföring för mig är min marknadsföring, det handlar om personlig relation till kunderna. Detta kan gestaltas genom att jag och mina anställda hälsar och pratar med kunderna i butiken, säger butikschefen.

Enligt både butikschefen och den avdelningsansvarige är sexhörningen en viktig och användbar modell som butiken hela tiden har i åtanke vid ändringar i butiken. Butikschefen påpekar dock att de utvecklade underkategorier till den sex hörnen och fokuserar på en mer djupare nivå än de övergripande sex hörnen och även i mindre skala. Ett exempel på underkategori till "Sortiment" kan vara "Sortiment-hälsomat". Skall vi marknadsföra med hälsomat? Denna modell används flitigt som ett underlag till bland annat

produktivitetens modellen som kräver att man tänker utifrån ett bredare perspektiv med fokus mot kund.

## 5 Analys

*I avsnitten nedan kommer föregående kapitel att analyseras tillsammans med teorin för att sedan i vårt avslutande kapitel kunna komma med förslag och rekommendationer.*

### 5.1 Produktivitet och lönsamhet

När man kommer till lönsamhet och vinst så lägger Hernant och Boström, (2010), stor vikt på att påpeka lönsamhetens betydelse för en butik, något som både butikschefen och den avdelningsansvarige för Butik A instämmer är det mest väsentliga. Butiken ska vara tillräckligt lönsam så att investeringar kan genomföras eller åtgärda oväntade händelser som kan uppstå i en butik.

Att se bakom siffrorna på de olika varugrupperna/produkterna är något som både butikschefen och den avdelningsansvarige konstant jobbar med för att ständigt hålla sig uppdaterad. Hernant och Boström, (2010), betonar att butiker i dagsläget fokuserar allt för mycket på vinst utan att ha i beräkningar om butikens lönsamhet vilket i Butik A:s fall fördelar sig så att den avdelningsansvarige jobbar frekvent med att maximera vinsten på sina avdelningar medan butikschefen måste se till helheten och påverkas inte bara vinsten utan hela lönsamheten för butiken. Båda håller dock med om att fokus på vinst kan lätt ta över och man kan stirra sig blind eftersom man tror automatiskt att vinst är detsamma som lönsamhet. Dock berättar inte vinsten hur det verkligen går för butiken och Hernant och Boström, (2010), påpekar att skillnaden mellan vinst och lönsamhet är stor.

Enligt Hernant, (2009), ska man försöka hitta ett sätt så att kunderna väljer ens egen butik framför konkurrenterna och detta är något som Butik A ständigt försöker åstadkomma genom den dagliga kontakten med kunderna och det personliga mötet, allt för att bygga upp en unik relation och påverka kundernas val av butik.

Produktivitet kan tolkas olika beroende på vem man frågar. Den har både inre och ett yttre och sammankopplas med butikens effektivitet. Ordet produktivitet används sällan men i Butik A:s fall är de fullt medvetna om produktivitetens innebörd. Eftersom det är ett sådant svårtolkat begrepp så krävs det att man är tydlig med att förklara begreppet, något som många andra butiker kan tänkas veta men i själva verket är det mer ingående än så. Att det i dagsläget

inte är så väl utvecklat kanske beror det på att man inte inser produktivitetens kraft och att den ligger bakom och påverkar butikens lönsamhet.

## **5.2 Produktivitetsmodellen**

I Ring, Tigert & Serpkenci, (2002), nämns det att denna modell tillämpas mycket i utbildningssyfte vilket de två uppgiftslämnare kan intyga. De har fått utbildning i denna modell samt hur den fungerar och den har använts några fåtal gånger i vår exempelbutik. Dock menar vår ena respondent på att modellen är tidskrävande och det är därför den inte används mer. I den vetenskapliga artikeln av Ring, Tigert & Serpkenci, (2002), diskuteras nackdelar med modellen där man kommer fram till att uträkningar borde ske på produktnivå för att få tillräckligt med information för att sedan röra sig uppåt. Avdelningsansvarig i Butik A tycker att produktivitetsmodellen främst borde användas för att jämföra olika butiker. Det finns ett samtycke mellan oss, butikschefen och den avdelningsansvarige men samtidigt anser vi att det är bra att ta sig tid till modellen någon gång per år för att stämma av då vi kom fram till intressanta resultat som stämde överrens med hur det faktiskt går för respektive avdelning.

Det man bör fundera på efter man fått fram sina beräkningar från produktivitetsmodellens olika mått är vilka åtgärder som bör tillämpas. Den frågeställning som man bör ha i åtanke är; skall vi ändra på *sortimentsmixen, säljytans fördelning eller fokusera på bruttomarginalen* (Hernant och Boström 2010).



### 5.2.1 Produktivetsmodellen – uträkning och uppställning

Siffrorna ifrån figur 1.7 används sedan för att räkna ut respektive produktivetsmått. Hur dessa räknas ut visas i figuren nedan.

Beräkningar:		Frukt/grönt	Mejeri	Hårt bröd	Mjukt bröd	Drycker
<b>Lagerproduktivitet</b>	Nettoförsäljning	5456844	7751820	1044960	3999816	2279280
	Lagerkrona	429936	123588	528240	117996	862644
<b>Säljtryck</b>	Lagerkrona	429936	123588	528240	117996	862644
	Kvadratmeter	29,25	17,16	4,86	5,6	11
<b>Ytproduktivitet</b>	Nettoförsäljning	5456844	7751820	1044960	3999816	2279280
	Kvadratmeter	29,25	17,16	4,86	5,6	11
<b>GMROS</b>	Buttovinst	2176596	1508820	278508	1135788	596760
	Kvadratmeter	29,25	17,16	4,86	5,6	11
<b>GMROI</b>	Bruttovinst	2176596	1508820	278508	1135788	596760
	Lagerkrona	429936	123588	528240	117996	862644
		<b>Kol-Övrigt</b>	<b>Kol-mat</b>	<b>Djupfryst</b>	<b>Delikatess</b>	<b>Butik A</b>
<b>Lagerproduktivitet</b>	Nettoförsäljning	2559888	7407348	3330720	710316	34540992
	Lagerkrona	1309536	5504292	1660848	225540	10656420
<b>Säljtryck</b>	Lagerkrona	1309536	5504292	1660848	225540	10656420
	Kvadratmeter	19,12	33,3	27,3	50,16	197,75
<b>Ytproduktivitet</b>	Nettoförsäljning	2559888	7407348	3330720	710316	34540992
	Kvadratmeter	19,12	33,3	27,3	50,16	197,75
<b>GMROS</b>	Bruttovinst	780816	1952052	849756	305832	9584928
	Kvadratmeter	19,12	33,3	27,3	50,16	197,75
<b>GMROI</b>	Bruttovinst	780816	1952052	849756	305832	9584928
	Lagerkrona	1309536	5504292	1660848	225540	10656420

Figur 1.8: Uträkningar av nyckeltalen

Efter att siffrorna sammanställts på ett och samma ställe var det lätt att räkna ut var och ett av de olika produktivetsmått. Avdelningarnas produktivetsmått beskrivs bredvid varandra så att det är lätt att följa avvikelser och på så sätt kan se vad som skiljer de olika

avdelningarna åt. Istället för att fylla i tio olika produktivetsmodeller (en modell för varje avdelning) kan man istället ställa upp måtten bredvid varandra och på detta sätt enklare avgöra skillnader och likheter. Nedan följer denna uppställning.

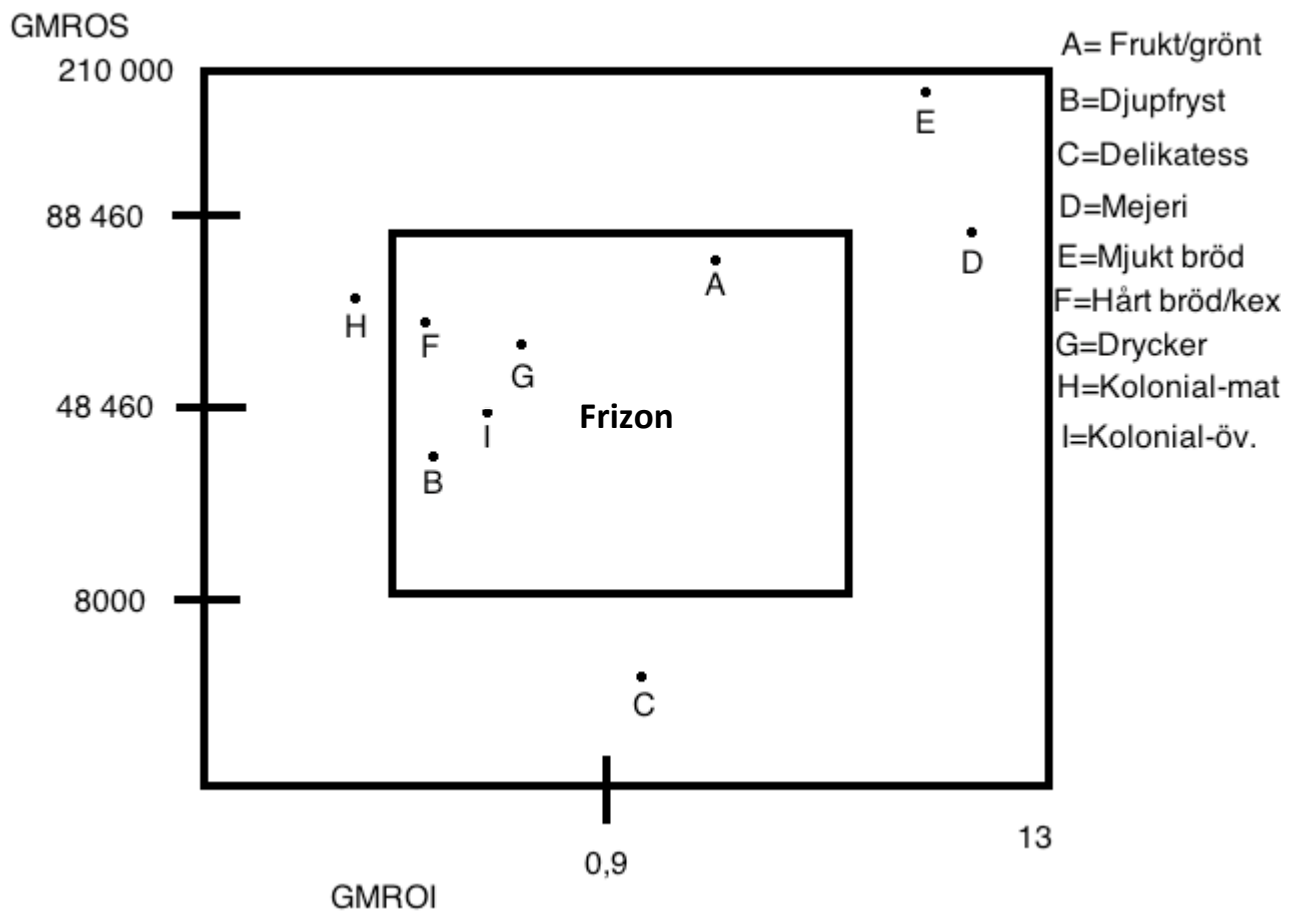
**Produktivetsmodellen - enkel uppställning**

Avdelningar	Bruttomarginal	Säljtryck	Ytproduktivitet	Lagerproduktivitet	GMROI	GMROS
Frukt/Grönt	39,89%	14698	186558	13	5	74413
Djupfrost	25,51%	60836	122004	2	0,5	31126
Delikatess	43,06%	4496	14161	3	1,3	<b>6097</b>
Mejeri	19,46%	7202	451737	62	12	87926
Mjukt bröd	28,40%	21070	714252	33,89	<b>9,6</b>	<b>202819</b>
Hårt bröd/kex	26,65%	10869	21501	2	0,52	57306
Drycker	26,18%	78422	207207	2	0,7	54250
Kolonial mat	26,35%	165294	222442	1	<b>0,35</b>	58620
Kolonial övrigt	30,50%	68490	133885	2	0,59	40837
<b>Hela Butik A</b>	<b>27,73%</b>	<b>53888</b>	<b>174669</b>	<b>3</b>	<b>0,9</b>	<b>48469</b>

Figur 1.9: Produktivetsmodellens mått i en förenklad uppställning.

I tabellen ovan beskrivs avdelningarnas produktivetsmått inklusive måtten för hela Butik A. Måtten för Butik A kommer sedan väl tillhands i fyrfältaren där måtten används som jämförelsetal för att ställa avdelningarna mot varandra och kan på så sätt se hur produktiva respektive avdelning är.

### 5.3 Fyrfältaren



Figur 2.0 Fyrfältaren

Vid en övergripande översikt på 4-fältaren ser man ett tydligt mönster hos Butik A, nämligen att de flesta avdelningarna i Butik A hamnar inom "frizonen". Detta innebär att dessa avdelningar ligger bra till och inte behöver prioriteras till att titta närmare på just nu. Dock kan man fortfarande arbeta mot att bli ännu bättre då den ultimata placeringen är uppe i högra hörnet (högt GMROS & högt GMROI).

Tittar man på avdelning E så har den det bästa av två världerna. Ett högt GMROI och högt GMROS vilket tyder på att det fungerar väl mellan butik och kund. Vid en situation som denna är det viktigt att fortsätta som innan och expandera sortimentet och öka yta. När vi delade med oss av våra resultat till den avdelningsvarige i Butik A stämde det in på det vi kommit fram till, nämligen att varugruppen "mjukt bröd" gick bättre än de övriga.

Avdelning D går också enligt vår undersökning mycket bra. Den är nära att vara en ultimata avdelning. Efter intervjun med den avdelningsansvariga instämmer han helt på våra resultat angående mejeri-avdelningen. Det är enligt honom en väl fungerande avdelning som egentligen bara kan fortsätta som vanligt och möjligtvis expandera sortiment och yta.

Avdelning C går i detta fall sämst. Avdelningar som denna har både lågt GMROS och ett lågt GMROI än övriga avdelningar. I detta fall bör en butikschef tänka över att minska ytan och sortimentet för avdelningen har ett för stort sortiment för vad kunden efterfrågar. Dock är det viktigt att ha i åtanke om dessa produkter på just denna avdelning driver kundström?! I intervjun med den avdelningsansvariga ansåg han att produktivitetens modellen brister i detta anseende. Den är inte lika pålitlig när man jämför avdelningarna med varandra då han menar på att avdelningarna påverkas av olika faktorer. För Butik A är avdelning C delikatessen. Delikatess är en avdelning som normalt sätt har en högre prisnivå då det är färskvaror av hög kvalitet. Denna avdelning brukar också bestå av flera sorters skinka, korv och salami med mera och behöver detta utbud så att inte kunden skall åka till en annan butik. Avdelning C må gå dåligt i förhållande till de övriga avdelningarna men det säger sig själv då högklassiskt kött inte går åt på samma sätt som ett paket mjölk. Dock kan denna avdelning vinna på ett större plan då avdelningen drar kunder till butiken.

Det är viktigt att nämna att vid en undersökning, likt vår, är detta ett resultat för en butik. Skulle man jämföra med någon annan butik med vår exempelbutik är det möjligt att avdelning C (som i detta fall presterade sämst) skulle ha bra GMROS och GMROI-värden. Då det endast jämförts butiken med dess avdelningar är det svårt att se om butiken, jämfört med andra butiker är en mycket lönsam butik eller tvärtom.

Efter en återkoppling med butikschefen om resultatet av produktiviteten hos Butik A anser han att det inte krävs en förändring som läget är nu. Men om det skulle vara upp på tapeten är ett första steg att genomföra en mindre förändring. Därefter måste denna förändring mätas för att säkerställa ett bra/dåligt resultat av förändringen. De förändringar han har i åtanke när det kommer till produktivitet är om vissa produkter tar upp för stor plats och inte behövs i sortimentet. Det är en liten förändring påpekar han. I fallet med deras butik och avdelningen för delikatesser har han samma uppfattning som vi har, att trots avvikelserna krävs ändå en sådan avdelning för kunden efterfrågar det och detta är något de vinner på i längden. Vid frågan hur det kan användas sig av våra resultat svarar butikschefen att de skall ha fyrfältaren i åtanke vid nästa personalmöte och visa övriga anställda hur det går för varje avdelning. Detta

är sedan ett bra underlag för utvecklingsarbetet för butiken och ger indikationer på vad som bör prioriteras. "Nästa steg är att titta närmare på de avdelningar som ligger utanför "frizonen" på vänstersidan", berättar butikschefen.

### **5.4 Sexhörningen**

Alla beslut gällande ändringar i butiken stora som små skall fattas i sexhörningen. Det är en grundregel som butikschefen måste ta hänsyn till.

Efter man har analyserat fyrfältaren måste man ta hänsyn till sexhörningen och se över om man verkligen kan genomföra de förändringar man tänkt sig utefter sexhörningen olika hörn. Det gäller att ha koll på sexhörningen och vilken konkurrensstrategi man har, vart har man valt att placera sig? Och om de ändringar man gör kommer att påverka de olika delarna?

**Läge:** Enligt butikschefen för Butik A ser man "läget" som det främsta konkurrensmedlet på deras rådande marknad. Butiken har inga direkta konkurrenter precis i närheten men uppgiftslämnaren påpekar dock att de flesta har bil i dagsläget och kan ta sig till butiker som ligger en bit härifrån. Hernant och Boström (2010) påvisar att konsumenter väljer oftast den butik som ligger närmast. Detta gör givetvis att "läge" är ett av de främsta konkurrensmedel som man vill nå. Har man läget till sin fördel kan detta i sin tur påverka andra delar i sexhörningen då hörnen blir mer eller mindre viktiga (Butikschefen, Butik A).

**Sortiment:** Sortimentet är butikens hjärta. Har man kommit fram till att man bör minska sitt sortiment då man har en låg GMROS och låg GMROI på just denna avdelning så krävs det att man tänker igenom att just det sortiment man kommer ta bort kan påverka kundernas val av butik. Driver produkterna kundström? Ett konkret exempel kan vara att ta avdelning delikatess i butik A som i modellen visar att de borde minska sin yta och sortimentet. Just delikatess är en sådan avdelning som vanligtvis driver många kunder på grund att deras mångfaldiga val av produkter. Minska man detta sortiment eller yta riskerar man att kunderna väljer en annan butik.

**Pris:** När det kommer till priser så kan en hög bruttomarginal innebära att en butik har för höga priser. Priset kan vara en viktig konkurrensstrategi om man inte har sortimentet och läget. Då är priset avgörande för kundernas val av butik. Ser man till Butik A kan man tyda att delikatess har en hög bruttomarginal vilket kan innebära något för högt pris. I detta fall kan det höga priset bero på att deras delikatessprodukter är närproducerat. Just Butik A kan ta detta höga pris för att kunna värna om områdets tillväxt. Detta är ett exempel på hur butiker

kan man tänka efter att ha kommit fram till att en/flera avdelningar har en lägre GMROI och GMROS.

**Service:** Service är en grundläggande faktor för att kunderna skall kunna handla. Man vill ha det bekvämt. Service kan påverka försäljning som t ex vid delikatessavdelning då man som kund förväntar sig en personlig service. Om du gör det bekvämt för kunden när den skall handla så bidrar detta till att kunden väljer din butik. Detta är ett hörn som är viktigt för butikens välmående och för kundernas tillfredsställelse. Butik A fokuserar mycket på detta och tror de vinner kunder på detta sätt.

**Människor:** Efter intervjun med den avdelningsansvarige ansåg han att människor var deras fördel angående deras uppträdande på marknaden. Det är till butikens fördel om personalen är tillmötesgående, positiva och duktiga på det de gör. Att man som personal är kundorienterad kan i sig bidra till merförsäljning som i sin tur kan leda till en något bättre vinst och lönsamhet.

### **5.5 Sambandet**

Till produktivitetsmodellen krävs egentligen endast fyra olika nyckeltal. Dessa fyra nyckeltal är försäljning, bruttomarginal, yta och lagervärde. Du kan finna dessa i datasystem i din butik och skall vara relativt lätta att få fram. Butikschefer och avdelningschefer arbetar mycket runt dessa siffror då de blir till en hjälper att skapa en riktlinje för arbetet. Några utav dessa nyckeltal är en del av butikens *resultat och balansräkning*. Det hjälper även butiker att jämföra tidigare år med nuvarande år och det som är budgeterat och på så sätt tyda hur bra butikens utveckling har varit. Dessa fyra nyckeltal kan du sedan multiplicera och dividera med varandra och på så sätt få fram en treenighet som består av *produktivitetsmodellen* huvudmått GMROS, GMROI, GMROL. När beräkningarna är klara placerar du ut GMROS och GMROI i en *fyrfältare* där jämförelsetalen består av en butiks avdelningar eller flera butikers snittresultat. Beroende på var i fyrfältaren man hamnar finns olika förslag på åtgärder. Man ska, som butik sträva efter att alltid ha ett högt GMROS (yteffektivitet) då man kan överleva med ett lägre GMROI (lagereffektivitet). Dock skall alla åtgärder och beslut till dem grundas och fattas efter *sexhörningens* olika delar. Tänk efter vad du ändrar och hur det påverkar konsumenternas val och butik. Butik A som alltid har haft ett brett och djupt sortiment vill kanske inte minska sortimentet hos avdelningen delikatess då detta kan riskera att bli mindre konkurrenskraftiga i sexhörningens sortimentshörn. Att förbättra i små steg kan vara ett bra förslag då förändringarna inte blir lika dramatiska för kunden. Glöm inte att ha

koll på den lokala konkurrensen och vad som sker i omvärlden. Att veta och förstå sambandet mellan dessa faktorer kan leda till en ökad *produktivitet och lönsamhet*.

## 6 Slutsats

*I följande avsnitt beskrivs vilka svar som uppkommit under studien samt tankar kring arbetets syfte som sedan mynnar ut i allmänna rekommendationer.*

Syftet med denna rapport var att utgå ifrån produktivitetsmodellen och analysera hur detaljhandelsbutiker kan arbeta med sin produktivitet och lönsamhet och hur modellen kan fungera som ett beslutsunderlag. Vi har kommit fram till att denna modell är bra för butiker att använda sig utav då de fyra nyckeltal som krävs är enkla att hitta i dagens dator- och kassasystem. Då det, idag är en hög konkurrens på marknaden behöver butiker ta till alla knep de kan för att bli så effektiva i sitt arbete som det är möjligt. Det är just här styrkan ligger gällande produktivitetsmodellen och detta är något som modellen kan hjälpa butiker med då den går in på djupet av butiker och belyser tydligt vad det är som behöver förändras för att, som butik bli mer produktiv. Behöver vi minska ytan? Eller minska vårt sortiment? En annan fördel med denna modell är att den även kan användas för att jämföra olika butiker, inte bara avdelningar. Det gör att valmöjligheter blir större och bredare beroende på vad det är man vill få reda på.

Undersökningen som gjorts visar på att man på ett lätt med relativt tidskrävande sätt kan arbeta med produktiviteten genom att använda sig av fyra nyckeltal som skall vara lättåtkomliga för butikschefer i dagsläget. Genom att dessa tal divideras och multipliceras med varandra får man fram viktigt produktivitetsmått som ger indikationer på hur det går för avdelningarna i butiken. Avvikelsena och skillnaderna blir sedan mer tydliga när de ställs upp i en fyrfältare och det kan konstateras vart avdelningarna befinner sig i förhållande till varandra. Det är inte själva beräkningarna i sig som är tidskrävande utan snarare att funderar kring om man borde ta sig an de åtgärder som produktivitetsmodellen visar på. Modellen är pålitlig till stor del men beslutet om ökad produktivitet måste grundas på mer än bara siffror. Butikschefen kan arbeta tillsammans med en/flera avdelningsansvariga för att kunna ta rätt beslut efter produktivitetsmodellen och det bör alltså ske i samverkan med varandra.

Denna studie visar att trots det faktum att produktivitetsmodellen är enkel för butikschefer att använda sig av så krävs det mer än så vid en förändring. Det finns olika faktorer som spelar in och det är viktigt att butikschefer tar hänsyn till sexhörningen då man inte vill förlora sin konkurrenskraftighet. Alltså, innan man beslutar om en förändring är det viktigt att man ser

över *hur* den förändringen påverkar butiken i sin helhet. Det är också viktigt att försöka bryta ner sexhörningen i underkategorier som berör ens egna butik och tänka smått innan man tänker stort.

Vår undersökning bekräftar också att produktivetsmodellen är användbar även inom en butik och kan användas för att mäta effekter av speciella exponeringar av en viss produkt.

Det vi inte visste sedan tidigare är å ena sidan hur lite det är som krävs för att kunna beräkna en butiks produktivitet och å andra sidan hur mycket tankar och funderingar det krävs för att göra rätt saker och göra saker rätt.



## 7 Rekommendationer

*Nedan ger vi våra egna rekommendationer hur butikschefer kan arbeta med produktivitet utifrån produktivetsmodellen.*

- Butikschefer och övriga ansvariga kan ha stor nytta av att utföra beräkningar kring produktivetsmodellen för att stämma av produktivitet i butiken och på så sätt se om någon avdelning avviker stort. Vi anser att en mätning av butikens produktivitet borde ske någon gång per år.
- Man kan även använda modellen och mäta produktivitet och lönsamhet i mindre skalor, exempel produkter på en och samma gavel. Eller jämföra olika exponeringar.
- Butikschefen bör samråda med de ansvarige för respektive avdelning.
- Förändringar i butiken stora som små skall ses efter med hjälp av sexhörningen och fokus skall vara kunden.
- En uppföljning bör ske kort efter själv förändringen för att avgöra om den var positiv eller negativ.

## 8 Käll-och litteraturförteckning

### Litteratur

Andersson. Tomas, Kazemi. Ali, Tengblad. S & Wickelgren. M, (2012) *Ledarskap i butik*, E-bok.

Ax. C, Johansson. C & Kullvén. H, (2010), *Den nya ekonomistyrningen*, Upplaga 4, Författarna och Liber AB

Hernant. M, & Boström. M, (2010), *Lönsamhet i butik: samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*, Liber Stockholm

Jacobsen. D.I, (2011), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB, Lund.

Johansson. C, Johansson. R, Marton. J & Pautsch. G, (2009), *Externredovisning*, Tredje upplagan, Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Thomasson. J, Arvidsson. P, (2010), *Den Nya Affärsredovisningen*, 18:e upplagan, Liber

### Avhandling, artiklar och övriga källor

Grunberg, Thomas & Tangen, Stefan (2003), Produktivitet i fokus del 5- Hur gör man för att förbättra produktiviteten? *Bättre produktivitet 5/2003*

Hernant, M., Andersson, T., & Hilmola, O-P. (2007) managing retail chain profitability based on local competitive conditions: preliminary analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 11 (2007): 912-935. Tillgänglig på Internet: <http://search.proquest.com.libraryproxy.his.se/abicomplete/docview/210908932/fulltextPDF?accountid=13895> [Hämtad 31.01.12]

Hernant, M., (2009) Profitability performance of supermarkets: the effects of scale of operation, local market conditions, and conduct on the economic performance of supermarkets, Stockholm Diss: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI) Engelska 282 s. [Elektronisk] Tillgänglig på Internet: <http://hhs.diva-portal.org/smash/get/diva2:220464/FULLTEXT01>

Ring, L.J. Tigert, D.J., & Serpkenci, R.R., (2002) *The strategic resource management SRM) model revisited*, Tillgänglig på Internet: <http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm>  
[Hämtad 12.01.31]

Tangen, Stefan (2003) Produktiviteten i fokus del 2 – *Vad menar egentligen med begreppet produktivitet?* Bättre produktivitet 3/2003

## 9 Bilagor & Appendix

### *Bilaga "Egna reflektioner kring arbetet Therese"*

Vid arbetets början kände jag mig säker på hur man skriver en akademisk rapport. Vi har under vår tid på programmet fått författa en mängd olika rapporter vilket gjorde att jag inte kände något obehag av stress att prestera en lite längre rapport. Men ju längre tiden gick förstod jag att uppsatsen var på något högre nivå än de flesta rapporterna vi gjort. Att ta del av de vetenskapliga artiklarna var mycket svårare än jag förväntat mig, likaså att försöka få med viktiga och väsentliga delar i vår uppsats. Dock känner jag att jag har lärt mig att använda och ta del av vetenskapliga artiklar och hur man skall använda dem i en akademisk rapport.

Uppsatsen gav många nya lärdomar såsom att leta litteratur från aldrig tidigare besökta databaser och bibliotek. Att kunna urskilja och begränsa sin litteratur. Att hjälpas åt att fördela ut arbetsuppgifter på ett sätt som gör det lika för alla.

Jag känner att jag bidragit bra till att få uppsatsen färdig. Min styrka är att jag kan fördela uppgifter och att få mina uppgifter gjorda. Jag har bidragit med ett kritiskt förhållningssätt till det vi skrivit samt varit bra på att peppa mina gruppkamrater. Det jag kunde gjort bättre är att jag kunde varit snabbare med att hitta lämplig litteratur. Det var en aning stressigt vilket det inte hade blivit om vi börjat tidigare.

Eftersom det inte finns så mycket publicerat kring ämnet tycker jag att vi gjort det bästa av situationen och fått ihop en välskriven och genomtänkt rapport.

Vi kom fram till att maximerar arbetet om var och en skriver på varsitt håll. Det har effektiviserat hela processen och fungerat bra, speciellt i slutet av sista inlämningen där vi hade några dagar då vi inte hade någonting annan planering. Samarbetet har fungerat bra och det har inte varit några problem. Vi känner varandra väl och kan säga till varandra vad och hur vi tycker det borde vara.

Jag upplever också att kontakten med vår handledare varit allt för dålig. Jag tror att vid stora arbeten som detta krävs en handledare som inte arbetar deltid på högskolan i Skövde. Det konstruktiva kritik vi fått har dock varit väl till nytta. Jag är nöjd med vårt slutresultat.

***Bilaga "Egna reflektioner kring arbetet Matilda"***

I det stora hela har vägen till en slutgiltig rapport gått bra för mig och mina gruppmedlemmar. Jag själv har lyckats planera min tid väl trots det faktum att fem månader till en början kändes som längre tid än vad det är. Jag hade inga direkta förväntningar på hur det skulle vara att skriva en b-uppsats. Däremot trodde jag inte att det skulle ta upp så mycket tid som det i slutändan gjorde. På grund av att vi gjort ett antal uppsatser innan under vår studietid så trodde jag att det skulle gå smidigare än vad det gjorde.

Jag tycker att det svåra med att skriva denna typ av rapport är att få tiden att räcka till. Till en början tänkte jag att vi hade massa tid att skriva på men jag insåg sedan att det ändå är kort om tid och det gäller att verkligen planera långsiktigt för att få allting att klaffa. Något annat som jag också känner har varit lite utav en tröskel för mig att komma över har varit att arbeta med vetenskapliga artiklar. Det är verkligen något som jag har kämpat med och det kan ha varit min svaghet under rapportens gång.

Jag tycker alla i gruppen har tagit på sig ansvaret till att göra en bra och godkänd uppsats. Jag anser att vi har lyckats upprätthålla en bra balans och vi har hjälpt varandra om någon av oss har kört fast. Jag känner även att jag har tänkt mycket kritisk till den litteratur vi arbetat med, inkl de vetenskapliga artiklarna.

Jag har lärt mig att väldigt mycket genom att skriva denna typ av uppsats. Jag har lärt mig att planera min tid bättre, att arbeta tillsammans med andra mot ett mål och jag har lärt mig att jag kan mer än vad jag tror. Min styrka är att jag trots ett stressat schema kan behålla lugnet och fokusera på det som behöver göras.

Det har varit en rolig och intressant uppgift att få arbeta så nära inpå en verklig handelsbutik. Jag har insett att mycket utav det vi lärt oss via våra läroböcker stämmer faktiskt överens med hur den verkliga butiken arbetar. Det känns skönt och befriande att få kunskapen om det då jag känner mig mer än väl förberedd på att ge mig in i arbetslivet efter avslutad utbildning.

***Bilaga "Egna reflektioner kring arbetet Olivia"***

Arbetet har för mig varit väldigt givande och vi alla var väldigt intresserade om det vi skulle skriva om vilket kändes roligt och blev aldrig till något jobbigt. Från första början hade vi en grundtanke på vad vi ville skriva om men förstod ganska snabbt att vi var tvungna att tänka om, tänka lite mindre eftersom vi tog oss lite vatten över huvudet. För det vi först hade tänkt var allför djupgående. Så efter lite ändringar hittade vi det som sedan tillslut blev vårt arbete.

Jag var i en jättebra grupp och vi fungerade väldigt bra att arbeta tillsammans. Vi tänkte på ett liknande sätt vilket gjorde att det underlättade när vi var tvungna att ta bort delar eller fatta beslut vad det mest väsentliga var osv. Vi jobbade utefter våra deadlines vilket fungerade bra och vi alla hjälptes åt där det behövdes. Eftersom vi läser butikschefsprogrammet med inriktning ekonomi och med tanke på vad jag vill hålla på med i framtiden så kändes vårt arbete som en riktning åt rätt håll. Att skriva om produktivitet och lönsamhet och att förstå vad dessa innebär är något som jag kommer ha med mig i framtiden.

Det känns som tiden flugit iväg och att det inte var länge sedan vi först började med examensarbetet och det har varit ett tecken på att det har varit roligt. Dock har handledningen känts som att det tog ett tag innan alla var förstådda med vad vi ville få fram med arbetet och på vilket sätt skulle få fram det. Även justeringar och respons kom väldigt hastigt inpå nästa inlämning vilket gjorde att tiden inte räckte till att göra dessa justeringar och detta kändes väldigt stressamt att inte hinna få veta i god tid vad som behövdes göras om, justeras. Att skriva examensarbete har varit så olikt alla andra kurser som vi har läst hittills på denna utbildning. Främst att man själv har fått välja helt vad det är man vill fördjupa sig inom vilket har känts motiverande och roligt. Det som jag kommer ta med mig ifrån detta är all den information och teorier kring produktivitet och lönsamhet men även det egna initiativet och ansvaret och att arbeta i grupp.

**Bilaga "Försäljning, bruttovinst och bruttomarginal per avdelning"**

Benämning		Inkl. moms		Exkl. moms		Andel %		Antal
Kolonial-mat		691860		617279		13,89		34220
Kolonial-övrigt		266655		213325		4,8		24654
Frukt och grönt		509308		454737		10,23		33385
Mejeri		723474		645985		14,53		51105
Drycker		212713		189940		4,27		11813
Mjukt bröd		373294		333318		7,5		15175
Delikatess		66295,7		59193,5		1,33		2075
Djupfryst		310859		277560		6,24		10522
Hårt bröd/kex		97523,7		87080,1		1,96		5754
						<b>Jämfört exkl. moms</b>		
		<b>Marginal</b>						
<b>Vikt</b>	<b>Kronor</b>	<b>Kronor</b>	<b>%</b>	<b>Försäljning</b>	<b>Kronor</b>	<b>%</b>		
67,525	18,04	162671	26,35	574691	42587,8	7,41		
18,265	8,65	65068,5	30,5	205304	8020,59	3,91		
20213,4	13,62	181383	39,89	429349	25388,6	5,91		
37,043	12,64	125736	19,46	600965	45019,8	7,49		
0	16,08	49730,1	26,18	181676	8264,46	4,55		
0	21,96	94649,3	28,4	311479	21839	7,01		
382,045	28,53	25486,6	43,06	60609,7	-1416,2	-2,34		
25,038	26,38	70813,8	25,51	285863	-8302,9	-2,9		
0	15,13	23209,5	26,65	78719,3	8360,83	10,62		

**Bilaga " Resultaträkning i procent"**

<b>Butik A</b>	
<b>Försäljning</b>	
Bruttovinst exkl. IKK	<b>25,20%</b>
Bonus	-0,60%
Bruttovinst inkl IKK	<b>24,75%</b>
Provision	0,34%
Övriga intäkter	0,62%
<b>TOTALA INTÄKTER</b>	<b>25,71%</b>
Personal	-12,43%
Lokalkostnader	-3,27%
Leasing	-0,05%
Reparation & förbrukning	-0,72%
Bil & transport	-0,22%
Reklamkostnader	-0,75%
Reklamintäkter	0,47%
Administration	-0,37%
Övriga kostnader	-2,92%
<b>SUMMA KOSTNADER</b>	
Avskrivningar	-1,05%
<b>TOTALA KOSTNADER</b>	<b>-21,30%</b>
Finansintäkter	0,00%
Finanskostnader	0,00%
<b>RESULTAT</b>	<b>4,42%</b>



***Bilaga "Lagervärde per avdelning vid senaste inventering"***

<b>Avd Benämning</b>	<b>Inv. Inköpsvärde</b>	<b>Förs.exkl.moms</b>	<b>Förs.inkl.moms</b>
1. Kolonial-mat	458691	650 501,11	729523
2. Kolonial-övrigt	109128	175140,64	218926
3. Frukt och grönt	35828,2	58184,57	65166,5
4. Mejeri	102990	131926,98	147758
5. Drycker	60531,3	91349,91	102312
6. Mjukt bröd	9833,42	14825	16603,9
7. Delikatess	18795,6	32608,17	36521,1
8. Djupfrost	138405	193090,22	216260
9. Hårt bröd/kex	44020,8	62859,16	70402

**Bilaga "Resultaträkning och balansräkning, ej fullständig"**

<b>Butik A</b>				
	11-04-	10-04-	09-04-	
<b>RESULTATRÄKNING</b>	01	01	01	
Nettoomsättning (TRK)	58330	57112	55692	
Övrig omsättning (TRK)	0	0	0	
Rörelseresultat, EBIT (TRK)	2799	2654	1978	
Resultat efter finansnetto (TRK)	2709	2639	1980	
Årets resultat (TRK)	2159	2553	1048	
<b>BALANSRÄKNING</b>				
<b>TILLGÅNGAR</b>				
Tecknat ej inbetalt kapital	0	0	0	
Anläggningstillgångar (TRK)	3321	1892	1960	
Omsättningstillgångar	5428	7021	5307	
<b>TILLGÅNGAR</b>	<b>8749</b>	<b>8913</b>	<b>7267</b>	
<b>SKULDER, EGET KAPITAL OCH AVSÄTTNINGAR</b>				
EK (TRK)	3455	2796	1243	
Obeskattade reserver (TRK)	737	1017	1866	
Avsättningar (TRK)	0	0	0	
Långfristiga skulder (TRK)	0	0	0	
Kortfristiga skulder (TRK)	4558	5100	4158	
Skulder och eget kapital (TRK)	8749	8913	7267	
<b>NYCKELTAL</b>				
Antal anställda	17	17	17	
Nettoomsättning per anställd (TRK)	3431	3360	3276	
Personalkostnader per anställd (TRK)	394	374	365	
Nettoomsättningsförändring	2,13%	2,55%	6,41%	
Vinstmarginal	4,84%	4,65%	3,59%	
Soliditet	45,70%	39,78%	35,59%	
Kassalikviditet	77,78%	104,41%	88,48%	

***Bilaga "Intervju 1- Butikschefen"***

- 1. Hur arbetar du med lönsamhet?**
- 2. Ser du några brister gällande lönsamhet?**
- 3. Hur ser era öppettider ut?**
- 4. Vem är den typiska kunden?**
- 5. Är det geografiska läget en nackdel eller en fördel, varför i sådana fall?**
- 6. Hur ser det ut gällande inventarier, kassasystem osv? Är det nytt? Byts det ut ofta?**
- 7. Vad är marknadsföring för dig?**
- 8. Hur styrd är du av ICA-kontoret?**

## ***Bilaga "Intervju 2- Avdelningsansvarig"***

- 1. Som avdelningsansvarig, har du någon utbildning?**
- 2. Vad är produktivitet för dig?**
- 3. Vad är lönsamhet för dig?**
- 4. Hur arbetar du med lönsamhet?**
- 5. Hur mäter du lönsamhet?**
- 6. Hur mäter du produktivitet?**
- 7. Använder du dig av speciella nyckeltal, vilka?**
- 8. Om du märker att en avdelning går dåligt, hur går du tillväga då?**
- 9. Väljer ni att fokusera mer på vissa avdelningar under en viss period eller alla lika mycket? Säsongsbaserat?**
- 10. Vi kom fram till i våra beräkningar att avdelningen, mjukt bröd går väldigt bra. Håller du med om detta?**
- 11. Anser du att någon speciell avdelning går bra resp. dåligt?**
- 12. Hur tycker du att man ska gå tillväga när en avdelning går dåligt?**
- 13. Känner du till produktivitetsmodellen? Om ja, från vart?**
- 14. Vad har du, som avdelningsansvarig för uppgifter?**
- 15. Hur ofta gör ni avstämningar på varje avdelning?**

- 16. Vilket tycker du är det viktigaste nyckeltalet?**
  
- 17. Utifrån vilken konkurrensstrategi såsom läge, sortiment, pris, kommunikation, människor, service osv. sticker ni ut på som kan leda till att ni ökar er produktivitet och vilket av dessa skulle ni vilja förbättra?**
  
- 18. Vilken avdelning i butik har gått med mest vinst resp. sämst under det senaste året?**
  
- 19. Vad använder ni för verktyg för att hitta avvikelser på varje avdelning?**
  
- 20. Anser du att det finns något negativt med att arbeta med produktivitet och tillhörande modeller så som produktivitetsmodeller?**

***Bilaga "Intervju 3 - om Produktivitetsmodellen och hur man går till väga sen..."***

- 1. När man fått fram alla beräkning på butikens produktivitet, hur skulle ni gått tillväga då? Vad skulle blivit ert första steg?, andra steg? O.s.v.**
- 2. Hur skulle ni använda er utav de uträkningar som vi har kommit fram till i Butik A? Vilken nytta har uträkningarna över produktivetsmått?**
- 3. Hur har ni tidigare använt er av modellen? Vad har varit prio ett?**
- 4. Har ni några speciella "regler" som ni tar vid om ni märker det går dåligt/respektive bra för en avdelning?**
- 5. Hur stor betydelse har "Sexhörningen" när man skall ta beslut om förändringar?**
- 6. Hur kan man använda sig av modellen som ett beslutsunderlag?**