

MAGISTERUPPSATS

VÅRTERMINEN

2005

INVESTERINGSPROCESSEN

**- FÖR SMÅINVESTERINGAR I ETT
STORT SVENSKT FÖRETAG I TVÅ
OLIKA LÄNDER**



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

**FÖRETAGSEKONOMISKA
INSTITUTIONEN**

FÖRFATTARE:
ANNELI BRAMSTEDT
LINUS NICKLASSON

HANDLEDARE:
STEFAN YARD

FÖRORD

Vi vill i detta förord passa på att tacka alla er som har varit delaktiga och bidragit till denna uppsats genomförande.

Ett stort tack till Magnus Kerker för många värdefulla diskussioner och förmedlingar ut till lämpliga personer. Vidare vill vi även tacka Joanna Byczynska, Anna Halqvist, Anders Johansson och Holger Wallrapp, vilka har låtit sig intervjuas och som tålmodigt har svarat på alla följdfrågor, kompletteringsfrågor och oklarheter som har dykt upp under processens gång.

Vi riktar ett stort tack till vår handledare Professor Stefan Yard som med sin tålmodighet och sina kloka invändningar har väglett oss i vår resa till denna uppsats färdigställande.

Slutligen är det på sin plats att betona att vi trots all den hjälp vi fått, inte kan lasta någon annan än oss själva för eventuella felaktiga uppgifter. För texten i sin helhet står vi således ansvariga.

Lund i juni 2005

Anneli Bramstedt

Linus Nicklasson

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Investeringsprocessen – för småinvesteringar i ett stort svenskt företag i två olika länder
Seminariedatum:	2005-06-03
Ämne/kurs:	FEK 591, Magisteruppsats, 10p
Författare:	Anneli Bramstedt, Linus Nicklasson
Handledare:	Stefan Yard
Företag:	IKEA
Nyckelord:	investeringsprocess, investeringsbedömning, kalkylmetod, småinvesteringar, IKEA
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att skapa förståelse för hur ett stort svenskt internationellt företag som verkar i olika kulturer och länder arbetar med investeringar samt att analysera använda metoder och processer i avseende att kunna diskutera lämpligheten i dessa och om möjligt ge förslag på förbättringar.
Metod:	För att uppnå uppsatsens syfte har vi använt oss av en kvalitativ fallstudie. Med hjälp av denna har vi studerat vårt valda problem ingående på ett djupt och grundligt sätt. För att få en övergripande förståelse för ämnet har vi gjort en djupgående studie av den litteratur som finns inom området som sammanställts i teorikapitlet. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer som i viss mån anpassats till den intervjuade.
Teoretiska perspektiv:	Den teoretiska referensram som används i uppsatsen omfattar beslutsorienterad investeringsteori, processorienterad investeringsteori och kulturteori för att belysa eventuella komplikationer mellan de undersökta länderna.
Empiri:	Den empiriska presentationen bygger i huvudsak på primärdata som framkommit genom intervjuer med respondenter på IKEA som i sin vardag arbetar med investeringar på ett eller annat sätt. Utöver detta finns det även inslag av sekundärdata för att ge en sammanfattande överblick över företaget.
Slutsatser:	Efter att ha byggt upp förståelsen för hur företaget arbetar med investeringar och efter att ha analyserat använda metoder och processer har vi kommit till ett antal slutsatser som mynnar ut i förslag till hur företaget kan gå tillväga för att förbättra sin verksamhet i de båda länderna. Företaget bör applicera en standardiserad bedömningsmetod som tillsammans med kvalitativa metoder även bör innehålla en kalkylmetod vid bedömningen av småinvesteringar bla. för att underlätta jämförelser mellan länder. Företaget bör initialt applicera payback-metoden fullt ut, då det i viss utsträckning redan använder den. I ett längre perspektiv kan även kapitalvärdesmetoden introduceras som är enkel att använda. Vidare bör investeringsprocessen vid småinvesteringar förändras då den befintliga inte tar hänsyn till någon kalkylmetod och inte heller har en tillräcklig uppföljning. Det visade sig att de av oss befarade kulturskillnaderna som skulle leda till svårigheter för företaget inte finns i den utsträckning som vi hade förväntat oss. Däremot finns det saker som de olika organisationerna kan lära sig av varandra för att förbättra den totala verksamheten. Däribland ingår tex. den tyska delegeringen ut till regioncheferna, vilket Sverige kan lära sig av, men även reducerandet av hierarkin i Tyskland.

ABSTRACT

- Title:** The investment process – for small investments in a big Swedish company in two different countries
- Seminar date:** 3rd of June 2005
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Anneli Bramstedt, Linus Nicklasson
- Advisor:** Stefan Yard
- Company:** IKEA
- Key words:** investment process, investment review, calculation method, small investments, IKEA
- Purpose:** The purpose of this thesis is to create understanding of how a big international Swedish company that acts in different cultures and countries works with investments, and to analyse used methods and processes with the intention of being able to discuss the suitability in these, and if possible, to make suggestions for improvements.
- Methodology:** To reach the purpose of this thesis we have used a qualitative case study. Through this, we have studied our chosen problem in a deep and thorough way. To achieve an overall understanding of the subject, we have made a deep study of the literature that is available within the field, which has been put together in the theory chapter. In conducting the interviews, we have used a semi-structured form, which to a certain extent has been adjusted to the person being interviewed.
- Theoretical perspectives:** The frame of reference that is being used in the essay includes decision-oriented and process-oriented investment theory and culture theory to illuminate possible complications between the examined countries.
- Empirical foundation:** The empirical presentation is primarily based on primary data that emerged through interviews with respondents at IKEA, who work every day with investments in one way or the other. There is also secondary data added to give a comprehensive general survey of the company.
- Conclusions:** After having created an understanding of how the company works with investments and after having analysed used methods and processes, we have come to a number of conclusions that end in suggestions of how the company can act to improve its businesses in the two countries. The company should apply a standardised method of judgement, that together with qualitative methods also should consist of a calculation method by the judgement of small investments, for example to make comparison between the countries easier. The company should initially apply the Payback-method fully, which to an extent they already use. In a longer perspective they can also introduce the Net Present Value Method that is easy to use. The investment process by small investments should also be changed since the existing doesn't consider a calculation method and neither has a sufficient follow-up phase. It has shown that the cultural differences we expected and the complications we thought these would lead to, aren't present to the extent we expected. There are things the two organizations can learn from each other to improve the total business. Among them is the German delegation concerning the contact between the department stores and the regional manager, from which Sweden can learn, but also to reduce the hierarchy in the German organization.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5 MÅLGRUPP.....	4
1.6 DISPOSITION.....	5
2 METOD	6
2.1 BAKGRUND TILL ÄMNESVAL.....	6
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD.....	7
2.3 FALLSTUDIE.....	7
2.3.1 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET.....	8
2.3.2 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER.....	8
2.4 INSAMLING AV PRIMÄRDATA.....	9
2.5 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA.....	10
2.6 VAL AV TEORI.....	10
2.7 DEN INSAMLADE DATANS TILLFÖRLITLIGHET.....	11
2.7.1 VALIDITET.....	11
2.7.2 RELIABILITET.....	11
2.8 KÄLLKRITIK.....	11
2.8.1 KÄLLKRITIK AV PRIMÄRDATA.....	12
2.8.2 KÄLLKRITIK AV SEKUNDÄRDATA.....	12
3 TEORI	14
3.1 DET TEORETISKA KAPITLETS UPPBYGGNAD.....	14
3.2 DEFINITION AV INVESTERING SOM BEGREPP.....	14
3.2.1 KLASSIFICERING AV INVESTERINGAR.....	15
3.3 BESLUSORIENTERAD INVESTERINGSTEORI.....	16
3.3.1 KALKYLMETODER.....	16
3.3.1.1 KAPITALVÄRDESMETODEN.....	16
3.3.1.2 ANNUITETSMETODEN.....	17
3.3.1.3 INTERNRÄNTEMETODEN.....	17
3.3.1.4 PAYBACK-METODEN.....	17
3.3.2 METODPRAXIS I SVERIGE.....	18
3.3.3 METODPRAXIS I TYSKLAND.....	19
3.3.4 KALKYLRÄNTA OCH KALKYLRÄNTEBESTÄMNING.....	20
3.3.5 FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETER FÖR INVESTERINGSKALKYLERINGEN.....	21
3.4 PROCESSORIENTERAD INVESTERINGSTEORI.....	22
3.4.1 INVESTERINGSPROCESSENS FASER.....	22
3.4.2 FINANSIERING.....	24
3.4.3 UPPFÖLJNING.....	24
3.4.4 FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETER FÖR INVESTERINGSPROCESSEN.....	26
3.4.5 RETURN ON INVESTMENT.....	26
3.5 KULTURELLA SKILLNADER MELLAN SVERIGE OCH TYSKLAND.....	27
3.5.1 SVENSK OCH TYSK KULTUR.....	27
3.5.1.1 MAKTDISTANS.....	28

3.5.1.2 OSÄKERHETSUNDVIKANDE	28
3.5.1.3 INDIVIDUALISM VS. KOLLEKTIVISM.....	28
3.5.1.4 MASKULINITET VS. FEMINITET.....	29
3.6 SAMMANFATTNING AV TEORIN.....	29
4 EMPIRI	31
4.1 EMPIRIKAPITLET'S STRUKTUR	31
4.2 IKEA	31
4.3 INVESTERINGSPROCESSEN I SVERIGE	32
4.3.1 KLASSIFICERING I TRE STEG	33
4.3.2 BESLUTSPROCESS I FLERA STEG.....	33
4.3.3 LÅGA INVESTERINGSKRAV	35
4.3.4 INVESTERINGSMÅLEN KOPPLAS TILL DE STRATEGISKA MÅLEN.....	36
4.3.5 VERKSAMHETSKRAVEN.....	38
4.3.6 FINANSIERING AV INVESTERINGAR.....	38
4.3.7 BEDÖMNING AV INVESTERINGAR	38
4.3.8 UPPFÖLJNINGENS OMFATTNING.....	39
4.3.9 UPPKOMSTEN AV INVESTERINGSFÖRSLAG	40
4.3.10 KULTUREN INOM IKEA I SVERIGE.....	41
4.4 INVESTERINGSPROCESSEN I TYSKLAND.....	42
4.4.1 KLASSIFICERING I TVÅ KATEGORIER	42
4.4.2 BESLUTSPROCESSENS OLIKA STEG.....	43
4.4.3 INVESTERINGSKRAVEN ÄR FÅ.....	45
4.4.4 KOPPLING MELLAN INVESTERINGSMÅL OCH STRATEGISKA MÅL	46
4.4.5 TYDLIGA VERKSAMHETSKRAV	46
4.4.6 INVESTERINGSFINANSIERING.....	46
4.4.7 INVESTERINGSBEDÖMNING.....	47
4.4.8 MARGINELL UPPFÖLJNING AV SMÅINVESTERINGAR	48
4.4.9 UPPMUNTRAN AV INVESTERINGSFÖRSLAG	48
4.4.10 FÖRETAGSKULTUREN I TYSKLAND.....	49
4.5 ÖVERGRIPANDE BESKRIVNING AV SKILLNADER OCH LIKHETER.....	50
5 ANALYS	51
5.1 ANALYSKAPITLET'S SAMMANSÄTTNING.....	51
5.2 ANALYS AV INVESTERINGSBEGREPPET	51
5.3 IKEA:S KLASSIFICERING AV INVESTERINGAR	51
5.4 INVESTERINGSBEDÖMNINGEN INOM IKEA	52
5.4.1 ANALYS AV METODPRAXIS I DE BÅDA LÄNDERNA	53
5.4.2 KALKYLRÄNTEBESTÄMNINGEN PÅ IKEA	54
5.5 FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETERNA VID KALKYLERING.....	54
5.6 ANALYS AV INVESTERINGSPROCESSENS FASER	55
5.6.1 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT YARD.....	55
5.6.2 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT BOWER	57
5.6.3 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT JUNNELIUS.....	58
5.6.4 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT NORTHCOTT	58
5.6.5 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT LÖFSTEN.....	59
5.6.6 ANALYS AV IKEA:S INVESTERINGSPROCESS	59
5.7 INVESTERINGARNAS FINANSIERING	60
5.8 SVÅRIGHETER VID INVESTERINGSPROCESSEN.....	61
5.9 ANALYS AV INVESTERINGSKRAVEN	62

5.10 IKEA:S VERKSAMHETSKRAV	64
5.11 ANALYS AV FÖRETAGSKULTUREN	64
6 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG	67
6.1 STUDIENS HUVUDFRÅGOR OCH SYFTE	67
6.2 STANDARDISERAD BEDÖMNINGSMETOD.....	67
6.3 RESULTATEN AV INVESTERINGSPROCESSEN	70
6.4 LÄRDOMAR ATT DRA MELLAN LÄNDERNA.....	71
6.5 ALLMÄNNA SLUTSATSER.....	72
6.6 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	73
KÄLLFÖRTECKNING	75
BILAGA 1.....	79
BILAGA 2.....	81

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1: Hofstedes poängtabell, sid. 29

Figur 1: Sammanfattande teoretisk arbetsmodell för uppsatsen, sid. 30

Figur 2: IKEA:s koncernschema, sid. 32

Figur 3: Kopplingar mellan de strategiska målen och investeringsmålen, sid. 37

Figur 4: Beskrivning av respektive lands organisationsuppdelning, sid. 43

Figur 5: Investeringsprocesser för stora och små investeringar, sid. 60

Figur 6: Förslag på investeringsprocess för småinvesteringar, sid. 71

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel har vi avsikten att skapa en grundläggande förståelse för läsaren. Först kommer vi presentera bakgrunden kring investeringsprocessen och sedan övergå till att diskutera problemet som uppsatsen ska utreda. Därefter följer syftet med uppsatsen och de avgränsningar vi valt att göra förklaras. Sedan presenteras uppsatsens målgrupp och till sist kommer en disposition som förklarar vad uppsatsens olika kapitel behandlar.

1.1 BAKGRUND

Investeringar och investeringsverksamhet i företag är en viktig del av organisationers utveckling för att nå framgång. I princip alla typer av företag och organisationer, stora som små, satsar stora resurser i investeringar (www.scb.se). Investeringar i nya maskiner, fabriker, humankapital etc. är alla exempel på händelser som utvecklar företag mot en önskad framtid. Andra typer av investeringar som sammanlagda också uppgår till stora uppoffringar är de många små investeringar som alla företag genomför. Många av dessa behandlas i praktiken inte som regelrätta investeringar (jfr Alpenberg & Karlsson, 2005) trots att de innebär stora resursuppoffringar för att uppnå framtida avkastning, och därför är att likställa med investeringar (Horngren et al., 2002).

Företag måste ta hänsyn till flera olika variabler vid hanteringen av investeringar (Yard, 2001). Det finns olika sätt att genomföra investeringar och dessa kan leda till olika resultat. Företagen måste även avsätta mycket tid och därmed pengar för att hantera de problem och frågeställningar som uppkommer innan själva investeringen kan genomföras. Det kan vara problematiskt att beräkna en lämplig ränta som avspeglar de uppoffringar etc. som måste göras (Yard, 2001).

Investeringsmetoder och investeringsbeslut har studerats omfattande och mycket litteratur och teori behandlar de utmaningar och problem som finns om ämnet. Åtskilliga författare (Honko, 1972; Renck, 1966; Schneider, 1944; Tell, 1978; Yard, 1987 m.fl.) behandlar olika investerings- och kalkylmetoder och argumenterar för användningen av de olika varianter som finns inom varje område. Den noggranna genomgång av olika metoders användning samt för- och nackdelar som dessa författare presenterar, ligger till grund för det teoretiska ramverk som står till förfogande för de företag som ute i praktiken konfronteras med situationer där de måste beakta investeringar.

Investeringsbeslutet för stora internationella företag påverkas av flertalet faktorer. En av dem kan vara hur de kulturella skillnaderna mellan de olika länderna påverkar multinationella företag vid samordning av aktiviteter på olika marknader. Hur stor påverkan ett lands kultur har på investeringsprocessen för företag är en av de aspekter som kommer att undersökas i denna uppsats med hjälp av vårt fallföretag IKEA, vilket är verksamt i nästan hela världen (www.ikea.com).

Investeringsfrågor är i allmänhet centrala frågor som företag inte gärna lämnar ifrån sig ingående information om. Detta är något vi respekterar och det får effekter på vissa textavsnitt då dessa blir mindre detaljerade än vad de hade blivit vid fullgod insyn i företaget.

Många forskare analyserar utifrån verkligheten hur denna förhåller sig till det teoretiska ramverket. Empiriska enkätstudier gjorda i Sverige visar på den praxis som råder och vilka metoder som anammas ute i praktiken (jfr Renck, 1966; Tell, 1978; Yard, 1987; Sandahl & Sjögren, 2003).

Just denna del av forskningsområdet är belyst ur åtskilliga synvinklar. Däremot är forskningen kring hur själva investeringsprocessen ser ut och hur den ska förstås, mindre utvecklad och behandlad. Därför finns det inte heller ett lika gediget teoretiskt ramverk för hur företag ska gå tillväga med sina investeringsrutiner för att kunna genomföra och följa upp sina investeringar. Många författare berör förvisso något om investeringsprocessen men ofta endast övergripande, då de visar en modell över en investeringsprocess utan att förklara den mer än att kort beskriva de olika delarna av den (jfr Horngren et al., 2002; Nilsson & Persson, 1993; Yard, 2001 m.fl.). Detta kan bero på att processerna inte kan struktureras i den utsträckning som krävs för formalisering. Det finns enbart ett fåtal författare som djupgående behandlar investeringsprocessen och föreslår modeller att följa (Bower, 1972; Hägg, 1977; Junnelius, 1974; Löfsten, 2002 m.fl.). Därför kommer vi i denna studie att lägga tyngdvikten på processen, då det inom detta område finns mer att tillföra och en jämförelse med praxis är ytterst relevant.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

I bakgrunden diskuterades olika frågeställningar som påverkar stora företags sätt att arbeta vad gäller investeringar, vilka som ska genomföras och hur dessa ska genomföras. Dessa frågor blir alltmer viktiga i den snabbt föränderliga och globaliserade värld som företagen verkar i idag. Det finns såväl megainvesteringar som investeringar som görs på lands- eller närområdesnivå och de som betonas mest inom ramen för denna uppsats är de senast nämnda. Det beror bla. på att dessa investeringar är frekvent förekommande och därför är lätta att studera och ha relevanta synpunkter om, samt att processen kan formaliseras då de som nämnts förekommer regelbundet. Investeringar i detta sammanhang kan vara införskaffandet av en ny maskin eller upprustning av en avdelning i ett köpcentra etc. Enskilt sedda spelar dessa investeringar endast en marginell roll, varför det kan tänkas att de inte heller analyseras eller följs upp lika noggrant som megainvesteringar. Om dessa sammanlagda investeringar däremot ses som en grupp som binder mycket kapital, tas de sannolikt på större allvar av företaget än då de behandlas som enskilda investeringar.

Vad gäller uppföljning av investeringar, såväl på ledningsnivå som på mellancheffsnivå, tycks det som företag i allmänhet anser att en investering som redan är genomförd inte kan påverkas. Därför är den inte heller intressant att utvärdera. En bra uppföljning kan dock visa vad i investeringen som stämmer med den ursprungliga kalkylen och bedömningen samt vad som avviker. I avvikelserna kan företaget finna intressant och relevant information, som förvisso inte kan påverka den genomförda investeringen, men som kan vara till hjälp vid framtida kalkyleringar och bedömningar (Honko, 1971; Horngren et al. 1999).

Det finns åtskilliga teoretiska råd och formaliserade synsätt att beakta (Yard, 2001) och det är ingalunda enkelt att argumentera varför en metod eller ett synsätt är bättre än andra. Den utmaning som detta medför återfinns dagligen i åtskilliga företag och därför bör dessa ha utarbetat ett för företaget lämpligt sätt att beakta situationerna och frågorna som uppstår vid en investering. Huruvida det praktiska arbetet stämmer överens med det teoretiskt föreslagna behandlas i denna magisteruppsats.

Fokus i denna uppsats startar i samordningsproblematiken för multinationella företag verksamma i olika kulturer. Vi kommer således att behandla hur företag koordinerar sina verksamheter när de driver handel i olika kontexter och miljöer, samt hur multinationella företag ser till de problem som uppstår när de genomför investeringar i olika kulturer. De länder som studeras är Sverige och Tyskland. En av anledningarna till att välja Tyskland som jämförelseobjekt till Sverige är att Tyskland är Sveriges näst största exportmarknad och en marknad där många svenska företag agerar (www.swedishtrade.se).

Detta arbete behandlar inte enbart den teori och det empiriska stöd som finns hos företag inom Sveriges gränser, utan vi kommer även att låta empiri och teori från Tyskland spela en viktig roll, då de påverkar processen i Tyskland. Det är troligt att de tyska medarbetarna arbetar utefter den teori som brukas vid de tyska universiteten. Även om det finns likheter mellan de teoretiska ramverken så leder länderspecifika skillnader troligtvis till olika tillvägagångssätt. Detta tillägg, anser vi, lyfter relevansen för uppsatsen, då den teoretiska diskussionen inom ämnet hittills ej behandlat förhållandena i Sverige jämfört med Tyskland och vice versa, i tillräcklig utsträckning.

För att belysa uppsatsen med exempel används IKEA som är ett stort, internationellt och globalt verksamt företag. De för fallstudien valda investeringarna att undersöka är i synnerhet de små investeringarna. IKEA:s verksamhet innefattas av åtskilliga investeringar som löpande genomförs på varuhusnivå, vilka anses tillhöra kategorin ”småinvesteringar”. Dessa uppgår som tidigare nämnts till ett stort belopp om de behandlas som grupp och därför är de relevanta för den kommande uppsatsen.

Den ovan förda diskussionen ligger som grund till den av oss genomförda fallstudien av IKEA och har lett oss in på ett antal frågeställningar som vi inom ramen för denna uppsats ämnar att besvara. Dessa är:

- Hur arbetar ett stort internationellt företag som IKEA med, i relation till företagets storlek, små investeringar? Hur ser investeringsprocessen ut och hur arbetar företaget med den? Finns det alternativa arbetsmetoder till hur företaget kan gå tillväga och är det nuvarande arbetssättet kulturspecifikt?

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att skapa förståelse för hur ett stort svenskt internationellt företag som verkar i olika kulturer och länder arbetar med småinvesteringar genom att analysera använda metoder och processer i avseende att kunna diskutera lämpligheten i dessa och om möjligt ge förslag på förbättringar.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsens fallföretag, IKEA, är ett stort företag där investeringar tar sig många olika former. Framför allt är investeringsbeloppen olika stora och det vore felaktigt att jämföra tex. en så kallad megasatsning, där företaget etablerar sig i ett nytt land, med satsningar på lägre nivåer, tex. ombyggnadsprojekt i ett varuhus, utifrån samma kriterier. Säkerligen vore det inte heller relevant att undersöka investeringsprocessen och beaktandet av olika metoder vid en megasatsning då beslutsfattandet endast rör ett fåtal personer utöver ledningen, varför skillnader mellan olika beslut och dylikt skulle visa sig vara små och ej överraskande. Inte heller skulle processen kunna formaliseras då de variabler som styr tex. vid en landsetablering, inte är enhetliga mellan olika länder. Vidare anser vi att små investeringar är intressanta även för stora företag då de i grupp blir tillräckligt stora för att vara relevanta. Eftersom de genomförs kontinuerligt blir det också möjligt att tyda mönster, vilket kan leda till tillförlitliga resultat. Dessa fördelar med uppsatsen skulle vi inte kunna åstadkomma vid en analys av stora investeringar, då det krävs rutiner och en viss intensitet för att kunna se mönster.

För att kunna studera det mönster som vi beskrivit ovan behandlar vi därför i huvudsak investeringar och projekt som inte överstiger 350 000 Euro eller tre miljoner SEK. Detta belopp är satt som gräns av IKEA för investeringar som inte behöver behandlas via en internationell central kommitté. I de tre avslutande kapitlena kommer vi emellertid i viss utsträckning att även behandla stora investeringar. Detta för att skapa förståelse och en så övergripande bild som möjligt.

I studien undersöker vi inte alla länder som IKEA är verksamt i utan begränsar studien till jämförandet mellan Sverige och Tyskland. Vi anser att en djupgående studie av två länder utifrån vår valda teori mynnar ut i mer ingående, hanterbara och därför mer korrekta resultat än vad en generell studie med flera länder hade gjort. Att använda Tyskland som jämförelseland är relevant eftersom marknaden är IKEA:s försäljningsmässigt största. Då vi läser internationell ekonomi med tysk inriktning intresserar detta land oss och det har även bidragit till val av land.

1.5 MÅLGRUPP

Denna uppsats riktar sig främst till studenter med liknande inriktningar, dvs. redovisning och strategic management, och som studerar ämnet investeringsteori. Även personer på företag som arbetar med investeringsfrågor och investeringsprocesser kan finna uppsatsen intressant och lärorik. Eftersom uppsatsen inriktar sig på investeringsarbete i Sverige jämfört med Tyskland riktar den sig främst till företag som bedriver verksamhet i båda dessa länder. Uppsatsen kan även ha ett värde för företag som enbart är verksamma i Sverige, då en väsentlig del rör förhållandena i Sverige. Teoriavsnittet tar upp den relevanta litteratur som finns på området men läsaren bör trots det vara bekant med generella investeringsteoretiska begrepp för att kunna förstå hela arbetet. För den läsare som anser sig kunna den relevanta teorin inom området kan kapitel tre förbises.

1.6 DISPOSITION

Kapitel 1: Inledning

I det inledande kapitlet redogörs för bakgrunden till ämnet och uppsatsen. Vidare görs en problematisering av ämnet med olika frågor och diskussioner som mynnar ut i det syfte som påverkar upplägget i resten av uppsatsen. Avslutningsvis beskrivs de avgränsningar som vi har varit tvungna att göra för att kunna genomföra studien samt den målgrupp uppsatsen vänder sig till presenteras.

Kapitel 2: Metod

Metodkapitlet presenterar den övergripande metodidé som vi har arbetat och skrivit uppsatsen utifrån. Vi motiverar vår valda metod och diskuterar alternativa sätt att besvara vårt syfte. Vidare ges en kort genomgång av de teorival och empirival som vi har gjort.

Kapitel 3: Teori

I kapitlet redogörs för den teori som vi baserar uppsatsen på. En tydlig genomgång av relevant teori för ämnet görs och viktiga begrepp och forskningsfronter presenteras. Slutligen visas en sammanfattning av den referensram som vi har använt oss utav.

Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel ges initialt en grundläggande genomgång av fallföretaget, IKEA. Därefter redogörs för de intervjuer som har genomförts och vad som genom dessa har kommit fram, samt hur Investeringsprocessen i Sverige och Tyskland ser ut.

Kapitel 5: Analys

Med hjälp av den valda teoretiska referensramen analyseras den data som har framkommit från intervjuerna som presenteras i kapitel fyra samt från studien av företaget.

Kapitel 6: Slutsatser och förslag

Slutligen presenteras en diskussion som behandlar de resultat som åskådliggjorts vid undersökningen och analysen, vilket mynnar ut i de slutsatser som vi har kommit fram till utifrån vårt valda syfte. Vi kommer även att ge förbättringsförslag till IKEA samt förslag till fortsatta studier inom området.

2 METOD

Följande kapitel diskuterar vårt tillvägagångssätt vid insamlandet av information till uppsatsen. Det görs en utförlig redogörelse av de metoder och synsätt som varit grundläggande vid studiens genomförande med avseende att beskriva och förklara tillvägagångssättet. Till sist förklarar vi den teori vi valt att använda oss utav.

2.1 BAKGRUND TILL ÄMNESVAL

Vårt gemensamma intresse för investeringar och investeringsteori ledde till att vi bestämde oss för att skriva om just detta. Att vi väljer att studera ett företag ute i praktiken beror på att vi tycker att det är naturligt för oss som studenter i företagsekonomi att empiriskt förankra studien och våra slutsatser. Vidare finner vi det intressant att uppsatser inom vårt valda ämne är få och det valda problemet har ej heller undersökts. Således bidrar vår uppsats med nya resultat, vilket ökar uppsatsens relevans.

Som uppsatsförfattare har vi haft något olika inriktningar på våra studier, då vi fördjupat oss i strategi och styrsystem respektive redovisning med fokus på ekonomistyrning. Detta har inte alls lett till några problem i valet av ämne eller i fråga om samarbetsförmåga, då båda har ett huvudintresse i investeringsanalys och managementfrågor. Våra val av utbildningsinriktning, våra normer, egna traditioner, värderingar och fördomar etc. kommer däremot oundvikligen att påverka vårt sätt att se på saker och ting vid framställandet av uppsatsen. Våra så kallade referensramar kommer därför att forma våra val av perspektiv, metod, teori, resultat etc., dels omedvetet men också medvetet (jfr Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Uppsatsen kommer således att färgas oberoende av den objektivitet vi försöker uppnå vid författandet av denna uppsats. Detta vill vi uppmärksamma läsaren på.

Vidare bör läsaren uppmärksammas på att valet av perspektiv har av oss skett medvetet genom de inriktningar som finns inom det företagsekonomiska ämne som vi fördjupat oss i. Genom den kunskap vi har tillägnat oss, efter att ha studerat investeringskalkylering och ekonomistyrning etc., upplever vi en verklighet som är av avgörande betydelse för den fortsatta uppsatsen (jfr Halvorsen, 1992). Detta innebär att om vi studerat med andra fördjupningar, men fortfarande undersökt samma problem så hade vår verklighet sett annorlunda ut och således också de resultat vi hade erhållit.

Denna bakgrund beskrivs för att läsaren ska kunna sätta de resultat som presenteras i relation till oss som uppsatsförfattare och därmed våra referensramar och perspektiv på ämnet.

2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD

För att kunna svara an till det presenterade syftet, som oundvikligen styr vilken undersökningsmetod som kommer att användas, har den kvalitativa ansatsen valts. Den bakomliggande orsaken till detta metodval är att vi anser den kvalitativa metoden vara bäst lämpad för att uppfylla uppsatsens syfte. Tex. ämnar vi att utifrån ett litet urval av respondenter tränga djupt in i en problematik. Inom den givna tidsramen för uppsatsens färdigställande bedömer vi det vidare vara lämpligast att använda den kvalitativa ansatsen för att nå det djup vi önskar. Av samma anledning koncentreras studien till endast ett företag med två organisationer. Uppsatsen har även den närhet till forskningsobjektet som Holme & Solvang (1997) påpekar är ett kännetecken för den kvalitativa ansatsen. Vi har med hjälp av metoden kunnat studera våra problemställningar djupare och mera noggrant än vi hade kunnat med den kvantitativa metoden. Den kvantitativa metoden utgår ifrån statistiskt mätbara enkätundersökningar och kan inte ta hänsyn till alla de variabler som i vårt fall har spelat en viktig roll.

I enlighet med syftet har vi valt att använda ett deskriptivt synsätt för att presentera teori och empiri. Detta har gjorts för att kunna dra fördel av den data och information som redan finns presenterad. Vi har inledningsvis ingående studerat och fått en god blick över uppsatsämnet och vad för teori som finns att tillgå på området samt valt ut den enligt oss relevanta teorin. Kapitlet med den teoretiska framställningen har sedan utarbetats så att beskrivna modeller och teorier ska kunna appliceras och testas på vårt empiriska material.

Uppsatsens generella uppbyggnad baseras på ett deduktivt synsätt, då vi tagit utgångspunkt i teorin som vi skrev i ett tidigt skede och sedan jämfört den med verkligheten hos vårt fallföretag. Sambanden har vi sedan analyserat och från dessa dragit slutsatser. Därför bygger våra resultat också på ett deduktivt synsätt, som för övrigt förordas av Halvorsen (1992). Detta tillvägagångssätt har vi valt, då vi anser det vara det mest korrekta för att kunna svara an till vårt ställda syfte.

2.3 FALLSTUDIE

Syftet med denna uppsats är att undersöka investeringsprocessen och det gör valet av fallstudie till ett lämpligt tillvägagångssätt då denna ofta används när processer ska studeras (Patel & Davidsson, 2003). Fallstudier har blivit ett vanligt verktyg att använda sig utav och det beror till stor del på att forskare nu för tiden vill titta på helheten. Genom användandet av en fallstudie anser vi oss kunna se helheten som enligt Lundahl & Skärvad (1999) betraktas som väsentligare än de enskilda delarna.

Lundahl och Skärvad (1999) skriver vidare att i en fallstudie granskas ett eller enbart ett fåtal fall, vilka undersöks detaljerat eller i flertalet dimensioner. Ett fall kan bestå av en grupp av något, en enskilda händelse eller ett förlopp. Då investeringsprocessen kan ses som ett förlopp är det ytterligare en motivering till att fallstudie är den lämpliga utgångspunkten. För att få en mer grundlig och djupare insyn i hur processen ser ut, istället för att uppnå ett mer generellt och övergripande perspektiv, har vi aktivt valt att studera investeringsprocessen i enbart ett företag; IKEA.

2.3.1 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET

Enligt Bryman (1995) är det avgörande för en framgångsrik fallstudie att ha stort tillträde till företaget, dvs. undersökningen ska vara möjlig att genomföra utifrån de förutsättningar som satts upp. Det var för oss vid val av fallföretag en viktig utgångspunkt att få genomföra intervjuer med personer som är väl insatta i antingen den svenska eller den tyska organisationen. Utifrån detta krav sökte vi företag.

Anledningen till att IKEA blev fallföretaget ligger i vårt intresse att studera ett företag som är väl representerat i Sverige och Tyskland. IKEA är ett ständigt växande företag och således är investeringar en viktig del av den dagliga verksamheten. Att IKEA har medarbetare i Skåne som är väl insatta i investeringsprocessen gjorde att möjligheten till personliga djupintervjuer fanns samt att vi har kunnat få en inblick i verksamheten. Den positiva inställningen från flertalet medarbetare stärkte vår vilja att samarbeta med det utvalda fallföretaget.

Ytterligare en anledning till att vi har valt att studera IKEA är att vi vill utforska hur företaget arbetar med investeringsbedömning i olika länder. De brister och olikheter som finns kommer vi att diskutera och om möjligt föreslå åtgärder.

2.3.2 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER

Undersökningen genomfördes genom att fem personer på IKEA djupintervjuades med hjälp av semistrukturerade frågor. Respondenturvalet baseras dels på den access vi fått från IKEA, då vår kontaktperson Magnus Kerker hjälpte oss att söka respondenter, men framförallt på att vi önskade intervju personer på olika nivåer och befattningar med olika funktioner inom investeringsprocessen. Personerna som intervjuades har alla anknytning till investeringsprocessen och är väl insatta i dess tillvägagångssätt.

Joanna Byczynska intervjuades den 25 april 2005. Hon arbetar som administrativ chef på IKEA-varuhuset i Malmö sedan januari i år och arbetade innan dess på IKEA i Helsingborg. Hon började emellertid arbeta på företaget redan 1998 i Jönköping, men inte med den tjänst hon innehar i dagsläget. Att vara administrativ chef i Malmö innebär att arbeta som ekonomichef och dessutom vara ansvarig för fastigheten, säkerheten och IT. På IKEA:s övriga varuhus har den administrativa chefen även ansvar för ”recovery”, den så kallade Fyndhörnan. Detta ansvarsområde ligger emellertid under logistiken på IKEA i Malmö.

Magnus Kerker intervjuades den 29 april 2005. Han har, fram tills år 2004, varit verksam på IKEA i Tyskland med tjänsten som controller på landsorganisationsnivå och bidrar därför till det empiriska materialet med sina erfarenheter på den tyska marknaden. Idag är Kerker sysselsatt i Helsingborg för divisionen Retail Europe där han arbetar som överordnad controller med utvecklingsprojekt av olika slag.

Intervjun med Holger Wallrapp genomfördes den 2 maj 2005. Han arbetar på IKEA i Tyskland och därför gjordes intervjun per telefon. Wallrapp arbetade t.o.m. januari 2005 på IKEA-varuhuset i Ulm i södra Tyskland som administrativ chef och var då ansvarig för varuhusets controlling och för dess kostnader. I januari började han arbeta på Tysklands Service Office och är nu controller på IKEA i Tyskland.

Den 10 maj 2005 intervjuades Anders Johansson, anställd på huvudkontoret i Helsingborg. Sedan 2004 arbetar Johansson på central nivå med investeringsförslag av olika sort. Han startade på IKEA 1973 i Älmhult och har därefter arbetat både i Schweiz, Danmark och Tyskland men är nu tillbaka i Sverige. Under tiden Johansson har arbetat på IKEA har företaget expanderat från den skandinaviska marknaden ut till hela världen.

Anna Halqvist arbetar som controller och ställföreträdande finanschef på divisionen Retail Sverige och är placerad på Service Office i Helsingborg. Hon arbetar sedan sju år inom företaget och har under denna tid både arbetat ute på varuhusen och arbetar nu på huvudkontoret. Intervjun skedde den 19 maj 2005 via telefon.

2.4 INSAMLING AV PRIMÄRDATA

För att få fram primärdatan har vi använt oss utav personliga intervjuer och telefonintervjuer. Våra frågor till respondenterna skickades ut i förväg i en intervjuguide som formulerades med utgångspunkt i den teoretiska referensramen, för att de skulle hinna förbereda sig på intervjun. Det finns en risk med att förmedla frågorna innan intervjutillfället, då respondenterna kan tänkas undvika de områden som de inte kan diskutera och härigenom styra intervjun bort från fokus. Vi anser att så inte har skett under någon av intervjuerna utan respondenterna har samarbetat väl genom att låta oss leda intervjuerna.

En viktig anledning till att vi använde oss utav intervjuer och inte skriftliga enkätundersökningar är att intervjuerna kan förse oss med den djupgående och detaljerade data vi behöver för att svara an till syftet. Vi ansåg också att en enkätstudie skulle ta för lång tid att genomföra.

Intervjuförfarandet kan kännetecknas som semistandardiserat, då vi utifrån intervjuguiden diskuterade med respondenten relativt fritt under en till två timmar per intervju. Vi anpassade frågorna till intervjupersonerna och deras arbets- och ansvarsområden. För att svaren inte ska påverkas av vad enbart en person sa, fick de relativt lika frågor och varje fråga ställdes till minst två personer. Vidare skedde intervjuerna på respondenternas respektive arbetsplatser eller via telefon och vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer för att kunna täcka in allt som vi önskade utan att använda oss utav utan en diktafon. Endast under intervjun med den tyska respondenten användes en diktafon för att säkerställa att översättningen från tyska till svenska blev bra. Vi valde att inte använda diktafon till de övriga respondenterna, då de ofta tenderar att bli för formella och mer återhållsamma med sina svar när en diktafon finns. En klar fördel med de personliga intervjuerna var att vi lätt kunde avläsa respondenternas kroppsspråk och härigenom utläsa om de uppfattade alla frågorna och om vissa av frågorna var av känslig karaktär. Trots detta finns det alltid en risk för missuppfattningar och glömska, vilket vi motverkade genom att direkt efter intervjuerna sammanställa vad som framkommit och under dagen renskriva dem.

En del av de genomförda personintervjuerna har kompletterats med hjälp av telefonintervjuer då vissa frågor inte blivit tillräckligt utredda och andra nya har uppkommit under uppsatsens framskridande. För att ytterligare försäkra oss om att den data vi presenterat stämmer överens med den som respondenterna lämnade och att inga oklarheter finns, gavs respondenterna möjlighet att läsa igenom och godkänna det av oss sammanställda empiriska materialet.

2.5 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA

Grundläggande för uppsatsen är vår stora mängd insamlade sekundärdata eftersom teoriavsnittet är uppbyggt kring denna. För att få en djupare insyn och fördjupa våra kunskaper inom området investeringsbedömning har vi studerat redan tidigare publicerad litteratur. Kurslitteraturen vi använt oss av tidigare när vi studerat företagsekonomi berör investeringsprocessen enbart ytligt och går mer in på djupet när det gäller den beslutsorienterade investeringsteorin. Således har vi varit i behov av ytterligare litteratur i ämnet. Sekundärdatan i denna studie består främst utav facklitteratur, artiklar, rapporter och utredningar. För att få en övergripande bild av vårt fallföretag har vi även använt deras hemsida på internet och tryckt material som intervjupersonerna har låtit stå till vårt förfogande.

För att erhålla relevant litteratur har vi använt oss av Lunds Universitets databas Lovisa och artikeldatabasen Elin. Vi har hittat lämplig litteratur genom att söka i de nämnda databaserna och genom att studera källhänvisningar i böcker. Dessutom har vår handledare bidragit med förslag på relevanta författare och böcker. Litteraturen vi har använt har varit på svenska, engelska och tyska. Detta för att få en djupare inblick i hur investeringsbedömning fungerar inte bara i Sverige, utan även i Tyskland.

Vårt teoriavsnitt bygger på ett urval av den funna litteraturen. Till att börja med sökte vi information med en bred inriktning för att få en omfattande bild av ämnet. Vi har sedan valt ut de delar som passar till denna uppsats syfte och problemformulering, detta eftersom mängden litteratur är väldigt stor och vissa delar kan anses vara irrelevanta. Genom att fördjupa oss i dem av oss valda teorierna, har vi skapat den referensram som ligger till grund för uppsatsens analyser och slutsatser.

2.6 VAL AV TEORI

Då denna uppsats syfte bla. är att analysera metoder och processer vid investeringsbedömning har vi valt de teorier om investering som behandlar detta. Således tar vi inte upp all investeringsteori, utan enbart de delar som är relevanta för uppsatsens problemformulering och syfte. Det vi finner väsentligt och som kopplas till syftet kommer vi att ta upp under de tre rubrikerna ”Definition av investering som begrepp”, ”Beslutsorienterad investeringsteori” och ”Processororienterad investeringsteori”.

Vår ambition är att ge läsaren ökad förståelse och en inblick i investeringsteorin, samt att teorin ska fungera som en utgångspunkt för analys- och resultatkapitlen. Vi behandlar inte enbart investeringsteorin utan skriver även om kulturen i de två länder som jämförs; Sverige och Tyskland. För att förstå varför skillnader respektive likheter förekommer behövs en god insyn i kulturen.

2.7 DEN INSAMLADE DATANS TILLFÖRLITLIGHET

2.7.1 VALIDITET

Enligt Svenning (1997) innebär validitet undersökningens förmåga att mäta det vi avser att mäta. Då vi använder oss utav en fallstudie är det sannolikt att vi på ett rättvist sätt fångar verkligheten. Vi anser att uppsatsen, med hjälp av denna metod och den teoretiska framställning som kommer att göras, får en hög inre validitet, då det finns en tydlig koppling mellan teori och empiri. Fokus har legat på att finna ett urval som inte bara är intressant utan framförallt relevant för studiens syfte (jfr Halvorsen, 1992). Respondenterna i urvalet har intervjuats vid en för dem lämplig tidpunkt, vid vilken de ansåg att de kunde svara på frågorna ingående utan att känna sig stressade. Därför anser vi att den inre validiteten i uppsatsen är hög.

Vid användandet av den kvalitativa metoden är det inte helt lätt att få en hög yttre validitet på studien eftersom urvalet, så även i vår studie, inte är stort. Med det urval vi har blir det helt naturligt mindre möjligheter att generalisera de resultat vi får fram än om vi hade valt att göra en kvantitativ studie på samma fenomen. Vi är medvetna om problemet och har därför generaliserat problemformuleringen i den mån det är möjligt. Därmed har i görligaste mån problemet med en för specifik problemformulering som bara överensstämmer med ett företag eller en situation undvikits. För att trots det få upp den yttre validiteten i vår studie har vi fokuserat på att hitta ett bra urval.

2.7.2 RELIABILITET

Det finns svårigheter med att få vår studie tillförlitlig eller reliabel utifrån de krav som metodlitteratur ställer, eftersom tillförlitlighet främst gäller den kvantitativa metoden (jfr Halvorsen, 1992; Holme & Solvang, 1997 och Svenning, 1997). Detta kan i viss mån ursäktas med att den kvalitativa undersökningens resultat inte heller hävdar sig kunna generalisera utan snarare exemplifiera. Anledningen till att vi trots det tar upp diskussionen är främst för att visa på vår egen medvetenhet.

Å andra sidan hävdar vi att det i vår studie finns en viss reliabilitet i den mån att en annan oberoende mätning med de instrument vi har använt, troligen skulle ge liknande resultat om undersökningen skulle göras på vårt fallföretag eller på andra liknande stora internationella företag.

2.8 KÄLLKRITIK

Det är av stor betydelse att alltid hålla sig kritisk till källorna (Rienecker & Stray Jørgensen, 2002). Granskning av källor avser alla slags källor. Vid bedömning av källorna kan följande former av källkritik användas; *samtidskrav* vilket innebär att källorna ska återge iakttagelsen när händelsen fortfarande är färsk i minnet, *tendenskritik* som har som innebörd att granskning av uppgiftslämnarens egna intressen i frågan ska beaktas samt *beroendekritik* vilket medför att källornas oberoende ska kontrolleras (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001).

De källor som förekommer i denna uppsats är både primära, tex. djupintervjuer och telefonintervjuer, och sekundära källor, ex. artiklar och böcker. Nedan kommer vi att genomföra en granskning av dessa.

2.8.1 KÄLLKRITIK AV PRIMÄRDATA

Samtidskravet har inte påverkat det empiriska materialet då intervjupersonerna kontinuerligt arbetar med investeringsprocessen och de olika situationer som den medför. De känner således till nya rutiner och vet vad som är aktuellt inom företaget.

Tendenskritik innebär att intervjupersonerna kan ha vinklat informationen, både medvetet och omedvetet. Informationen vi har fått kan vara något vinklad då det är Kerker som valt ut intervjupersonerna åt oss. Risker är således att han valt att enbart sätta oss i kontakt med dem som han vet delar hans åsikter. Det är inte säkert att alla åsikter på IKEA har kommit till tals. Men eftersom våra intervjuade respondenter i de flesta fall kunde svara utförligt på de frågor vi hade, anser vi trots det att urvalet består av personer med rätt kompetens och kunskap. Det är emellertid viktigt att tillägga att den här studien behandlar tillvägagångssättet och inte respondenternas personliga åsikter. Vi är dock medvetna om att deras åsikter kan påverka vad de berättar om investeringsprocessen. Eftersom vi inte är väl insatta i företaget har vi valt att förlita oss på Kerker och att han har bäst kunskap om vilka personer som besitter information vi behöver.

Då de personer som vi har intervjuat arbetar på olika varuhus och även i olika länder är risken liten att de är beroende av varandra. De intervjuade har velat ha frågorna skickade till sig i förväg och därför finns det dock en liten risk att de har kollat upp vissa saker innan intervjun, och eftersom de arbetar inom samma företag kan de ha inhämtat information från samma källor.

Det finns ytterligare några aspekter som bör granskas kritiskt. Eftersom vi inte använde diktafon finns risken att det kan ha blivit så att allt som sades inte hanns med att skrivas ned. Vi är medvetna om dessa nackdelar men anser att riskerna med att använda bandspelare eller diktafon är ännu större då många hämmas och inte talar lika fritt och öppet. Det kan leda till att viktig information försummas.

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) skriver också att källornas äkthet ska undersökas. Vi anser att de primära källor som framkommer i uppsatsen kan uppfattas som sanningsenliga och trovärdiga.

2.8.2 KÄLLKRITIK AV SEKUNDÄRDATA

Samtidskriteriet innebär att informationen ska vara aktuell och fortfarande tillämpbar. Vid val av litteratur har vi tagit hänsyn till tidsaspekten genom att alltid använda den senaste upplagan av en bok och inte använda källor som är inaktuella och allt för gamla. Viss litteratur är emellertid publicerad för flertalet år sedan. Denna äldre litteratur har tagits med då vi ansett att den kunskap som författarna bidragit med fortfarande är aktuell och kan beskriva dagens situation. Ytterligare en anledning till användningen av litteratur som är relativt gammal är att många författare fortfarande hänvisar till den äldre litteraturen, vilket gör att den fortfarande framstår som relevant.

Den litteratur som har använts får anses vara neutral och inte vinklad då författarna torde ha litet eller inget intresse att påverka läsaren åt en viss riktning, utan vill förmedla sitt budskap på ett objektiva sätt. Vi har använt oss utav flera olika författare för att risken med vinklad information ska minska och på så sätt speglas inte enbart en författares åsikter i uppsatsen.

I viss mån är källorna som använts beroende av varandra eftersom flera författare hänvisar till varandra och mycket litteratur hänvisar till föregångare inom det aktuella ämnesområdet. Vi har varit medvetna om detta problem och intagit en kritisk ställning när vi granskat vårt källmaterial. På det stora hela anser vi inte att det inbördes beroendet har varit så pass omfattande att det har en stor påverkan på studien, och vi finner det inte berättigat att ifrågasätta källornas pålitlighet.

Som ovan nämnts kan språket vara ett ytterligare problem. Vi har använt oss utav tysk litteratur och har förlitat oss på vår egen översättning. Risken finns således för feltolkning från vår sida. Vi har dock gått igenom och kontrollerat varandras översättningar och då vi studerar internationella ekonomiprogrammet med tysk inriktning är vi vana vid att läsa ekonomisk litteratur på tyska.

3 TEORI

Detta kapitel innehåller den teori vi har valt att använda. Kapitlet delas in i sex delar, först presenteras kapitlets uppbyggnad, sedan definieras investeringsbegreppet och därefter beskrivs den besluts- och processorienterade investeringsteorin. Vi kommer sedan in på ämnet kulturella skillnader mellan Sverige och Tyskland samt sammanfattar slutligen vår valda teori och visar hur de olika delarna hänger samman.

3.1 DET TEORETISKA KAPITLET'S UPPBYGGNAD

För att läsaren lätt ska kunna förstå den valda teorin och se sambanden i den, har vi valt att dela upp presentationen så tydligt som möjligt. Den valda indelningen förekommer även i andra skrifter, böcker och uppsatser som behandlar investeringar (jfr. bla. Alpenberg & Karlsson, 2005). Kapitlets första avsnitt som behandlar definitionen av investeringar och klassificeringen av dem, används som en introduktion till ämnet. För att skilja ren investeringskalkylering och dylikt från investeringsprocessen, delas kapitlet upp i en beslutsorienterad och en processorienterad del. Då vi på förhand antar att kulturen i de olika länderna spelar en roll för investeringsplaneringen, redogörs denna i en separat del.

3.2 DEFINITION AV INVESTERING SOM BEGREPP

För att skapa klarhet för läsaren diskuterar vi nedan begreppet och presenterar den definition av begreppet investering som vi i den följande texten använder oss utav. Många författare definierar en investering som en resursupoffring i utbyte mot framtida betalningar (jfr Schneider, 1944; Bierman & Smidt, 1971; Yard, 2001; Horngren et al, 2002). Alpenberg & Karlsson (2005) förklarar vidare att företagen konkret tar resurser från en viss period, och investerar dessa med förhoppningen att kunna skapa en utökad kapacitet för den framtida verksamheten. Den kapacitet som härigenom anskaffas ska vara av varaktig karaktär för att företaget ska kunna ta ut framtida nyttoeffekter av den.

Trots likheterna i definitionen av investeringsbegreppet uppstår det ofta oklarheter i företag vad som ska räknas som en investering och vad som kan betecknas som en transaktion tillhörande den dagliga operativa driften. Segelod diskuterar problemet (1991; Segelod & Hägg, 1992) och menar att det ofta uppstår problem och svårigheter för företagen när de ska behandla mjuka satsningar, tex. marknadsinvesteringar, satsningar i F&U och satsningar på humankapitalet. Dessa resursupoffringar som i högsta grad kan anses vara framtidsfokuserade behandlas ofta som omkostnader och redovisas därför i omkostnadsbudgeten. Detta får till följd att satsningarna aldrig åskådliggörs i investeringsbudgeten och därför ej heller behandlas som investeringar. En anledning till att företag väljer att se de små investeringarna som kostnader kan bero på de skatteeffekter som de uppnår när de på detta sätt sänker resultatet.

Ovan förda resonemang visar således att det i praktiken ibland är svårt att urskilja vad som är en investering och vad som inte är det. Underhållsinsatser eller insatser som är av förbrukningskaraktär kan anses vara långsiktiga uppoffringar. Detta faktum till trots innebär inte nödvändigt att de behöver klassificeras som investeringar av företagen och behöver därför inte heller behandlas som sådana (jfr Alpenberg & Karlsson, 2005).

Definitionen av investeringsbegreppet är således mångfacetterat och problemet med att klassificera uppoffringar som investeringar eller ej, är speciellt och ger användandet av investeringsbegreppet ett vidare område. Då denna magisteruppsats fokuserar på ett stort företags många små investeringar anses det förklarande resonemanget vara av betydande vikt.

3.2.1 KLASSIFICERING AV INVESTERINGAR

Nilsson & Persson (1993) delar upp investeringar i två huvudgrupper, nämligen inriktningsinvesteringar och anpassningsinvesteringar. Dessa kan inte jämföras med varandra på lika villkor då de inte har möjlighet att ge samma avkastningsmöjligheter. Inriktningsinvesteringar genomförs när företaget befinner sig i någon form av stor förändring och investeringarna genomförs för att ta fram nya produkter till den nya verksamheten etc. Anpassningsinvesteringar däremot, genomförs för att företaget ska anpassa sig till den inriktning som har valts. Segelod (1995) benämner investeringarna i denna huvudindelning för bas- respektive tilläggsinvesteringar.

Utifrån dessa två huvuddelar framkommer ytterligare indelningar och klassificeringar av investeringar. Honko menar att investeringarnas indelning i klasser möjliggör för ett systematiskt sätt att jämföra olika investeringsalternativ som normalt inte hänger samman. Han ger exempel på en vanlig indelning i sex olika klasser (Honko, 1971).

- Klass 1: tvingande investeringar
- Klass 2: säkrande av ställning på marknaden
- Klass 3: ersättningsinvesteringar
- Klass 4: kostnadssänkande investeringar
- Klass 5: intäktsökande investeringar
- Klass 6: strategiska investeringar

Med dessa klasser kan vidare jämförelser göras då investeringarnas fördelaktighet bedöms på olika grunder, eftersom de olika klasserna har olika avkastningskrav.

Andra författare har andra benämningar på sina klasser och vissa föreslår fler klasser, andra färre (jfr Junnelius, 1974; Bierman & Smidt, 1971; m fl). Nilsson & Persson (1993) framhäver att investeringar i praktiken klassificeras utefter det syfte som de svarar an till, tex. ersättning.

3.3 BESLUSORIENTERAD INVESTERINGSTEORI

3.3.1 KALKYLMETODER

Vid val av kalkylmetod finns det flera olika metoder som kan anses vara lämpliga. Vi kommer att presentera de oftast förekommande och använda i praktiken. Först beskriver vi tre diskonteringsmetoder och till sist förklaras payback-metoden.

De grundläggande kalkylkomponenter som används för diskonteringsmetoderna är:

Grundinvestering	G
Inbetalningar	I
Utbetalningar	U
Inbetalningsöverskott	$a = I - U$
Restvärde	R
Ekonomisk livslängd	N
Kalkylräntefot	r
Aktuellt år	i

3.3.1.1 KAPITALVÄRDESMETODEN

Kapitalvärdet (KV) räknas fram enligt följande formel:

$$-G + \sum_{i=1}^N \frac{a}{(1+r)^i} + R \times (1+r)^{-N}$$

Vid användning av kapitalvärdesmetoden diskonteras alla betalningsströmmar till en viss tidpunkt. Vilken tidpunkt som helst kan användas, men oftast används nutidpunkten, därför kallas metoden även för nuvärdesmetoden (Andersson, 2001). Vi använder oss emellertid enbart utav begreppet kapitalvärdesmetod för att det inte ska verka förvirrande.

Det kapitalvärde som räknas fram är ett absolut tal och visar att en investering är lönsam och har en högre avkastning än företagets förräntningskrav om värdet blir större än noll. Om ett företag väljer mellan olika investeringsalternativ ska det välja det alternativ som har det högsta kapitalvärdet. För att kunna jämföra investeringar med kapitalvärdesmetoden krävs det att förutsättningarna är likadana för de olika investeringarna. Om upprepade investeringar har olika lång livslängd eller olika stora grundinvesteringar kan en jämförelse med hjälp av kapitalvärdesmetoden bli missvisande. Hänsyn måste då tas till de olika livslängderna och företaget använder då den kortaste livslängden som beräkningsgrund och uppskattar ett restvärde för investeringen med den kortaste livslängden (Andersson, 2001).

3.3.1.2 ANNUITETSMETODEN

Annuiteten beräknas enligt följande:

$$KV \times \frac{r}{1-(1+r)^{-N}} \times a$$

Vid användning utav annuitetsmetoden fördelas inbetalningsöverskotten jämnt över investeringens livslängd och annuiteterna är lika stora varje år. För att investeringen ska vara lönsam och uppfylla företagets förräntningskrav ska värdet, vilket är ett absolut tal, vara positivt (Andersson, 2001). En likhet med kapitalvärdesmetoden är att företaget vid jämförelse av investeringar bör välja den investering som uppvisar högst värde. Annuitetsmetoden är emellertid mer lämplig än kapitalvärdesmetoden vid jämförelse av investeringar med olika lång livslängd. Eftersom det som räknas fram är lönsamheten per år blir denna metod mer tillförlitlig vid en sådan jämförelse. Viktigt är dock att alla förutsättningar är konstanta över tiden, dvs. en ny investering måste över tiden visa på samma betalningsmönster som den föregående (Yard, 2001).

3.3.1.3 INTERNRÄNTEMETODEN

Internräntemetoden beräknar vid vilken räntesats en investering får kapitalvärdet noll, dvs. vid vilken ränta som investeringen når breakeven. Vid användning av en lägre ränta kommer investeringen att uppvisa ett positivt kapitalvärde och vid en högre ränta sker det motsatta, investeringen kommer att framstå som olönsam (Andersson, 2001).

Om internräntan som beräknas är högre än kalkylräntan som företaget använder uppfylls företagets avkastningskrav. Vid val mellan två investeringar kan internräntemetoden leda till felaktig rangordning utav alternativen och till fel slutsatser (Andersson, 2001). Det är bara i fall där inte alla investeringar kan genomföras, som metoden kan leda till felaktiga beslut (Yard, 2001).

3.3.1.4 PAYBACK-METODEN

Payback-tiden beräknas på nedanstående sätt:

$$\frac{G}{a}$$

Payback-metoden innebär att ta reda på hur lång tid det tar innan summan av inbetalningsöverskotten täcker grundinvesteringen. Payback har fördelarna att metoden är enkel, snabb och flexibel. Den går snabbt att räkna ut och företaget behöver inte uppskatta en ränta (Andersson, 2001). Det finns dock flera nackdelar med metoden, bl.a. tar metoden inte hänsyn till att pengar har olika värde vid olika tidpunkter, metoden är oftast inte relaterad till investeringens livslängd och långsiktiga investeringar har en tendens att missgynnas (Yard, 2000).

För att kompensera för paybacks brister används inom vissa företag payback med hänsyn till ränta. Metoden visar hur lång tid det tar för nuvärdessumman av inbetalningsöverskotten att nå upp till grundinvesteringen. Metoden är ett försök att komma till rätta med paybacks brister. Räntan gör att hänsyn tas till pengars tidsvärde. Metoden har emellertid även den flera nackdelar, bl.a. så försvinner den enkla payback-metodens fördelar snabbhet och enkelhet, metoden är mer komplicerad och inte heller denna tar hänsyn till den ekonomiska livslängden (Yard, 2001).

3.3.2 METODPRAxis I SVERIGE

Det finns ett antal historiska och välkända studier som behandlar kalkylmetodpraxis i Sverige genom decennierna (jfr Renck, 1966; Tell, 1978; Yard, 1987; Sandahl & Sjögren, 2002; Segelod, 1995). Rencks studie av 30 stora företag i Sverige på 60-talet är den banbrytande och egentligen första kartläggningen av den kalkylmetodpraxis, som utvecklades efter andra världskriget. Författaren konstaterade att den i särklass vanligaste kalkylmetoden var payback-metoden, följd av internräntemetoden och annuitetsmetoden. Studien visade även att många företag använde sig av mer än en metod i sitt dagliga arbete för att öka tillförlitligheten (Renck, 1966). Detta är för övrigt en observation som återkommer i andra studier (jfr Tell, 1978; Yard, 1987; Sandahl & Sjögren, 2002). Kapitalvärdesmetoden, som har visat sig vara en av de vanligaste i dagens kalkylmetodpraxis, hade ännu inte fått sitt genomslag.

Ett decennium senare genomförde Tell (1978) en replikatstudie, med ett urval som liknade det som Renck använt sig av. Nackdelarna med denna och Rencks studie är att resultaten inte bygger på intervjuer utan studier av företagens investeringsmanualer. De slutsatser som presenteras i studien är att payback-metoden fortfarande framstod som den vanligaste och mest frekvent använda kalkylmetoden. Den största skillnaden mot Rencks studie är att kapitalvärdesmetoden, relativt sett, visade sig öka i användning, främst på bekostnad av annuitetsmetoden (Tell, 1978). En annan skillnad var att företag som enbart använde payback-metoden som kalkylmetod minskade något. Förklaringen till detta är, enligt Tell (1978), att företagen nu hade utvecklat sina kalkylmetoder och ökat kunskapen om innebörden av korrekta beräkningar, vilket lett till ett utökat användande av räntebaserade metoder. Alpenberg & Karlsson (2005) föreslår även att datorernas intrång i den operativa verksamheten möjliggjorde för företagen att effektivt använda mer avancerade beräkningsmetoder.

Yard (1987) studerade de stora företagens kalkylmetoder under mitten av 80-talet, och han konstaterade att stora förändringar hade skett jämfört med Rencks (1966) studie samt att utvecklingen följde den som presenterats av Tell (1978). Payback-metoden var fortfarande vanlig men kapitalvärdesmetoden användes mer än både annuitetsmetoden och internräntemetoden, vilkas användande fortsatte att minska. Yard fann vidare att 60 procent av de tillfrågade företagen nu använde sig av en kalkylräntebaserad metod i första hand, huvudsakligen kapitalvärdesmetoden.

Den senaste studien som behandlar kalkylmetodpraxis i Sverige presenteras av Sandahl & Sjögren (2002). Studien baserar sig på stora börsnoterade företag och resultaten följer det tidigare beskrivna mönstret. Payback-metoden är fortfarande den enskilt mest använda metoden, men utvecklingen går mot ett användande av mer avancerade beräkningsmetoder. I spetsen för dessa mer avancerade kalkylmetoder befinner sig, som vid tidigare studier, kapitalvärdesmetoden. Andelen som använder internräntemetoden har halverats sedan Rencks

(1966) och Tells (1978) studier, från drygt 50 procent till knappt 25 procent. Den enda egentliga skillnaden mot mönsterna i övriga studier är att de riktigt stora företagen ter sig använda internräntemetoden mer än tidigare. I studien framgår även att användandet av andra metoder än de traditionella, så som kassaflödesmodeller och budgetmodeller etc. mer frekvent förekommer.

Det finns åtskilliga förklaringar till varför payback-metoden är den mest frekvent förekommande ute i företagen. Yard (2000) resonerar att metoden fungerar som en okomplicerad metod för att snabbt kunna kontrollera investeringens potential och attraktionskraft. Han menar vidare att osäkerhet om tidsmönstret och kassaflödena kan försvåra uträkningar av korrekta nuvärden, vilket ger ytterligare incitament till att använda payback-metoden. Sandahl & Sjögren (2002) belyser att användandet av metoden vidare kan bero på branschtradition, samt att företagen är intresserade av andra variabler än de som fångas i olika matematiska kalkyler. Payback-metoden uppvisar däremot flera svagheter, vilka belyses av Yard (2001), då en investering tex. inte låter sig jämföras med andra, att betalningsströmmar efter återbetalningstiden inte hanteras och att metoden inte tar hänsyn till förändringar i penningvärdet. Trots dessa fakta, satta i relation till metodens fördelar, främst snabbheten, används den och är den vanligast förekommande ute i de svenska företagen.

3.3.3 METODPRAxis I TYSKLAND

Carr & Tomkins (1998) har studerat hur metodpraxis ser ut i bla. Tyskland. De har låtit fallstudera 71 internationella producenter av bildelar i USA, England, Japan och Tyskland och hur dessa behandlar strategiska frågor och investeringsbedömningar. Författarna når flera slutsatser som skiljer sig från gjorda studier av praxis i Sverige.

Ett genomgående resonemang som Carr & Tomkins för är att Tyskland i större utsträckning tenderar att ha en långsiktig syn på företagande i allmänhet och investeringar i synnerhet. Enligt författarna är inte Tyskland lika påverkat av den kvartalskapitalism som de anglosaxiska länderna och i viss mån även Sverige är. Detta kan till viss del förklaras med att många av de internationella företagen som härstammar från Tyskland fortfarande är i privat ägo och därför inte heller påverkas av aktiemarknaders krav på vinst och snabba resultat. Liknande resultat når Simon (1992) i sin studie av mellanstora företag i Tyskland och England. Han nämner de tyska företagens starka självförtroende, att de ofta är privatägda och att de är välintegrerade mellan sina avdelningar och anställda, som några bakomliggande faktorer till det så ofta förekommande strategiska synsättet.

En följd av detta är att endast 28 procent de undersökta företagen i Tyskland säger sig använda en kalkylräntebaserad metod och endast 16 procent menar att en sådan metod fungerar som en nyckelfaktor vid bedömningen av en investering (Carr & Tomkins, 1998). Detta kan jämföras med den senaste gjorda studien i Sverige där 65 procent av företagen använder sig av någon form av kalkylräntebaserad metod (jfr Sandahl & Sjögren, 2002). Förvisso är den tyska studien presenterad fyra år tidigare än den svenska, vilket till viss del kan förklara den låga andelen företag som använder mer avancerade metoder. Det ter sig trots det som om tyska företag inte praktiserar kalkylräntebaserade metoder i samma utsträckning som svenska företag.

Carr & Tomkins studie visar att även i Tyskland är payback-metoden den enskilt mest använda metoden. Vad som däremot skiljer sig mot svenska företag är den återbetalningstid

som företagen tillåter, vilken uppgår till fem år i Tyskland och ca. tre år i Sverige. Detta är enligt Carr & Tomkins (1998) ytterligare ett bevis på att tyska företag är mer långsiktiga i sitt planerande vad gäller vinstorientering och vinstoptimering. En tysk respondent i studien menade att om han har bestämt sig för att genomföra en investering så verkställer han beslutet. Kalkylen får endast rollen som politiskt dokument. Denna mentalitet är inte unik utan snarare utspridd i tyska företag som, enligt Carr & Tomkins, anser att lönsamhet och vinster är ett naturligt resultat, inte ett mål, av en väl fungerande styrning.

Vad gäller styrningssätt ter det sig, enligt Carr & Tomkins (1998), som att tyska företag i stor utsträckning använder sig mer av strategisk kontroll än finansiell, som är typiskt för de anglosaxiska länderna där även matematiska kalkyleringsmetoder är vanligast. Carr & Tomkins (1994) fastslår även i denna studie att tyska företag är mycket strategiskt inriktade och därför spelar de finansiella målen en mindre roll.

I övrig tysk investeringslitteratur behandlas och föreslås samma slags kalkylmetoder som i svensk litteratur. De presenteras på likadant sätt och de för- och nackdelar som nämns är de som svenska forskare behandlar (Blohm & Lüder, 1995; Gablers Wirtschaftslexikon, 1992 m.fl.).

3.3.4 KALKYLRÄNTA OCH KALKYLRÄNTEBESTÄMNING

Tell (1978) förklarar att kalkylräntan ska avspegla kostnaden för kapital i företaget. Kalkylräntan representerar således den avkastning som kan anses rimlig vid en alternativ kapitalplacering. Vid bestämmandet av kalkylräntan behandlar litteraturen flera olika sätt och teorier, som i huvudsak grundar sig i två olika ansatser (jfr Tell, 1978; Yard, 1987). Den första hämtas från den mikroekonomiska investeringsteorin, vilken innebär att företagets interna produktionsmöjligheter och aktieägarnas preferenser för pengar vid olika tidpunkter bestämmer räntan. Den andra ansatsen utgår ifrån finansieringsteorin och fastställer kostnaderna för de olika kapital som förfogas av företaget för att härigenom bestämma räntan.

Yard (2001) redogör för tre komponenter som hänsyn måste tas till vid bestämmandet av en lämplig kalkylränta. Den första innebär att företaget kompenserar för den väntan som uppstår, då kapitalet binds vid den planerade investeringen. Härtill ska det vidare kompenseras för förlorad köpkraft och den risk som investeringen innebär för kapitalbindningen.

En vanlig frågeställning är huruvida företaget ska räkna med nominella eller reala värden. Vid nominell beräkning tas hänsyn till den inflation som föreligger. Nilsson & Persson (1993) tillför att kompensationen för den framtida förväntade inflationen bör vara en komponent som ingår i den önskade avkastningen på kapitalplaceringen. Den reala beräkningen tar således hänsyn till de reala värdeförändringarna som inte är beroende av inflationen. Förhållandet mellan real och nominell ränta förklaras genom Fisher-sambandet som förklaras så här (Yard, 2001):

q = inflation

r_q = nominell kalkylränta vid inflationstakten q

r = real kalkylränta

Samband: $(1+r_q) = (1+r) \times (1+q)$ eller: $r_q = r+q + r \times q$

Ur sambandet kan således både den reala och den nominella räntan härledas. Enligt Arwidi och Yard (1985) ter det sig som valet mellan nominell eller real ränta inte är en avgörande fråga för företagen, utan detta bestäms ofta av traditionellt bruk och användning. Huvudsaken är att enbart den valda räntan används och till den, den överensstämmande metoden, dvs. nominell ränta till nominell beräkningsmetod och vice versa. Tell (1978) förordar däremot ett användande av ett nominellt resonemang eftersom all budgetering, beräkning och utvärdering av finansiella resultat sker med nominella värden. Vid användandet av en nominell metod underlättas det således att göra jämförelser mellan olika värden.

Åtskilliga studier fastställer att kalkylräntan generellt har legat och ligger på nivåer mellan 15-20 procent och i de fall det tas hänsyn till skatt, mellan 5-10 procent (jfr Tell, 1978; Yard, 1987; Sandahl & Sjögren, 2003).

Mycket litteratur argumenterar vidare att olika kalkylräntor ska kunna ställas till förfogande beroende på vilken typ av investering det rör sig om. Tell (1978) redogör för sina empiriska fynd där många företag hävdar att avkastningskraven ska sättas i relation till typen av investering. Honko (1971) varnar för att sätta för höga kalkylräntor om företaget inte tillämpar en liknande lösning med att dela upp i klasser. Han hävdar att mycket höga kalkylräntor tenderar att gynna små investeringar.

3.3.5 FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETER FÖR INVESTERINGSKALKYLERINGEN

Alla företag använder någon form av metod för att bedöma sina investeringar. De tidigare beskrivna är de i särklass vanligast förekommande, såväl i Sverige som i Tyskland. Det räcker däremot inte att enbart tillämpa dem och blint tro på de resultat som visas, eftersom det förekommer många brister och problem som hänsyn måste tas till. Honko (1971) delar upp investeringskalkylernas begränsningar i två huvudavseenden. För det första avser investeringsplaner och kalkyler framtida händelser och därför måste siffrorna i förväg prognostiseras vilket leder till osäkerhet om utfallet. För det andra finns det alltid fakta och variabler som måste uppskattas och som inte är möjliga att kvantifiera i kalkylerna.

Bergknut et al. (1993) tar upp liknande exempel som Honko och tydliggör svårigheten att göra förutsägelser om framtiden när det gäller konsumenters köpkraft och preferenser, samhällsliga förändringar, konkurrenters beteende etc. Dessa variabler påverkar investeringens inbetalningsöverskott starkt. Bergknut et al. nämner att det finns motsvarande variabler som påverkar utbetalningarna, så som teknologins utveckling, produktionsmedlens tillförlitlighet etc. Vidare nämner författarna några åtgärder som kan tas för att förbättra investeringens möjliga utfall och de rekommenderar användandet av säkerhetsmarginaler och att göra avvecklings- och känslighetsanalyser.

Även skattekonsekvenserna som en investering för med sig måste beaktas vid bedömningen. Om investeringens inbetalningsöverskott påverkar vinsten för företaget blir följden, enligt Bergknut et al. (1993), att den ska beskattas och således ökar företagets inkomstskatt. En investering i anläggningstillgångar kan däremot leda till mindre beskattningar av företaget då vinsten kan dras ner med hjälp av de skattemässiga avskrivningar som investeringen ger upphov till. Yard (1987) föreslår att företagen ska räkna med kalkyler antingen före eller efter skatt. Han påpekar att bristen med en kalkyl före skatt, är att den inte tar hänsyn till de möjligheter som finns i Sverige med att skriva av tillgångar snabbare än den verkliga värdeminskningen. Fördelen med denna kalkyl är att den, av Yard (1987), anses vara mer

robust i förhållanden till förändringar i lönsamheten för ett företag. Kalkylen efter skatt har nackdelen att den förutsätter maximal skattemässig avskrivning, vilket enligt Yard inte görs i svenska företag. Fördelen är att företaget inte behöver arbeta med justeringar av kalkylräntefoten.

3.4 PROCESSORIENTERAD INVESTERINGSTEORI

Vid investeringskalkylering läggs ofta störst fokus på den enskilda beslutssituationen och processen kommer ofta i skymundan (Yard, 2001). Ett investeringsprojekt är emellertid en del av en process och det bör tas i beaktande.

3.4.1 INVESTERINGSPROCESSENS FASER

Hur investeringsprocessen ser ut har olika författare varierande åsikter om. Yard (2001) anser att den består av följande steg:

Initiering → Utveckling → Förankring → Framdrivning → Beslut → Genomförande → Uppföljning

De olika stegen kan ses som kritiska faser i processen från en initial idé fram till genomförandet av investeringen. De har för varje enskild investering olika stort inflytande på huruvida investeringen genomförs eller ej.

En av de mest välkända författarna inom området investeringsprocesser är Bower som 1970 gav ut sin numera välkända bok "Managing the Resource Allocation Process".

Bower delar upp investeringsprocessen i tre faser:

- Initiating phase
- Integrating phase
- Corporate phase

Den första fasen består enligt Bower (1970) utav strategisk planering och är en produktmarknadsorienterad process. Den information som behövs vid strategisk planering är utspridd i verksamheten och således är det ofta lämpligast att delegera denna process till lägre enheter. Bower skriver dock att det inte alltid är det lämpligaste sättet, utan tillvägagångssättet bör anpassas till varje verksamhet. I denna fas bör företaget välja strategier och mål som styr företagets unika kompetenser mot de möjligheter som är betydelsefulla både på kort och på lång sikt. Det är här som själva tanken om en investering tar sin början. Bower menar att alla investeringar härstammar från ett problem och dessa initieringskällor kallar han kostnads-, kvalitets- och kapacitetsproblem. I de fall där kostnadsstrukturen är för hög vill företaget vidta åtgärder för att sänka dessa. Kvalitetsproblem kan uppstå i både produktionen och hos produkten själv, vilket kan motivera nya investeringar. Kapacitetsproblem, tex. kapacitetsbrist, är också ett incitament till investering.

Den andra fasen, integrating phase, ska integrera och skapa ett samband mellan de mindre enheterna och företaget som helhet. Här anpassas de lägre enheternas planer till företagets övergripande mål. Även de övergripande målen modifieras så att de lägre enheternas

möjligheter och risker tas i beaktande. I den här fasen selekteras de projekt som bäst stämmer överens med företagets kriterier och som utnyttjar de lägre enheternas kompetenser på bästa sätt. Här tas information för investeringarna fram samt kriterierna som projekten ska jämföras utifrån fastställs (Bower 1970).

Corporate phase, den tredje fasen, betonar företaget som en helhet. Här sätts företagsmål som syftar till att bevara företagets långsiktiga styrkor. Det är i den här fasen som beslutet om investering sker och de projekt som väljs ut är de som är mest förenliga med verksamhetens övergripande mål (Bower, 1970).

Junnelius (1974) är även han välkänd inom den processororienterade investeringsteorin. Han anser att det inte finns någon allmänt accepterad indelning av faserna som ingår i investeringsprocessen, utan menar att olika författare använder sig av olika indelningar. Han väljer därför att dela upp processen i fyra enligt honom lämpliga faser:

- Initieringsfasen
- Bedömningsfasen
- Fastställningsfasen
- Realiseringsfasen

De tre första faserna har en anknytning till generella beslutsprocesser, medan den sista fasen mer fungerar som en återrapporterings- och feedbackfas. Initieringsfasen innehåller alla de aktiviteter som leder till tillkomsten av en investeringsidé och till idéns omformning till ett konkret investeringsförslag. När ett förslag framställs formellt, tex. skriftligt, bedöms fasen vara avslutad. Då övergår investeringsprocessen till fas två, bedömningsfasen. Det som sker först är att det formella förslaget framförs och därefter omfattar bedömningsfasen alla skeenden fram till att förslaget godkänns eller avslås. I fas tre, fastställningsfasen, utvärderas de investeringsförslag som gått vidare från bedömningsfasen. Förslagen vägs mot tillgängliga resurser och beslut fattas om förslagen ska realiseras eller inte. De investeringsförslag som ska genomföras verkställs därefter i realiseringsfasen. Denna fjärde fas innefattar även uppföljning och kontroll utav investeringarnas såväl ekonomiska som tekniska resultat.

Som framgår ovan så finns det flera olika sätt att dela upp investeringsprocessen i olika faser. Northcott (1992) är ytterligare en författare som behandlar investeringsprocesser och de faser hon finner lämpliga är:

- Projektidentifiering
- Projektdefinition och utgallring
- Analys och godkännande
- Genomförande
- Kontroll och granskning

Som synes så stämmer Northcotts faser i stora drag överens med de faser som diskuterats ovan. De flesta indelningar utav investeringsprocessen som uppkommit efter att Bower delade upp processen påminner mycket om Bowers faser. I en aspekt skiljer sig Northcott emellertid åt från Bower. Bower (1970) betonar att valet av strategier och mål är grundläggande för att sedan fungera som vägledning vid beslutsfattande, och de påverkar således vilka investeringar som genomförs. Northcott belyser istället budgeten och menar att den är en av de faktorer som främst påverkar vilka investeringar som kommer genomföras, eftersom budgeten påverkar hur mycket medel som finns tillgängligt till investeringar (Northcott, 1992).

Som vi har berättat ovan så kommer investeringsprocessen ofta i skymundan och den enskilda beslutssituationen är det som tyngdpunkten läggs på. Detta är på väg att förändras, i dagens forskning fokuseras det istället på investeringsprocessen och företagets strategi (Löfsten, 2002). Det hänger samman med att investeringarna kräver alltmer kapital eftersom det satsas mer på avancerad teknologi. Det är dessutom viktigt att företagets ledning är inkopplad för att garantera att investeringen stämmer överens med företagets strategi. En investering i ex. en maskin får inte ses som en isolerad händelse, utan ska betraktas i förhållande till företaget som helhet. Att företaget använder investeringsmanualer för att säkerställa beredskapen inför framtiden är också en viktig beståndsdel i investeringsprocessen (Löfsten, 2002).

Löfsten menar att investeringsprocessen kan vara väldigt tidskrävande. I svenska verkstadsföretag kan det ibland dröja flera år från det att behovet av en investering upptäcks till investeringen är genomförd. Investeringsbesluten fattas ofta på en hög nivå i företaget eftersom en överblick över verksamheten förutsätts och då investeringsbesluten vanligtvis påverkar företaget på lång sikt. Alla beslut kan dock inte fattas på styrelsenivå, det skulle leda till att kunskapen i företagets olika delar inte tas till vara på. Företagen bör därför på förhand fastställa en gräns, de investeringar som inte kräver utgifter över den fastställda nivån bör delegeras ut i verksamheten (Löfsten, 2002).

3.4.2 FINANSIERING

Finansieringen av investeringar är en fråga som beaktas vid flera tillfällen under beslutsprocessen. När idéer tar sin form, när alternativa lösningar beaktas och när beslut fattas är alla händelser i vilka det är viktigt för företaget att undersöka sina finansieringsmöjligheter. Enligt Honko (1971) delas finansieringskällorna upp i externa och interna källor. Investeringar kan således finansieras genom en ökning av ägarkapitalet genom att företaget gör en nyemission. En ökning av lånekapitalet är ett annat sätt att nå externt finansieringskapital. Detta kan ske antingen genom upptagandet av kortfristigt lånekapital, tex. lån hos kreditorganisationer, eller leverantörskrediter. Ett billigare alternativ är att teckna obligations- eller inteckningslån, vilka betecknas som långfristiga lånekapital. De interna källor som, enligt Honko (1971), står till buds är företagets egna kvarhållna vinster, avskrivningarna eftersom de inte betalas ut av företaget, och så kallad desinvestering, dvs. försäljning av egendom och lager.

Valet av finansieringsform påverkar åtskilliga variabler, inte bara räntekostnaden utan även framtida lånemöjligheter, likviditet etc. I de fall då företag lånar externt för att finansiera sina investeringar spelar soliditetskravet en stor roll. Soliditetsmålet kan således sätta gränser för hur stor skuldsättning företaget tillåter. Ett för strikt soliditetsmål minskar utrymmet för investeringar, framför allt för investeringar med lång ekonomisk livslängd, då dessa genererar mindre betalningsflöden än investeringar med kortare livslängd som är lönsamhetsmässigt jämförbara. Eftersom finansieringen är intimt förknippad med investeringar är detta en viktig fråga för alla företag (Andersson, 1997).

3.4.3 UPPFÖLJNING

En av de viktigare delarna av investeringsprocessen är, enligt teorin, kontrollfasen. Med kontroll avser Honko (1971) bedömning och uppföljning av de tidigare gjorda prestationerna.

Han hävdar vidare att planering och kontroll organiskt hänger samman. Planering kan förvisso fungera utan kontroll men inte vice versa. Uppföljningar av investeringar och projekt förekommer i praktiken inte alls i den utsträckning som teorin föreslår att de ska göra (jfr Honko, 1971; Horngren et al., 2002; Hägg, 1977; Northcott, 1998; Tell, 1978). Bierman & Smidt (1971) menar att det i många fall inte är möjligt att göra mer än en partiell analys vid kontrollen av investeringar, då alla förutsättningar och kostnader inte är kända.

Honko (1971) diskuterar flera olika anledningar till varför investeringskontroll är ovanligt. Det kan bero på att företagen tillämpar ett så kallat "sunk cost"-tänkande, vilket innebär att företagen inte tar hänsyn till de kostnader som tidigare uppkommit för investeringen utan de anses helt enkelt vara förbrukade. Ett sådant synsätt skulle kunna liknas vid det, i kapitalkostnadssammanhang förekommande begreppet, kapacitetsbevarande synsättet där hänsyn endast tas till nuvärdet. Dessa kostnader ligger vidare ofta långt bak i tiden och företagen kan se det problematiskt att konkret behandla belopp som befinner sig där. En annan anledning är att företagen eventuellt kan vara rädda för att hämma investeringsviljan bland de anställda om de tvingar dem till tidskrävande kontroller, som vid avvikelser från plan också innebär att anställda kan hållas ansvariga. Dessa anledningar sammanvägda kan leda till att ansvariga och ledningar kan komma att fråga sig om det är nödvändigt att slösa resurser i form av tid och pengar för att uppnå en kontroll av något de i vilket fall inte kan påverka.

Inte desto mindre är investeringskontrollen, enligt många författare, av stor vikt för företaget. Tell (1978) diskuterar olika typer av uppföljningar och de vanligaste är anslagsuppföljning och lönsamhetsuppföljning. Anslagsuppföljning genomförs antingen utifrån bokförda transaktioner eller utifrån vad Tell kallar engagemang, dvs. bokförda fakturor, utställda arbetsorder etc. Denna typ av uppföljning bör, enligt Tell (1978), genomföras på månatlig basis. Lönsamhetsuppföljningen genomförs normalt ett år efter grundinvesteringen. Det är inte enbart av intresse att mäta och jämföra utfallen av lönsamhetsmått, utan även att kontrollera om tex. produktionsvolym, produktkvalitet eller förbrukning av material har blivit vad som prognostiserats.

Horngren et al. (1999) menar att syftena med att göra investeringskontroller är att mäta om investeringskostnaderna löper tidsenligt och inom budgetens ramar. Ett annat syfte är att jämföra verkliga kassaflöden med prognostiserade, för att motivera försiktiga och ärliga prognoser. Investeringskontroll ska även tillföra förbättring vid prognostiserandet av framtida kassaflöden. Till sist ska en utvärdering av investeringen göras för att analysera om företaget ska fortsätta eller avbryta den.

Northcott (1998) menar att företag bör göra kontroller för att många små avvikelser blir stora i längden, framför allt om det gäller ett större företag som kontinuerligt företar sig många små investeringar. Genom att göra investeringskontroller skapar ledningen även ett incitament hos de anställda att göra korrekta bedömningar av investeringarna innan de genomförs och härigenom skapas en ansvarskänsla. Anställda som vet att de kan komma att hållas ansvariga för resultaten gör vanligtvis mer detaljerade och riktiga bedömningar av de kommande kostnaderna och fördelarna som investeringen för med sig. Vidare föreslår Honko (1971) att företag med hjälp av investeringskontroll, kan mildra effekterna av de eventuella felaktiga beslut som görs. Northcott (1998) tillägger, likt Horngren et al. (1999), att den feedback som tas fram, genom kontrollen kan bidra som värdefull information vid förbättrandet av val vid liknande situationer i framtiden.

3.4.4 FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETER FÖR INVESTERINGSPROCESSEN

Flera problem kan uppstå vid skapandet av en investeringsprocess. Att få alla delar att samverka och sträva åt samma håll är inte enkelt. Honko et al. (1982) redogör för harmoniseringsproblem som ofta uppstår i en investeringsprocess:

Med *strategisk harmoni* menar författarna balansen som ska finnas i företagets strategiska profil mellan olika komponenter. Tex. ska risken som är involverad med de strategiska valen vara i balans med företagets förmåga att bära risk, och dessutom ska ledningen vara villig att bära denna risk.

Ideal harmoni avser harmonin mellan företagets strategi och jakten på och utvecklingen av idéer. Utvecklingsidéer ska vara anpassningsbara till företagsstrategin och stämma överens med ledningens riktlinjer.

Med *antagande harmoni* menas jämvikten mellan antaganden vid investeringsprojektets utgångsläge och investeringsplaner och idéer. Som exempel nämner författarna en teknisk investering som är så fördelaktig i sig själv att företaget investerar utan att utreda marknadens behov och efterfrågan.

Författarna syftar på avvägningen mellan motsägande sakframställningar som påträffas i en investeringsidéns startfas när de beskriver den *objektiva harmoni* som ska råda.

Resursharmoni är balansen mellan investeringens resurser och projektets kompatibilitet. Både personal och materiella resurser inkluderas i begreppet resurser.

Med *processharmonin* menar Honko et al. jämvikten mellan de olika stegen i investeringsprocessen som måste finnas. Företaget ska lyckas med att på ett korrekt sätt fördela de mänskliga resurserna till de olika investeringsfaserna.

3.4.5 RETURN ON INVESTMENT

Return On Investment (ROI) är ett investerings- och verksamhetsmått som visar hur vinsten relateras till kapitalet och fungerar som grund för investeringsbeslut (Anthony & Govindarajan, 2003). ROI används dessutom som samlingsnamn för flera olika avkastningsmått. Många företag väljer att modifiera måttet för att anpassa det till den egna verksamheten och ger då måttet ett annat namn, men ROI är ändå utgångspunkten.

ROI används för att inte bara fokusera på vinsten som en investering för med sig, utan för att även se till hur mycket kapital investeringen binder. Om hänsyn inte tas till kapitalbindningen kan inte olika verksamheter inom företaget eller olika investeringar jämföras med varandra. Ju mer kapital som används till investeringen, desto högre ska vinsten bli. ROI möjliggör således jämförelse, men har även vissa negativa sidor som företaget bör vara medvetet om. Tex. så tar måttet inte hänsyn till icke-finansiella aspekter, det betonar vinst före kvalitet och kan leda till suboptimala beslut för företaget. Om företaget har som ROI-krav att avdelningarna får genomföra investeringar som höjer den egna avdelningens ROI, kan det leda till att avdelningar med lågt ROI genomför investeringar som sänker företagets totala ROI. Även om ROI har nackdelar som bör tas hänsyn till, har det också flera fördelar. Förutom att måttet är lämpligt vid jämförelser, så är det lätt att förstå, kan användas för att utvärdera företaget eller

enskilda avdelningar samt är en bra grund att basera belöningar på (Anthony & Govindarajan, 2003).

3.5 KULTURELLA SKILLNADER MELLAN SVERIGE OCH TYSKLAND

För att förstå de kulturella skillnader som kan uppstå för fallföretaget då det är verksamt i flertalet olika länder och de skillnader som har betydelse inom investeringsverksamheten, kommer vi att presentera kulturen i de två länder som är aktuella för denna uppsats. Svensk och tysk kultur skiljer sig åt på många sätt och bör påverka investeringsprocessen. För att få ökad förståelse för respektive land är det viktigt att känna till det andra landets kultur. Att ta hänsyn till skillnader i kulturen är av stor vikt så skillnaderna inte bara skapar problem i samband med beslutsfattande utan även tas till vara på. Det är viktigt att problemen blir mindre än möjligheterna även när det gäller investeringsplanering.

Kultur är enligt Hofstede (1991) något som är inlärt, det är inte något vi ärver utan ett kollektivt beteende. Att förstå skillnaderna mellan hur olika personer tänker, känner och beter sig är en förutsättning för att ett samarbete ska fungera väl. Att lära in nya tankesätt, känslor och beteenden är väldigt svårt, det som en gång har rotat sig i människans psyke är svårt att bli av med eller ändra. Således måste företag som är verksamma i mer än ett land inse att de inte kan ändra beteendet i övriga länder, utan företaget får se till att göra det bästa av situationen.

Alvesson (2001) menar att kultur är något som är djupt rotat och består till viss del av omedvetna innebörder och idéer. Kulturen har enligt Alvesson betydelse för hur människor tänker, känner och uppfattar verkligheten. Den vägleder men låser även fast handlandet och tänkandet, och hindrar människor från att vara kritiska över hur de beter sig och från att tänka efter varför de fattar de beslut de fattar, något som kan spela roll vid investeringsbedömningen.

3.5.1 SVENSK OCH TYSK KULTUR

Efter en mer allmän diskussion kring begreppet kultur kommer vi nu mer ingående beskriva hur kulturen ligger till grund för skillnader i beslutsfattandet. Dessa särskiljande drag påverkar inte bara vilka beslut som fattas, utan även hur människor beter sig när de arbetar. Hofstede är en av de mest bekanta inom kulturforskningen och den som är mest refererad till. Hans undersökningar från 1968 och 1972 bland anställda på IBM i 50 olika länder och i vilka 11 600 personer deltog, ligger till grund för hans studier (Hofstede, 1980). Undersökningarna får emellertid anses vara generella och inte speciellt djupgående då de genomfördes med hjälp av enkäter. De har vissa brister, tex. att länderna delas in i kluster för att skapa en mer generell bild och att resultaten kan spegla åsikterna vid en viss tidpunkt och därför minska i relevans ju längre tiden går. Att dela in i kluster har vissa nackdelar då det även inom klustret kan finnas skillnader, tex. bland de nordiska länderna som ingår i ett gemensamt kluster. Trots sina brister är studien ändå unik i sin omfattning och få likartade undersökningar har gjorts. Hofstede har delat upp kulturskillnaderna i fyra olika dimensioner och dessa kommer vi att använda oss av vid förklaring av de kulturella skillnaderna.

3.5.1.1 MAKTDISTANS

Med maktdistans avses avståndet och skillnaden mellan chefer och medarbetare. Denna dimension avspeglar olika länders svar på frågan hur det faktum att människor är ojämlika ska hanteras (Hofstede, 1991). Enligt Hofstedes undersökningar har Tyskland (dåvarande Västtyskland) något större maktdistans än Sverige, men båda länderna anses ha relativt låg maktdistans. Det innebär att underordnade tenderar att ifrågasätta ledarnas beslut och cheferna konsulterar ofta sina anställda. Cheferna anser att de är toleranta beslutsfattare och vågar erkänna att de behöver stöd.

Detta stämmer väl med Dauns (1998) beskrivning av svensken som en demokrat som tycker att allas åsikter ska höras. Enligt Hofstede (1980) är det svårare för en chef i ett land med hög maktdistans att gå till ett land med lägre maktdistans än tvärtom. Det beror på att det är mycket svårare att lära sig de mer mjuka värderingarna, än vad det är att bli mer autokratisk. Hofstedes slutsats att Tyskland har relativt låg maktdistans håller inte Schroll-Machl (2003) med om. Hon anser att distansen mellan chef och medarbetare är stor och det beror bl.a. på användningen av "Sie" och "du". Detta faktum bör få återverkningar i investeringsprocessen. Titlar används i väldigt stor utsträckning och det påverkar hur tyskarna ser på varandra. De finner det viktigt att skilja på arbetsliv och fritid och tror att om distansen minskar, så kommer det leda till att det blir svårt för chefen att förbli ledare och bestämma över medarbetarna.

3.5.1.2 OSÄKERHETSUNDVIKANDE

Dimensionen osäkerhetsundvikande beskriver hur stor tolerans människor har för det oförutsebara, dvs. hur hotad en människa känner sig inför okända eller osäkra situationer. Länder med lågt osäkerhetsundvikande är mer villiga att acceptera förändringar och behovet av lagar och regler är litet, vilket även påverkar ledarskapsstilen. Medarbetarna förväntar sig inte detaljerade angivningar och chefen förväntas inte sitta med all kunskap. Okända risker tolereras och varje dag tas som den kommer. Enligt Hofstedes osäkerhetsskala har Sverige väldigt låga poäng och Tyskland betydligt högre (Hofstede, 1991).

Att tyskar har ett stort behov av regler skriver även Schroll-Machl (2003). I Tyskland och även i tyska företag finns det otaliga regler, föreskrifter, förordningar och lagar, vilket tyskarna anser vara positivt. De föredrar strukturer och finner att de minimerar negativa risker.

3.5.1.3 INDIVIDUALISM VS. KOLLEKTIVISM

Individualism beskriver styrkan i banden mellan individerna i samhället. I länder med hög individualism förväntas var och en sköta sig själv och även sina närmsta familjemedlemmar. Individerna vill ha stor frihet och kunna utföra arbetet på sitt eget sätt. Alla ansvarar för sig själva och individens intresse anses viktigare än gruppens. Kollektivism är raka motsatsen, graden av kollektivism är hög i samhällen i vilka människor ända från födelsen integreras i starka och sammanhållna grupper, vilka skyddar individen hela livet. Enligt Hofstedes studier får både Sverige och Tyskland höga individualism-poäng, Sverige anses dock vara något mer individualistiskt än Tyskland (Hofstede, 1991).

Hofstedes åsikter stämmer inte helt med Dauns (1998). Han anser att svenskar ofta eftersträvar att bli medlemmar i formella grupper och dessa grupper är en viktig resurs för den som eftersträvar inflytande och makt. Dessutom så är kollektivet alltid överordnat individen när det gäller makt. Schroll-Machl (2003) delar Hofstedes åsikt att tyskar är individualister, de är enligt författaren relativt oberoende av varandra. I Tyskland värderas det högt att vara personligt oberoende och självständig.

3.5.1.4 MASKULINITET VS. FEMININITET

Maskulinitet innebär att materiella värden anses vara viktiga och varje person försöker hävda sig själv och känna erkännande. Femininitet innebär tvärtom att livskvaliteten samt omsorg om andra står i fokus. Mjuka värderingar, demokrati och delegerat ansvar är också typiska kännetecken för femininitet. Enligt Hofstede är Sverige det land som är minst maskulint bland de 50 länder som undersökts. Tyskland däremot anses vara väldigt maskulint och kommer på plats nio på listan över de mest maskulina länderna (Hofstede, 1991).

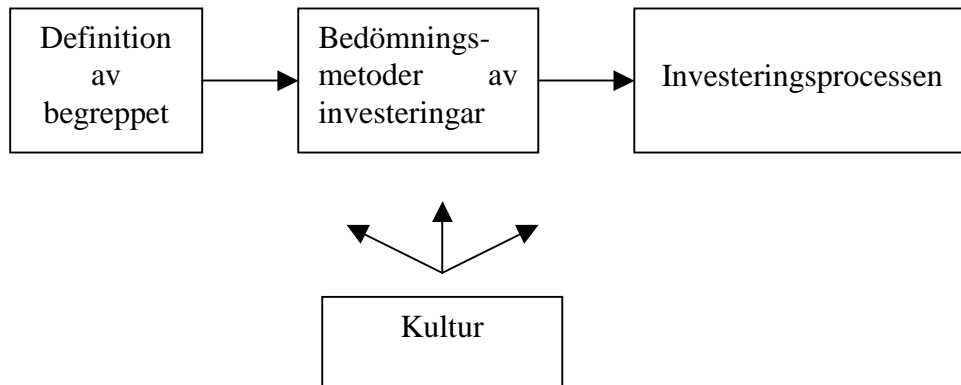
Hofstede menar att försök att vara bäst förlöjligas i feminina länder. Det stämmer även med andra författares åsikter. Gaunt & Löfgren (1984) skriver att rädslan för att väcka avund är stor i Sverige och svensken bör helst hålla tyst om framgång och förmögenhet. Jantelagen har stor betydelse. Att svenskar inte vill anse sig som förmer beskriver även Hannerz (1983), ordet lagom är ett typiskt drag för svenskar.

Tabell 1: Hofstedes poängtabell

Poäng enligt Hofstedes studie				
	Maktdistans	Osäkerhetsundvikande	Individualism	Maskulinitet
Sverige	34	29	71	5
Tyskland	35	65	67	66

3.6 SAMMANFATTNING AV TEORIN

De ovan förda teoretiska resonemangen utgör tillsammans en grund för uppsatsen. Den grundläggande tanken med kapitlet har varit att förse läsaren med en fyllig teoretisk bas som är till hjälp för att svara an till det valda syftet. För att sammanfattande kunna knyta an till detta redovisas nedan en modell med de begrepp som fokus har lagts på i arbetet och till vilka teorier har beskrivits.



Figur 1: Sammanfattande teoretisk arbetsmodell för uppsatsen

De delar av teorin som inte rör investeringsprocessen direkt, beskrivs för att ge en komplett bild av det studerade. En klar definition av investeringsbegreppet underlättar inte enbart för läsaren och fallföretaget utan även för oss som uppsatsförfattare i arbetet med uppsatsen.

Beskrivningen av kalkylmetoderna utgör den använda basen som knyter an fallet till den beslutsorienterade delen av investeringsproblematiken som alla företag står inför. Under den processorienterade beskrivningen finns åtskilliga viktiga delar för uppsatsen. För att visa på den oenighet som finns bland forskare i ämnet har olika processmodeller lagts fram som alla har olika antal faser eller lägger vikt vid olika tillfällen i processen.

Den avslutande genomgången av kulturteorin är relevant, då vi på förhand antar att detta spelar en roll för ett multinationellt företag som verkar i olika kulturer. Eftersom ett företag som IKEA säkert dagligen stöter på vissa typer av problem som kan vara relaterade till kulturella skillnader är kulturteorin inte enbart relevant i sig, utan påverkar troligen också övriga delar inom investeringsplaneringen i olika utsträckning.

4 EMPIRI

I detta fjärde kapitel beskrivs först kapitlets uppbyggnad, sedan presenteras det fallföretag vi använt och fördjupat oss i. Därefter följer en sammanställning av de genomförda intervjuerna. För att ge en tydlig bild av hur investeringsprocessen ser ut i de båda länderna samt för att underlätta förståelsen för läsaren presenteras IKEA i Sverige och i Tyskland var och en för sig. Till sist sammanfattar vi de för uppsatsen mest relevanta skillnaderna och likheterna.

4.1 EMPIRIKAPITLET'S STRUKTUR

För att enkelt åskådliggöra företagets olika landsorganisationer för läsaren och för att minimera risken att dessa ska blandas ihop presenteras de var för sig. De två delarna är uppbyggda på samma sätt för att ytterligare underlätta så att likheter och skillnader förtydligas. Presentationen börjar med en genomgång av investeringsprocessen, hur organisationen klassificerar sina investeringar och hur beslut om investeringarna tas. Därefter behandlas hur investeringsmålen kopplas till de strategiska målen, varefter verksamhetskraven redogörs. Finansieringen av investeringar visas innan bedömningen och uppföljningen går igenom. Slutligen behandlas investeringsförslagen och företagskulturen. För att tydligt visa på de viktigaste likheterna och skillnaderna mellan de två länderna, presenteras dessa kort som en avslutning på kapitlet.

4.2 IKEA

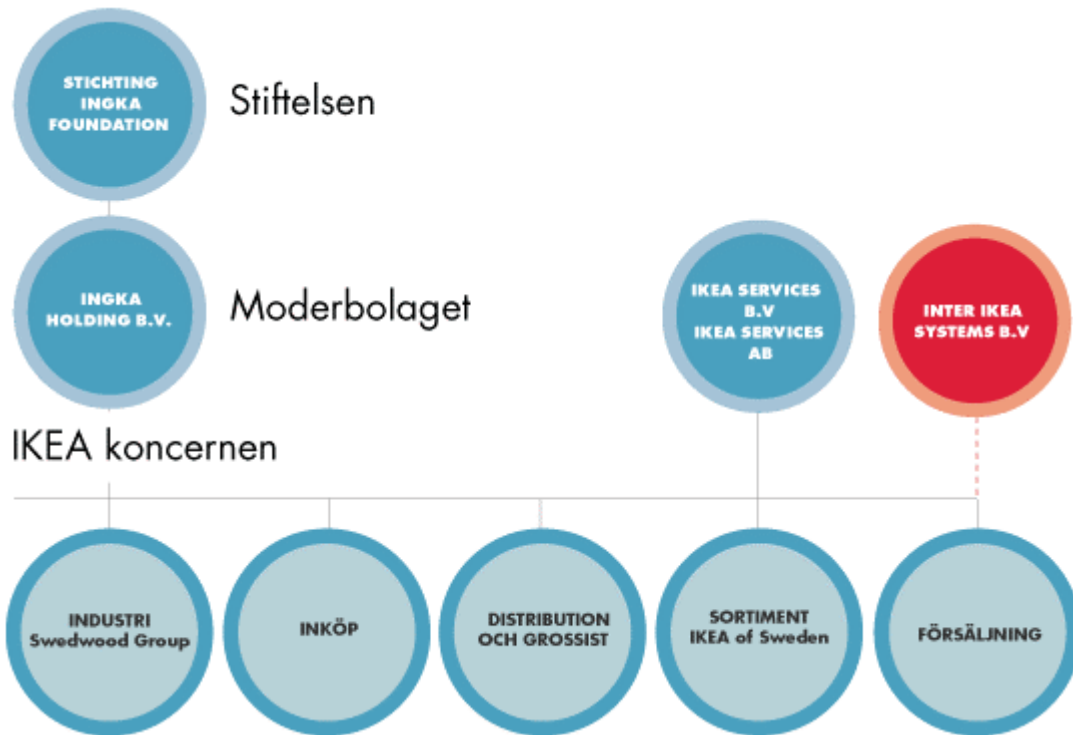
IKEA grundades 1943 av den då 17-årige Ingvar Kamrad. Först 1947 började IKEA att sälja möbler och i början av 1950-talet övergick företaget till att enbart sälja lågprismöbler. Möblerna såldes emellertid via postorder, men 1958 öppnades det första IKEA-varuhuset i Älmhult. IKEA expanderade snabbt och 1963 invigdes det första varuhuset utanför Sverige, i Oslo. Tyskland är i dagsläget IKEA:s största marknad och där öppnades det första varuhuset 1974 i München (www.ikea.com).

IKEA:s affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment med form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem. För att nå upp till sin affärsidé har IKEA valt att tillverka sina produkter i stor skala och köpa in allt råmaterial i stora mängder. IKEA differentierar sig från andra möbelkedjor genom att sälja alla möbler packade i platta paket som kunden får hämta på "tag-det-själv-lagret" och sedan montera ihop själv (www.ikea.com).

Under de sista tio åren har omsättningen ökat stadigt. 1994 var IKEA-koncernens omsättning 3,8 miljarder Euro och föregående år (2004) uppgick omsättningen till 12,8 miljarder Euro. Största delen av omsättningen sker i Europa, 81 procent, därefter följer Nordamerika med 16

procent och Asien och Australien uppnår tillsammans tre procent av omsättningen. Koncernen sysselsätter omkring 84 000 medarbetare i 44 länder och i likhet med omsättningen så finns de flesta medarbetarna i Europa (68 000). Som nämndes ovan så är Tyskland IKEA:s största marknad och 20 procent av försäljningen sker där. De två största försäljningsländerna är efter Tyskland Storbritannien (tolv procent) och USA (elva procent) (www.ikea.com).

Ingvar Kamprad har för att skapa en långsiktig, oberoende samt säker ägarbild och organisation delat upp IKEA på följande sätt:



Figur 2: IKEA:s koncernschema

IKEA-koncernen ägs av Stichting INGKA Foundation, som är en stiftelse med säte i Holland. Styrelsen består av sju medlemmar, bla. Ingvar Kamprad, och tillhör INGKA Holding B.V. (www.ikea.com).

4.3 INVESTERINGSPROCESSEN I SVERIGE

Den grundläggande faktor som på IKEA:s varuhus i Sverige leder till ett investeringsbeslut är ett uppdämt investeringsbehov. Detta behov kan uppstå på två sätt; antingen genom att personalen upplever ett behov eller genom önskemål från kunderna, tex. att klagomål framförs att kundvagnarna behöver bytas ut. Ett annat behov som kan leda till en investering är enligt Anna Halqvist, controller på landskontoret Service Office Helsingborg, om den operativa driften kräver det.

Investeringsförslagen på varhusen framförs av personalen på de enskilda avdelningarna. Alla har således möjlighet att framföra sina åsikter. De framlagda förslagen förbereds och bearbetas fram och tillbaka mellan den administrativa chefen och avdelningen som lagt fram

förslaget. Efter detta studeras gamla prisuppgifter för att veta vad som är ett rimligt pris för investeringen. Joanna Byczynska, administrativ chef på Malmö-varuhuset, anser att det är viktigt att ifrågasätta för att förmå avdelningarna till att verkligen försöka tjäna så mycket som möjligt på investeringarna och för att förbli kostnadsmedvetna och affärsmässiga.

Verksamheten ute i varuhusen i Sverige styrs utefter en treårig plan som i grova drag visar den utveckling som varuhuset önskar. Byczynska gav som exempel att varuhusets produktivitet ska förbättras eller att varuhuset ska ha en fortsatt positiv försäljningsutveckling. Målen är endast övergripande och inte specifika. De bygger på den landsövergripande Masterplanen som fastställs centralt och på de finansiella måltalen. Den långsiktiga planen förklarar inte hur dessa mål ska uppnås men ger en fingervisning vad verksamheten kommer att styras mot.

4.3.1 KLASSIFICERING I TRE STEG

För att kunna hantera olika typer av investeringar klassificeras dessa i tre steg beroende enbart på hur mycket kapital dessa binder. Investeringar som inte uppgår till mer än 20 000 SEK har varuhusen egen fullmakt att behandla och genomföra utan tillåtelse ifrån högre instans. Denna typ av investeringar kostnadsförs direkt och eftersom varuhusen själva ansvarar för dem tas således också besluten om dem på decentraliserad nivå. Halqvist tryckte på att gränsen är flytande och även dyrare investeringar godkänns på varuhusnivå så länge varuhuset når sina finansiella mål och håller sig inom den kostnadsram som de årligen får godkänd av Service Office. Även Byczynska påpekade att det är av stor vikt att varuhusen i Sverige håller sig inom kostnadsramen och uppnår måltalen. Sålunda genomförs inte investeringar som inte ryms inom den nämnda ramen. Gränsen på 20 000 SEK gäller anläggningstillgångar, för running operation costs finns ingen övre gräns, utan dessa ska rymmas inom varuhusens uppsatta måltal.

Nästa steg i klassificeringen är de investeringar som benämns centrala projekt. Projekten, vilka får uppgå till tre miljoner SEK, godkänns centralt av ISFAB:s (IKEA Svenska Försäljnings AB) styrelse och mer i detalj på landsnivå på varje lands Service Office. Dessa investeringsbeslut, likaså besluten om måltalen, sker således på denna centrala nivå. Måltalen är de krav som varuhusen måste uppnå. De sätts för varje verksamhetsår och är varuhusspecifika.

När en investering överstiger tre miljoner SEK är det Investment Committee som ansvarar för att ta beslut huruvida den ska genomföras eller inte. Dessa investeringar syns först i det operationella resultatet inklusive extraordinära kostnader för ISFAB och klassas som extraordinära kostnader.

4.3.2 BESLUTSPROCESS I FLERA STEG

På de enskilda varuhusen tas som ovan nämnts eget ansvar för investeringar inom kostnadsramen. Dessa investeringar under 20 000 SEK betraktas som kostnader och ska rymmas inom den uppsatta budgeten. Anders Johansson på huvudkontoret i Helsingborg berättade att IKEA har som ambition att kostnadsföra så mycket som möjligt. På varuhuset i Malmö är det Byczynska som ansvarar för de här kostnaderna och tar tillsammans med ledningsgruppen beslut om vad som bör genomföras. Varje varuhus har en ledningsgrupp som

träffas en gång i veckan. På IKEA i Malmö består den av tio personer, en från varje avdelning. Byczynska menar att detta fungerar bra då alla kan bidra med olika infallsvinklar och de olika synsätten gör att alla behov tillgodoses i största möjliga mån. De fattar alla beslut gemensamt, vilket leder till att de ansvariga ser till att uppfylla uppställda krav och känner ansvar eftersom de varit med och beslutat själva. Varuhuschefen sitter med i ledningsgruppen och har beslutanderätt i de fall ledningsgruppen ej är överens.

Om ett varuhus försäljning ökar och blir bättre än budgeterat får kostnaderna för dess investeringar lov att bli högre. Investeringsbudgeten sätter varje varuhus ledningsgrupp själv utifrån historik och uppskattning av framtida behov. Först går förslaget från funktionsgrupper i varuhusets ledningsgrupp till den administrativa chefen och sedan tillbaka till ledningsgruppen. De finansiella måltalen läggs fram till Service Office i Helsingborg som samordnar alla de svenska varuhusens måltal, stöttar de enskilda varuhusen i att uppnå sina mål, följer upp varuhusen och informerar styrelsen om i vilken mån ISFAB klarar sina totala mål. Den nationella ledningsgruppen, som är placerad på Service Office, kan sedan fatta beslut inom ramarna för den budget som ISFAB:s styrelse godkänt.

En gång om året sker måltalsdagen och då presenterar varuhuschefen och den administrativa chefen varuhusets långsiktiga såväl som kortsiktiga plan, samt vad de innebär i konkreta steg för varuhuset. Detta för att kunna argumentera för de finansiella måltalen. Företagets kärnprocesser, tex. att fylla på, sälja och ta betalt, och stödfunktioner, ex. HR och IT, ska samordnas och tydligt klargöra vilka kostnader som kommer krävas och vilka potentialer medarbetarna ser. Vidare har varuhusledningen skrivit en lista på de investeringar som önskas genomföras i fallande ordning beroende på hur viktiga de är. Önskar Service Office att i måltalen pressa kostnaderna uppvisar de en återhållsammare attityd gentemot äskandena genom att inte godkänna det totala investeringsbeloppet som äskas. Därmed genomförs färre investeringar ute i varuhusen.

Det är således Service Office i samråd med varuhusen, som fattar det slutgiltiga beslutet för alla varuhus. Detta sker under måltalsdagen. Som ett sista steg godkänner styrelsen måltalen för alla IKEA-varuhus i Sverige innan Service Office skickar vidare dessa till Retail Europe. Vid beslut huruvida investeringsärendena vad gäller småinvesteringar ska accepteras görs inga kalkyler, utan det är mer en omdömessak enligt Johansson. Med detta menas att om ett varuhus ex. ansöker om att få investera i sju nya handtruckar till sitt lager, jämför Service Office detta mot vad ett motsvarande varuhus som befinner sig i en liknande situation ansöker om. Visar det sig att det andra varuhuset endast ansöker om att få investera i två nya truckar dras i princip slutsatsen att det tidigare varuhuset har överskattat sitt behov vilket kan leda till att inte alla investeringsförslag godkänns. När varuhusens lista på önskade investeringar blivit godkända ansvarar de själva för genomförandet och bestämmer när det ska ske. Sedan ansvarar varje enskilt varuhus för att de finansiella måltalen uppfylls och hur detta sker samt vilka investeringar som genomförs. De har således egen styrning utifrån kostnadsramen och de finansiella måltalen. Vissa saker köps emellertid inte in av varuhusen själva utan inköpen sker centralt för att dra nytta av stordriftsfördelar. I företagets resultaträkning fördelar IKEA olika kontogrupper till olika avdelningar. På så sätt ser alla tydligt vad som prioriteras och vad som sker.

Vid större investeringar ansvarar Investment Committee. Detta gäller tex. byggande av nya varuhus, tillbyggnad på varuhus samt omlokalisering av varuhus, dvs. när ett varuhus rivs och ett nytt byggs upp. Vidare är det INGKA Holding i Holland som fattar beslutet om en investering överstiger en viss beloppsgräns, om fler nybyggnationer föreslås än vad

Investment Committee har befogenhet att godkänna, när IKEA ska expandera i nya länder samt vid uppbyggnad av varuhus i Ryssland och Kina. Alla investeringar i nya varuhus genomförs så länge investeringen är lönsam och passar in i den långsiktiga etableringsstrategin.

4.3.3 LÅGA INVESTERINGSKRAV

För de minsta investeringarna som uppgår till högst 20 000 SEK finns det inga fasta avkastningskrav. De ska sammanlagt inte överskrida kostnadsramen och de utvärderas genom att se till deras för- och nackdelar med hjälp av en cost-benefit-analys. Denna byggs upp utan siffror och koncentrerar sig således endast på mjuka och kvalitativa värden, tex. att investeringen kan bidra till anställdas och kunders trivsel genom att minska köerna. Fördelar som beaktas är ex. att investeringen leder till att tid sparas eller att den tillför något värde för varuhuset. En investering ska således ge fördelar men behöver inte uppvisa en positiv avkastning.

Halqvist menade att det egentligen inte finns något direkt krav som en investering under tre miljoner SEK måste uppfylla vad gäller avkastning mer än att den ska vara lönsam. Det finns således inga specifika krav på någon återbetalningstid, eller på att investeringarna ska uppnå en viss avkastning etc. För att visa på en investerings lönsamhet ställer varuhuset upp ett T-konto berättade Byczynska, vilket kan innehålla såväl siffror som mjuka värden. Beräkningarna behandlar de kostnader som finns nu för ex. nuvarande inventarie i förhållande till kostnader och avskrivningar som den nya ersättningsinvesteringen ger upphov till. Andra kvantifierade argument är tex. uträkningar hur mycket mer försäljning en investering kommer leda till eller hur många arbetstimmar som sparas in och omfördelas. Investeringar över 20 000 SEK skrivs skattemässigt av på fem år och ibland skrivs investeringar av på längre tid, tex. mark och byggnader.

Stora investeringar ska uppnå en avkastning på sysselsatt kapital (RWC, Return on Working Capital) på minst tolv procent, men de kan bli godkända även om detta villkor inte uppfylls i de fall då INGKA Holding anser att investeringen är fördelaktig på lång sikt. När en investering uppvisar ett RWC på minst tolv procent fattas beslutet hos Investment Committee. Uppfylls inte detta krav går beslutsfattandet över till INGKA Holding. RWC beräknas enligt följande och posterna är knutna till de enskilda investeringarna och vad dessa ger upphov till, inte till verksamheten:

$$\frac{\text{Årligt resultat}}{\text{Working capital}} = \text{RWC}$$

Årligt resultat består av:

- Operationellt resultat
 - Kalkylmässiga kostnader
 - Avskrivningar
 - = Justerat resultat

Working capital innehåller:

- Investering i mark, fastigheter (skrivs av på 25 år) och mindre investeringar (skrivs av på fem år).
- Engångskostnader för att bygga och öppna ett varuhus samt utbildning av personal.
- Kapitalbindning

Vid beslut om såväl små som stora investeringar tas i Sverige hänsyn till den långsiktiga lönsamheten. En investering får lov att uppvisa låga eller t.o.m. negativa inbetalningsöverskott de första åren, men ska då ha god potential att bli lönsam på sikt.

4.3.4 INVESTERINGSMÅLEN KOPPLAS TILL DE STRATEGISKA MÅLEN

PÅ IKEA i Sverige finns en koppling mellan målen för investeringar och de strategiska målen. Byczynska menar att det är viktigt att ”strategin syns i resultaträkningen”, redan i måltalen skall det synas vilka stora satsningar ett varuhus står inför ett kommande verksamhetsår och vad dess strategi är. Detta synliggörs genom att olika kontogrupper fördelas till olika avdelningar. Med detta menas att varuhusens olika avdelningar så som soffor, sängar och kök delas upp i olika grupper som redovisas som olika konton i den interna redovisningen. Varje avdelningschef är ansvarig för den kontogrupp som är knuten till respektive avdelning.

Johansson anser att det finns en tydlig koppling mellan investeringsmålen och de strategiska målen. Vilka dessa är och hur kopplingen ser ut framgår enligt följande:

Kvalitativa mål	Kvantitativa mål	Prioriteringar	Måltal
Att vara det ledande heminredningsföretaget	Betydande marknadsandel	Öka takten på etableringar •Koncentration (EU & Nord Amerika) •Fotfäste (Ryssland & Sydostasien)	Marknadsandel •Marknadsandel
Stärka konkurrenskraften	Sänka priserna	Smartare framskaffning •Framskaffningsstrategi •Varuhusstandardisering •Bästa köp •Monteringsfärdig Kortare projekttid •Utveckling •Färdigkonstruktion •Konstruktionstid	Projektkostnad •Konstruktionskostnad Projekttid •Konstruktionstid
Förbli långsiktigt lönsamma	Vinst genom låga kostnader		Lönsamhet •RWC Pågående enheter •RWC Nya enheter •RWC Yttre fastigheter

Figur 3: Kopplingar mellan de strategiska målen och investeringsmålen

Exempel på ett kvalitativt mål för IKEA är att vara det ledande heminredningsföretaget och därför är målet att inneha en betydande marknadsandel. För att uppnå detta krävs nyetableringar och i slutändan mäter företaget hur stor marknadsandelen är. Johansson berättade att de vill ha en marknadsandel omkring 20 procent. I Sverige uppgår den i dagsläget till ca. 25 procent och i Tyskland till ca. 7,5 procent. Ett annat mål är att stärka konkurrenskraften. Lämpligt sätt att göra det är enligt Johansson att sänka priserna. För att påverka kostnaden köper IKEA in så stort antal av en säljbar produkt som möjligt för att på så sätt sänka styckinköpspriset och för att därigenom kunna hålla ett lågt pris ut till slutkonsumenten. Det tredje kvantitativa målet är att uppnå god vinst genom låga kostnader. IKEA har som avsikt att genom att pressa kostnaderna kunna hålla en låg vinstmarginal och på så sätt nå långsiktig lönsamhet.

4.3.5 VERKSAMHETSKRAVEN

Vad gäller de ekonomiska krav som ställs på verksamheten och som denna måste uppfylla, skiljer det sig från varuhusnivå till landsnivå. För varuhusen i Sverige finns det i princip tre olika övergripande mål som måste uppfyllas för att driften i verksamheten ska godkännas. Det i särklass viktigaste måttet som finns är försäljnings- och kostnadsrelationen, som bestäms för varje enskilt varuhus. Dvs. vid varje verksamhetsår sätts målet att en viss omsättning ska uppnås i förhållande till den kostnadsbild varuhuset har. Relationen baserar sig på föregående års data och framtida prognoser för försäljning, kostnadsutveckling etc. Det andra målet innebär att de i förväg satta måltalen som varje varuhus har fått tilldelade måste nås. Dessa skiljer sig i storlek och kravnivåer beroende på om varuhusen exempelvis är nyöppnade eller gamla, stora eller små. Varuhuset i Malmö har ex. en bra kostnadsstruktur och således också tuffare krav på sig vad gäller lönsamhet. Nere på avdelningsnivå har varje avdelning eller kontogrupp sina mål att styra verksamheten efter. På landsnivå finns mer icke-finansiella aspekter med krav på en välfungerande och bra sammansatt organisation, bra samarbete med leverantörer etc.

4.3.6 FINANSIERING AV INVESTERINGAR

Finansiellt sammanställs de svenska varuhusens resultaträkningar slutligen i en gemensam. Detta gör att allokeringen av resurserna sker på en rent operativ nivå, varför pengarna kan fördelas mellan de olika varuhusen. IKEA i Sverige är noga med att tänka långsiktigt och se till helheten och vad som behövs för det enskilda varuhuset. Hade varje ombyggnad eller investering haft ett specifikt krav på sig med kort återbetalningstid eller dylikt, hade IKEA inte kunnat genomföra alla ombyggnader eller investeringar, därför att många investeringar löper över flera år. En del kostnadsposter blir av naturliga skäl relativt sett högre på små varuhus, varför mindre varuhus tenderar att ha en högre kostnadsrelation jämfört med de större varuhusen. Kostnadsmålen ställs i förhållande till försäljningsmålen och detta påverkar således vilka investeringar som kan genomföras. Den summa som genom budgeten ställs till förfogande för finansiering av mindre investeringar är frivillig att förbruka. Varuhuset kan välja att inte göra av med allt och som ovan nämnts har varuhuset frihet att fördela pengarna som det själv önskar. De olika avdelningarna kan således hjälpa varandra genom att löpande under året bolla pengarna mellan olika avdelningar och projekt.

4.3.7 BEDÖMNING AV INVESTERINGAR

Den bedömning som sker av investeringar i Sverige är funktionellt inriktad och bortser därmed bla. från redovisningstekniska komplikationer. Följden av detta blir en enkel uppbyggnad och ett enkelt genomförande av bedömningen utan stora inslag av teknikaliteter så som avancerade beräkningsmetoder. Det finns en förtryckt mall där investeringarna listas och vissa nyckeltal redovisas, tex. totala investeringsbelopp, totalt bundet kapital, inbetalningar till följd av investeringen och vilket årligt överskott som kommer att uppnås. Utifrån dessa siffror räknas sedan RWC, vilket tidigare nämnts är det mått som i princip hela verksamheten styrs utifrån. I viss mån används även mjuka mått som kundundersökningar och medarbetarundersökningar för att motivera investeringar. Dessa undersökningar ligger till grund för att hitta investeringar som hjälper kunden, tex. att minska väntetiden genom att öka antalet köphjälpar i vilka kunden själv kan finna information om en produkt.

I övrigt används mycket få sofistikerade kalkylmetoder för att bedöma de olika investeringarnas lönsamhet. Halqvist beskrev att utöver en förenklad kalkyl innehållande kostnader och intäkter, finns det inte någon generell mall. Byczynska redogjorde för de cost-benefit-analyser och T-konton som de använder sig av, vilka förklarats ovan, men som Halqvist beskrev så finns det ingen mall för dessa. Halqvist menade vidare att det i princip inte genomförs några avkastningsrelaterade beräkningar på investeringar som understiger tre miljoner SEK. Enligt Johansson används i princip endast payback-metoden som hjälp vid bedömningen av investeringar. Det finns dock inget specifikt krav på återbetalningstid för de gjorda investeringarna och därför är måttet inte bestämmande för om en investering ska genomföras eller ej. Johansson förklarar detta med att företaget i grunden ser allt ur ett långsiktigt strategiskt perspektiv, varför de inte heller behöver oro sig för den närmsta framtiden. En annan förklaring till varför IKEA inte använder några sofistikerade beräkningsmetoder är enligt respondenten att tex. miljöinvesteringar oftast inte hade gått att motivera med en vanlig investeringskalkyl då de sällan inom skälig tid visar sig vara lönsamma. En annan förklaring som Johansson redogjorde för är att eftersom IKEA inte är börsnoterat drabbas företaget inte av den press som motsvarande företag med placering på börsen gör.

I den bedömning av investeringarna som görs i Sverige tas ingen hänsyn till skatt. Argumentet till detta är enligt Johansson att det helt enkelt inte behövs. Skatteföljderna, dvs. att investeringen leder till lägre vinst då den binder kapital vilket ger upphov till mindre beskattning, kan däremot enligt respondenten i vissa fall användas som argument till varför investeringarna genomförs.

Enligt Johansson sätts kalkylräntan, vilken är gemensam för alla länder, en gång om året både vad gäller den korta och den långa räntan som används för kortsiktiga respektive långsiktiga investeringar. Räntorna bestäms och används sedan som en mall för alla stora investeringar. Det generella kravet på stora investeringar är en avkastning motsvarande den dubbla långsiktiga kalkylräntan.

Johansson redogjorde vidare för att företaget numera inte beaktar inflationen vid beräkning och bedömning av investeringarna. Anledningen till det är enligt respondenten att inflationen i Västeuropa idag är så låg att den i ett längre perspektiv utjämnas mot de valutavinster IKEA åstadkommer eller de vinster som beror på skalfördelar.

4.3.8 UPPFÖLJNINGENS OMFATTNING

På varuhusnivå utför avdelningscheferna varje månad en sammanställning av försäljningen men inte av genomförda investeringar. I ett excel-ark fyller avdelningschefen i när fakturor har inkommit och stämmer av dessa. Dessa avstämningar ligger till grund för den uppföljning som sker på månadsbasis ute i varuhuset. Om det visar sig att verksamheten inte går enligt planerna, tex. blir dyrare, åtgärdas detta genom inbesparningar antingen inom kontogruppen eller från andra kontogrupper, då dessa arbetar tillsammans för hela varuhuset. Enligt Byczynska inträffar det dock ganska sällan då verksamhetens beslut lutar sig på enligt henne väl utformade och överlagda bedömningar.

Vidare presenteras försäljningen per vecka och resultatet per månad. I resultaträkningen följer varuhuset sina kostnader och investeringar på månatlig basis för att veta hur de ligger till och hur mycket de har förbrukat. Således finns även här utrymme till uppföljning. Byczynska

ansåg att den uppföljning som de facto görs, inte är tillräcklig. Detta har enligt henne sin förklaring i att varuhusen är väldigt operativt drivna, vilket innebär att varuhusen hela tiden vill utveckla sig och det ger lite tid till reflektion. Även Halqvist pekar på detta som en av anledningarna till att företaget inte använder sig av komplicerade uppföljningsmetoder. Företaget befinner sig i detaljhandelsbranschen där en ständig utveckling sker, vilken inte tillåter att mycket resurser läggs på uppföljning eftersom fokus ligger på framtiden. Ledningen motiverar istället de olika avdelningarna att prestera maximalt och det ses som en bra prestation att leverera bättre än förväntat, dvs. att underskrida budget. Ett exempel som nämndes var, att om ett projekt har gått bättre än väntat och haft en gynnsam kostnadssituation, ska ansvarig för detta meddela övriga i ledningsgruppen. Det sker för att visa att ett överskott på kapital finns, vilket kan användas någon annanstans. Johansson menade att processen med att äska investeringar är bra och tillförlitlig men då det gäller uppföljningen uppstår ofta problem. Det är enligt respondenten inte problematiskt att uppskatta kostnaderna för investeringen, men det är ofta svårt att uppskatta den försäljning som investeringen ska medföra. Detta leder i sin tur till att uppföljningen försvåras eftersom den gjorda investeringsbedömningen ofta inte är tillförlitlig eftersom den verkliga försäljningen inte motsvarar den prognostiserade.

Halqvist redogjorde för den benchmarking som sker i Sverige. Denna görs på försäljnings- och kostnadsuppföljningen, inte på de genomförda investeringarna. Varje månad sammanställs en jämförelse av de olika varuhusen i Sverige. I denna listas bla. de hittills uppnådda resultaten, kostnaderna och andra nyckeltal. Varannan månad sammanställs produktiviteten ute i varuhusen med hjälp av en mall i vilken det finns ett grönt, ett gult och ett rött fält. De varuhus som befinner sig i det gröna fältet uppvisar en god produktivitet medan övriga inte gör det. En internationell sammanställning görs också varannan månad och möjliggör för de olika varuhusen i världen att jämföra sig med varandra. Enligt Byczynska sker även jämförelser på varuhusnivå, tex. jämförs olika avdelningars kostnader. Visar det sig att kostnaderna har blivit för höga eller dylikt dokumenteras detta för att sedan åtgärdas genom att spara in på kommande utgifter.

Varje varuhus har utformat planer för olika scenarier som kan operationaliseras om det visar sig att uppföljningen av verksamheten och investeringarna ligger långt ifrån de ursprungliga målen. Det finns således beredskap om försäljningen skulle sjunka och likaså om den skulle öka oväntat mycket. I dessa planer finns det detaljerade tillvägagångssätt för vilka åtgärder som måste vidtas och hur de ska genomföras.

4.3.9 UPPKOMSTEN AV INVESTERINGSFÖRSLAG

Det finns inom företaget inga formella tillvägagångssätt för att uppmuntra investeringsförslag. Byczynska förklarar att detta inte behövs. Enligt henne har den avdelningsansvarige det övergripande ansvaret för sin avdelning och de anställda presenterar sina idéer för denna eller direkt till andra chefer. Det finns inte heller något belöningsystem kopplat till investeringsförslag. Istället ligger det, enligt Byczynska, i kulturen att hela tiden ifrågasätta verksamheten, att komma med idéer och att ständigt röra sig framåt för att utveckla företaget. Johansson berättade att de på varuhusen uppmuntrar investeringsförslag genom att det finns lådor som de anställda kan lägga sina förslag i. Dessa läses sedan igenom av en kommitté. På huvudkontoret i Helsingborg finns inte något liknande.

I samband med utförandet av investeringsförslagen vet alla berörda hur mycket kapital det finns tillhands för att genomföra investeringar. Detta leder enligt Byczynska till att de förslag som förs fram ofta är välgrundade eftersom det finns tydliga ramar att hålla sig inom. Ett bevis för att det inte behövs något belöningsystem är enligt henne, att det framkommer fler förslag än vad varuhuset inom ramen för sin verksamhet kan genomföra på ett sunt sätt. Andra sätt för att förslag ska kunna komma fram, är att cheferna för många diskussioner med medarbetarna ute i varuhuset och att de tar till vara på de signaler som sänds ut från de anställda.

4.3.10 KULTUREN INOM IKEA I SVERIGE

Det finns ett antal begrepp och uttryck som, enligt Byczynska, kan sägas karaktärisera den kultur som finns i företaget. Under intervjun återkom vissa av dessa begrepp vid upprepade tillfällen. Den intervjuade sammanfattade kort vad hon tyckte var utmärkande för företagskulturen inom IKEA. Framförallt spelar öppenheten en stor roll mellan medarbetarna ute på varuhuset. Det sker en oftast vänlig och professionell dialog mellan de anställda såväl i det dagliga arbetet som vid investeringsbedömningen. Kulturen baserar sig vidare på ödmjukhet.

Andra ledord är enligt Byczynska enkelhet och prestigelöshet, vilket direkt härstammar från den tradition som grundaren Ingvar Kamprad har låtit genomsyra sitt liv och arbete inom företaget. Detta påverkar även investeringsbedömningen och framför allt de valda beräkningssätten då de ska göras så enkla som möjligt. Det dagliga arbetet kännetecknas således av mindre flärd än vad motsvarande skulle ha gjort på många andra företag. Även Johansson tryckte på den enkelhet som Byczynska redogjorde för. Att personalen utnyttjar andraklass vid resor och att alla, inklusive ledningsgrupperna, kan få hjälpa till på andra avdelningar om dessa behöver hjälp är inga hemligheter. Ett exempel på detta som Byczynska nämnde var vid invigningen av det nya varuhuset i Göteborg år 2002, då väldigt många anställda oavsett om de hade en hög eller låg befattning fick resa dit för att vara behjälpliga på alla avdelningar i varuhuset, allt från att fylla på och sälja till att ta betalt. Detta är vidare ett uttryck för den platta och icke-hierarkiska organisation som IKEA i Sverige bygger på. Exemplet visar vidare på att företaget med små medel önskar att nå goda resultat; "Good results should first and foremost be achieved by low costs and not by high margins" råder enligt Byczynska inom IKEA, på så sätt kan IKEA erbjuda kunden ett lägre pris.

Johansson framförde även att en stor del av företagskulturen bygger på att de anställda på alla nivåer ska ha gemensamma värderingar vad gäller bla. företagandet. Respondenten menade vidare att personalen alltid ska vara goda föredömen. Ingvar Kamprad själv är enligt Johansson ett bra exempel på hur personer inom företaget i många fall bör agera gentemot externa såväl som interna parter.

Vad gäller arbetet med kundservicen redogjorde Byczynska över de viktigaste kriterierna då hon sa: "En vara ska vara hel, ren och rätt monterad." Det finns strikta krav på att även arbetskläderna ska vara hela och framför allt rena. I övrigt premieras mångfald och de anställda arbetar med frihet under ansvar, vilket innebär att ansvariga tar itu med eventuella problem om det visar sig att något, tex. en kostnad för en investering, drar iväg mot oönskat håll.

4.4 INVESTERINGSPROCESSEN I TYSKLAND

Enligt Magnus Kerker, controller på Retail Europe, är de grundläggande faktorerna som leder till ett investeringsbeslut på IKEA i Tyskland i princip lika de som avgör i Sverige. Kapacitetsproblem av typen för små avdelningar, för få parkeringsplatser eller ett för litet lager liknar de som finns i Sverige. Holger Wallrapp, controller på Service Office i Tyskland, framförde också ett flertal andra faktorer som leder till en investering. På varuhusnivå ska investeringen leda till att ex. bättre kostnadsstruktur uppnås, att arbetsprocessen underlättas eller att varuhuset kan hålla bättre priser. Om investeringen är en ombyggnad av ett varuhus är den största orsaken till en investering att det kommer ske förändringar i sortimentet eller att tyngdpunkten kommer förflyttas till en ny slags produkt under det kommande året och att varuhuset behöver anpassa sig till förändringen.

En annan faktor som leder till ett investeringsbeslut är att varuhuset behöver byggas om för att förbli modernt eller pga. att varuhusens uppdelning av avdelningarna ska ändras. I Tyskland är det viktigt att alla varuhus håller en ypperlig standard och begreppet ”in shape as new” spelar en stor roll. Kerker tillförde:

Är det inte ombyggt på ett par år, ska varuhusen byggas fräscha.

Denna slags ombyggnad förekommer mellan vart tredje och femte år och ska inrymmas i den Masterplan som sträcker sig över fem år. Masterplanen ställer varje varuhuschef upp själv med hjälp av ledningsgruppen i varuhuset och den är således varuhusspecifik.

Kerker nämner ytterligare en grundläggande faktor som IKEA benämner ”layout in practice”. Detta är en centralt framarbetad plan som visar i vilken ordning de olika avdelningarna ska presenteras och hur de ska ligga i varuhuset. Hur stora avdelningarna ska vara i förhållande till varandra är vidare saker som bestäms i planen. Utifrån denna sker sedan investeringar som anpassas till det enskilda varuhuset.

Vad gäller investeringsförslagen framförs de av motsvarande personer och på liknande sätt i Tyskland som i Sverige. Investeringsförslag kommer inte bara från varuhuschefen, utan olika avdelningar kan lägga fram olika förslag till hur varuhuset kan spara pengar eller hur en arbetsprocess kan optimeras. Emellertid kan varuhuset även använda sig av extern hjälp. Så var fallet i det varuhus som Wallrapp var administrativ chef i tidigare. Varuhuset hade bra kostnadsstruktur för de enskilda avfallshanteringarna, men märkte att transportkostnaderna var för höga pga. att containerkapaciteten inte var tillräcklig. Varuhuset valde då att ta hjälp av en extern rådgivare som föreslog förändringar vilka också genomfördes. Kraven som ett varuhus har på sig är enligt Wallrapp stränga och snävt satta, men hur varuhuset går tillväga och rör sig inom de uppsatta ramarna är upp till varje varuhus.

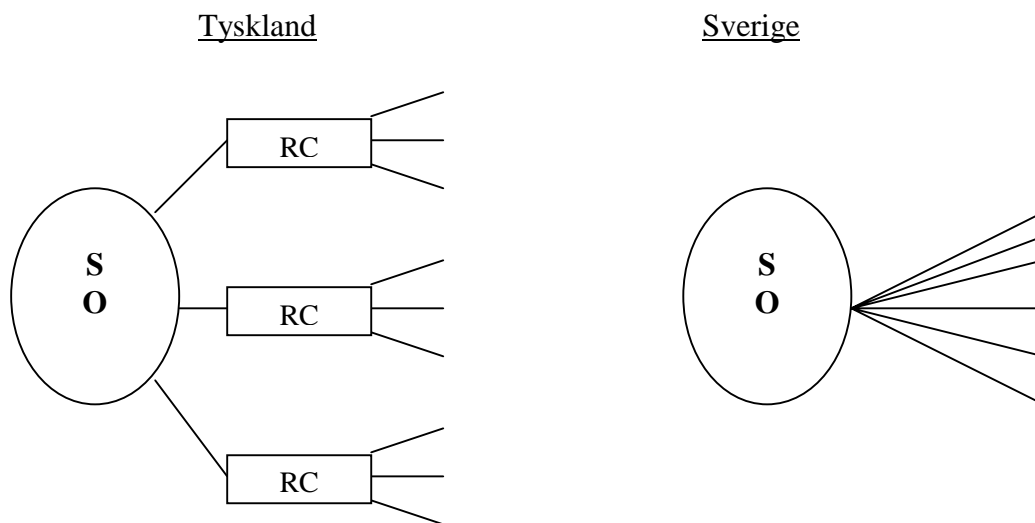
4.4.1 KLASSIFICERING I TVÅ KATEGORIER

IKEA i Tyskland klassificerar enligt Wallrapp investeringar i två olika kategorier. Den första är de investeringar som inkluderas i den löpande verksamheten, tex. inredning av varuhus eller köp av mindre maskiner. Det andra sättet att klassificera investeringar är utifrån vilka som är långsiktiga anläggningstillgångar, ex. nybyggnationer.

Likt de svenska förhållandena delar de även upp investeringar i olika beloppsskisser som baserar sig på vilka instanser som måste vara inkopplade för att investeringsäskandet ska godkännas. Även om det inte är officiellt så spelar de tidigare nämnda grundläggande faktorerna, "in shape as new" och "layout in practice", också in då en investering beror på kapacitetsproblem eller på att layouten har ändrats.

4.4.2 BESLUTSPROCESSENS OLIKA STEG

Eftersom den tyska marknaden är så mycket större än den svenska delas varuhusen upp på tre regionchefer (RC) under landsorganisationen, till skillnad mot i Sverige där alla varuhus har direktkontakt med Service Office (SO).



Figur 4: Beskrivning av respektive lands organisationsuppdelning

Detta förfarande leder till att Service Office i Tyskland inte på samma sätt för löpande diskussioner med de olika varuhusen, utan istället med de tre regioncheferna, som benämns Retail Managers. Därför blir investeringsäskandena prövade innan de når landsorganisationen vilket leder till att de ofta är väl strukturerade och motiverade.

Kerker berättade att de enskilda varuhusen i Tyskland tar helt eget ansvar för små investeringar upp till 100 000 Euro så länge de klassas som running operation costs. Varuhusen presenterar en gång om året en budget för regionchefen. Vid denna förhandling lägger de fram hur mycket pengar de behöver för att täcka dessa kostnader. Som running operation costs betraktas bla. varuhusens små ombyggnader samt tex. personal- och städkostnader. Varje varuhus tilldelas efter budgetförhandlingarna en viss summa pengar som det väljer att förvalta utifrån sina egna behov och önskemål. Alla kostnader under 100 000 Euro måste rymmas i budgeten. Genom att spara pengar inom en verksamhet kan varuhuset fördela pengarna till något annat, tex. till att anställa fler medarbetare. Beslutsfattandet kring dessa investeringar sker således helt decentraliserat. Om kostnaden överstiger 100 000 Euro måste den godkännas av regionchefen och betraktas som extraordinär kostnad.

Även IKEA i Tyskland särskiljer på running operation costs och anläggningstillgångarna. Investeringar under 410 Euro kostnadsförs direkt, de över 410 Euro och som klassas som

anläggningstillgångar särbehandlas från den vanliga budgeten genom att varuhusen fyller i en lista vilka investeringar som behövs för det kommande året. Denna lista fylls i av den administrativa chefen som tillsammans med avdelningscheferna och varuhuschefen diskuterat vad som behöver investeras i. Listan skickas sedan till regionchefen där denna på objektsnivå går igenom vilka investeringar över 410 Euro som bör godkännas. Kerker förklarade att om ett varuhus behöver investera i fler anläggningstillgångar än de som givits tillstånd till, så anmäler varuhuset det till Service Office. Han menade att det inte är något problem för varuhuset att få igenom sitt krav så länge det anses rimligt. Det förekommer dock att varuhuset ibland får skjuta på en annan investering för att kunna genomföra den nya. Men om investeringen är nödvändig, tex. om en ny bil behövs pga. att en gammal gått sönder eller att hyllorna håller på att gå sönder, så accepteras alltid den nya investeringen. En ny investering kan också motiveras genom att varuhuset har kunnat genomföra en annan investering billigare än vad som uppskattats från början.

Det förekommer centrala riktlinjer om ändringar i arbetsprocessen och arbetsutrustningen och kring dessa investeringar bestämmer varuhuset inte helt självt utan ska följa centrala riktlinjer. IKEA vill undvika att något varuhus arbetar i fel riktning och det problemet avhjälpes genom ett nära samarbete mellan varuhusen, regioncheferna och Service Office.

Innan ett beslut fattas om en föreslagen investering ska genomföras eller inte, sammanställer den administrativa chefen i varuhuset, vad den tror investeringen kommer att kosta. Detta görs i syfte att kunna besluta om investeringen ska verkställas. Den administrativa chefen ger sedan denna sammanställning till varuhuschefen. I sammanställningen har även klargjorts vad som betraktas som investeringar och vad som ska ses som kostnader för det enskilda varuhuset. Ekonomiavdelningen på Service Office hjälper till med att klargöra vad som är investering och vad som är kostnad i legal mening. När det sedan kommer till själva genomförandet av investeringen är det varuhuset som ansvarar för det. Vid mindre investeringar samlar varuhuset själv in anbud och väljer sedan de investeringar som det anser sig ha råd med utifrån budgeten.

Vid vissa mindre investeringar tar varuhusen emellertid hjälp av centrala funktioner. Köp av tex. personbilar sker centralt för att på så sätt kunna köpa stora kvantiteter till gynnsamma villkor. Vid investeringar som fastställs centralt, tex. ett nytt tekniskt hjälpmedel, bestämmer varuhuset om det vill ha det eller inte och därefter är varuhuset inte med och påverkar. Varje varuhus bestämmer dock när investeringen ska genomföras. Vid större investeringar, tex. större ombyggnader av varuhus, är den centrala bygnadsavdelningen involverad och samlar in anbudsförfaranden. När ledningen har valt ut de företag som ska få åta sig ombyggnaden påbörjas genomförandet av den. Under processens gång fungerar en clearinggrupp från Service Office som rådgivare för att visa den riktning som organisationen ska ledas i och vilka typer av investeringar detta medför. Sammantaget leder förfarandet till att det blir en form av top-down- och bottom-up-diskussion som underlättar för att allas röster ska bli hörda.

Många av de frågor som den svenska landsorganisationen arbetar med når inte den tyska motsvarigheten. Kerker nämner som exempel diskussionerna om de så kallade måltalen. Dessa behandlas av de olika regioncheferna i diskussioner som kan ta några dagar i anspråk. Därefter kopplas landsorganisationen in och ett beslut fattas inom loppet av maximalt en halv arbetsdag. I övrigt är inte Service Office i Tyskland intresserade av att få ta del av hur investeringsbedömningen ser ut utan det förtroendet överlåter de på varuhusen. Däremot görs en uppföljning från budget mot utfall och för denna får varuhuscheferna stå till svars och redogöra för om de har lyckats eller ej och vad detta beror på.

För att kunna kostnadsföra så mycket som möjligt redovisas alla investeringar under 100 000 Euro som kostnader, så länge de inte i laglig mening är anläggningstillgångar, dvs. tillgångar som är avsedda för stadigvarande bruk eller att innehas i verksamheten. Det förväntas att det egna varuhuset ska kunna fånga in dessa i sin egen kostnadsram. Anledningen till att hålla projekt under 100 000 Euro i varuhusens löpande kostnader beror på enkelheten. Kerker förklarade detta med att vissa beslut tas bättre på lokal nivå och företaget sänker då sina administrativa kostnader jämfört med att involvera Service Office. Investeringar som överstiger detta belopp upp till 350 000 Euro, vilket ligger i nivå med investeringar för tre miljoner SEK i Sverige, behandlas via landsorganisationen.

4.4.3 INVESTERINGSKRAVEN ÄR FÅ

När det gäller att ställa krav på små investeringar under 350 000 Euro är vi svaga.

Så här resonerade Kerker när det gäller de investeringskrav som finns på företaget. Det finns däremot klara direktiv och krav på investeringar över 350 000 Euro. Han hävdade att det är för svårt att räkna med tillförlitliga siffror för att kunna sätta en bra prognos eller kalkyl på en investering. Svårigheten ligger i att förutse vilken försäljningsökning som investeringen ger upphov till.

Vid stora investeringar så som ex. uppbyggnad av ett nytt varuhus, krävs det i Tyskland likt Sverige att investeringen har en RWC på minst tolv procent. För att få genomföra en investering som har lägre RWC måste IKEA i Tyskland be om tillåtelse av huvudkontoret i Sverige. Det kan utöver ett högt RWC även finnas andra anledningar till att öppna ett nytt varuhus, tex. har politiska motiv och marknadsandelen stor betydelse. Även det faktum att IKEA vill hinna före sina konkurrenter spelar stor roll. RWC är emellertid ett viktigt krav och för att klara kravet på tolv procent försöker de pressa kostnaderna och påverka RWC genom kostnadsstrukturen vid uppbyggnaden.

Det finns vidare möjlighet till att göra andra beräkningar av olika slag, tex. vid ombyggnader av de olika avdelningarna i varuhuset. Försök görs med att beräkna payback. Alla beräkningar baseras på den försäljning etc. som varuhuset vid investeringstillfället har. En exemplifiering av de problem som kan uppstå är när försäljningsökningen år 2001 stannade av. Alla de investeringar som vid tillfället fanns beräknade, byggde på en mycket stor försäljningsökning per år. Därför läggs enligt Kerker mindre värde från landsorganisationen på dessa beräkningar, då basen för beräkningarna inte kan anses vara korrekt. Därför finns det ej heller underlag för jämförelse mellan tex. olika varuhus inom den tyska marknaden. Det går vidare, enligt Kerker, inte heller att räkna exakt på vilka inbetalningsöverskott en ombyggnad, som sker för att hålla varuhuset ”in shape as new”, kommer att få.

Ett ledord som Kerker nämnde är att arbetet i verksamheten framför allt ska hållas så enkelt som möjligt. Han framförde:

De controllers som sitter ute i varuhuset är inga investeringsproffs och därför ska de inte behöva göra svåra beräkningar som i vilket fall är osäkra. Detta skulle ta för mycket tid ifrån de övriga arbetsuppgifterna.

Det är bättre att göra det mesta rätt med lite extraarbete än att göra allt rätt med mycket extraarbete. För Kerker gäller 80/20-relationen som en informell regel. Att bedriva det dagliga arbetet till 80 procent rätt är ett mål som ska följas.

4.4.4 KOPPLING MELLAN INVESTERINGSMÅL OCH STRATEGISKA MÅL

Wallrapp menar att det i Tyskland finns en stark koppling mellan investeringsmålen och de strategiska målen. Omsättnings- och resultatmålen är redan satta t.o.m. år 2010 och är starkt kopplade till ex. expansionsplanen. Utan den tänkta expansionen kommer målen inte kunna uppnås. I expansionsplanen ingår även vissa varuhus som ska byggas ut eller helt och hållet byggas om för att förbli moderna. Några varuhus är i stort behov av investeringar och för att uppnå målen måste deras krav nu tillgodoses.

De strategiska målen och målen för investeringarna i Tyskland är även enligt Kerker direkt kopplade till varandra. Detta exemplifierade han genom det strategiska målet att nå ut till fler kunder och att sälja mer till dessa. För att kunna klara detta mål måste varuhusen bygga ut eller om sina befintliga lokaler för att få ökad kapacitet. Vidare anser Kerker att företaget försöker beskriva och förmedla strategin i projekt av typen "in shape as new". Även det tidigare nämnda "layout in practice" påverkas av strategin. Tex. om strategin säger att IKEA ska bli störst inom området för köksinredning är det viktigt att bygga om varuhusen så att denna avdelning får det utrymme som behövs för att kunna uppfylla strategin. Masterplanen som varje varuhus utfärdar är även den kopplad till företagets strategi. Den är varuhusets långsiktiga handlingsplan och sätts utifrån strategin.

4.4.5 TYDLIGA VERKSAMHETSKRAV

På IKEA i Tyskland finns det enligt Wallrapp klara direktiv vilken omsättning ett varuhus ska uppnå och hur höga kostnader det får ha. Den tillåtna nivån på kostnaderna är beroende av varuhusets omsättning. Ju större omsättningen är, desto större kostnader är tillåtna. Utifrån dessa krav ställs sedan bedömningskriterier på varuhuscheferna. De verksamhetsmål som finns uppkommer enligt Kerker genom årliga förhandlingar mellan varuhusen, regioncheferna och Service Office. I dessa förhandlingar uppskattas målen utifrån historik och erfarenhet och målen ska sättas på en nivå som är möjlig att nå. De enskilda målen grundas även på långsiktiga, strategiska mål för landet, tex. en viss kostnadsprocent som företaget vill nå ett visst antal år in i framtiden. Verksamhetskraven ställs individuellt och är olika för olika varuhus. Vissa varuhus kan kräva stora investeringar i ex. ombyggnad och då ställs kraven utifrån de specifika förhållandena. Wallrapp tillade att i ett sådant fall kan kravet på hög omsättning för att tillåtas ha höga kostnader förbises. Varuhusen är dock skyldiga att hela tiden försöka optimera verksamheten och fördela kostnaderna till de lämpligaste projekten. Att ständigt söka efter optimeringsmöjligheter är en viktig del av företagsidén.

4.4.6 INVESTERINGSFINANSIERING

Finansieringen av de investeringar som görs i Tyskland ska, likt förhållandena i Sverige, helt byggas på självfinansiering. Detta beror till stor del på att den tyska marknaden är företagets största och vinsten som här genereras är tillräcklig för att organisationen själv kan förmå sig att finansiera sin verksamhet.

Mindre investeringar finansieras genom den summa pengar som ryms inom varje varuhus kostnadsram. Hur stor denna summa är beror på varuhusets omsättning. Wallrapp berättade att år 2004 lät IKEA i Tyskland inte hela investeringsbeloppet vara fritt tillgängligt för varuhusen, utan enbart en viss procent av det. Detta pga att de var osäkra hur hög försäljningen skulle bli. Det gjorde att varuhusen var tvungna att noggrant överväga vilka investeringar som var viktigast. När de senare under året såg hur försäljningen gick så tilldelades varuhusen mer. Pengarna i budgeten ska först och främst täcka varuhusets personal- och driftskostnader. Kostnader för investeringar förhandlas separat och det är oftast renoveringskostnader och ersättningsinvesteringar. Även andra investeringar, tex. i ny teknik som underlättar arbetet, förhandlas separat. Stora investeringar finansieras av koncernen. Hur stor andel som är eget kapital och hur stor andel som är främmande kapital framgår inte, det känner IKEA i Tyskland inte till.

Inte heller i Tyskland finns det ett uttalat samband mellan ett varuhus storlek och dess tillåtna kostnader. Dock finns det som ovan beskrivits ett tydligt samband mellan kostnader och omsättning. Wallrapp menar emellertid att ett varuhus omsättning är beroende av varuhusets storlek. Stora varuhus förläggs där marknaden är som mest gynnsam och i närheten av stora städer så som Hamburg, Berlin och München, vilka alla har ett stort antal invånare.

4.4.7 INVESTERINGSBEDÖMNING

Kerker berättade att de vid bedömning av investeringar under 350 000 Euro inte använder någon beräkningsmetod alls. De genomför de investeringar som anses nödvändiga. Hänsyn tas till både kort och lång sikt och de investeringar väljs som anses rimliga för det aktuella varuhuset. Payback används ibland utav varuhusen för att motivera en investering och för att visa hur snabbt den återbetalar sig, men regioncheferna och Service Office använder sig inte av metoden.

Wallrapp berättade att vid bedömning huruvida en investering över 350 000 Euro är lämplig eller ej att genomföra används i Tyskland först och främst RWC, som är det viktigaste måttet och används som det främsta kriteriet. Med hjälp av RWC uppskattar IKEA vilken omsättning och vilken vinst som företaget kan förvänta sig, samt hur stor försäljning de kommer uppnå. Utifrån RWC bedöms investeringarna första gången de kontrolleras. För att bedöma en investering ytterligare används payback, men för payback finns inga fastställda krav och således förlitar sig IKEA i Tyskland mer på RWC än på payback vid val av investering. Payback används inte för att ta reda på huruvida en investering är lönsam eller inte, utan används utav de som vill genomföra investeringen för att ytterligare motivera den. IKEA förlitar sig emellertid även på marknadsanalyser och genomför kundundersökningar. De använder sig även utav objektiva siffror från olika institut för att få reda på hur stor köpkraften är samt vilken omsättning som uppnås inom möbelbranschen i den aktuella regionen. Företaget beräknar med hjälp av siffrorna vilka chanser och möjligheter de har på marknaden genom att föra in siffrorna i kalkylerings- och investeringsscheman. De är emellertid noga med att kontrollera om de resultat som de internt konstruerade verktygen uppvisar motsvarar verkligheten. Även om IKEA i Tyskland använder flera olika metoder så har RWC störst betydelse, de förlitar sig på sina interna experter och vill inte förlita sig alltför mycket på externa uppgifter.

4.4.8 MARGINELL UPPFÖLJNING AV SMÅINVESTERINGAR

Vid mindre investeringar i Tyskland kan det snabbt fastställas om tex. ett nytt arbetsredskap har en effekt på verksamheten så som ex. lägre eller högre kostnader i den löpande verksamheten. Det kontrolleras också om en process påskyndas med hjälp av det nya redskapet och om ett arbetsförlopp går snabbare att slutföra. Denna uppföljning går snabbt och lätt att genomföra och sker på varuhuset av de som genomfört investeringen. De minsta investeringarna som betraktas som kostnader följs inte upp, utan i slutet av året ska varuhuset enbart kunna uppvisa att dess kostnader ligger under det på förhand fastställda målet.

Enligt Kerker sker det på landsövergripande nivå endast en marginell uppföljning av mindre projekt och investeringar i Tyskland. Den uppföljning som görs utöver att jämföra budget mot utfall används inte alls för att analysera verksamheten och investeringarna på den tyska marknaden. Det finns enligt Kerker flera skäl till detta. Bla. anser företaget att uppföljningen inte är viktig ur ett nationellt perspektiv. Det är vidare svårt att se och mäta vad investeringen egentligen har gett i samband med att uppföljningen relativt snart blir inaktuell, eftersom företagets utvecklingstakt leder till att variabler förändras. Kerker framförde än en gång vikten av att hålla det enkelt för att kunna lyckas.

I motsats till dessa officiella argument menar Kerker att utan uppföljning kan samma misstag återupprepas flera gånger. Han tillade:

Det borde göras någon bättre form av uppföljning. Den bör göras striktare.

Vidare framfördes att olika varuhus troligen genomför samma typer av misstag vid kalkyleringen och investeringsprocessen utan att lära av varandra, då det inte finns formaliserade arbetssätt som skulle kunna hindra ett sådant förlopp. Samma sak gäller effektiva lösningar på problem som kan uppstå, här menar Kerker att ”det händer nog ofta att hjulet uppfinns två gånger”. En viktig anledning till att uppföljning inte görs i någon större omfattning är att företaget anser att det som händer nu och i framtiden är viktigt, något som leder till att fokus försvinner från historien.

Enligt Wallrapp genomförs i Tyskland vid upprepade tillfällen benchmarking mellan de olika varuhuset. Varuhus med liknande storlek kan således jämföra omsättningen och kostnadsstrukturen och försöka lära sig av de faktorer som liknade varuhus gör framgångsrikt. Även den centrala ledningen drar nytta av benchmarkingen och ifrågasätter, i de fall det anses nödvändigt, varför ett varuhus tex. har höga kostnader i relation till andra liknande varuhus. Försäljnings- och kostnadsuppföljningen är således mycket mer välutvecklad än investeringsuppföljningen.

4.4.9 UPPMUNTRAN AV INVESTERINGSFÖRSLAG

Uppmuntran av investeringsförslag är viktigt i Tyskland för att varuhuset ska kunna mäta och utveckla projektet ”in shape as new”. Service Office och regioncheferna försöker uppmuntra till investeringsförslag genom att föra en diskussion med varuhuset kring budgeten. Likt Sverige används inget belöningssystem då detta inte anses vara nödvändigt. För att vidare underlätta för varuhuset att se var det finns ett behov av investeringar används en metod som kan liknas med ett trafikljus. Alla områden som är nya och fräscha är gröna på skalan, de som befinner sig på gränsen är gula och där det behövs investeras är de områden som ligger inom

det röda området på skalan. Denna metod används enligt Kerker med fördel framför en metod som endast bygger på siffror, då den tidigare är mer pedagogisk och lättförståelig för alla anställda.

4.4.10 FÖRETAGSKULTUREN I TYSKLAND

Wallrapp anser att IKEA har en väldigt stark kultur, både medarbetar- och företagskulturen är väl utbredda. Ingvar Kamprads företagsidéer och företagsfilosofier är inarbetade och hans ursprungliga idéer är fortfarande aktuella. Wallrapp menar emellertid att kulturen ändrat sig något de sista tjugo åren, företaget har blivit mer sifferorienterat, något som enligt honom har påverkat organisationen att se striktare på kostnader än förr vid investeringsbedömning. Han anser att denna förändring är nödvändig så att IKEA förblir konkurrenskraftigt och kan fortsätta driva handel på världsmarknaden. En annan följd av sifferorienteringen är att personalen i Tyskland är mån om att framhäva sina prestationer, framför allt då de har lett till framgång för företaget. IKEA:s företagskultur erbjuder ett brett spelrum för idéer och utvecklingsmöjligheter och möjligheter ges att framföra sina investeringsförslag. IKEA är enligt Wallrapp en platt organisation där alla har möjlighet att ta tillvara på de olika utvecklingsmöjligheterna. Han känner till flera som börjat på företaget som extrapersonal och nu innehar en chefsposition. Han tror att den platta organisationen är en av anledningarna till att IKEA är så framgångsrikt och att det är därför som de flesta trivs väldigt bra med att arbeta där.

Kerker beskrev den enligt honom ideala bilden av IKEA:s företagskultur i Tyskland. Framför allt gäller det att hålla det enkelt och att undvika byråkrati, vilket även är fallet vid investeringsbedömningen. I den fortsatta redogörelsen sade Kerker:

Långa processer tar död på företag. Alla ska ha en klar uppfattning om vart de och företaget vill. Konceptet måste vara klart. Pris, design och kvalitet måste stämma in med detta. Ansvar ska forceras ner i organisationen för att göra den än mer flexibel.

Denna ideala bild stämmer, enligt Kerker, till viss del med den verkliga. Däremot är den tyska organisationen av tradition relativt svårmanövrerad och stor, vilket leder till en ibland svårgenomtränglig byråkrati, så även vid investeringsprocesserna. Detta försvaras av en del med att organisationen måste drivas på detta sätt. Vissa varuhus är enligt Kerker med klar skillnad bättre och mer modernt drivna än andra på den tyska marknaden, dock finns det ett flertal varuhus som i jämförelse med svenska är mer hierarkiska. I vissa fall finns det även en något loj inställning till verksamheten, då tex. vissa projekt och investeringar genomförs trots att snarlika redan tidigare har genomförts med bristfälliga resultat.

I övrigt karaktäriseras den tyska organisationen i många fall som klart professionell. Kerker uttryckte det som:

Det funkar, det blir gjort till 100 procent.

Vidare är organisationen ständigt i rörelse och de förändringar som ofta sker i tex. Sverige sker efter hand även i Tyskland. Slutligen framförde Kerker att IKEA:s tyska organisation i jämförelse med motsvarande organisationer i Tyskland, ex. Aldi eller Karstadt, är mjukare styrd och mer modernt uppbyggd. För att avsluta redogörelsen om kulturen exemplifierade Kerker skillnaden mellan IKEA:s kultur och andra stora tyska företags kulturer med:

Det går inte för cheferna att gå omkring och peka och tro att de kommer att få saker och ting gjorda.

4.5 ÖVERGRIPANDE BESKRIVNING AV SKILLNADER OCH LIKHETER

Ovan har de två ländernas investeringsprocesser presenterats var och en för sig. För att göra det lättare för läsaren att jämföra de två organisationerna, presenterar vi kortfattat de skillnader och likheter som har störst relevans för uppsatsen.

En skillnad som spelar stor roll vid val av investeringar är hur viktigt det är för varuhusen att hålla sig inom den uppsatta kostnadsramen. I Sverige är detta mycket viktigt, medan det i Tyskland är relativt lätt att få igenom nya investeringar som inte var planerade från början. Beloppsgränserna för vilka investeringar som behandlas hos Service Office i Sverige respektive regioncheferna i Tyskland skiljer stort. När det gäller running operation costs har varuhusen i Tyskland rätt att fatta egna beslut kring investeringar upp till 100 000 Euro. I Sverige finns ingen liknande gräns, utan alla investeringar som klassas som running operation costs ska rymmas inom kostnadsramen. Gränsen för investeringar som klassas som anläggningstillgångar går i Sverige vid 20 000 SEK och i Tyskland vid 410 Euro, och dessa äskar varuhusen om en gång om året. I Sverige presenterar varuhusen sina investeringsförslag för Service Office, i Tyskland går investeringsförslagen först via regioncheferna. Således behandlar Service Office i Sverige vissa saker, som i Tyskland sköts av regioncheferna. Den tyska organisationen är av naturliga skäl större än den svenska och även mer hierarkisk. Ytterligare en skillnad är att det i Tyskland finns ett tydligare samband än i Sverige mellan ett varuhus storlek och dess tillåtna kostnader.

En likhet är att det i båda länderna är det ganska fritt för varuhusen att investera i det de önskar. De allra minsta investeringarna ska varuhusen finansiera själva. När det gäller de investeringar som ska godkännas hos Service Office eller regioncheferna, väljer varuhusen efter att listan blivit godkänd, fritt vilka investeringar de genomför utifrån de resurser de blivit tilldelade. Huruvida de framlagda investeringarna godkänns, beror i både Sverige och Tyskland på om de anses rimliga för det aktuella varuhuset. När varuhusens lista på investeringar godkänts, ansvarar varuhusen själva för genomförandet av investeringarna. I båda länderna försöker de dra nytta av stordriftsfördelar och genomför vissa investeringar gemensamt på central nivå. Kraven på investeringarna är lika, det finns inga fastställda krav på investeringar under tre miljoner SEK respektive 350 000 Euro, och inga bestämda kalkylmetoder används. I båda länderna används payback i liten utsträckning, men det finns inget krav på att bedöma en investering utifrån payback och det finns inget krav på en viss återbetalningstid. Större investeringar bedöms utifrån RWC. Vid bedömning av investeringar tas det inte i något av länderna hänsyn till skatt. Att investeringsprocessen ska hållas enkel är viktigt i de två länderna. Uppföljning genomförs i såväl Sverige som Tyskland i huvudsak på försäljningen och kostnaderna. Uppföljning av små investeringar sker i väldigt liten utsträckning. I båda organisationerna finns det tydliga kopplingar mellan investeringsmålen och de strategiska målen.

5 ANALYS

I följande kapitel analyserar vi med hjälp av teorin den information som framkommit efter genomförda intervjuer och som finns i föregående kapitel. För att skapa en förståelse för hur investeringsprocessen och dess delar ser ut på IKEA vävs de två länderna ihop för att skillnader och likheter tydligare ska framgå.

5.1 ANALYSKAPITLET'S SAMMANSÄTTNING

Analysen tar sin utgångspunkt i teorikapitlets struktur för att presenteras på ett överskådligt sätt för läsaren. För att återknyta till introduktionen av investeringsämnet i det teoretiska kapitlet analyseras först definitionen av investeringar samt hur de klassificeras. Därefter analyseras det som rör beslutsorienteringen varpå en analys av investeringsprocessen följer. Sist analyseras företagskulturen och vilken roll den spelar för investeringsplaneringen. Genomgående i kapitlet analyseras hur det förhåller sig mellan teorin och det empiriska underlaget samt hur det förhåller sig mellan de olika studerade organisationerna.

5.2 ANALYS AV INVESTERINGSBEGREPPET

Enligt teorin definieras en investering på flera olika sätt. I stycket 3.2 ”Definition av investering som begrepp” beskriver bla. Yard (2001) och Horngren et al. (2002) en investering som en resursuppostring, vilken kommer att leda till framtida betalningar. Detta stämmer inte helt med IKEA:s sätt att definiera en investering. I Sverige går gränsen för vad som är en investering vid 20 000 SEK och ingen övrig gräns sätts för running operation costs. I Tyskland gränsen vid 410 respektive 100 000 Euro, beroende på om det är en anläggningstillgång eller en running operation cost. IKEA ser således inte alla resursuppostringar som investeringar, utan tillämpar det redovisningsmässiga synsättet i respektive land. Som det framgår i stycket 3.2 väljer många företag att kostnadsföra småinvesteringar för att på så sätt minska resultatet, vilket leder till lägre skatt. Vi antar att detta är något som spelar in även för IKEA vid val av beloppsgräns.

5.3 IKEA:S KLASSIFICERING AV INVESTERINGAR

Den teoretiska definitionen av klassificeringar skiljer sig åt från IKEA:s sätt att klassificera investeringar. De teorier som behandlas i stycket 3.2.1 ”Klassificering av investeringar” visar på olika sätt att klassificera. Honko (1971) skriver att investeringar kan delas in i olika klasser för att möjliggöra en jämförelse mellan olika investeringar. Hans sex olika klasser har alla olika avkastningskrav, vilket påminner om IKEA:s tillvägagångssätt. Enligt Byczynska delar

IKEA i Sverige upp investeringar i tre klasser utifrån deras kapitalbindning (se stycke 4.3.1 "Klassificering i tre steg"). Dessa tre klasser har alla olika avkastningskrav. De små investeringarna, vilka uppgår till 20 000 SEK, har inget formellt avkastningskrav utan ska rymmas inom de uppsatta måltalen och investeringen ska tex. leda till att tid sparas in. Stora investeringar har ett avkastningskrav på tolv procent, men investeringar i denna klassen kan genomföras även om detta krav inte uppnås i de fall INGKA Holding finner att investeringen är lönsam på lång sikt.

I stycket 4.4.1 "Klassificering i två kategorier" beskrivs att IKEA Tyskland delar upp investeringarna utifrån belopp, vilket påminner om det svenska tillvägagångssättet. Wallrapp berättade att de klassificerar utifrån två kategorier. Den första klassen innehåller småskaliga investeringar som inkluderas i den dagliga driften, tex. köp av maskiner, medan den andra gruppen investeringar klassificeras som långsiktiga anläggningstillgångar. Således skiljer det sig något åt mellan länderna hur IKEA delar in investeringarna.

Förfarandet är således annorlunda än det som rekommenderas i teorin. IKEA:s tillvägagångssätt kan snarare ses som gruppering än klassificering. Teorin förordar att namnet visar vad det syftar på, tex. ersättningsinvestering, vilket skiljer sig starkt från i synnerhet den svenska uppdelningen.

5.4 INVESTERINGSBEDÖMNINGEN INOM IKEA

Enligt teorin använder alla företag någon form av metod för att bedöma sina investeringar (se stycke 3.3.5 "Försvårande omständigheter för investeringskalkyleringen"). Presentationen i det empiriska kapitlet vad gäller den investeringsbedömning som görs på IKEA både i Sverige och Tyskland har visat på stora skillnader gentemot vad den teoretiska presentationen förordar. Detta gäller för båda länderna och för alla typer av investeringar. Tilläggas bör dock att det för större investeringar än 350 000 Euro och motsvarande belopp i SEK finns förtryckta manualer där vissa nyckeltal etc. måste redovisas och beräknas. Vad gäller de mindre investeringarna som har diskuterats i uppsatsen finns det ingen standardiserad bedömning alls. Förvisso använder sig varuhusen av T-konto för att kunna motivera de investeringar som de vill genomföra. I slutändan är det den ansvarige själv som får bedöma och med hjälp av sitt omdöme avgöra om investeringen ska genomföras (se stycke 4.3.7 "Bedömning av investeringar" och 4.4.7 "Investeringsbedömning").

Teorin belyser vidare de olika kalkylmetoder som i svensk och tysk praxis anses vara de vanligast förekommande. Den mest rekommenderade metoden att använda och som enligt teorin är en av de vanligaste är den så kallade kapitalvärdesmetoden. De tekniska aspekterna kring denna och andra metoder finns att läsa i styckena 3.3.1.1 "Kapitalvärdesmetoden", 3.3.1.2 "Annuitetsmetoden" och 3.3.1.3 "Internräntemetoden". Alla dessa metoder förekommer i någon utsträckning i de olika studier som gjorts angående metodpraxis i Sverige och Tyskland (se styckena 3.3.2 "Metodpraxis i Sverige" och 3.3.3 "Metodpraxis i Tyskland"). Jämfört med det empiriska underlaget står det däremot tämligen klart att IKEA praktiskt taget inte har anammat någon utav dessa kalkylmetoder. Detta kan tyckas märkligt eftersom IKEA enligt Wallrapp under senare år blivit mer sifferorienterat, vilket borde få till följd att investeringsbedömningen påverkas genom införandet av beräkningsmetoder. I likhet med Sverige finns det enligt Kerker inte heller i Tyskland någon uttalad beräkningsmetod för investeringar som inte uppgår till 350 000 Euro. I motsats till vad teorin föreslår så sker

bedömningen av dessa investeringar till störst del utifrån de ansvarigas egen uppfattning om vad som behöver investeras och vad som inte behöver det (se stycke 4.4.7). Denna syn på investeringsbedömningen är klart olik den som presenteras i det teoretiska kapitlet.

I viss mån använder sig IKEA både i Sverige och i Tyskland av den så kallade payback-metoden vid sina investeringsbedömningar. Det finns dock inga krav på att använda metoden och flera respondenter menade att den i princip endast används vid några få tillfällen. Johansson visade även på det faktum att det inte finns något egentligt tidskrav vid beräkningen av payback. Eftersom metoden mäter den tid det tar för inbetalningsöverskotten att täcka grundinvesteringen, anser vi att ett tidskrav borde sättas för att göra metoden relevant. Dels för att kunna använda måttet korrekt men också för att möjliggöra jämförelse mellan investeringar. Anledningen till att payback används inom IKEA är främst för att motivera den föreslagna investeringen, både för Service Office och för det egna varuhuset. Detta visar på en tydlig skillnad mellan det praktiska arbetet och den föreslagna teorin.

I användandet utav payback-metoden, i den utsträckning det förekommer, är det vidare av vikt för de båda organisationerna att beakta de svårigheter och nackdelar som finns med metoden för att kunna nå ett så bra resultat som möjligt. Att metoden inte tar hänsyn till pengars olika värde över tiden spelar mindre roll eftersom företaget inte beaktar inflation vid sina beräkningar. IKEA måste vara vaksamt med metoden eftersom den inte är relaterad till investeringens ekonomiska livslängd. Enligt teorin leder detta som bekant till att långsiktiga investeringar tenderar till att missgynnas. I det studerade fallet tas det hänsyn till dessa två nackdelar i den utsträckning att metoden inte har en utslagsgivande roll för investeringens genomförande och att företaget i båda länder arbetar med strategisk långsiktighet (se stycke 4.3.7 och 4.4.7). Respondenterna uttryckte vissa argument med att använda payback-metoden som kan liknas med dess fördelar. Det faktum att metoden enligt teorin är okomplicerad och ger snabba resultat beskrevs också av Kerker som vid upprepade tillfällen betonade kravet på enkelhet vid arbetet. Att Wallrapp vidare menade att det är svårt att beräkna tidsmönster etc. på inbetalningarna som investeringen har samband med, kan liknas vid den teoretiska redogörelsen av samma problem (jfr. stycke 4.4.7 och 3.3.2). Teorin hävdar att payback-metoden är den mest använda vilket inte stämmer in på IKEA. Det finns inte något krav på att använda metoden och den används som ovan nämnts inte mer än i vissa fall.

5.4.1 ANALYS AV METODPRAxis I DE BÅDA LÄNDERNA

Den enligt teorin märkbara skillnaden i metodpraxis mellan svenska och tyska organisationer, (se stycke 3.3.2 och 3.3.3) där framför allt de tyska organisationernas långsiktighet får följder på vilka metoder som används, ter sig inte finnas i samma utsträckning i det studerade fallet. Förvisso är det samma företag som verkar i de olika länderna, men de respektive landsorganisationerna är till största del styrda utefter respektive lands traditioner samt av landsmän som lärt sig respektive lands system att driva affärer. Därför blir det en blandning av IKEA:s styrsätt som härstammar från Sverige och det tyska synsättet att se till långsiktighet. Detta märks bla. eftersom IKEA överlag har ett långsiktigt perspektiv på sina investeringar inte enbart i Tyskland utan även i Sverige.

Att de tyska organisationerna, enligt Carr & Tomkins, inte är påverkade av kvartalskapitalismen i samma utsträckning som anglosaxiska och svenska organisationer normalt är, gäller som antytts inte enbart IKEA i Tyskland utan företagets organisationer i båda länderna (se stycke 3.3.3 och 4.4.7). En anledning till detta som även teorin behandlar är

att IKEA inte är börsnoterat och således inte är påverkat av de krav som marknaden genom företagets aktieägare skulle ha ställt i det fall då företaget vore ett aktiebolag.

Enligt teorin i stycke 3.3.3 förekommer kalkylen ofta enbart som ett politiskt dokument då investeringsgenomförandet redan är bestämt. Detta förfarande liknar i mångt och mycket det som finns i IKEA i de fall det gäller småinvesteringar eftersom inga kalkyler och fastlagda beräkningsmetoder används. Detta synsätt ligger vidare nära det resonemang som behandlas i teorin då det hävdas att de tyska organisationerna kontrollmässigt är mer strategiskt inriktade än finansiellt. IKEAs sätt att kontrollera är även här mer likt det tyska då matematiska modeller etc. spelar en underordnad roll för företagets styrning vad gäller de mindre investeringarna.

5.4.2 KALKYLRÄNTEBESTÄMNINGEN PÅ IKEA

I den teoretiska genomgången i stycke 3.3.4 ”Kalkylränta och kalkylräntebestämmning” framkommer det ett flertal steg och val som måste betänkas innan fastställandet av kalkylräntan kan åstadkommas. Bla. ska den enligt Tell (1978) avspegla kostnaden för kapital i företaget och motsvaras av en rimlig avkastning på en alternativ placering. Huruvida den räntesats som används vid beräkningar av investeringar i IKEA motsvarar dessa krav är svårt att säga men risken finns att den blir schablonmässigt tillsatt eftersom den enbart ses över en gång om året (se stycke 4.3.7). Yard (2001) skriver också om olika faktorer som hänsyn ska tas till vid räntebestämmning. En av dem är risk och det finner vi inte att IKEA tar hänsyn till genom att de använder samma ränta i alla länder. Eftersom risken är olika stor i olika länder, vilket enligt teorin ska avspegla sig i kalkylräntan, så tar de således inte hänsyn till de olika ländernas risker. Inte heller tar de studerade organisationerna någon hänsyn till vilken typ av investering det är som ska genomföras. I det studerade fallet där fokus ligger på mindre investeringar kan vissa av dessa teoretiska krav anses vara överflödiga och således är det naturligt att de inte beaktas inom företaget.

En likhet mellan länderna är att det vid bedömandet av investeringar inte i någon utav de studerade organisationerna tas hänsyn till den kommande inflationen och därför utgör de reala värdena grunden för kalkylerna. Johansson förklarar detta med att det inte behövs eftersom den koncernmässiga organisationen årligen gör stora valutavinster då de handlar i olika valutor, men också att de göra stora vinster som härstammar ifrån de konstant ökande skalfördelarna. Ur ett teoretiskt perspektiv är det svårt att använda detta argument som svar till varför inte inflation beaktas. Motiveringen är inte förenlig med något teoretiskt resonemang men den kan trots det anses visa på att företagande i praktiken ibland följer sina egna regler.

5.5 FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETERNA VID KALKYLERING

Vid investeringskalkylering kan flera omständigheter uppstå som kan försvåra beräkningen. Enligt Honko (1971) finns det begränsningar som rör uppskattningen av siffror samt omöjligheten att kvantifiera vissa fakta och variabler (se stycke 3.3.5). IKEA gör vid investeringsbeslut olika uppskattningar i både Sverige och Tyskland, tex. hur försäljningen kommer utfalla. Budgeten sätts utifrån uppskattning av framtida behov (se stycke 4.3.2 ”Beslutsprocess i flera steg”) och således påverkar prognostiseringar vilka investeringar som

genomförs inom varuhuset. Även på högre nivå görs uppskattningar (se stycke 4.4.2 "Beslutsprocessens olika steg"). I Tyskland räknar den administrativa chefen på varuhuset ut vad den tror att tex. en ombyggnad kommer kosta innan beslut fattas huruvida investeringen ska genomföras eller inte. Även svårigheten att kvantifiera vissa variabler är ett problem för IKEA (se stycke 4.4.3 "Investeringskraven är få"). Detta kan tänkas vara en av anledningarna till att inga enligt teorin föreslagna kalkyler görs, då en säker kvantifiering inte kan göras.

Bergknut et al. ger i stycke 3.3.5 exempel på förutsägelser om framtiden som är svåra att göra. Att kalkyleringen på IKEA baserar sig på den försäljning varuhuset har för tillfället kan orsaka problem om kundernas köpmönster eller något annat i samhället ändras. Då stämmer inte kalkylerna längre och är därmed inte tillförlitliga.

En likhet mellan länderna är att IKEA har valt att inte beakta skatt vare sig i Sverige eller Tyskland. Yard (1987) menar att företaget ska välja att antingen beräkna före eller efter skatt och hålla sig till vald metod. Eftersom lönsamheten i viss mån förändras av det konjunkturella läget är det bra att IKEA räknar före skatt då kalkylen enligt Yard anses vara mer robust vid just förändringar i lönsamheten.

5.6 ANALYS AV INVESTERINGSPROCESSENS FASER

5.6.1 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT YARD

Investeringsprocessen kan jämföras med tex. Yards fasor (2001), vilka är beskrivna i stycket 3.4.1 "Investeringsprocessens fasor". Yards initieringsfas kan jämföras med när investeringsförslagen först läggs fram av de enskilda avdelningarna och dess personal. Utveckling av förslaget sker i Sverige när de bollas fram och tillbaka mellan den administrativa chefen och avdelningen som lagt fram förslaget. Även i Tyskland kan avdelningarna och dess personal framföra investeringsförslag. Genom detta samarbete förankras således investeringen i verksamheten. Investeringar som överstiger 20 000 SEK i Sverige eller 410 respektive 100 000 Euro i Tyskland läggs sedan fram för Service Office i Helsingborg respektive regioncheferna och Service Office i Tyskland. I likhet till processen i Sverige fattas investeringsbeslut i Tyskland på varuhusnivå när en investering inte kostar mer än 410 eller 100 000 Euro, beroende på om det är en anläggningstillgång eller running operation cost. Större investeringar fattar Service Office i Tyskland beslut om, men till skillnad från i Sverige så involveras regioncheferna och de bearbetar förslagen. Till Service Office i Tyskland kommer förslagen på investeringar först när de har setts över och prövats av en regionchef. För att underlätta beslutsfattandet för Service Office har den administrativa chefen på det aktuella varuhuset beräknat vad den tror att investeringen kommer kosta. Således är arbetsbördan mindre för Service Office i Tyskland jämfört med Service Office i Sverige i denna fas. Istället fördelas vissa av de arbetsuppgifter som Service Office i Helsingborg ansvarar för, tex. kontroll huruvida en investering är lönsam, till regioncheferna. Det skulle krävas mycket arbete av Service Office om det skulle ha direktkontakt med alla varuhusen och det är därför lämpligare att fördela arbetet till fler organisationer. På så sätt glöms inget varuhus bort och allas behov ses över. Genomförandet av investeringarna ansvarar det enskilda varuhuset för i såväl Tyskland som Sverige. Därefter kommer den sista fasen i investeringsprocessen som Yard benämner uppföljning och som analyseras enligt följande.

Enligt teorin är uppföljningen av de genomförda investeringarna en av de viktigare faserna i processen. Honko (1971) menar i stycket 3.4.3 "Uppföljning" att alla delar i kedjan från planeringen fram till uppföljningen är organiskt beroende av varandra. Teorin belyser vidare det faktum att uppföljning i praktiken ofta är ovanligt, vilket också är fallet med IKEA. Uppföljningen av investeringar generellt och småinvesteringar i synnerhet är sällan förekommande i Sverige (se stycke 4.3.8 "Uppföljningens omfattning"). I Tyskland genomförs enligt Wallrapp en snabb kontroll om kostnaderna efter investeringens genomförande har stigit eller sjunkit. Detta stämmer även överens med hur det går till i Sverige, där kostnaderna ses över varje månad. I viss mån undersöks i Tyskland också om någon process har påskyndats eller ej. I övrigt följs småinvesteringar inte alls upp mer än att varuhusen i Tyskland årligen presenterar hur kostnaderna för verksamheten ligger i förhållande till prognostiserat (se stycke 4.4.8 "Marginell uppföljning av småinvesteringar"). Dessa förfaranden stämmer således inte alls med hur teorin förordar att uppföljning av investeringar ska genomföras. Vidare är inte heller förfarandet i de båda länderna med att jämföra alla kostnader mot prognostiserade kostnader ett bra sätt att följa upp enskilda investeringar. Förvisso går det att utröna om varuhusen håller sig inom budgetens ramar men inte om det beror på några genomförda investeringar eller om det beror på ex. effektiviseringar i den löpande verksamheten.

Den uppföljning som de facto görs i Sverige baserar sig på de månatliga sammanställningar som fastställs av de olika avdelningscheferna (se stycke 4.3.8). Detta kan liknas med den typ av uppföljning som Tell (1978) benämner anslagsuppföljning i stycket 3.4.3. En fördel med denna metod är att det finns möjligheter till att samla mycket statistik som kan användas till framtida bedömningar av liknande investeringar. Det verkar dock som att detta förfarande inte används fullt ut i den svenska organisationen, vilket leder till att uppföljningen blir lidande. Det är i synnerhet kostnadsavvikelser som dokumenteras och inte uppföljning av investeringar. Inte heller genomförs det vid småinvesteringar i något utav länderna en lönsamhetsuppföljning en längre tid efter genomförandet. Detta får i sin tur följderna att inga mallar eller statistik kan skapas som framtida liknande investeringar kan jämföras mot. De följer emellertid upp och presenterar försäljningen både vecko- och månadsvis och detta påverkar sedan hur mycket varuhuset får investera. Byczynska berättade att om försäljningen ökar och blir bättre än vad de budgeterat för från början, så får kostnaderna för investeringarna bli högre än vad som var avsett från början. Vi tycker att det är fel att mängden investeringar påverkas av försäljningen och tillgången på pengar. Investeringar bör behandlas separat och ofta är investeringsbehovet större när försäljningen är låg än när den är hög.

Det finns enligt teorin flera förklaringar till varför investeringsuppföljningar inte görs. Många företag betraktar enligt Honko (1971) investeringskostnaderna som "sunk costs". Resonemanget kan i mångt och mycket direkt översättas till hur förhållandena i de olika länderna faktiskt ser ut. Byczynskas förklaring att varuhusen är så operativt drivna att de hela tiden utvecklas är ett bra exempel på att företaget premierar nuet och framtiden istället för historiska fakta som är svåra att göra någonting åt (se stycke 4.3.8). På samma sätt uppträder den tyska organisationen enligt Kerker då en detaljerad uppföljning inte kan motiveras eftersom resultatet av den snabbt blir inaktuellt pga. företagets utvecklingstakt (se stycke 4.4.8). Både Byczynska och Kerker beskriver ytterligare problem med att mäta effekten av en genomförd investering pga. de svårigheter som finns att beräkna den försäljningsökning eller det inbetalningsöverskott som investeringen ger upphov till. Således kan endast partiella uppföljningar genomföras eftersom inte alla variabler är kända. Följden av det blir att den

investeringsuppföljning som finns dokumenterad måste anses vara av mindre värde och inte korrekt.

Ovan förda argument till varför IKEA inte fokuserar på att följa upp sina småinvesteringar i varken Sverige eller Tyskland kan tämligen enkelt bekämpas med argument från teorin till varför även småinvesteringar bör följas upp. Tex. Northcott (1998) menar att uppföljning av alla investeringar bör göras, i synnerhet de som binder lite kapital då alla de små avvikelser som ofta uppstår blir stora i längden. Eftersom detta framför allt är relevant för stora företag som företar sig många små investeringar stämmer det onekligen in på IKEA. Således borde IKEA använda en bättre uppföljning, inte enbart för att få kontroll på kapitalet utan även för att skapa en känsla av ansvar hos de anställda för att göra riktiga bedömningar redan i planeringsstadiet av investeringen. Nämnas bör att respondenterna är medvetna om att samma misstag kan ske upprepade gånger till följd av att inget formaliserat tillvägagångssätt finns. Denna brist gäller även i de fall då något gott kommer ur uppföljningen, dvs. bra förfarandesätt sprids inte heller så som de borde. Detta är ett problem i både Sverige och Tyskland.

5.6.2 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT BOWER

I stycke 3.4.1 framgår det att Bower (1970) delar upp processen i faser, några av dem är för analysen relevanta att behandla. Han menar att den första fasen ska delegeras ut i verksamheten i de fall det är möjligt eftersom det är där som kunskapen finns. Detta tillvägagångssätt tillämpar även IKEA i både Sverige och Tyskland. Mindre investeringar ansvarar varuhusen för då det är de som påverkas direkt och de känner bäst till vad som behövs och hur de lämpligast går tillväga (se stycke 4.3.2 och 4.4.2). Vidare skriver Bower att alla investeringar härstammar från ett problem. Så är det även i IKEA:s fall, de mindre investeringarna uppkommer bla. pga. ett uppdämt behov (se stycke 4.3 "Investeringsprocessen i Sverige"), kapacitetsproblem, att arbetsprocessen behöver underlättas eller att en bättre kostnadsstruktur behöver uppnås. Mer omfattande investeringar, tex. ombyggnad av ett varuhus, härstammar bla. från konceptet "in shape as new" eller att ett varuhus behöver byggas om pga. att tonvikten flyttas från en avdelning till en annan (se stycke 4.4 "Investeringsprocessen i Tyskland"). IKEA:s tillvägagångssätt stämmer således inte helt med Bowers åsikter.

I den andra fasen som Bower tar upp anpassas de mindre enheternas planer till företagets övergripande mål för att skapa en helhet. För att uppnå detta väljs de projekt som bäst stämmer överens med företagets mål och kriterier. I stycket 4.3.4 beskrivs att IKEA i Sverige på varuhusnivå anpassar och väljer ut de investeringar som är förenliga med företagsmålen genom att visa vilka kontogrupper som har högsta prioritet. På högre nivå finns det tydliga samband mellan de kvalitativa målen, de kvantitativa målen, prioriteringarna och måltalen. I likhet med Sverige är denna koppling tydlig även i Tyskland (se stycke 4.4.4 "Koppling mellan investeringsmål och strategiska mål"). De har i Tyskland utarbetade resultat- och omsättningsmål fem år framåt och för att uppnå de här målen har de sammanställt en expansionsplan. Ett av målen är att nå fler kunder och för att kunna ta emot fler kunder krävs ny- och ombyggnationer. Det finns följaktligen flera exempel på hur IKEA i både Sverige och Tyskland genomför projekt som är kopplade till de övergripande målen, allra tydligast är denna koppling vid stora investeringar. Den här sortens koppling mellan investeringsmålen och de strategiska målen är ett sätt att förankra strategin i verksamheten, det leder till att alla på IKEA känner till den övergripande företagsstrategin. På så sätt är det lättare att göra

långsiktiga planer och skapa förståelse för IKEA:s Masterplan, vilken är starkt kopplad till strategin, samt att få alla att arbeta utifrån ett långsiktigt perspektiv och göra det som är bäst för företaget.

5.6.3 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT JUNNELIUS

Junnelius beskriver investeringsprocessen som en process vilken består av fyra faser (se stycke 3.4.1) varav tre redogörs för då dessa tillför nya saker till analysen. Dessa är väl tillämpbara på IKEA. Under initieringsfasen uppmuntras personalen att komma med förslag genom tex. lådor ute i varuhuset som de anställda kan lägga sina förslag i (se stycke 4.3.9 ”Uppkomsten av investeringsförslag”). Genom att alla anställda, i både Sverige och Tyskland, kan vara med och lägga fram investeringsförslag känner de att de kan påverka företaget och sin vardag på varuhuset. Företaget blir på så sätt mindre toppstyrt och personalen trivs bättre när de kan vara med och påverka. Det finns emellertid varken i Sverige eller Tyskland ett belöningsystem kopplat till framkomsten av investeringsförslag.

Under fas tre utvärderas förslagen som gått vidare och beslut fattas vilka som ska genomföras. Det är Service Office som fattar det slutgiltiga beslutet hur mycket varje varuhus ska få till sitt förfogande att genomföra investeringar för. Service Office i Sverige beslutar kring det sammanlagda investeringsbeloppet. Detta gäller för alla investeringar som enskilt uppgår till över 20 000 SEK (se stycke 4.3.2). I Tyskland är förfarandet likadant, men där går gränsen vid 100 000 respektive 410 Euro (se stycke 4.4.2). Vid beslut om investeringar under 100 000 Euro behöver inte regioncheferna eller Service Office involveras. Det är således ingen större skillnad på hur stort ansvarsområde varuhuscheferna har i Sverige och Tyskland, eftersom varuhuset har egen beslutanderätt angående hur de ska använda det sammanlagda investeringsbeloppet som de blivit tilldelade.

Den fjärde fasen, realiseringsfasen, innehåller verkställandet av investeringarna och det som följer därefter; uppföljning och kontroll. Som beskrivits ovan sker uppföljning i såväl Sverige som Tyskland. Det framfördes dock av både Byczynska och Kerker att uppföljningen av investeringar bör bli bättre. Således finns det inom detta område stora möjligheter till förbättring, om de börjar föra statistik och dokumenterar gjorda misstag kan de dra lärdom av tidigare misstag vid nya projekt.

5.6.4 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT NORTHCOTT

Northcotts investeringsprocess påminner mycket om de som presenterats ovan. I ett avseende skiljer sig dock hennes åsikter från de andras, hon menar att budgeten är det som har störst inverkan på vilka investeringar som genomförs (se stycke 3.4.1). Detta stämmer för IKEA på varuhusnivå i både Sverige och Tyskland. Varuhuset får varje år en summa pengar tilldelade sig och ska inom kostnadsramens gränser genomföra de investeringar som varuhuset själva finner nödvändiga. Alltså spelar budgeten en viktig roll vid genomförandet av små investeringar. Vid stora investeringar har budgeten ingen inverkan alls. Johansson berättade att det inte finns några egentliga ekonomiska gränser för dessa, utan en investering genomförs när den uppvisar en god lönsamhet (se stycke 4.3.2).

5.6.5 INVESTERINGSPROCESSEN ENLIGT LÖFSTEN

Löfsten (2002) menar att fokus håller på att förflyttas från den beslutsorienterade investeringsteorin till den processororienterade (se stycke 3.4.1). Han anser att investeringar ska betraktas i relation till företagets övergripande strategier och mål, det är därför viktigt att företagets styrelse är inkopplad i beslutsprocessen. Som beskrivits tidigare tar IKEA i såväl Sverige som Tyskland hänsyn till sina företagsspecifika mål vid val av investeringsprojekt. Företaget har dock valt att decentralisera de flesta investeringsbesluten ut i verksamheten. Pga. företagets storlek vore det omöjligt för styrelsen att vara involverad i alla beslut. Vi anser att IKEA gör rätt och bör fördela ut ansvaret så mycket som möjligt. På så sätt blir företaget mindre hierarkiskt och mindre tungrott. Att megainvesteringar behandlas hos INGKA Holding tycker vi dock är bra. INGKA Holding bör involveras i projekt som är väldigt omfattande så att sannolikheten för misslyckade megainvesteringar minskar.

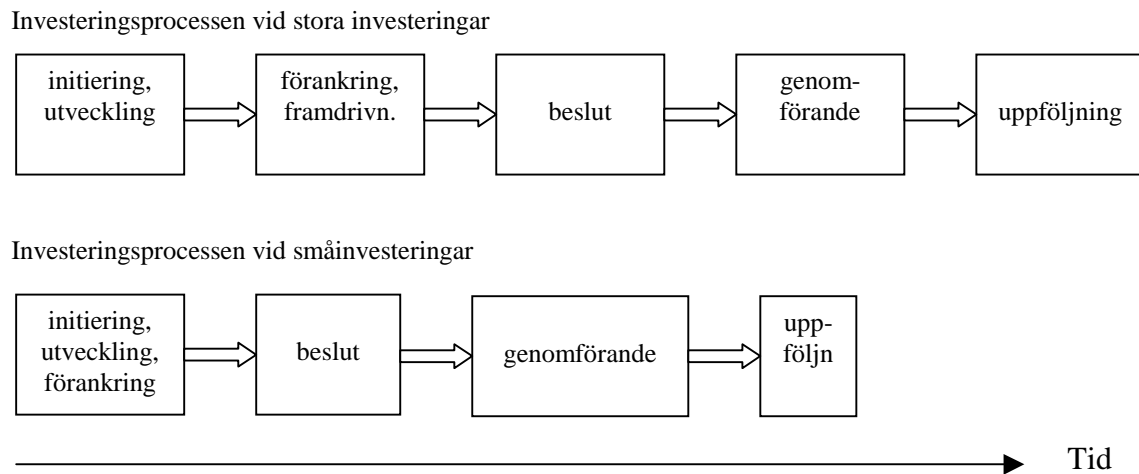
Löfsten menar även att företaget bör fastställa beloppsgränser för hur investeringarna ska behandlas och hur de ska delegeras. Detta sker på IKEA och de gränser som finns är tydliga samt leder till en klar ansvarsfördelning, alla är väl förtrogna med vilket ansvarsområde de har. De satta gränserna är enligt oss för låga, men vi finner systemet väl fungerande och anser att delegering är viktigt för att IKEA ska vara lättstyrt.

5.6.6 ANALYS AV IKEA:S INVESTERINGSPROCESS

De ovan analyserade beslutsprocesserna visar på vissa likheter mellan IKEA:s investeringsprocess i de båda studerade länderna och de investeringsprocesser som teorin föreslår. Dock kan vi inte tydligt visa på att de studerade processerna till fullo motsvaras av någon av de teoretiskt redogjorda. Däremot kan investeringsprocessen vid stora investeringar mer liknas vid de teoretiska än vad investeringsprocessen vid småinvesteringar kan. Processen vid stora investeringar innehåller i någon mån alla de delar som de olika investeringsprocesserna innehåller. Det finns ex. en tydlig initiering av idéer vilka sedan utvecklas och drivs igenom. När beslut är taget genomförs investeringen för att efter en tid, normalt ett halvår, noga följas upp.

Detta förfarande skiljer sig således mycket från investeringsprocessen vid småinvesteringar som sker mindre noggrant i de båda undersökta länderna. Det ter sig som att de första stegen vad gäller initiering, utveckling, förankring och framdrivning inte får det utrymme som motsvarande steg vid stora investeringar får. Förvisso kommer fortfarande många förslag från anställda som startar en initiering av investeringen, men de övriga stegen behandlas endast flyktigt. Detta tydliggörs då fokus läggs på utvecklingen och resultatet i verksamheten. Följden blir att behovet av kontroll i viss mån blir förbisett och således också bra genomgångar av utvecklings-, förankrings- och framdrivningssteget. Härfter kommer besluts- och genomförandesteg och det är här som fokus läggs vid investeringsprocessen för småinvesteringar. Processen från förslag till beslut är så kort att få detaljerade motiveringar, beräkningar etc. blir gjorda. Därför använder ansvariga för genomförandet sitt omdöme för att hitta de investeringar som ska göras. Ofta leder detta till att många blir gjorda, då dessa investeringar enskilt sett inte binder mycket kapital och härigenom anses bära låg risk. Det sista steget i investeringsprocessen som behandlar uppföljningen blir inte möjligt att genomföra på ett bra sätt, därför att processens tidigare steg skyndats igenom och inte lämnat underlag för en god uppföljning. Figurerna nedan illustrerar de olika processerna, observera

att det vi avser att visa är att processerna är olika långa, därför är relationen dem emellan inte exakt.



Figur 5: Investeringsprocesser för stora och små investeringar

5.7 INVESTERINGARNAS FINANSIERING

Enligt den teoretiska redogörelse som finns att läsa i stycke 3.4.2 "Finansiering" beaktas finansieringsfrågan vid upprepade tillfällen i den dagliga verksamheten. Honko (1971) menar att ett beaktande måste göras vid flera olika stadier, inte enbart vid den slutliga kalkylen eller förfrågan utan även redan när idén tar sin grundliga form och när alternativ ska utredas. Detta tillvägagångssätt har varit svårt att hitta i IKEA:s dagliga verksamhet. Hur IKEA går tillväga är likt i de båda undersökta länderna. Det ter sig som att planeringen av olika investeringars finansiering och framför allt småinvesteringars finansiering i båda länder i det närmaste är obefintlig. Respondenterna presenterar flera skäl till detta som är av olika karaktär. En huvudanledning är att många småinvesteringar binder för lite kapital i förhållande till verksamhetens eller varuhusets kostnader för att det ska anses vara lönsamt att planera för deras finansiering. De intervjuade respondenterna tryckte alla i större och mindre utsträckning vidare på att företagets varuhus själv ska finansiera småinvesteringar (se stycke 4.3.6 "Finansiering av investeringar" och stycke 4.4.6 "Den stora omsättningen möjliggör självfinansiering").

Finansiering av investeringar delas i teorin upp i de två huvudkategorierna extern och intern finansiering. Honko redovisar en mer detaljerad bild när han delar upp den externa finansieringen i nyemission eller upptagande av lån. I jämförelse med empirin visar det sig att kravet på självfinansiering, som båda länders organisationer har för sina småinvesteringar, får till följd att möjligheten med extern finansiering i princip försvinner i de fall då småinvesteringarna beaktas. Möjligheten att låna kapital hos andra organisationer är ett alternativ som inom IKEA utnyttjas i fall då stora investeringar behandlas.

Honko delar upp den interna finansieringen i kvarhållna vinster, avskrivningar och desinvesteringar. Eftersom IKEA inte är börsnoterat kan möjligheten med emissioner gentemot aktieägarna i vilket fall inte realiserar. Däremot bidrar de avskrivningar som årligen

görs till den interna finansieringen i de båda länderna. Utifrån det empiriska stöd som återfinns i uppsatsen ter det sig dock som att företaget presterar så bra resultatmässigt sett och har byggt upp så mycket eget kapital, att det vid småinvesteringar inte behöver uppta lån av en extern part.

Eftersom den externa finansieringsmöjligheten inte utnyttjas vid små investeringar behöver företagets olika organisationer inte heller presentera ett soliditetsmått gentemot någon form av marknad. Således har varken varuhusens, regionernas eller landsorganisationernas skuldsättningsgrad någon formell betydelse. Behovet av snabb avkastning från gjorda investeringar bör därför inte vara så påtagligt som hos aktiebolag vilka konstant har press på sig att uppvisa bra resultat. Detta torde även leda till att företaget generellt kan satsa på mer långfristiga investeringar än vad börsnoterade bolag kan, vilket i sin tur leder till bättre möjligheter att agera ur ett strategiskt perspektiv.

Det solidariska tänkandet vid investeringsprocessen i Sverige exemplifierar Byczynska med att varuhusen samarbetar tätt (se stycke 4.3.6). Motsvarande samarbete har vi inte funnit i Tyskland varför det ter sig som att varuhusen samarbetar mer i den svenska organisationen än i den tyska. Förvisso sammanställs investeringsäskandena i Tyskland på central nivå likt hur de görs i Sverige men varuhusens egna självständigheter betonas mer på den tyska marknaden (se stycke 4.4.6).

5.8 SVÅRIGHETER VID INVESTERINGSPROCESSEN

Enligt Honko et al. (1982) finns det i investeringsprocessen åtskilliga omständigheter som måste passas in och dessa benämns harmoniseringsproblem (se stycke 3.4.4 "Försvårande omständigheter för investeringsprocessen). I det studerade fallet uppkommer ett antal problem som kan liknas vid resonemanget. För att skapa vad teorin kallar en ideal harmoni behövs även ett tätt samband mellan IKEA:s strategi och utvecklingen av idéer. På nivån för stora investeringar finns denna koppling men på nivån med småinvesteringar är den svårare att tyda, vilket är fallet för organisationerna i både Sverige och Tyskland. Detta behöver dock inte innebära att det inte finns något samband mellan strategin och utvecklingen av idéer. Snarare är det så att alla investeringar som genomförs i grund och botten genomförs för att förverkliga den långsiktiga strategin (se stycke 4.3.4 och stycke 4.4.4). Det är inte helt tydligt att en liten investering hjälper IKEA att bli det ledande möbelföretaget i världen, men däremot genomförs alla investeringar med syftet att direkt eller indirekt tjäna pengar åt IKEA. Vidare kan alla anställda komma med förslag vilket är ett tecken på att alla engagerar sig i företagets välgång och därmed strategin. Sett ur denna synvinkel finns det helt säkert en ideal harmoni till viss utsträckning både i den svenska och i den tyska organisationen.

Vidare finns något att likna vid den antagande harmonin i de båda ländernas organisationer. Många av de investeringar som genomförs baserar sig inte på några direkta undersökningar om vad som verkligen behövs för att kunna förse marknaden med rätt saker. Hur investeringarna väljs ut sker likadant i Sverige som i Tyskland, åtskilliga av de investeringar som görs sker helt på omdöme av ansvarig för området utan vidare bedömning. Resurs- och processharmoni är andra begrepp som står att likna vid IKEA:s förfaranden. De olika varuhusen i länderna gör många olika investeringar och har övat in en praxis som leder till att de resurser som behöver tas i anspråk för investeringarna fördelas på ett effektivt sätt. Detsamma gäller processharmoni, i vilken det handlar om att fördela de mänskliga resurserna

till investeringens olika faser. Enligt alla respondenterna finns det stora möjligheter att förse pågående investeringar med rätt typ av resurs och personal.

5.9 ANALYS AV INVESTERINGSKRAVEN

I stycke 4.3.3 "Låga investeringskrav" framgår att IKEA i Sverige har tre miljoner SEK som gräns för vilka investeringar som har finansiellt krav på sig. Investeringar som uppgår till högre belopp än tre miljoner SEK bedöms med hjälp av RWC. I likhet till Sverige finns det inte heller i Tyskland några fasta krav för små investeringar. Det enda kravet som ställs är att investeringarna ryms inom den uppsatta kostnadsramen. I Tyskland är gränsen ungefär den samma, vid investeringar över 350 000 Euro används RWC (se stycke 4.4.3).

Icke-finansiella aspekter spelar alltså en stor roll vid val av små investeringar i både Sverige och Tyskland. För ett företag som IKEA som hela tiden expanderar och har som mål att bli större är det rimligt att se till faktorer som leder till detta. För att skapa kundnöjdhet behöver varuhusen hålla god standard, och därför behöver tex. hyllor bytas ut eller nya kassor byggas. Dessa slags investeringar bör genomföras även om de för tillfället är olönsamma. Om de lägger för stor betoning vid finansiella mått finns risken att investeringarna inte genomförs, vilket i längden kan leda till mindre kunder och därmed sämre lönsamhet.

RWC-måttet som används vid större investeringar är en modifiering av ROI. Måttet påminner mycket om ROI då vinst och kapital är de två faktorerna i RWC liksom i ROI. Således bör IKEA beakta de risker som enligt teorin finns vid användning av ROI (se stycke 3.4.5 "Return On Investment"). Måttet tar inte hänsyn till icke-finansiella aspekter, men det är inget problem för IKEA som tar stor hänsyn till det. Som förklarades i stycke 4.3.3 så genomförs investeringar med lägre RWC än tolv procent om de framstår som lönsamma på lång sikt. Alltså existerar inte detta problem inom IKEA och inte heller kritiken att ROI betonar vinst före kvalitet. Även det problemet förhindras genom att långsiktigheten alltid betonas. En stark kritik mot ROI-måtten är att de kan leda till suboptimala beslut för företaget som helhet. Detta är ytterligare ett problem som inte existerar inom IKEA eftersom avkastningskravet är det samma inom hela företaget, en avdelning kan inte fatta beslut om en investering som drar ner RWC och lönsamheten för hela företaget. Dock drar investeringar med lägre RWC än tolv procent ner företagets totala RWC, men i de fall som dessa investeringar godkänns så sker det med avsikten att förbättra lönsamheten på sikt och när de ser andra icke-finansiella fördelar med investeringen. Således leder inte dessa investeringar till negativa effekter för företaget i stort.

En viktig nackdel med metoden som inte tas upp i teorin förbises dock inom IKEA, vilken redogörs för i nedanstående beräkningsexempel. Siffrorna är fiktiva och är inga som vi fått från IKEA, men vi anser ändå att problemets art är relevant. Det bör även nämnas att nedanstående beräkningsexempel är vår tolkning av IKEA:s RWC-mått utifrån den beräkningsmetod som framkommer i stycke 4.3.3.

Vi antar två investeringsexempel med följande av oss skapade förutsättningar:

	Investering A	Investering B
G:	100	50
N:	10	8
R:	20	10
W:	30	10

$$\frac{a - (G/N)}{G + W} = \text{RWC}$$

Formeln ovan överensstämmer med IKEA:s RWC-modell genom att a (inbetalningsöverskott) motsvarar operationellt resultat minus kalkylmässiga kostnader i IKEA:s modell. G/N är samma sak som avskrivningar. Nämnaren G + W är lika med working capital. Den avkastning som krävs av IKEA är tolv procent. Med alla dessa parametrar kan a härledas, vilket redogörs för med investering A-exemplet:

$$\frac{a - 100/10}{100 + 30} = 0,12$$

$$a = 0,12 \times 130 + 10 = 25,6$$

Detta inbetalningsöverskott ger en internränta, som härleds med hjälp av excel, på 22,13 procent.

Det skulle även vara möjligt att räkna grundinvesteringen som ett genomsnitt. Då blir uträkningen följande:

$$\frac{a - 100/10}{100/2 + 30} = 0,12$$

$$a = 0,12 \times 80 + 10 = 19,6$$

Detta skulle leda till en internränta som uppgår till 14,57 procent.

Om fallet är att IKEA räknar med restvärde måste nämnaren i formeln anpassas genom att räkna fram ett genomsnittsvärde för grundinvesteringen och restvärdet för att ge en rättvisare bild av investeringens verkliga värde, då den med tiden minskar i värde och för att beloppet som R uppgår till inte ska dubbelräknas. Formeln ser således ut:

$$\frac{a - G/N}{(G + R)/2 + W} = \text{RWC}$$

$$\frac{a - 100/10}{(100 + 20)/2 + 30} = 0,12$$

$$a = 0,12 \times 90 + 10 = 20,8$$

Detta inbetalningsöverskott ger en internränta på 16,14 procent.

Dessa beräkningar visar att IKEA:s räntabilitetskrav på tolv procent kräver en internränta på den enskilda investeringen som är väldigt hög. Genom att ha detta tolvprocentiga krav kan IKEA gå miste om lönsamma investeringar som inte når avkastningskravet på tolv procent men som ändå uppvisar en hög internränta. Om företaget ändrar kravet till tio procent får de igenom fler investeringar som har en hög internränta även om de inte når tolv procent RWC. Ovan beskrivna exempel med samma förutsättningar förutom en RWC på tio procent leder till att det första exemplet internränta blir 18,94 och det sista 13,77 procent. Således kan kravet sänkas och de investeringar som genomförs är fortsatt lönsamma.

För att ytterligare styrka den ovan beskrivna problematiken kan internräntan för investering B beräknas. Ovanstående beräkningar ger i exemplet med en tolvprocentig RWC för investering B internräntor som uppgår till 21,07, 13,09 respektive 14,75 procent.

5.10 IKEA:S VERKSAMHETSKRAV

Kraven på verksamheten sätts i de båda länderna utifrån de enskilda varuhusens kostnadsbild. Ju lägre kostnader desto högre förväntas lönsamheten bli (se stycke 4.3.5 ”Verksamhetskraven”). På landsnivå sätts måltal, tex. att de ska uppnå en viss marknadsandel. I Tyskland finns det klara riktlinjer som visar hur hög omsättning varuhuset ska uppnå och hur höga kostnader som tillåts. Verksamhetskraven fastställs efter historik och målen ska vara möjliga att uppnå. Således baseras verksamhetskraven på gissningar och risken finns att för höga krav ställs. För att kunna jämföra de olika verksamheterna anser vi att IKEA skulle kunna använda sig utav sitt RWC-mått som de redan idag använder för att utvärdera investeringar. Enligt teorin är måttet lämpligt att använda för att utvärdera enskilda avdelningar eller hela företaget (se stycke 3.4.5).

I Sverige finns det ingen relation mellan de kostnader ett varuhus tillåts ha och storleken på varuhuset. Detta skiljer sig mot Tyskland där denna koppling är tydligare, som beskrivs i stycke 4.4.6. Eftersom stora varuhus placeras i regioner där marknaden är stor leder det till att stora varuhus får högre omsättning än små varuhus, vilket gör att storleken påverkar nivån på de tillåtna kostnaderna. Alltså är strukturen på kostnadsfördelningen olika i Sverige och Tyskland. Det kan tyckas orättvist för små varuhus i Tyskland att de eventuellt får ha relativt sett lägre kostnader än varuhus i Sverige med samma storlek. Ett sätt att skapa enhetlighet mellan länderna är att se över detta och ha samma förutsättningar för varuhusen i de båda länderna. Om varuhusen har likadana förutsättningar blir det lättare att benchmarka och jämföra varuhus med samma storlek i olika länder. Så länge förutsättningarna är olika är jämförelser inte rättvisa.

5.11 ANALYS AV FÖRETAGSKULTUREN

Enligt teorin är det viktigt att ta hänsyn till skillnader i kulturen för att dessa skillnader inte enbart ska skapa problem utan även tas till vara på (se stycke 3.5 ”Kulturella skillnader mellan Sverige och Tyskland”). Utifrån de svar som erhållits från respondenterna i styckena 4.3.10 ”Kulturen inom IKEA i Sverige” och 4.4.10 ”Företagskulturen i Tyskland” lägger även de mycket vikt vid detta. Vi anser att det faktum att mycket personal inom IKEA får

möjlighet att under en tid arbeta utomlands leder till att företaget kan ta vara på de kulturella skillnaderna på ett bättre sätt än om varje landsorganisation enbart skulle bestå av medarbetare från det egna landet. De erfarenheter som personalen samlar under sina utlandsvistelser, vad gäller kulturella skillnader i företagets organisationer och kulturskillnader mellan länderna tillsammans med skillnader i sätten att bedriva den dagliga verksamheten inom IKEA, bör bidra till en ökad förståelse för hela företaget. Med denna ökade förståelse ökar också enligt teorin möjligheten till att ett samarbete ska fungera väl.

Hofstede (1991) menar att kultur inte är något som människan ärver utan det är något som är inlärt. Alvesson (2001) menar att kulturen är djupt rotad. Flera respondenter återkom till att diskutera Ingvar Kamprad och hans betydelse för företagets kultur i alla länder där IKEA bedriver verksamhet (se stycke 4.3.10). Återkommande begrepp som förklarar kulturen i den svenska organisationen är öppenhet, ödmjukhet, enkelhet och prestigelöshet. Detta kan ställas emot svårigheten med att lära in nya tankesätt, känslor och beteenden som teorin tar upp som en viktig hämmande faktor till varför en kultur inte är lätt att sprida. Tilläggas bör att IKEA öppnade sitt första varuhus i München 1974 vilket innebär drygt 30 års närvaro på den tyska marknaden. Således kan det tänkas att IKEA:s företagskultur som härstammar ifrån det inre Småland har påverkat de tyska medarbetarna märkbart under den långa tid företaget varit verksamt i Tyskland. Mot detta kan dock ställas att det absoluta flertalet av de anställda i Tyskland inte varit anställda i 30 år. Därför går det inte att hävda att företagskulturen är spridd från Sverige till den tyska organisationen, då kulturen som tidigare nämnts inte kan ärvas utan endast läras in. Problemet framgick när Kerker beskrev att arbetet och ledningen ute i vissa varuhus i Tyskland känns främmande och hierarkiska i jämförelse med svenska förhållanden. Det får i sin tur andra följder som kan vara bra för IKEA. Kerker menade att all verksamhet inom den tyska organisationen blir noggrant gjort till följd av byråkratin. Vad som är bäst jämfört med den svenska organisationen kan vi inte uttala oss om mer än att visa på att det de facto finns en skillnad som gör den tyska organisationen olik den svenska.

Den hierarkiska skillnaden och maktdistansen i svenska och tyska kulturer är något som ständigt poängteras när de olika länderna jämförs. Trots detta anser Hofstede, vilket nämndes i stycke 3.5.1.1 "Maktdistans", att skillnaden mellan Sverige och Tyskland inte är särskilt stor. Detta påstående blir motargumenterat av flera forskare, bla. Schroll-Machl (2003), som menar att distansen mellan chef och arbetare i Tyskland är väsentligt större än motsvarande distans i Sverige. Utefter det som presenteras i det empiriska materialet finns det inom IKEA i Tyskland likheter med vad Schroll-Machl menar på området och därför skiljer sig studien från vad Hofstede argumenterar för vad gäller maktdistansen.

I stycke 4.3.10 poängteras den svenska organisationens familjekänsla som Ingvar Kamprad med sitt starka och gedigna inflytande har hjälpt till att bygga upp. Denna stämning verkar finnas både ute i varuhuset och på huvudkontoret i Helsingborg där det framkommer tydligt att titlar inte spelar någon roll. Inte heller går det att tyda vem som är överordnad någon annan då det inte finns någon klädkod eller dylikt som skulle kunna utpeka höga chefer från redovisningsassistenter. De som arbetar på varuhuset bär alla den typiska IKEA-dräkten, dvs. blå byxor samt en gul och blå tröja, för att visa på enhetlighet. I den tyska organisationen finns det däremot en betydligt mer märkbar distans mellan chef och anställd. Kerker förklarar detta med att organisationens storlek kräver en viss maktdistans för att kunna drivas på ett så bra och effektivt sätt som möjligt. Tilläggas bör att även om IKEA:s tyska organisation är mer distanserad jämfört med den svenska i förhållandet mellan chef och anställd ter den sig trots det vara betydligt plattare till sin struktur än vad jämförbara tyska företags organisationer är. Det händer att personer anställs som tidigare jobbat på andra tyska företag men som kort efter

anställning säger upp sig då de inte känner sig hemma i den kultur som IKEA Tyskland arbetar i. Således verkar det som om IKEA:s företagskultur i Tyskland inte har lika stor maktdistans som den generella kulturen i tyska företag har. Inte heller är distansen så låg som i Sverige, vilket får till följd att kulturen varken kan sägas vara typisk tysk eller typisk svensk.

Teorin är samstämmig vad gäller förhållandet mellan Sverige och Tyskland och hur pass osäkerhetsundvikande människor är till följd av den kultur de verkar i. Tyska medarbetare är i högre grad beroende och låsta vid regler och strukturer (se stycke 3.5.1.2 "Osäkerhetsundvikande"). I det studerade fallet finns det likheter med teorin, tex. den tydligare hierarkin i Tyskland. Trots det är den tyska organisationens kultur inte är helt lik den enligt teorin generella tyska kulturen. Helt naturligt blir det inslag av båda världar vilket får till följd att den tyska organisationen utifrån ett svenskt perspektiv är mer byråkratiskt. Den öppenhet som Byczynska redogör för (se stycke 4.3.10) leder till en nära kontakt och dialog mellan chef och medarbetare vilket gör att personalen själv vågar ta fler beslut än vad motsvarande i Tyskland gör. Förvisso redogör Wallrapp för en stark medarbetarkultur i Tyskland och att det är möjligt för anställda att avancera upp i organisationen. Dock har cheferna en annan typ av makt i den tyska organisationen som tillsammans med den mer byråkratiska styrningen leder till att de anställda får ett minskat handlingsutrymme.

Vad gäller om de olika undersökta organisationerna har inslag av kollektivism eller individualism är tämligen enkelt att analysera. Dock är teorin inte överens om hur det ser ut i jämförelse mellan de båda ländernas generella kultur. I fallet IKEA kan ingen klar skillnad tydas vilket vi anser beror på att många inom företaget både i Tyskland och Sverige vill prestera väl och på sikt avancera i sin position för att få mer ansvar och utvecklas. Detta innebär inte att medarbetarna trampar på varandra för att få fördelar, men det finns dock en utvecklingsvilja som är stor både för företaget och de anställda som driver på, vilket tolkas som att individualismen är tongivande för de båda organisationerna. Möjligen kan det tolkas som att de svenska medarbetarna i viss mån förväntas kunna klara sina arbetsuppgifter mer självständigt och övergripande än sina tyska kollegor. Detta tar främst sitt uttryck i att de svenska medarbetarna inte verkar vara lika toppstyrda som de tyska (jfr. stycke 4.3.10 och 4.4.10).

Enligt Hofstede är Sverige det minst maskulina landet i hans genomförda studie medan Tyskland är det nionde mest maskulina. Bortsett från att dessa förhållanden kan ha förändrats under åren som gått sedan Hofstedes studie, kvarstår dock det intressanta faktumet att Tyskland säkerligen i hög grad är mer maskulint än vad Sverige är vad gäller de kulturella aspekterna. Gaunt & Löfgren (1984) förstärker resonemanget med att det i Sverige inte är tillåtet att stoltsera med sin förmögenhet respektive sina framgångar eftersom detta kan väcka anstöt hos andra personer. Utifrån IKEA visar detta sig i viss mån stämma. Förvisso sade Byczynska att det i den svenska organisationen är accepterat att framhäva när någon presterat utöver det vanliga, vilket har lett till att organisationen på något sätt tjänat på förfarandet. Även om detta stämmer är det inte troligt att det sker i samma utsträckning som i den tyska organisationen där det mer frekvent förekommer (se stycke 4.4.10).

I övrigt är det helt naturligt att IKEA som ett stort multinationellt företag inte kan förändra beteende och kultur i de länder där företaget är verksamt och att det av naturliga skäl inte låter sig genomföras. Istället gäller det att göra kompromisser mellan verksamheten och den omvärld den verkar i för att få ut det bästa ur situationen.

6 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

I detta sista kapitel behandlas de slutsatser som framkommit efter den genomförda analysen av IKEA:s investeringsprocess. Vi inleder kapitlet med att beskriva studiens syfte och problemformulering för att visa hur dessa knyts samman med resultaten från analysen. Därefter presenteras våra slutsatser och de förbättringsförslag vi har till fallföretaget. Efter detta presenteras de slutsatser som går att generalisera. Sist ger vi förslag till vidare studier inom området.

6.1 STUDIENS HUVUDFRÅGOR OCH SYFTE

För att läsaren lätt ska kunna knyta an till studiens huvudfrågor och syfte beskrivs de här åter en gång. De huvudfrågor som vi har önskat finna svar på och som därför har genomsyrat uppsatsen är dels hur ett stort internationellt företag som IKEA arbetar med, i relation till företagets storlek och omsättning, små investeringar? Den andra stora frågan var hur investeringsprocessen ser ut och hur företaget arbetar med den. Vi ställde oss även frågorna om det kan tänkas att det finns alternativa arbetsmetoder till hur företaget kan gå tillväga och om det nuvarande arbetssättet är kulturspecifikt?

Syftet som gäller för uppsatsen är att skapa förståelse för hur ett svenskt internationellt företag som verkar i olika kulturer och länder arbetar med småinvesteringar samt att analysera använda metoder och processer i avseende att kunna diskutera lämpligheten i dessa och om möjligt ge förslag på förbättringar.

Eftersom denna uppsats behandlar ett begränsat empiriskt underlag är det inte möjligt för oss att i stor omfattning generalisera de resultat och slutsatser som vi har kommit fram till. Detta beror på att vi har byggt upp uppsatsen kring ett företags två olika organisationer. Dock kan uppsatsen vara av intresse och användbar för handelsföretag i liknande storlek som IKEA och i viss mån även andra stora företag. De kan utifrån våra slutsatser få förslag på hur investeringsplanering kan se ut.

6.2 STANDARDISERAD BEDÖMNINGSMETOD

För att underlätta jämförandet mellan länder och varuhus anser vi att det vore bra för IKEA att införa en standardiserad metod för bedömning av investeringar. IKEA är verksamt i nästan hela världen och som det är i dagsläget så beslutar varje enskilt varuhus kring de investeringar som betraktas som små. Dessa investeringars gränser är flytande men de är för Sverige och Tyskland satta till 20 000 SEK respektive 410 Euro. Vi är av åsikten att en gemensam bedömningsmetod skulle göra det tydligt för varuhusen världen över vad det är som krävs för att en investering ska genomföras och även vilka gränser de ska hålla sig inom. En enkel

kalkylmetod vore bra så att de får större kontroll och vet att pengarna som investeras, investeras i lönsamma projekt, samt att kostnadsmedvetenheten ökar.

Medarbetarna på IKEA arbetar ofta i andra länder än sitt hemland under en period och detta borde fungera smidigare om de använder sig av samma metod så att de har förståelse för varandra och investeringsprocessen i respektive land. Arbetet underlättas dessutom vid kontakt varuhusen emellan och vid jämförelser. Kraven bör dock vara olika för olika länder, alla länder har olika förutsättningar och det måste hänsyn tas till, tex. skiljer sig lönenivåerna åt och råmaterialpriserna är olika. Metoden kan emellertid vara densamma för alla länder. Om de börjar använda den metod de använder sig av idag, dvs. RWC, för både små och stora investeringar kan det enligt våra beräkningsexempel i analyskapitlet leda till att många lönsamma investeringar förbises, vilket ev. är fallet redan idag. Detta pga. att det satta kravet enligt våra uträkningar, leder till att den enskilda investeringen behöver ha väldigt hög internränta för att klara det tolvprocentiga avkastningskravet. Därför rekommenderar vi antingen en justering av RWC-kravet eller att de inte använder sig av metoden.

Flera respondenter betonade hur viktigt det är med enkelhet för IKEA, varför vi anser att bedömningsmetoden ska vara enkel och snabb att använda för små investeringar. I dagsläget används payback i liten omfattning i de två undersökta länderna. Vi finner att användandet av denna metod borde utvidgas till att bli en internationellt vedertagen metod. Payback är lämplig då den är enkel, snabb och flexibel, vilket stämmer väl in på IKEA:s krav. Även om payback används i viss omfattning inom IKEA bör de se över hur metoden används. De har inget fastställt payback-krav, vilket är en förutsättning för att jämföra investeringar med varandra och för att de ska ha samma förutsättningar. Payback-tiden anser vi ska kopplas till investeringarnas livslängd. Små investeringar har sällan en lång ekonomisk livslängd. Vi uppskattar att livslängden i de flesta fall uppgår till mellan fem och åtta år. Om så är fallet vore det lämpligt att använda en payback-tid på tre till fyra år, beroende på var investeringens livslängd ligger i intervallet fem till åtta år. Det är bra att använda ett bestämt krav för att det ska bli tydligt och enkelt för alla medarbetare att se vad de bör investera i.

Vi tycker att det är viktigt att IKEA inte enbart fokuserar på den ekonomiska lönsamheten av en investering, utan att företaget även tar hänsyn till de icke-finansiella aspekterna. Ett sätt att göra det är att fortsätta använda de cost-benefit-analyser och de T-konton som företaget nyttjar i nuläget. På så sätt belyser de både de finansiella och de icke-finansiella egenskaperna hos en investering och det glöms inte bort att tex. nöjda medarbetare och kortare köer är bra för varuhusen och leder till ökad lönsamhet. Möjlighet ges då även till IKEA att betona för varuhusen att de fördelar som en investering för med sig på lång sikt är viktiga och det kan varuhusen visa på i cost-benefit-analyserna och T-kontona. Det gör att varuhusen strävar efter att finna investeringar som inte bara ger lönsamhet på kort sikt, vilket leder till att företagets övergripande mål och långsiktiga planer beaktas.

På längre sikt anser vi att IKEA kan övergå till en något mer komplicerad och noggrann kalkylmetod. Vi tycker att kapitalvärdesmetoden vore lämplig efter att de har blivit vana vid att beräkna inbetalningsöverskott genom att ha använt payback. Som det är idag reviderar företaget räntan de använder sig av en gång om året. Vi tycker dock att de vid räntebestämningen bör ta hänsyn till inflationen och för att räntan inte ska vara schablonmässigt satt, borde de ta hänsyn till faktorer så som kapitalbindningen och väntan. Vi anser att de även bör beakta risken med en investering och vid högriskinvesteringar anpassa räntan, vilket inte är fallet i dagsläget eftersom de använder samma ränta i alla länder.

Således är den enda svårigheten som därefter återstår att uppskatta ett korrekt restvärde, men med tanke på hur frekvent IKEA genomför investeringar, borde det vara något som de redan har en aning om och snabbt kan lära sig uppskatta korrekt. Kapitalvärdesmetoden är inte beroende av livslängden och gynnar således inte kortsiktiga investeringar. IKEA kan alltså fortsätta den inslagna banan och även investera i projekt som är lönsamma på lång sikt.

Som vi redogjorde för i teorin så finns det risker med att använda sig av kalkylmetoder; det är svårt att i förväg prognostisera siffrorna och köpkraft etc. kan förändras över tiden. Vi anser emellertid att även om dessa risker finns, så behöver IKEA använda sig av en kalkylmetod vid investeringsbedömning. För att pengarna ska fördelas till investeringar som har större nytta än vad de kostar så bör investeringarna motiveras enhetligt. Även om det handlar om i sammanhanget små investeringar, så uppgår de sammanlagt till stora belopp.

De beloppsgränser som finns i de båda organisationerna och som skiljer vilka investeringsförslag som ska behandlas lokalt respektive centralt anser vi är för lågt satta. Eftersom vi inte känner till alla detaljer kring investeringsbedömningen är det svårt för oss att fastställa exakta gränser. Vi anser emellertid att gränserna bör kunna vara minst de dubbla räknat utifrån den svenska gränsen på 20 000 SEK. Det enskilda varuhusets befogenhet att fatta beslut kring en investering skulle således öka och höja flexibiliteten i de båda organisationerna och dessutom skulle tid sparas både för varuhuset och Service Office. Detta genom att varuhuset får färre investeringar som behöver presenteras och likaså får Service Office färre investeringar som behöver behandlas. Även om gränserna för vilka investeringar som behandlas hos Service Office är flytande, tycker vi att det är anmärkningsvärt att gränserna är så lågt satta för vilka investeringar som behöver diskuteras i samband med måltalsdagen. Vidare bör detta belopp skilja sig mellan de olika organisationerna eftersom den tyska marknaden är större och således har en större omsättning än den svenska. Många av de samband som framkommit i uppsatsen har setts utifrån ett relativt perspektiv och därför är det enligt oss beaktansvärt att detta inte är fallet för ansvarsgränserna vid investeringsbeloppen.

De olika beloppsgränserna för anläggningstillgångar respektive running operation costs leder till att investeringar behandlas olika utifrån hur de klassas redovisningsmässigt. Detta kan vara ett problem som vi tror kan orsaka ett disfunktionellt beteende. Investeringar som uppgår till samma belopp behandlas olika beroende på om de är anläggningstillgångar eller kostnader. De investeringar som klassas som kostnader och överstiger de för anläggningstillgångar satta gränserna på 20 000 SEK respektive 410 Euro, behöver inte läggas fram för Service Office, vilket kan leda till att personalen försöker kostnadsföra så mycket som möjligt för att inte behöva presentera investeringarna för Service Office. Om det är så på IKEA kan vi inte uttala oss om, men det är ett beteende som kan uppstå när företaget särskiljer investeringar i anläggningstillgångar och running operation costs och som företaget bör vara medvetet om. Ytterligare ett problem, som denna uppdelning av investeringar kan leda till, är ett snedvridet sätt att hantera investeringar vilket sänder en skev signal ut i verksamheten. Detta eftersom det innebär att IKEA detaljstyr små investeringar när det gäller anläggningstillgångar, men de bryr sig inte om större investeringar när de klassas som running operation costs.

6.3 RESULTATEN AV INVESTERINGSPROCESSEN

Den av oss gjorda studien på IKEA och hur de arbetar med investeringar har lett till ett antal slutsatser om de investeringsprocesser som har undersökts i företaget. Vi anser oss ha skapat förståelse för hur företaget konkret arbetar med sina investeringar och denna redogörelse finns att läsa i den empiriska presentationen och i analysen.

Processerna är som beskrivits i analysen inte lika detaljerade som motsvarande processer i teorin. Det kan argumenteras på flera sätt varför det inte är så på IKEA, bla. därför att små investeringar enskilt sett ofta inte binder mycket kapital och därför inte heller anses viktiga att genomföra på ett korrekt sätt. Denna typ av argumentation är vanligt förekommande men vi menar att den inte är korrekt. Uppsatsen har vid flera tillfällen visat på att många små investeringar tillsammans binder mycket kapital och således bör de av framför allt stora företag som ofta genomför många mindre investeringar behandlas mer noggrant och systematiskt.

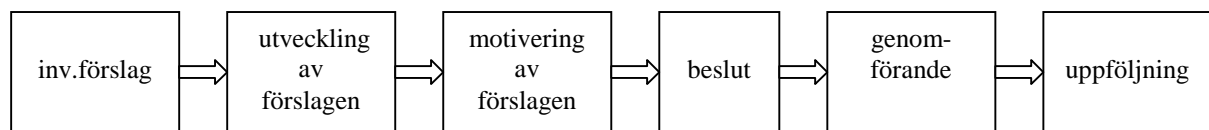
Utifrån dessa övergripande slutsatser vad gäller de undersökta investeringsprocesserna kan vi vidare dra ytterligare slutsatser, som visar på att det sätt som processerna drivs inte är helt lämpligt för IKEA. Vi har kommit fram till slutsatsen att det finns alternativa metoder för att lyfta fram och tydliggöra de förberedande faserna i investeringsprocessen som Yard väljer att kalla initiering, utveckling, förankring och framdrivning. IKEA bör ex. ta bättre kalkylmetoder till hjälp för att härigenom tydligare förankra, utveckla och driva fram investeringsförslagen fram till beslut.

En annan slutsats är att den uppföljning som idag sker på småinvesteringar i båda de undersökta organisationerna får för lite plats i den totala investeringsprocessen. Vi anser att mer uppföljning bör lyftas in för att organisationerna ska kunna få insikt i vilka genomförda investeringar som är lönsamma och vilka som inte är det. För att stärka uppföljningsfasen kan IKEA dels ute i varuhusen vara mer måna om att följa upp småinvesteringar på detaljnivå, inte enbart genom anslagsuppföljning som görs idag, utan även genom lönsamhetsuppföljning i den utsträckning det går att härleda inbetalningar som en investering ligger till grund för. De stora investeringarna kan överlåtas till central nivå och således Service Office och likadant här, finns det möjlighet till en mer detaljerad lönsamhetsuppföljning. Tänkbart är att koncernens huvudkontor i Sverige utvecklar en gemensam och standardiserad uppföljningsmodell som varuhusen måste använda. Service Office i de olika länderna kan därefter begära att uppföljningen görs även om de inte har något intresse i resultatet. Intresset ligger istället hos det enskilda varuhuset som på detta sätt kan förbättra sitt investeringstänkande. Detta bör göras dels för att varuhusen ska lära sig av goda tillvägagångssätt och lönsamma investeringar, men också för att inte dåliga och olönsamma investeringar ska upprepas vid flera tillfällen. En liten parentes bör infogas till denna slutsats. Med att införa mer uppföljning i verksamheten menar vi inte att företaget in absurdom ska följa upp investeringar oberoende av deras storlek. Vi anser dock att så länge nyttan av att följa upp småinvesteringar är större än vad uppoffringen är, bör uppföljning ske och vi anser att den gränsen inte är nådd med den uppföljning som företaget gör idag.

Vidare har vi kommit till slutsatsen att investeringsprocesserna i de olika undersökta organisationerna inte kan sägas bero på några kulturspecifika skillnader då investeringsprocesserna har visat sig vara relativt lika varandra. Däremot kan slutsatsen dras att investeringsprocessen vid småinvesteringar i hög grad kan ha blivit påverkad av den gemensamma företagskulturen, på så sätt att många av de nämnda kulturella ledorden som

finns i företaget får följder för investeringsprocesserna, tex. att arbetet ska vara enkelt. Vi finner det viktigt att IKEA fortsätter verka utifrån Ingvar Kamprads företagskultur, vi tror att den spelar en stor roll för såväl företaget i stort som för investeringsprocessen. Vidare bör de också främja att medarbetarna fortsätter arbeta utomlands en period, för att förståelsen för varandra och för företaget som en stor organisation ska bibehållas. På så sätt är det lättare att få alla på företaget att arbeta mot samma mål eftersom de har en förståelse för varandra och arbetar bra tillsammans, samt har liknande tänk och kultur.

Investeringsprocessen bör vid småinvesteringar förändras så att den mer liknar den process som finns på företaget vid stora investeringar. Vårt förslag med korta beskrivningar till varje fas redogörs för nedan.



Figur 6: Förslag på investeringsprocess för småinvesteringar

I första fasen gäller det att uppmuntra alla medarbetare att komma med förslag samt att verkligen ta hand om och sortera ut de viktigaste av dessa. Redan i denna fas är det viktigt att tänka på kopplingen till den övergripande strategin för företaget. Vid utvecklandet är det viktigt att förslagen går igenom och diskuteras inom och mellan olika nivåer. Dels inom avdelningen som investeringen berör men också uppåt i organisationen. För att tydligt kunna motivera investeringarna bör inte enbart kvalitativa modeller så som IKEA:s cost-benefit-analyser presenteras, utan även någon kalkylmodell som kan försvara den kapitalbindning som investeringarna ger upphov till. Därefter sker beslutet antingen på lokal eller på regional nivå, beroende på vad det är för slags investering. Efter beslutet är det upp till de ansvariga att genomföra investeringarna. Det är vidare av stor vikt att de ansvariga verkligen följer upp sina investeringar i den utsträckning som tidigare har presenterats i slutsatserna.

6.4 LÄRDOMAR ATT DRA MELLAN LÄNDERNA

En viktig slutsats vad gäller kulturskillnader är att det har visat sig att dessa är mindre än vad vi på förhand uppskattade. Med tanke på vad den teoretiska framställningen menar, hade vi förväntat oss att kulturspecifika skillnader i investeringsprocessen skulle vara större än vad de har visat sig vara. Att vi antog att kulturen påverkar investeringsplaneringen, visade vi i den modell vi utarbetade i det teoretiska kapitlet. En förklaring till kulturens ringa betydelse kan vara att IKEA, enligt vad vi tror, medvetet hanterar de kulturskillnader som finns mellan olika länder. Detta genom att företaget tex. låter svenska medarbetare arbeta i andra länder för att på så sätt blanda den inhemska kulturen med IKEA-konceptet. Vi har fått uppfattningen att detta tillvägagångssätt är genomtänkt och en del av företagets övergripande strategi.

Efter intervjuer med medarbetare i både Sverige och Tyskland har det emellertid utkristalliserat sig ett antal skillnader länderna emellan. Några av skillnaderna är av sådan karaktär att länderna enligt oss borde lära sig av varandra. Vi kommer här visa på de slutsatser vi kommit fram till, för att tydliggöra dem och möjliggöra lärdomar. Alla skillnader tas inte upp här, utan enbart de som enligt oss är av stor betydelse och därför bör belysas.

En stor skillnad länderna emellan är organisationsuppbyggnaden. Som beskrivits i empirin har varuhusen i Sverige direktkontakt med Service Office och lägger fram sina investeringsförslag till dem. I Tyskland går kontakten via regioncheferna vilket har till följd att arbetsfördelningen ser annorlunda ut. På så sätt får Service Office i Tyskland mer tid över till annat, tex. till att arbeta med företagets strategifrågor och andra större och mer övergripande aktiviteter. Detta eftersom många rutiner kan delegeras ut till regioncheferna, ex. måltalsdiskussionerna och kontakten med varuhusen. Diskussionerna kring de investeringsförslag varuhusen lägger fram sköts utav regioncheferna. Detta är något som den svenska organisationen borde dra lärdom av och fördela en del av arbetsuppgifterna i investeringsprocessen till andra medarbetare. Härigenom kan Service Office koncentrera sig på större uppgifter och behöver inte lägga tid på små investeringar, vilka ändå inom företaget anses vara mindre viktiga i det stora hela.

Ytterligare en skillnad som vi anser bör ses över är relationen mellan varuhusets storlek och dess tillåtna kostnader. Som det är idag är relationen mindre tydlig i Sverige än i Tyskland, eftersom det i Sverige är möjligt för små varuhus att ha en högre kostnader i relation till försäljningen än större varuhus. Det tas i Sverige hänsyn till att små varuhus av olika skäl har högre kostnadsposter. I Tyskland beror nivån på tillåtna kostnader mer på varuhusets storlek än vad som är fallet i Sverige, vilket vi anser leder till att benchmarkingen mellan varuhusen inte blir fullt rättvis, eftersom varuhusen har olika förutsättningar i de två länderna. Varuhusen jämförs ofta och varuhuscheferna jämför sig sinsemellan, varför lika förutsättningar är en viktig fråga att behandla för IKEA. Vi antar att för att de små varuhusen i Sverige ska kunna tillåtas ha högre kostnadsrelation jämfört med större varuhus, så krävs att de stora varuhusen har lägre kostnader i förhållande till försäljningen, än vad de ska ha enligt kostnadsrelationen. På så sätt hjälps varuhusen åt, vilket är något IKEA i Tyskland borde dra lärdom av.

IKEA kännetecknas av en icke-hierarkisk organisation. Efter genomförda intervjuer har vi fått uppfattningen att organisationen är mindre hierarkisk på IKEA i Sverige jämfört med i Tyskland. Vi finner att det är viktigt med en platt organisation för att alla åsikter ska bli hörda och för att alla investeringsförslag etc. ska släppas fram. På så sätt är risken mindre att medarbetare håller inne med bra förslag till nya investeringar. I Tyskland är hierarkin på IKEA förvisso mindre tydlig än i många andra tyska företag, men vi anser att den tyska organisationen bör sträva efter att minska den ytterligare, vilket kan ske genom att noggrant studera den svenska organisationen.

6.5 ALLMÄNNA SLUTSATSER

Det finns tidigare i kapitlet flera slutsatser presenterade som kan anses vara av generell karaktär och som skulle kunna gälla för andra stora svenska företag som är internationellt verksamma. Här presenteras de viktigaste:

- Det är av stor vikt för internationellt verksamma företag att de har en standardiserad bedömningsmetod som används i hela företaget, dels för att underlätta för medarbetarna men också för att underlätta jämförelser mellan olika investeringar. Detta blir allt viktigare för att kunna ha kvar en effektiv ekonomistyrning när investeringar genomförs i olika delar av företaget i olika delar av världen.

- Det ter sig även vara viktigt att företag inte enbart fokuserar på den ekonomiska lönsamheten, eftersom investeringar på marknader ibland måste göras vare sig de är lönsamma eller ej för att företag ska kunna vara fortsatt aktiva där.
- Generellt bör kalkylräntan vara olika och anpassas till olika länders förutsättningar, då riskerna att operera på olika marknader inte är lika.
- Det verkar som om företag ofta inte behandlar sina småinvesteringar lika noggrant som sina stora investeringar. För att ändra på denna syn är det viktigt för företag att inse att många små investeringar tillsammans binder mycket kapital och därför bör beaktas.
- Uppföljningen är viktig vid småinvesteringar pga. att det finns mycket pengar att spara om företag agerar mer noggrant än vad de gör idag och inte upprepar gjorda misstag.
- Att fördela ut ansvar på enskilda enheter är viktigt vid stora internationella verksamheter för att öka flexibiliteten i organisationen. En förutsättning för att det ska fungera bra är att det finns en bra och tydlig process för småinvesteringar som är standardiserad i hela företaget.
- De företag som är internationellt verksamma, verkar i olika kulturer. Det är därför av vikt att beakta eventuella kulturella skillnader och utnyttja dessa till företagets fördel, inte att tro att den egna företagskulturen är överlägsen.

6.6 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER

Denna uppsats bygger på empiri från ett företags två olika landsorganisationer och därför är det inte möjligt att dra alltför allmängiltiga slutsatser. För vårt valda syfte passade vårt tillvägagångssätt bra, men för att i längden kunna dra mer generella slutsatser vore det relevant för andra uppsatsförfattare att vidare studera andra stora svenska internationella företag och organisationer av IKEA:s typ. Härigenom kan en ökad generaliserbarhet byggas upp utifrån den av oss givna grunden.

Ett annat metodologiskt angreppssätt på det i uppsatsen givna problemet skulle vidare vara intressant, då den av oss valda kvalitativa metoden har vissa för- och nackdelar som tex. den kvantitativa inte har. Studenter med andra inriktningar skulle även kunna fördjupa sig i ämnet för att belysa det ur ett organisationsteoretiskt eller marknadsföringsteoretiskt perspektiv.

Andra studier som är väsentliga att genomföra är motsvarande den som gjorts men med andra länders organisationer som jämförelseobjekt. Med de olika inriktningar som finns för internationella ekonomer och andra studenter inom ramarna för Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, bör även studier kunna göras med ex. Frankrike eller England som jämförelsenationer.

Denna studie kan även fungera som grund för att undersöka vilka övriga kalkylmodeller som kan tänkas vara användbara för IKEA eller företag av IKEA:s storlek och geografiska verksamhetsområde. En sådan studie skulle kunna mynna ut i en detaljerad presentation av en vald kalkylmodell som kan gälla för alla småinvesteringar på alla marknader.

Det kan även tänkas vara intressant att jämföra ett svenskt företag verksamt i Sverige med ett motsvarande tyskt företag verksamt i Tyskland för att undersöka hur den tyska kulturen, utan påverkan från tex. svensk kultur, påverkar investeringsprocessen. En sådan studie borde leda till andra slutsatser då den tyska hierarkins påverkan på processen troligtvis blir större.

KÄLLFÖRTECKNING

PUBLICERADE KÄLLOR

BÖCKER

- Alpenberg, J. & Karlsson, F. (2005) *Investeringar i växande mindre och medelstora tillverkande företag – investeringsprocess och beslutslogik*, Lund University Press, Lund
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*, Daleke Grafiska AB/Liber Ekonomi, Malmö
- Andersson, G. (1997) *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur, Lund
- Andersson, G. (2001) *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur, Lund
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*, McGraw Hill, Boston
- Bergknut, P., Elmgren-Warberg, J., Hentzel, M. (1993) *Investering i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Bierman, H. & Smidt, S. (1971) *The Capital Budgeting Decision*, The Macmillan Company, New York, US
- Blohm, H. & Lüder, K. (1995) *Investition*, 5. Auflage, München
- Bower, J. (1970) *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard University, Boston
- Bryman, A. (1995) *Research methods and organization studies*, Routledge, London
- Daun, Å. (1998) *Svensk mentalitet*, Rabén Prisma, Stockholm
- Eriksson, L T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Liber, Malmö
- Gabler, (1992) *Wirtschaftslexikon*, 4. Volum, Wiesbaden
- Gaunt, D & Löfgren, O (1984) *Myter om svensken*, LiberFörlag, Stockholm
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metodik*, Studentlitteratur, Lund
- Hannerz, U. (1983) *Den svenska kulturen*, Rapport nr. 9, Socialantropologiska Institutionen, Stockholm
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills

- Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Honko, J. (1971) *Planering och kontroll av investeringar*, Bokförlaget Prisma, Stockholm
- Honko, J.; Prihti, A. & Virtanen, K. (1982) *Critical Areas in the Capital Investment Process of Enterprises*, Helsinki school of economics, Helsingfors
- Horngren, C., Sundem, G.L., Stratton, W.O. (1999) *Introduction to Management Accounting*, Eleventh Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Horngren, C., Bhimani, A., Datar, S.M., Foster, G. (2002) *Management and Cost Accounting*, Second Edition, Pearson Education Limited, Harlow
- Hägg, I. (1977) *Reviews of Capital Investments – Empirical Studies*, Research report 1977 / 3, Uppsala universitet, företagsekonomiska institutionen, Uppsala
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Junnelius, C. (1974) *Investeringsprocessens utformning vid olika organisationsstruktur – typer*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Löfsten, H. (2002) *Investeringsprocessen*, Studentlitteratur, Lund
- Nilsson, S.-Å. & Persson, I. (1993) *Investeringsbedömning*, Liber Hermods AB, Malmö
- Northcott, D. (1992) *Capital Investment Decision-Making*, Mackays of Chatham plc, Chatham, Kent
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Renck, O. (1966) *Investeringsbedömning i några svenska företag*, EFI, P.A Norstedt & Söners Förlag, Stockholm
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö
- Schneider, E. (1944) *Investering og Rente*, Nyt Nordisk Förlag, Köpenhamn
Sveriges största företag 2003/2004 (2003), Ekonomisk Litteratur AB, Bromma
- Schroll-Machl, S. (2003) *Die Deutschen – Wir Deutsche*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Segelod, E. (1991) *Capital Investment Appraisal – Towards a contingency theory*, Studentlitteratur, Lund

Segelod, E. (1995) *The Capital Budgeting Manual*, Working paper 1995/4, Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet, Uppsala

Svenning, C. (1997) *Metodboken – en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Lorentz Förlag

Tell, B. (1978) *Investeringskalkylering i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

Yard, S. (1987) *Kalkyllogik och kalkylkrav – samband mellan teori och praktik vid kravställandet på investeringar i företag*, Lund University Press, Lund

Yard, S. (2001) *Kalkyler för investeringar och verksamheter*, Studentlitteratur, Lund

ARTIKLAR

Arwidi, O. & Yard, S. (1985) Investment Planning in Some Swedish Companies – Criteria and Uses, *Scandinavian Journal of Management Studies*, May 1985, pp.271-296

Carr, C. & Tomkins, C. (1994) Financial or strategic controls?, *European Management Journal*, vol. 12, issue 1, pp. 102-114

Carr, C. & Tomkins, C. (1998) Context, culture and the role of the finance function in strategic decisions. A comparative analysis of Britain, Germany, the U.S.A. and Japan, *Management Accounting Research*, 1998, Article No. mg980075, pp. 213-239

Sandahl & Sjögren (2002) Capital budgeting methods among Sweden's largest companies. The state of the art and a comparison with earlier studies, *International Journal of Production Economics* 84, pp. 51-69

Segelod, E. & Hägg, I. (1992) Issues in Empirical Investment Research, *Elsevier Science Publishers, B.V.*, pp. 39-59

Simon, H. (1992) Lessons From Germany's Midsize Giants, *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 115-123

Yard, S. (2000) Developments of the payback method, *International Journal of Production Economics* 67, pp. 155-167

RESPONDENTER

Joanna Byczynska, IKEA Malmö

Anna Halqvist, IKEA Service Office Helsingborg

Anders Johansson, IKEA Service Office Helsingborg

Magnus Kerker, IKEA Service Office Helsingborg

Holger Wallrapp, IKEA Service Office Wiesbaden, Tyskland

INTERNET

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures.html (2005-04-20)

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_is_organized.html (2005-04-20)

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/better_life.html (2005-04-20)

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html (2005-04-20)

http://www.scb.se/templates/pressinfo___123129.asp (2005-06-05)

<http://www.swedishtrade.se/tyskland> (2005-06-04)

BILAGA 1

INTERVJUFRÅGOR

- Vilka grundläggande faktorer leder till ett investeringsbeslut?
- Vem eller vilka är det som kommer med investeringsförslagen?
 - Till vem framförs förslagen?
 - Hur ser delegationsordningen ut, vilka är det som bestämmer vid olika stora belopp? Finns det gränser för olika stora investeringar?
- Hur kan investeringsprocessen kortfattat beskrivas?
- Vem behandlar förslagen innan beslut fattas?
 - Vem har ansvaret för genomförandet?
 - Hur går genomförandet till?
- Hur finansieras investeringarna?
- Vilka ekonomiska krav måste en investering uppfylla?
 - Är kraven olika för olika typer av investeringar?
 - Vilka kalkylräntekrav ställs på investeringen?
 - Vilken koppling existerar mellan investeringsmålen och de strategiska målen?
- Vilka ekonomiska krav måste verksamheten uppfylla?
- Klassificerar ni era investeringar?
 - I så fall hur?
- Hur ser er bedömning av investeringar ut:
 - Vilken/vilka kalkylmodeller används?
 - Hur sätts kalkylräntan för investeringar?
 - Räknar ni i nominella eller reala värden?
 - Är er modell tillförlitlig vid jämförelse av investeringar med olika förutsättningar? Med detta menar vi ekonomisk livslängd, inbetalningsöverskott och inflation.
 - Beaktar ni skatter vid kalkylberäkningar? I så fall varför och hur?
 - Vilken betydelse har den kalkylmodell ni använder i relation till övriga bestämningskriterier?
 - Hur beaktas kapitalkostnader? Hur sker fördelningen av dem?
- Utifrån vilka kriterier rangordnar ni investeringsförslagen?
- Om en investering inte godkänns, kan den då prövas igen vid ett senare tillfälle?
- Genomför ni någon form av investeringsuppföljning?
 - Hur ser den ut?

- Är investeringsbesluten centraliserade eller decentraliserade?
- Hur arbetar ni för att uppmuntra investeringsförslag?
- Hur definierar du en investering?
 - Var går gränsen för vad som är en investering och vad som ses som en kostnad?
- Hur beskriver du IKEA:s företagskultur?

BILAGA 2

INTERVJUFRÅGOR TILL HOLGER WALLRAPP

- Welche grundlegenden Faktoren führen zu einem Investitionsbeschluss?
- Wer macht die Investitionsvorschläge?
 - Wem werden die Vorschläge vorgelegt?
 - Wie wird die Beschlussfassung über die Investitionsvorschläge delegiert? Entscheiden verschiedene Personen, je nach Grösse oder Kosten der Investition?
- Wie kann der Investitionsprozess kurz beschreiben werden?
- Wer behandelt die Vorschläge, bevor ein Beschluss gefasst wird?
 - Wer trägt die Verantwortung für die Durchführung?
 - Wie geht die Durchführung vor sich?
- Wie werden die Investitionen finanziert?
- Gibt es ein Verhältnis zwischen den Kosten, die ein Kaufhaus haben darf, und der Grösse des Kaufhauses?
- Welche wirtschaftlichen Anforderungen müssen erfüllt sein, damit eine Investition durchgeführt werden kann?
 - Sind die Anforderungen unterschiedlich für unterschiedliche Typen von Investitionen?
 - Mit welchem Kalkulationszinsfuß rechnen Sie?
 - Wie hängen die Investitionsziele mit den strategischen Zielen zusammen?
- Welche wirtschaftlichen Anforderungen muss der Betrieb erfüllen?
- Klassifizieren Sie Ihre Investitionen?
- Wie sieht Ihre Beurteilung von Investitionen aus:
 - Welche Kalkülmodelle werden benutzt?
 - Wie wird der Kalkulationszinsfuß der Investitionen festgesetzt?
 - Rechnen Sie in nominellen oder realen Werten?
 - Ist Ihr Modell zuverlässig beim Vergleich von Investitionen mit unterschiedlichen Voraussetzungen? Wir meinen damit die wirtschaftliche Lebensdauer, den positiven Cashflow und die Inflation.
 - Beachten Sie die Steuer bei Kalkülen? Wenn ja: Warum und wie?
 - Welche Bedeutung hat das Kalkülmodell, das Sie benutzen, im Vergleich zu den anderen Beurteilungskriterien?
 - Wie werden die Kapitalkosten berücksichtigt? Wie werden sie verteilt?
- Von welchen Kriterien her stellen Sie eine Rangordnung für die Investitionsvorschläge auf?

- Wenn eine Investition nicht genehmigt wird, kann sie dann bei einer anderen Gelegenheit noch einmal geprüft werden?
- Nehmen Sie irgendeine Form von Erfolgskontrolle für gemachte Investitionen vor?
 - Wenn ja: wie sieht die Erfolgskontrolle aus?
- Sind die Investitionsbeschlüsse zentralisiert oder dezentralisiert?
- Was machen Sie, um die Vorlage von Investitionsvorschlägen zu fördern?
- Wie definieren Sie eine Investition?
 - Wo geht die Grenze, an der es sich entscheidet, ob etwas eine Investition ist oder ob es sich um einen blossen Aufwand handelt?
- Wie würden Sie die Unternehmenskultur von IKEA beschreiben?