



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

FEK 591 Magisterseminarium
VT 2004

Ekonomistyrning i dagligvaruhandeln



Handledare:
Per Magnus Andersson

Författare:
Anette Jönsson 790729-3943
Joakim Ohlsson 800121-4231

Sammanfattning

- Titel:** Ekonomistyrning i dagligvaruhandeln
- Seminariedatum:** 17 juni 2004
- Ämne/kurs:** FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Anette Jönsson
Joakim Ohlsson
- Handledare:** Per Magnus Andersson
- Företag:** ICA, Axfood, Coop
- Nyckelord:** Ekonomistyrning, handel, dagligvaruhandel, kedjeföretag, centraliserad styrning
- Syfte:** Vi ska beskriva och analysera hur ekonomistyrningen är utformad i dagligvaruhandeln.
- Metod:** Undersökningen genomförs som en fallstudie av tre stycken företag. Våra primärdata har samlats in genom intervjuer, enkätfrågor och telefonintervjuer på central och lokal nivå det vill säga båda på huvudkontoret och ute på de enskilda butikerna.
- Teoretiska perspektiv:** Vi har tagit del av erkända forskare inom ekonomistyrning och inom handeln och använt dessa som en teoretisk bakgrund.
- Empiri:** Vår empiriska studie presenteras utifrån vår modell som återspeglar företagets syn på deras planer och strategier, organisationsstruktur och formella styrmedel
- Slutsats:** Utifrån teori och empiriska studier har vi kommit till slutsatsen att den befintliga ekonomistyrning som finns i dagligvaruhandeln är högst traditionell. Dagligvarumarknaden präglas av få aktörer som är stora kedjeföretag. Företagen har en centraliserad styrning. Dessa faktorer är knutna till företagets val av ekonomistyrning.

Abstract

- Title:** Financial control in the food retail market
- Authors:** Anette Jönsson
Joakim Ohlsson
- Advisor:** Per Magnus Andersson
- Course:** Master thesis in business administration, majors accounting,
10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** 17 June 2004
- Key words:** Financial control, retail, food retail market, supermarket chains
centralized management,
- Purpose:** Our purpose is to describe and analyse the financial control in the
food retail market.
- Methodology:** The research was carried out by means of a qualitative case study
of three enterprises. We got our primary data through interviews,
questionnaire and telephone interviews on a central and local level
of the companies.
- Theoretical perspectives:** We have been taking part of theory about financial control and
about the retail market.
- Empirical foundation:** We used our own financial control model to present companies
point of views on strategy, organisational structure and business
control.
- Conclusions:** Through our theoretical perspectives and empirical foundation we
have come to the conclusion that enterprises use a traditional
method to manage and run their business. The food retail market
characterize by few enterprises that are large supermarket chains.
The enterprises have a centralized management. These factors are
bounded to the enterprises choice of financial control.

Förord

Den tid vi har varit en del av FEK 591, Magisterseminarium, har varit både lärorik och intressant. Det som vi har lärt oss kommer vi att ta med oss ut i vårt kommande arbetsliv. Speciellt intressant har det varit att kunna koncentrera oss på det inom vår utbildning som vi tycker är extra intressant, ekonomistyrning. Att komma ut och se hur saker verkligen fungerar i företag ger en annan dimension till de teoretiska kunskaper som vi har samlat på oss under årens lopp.

Vi vill tacka alla personer som har hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Speciellt de personer som har ställt upp för intervjuer och därmed avsatt dyrbar tid åt vårt förfogande.

Ett speciellt tack till Bo Rock, som skriver och utbildar inom handeln, för hans inspiration och kunskapsförmedling.

Vi vill även passa på att tacka vår handledare Per Magnus Andersson vars engagemang och konstruktiva kritik har varit en ovärderlig hjälp för oss.

Malmö 2004-06-09

Anette Jönsson

Joakim Ohlsson

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 SYFTE.....	9
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.5 BEGREPPSFÖRKLARING	9
1.6 DISPOSITION AV UPPSATSEN.....	10
2. METOD	11
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	11
2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ	11
2.1.2 Induktiv och deduktiv.....	12
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSOMRÅDE	12
2.3 HANDGRIPLIGT ANGREPPSSÄTT	14
2.3.1 Sekundärdata – Litteraturstudier och litteratursökning.....	14
2.3.2 Primärdata – Val av kvalitativ datainsamlingsmetod.....	14
2.3.2.1 Intervju	15
2.3.2.2 Enkäter	16
2.3.3 Från intervju och enkätundersökning till analys	17
2.3.4 Källkritik	17
3. EKONOMISTYRNING	19
3.1 STYRNING	19
3.2 VAD ÄR EKONOMISTYRNING?.....	20
3.3 VERKSAMHETSSTYRNING	22
3.4 EKONOMISTYRNINGSMODELLER	23
3.5 PLANER OCH STRATEGIER.....	27
3.5.1 Vision och affärsidé	27
3.5.2 Strategi	27
3.5.3 Mål	28
3.6 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	28
3.6.1 Organisationsform	28
3.6.2 Ansvarsfördelning	29
3.6.3 Belöningssystem.....	30
3.7 FORMELLA STYRMEDEL.....	31
3.7.1 Budget	31
3.7.1.1 Budgetens historiska utveckling.....	31
3.7.1.2 Budgetprocessen.....	32
3.7.1.3 Budgetens syften	33
3.7.1.4 Förändring av budget	34
3.7.1.5 Kritik mot budget	35
3.7.2 Produktkalkylering	36
3.7.3 Prestationsmätning	37
3.7.3.1 Balanced scorecard.....	37
3.7.3.2 Nyckeltal	38
3.7.4 Benchmarking	38
4. DAGLIGVARUHANDELN	40
4.1 HANDELSFÖRETAG	40
4.1.1 Detaljhandel	40

4.1.1.1	Dagligvaruhandel	41
4.2	DEN SVENSKA DAGLIGVARUHANDELN	41
4.2.1	ICA	41
4.2.2	Konsumentkooperationen, Coop	43
4.2.3	Axfood AB	44
4.3	ÄGANDEFORM	46
4.3.1	Aktiebolag	46
4.3.2	Kooperativa föreningar	46
4.4	OMVÄRLD	47
4.5	KEDJEVERKSAMHET	47
4.6	CENTRALISERING VS. DECENTRALISERING	50
4.7	HANDELNS EKONOMISTYRNING	51
5.	EMPIRI	55
5.1	EMPIRI ICA	55
5.1.1	Planer och strategier	555
5.1.2	Organisationsstruktur	555
5.1.3	Formella styrmedel	566
5.2	EMPIRI AXFOOD	577
5.2.1	Planer och strategier	577
5.2.2	Organisationsstruktur	577
5.2.3	Formella styrmedel	588
5.3	EMPIRI COOP	599
5.3.1	Planer och strategier	599
5.3.2	Organisationsstruktur	599
5.3.3	Formella styrmedel	60
6.	ANALYS	622
6.1	ANALYS – FALL MOT TEORI	622
6.1.1	Planer och strategier	622
6.1.2	Organisationsstruktur	633
6.1.3	Formella styrmedel	644
6.2	ANALYS – FALL MOT FALL	666
6.2.1	Planer och strategier	666
6.2.2	Organisationsstruktur	666
6.2.3	Formella styrmedel	677
7.	RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION	711
7.1	RESULTAT	711
7.2	RESULTAT DISKUSSION	722
7.2.1	Centraliserad styrning	722
7.2.2	Budget och nyckeltal som formella styrmedel	733
7.2.3	Moderna trender	744
7.2.4	Generaliserbarhet	755
7.3	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	766
	KÄLLFÖRTECKNING	777

1. Inledning

I detta kapitel ger vi en kort bakgrund till vår uppsats och vårt val av ämne. Vi presenterar vår problemdiskussion som berör ekonomistyrning och dagligvaruhandel vilket mynnar ut i uppsatsens problemställningar och syfte.

1.1 Bakgrund

Metoder för att styra företag har förändrats avsevärt över tidens lopp. Företag har traditionellt styrts utan vidare funderingar kring styrsystemets utformning. Sedan flera år tillbaka lever vi i ett samhälle som är på väg att bli alltmer komplext. Det finns ett ökat krav på företag att ständigt utveckla nytt, förbättra och förändra arbetsuppgifter och produkter för att kunna konkurrera på den allt mer globaliserade marknaden. Samhällsförändringar sker allt snabbare och de ekonomiska effekterna av vårt handlande förändras mer än förr.¹

Informationsteknologins snabba framväxt och ökade betydelse är en faktor som präglat företagen. De ökade kommunikationsmöjligheterna genom Internet och produktionsutveckling av standardiserade programvaror har lättat på begränsningar och skapat stora fördelar för företagen.²

En annan viktig förändring har skett inom företagen. Organisatoriska förändringar har inträffat genom en ökad uppdelning inom företagen. Ansvarsfördelningen har delats upp i fler enheter och på olika nivåer. Genom denna decentralisering har fler inom företagen fått ett finansiellt ansvar.³

Dessa faktorer har drivit fram olika tekniker och idéer för ledning och samordning av företag och ökat behovet av en mer genomtänkt ekonomistyrning. Styrning och ledning av ett företag handlar om att påverka och påverkas av mänskligt beteende. Tillgången och användandet av information har här en central betydelse. Mottagaren med tillgång till information agerar på ett för företaget önskvärt sätt. Vid styrning av företag används tekniker till att utveckla information som avbildar företagets faktiska förhållande. Det är viktigt att ta fram väsentlig information och att använda den på rätt sätt. Informationens roll i den traditionella ekonomistyrningen handlar om att stödja företagets chefer i planering, mätning och uppföljning av arbetet i företaget. I den moderna verksamhetsstyrningen används informationen i företaget för att ge en bättre bild av företaget i sin helhet och för att motivera och engagera de anställda i företaget.⁴

1.2 Problemdiskussion

Alla företag behöver styras för att kunna uppnå de mål som sätts för verksamheten. Hur denna styrning är utformad beror på den omvärld som företaget verkar i. För att ett företag ska vara konkurrenskraftigt så behöver de veta vad de ska uppnå och vad som gör dem unika jämfört med deras konkurrenter. Ekonomistyrningens utgångspunkter hjälper till att planera vad

¹ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

² Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

³ Arwidi, Olof. Samuelson, Lars A, *The development of budgetary control in Sweden-a research note*, (1993)

⁴ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

företaget ska åstadkomma och hur de ska gå tillväga för att komma dit. Sedan är det ekonomistyrningen i sig själv som med hjälp av sina olika styrmedel ska leda företaget mot den planering som har gjorts. Faktorer som ökad globalisering av marknader och ökad teknologiska framsteg har gjort att de flesta verksamheter möter allt hårdare ekonomiska villkor som leder till förändringar av den ekonomiska styrningen i verksamheten.⁵

Handeln utgör en tiondel av Sveriges ekonomi och sysselsätter över en halv miljon människor vilket gör handeln till en viktig del av Sveriges näring.⁶ Av den totala privata konsumtionen kommer cirka 17 % från dagligvaruhandeln. Konsumtionen av dagligvaror uppgick 2002 till 196,3 miljarder kronor.⁷ Drygt 72 % av omsättningen kom från livsmedel.⁸

Under senare år har den svenska dagligvaruhandeln genomgått omfattande förändringar. En del strukturförändringar har skett genom en ökad koncentration till ett minskat antal aktörer. Sveriges dagligvaruhandel kännetecknas av en oligopolliknande struktur där en betydande koncentration av tre dagligvarukedjor ICA, Coop och Axfood svarar för den dominerande delen av dagligvaruförsäljningen. De tre kedjorna står för över 90 % av den svenska dagligvarumarknadens omsättning. Deras andel av butiker utgör drygt 60 % av totalt antal dagligvarubutiker i Sverige.⁹

De tre kedjorna står nu inför en ökad konkurrens från starka europeiska aktörer som försöker etablera sig på den svenska dagligvarumarknaden. Ökad utveckling mot global och storskalig konkurrens har gjort att fler utländska kedjor har börjat intressera sig för den nordiska marknaden. Denna förändring har lett till att de tre handelsblocken, som förr kunnat koncentrera sig enbart på konkurrensen sinsemellan, nu även möter ökad konkurrens från internationella aktörer. De förändrade förutsättningarna och det hårdare konkurrensklimatet för dagligvaruhandeln ställer högre krav på driften av varje enskild butik.¹⁰

Ekonomistyrningen anses vara en av de viktigaste komponenterna i ett företags verksamhet. Intresset bland företagen att införskaffa ett sammanhängande ekonomisystem istället för att enbart ha ett redovisningssystem har ökat. Utvecklingen går även mot att etablera branschspecifika ekonomisystem.¹¹ Dagligvaruhandeln och dess ekonomistyrning känns för oss som ett relativt utforskat område då det finns lite skrivet om ämnet. Detta fick vi bekräftat när vi tog kontakt med en av de få författare, Bo Rock, som skrivit om handelns ekonomistyrning.

Dagligvaruhandeln är en bransch som berör oss alla i vardagen. De senaste årens sammanslagningar har gjort att antalet aktörer på marknaden har minskat. Stora aktörer har blivit större kedjor.¹² Det som gör det intressant är dess koncentration av få företag på en stor marknad och hur detta har påverkat ekonomistyrningen. De fallföretag som vi har valt att studera är alla stora kedjeföretag med skiftande ägarförhållande. Hur påverkar det ekonomistyrningen att tillhöra en stor kedja? På senare år har organisationsstrukturen inom företag förändrats. Utvecklingen har gått mot en mer decentraliserad styrning där

⁵ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁶ www.svenskhandel.se

⁷ Supermarket. *Detaljhandeln 2002 – utvecklingen i korta drag*, nr. 5-6 (2003)

⁸ www.scb.se

⁹ Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

¹⁰ Supermarket. *Alltmera enad alltmera lockande*, nr. 6-7 (2001)

¹¹ Rock, Bo. *Bättre butiksekonomi*, (1998)

¹² Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

ansvarstagandet delas upp på fler nivåer.¹³ Har dagligvarubranschen följt denna trend? Styrningen har genomgått förändringar för att bättre kunna möta en tilltagande globalisering. Den nyare styrningen ger en bättre insyn i verksamheten och engagerar och motiverar fler än vad företagets traditionella ekonomistyrning har lyckats med. Det kommer hela tiden nya idéer och riktlinjer inom ekonomistyrningen och det är intressant att se ifall företag inom dagligvaruhandeln har anammat dessa nyare trender och gått från den traditionella ekonomistyrningen till modernare verksamhetsstyrningen. Dessa är alla faktorer som gör det intressant att studera hur ekonomistyrningen ser ut i dagligvaruhandeln.

1.3 Syfte

Vi ska beskriva och analysera hur ekonomistyrningen är utformad i dagligvaruhandeln.

1.4 Avgränsningar

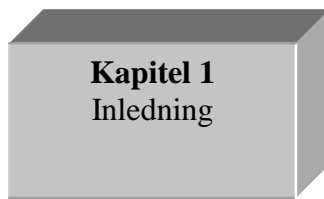
Vår undersökning är en fallstudie där vi har undersökt ekonomistyrningen inom dagligvarubranschen. Vi har valt de tre största kedjorna inom branschen. Begränsningen till de tre kedjorna har vi gjort på grund av att det skulle ta för lång tid att ta med även de mindre kedjorna. Vi anser även att de tre största aktörerna på marknaden ska ge en bra förståelse för hur ekonomistyrningen inom branschen är uppbyggd och fungerar.

I den modell som vi har tagit fram, som ligger som grund för teori, empiri samt analys, har vi försökt begränsa och bara ta med de aspekter som vi anser har störst betydelse för dagligvarubranschen och de fallföretag vi har undersökt.

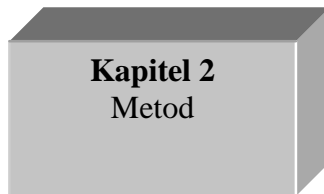
1.5 Begreppsförklaring

Genom vår uppsats använder vi en del begrepp som vi känner behöver en närmare förklaring. Begrepp som företag, organisation, kedjor, kedjeföretag och block syftar alla på samma sak det vill säga på våra fallföretag. Anledningen till att vi här använder oss av olika begrepp är för att göra texten mer varierande. Vi använder oss av begreppen central och lokal nivå. Med centralnivå menas allt i företagen som är över butiksnivå. Detta är både på regionnivå och på ledningsnivå. Begreppet lokal nivå är således på butiksnivå. Ett annat begrepp som dyker upp är koncept och butikskoncept. Med dessa begrepp syftar vi på företagets olika slags butiker. Ett exempel på ett butikskoncept är Willys inom Axfood där Hemköp är ett annat butikskoncept inom detta företag.

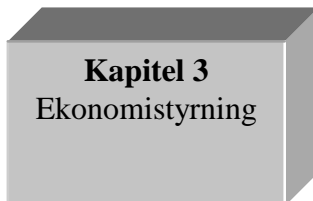
¹³ Arwidi, Olof. Samuelsson, Lars A. *The development of budgetary control in Sweden*, (1993)



I detta kapitel ger vi en kort bakgrund till vår uppsats och vårt val av ämne. Vi presenterar vår problemdiskussion som berör ekonomistyrning och dagligvaruhandel vilket mynnar ut i uppsatsens problemställningar och syfte.



Kapitlet utgör vårt metodavsnitt där vi redogör för studiens tillvägagångssätt och den metodik vi valt för att kunna uppfylla vårt syfte. Läsaren kan här ta del av hur vi gått till väga vid våra metodval samt ta del av motiven till dessa.



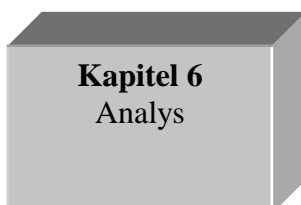
Detta kapitel omfattar teorin kring ekonomistyrning. Kapitlet innefattar tre olika författares modeller om vad som ingår i fenomenet ekonomistyrning. Vi har med utgångspunkt för dessa modeller tagit fram en egen modell. Med hjälp av olika författares syn förklarar vi sedan de tre olika perspektiven som ingår i vår modell.



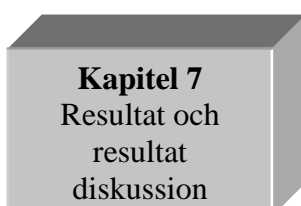
I kapitel fyra går vi igenom definitionen av vår bransch. Vi presenterar också den svenska dagligvaruhandeln samt de aktörer som vi har undersökt. Därefter tar vi upp de fyra faktorer, från vår egen modell, som påverkar våra företag. Avslutningsvis skriver vi om handelns ekonomistyrning.



I detta kapitel följer en presentation av det empiriska material som vi har samlat in som härrör från de intervjuer vi gjort på de tre företagen. Empirin presenteras utifrån de perspektiv som finns i vår modell.



I detta kapitel har vi utifrån vår teoretiska referensram och från vår empiri analyserat ekonomistyrningen i våra fallföretag. Analysen görs utifrån vår modell och görs i två steg. Först görs en jämförelse med teorin sedan görs en jämförelse företagen emellan.



I detta kapitel lägger vi fram de slutsatser vi har dragit från vår undersökning. Detta gör vi utifrån den problemformulering vi har satt upp. Vi diskuterar även kring vårt resultat. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatt forskning.

2. Metod

Kapitlet utgör vårt metodavsnitt där vi redogör för studiens tillvägagångssätt och den metodik vi valt för att kunna uppfylla vårt syfte. Läsaren kan här ta del av hur vi gått till väga vid våra metodval samt ta del av motiven till dessa.

En metod är ett planmässigt tillvägagångssätt för att samla in och bearbeta information för att få svar på en fråga eller få fram en lösning på ett problem. Teoriers, begrepps och metoders roll i uppsatser är att vara akademiska glasögon som vi som undersökare tar på oss för att betrakta materialet. Då det finns något att se, någon empiri, studerar vi detta genom glasögonen, genom teorin.¹⁴

En teori är en förenklad bild av verkligheten som är utformad till att vara en utgångspunkt för empiriska undersökningar. Syftet med teorier är att styra inriktningen på vårt forskningsintresse så att vi närmar oss empirin på ett lämpligt sätt. Teorin ska slutligen fungera som ett stöd i analyserna och tolkningarna av vårt material.¹⁵

2.1 Val av undersökningsmetod

2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ

Det finns två huvudformer av datainsamlingsmetoder, kvalitativa och kvantitativa metoder. Det är svårt att dra skarpa linjer och skilja de båda metoderna åt då de båda tillvägagångssätten inte ömsesidigt utesluter varandra. Många av de svagheter som kvantitativa metoder medför kan uppvägas av de starka sidorna hos de kvalitativa. Bra forskning tenderar att använda sig av båda tillvägagångssätten, och skillnaden ligger i huruvida forskaren har sin utgångspunkt i den ena eller andra metoden.¹⁶

Vid en *kvalitativ* metod skapas en djupare förståelse av det problem som studeras och en förståelse av problemets samband med helheten. Metoden lämpar sig bra vid detaljerade och ingående beskrivningar för att kunna uttrycka komplexiteten i situationen. Kvalitativ forskning har en begränsad storlek med djupgående studier. Forskaren har här en viktig påverkan på karaktären av det data som samlas in och på tolkningen av dessa data. Fallstudiemetoden bygger på kvalitativa data och kvalitativa datainsamlingsmetoder.

Vid *kvantitativ* metod används mycket statistik, matematik och klara riktlinjer för hur man ska genomföra en undersökning. Forskningen frambringar numeriska data som är oberoende av inverkan från forskarens sida vilket gör kvantitativ data mer objektiv. Det viktigaste syftet är att orsaksförklara det fenomen som är föremål för undersökningen för att kunna pröva om uppnådda resultat gäller för alla de enheter som uttalas.¹⁷ Om data är mätbar och kan uttryckas i siffror, tal eller andra mättermer är det kvantitativ data.¹⁸

¹⁴ Rienecker, Lotte. Stray Jörgensen, Peter. *Att skriva en bra uppsats*, (2002)

¹⁵ Halvorsen, Knut. *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

¹⁶ Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, (1998)

¹⁷ Andersen, Ib. *Den uppenbara verkligheten*, (1998)

¹⁸ Halvorsen, Knut. *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

Vi har valt att använda oss av den kvalitativa datainsamlingsmetoden. Den kvalitativa datainsamlingsmetoden ger oss en närhet och en bättre insikt i det vi studerar. Genom den kvalitativa metoden ökar vi förståelsen av dagligvaruhandelns ekonomistyrning. Vi som forskare måste vara medvetna om den för- förståelse och den uppfattning som vi har om ämnet ekonomistyrning och dagligvaruhandel. Detta kommer vi att beakta när vi gör våra bedömningar. Våra uppfattningar har vi inhämtat från vår utbildning och från egna erfarenheter, detta kommer att präglade vårt forskningsarbete.

2.1.2 Induktiv och deduktiv

Det finns vissa utgångspunkter för hur en forskare kommer fram till sina slutsatser i en undersökning. De vanligaste metoderna är induktion och deduktion.

Ett deduktivt angreppssätt utgår från teorin för att försöka beskriva hur företeelser fungerar. Genom problemställningen undersöks huruvida de empiriska konsekvenserna som kan härledas från en teori överensstämmer med de faktiska förhållandena

Ett induktivt angreppssätt tar sin utgångspunkt i verkligheten och inte i teorin innan studien inleds. Problemställningen har sitt ursprung från tillfälliga iakttagelser och inte från precisa uppfattningar om fenomen uttryckt i teorin. Med utgångspunkt från empirin skaffar forskaren sig en generell kunskap om teorin och kan därifrån styrka, förkasta och utveckla en teori utifrån det resultat empirin bidrar med. Det induktiva tillvägagångssättet kan användas som utgångspunkt när det forskas inom ett nytt fält.

Principiellt sett kan dessa båda synsätt ses som motsatser till varandra. För forskaren kan det dock vara svårt att utesluta någon av dem då det ofta finns en förförståelse för det område som undersöks samtidigt som forskaren inte helt kan veta vilket resultat empirin kommer att ge.

Vår studie har drag av båda synsätten med en något starkare inflytande från det induktiva tillvägagångssättet. Huvudsakligen har vi utgått från empirin för att dra slutsatser rörande teorier om ekonomistyrning och dagligvaruhandel men även använt oss av teorin för att tolka undersökningens empiri. Genom att göra en empirisk undersökning avser vi öka förståelsen för dagligvaruhandelns ekonomistyrning samt utveckla den teori som finns.

2.2 Val av undersökningsområde

När fallstudier görs undersöks en eller några få enheter där man är intresserad av processer, det vill säga hur något förlöper eller utvecklar sig.¹⁹ För att öka förståelsen om vad som försiggår inom organisationer är det nödvändigt att arbeta med många variabler. Det innebär att antalet undersökningsenheter måste reduceras för att man resursmässigt och kunskapsmässigt ska kunna komma igenom undersökningsprocessen och förstå all fakta.²⁰

När endast en enhet ingår i en fallstudie kallas det för en enskild fallstudie. Om fler enheter ingår kallas metoden för en multipel fallstudie. Det vanligaste tillvägagångssättet vid fallstudier är forskning av enskilda enheter snarare än mot flera enheter. Fallstudier som riktar

¹⁹ Halvorsen, Knut. *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

²⁰ Andersen, Ib. *Den uppenbara verkligheten*, (1998)

sig mot enskilda enheter har en större möjlighet att gå på djupet och studera saker i detalj. När forskningen går på djupet blir det enklare att utreda komplexiteten i en given situation då man som forskare tar itu med fallet i sin helhet och upptäcker hur de olika delarna påverkar varandra. Fallstudier tenderar i detta hänseende till att vara "holistiska" än att ägna sig åt "enstaka faktorer". Fallstudier har en benägenhet att betona det detaljerade arbetet med relationer och sociala processer än att begränsa uppmärksamheten till resultaten av dessa relationer och processer. Det slutliga resultatet är dock det som är av störst intresse för forskaren som använder en fallstudie men uppmärksamheten bör även riktas mot de processer som ledde fram till detta resultat för att fallstudiens värde inte ska gå förlorat.²¹

Fallstudiens starka sidor är att den tillåter forskaren att använda en rad olika källor, olika typer av data och olika typer av forskningsmetoder i undersökningen. Observationer av händelser kan kombineras med insamlat dokument, intervjuer och frågeformulär. Alla metoder och källor kan användas för att undersöka de relationer och processer som är intressanta för forskningen.²²

I vårt forskningsarbete har vi valt att använda oss av fallstudiemetoden. Metoden passar oss eftersom vi gör en djupgående undersökning av ekonomistyrningen inom dagligvaruhandeln och då vi även avser studera ekonomistyrningen inom butikerna och upp på central nivå. Val av antalet undersökningsenheter är en avvägningsfråga mellan bredd och djup i studien. Vi har valt tre undersökningsenheter inom samma bransch. Detta ger oss möjlighet att studera ekonomistyrningen tillräckligt djupt i varje enhet för att få en förståelse för enheternas styrning men det ger oss även en bredd inom branschen som ger en ökad möjlighet till generalisering.

När man väljer vilka fall som ska studeras finns en ambition att studera typiskt vanliga objekt, sådana fall som kan anses ha hög representativitet. Andra fall är sådana som är avvikande eller särskilt problematiska.²³ Vi har valt tre studieobjekt inom dagligvaruhandeln. Dagligvaruhandeln kan i sig anses som ett vanligt fall då denna bransch finns omkring oss i vår dagliga tillvaro. Vi anser dock att det även är ett problematiskt fall då det gjorts lite forskning runt just ekonomistyrningen i dagligvaruhandeln vilket dock gör området extra intressant.

Vår forskning inom dagligvaruhandeln är inriktad på tre kedjeföretag, ICA, Coop och Axfood. Utifrån våra fallföretag ska vi beskriva företagets ekonomistyrning och jämföra den mot varandra och mot teorin. För att samla in det empiriska materialet har vi varit i kontakt med en butik under respektive block. Förutom butikerna har vi även varit i kontakt med personer på central nivå på ICA, Coop och Axfood. De tre blocken är de största inom den svenska dagligvaruhandel och utgör tillsammans drygt 60 % av det totala antalet dagligvarubutiker i Sverige.²⁴ Storleken gör deras ekonomistyrning intressant då det just är i de stora blocken som vi tror att ekonomistyrningen är representativ för branschen i stort. Då det skett stora förändringar inom ekonomistyrning med nya styrmetoder så är det intressant att studera hur integrerade dessa styrmetoder är i en bransch som vi alla kommer i kontakt med och där branschen är koncentrerad kring ett fåtal företag.

²¹ Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, (1998)

²² Ibid.

²³ Lundah, Ulf. Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1999)

²⁴ Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

Ett problem gällande sådana här studier är dess generaliserbarhet. Hur representativt är de slutsatser man dragit från en fallstudie för alla liknande parter av den population varifrån urvalet har gjorts? En lösning på detta problem kan vara att studera mer än ett fall.²⁵ Vi anser inte att detta kommer vara ett problem för oss, då vi täcker upp en stor del av branschen. Anledningen är att vi undersöker en del som utgör mer än 90 % av dagligvarubranschens omsättning.²⁶

2.3 Handgripligt angreppssätt

2.3.1 Sekundärdata – Litteraturstudier och litteratursökning

Sekundära källor är dokument som är nedskrivna efter att händelsen inträffat där författaren inte själv har bevittnat händelsen.²⁷ Vi har försökt att systematiskt ta del av de källor som berör ekonomistyrning och dagligvaruhandeln. Vi har samlat in material om ekonomistyrningen i sig, handeln, dagligvaruhandeln och dagligvaruhandeln och dess ekonomistyrning för att granska vad teorin säger om dessa områden. Även sekundärt material som berör våra fallföretag har samlats in. Detta material är i form av artiklar, hemsidor och annat företagsinternt material.

Våra sekundärkällor är:

- Tidigare uppsatser och avhandlingar på ekonomihögskolan som berör ämnet ekonomistyrning och detaljhandeln. I dessa kunde vi hitta annan lämplig litteratur.
- Litteratur som vi hittat genom söktjänster som Lovisa, Malin och Libris. Bibliotek som vi använt oss av är Malmö Stadsbibliotek, Lunds Universitetsbibliotek, Ekonomiska kursbiblioteket, Malmö högskolas bibliotek och det ekonomiska biblioteket på Ekonomihögskolan.
- Användning av söktjänster och hemsidor på Internet.

Forskaren måste här vara medveten om möjliga problem som kan finnas med denna typ av data. När data är tolkad och nedskriven av någon annan är det viktigt att inta en kritisk ståndpunkt.

2.3.2 Primärdata – Val av kvalitativ datainsamlingsmetod

Primära källor refererar till material som är insamlat av dem som har bevittnat händelsen som de skriver om.²⁸ Fallstudiemetoden bygger på kvalitativ data och vi har valt den kvalitativa datainsamlingsmetoden för att samla in vårt primära material. Vårt empiriska material har vi fått genom enkäter, person- och telefonintervjuer. Här nedan redogörs för enkäter men först några olika typer av intervjuer.

²⁵ Bryman, Alan. *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, (1997)

²⁶ Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

²⁷ May, Tim. *Samhällsvetenskaplig forskning*, (2001)

²⁸ Ibid.

2.3.2.1 Intervju

Det finns fyra olika typer av intervjuer: strukturerad intervju, delvis strukturerad intervju, ostrukturerad intervju och gruppintervju. Trots att intervjuerna framställs som klart skilda från varandra kan ett forskningsprojekt innehålla en blandning av flera olika typer.²⁹

Den *strukturerade intervjun* bygger på att alla personer får besvara exakt samma frågor ställda på exakt samma sätt. Svarsskillnaderna blir då konkreta och inte en verkan av själva intervjusituationen. Det handlar om att få fram intervjuarens svar utan personliga synpunkter så att intervjun blir så neutral som möjligt. Metoden gör svaren jämförbara då den bygger på en enhetlig struktur.

Vid den *delvis strukturerade intervjun* är frågorna specificerade men intervjuaren har större frihet och kan få fram kvalitativ information genom att försöka förtydliga och utveckla de svar som ges. Intervjuaren får här en möjlighet till att gå in i en dialog och låta respondenten utveckla sina idéer och tankar om det ämne som tas upp. Betoningen ligger på den intervjuades öppna svar och synpunkter.

Den *ostrukturerade intervjun* har en ännu mer öppen karaktär än den delvis strukturerade. Forskaren sätter igång intervjun genom att introducera ämnet och låter sen respondenten tala utifrån sina egna tankar och idéer. Denna metod utgör ett kvalitativt djup där respondenten har möjlighet att uttrycka sin åsikt såsom den själv föredrar.

En *grupp intervju* är vanligtvis mellan fyra och sex personer. Intervjuaren ställer ett antal frågor till gruppen som sedan fritt diskuterar kring frågan. Risker med sådana intervjuer är att några medlemmar kvävs medan andra dominerar samtalen. En annan nackdel är att åsikterna som framförs ofta är sådana som är acceptabla inom gruppen och en motstridig åsikt hålls ofta inne.

Som tidigare skrivits, utför vi en fallstudie och använder oss således i första hand av den kvalitativa datainsamlingsmetoden. Vi har för avsikt att beskriva och analysera fallföretagens ekonomiska styrsystem och se skillnader och likheter. Den intervjumetod som bäst lämpar sig för vår frågeställning är den delvis strukturerade intervjun. Vi utgår från ett färdigställt frågeformulär med frågor som vi ämnar ta upp och som är intressanta för vår studie. Respondenten får tala fritt utifrån öppna frågor som inte ställs i någon direkt ordning. Den tillfrågade besvarar frågorna i egna termer samtidigt som intervjuformen är strukturerad för att kunna skapa jämförbarhet. Fördelarna med att använda sig av den kvalitativa metoden är att den ger oss en helhetssyn på situationen istället för att mäta delar av en speciell situation. Vi som forskare har även fördelen att lära känna respondenterna och betrakta dem samtidigt som de utvecklar sin egen syn på olika företeelser.³⁰

För att göra undersökningen så effektiv som möjligt och för att få fram bra empiri så är det viktigt att hitta de personer som kan ge det mest värdefulla bidraget till vår frågeställning. Då man är intresserad av kvaliteten på informationen är det angeläget att intervjua de personer som har den största kunskapen eller som kan uttrycka sig bäst inom ämnet.

För att undersöka hur ekonomistyrningen sköts i butikerna tog vi kontakt med en butik inom varje block. Vi hade inte någon avsikt att kontakta en speciell butik under varje block.

²⁹ May, Tim. *Samhällsvetenskaplig forskning*, (2001)

³⁰ Seymour, Daniel T. *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, (1992)

Anledningen till att butikskonceptet inte spelade någon roll var för att vi ville forska hur ekonomistyrningen fungerade hos den lokala butiken oavsett butikskoncept, detta för att butikerna under respektive block verkar inom en kedja med gemensamma styrningsmetoder. De butiker som vi besökt inom blocken är ICA kvantum Malmborgs Erikslust, Coop Forum Stadion och från Axfood blev det butiken Hemköp Triangeln. Alla butikerna är belägna i Malmö. De val av butiker vi har gjort beror delvis på att de finns i Malmö. Vi författare bor båda i Malmö och de butiker var de som då låg närmast till hands för oss. En annan anledning till valet av dessa butiker var för det trevliga bemötande vi fick när vi ringde runt till olika butiker. Många butikschefer var stressade och hade ont om tid och andra var närmast otrevliga och inte alls samarbetsvilliga.

Den person i butiken som hade mest kunskap om butikens ekonomistyrning var butikschefen. Intervjuerna, som ägde rum i syfte att få butikschefens syn på butikens och företagets ekonomistyrning, skedde på respondentens arbetsplats. Efter de delvis strukturerade intervjuerna av butikscheferna kontaktade vi butikernas regionchefer för att få bättre underlag för vår forskning. De hänvisade oss i sin tur vidare upp till huvudkontoren i Stockholm eftersom där fanns mer kunnig personal inom ekonomistyrning. Det visade sig att de var väldigt stressade och hade ont om tid, så på grund av tidsmässiga skäl fanns inte möjligheten att utföra personliga intervjuer. Alternativet blev då en enkät undersökning som skickades ut via e-post samt telefonintervjuer. Vidare har vi även diskuterat en del frågor över telefon för att ytterligare säkerställa korrektheten i det fakta som presenteras i studien.

2.3.2.2 Enkäter

Enkäter liknar i mycket den personliga intervjun med den skillnaden att respondenten som svarar på frågorna själv noterar sina svar på ett eller annat sätt utan att någon intervjuare finns med i bilden. Man brukar skilja på postenkät och gruppenkät men det behöver inte vara fråga om postverkets organ. En hel del enkäter sänds numera genom Internet som e-post.³¹

Låg grad av standardisering vid en enkätundersökning innebär att frågorna ställs i den ordning de passar, de formuleras efter den intervjuades språkbruk, och den intervjuade får själv styra ordningsföljden. Det är även vanligt med följdfrågor som formuleras beroende av tidigare svar. Vid låg grad av standardisering är variationsmöjligheterna stora medan det vid hög grad av standardisering finns en avsaknad av variation då frågorna och situationen är likadana för alla respondenter.

Fördelen med intervjuer i förhållande till enkäter är att förståelsen för frågorna underlättas. Den personliga närvaron gör att man kan reda ut missförstånd och att svaren kan fördjupas. Intervjuaren kan genom egna kommentarer underlätta tolkningen av svaren. En annan fördel är att respondenten är ovetandes om vilka frågor som kommer vilket gör att tidigare frågor inte kan påverkas av de frågor som kommer senare.³²

Nackdelen med intervjuer är att kostnaderna kan bli höga. Vid enkätundersökningar påverkar inte intervjuarens personlighet och arbetssätt intervjuresultatet. Intervjuareffekten beror på att respondenten svarar på ett visst sätt för att göra ett gott intryck eller för att inte verka okunnig. Vid en intervju kan respondenten känna press genom att intervjuaren väntar på svar. Vid en

³¹ Trost, Jan. *Enkätboken*, (2001)

³² Halvorsen, Knut. *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

enkätundersökning finns det tid att i lugn och ro begrunda frågorna och kontrollera faktauppgifter.³³

2.3.3 Från intervju och enkätundersökning till analys

Det finns två principer som kännetecknar intervjuer: likhet och jämförbarhet. Den delvis strukturerade intervjun föredras då det vid dessa intervjuer är lättare att göra jämförande analyser då respondenten får uttrycka sig i sina egna termer.³⁴

Användning av bandspelare vid intervjuer har både för- och nackdelar. Respondenten kan bli osäker av bandspelaren och motvillig till att samtalet ska spelas in. Utskriften från en inspelad intervju är även en långdragen och tidskrävande process. Fördelen med bandinspelning av en intervju är att inget som respondenten säger går förlorat och att bandspelaren ofta glöms bort när samtalet väl är igång. Dessutom är det vid utskriften lättare att gruppera intervjuavsnitten utifrån de teoretiska kategorierna som forskaren är intresserad av, något som möjliggör komparativa intervjuer.³⁵

Innan vi påbörjade vår intervju med respondenterna på respektive butik frågade vi om det gick bra att spela in intervjun. Ingen av respondenterna hade något emot att bli inspelade och vi tror inte att det påverkade de svar vi fick på våra frågor. Dock blev vi medvetna om den mödosamma process som det innebär att avlyssna och skriva ut svaren från intervjuerna men anser dock att fördelarna med att använda sig av bandspelare överväger nackdelarna.

Det sägs att det hårda arbetet börjar först när datainsamlingen är gjord, när man sätter igång med analysen. En metod för analys är att kategorisera insamlad data utifrån undersökningens syfte och forskarens teoretiska intresse. Om det finns likheter i svaren från intervjuerna kan dessa kategoriseras och jämföras under olika rubriker.

Efter att vi samlat in vårt empiriska material från intervjuer och enkäter sammanställer vi materialet under tre rubriker. Rubrikerna kommer från en modell som vi skapat från teorin och från insamlad empiri. Vi analyserar sedan vår empiri utifrån vår modell genom att jämföra fallföretagen mot varandra och genom att jämföra fallföretagen mot den teori som tidigare presenterats.

2.3.4 Källkritik

En källa kan definieras på olika sätt. Med källa menas ursprunget till vår kunskap. Källor kan vara skriftliga, muntliga eller materiella. Källkritiken är en urvalsmetod. Material som samlats in värderas och dess trovärdighet granskas. Det som inte är bra rensas bort och det som är bra och acceptabelt används. Detta kan göras på olika sätt. Det bör granskas vem som är upphovsman till källan samt i vilket syfte den har skapats. Dessutom bör man fundera över vem mottagaren är och om det kan finnas påverkningar som kan förvränga verklighetsbilden. Om det finns starka personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen finns det risk att källan ger en falsk bild av verkligheten.

³³ Halvorsen, Knut. *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

³⁴ May, Tim. *Samhällsvetenskaplig forskning*, (1997)

³⁵ Ibid.

Ett annat källkritiskt kännetecken är samtidskriteriet. Med samtidskriteriet menas att ju längre tid det har gått mellan händelsen och källans berättelse om denna händelse ju större skäl att tvivla på källans tillförlitlighet. Det är även av betydelse hur oberoende källan är. Källan ska stå för sig själv och inte vara en direkt avskrift av en annan källa.³⁶

Vårt sekundärmaterial har vi försökt att begränsa enligt samtidskriteriet. Ett problem som vi stött på under litteratursökningen är att det finns väldigt lite skrivit om dagligvaruhandeln och dess ekonomistyrning. Detta har inneburit att litteraturen som vi har tagit del av är från ett fåtal författare och kan ibland kännas gammal. Paulsson Frenckner är en känd forskare inom företagsekonomi och trots att hans verk har varit med i många år så känns hans forskningsresultat fortfarande relevanta. Verken ligger ofta till grund för ny ekonomistyrnings litteratur. Inom handeln har vi varit i kontakt med den författare som vi har hittat mest litteratur i ämnet från, Bo Rock. Han håller med att det finns lite skrivet om ämnet. Bo Rock håller föredrag och utbildningar inom handeln och dess ekonomistyrning. Övrig litteratur som berör ekonomistyrning härrör från 1990 - 2003. Då vi använt oss av litteratur från erkända forskare på området så bör sannolikt källorna vara oberoende och utan starka påverkningar.

Våra primärdata har samlats genom intervjuer och enkäter. Samtidskriteriet är här uppfyllt eftersom de empiriska undersökningarna gjorts under april-maj 2004. Det finns en del problem med att intervjua personer som har en ledande ställning inom en organisation. Personer med en ledande ställning har en vana att bestämma och pratar ofta mer om det som intresserar dem än om det som intresserar intervjuaren genom att de omformulerar de ställda frågorna.³⁷ Genom att ställa följdfrågor har vi försökt att minska denna risk och försökt få så utförliga svar som möjligt. Då vårt syfte är att beskriva och analysera hur ekonomistyrningen är utformad i dagligvaruhandeln fann vi ingen anledning till att kritiskt granska respondenternas oberoende.

³⁶ Thurén, Torsten. *Källkritik*, (2001)

³⁷ Andersen, Ib. *Den uppenbara verkligheten*, (1998)

3. Ekonomistyrning

Detta kapitel omfattar teorin kring ekonomistyrning. Kapitlet innefattar tre olika författares modeller om vad som ingår i fenomenet ekonomistyrning. Vi har med utgångspunkt för dessa modeller tagit fram en egen modell. Med hjälp av olika författares syn förklarar vi sedan de tre olika perspektiven som ingår i vår modell.

Ekonomistyrning är ett begrepp som används flitigt i den akademiska världen. Faktum är att det inte finns någon allmänt accepterad och använd definition av vad begreppet innebär. I en stor del av litteraturen inom detta område tas det för givet att läsaren har en klar bild av innebörden för begreppet. De författare som väljer att ge sin förklaring av betydelsen brukar börja med att förklara att det inte finns någon entydig definition och sedan ge sin förklaring av begreppet.

3.1 Styrning

En del av begreppet ekonomistyrning är delen styrning. Styrningen görs utifrån ett eller flera mål som ett företag har och det är mot dessa som styrningen ska ske. För att kunna styra behövs det beslut och signaler att saker ska göras. Styr signaler kan komma från flera håll. I företags sammanhang är det vanligt att sådana styr signaler kommer från samhället, detta kallas för yttre krav. När beslut är tagna och utförda, för att kunna förbättra och se resultatet av sin styrning behöver allting utvärderas och återkopplas till vad som har hänt. Det bör alltid beaktas att all styrning sker under en viss osäkerhet då den ständigt inkommande information, om vad som skett och vad som kommer att ske, ska uppmärksammas för att beslut ska kunna tas om framtida förhållanden.³⁸ I den amerikanska litteraturen så använder man begreppet management control där control är styra. Anthony och Govindarajan menar att styrningen består av att ledningen ska få organisationen att gå åt "rätt" håll. Deras syn av styrningen bygger på strategins genomförande. Styr system bygger på information om vad som händer och denna information ska sedan jämföras med de mål som har satts upp. Om organisationen inte är där man vill att den ska vara behövs det en återkoppling i form av en varningssignal så att skillnaden uppmärksammas att den i slutändan kan åtgärdas.³⁹ Anthony och Govindarajans strukturerar upp sin syn på styrning och dess förhållande till planering genom följande modell. De olika stegen i modellen står för hur långsiktig planeringen är.

³⁸ Paulsson Frenckner. *Begrepp inom ekonomistyrning – en översikt*, (1983)

³⁹ Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. *Management control systems*, (1998)



Figur 1, modifierad – The nature of Management Control Systems⁴⁰

Enligt Samuelson så står ordet styrning för alla de åtgärder som görs för att nå de specifika mål som har satts upp för en verksamhet. För att kunna styra så anser han vidare att det behövs tre olika styrmedel. Dessa tre huvudsakliga styrmedlen är enligt Samuelson: val av organisation och belöningsystem, formellt styrsystem och mindre formaliserad styrning. Dessa olika delar ska hänga ihop för att styrningen ska fungera.⁴¹ Alla företag är inte lika och verkar i olika miljöer därför behöver de också styras på olika sätt. Varje företags situation påverkar därmed styrningen. För en fungerande styrning så ska, enligt Lindvall, strategi, organisationsstruktur och styrsystem kopplas samman i företagets omgivning. Den information som uppkommer och används i ett företag är beroende av vilken strategi och organisationsstruktur som företaget har.⁴²

3.2 Vad är ekonomistyrning?

Ekonomistyrning har som begrepp, vilket vi klargjort tidigare, inte någon entydig översättning och förklaring. Olika författare har sina egna modifikationer av begreppet. Paulsson Frenckner skrev under 80-talet sin definition av ekonomistyrning:

*Ekonomistyrning omfattar planering och uppföljning av verksamheten mot ekonomiska mål. Det grundläggande mät- och registreringsinstrumentet för den ekonomiska styrningen i ett företag är redovisningen med uppföljning och rapportering.*⁴³

Vidare tar Paulsson Frenckner upp de komponenter han anser vara viktigast inom ekonomistyrningen, budgetering och kalkylering. Idag, mer än tjugo år senare så är dessa komponenter fortfarande vanliga inom de flesta verksamheter. Kullvén tar diskussionen vidare genom att beakta företagets värdekedja, raden av aktiviteter som skapar värde åt kunden, där den ekonomiska styrningen bara är en del av alla de mekanismer som ska hjälpa företaget att genomföra de strategier som har satts upp. Därmed så blir ekonomistyrningens begränsning att det som inte finns formulerat bland strategierna inte blir gjort i ekonomistyrningen.⁴⁴

⁴⁰ Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. *Management control systems*, (1998)

⁴¹ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*, (2001)

⁴² Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁴³ Paulsson Frenckner. *Begrepp inom ekonomistyrning – en översikt*, (1983)

⁴⁴ Kullvén, Håkan. *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*, (2001)

Bergstrand anser i sin tur att ekonomistyrning bygger på de mål som sätts upp för ett helt företag eller för varje enhet inom företaget. Alltså blir styrningen här inriktad mot målen som sätts upp, målstyrning.⁴⁵

I boken ”Den nya ekonomistyrningen” tas det upp två bestämda definitioner av begreppet ekonomistyrning, en traditionell och en modern definition. Med den traditionella förklaringen av begreppet menar författarna att det är de klassiska styrmedlena såsom budgetering, produktkalkylering och internredovisning som det syftas på. Den traditionella ekonomistyrnings begrepp har följande definition:

*Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar.*⁴⁶

Den modernare definitionen har en mer vidgad syn och ser till hela företagets verksamhet. Den moderna definition som beskrivs har denna definition:

*Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.*⁴⁷

Lindvall menar att ekonomistyrning är ett föråldrat styrsystem och kallar de nya tankegångarna för verksamhetsstyrning. Han anser liksom Kullvén att det är strategin i företaget som sätter gränsen för ekonomistyrningen. Vidare understryker han på att styrningen inom en organisation främst handlar om mänskligt beteende och få alla att dra åt samma håll, mot de uppsatta målen. Den traditionella ekonomistyrningen definierar han så här:

*Att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar.*⁴⁸

Inom det engelsk/amerikanska vokabulären har begreppet ekonomistyrning sin motsvarighet i begreppet management control. Innebörden av begreppet beskriver Anthony och Govindarajan som processen där ledningen influerar medarbetarna i organisationen att implementera företagets strategier. De menar vidare att detta begrepp medför flera kringaktiviteter såsom planera, koordinera och kommunicera ut denna information. Det ingår även att utvärdera vad som organisationen har lyckas åstadkomma av den planering som har gjorts.⁴⁹

Samuelson har ingen precis definition av begreppet utan tar upp olika faktorer som påverkar ekonomistyrningen, allt beror på vilket mål styrningen har i verksamheten. Han tar även upp vad motsvarande begrepp inom engelsk/amerikanskt språkbruk skulle vara. De olika definitionerna kan delas upp så här⁵⁰:

⁴⁵ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

⁴⁶ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁴⁹ Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. *Management control systems*, (1998)

⁵⁰ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*, (2001)

Management control innebär att styrningen utgår från finansiella mål såsom exempelvis lönsamhet och räntabilitet. På svenska skulle dessa typer av mål innebära att man använder styrbegreppet ekonomistyrning eller mindre vanligt företagsstyrning.

Financial control går ut på att det finns mål som bygger på företagets redovisning, på svenska brukar man även här kalla detta för ekonomistyrning och inte göra någon åtskillnad jämfört med det första begreppet.

Business control, här är inte översättningen exakt utan detta gäller när styrningen avser hela verksamheten exempelvis vad som ska tillverkas och hur det ska marknadsföras. Inom svenskan så har motsvarande begrepp blivit verksamhetsstyrning och brukar avse en modern och mer heltäckande ekonomistyrning.

Corporate governance innebär att det är en styrning efter ägarnas preferenser och då har begreppet på svenska blivit ägarstyrning.

Economic control skulle även detta översättas med ekonomistyrning men här i den bemärkelsen att målet är optimal resursanvändning ur samhällets perspektiv.

Det är små nyansskillnader vad som ska kallas ekonomistyrning och vad som ska kallas något annat. Det finns som vi nämnt tidigare ingen precis definition om vad begreppet ekonomistyrning ska innebära.

3.3 Verksamhetsstyrning

I nyare ekonomistyrnings litteratur har det kommit fram nya idéer om en modernare styrning som skiljer sig från den traditionella ekonomistyrningen. Denna moderna styrfilosofi kallas för verksamhetsstyrning. Styrningsprocessen är förändrad och styrningen ses på ett nytt sätt vilket ger effekter på vilken information som behövs och framförallt hur denna information ska användas. Beslut tas inte längre bara av cheferna utan även medarbetarnas kvaliteter ska användas till att ta beslut. För att kunna ta beslut så krävs det tillgång till väsentlig information, denna information måste då fördelas ut och inte bara stanna hos den högsta chefen vilket den oftast gör inom traditionell ekonomistyrning. Medarbetarna blir genom denna filosofi mer självständiga i sina arbeten och vid beslutsprocesser. En allmän ökad medvetenhet om den ekonomiska styrningen inom företaget eftersträvas eftersom acceptansen för de styrmedel som används då blir större. Det arbetas i olika team där kontrollen blir att det skapas egna värderingar som sätter ramarna för verksamheten. Genom att arbeta närmre varandra i olika team så hjälper detta till att sprida kunskap mellan olika medarbetare inom organisationen.⁵¹

Inom traditionell ekonomistyrning påtvingas medarbetarna informationen ofta vid bestämda tidpunkter medan nu med ökad informationshantering kan medarbetare hämta informationen när de själva behöver den. Det går också nu att plocka ut de delarna av informationen man anser vara väsentlig och lämna resten därefter. Detta kan åstadkommas på grund av ny och kraftigt förbättrad informationsteknologi som nu finns tillgänglig på marknaden. Informationsflödet är flexibelt och kontinuerligt. Organisationen blir oftast mer

⁵¹ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

decentraliserad så beslut kan tas snabbare. Marknader idag förändras oftast i snabbare takt och det blir allt svårare att planera genom bestämda tidshorisonter. Detta gäller även planeringar och styrmedel såsom budget med bestämd tidshorizont, inom denna styrfilosofi anser man att rullande prognoser ger bättre planeringsgrunder. Det blir då planering för framtiden istället för att som vid traditionell ekonomistyrning bara se till historiska data vilka man inte har någon egentlig uppfattning ifall dessa kommer att stämma framöver. Därför vill man istället se framåt, proaktiv styrning, istället för att se bakåt, reaktiv styrning. Det gäller här att försöka att förutse problem och därmed handla innan de uppkommer istället för att handla efter att de har inträffat. I en allt mer föränderlig omvärld så gäller det för dagens företag att ha en handlingsberedskap ifall något oväntat skulle hända.⁵² Informationsflödet för verksamhetsstyrningen kan beskrivas i en modell där pilarna visar flödet av information mellan delarna.⁵³



Figur 2, Ett system för verksamhetsstyrning⁵⁴

3.4 Ekonomistyrningsmodeller

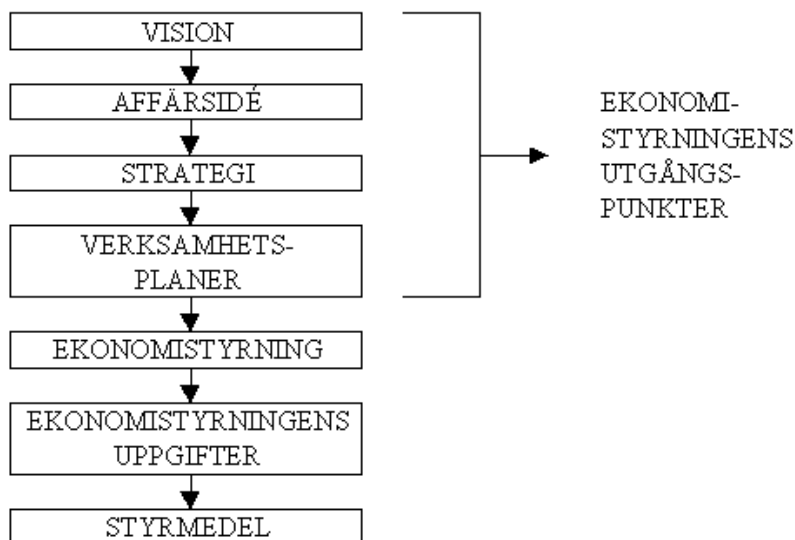
Den första modellen vi ska presentera i detta avsnitt är hämtad från boken ”Den nya ekonomistyrningen”. Det övergripande syftet är att hjälpa företaget att uppnå sina strategiska mål. Utgångspunkten för modellen ligger därmed i strategin som tillsammans med övriga planer ligger till grund för de ekonomiska mål som innefattas inom ekonomistyrningen. När målen inom ekonomistyrningen är fastställda så är ekonomistyrningens uppgifter att följa upp, planera och kommunicera inom organisationen och därmed på detta sätt skapa förutsättningar för lärande och god företagskultur. Till sist så innehåller modellen styrmedel som är de hjälpmedel som behövs för att kunna utföra ekonomistyrningens uppgifter.⁵⁵

⁵² Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁵³ Lantz, Björn. *Operativ verksamhetsstyrning*, (2003)

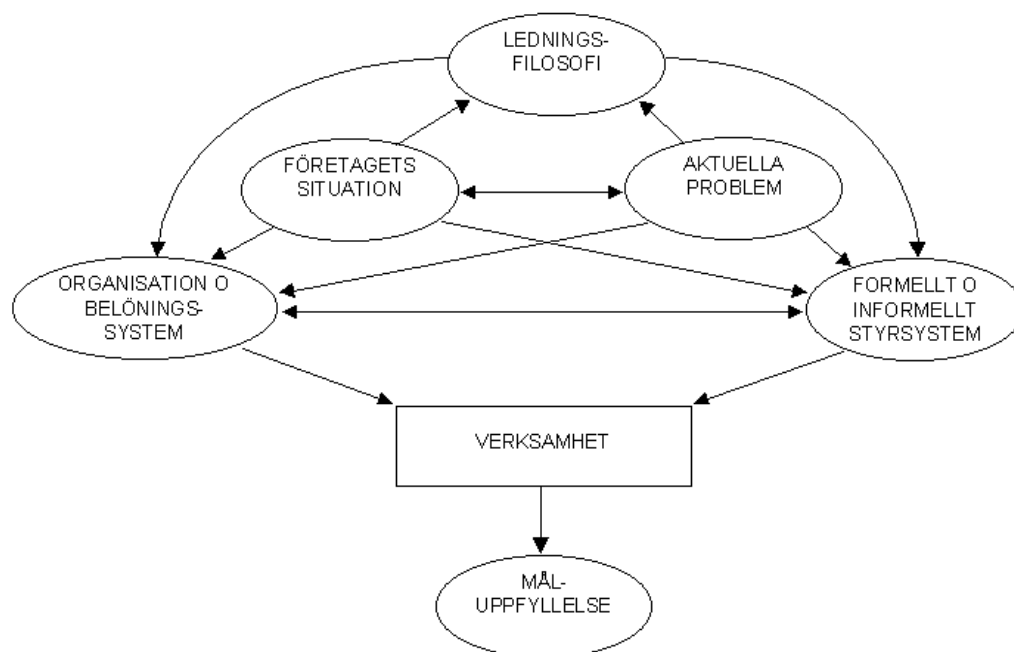
⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)



Figur 3, Sammanfattande figur över ekonomistyrningen med dess utgångspunkter och styrmedel⁵⁶

Den andra modellen vi tar upp är utformad av Samuelson. Utgångspunkten i denna modell är de olika förändringsfaktorer som ligger bakom valen av ekonomistyrningens olika delar. Modellen visar även att de är beroende och påverkar varandra. Författaren menar att förändringar av någon parameter i modellen kommer i sin tur att påverka styrmedel och övriga delar av modellen.⁵⁷



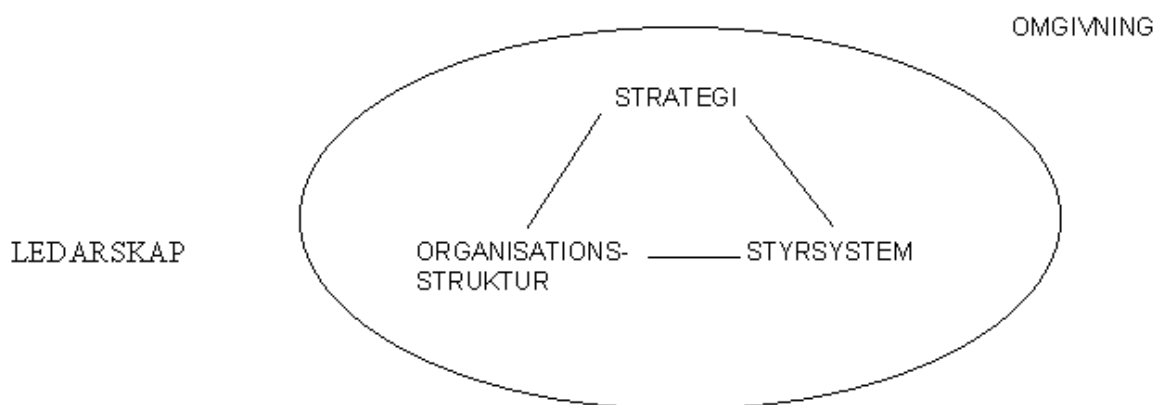
Figur 4, Styrningens bestämningsfaktorer⁵⁸

⁵⁶ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁵⁷ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*, (2001)

⁵⁸ Ibid.

Den tredje och sista modellen vi har tagit intryck från har konstruerats av Lindvall. Utgångspunkten för denna modell är den omgivning som företaget verkar i. Inom denna omgivning så får företaget styra genom de tre aspekterna; strategi, organisationsstruktur och styrsystem. Dessa tre aspekter är beroende av varandra vilket gör att ifall en förändras så tvingas de övriga två att också förändras. För att alla aspekterna inom styrningen ska kunna fungera så behövs även ett ledarskap som dels får organisationen att förstå idéerna inom företaget och dels att kommunicera ut vad företaget vill uppnå. Även ifall en organisation styrs med användning av generella begrepp så poängterar Lindvall att varje styrbegrepp måste definieras och tolkas utifrån varje företags egen situation.⁵⁹

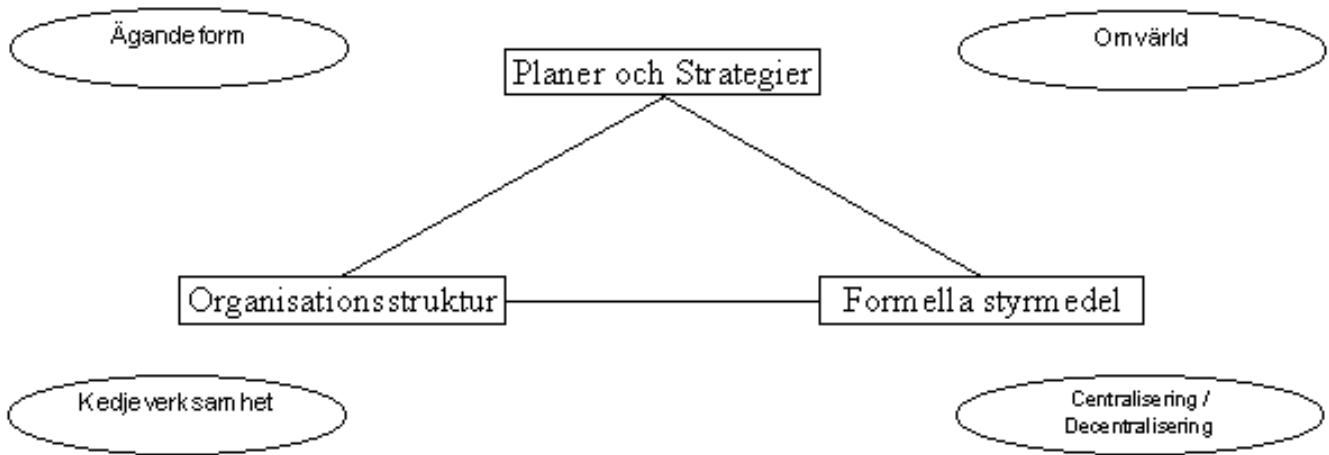


Figur 5, Övergripande föreställning om företags styrning⁶⁰

⁵⁹ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁶⁰ Ibid.

Vi har med utgångspunkt från dessa tre modeller tagit fram en egen modell som vi kommer att bygga upp vår teoretiska referensram kring. Modellen är skapad utifrån influenser från de tre modeller som vi tidigare har presenterat samt från vår insamlade empiri. Våra tre perspektiv, som utgör kärnan i modellen, har underrubriker som vi redogör för i detta kapitel. Vi är medvetna om att det finns andra aspekter inom ekonomistyrning men vi har valt att bara ta med dem som är mest relevanta för den bransch som vi undersöker. De övriga fyra faktorerna, som även ingår i vår modell, är faktorer som påverkar kärnan i modellen. Dessa har vi valt att presentera i kapitel fyra. Modellen kommer att ligga till grund för vår empiri samt analys.



Figur 6, Egen modell över ekonomistyrningen och dess byggstenar för dagligvaruhandeln

3.5 Planer och strategier

3.5.1 Vision och affärsidé

För att en organisation ska veta vad den egentligen ska åstadkomma så behövs det en vision. Visionen beskriver hur man vill att kunderna ska uppfatta företaget och innefattar även idéer om hur man vill att företaget ska vara i framtiden. En vision ska även leda till att medarbetarna ska känna motivation genom att försöka uppnå den satta visionen.⁶¹ Visionen är alltså en långsiktig förhoppning om var man önskar att organisationen ska befinna sig i framtiden. Affärsidén är vad ett företag egentligen ska sysselsätta sig med. Det brukar även vara en beskrivning om hur det egna företaget skiljer sig ifrån övriga aktörer på marknaden. Affärsidén blir en konkretare mall hur företaget ska lyckas med att uppnå sin vision.⁶²

3.5.2 Strategi

Strategi tas upp i ekonomistyrnings litteraturen som en viktig del för att lyckas med sin styrning. Även detta begrepp kan ha lite olika definitioner men har i slutändan snarlika betydelser. Vi ska här presentera en del av vad olika författare anser att strategi står för.

Kullvén har en kort förklaring av vad som menas med strategi:

*Långsiktiga planer för hur verksamheten ska bedrivas baserat på en verksamhetsidé.*⁶³

I boken ”Den nya ekonomistyrningen” har begreppet följande förklaring:

*Hur företaget ska arbeta, en beskrivning eller plan för hur affärsidén ska uppnås.*⁶⁴

Strategin är enligt Grant det som binder ihop företaget med dess omgivning. Det är av vikt att ha stor kännedom om båda områdena när strategin ska utformas annars blir det svårt att lyckas med sin strategi.⁶⁵ Strategin kan användas för olika ändamål och enligt Grant så används strategin inom företaget för att uppnå tre effekter⁶⁶:

- Decision support (understödja beslut)
- Process for coordination and communicating (process för samförstånd och kommunikation)
- Target (leda företaget mot dess mål och visioner)

⁶¹ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁶² Ibid.

⁶³ Kullvén, Håkan. *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*, (2001)

⁶⁴ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁶⁵ Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications*, (2002)

⁶⁶ Ibid.



Figur 7, Strategin som länk mellan företaget och dess omgivning⁶⁷

Lindvall menar att det blir allt viktigare att sammanföra strategi och styrsystem närmare varandra. Därmed blir strategin viktigare för styrningen.⁶⁸ Strategin är det som förklarar hur företaget ska arbeta, därmed ska den innehålla hur vision och mål ska kunna uppfyllas. Det blir som en handlingsplan och beskriver hur företaget ska agera i olika situationer. På olika nivåer i företaget finns det olika strategier eftersom de ställs inför olika problem vilka kräver olika handlingar.⁶⁹

3.5.3 Mål

För att de visioner och affärsidéer som har satts upp ska kunna genomföras behövs även mål som talar om vad organisationen ska förta sig på en kortare sikt, vad alla i organisationen ska sträva mot och försöka uppnå. Därför får de huvudsakliga målen brytas ner till olika delmål. Delmålen i sig ska leda till att huvudmålen uppfylls. Beroende av vilken organisatorisk avdelning som målen riktar sig mot utformas målen på olika sätt. Mål behöver inte bara vara finansiella utan kan även vara icke-finansiella. Det har blivit modernare för företag att utveckla sina icke-finansiella mål.⁷⁰

När en organisation arbetar med sina mål är det viktigt att skapa målöverensstämmelse, målkongruens, mellan organisationens olika delar. Styrningen bör vara utformad så att något som är bra för en del även är bra för organisationen i stort.⁷¹ Skulle målen inte vara bra för individen så är det inte troligt att de blir uppfyllda även om målen är bra för företaget i helhet. Att ha mål som är bra för individen och för företaget i stort kallas för målkongruens.⁷²

3.6 Organisationsstruktur

3.6.1 Organisationsform

Alla företag är organiserade efter någon form och det finns olika sätt att organisera sig. Exempel på olika organisationsformer är funktions-, divisions-, matris- och linjeorganisationsformer. Alla formerna har någon slags hierarki där det finns över- och underordnade enheter på olika nivåer. Det är de överordnade som styr de underordnade. Detta

⁶⁷ Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications*, (2002)

⁶⁸ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁶⁹ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁷² Kullvén, Håkan. *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*, (2001)

blir en vertikalprocess inom organisationen där olika slag av ansvar är viktiga för ekonomistyrningen. Ekonomistyrningen går uppifrån och ner genom organisationen. Grunden är att kapital, intäkter och kostnader ska sammanbindas till ansvariga.⁷³

Allt eftersom så har yttre faktorer såsom hårdnande konkurrens, utveckling av ny teknik, kortare produktlivscyklar, förändring av efterfrågemönster med mera gjort att företagsmiljön har förändrats under de senaste årtionden. För att företagen ska kunna konkurrera på ett bra sätt behöver de gå från vertikalstyrning till en mer horisontellstyrning. Det horisontella perspektivet bygger på att företagets värdekedja, det som skapar värde för kunden, ligger till grund för ekonomistyrningen. Målet med denna process är att ge kunden produkter och tjänster. Dagens utveckling går från den hierarkiska synen mot en plattare organisation, det är ändock inte troligt att något företag kan bli helt hierarkilöst.⁷⁴

3.6.2 Ansvarsfördelning

Olika enheter inom företagets organisation har inte samma krav ställda på sig. Detta är ett centralt styrmedel inom ekonomistyrningen. Det som är viktigt är att enheten ska kunna påverka och ha befogenhet att påverka det de ansvarar för. Det finns fyra olika sorters ekonomiskt ansvar:⁷⁵

- Lönsamhetsansvar
- Resultatansvar
- Intäkts- eller bidragsansvar
- Kostnadsansvar

Lönsamhetsansvar innebär att delar av organisationen har ansvar för skillnaden mellan intäkter och kostnader i förhållande till det satsade kapitalet. Detta ansvar brukar även kallas för räntabilitets- eller investeringsansvar. Varje enhet har samma avkastningskrav som företaget i sin helhet.⁷⁶

Resultatansvar kan enheter ha som har både intäkter och kostnader men ingen möjlighet att påverka det satsade kapitalet. För att kunna ha ett resultatansvar så måste enheten ha någon form av försäljning. Det behöver inte vara extern försäljning utan det går även att ha resultatansvar med internförsäljning. Det går också bra för företag som säljer både internt och externt. Risker med resultatansvar kan vara att enheten inte beaktar ökad kapitalbindning vilket i sin tur påverkar företagets räntabilitet negativt.⁷⁷

Intäkts- eller bidragsansvar innebär att ansvaret ligger i försäljningen, de intäkter som enheten får in. De som oftast har sådan här ansvar är individuella säljare. Hela försäljningsavdelningar brukar arbeta med bidragsansvar där enhetens egna kostnader dras bort från de intäkter som kommer in. Intäktsansvar kan även sättas på enheter som bara arbetar internt.⁷⁸

⁷³ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

Kostnadsansvar är en ansvarsform som ofta återfinns långt ner i organisationen. Avdelningar som brukar ha kostnads mål är administrativa avdelningar, avdelningar för forskning och utveckling och tillverkande enheter. Det är resursförbrukningen som utvärderas för dessa enheter.⁷⁹

3.6.3 Belöningsystem

Det finns olika syften med belöningsystem, det vanligaste är dock att motivera anställda. Genom att koppla belöningar till de mål som ställs upp ska de anställda motiveras till att prestera utöver det vanliga. Det gäller för företaget att få individens motiv att stämma överens med de arbetsuppgifter som individen har. Ett annat syfte med belöningar kan vara att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Det finns flera olika motivationsforskare som anser att det finns många fysiologiska behov hos människan som uppfylls genom ett belöningsystem.⁸⁰

Belöningar kan både vara finansiella och icke-finansiella. Belöningar kan rikta sig till enskilda individer men även till grupper eller avdelningar. Risken när grupper belönas är att det förekommer fripassagerare som inte har bidragit till belöningen. Vid sådana situationer kan belöningar skapa missnöje och få motsatt effekt.⁸¹ Det finns inget optimalt belöningsystem och vilket system som företaget väljer beror helt på de rådande omständigheterna hos det egna företaget.⁸²

Belöningsystem omfattar alla belöningar för den anställde såsom lön och övriga förmåner. Att lönen räknas in här beror på att lön alltmer betalas ut efter individuella kontrakt efter vad individen har uppnått. Andra förmåner kan vara vinstandelsstiftelser, den mest kända är oktogonen inom Handelsbanken. Den innebär att om Handelsbanken går bättre än övriga banker avsätts en tredjedel av överskottet till stiftelsen. Medarbetarna får sedan ta del av denna stiftelses belopp när de fyllt 60 år. En annan variant är att företag har optionprogram som riktar sig till de anställda. Den anställde erbjuds vid en viss tidpunkt att få optioner som senare kan lösas in mot aktier. Dessa två belöningsätt motiverar de anställda genom att de blir måna om att företaget går bra eftersom det ökar belöningen, det är engagemanget hos de anställda man är ute efter.⁸³

⁷⁹ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁸⁰ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*, (2001)

⁸¹ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

⁸² Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*, (2001)

⁸³ Ibid.

Syften med belöningar Rekrytera och behålla medarbetare Motivera till önskvärda prestationer	Grunder för belöningar Finansiella mått Icke-finansiella mått
Former för belöningar Monetära belöningar Icke-monetära belöningar Ägarandelar	Mottagare av belöningar VD/koncernchef Övriga resultatansvariga chefer Övriga chefer Övriga medarbetare

Figur 8, Belöningsystemets dimensioner⁸⁴

3.7 Formella styrmedel

3.7.1 Budget

En budget är en kortsiktigare planering av företagets strategiska verksamhet. Budgetarbetet innehåller tre steg. Det första steget är att fastställa en budget före budgetperiodens början. Steg två är att ställa upp en budget som baseras på det arbete som gjorts under steg ett. Det sista steget är att följa upp resultatet av den period som man har budgeterat för. Budgeten är som ett handlingsprogram med konsekvenser som ett företag förväntar sig under en period, vanligtvis ett år. En budget kan gälla ett helt företag eller bara en mindre avdelning. De konsekvenser som tas upp beskrivs i ekonomiska termer och bygger på föregående års utvärdering av budgeten samtidigt som prognoser om den kommande perioden beaktas.⁸⁵

3.7.1.1 Budgetens historiska utveckling

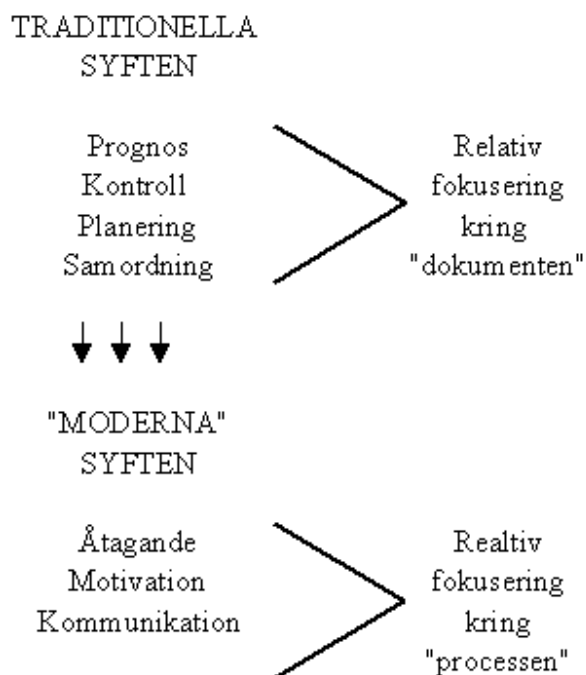
I Sverige har budgeten använts sedan andra världskriget men syftena och användningsområdena har ändrats under årens lopp. Under 60-talet så fick budgeten sitt stora genombrott bland svenska företag och budgeten började användas både som ett planerings- och analysinstrument. Budgetarbetet utvecklades och budgeten fick större betydelse för företagets planering. Fram till idag så har företagets behov och den omvärld de verkar i förändrats mycket. Detta har medfört att budgetens användningsområden och syften också har förändrats. De främsta orsakerna till förändringarna har varit att företag började använda sig av en mer decentraliserad styrning och detta förändrade även inriktningen på företagets strategiska planering.⁸⁶

Budgetens roll idag har inte samma karakteristiska som tidigare, syftena med budgeten har förändrats och författarna Arwidi och Samuelsson tror att förändringarna kommer att fortsätta. Budgetens syfte har gått från att fokusera kring dokumentet till att nu mer fokusera kring processen.

⁸⁴ Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*, (2001)

⁸⁵ Paulsson Frenckner. *Begrepp inom ekonomistyrning – en översikt*, (1983)

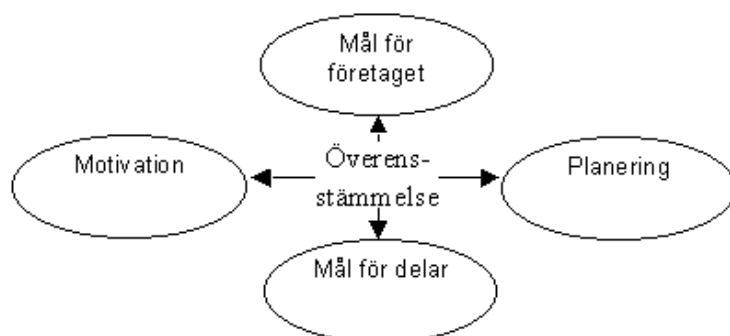
⁸⁶ Arwidi, Olof. Samuelsson, Lars A. *The development of budgetary control in Sweden*, (1993)



Figur 9, Budgeteringens syften⁸⁷

3.7.1.2 Budgetprocessen

Budgetprocessen består av tre faser: budgetuppställande, genomförande och budgetuppföljning. Vid budgetuppställandet så får målformuleringen en framstående roll eftersom det är här som det tas fram precisa mål för en period. Det är senare som dessa mål ska utvärderas och därmed testas realismen i budgeten. Målen i sig själva måste stämma överens med företaget och dess omgivning i ett större perspektiv. Likadant att alla delmål går ihop med företagets totalmål.⁸⁸



Figur 10, En översiktlig bild över företagets mål⁸⁹

⁸⁷ Arwidi, Olof. *Budgetering i industriföretagets styrsystem*, (1991)

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

Själva budgetarbetet fungerar som en samordnande länk inom organisationen. Processen blir även att olika aktiviteter fördelas ut bland dem som medverkar i processen. Samordningen beskrivs i två steg. Steg ett är en vertikal samordning, mellan olika nivåer i en organisation. Det andra steget är lateralt, mellan olika funktioner eller uppgifter. Båda dessa samordningar är viktiga att arbeta med så att hela organisationen känner sig delaktiga i processen.⁹⁰

3.7.1.3 Budgetens syften

Budgeten har varit med som styrmedel under många år bland olika företag och det är för att det finns positiva syften med budgeten. Budgeten blir som plan för hela företaget där man får en bild av inriktningen på verksamheten. De mål som sätts upp hjälper olika avdelningar inom organisationen så att varje avdelning vet vad de ska sträva mot. Det blir då en mer decentraliserad styrning eftersom det inte behövs så många centrala beslut om hur avdelningen ska styras. Här blir det ganska naturligt att budgeten hjälper till att delegera och fördela ansvar inom organisationen. Det skapas även samordning och det blir en kommunikation inom organisationen under ett budgetarbete. De anställda får en inblick i verksamheten och får då en förståelse för vad som händer och varför saker och ting sker. Kommunikationen ökar därmed också. För att förstå en annan avdelning så behövs det kommunikation och det ökar gemenskapen inom organisationen. Budgeten har även betydelse som uppföljningsunderlag. Under en period så kan budgeten ge hjälp för att se hur företaget går och därmed hur styrningen ska utföras och om det behövs några förändringar under perioden. Budgeten kan även vara till hjälp vid prioritering och resursfördelning, detta används budgeten mest till när ett företag har en ansträngd ekonomi. Genom att ha mål att arbeta mot så ökar detta motivationen för arbetarna, förutsatt att målen är realistiska. Det uppfattas ofta som inspirerande att ha något att arbeta mot och som mäts. Det blir en tillfredsställelse att uppnå något. För att öka incitamenten i anslutning till budgeten ännu mer kan det kopplas belöningar till olika mål som mäts.⁹¹

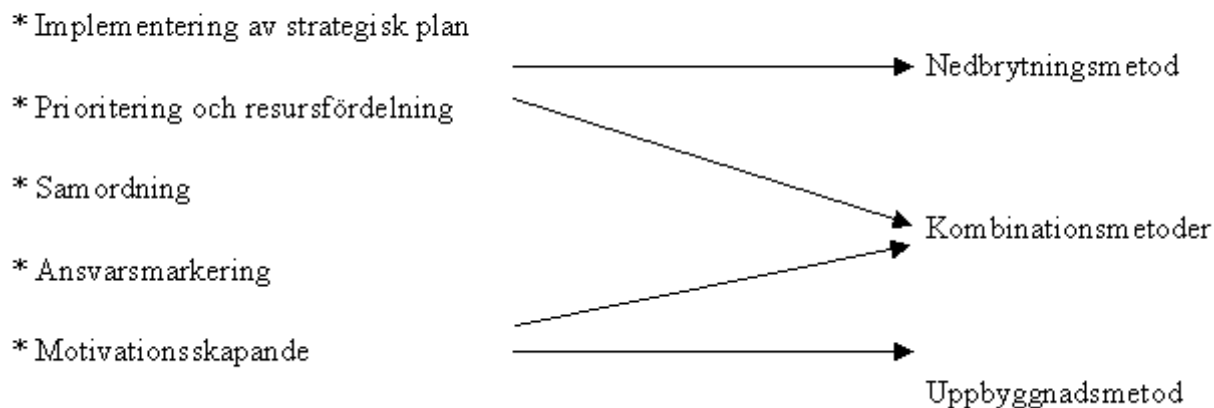
Budgetens uppställande har olika syften och det beror på hur informationen inom organisationen går. Denna modell visar från vilket/vilka håll informationen kommer och därmed får budgeten olika syften.

⁹⁰ Arwidi, Olof. *Budgetering i industriföretagets styrsystem*, (1991)

⁹¹ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

Budgeteringens syften

Modell för budget- uppställande



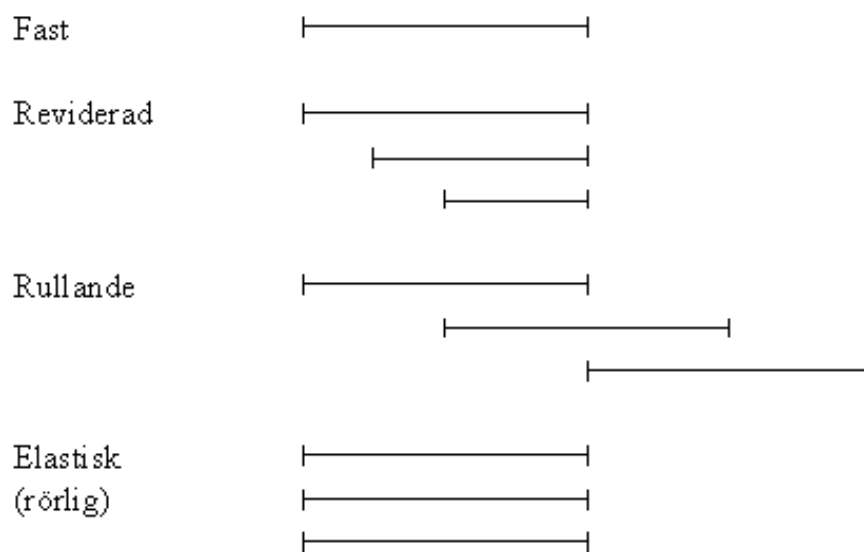
Figur 11, Budgetmetod relaterad till budgetens syfte⁹²

3.7.1.4 Förändring av budget

Under en period så kan olika händelser påverka förutsättningarna för den budget som sattes upp inför en period. Det finns enligt Bergstrand då olika alternativ om vad som kan göras med den upprättade budgeten. Om budgeten inte rörs blir det en fast budget som bara rörs en gång om året. Medan om budgeten görs om vid bestämda tidpunkter under perioden så revideras budgeten. Det betyder att budgeten omarbetas så att den anpassas bättre till de verkliga händelser som har inträffat under perioden. Nackdelen med detta är att respekten för budgetsiffror minskar eftersom de ändå kommer att ändras. Ett tredje förhållningssätt till budget är att ha en rullande budget. Här ses varje budgettillfälle som nytt och det tittas då vid varje tillfälle ett helt år framåt. Det är samma problem här som vid en reviderad budget att siffrorna till slut inte tas på allvar av medarbetarna. Det kan även bli ansträngande för organisationen att göra om hela budgetarbetet flera gånger per period. Den sista formen kallas för rörlig budget eftersom den anpassas efterhand. Här finns det en fast variabel som budgeten utgår ifrån. Övriga variabler anpassas efter denna variabel som inte går att påverka. Ett exempel på en sådan variabel kan vara försäljningsvolymen. De andra variablerna ändras när den verkliga försäljningsvolymen blir känd.⁹³

⁹² Bergstrand, Jan. Olve, Nils-Göran. *Styr bättre med bättre budget*, (1996)

⁹³ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)



Figur 12, De olika budgettyperna⁹⁴

3.7.1.5 Kritik mot budget

På senare år har det framkommit en hel del kritik mot budgeten. Budgeteringen kan vara komplicerad och kan i vissa företag framkalla oönskat beteende men detta är enligt Bergstrand inte budgetens fel utan felet är hur den används i företaget. Alla företag är olika och därmed måste budgeten och budgetprocessen påverkas av varje företags olika förhållanden.⁹⁵ Den kritiker som fått mest uppmärksamhet för sin kritik är förre chefen för Handelsbanken Jan Wallander som under 90-talet kom ut med en bok med sin kritik och även ett alternativt arbetssätt. De faror som han tog upp med budgeten var:⁹⁶

- Budgeten baseras på historiska data och framtida prognoser. Därmed invaggas man att tro att allt kommer att bli som förr, det skapas en tro på att verkligheten kommer att bli som budgeten. Det är i princip omöjligt att kunna förutse vad som väntar i framtiden.
- Budgeten har en onaturlig period. Det är inte naturligt att styra ett företag efter ett kalenderår. Den omvärld som företaget verkar i rör sig inte i ettårsintervaller. Därmed blir det ett onaturligt sätt att arbeta på.
- Budgeten är en kostsam och arbetsam process eftersom den behöver involvera flera medarbetare för att man ska kunna uppnå de motivationseffekter som är viktiga vid budgetarbete.
- Budgeten leder till anslagstänkande vilket innebär att varje avdelning känner sig tvingade att spendera hela sitt anslag under innevarande budgetperiod för att få minst lika mycket anslag under nästa period.

⁹⁴ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

Wallander, Jan. *Budgeting – an unnecessary evil*, (1999)
Lektionsunderlag, Magisterkurs i redovisning vt 2004

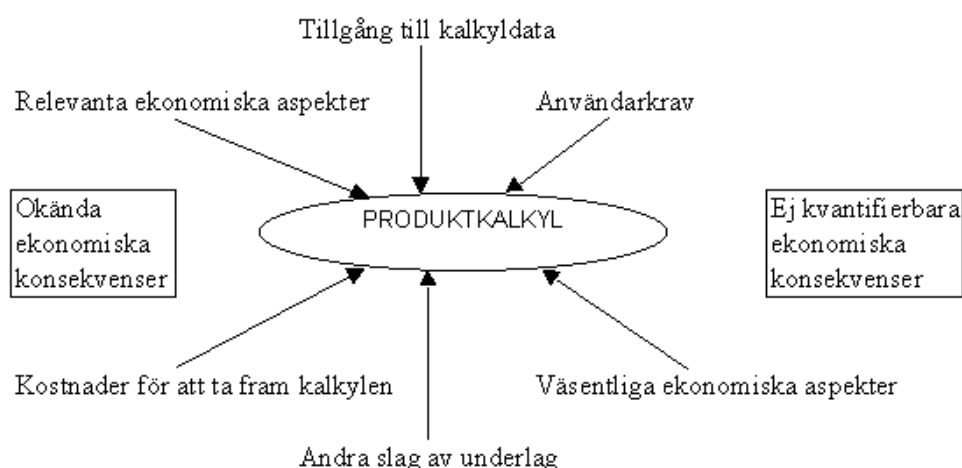
Trots all denna kritik så finns budgeten kvar i många företag, detta måste betyda att den har värdefulla egenskaper och är trots eventuella brister ett viktigt styrinstrument.⁹⁷

3.7.2 Produktkalkylering

En kalkyl är en beräkning eller uppskattning som ligger till grund för att göra ekonomiska bedömningar. Anledningen till att använda kalkyler kan exempelvis vara för prissättning av varor.⁹⁸ En kalkyl kan även sägas vara en beräkning av de ekonomiska konsekvenser av ett visst handlingsalternativ.⁹⁹ Definitionen av produktkalkyl är som följer:

En produktkalkyl är en sammanställning av intäkter och/eller kostnader för ett visst kalkylobjekt i en viss kalkylsituation.¹⁰⁰

Att ta fram en produktkalkyl kan vara en arbetsam process eftersom det behövs diverse beräkningar och mätningar. För att få fram en så aktuell kalkyl som möjligt behövs det ett bra informationsunderlag. Varje produktkalkyl är unik, det ligger olika faktorer bakom varje ny situation. Det går därför inte att ha samma underlag till olika kalkylsituationer eftersom deras ekonomiska konsekvenser är skilda från varandra. Det finns dock tillfällen när det går att använda standardiserade kalkylmetoder och det kan gälla vid prissättning av varor där varje kalkyltillfälle är likt det andra.¹⁰¹



Figur 13, Exempel på omständigheter som påverkar utformningen av produktkalkyler¹⁰²

⁹⁷ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

⁹⁸ Paulsson Frenckner. *Begrepp inom ekonomistyrning – en översikt*, (1983)

⁹⁹ Rock, Bo. *Handels ekonomi*, (1988)

¹⁰⁰ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid.

3.7.3 Prestationsmätning

Prestationsmätning innebär att företag mäter vad som har presterats eller vad de ska prestera. En prestation kan i princip innefatta vad som helst inom företaget. Med prestationsmätning menas att företaget mäter olika aspekter på prestationer. Vi ska nu presentera två olika prestationsmått, balanced scorecard och nyckeltal.¹⁰³

3.7.3.1 Balanced scorecard

Balanced scorecard eller som det brukar översättas till svenska, det balanserade styrkortet, är inom ekonomistyrningen ett nytt styrmedel. De författare som skrev de första artiklarna om detta nya prestationsmått var Kaplan och Norton. Syftet med balanced scorecard är att få mål och mått på fler aspekter än de traditionella måtten som enbart brukar vara finansiella. Kritiken mot de finansiella måtten är att de bygger på redan inträffade händelser och innefattar inte hur företaget agerar med och mot sin omvärld. Balanced scorecard kompletterar de finansiella prestationsmåtten med icke-finansiella. Utgångspunkten med hela idén ligger i företagets vision och strategi och sedan att hitta balansen mellan finansiella och icke-finansiella mått och mellan kort- och långsiktiga mål.¹⁰⁴

*The balanced scorecard is like the dials in an airplane cockpit; it gives managers complex information at a glance.*¹⁰⁵

Kaplan och Norton gav sitt balanced scorecard fyra perspektiv; ett finansiellt perspektiv, ett internt process perspektiv, ett kundperspektiv och ett lärande- och tillväxtperspektiv.¹⁰⁶ Inom varje perspektiv så anser Kaplan och Norton att det bör vara tre till fem nyckeltal. Detta eftersom det inte ska bli för många nyckeltal, då blir det svårare att hålla fokus på de kritiska framgångsfaktorerna.

- *Kundperspektivet* ska reflektera de faktorer som är viktiga för kunderna. De vanligaste faktorerna faller inom fyra kategorier: tid, kvalitet, prestationer och service samt kostnaden.¹⁰⁷
- *Interna processperspektivet*. Företag bör utveckla interna processer så att de kan se vad de måste göra internt för att möta kundernas förväntningar. De interna processmåtten bör vara de som har störst inverkan på kundnöjdheten. Dessa är vanligtvis cykeltid, kvalitet, produktivitet och anställdas kunskaper.¹⁰⁸
- *Lärande- och tillväxtperspektivet* finns för att kunna mäta företagets förmåga att förnya, förbättra och lära.¹⁰⁹ Det gäller att hela tiden att kunna ta till sig ny kunskap och sprida kunskap för att hänga med och för att kunna gå förbi sina konkurrenter.

¹⁰³ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Kaplan, Robert S. Norton, David P. *The balanced scorecard – Measure that drive performance*, (1992)

¹⁰⁶ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

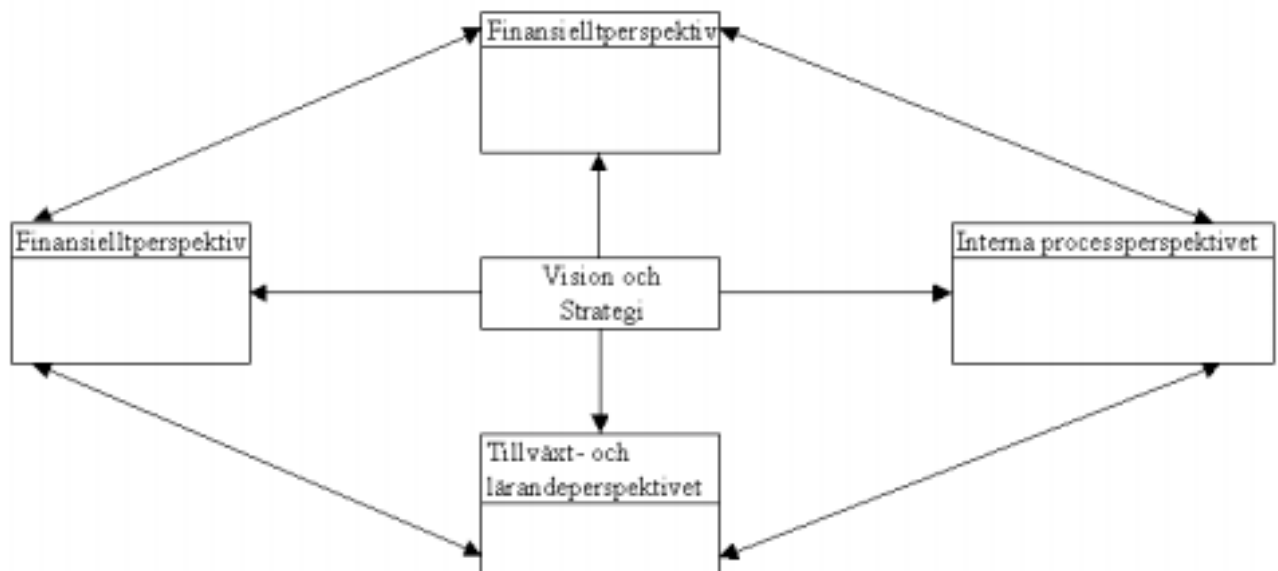
¹⁰⁷ Kaplan, Robert S. Norton, David P. *The balanced scorecard – Measure that drive performance*, (1992)

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid.

- *Finansiellt perspektiv.* Finansiella prestationsmått indikerar huruvida företagets strategi, implementering och verkställdhet bidrar till resultat förbättringar. Vanliga finansiella mål handlar om lönsamhet, tillväxt och aktieägarnas värde.¹¹⁰

Det har efterhand kommit fram andra alternativa perspektiv såsom humanperspektiv, leverantörperspektiv, miljöperspektiv, etikperspektiv etcetera. Eftersom varje företag är unikt så är det viktigt att varje företag väljer de perspektiv som passar bäst in på den egna verksamheten.



Figur 14, Translating Vision and Strategy: Four perspectives¹¹¹

3.7.3.2 Nyckeltal

Ekonomiska nyckeltal används för att på ett överskådligt sätt få hjälp att beskriva ett företags ekonomiska förhållanden och för att ge underlag för bedömning av företag samt att bedöma företags ekonomiska läge och utveckling. Nyckeltal används både för interna och externa analyser. Det är viktigt att talen tas fram efter en enhetlig terminologi, annars blir jämförelser mellan olika enheter missvisande. Vilka nyckeltal och antalet därav beror på företagets storlek, verksamhetsinriktning, ägarstruktur och ett antal andra faktorer.

Vilka nyckeltal som rör dagligvarubranschen tar vi upp under avsnittet handels ekonomistyrning.

3.7.4 Benchmarking

Benchmarking handlar om att försöka hitta nya sätt att förbättra sin verksamhet på genom att söka nya idéer, principer och processer. Helt enkelt är det ett sätt att kopiera från andra för att

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Kaplan, Robert S. Norton, David P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, (1996)

stärka sin egen verksamhet. Detta görs genom att den egna verksamheten jämförs med andra. Det finns tre olika inriktningar av benchmarking, dessa är:¹¹²

- Intern benchmarking

Här gäller det att hitta lämplig avdelning att jämföra sig med internt. Det måste vara en liknande avdelningar för att det ska gå att få ut något av jämförelsen. Fördelarna med detta är att det är lätt att få tag i rätt information och det uppmuntrar samarbetet och ökar det organisatoriska lärandet inom organisationen. De nackdelar som kan uppstå är att det skapas konflikter istället för samarbete och att det är inte säkert att det finns något lämpligt objekt att jämföra sig med.

- Konkurrensinriktad benchmarking

När ett företag jämför sig med sina konkurrenter så behöver inte de objekt man jämför sig med vara så lika den egna verksamheten tvärtom kan det vara bra att jämföra sig med olika företag för att få idéer som kan utveckla den egna verksamheten åt nya håll. Andra fördelar är att det finns många olika företag att jämföra sig med. Det går även att se vilka skillnader det finns i det egna företagets prestationer jämfört med konkurrenterna. Nackdelarna är att det kan vara svårt att få tag i information och att sätta sig in i konkurrenternas verksamhet. Det kan även skapas fientlighet mot dem som man jämför sig med.

- Funktionsinriktad benchmarking

Denna form av benchmarking innebär att man tittar utanför sin egen marknad och ser istället på företag som är framgångsrika, ofta bäst på vad de gör. Istället för att se på hela företaget ser man på en speciell funktion som detta företag gör ovanligt bra. Fördelarna med detta sätt är att det finns många olika företag att jämföra sig med och att framgångsrecept från andra branscher kan överföras. Det kan även gå så långt att det går att samarbeta med företag i och med att man verkar inom olika branscher. Det som kan vara svårt är att man verkar inom olika områden vilket gör det svårt att översätta det andra företagets funktion på det egna företaget. Sådan här benchmarking är krävande och tar upp mycket resurser men om man får fram något bra kan det vara värt hela mödan.

Vilken form av benchmarking som företag vill använda sig av beror helt på vad för syfte de har med sin jämförelse och vad de ska jämföra.

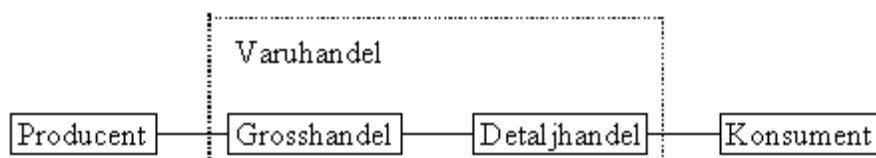
¹¹² Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

4. Dagligvaruhandeln

I kapitel fyra går vi igenom definitionen av vår bransch. Vi presenterar också den svenska dagligvaruhandeln samt de aktörer som vi har undersökt. Därefter tar vi upp de fyra faktorer, från vår egen modell, som påverkar våra företag. Avslutningsvis skriver vi om handelns ekonomistyrning.

4.1 Handelsföretag

Ett handelsföretag känns igen på att det är ett företag som köper in färdiga varor, hanterar och lagrar dessa varor för att sedan sälja de vidare. Handelns distributionskedja brukar beskrivas som modellen nedan. Det finns två olika handelsföretag. Grossister som säljer vidare till andra handelsföretag och så finns det detaljister som säljer vidare till en slutkund, konsument. Handelsföretagens främsta uppgift är att på ett så bra sätt som möjligt lösa distributionen av varorna och ha ett så bra och lämpligt produktsortiment som möjligt.¹¹³ Varuhandelsföretagen delas sedan in i två kategorier, nämligen grosshandel och detaljhandel.¹¹⁴



Figur 15, Varuhandeln¹¹⁵

4.1.1 Detaljhandel

Detaljhandel är en del av varuhandeln som säljer varor till privata hushåll och enskilda konsumenter. Det är alltså försäljning till den slutgiltiga konsumenten som kännetecknar detaljhandeln. Den andra delen av varuhandeln består av grosshandeln som säljer varor till detaljhandeln, till andra organisationer och ibland även till den slutgiltiga konsumenten. Detaljhandeln kan i sin tur delas in i två kategorier, dagligvaror och specialvaror.¹¹⁶

Retail är det engelska ordet för detaljhandel och författaren David Gilbert definierar detaljhandeln enligt följande:

*Any business that directs its marketing efforts towards satisfying the final customer based upon the organization of selling goods and services as a means of distribution*¹¹⁷

¹¹³ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

¹¹⁴ Rock, Bo. *Handelns ekonomi*, (1988)

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Gilbert, David. *Retail Marketing Management*, (2003)

4.1.1.1 Dagligvaruhandel

Dagligvaror är varor som konsumenter behöver dagligen, som fyller konsumenternas dagliga inköpsbehov. Exempel på sådana varor är livsmedel, tidningar, blommor med mera. Att även varor som inte är livsmedel brukar räknas med är för att de brukar ingå i livsmedelsbutikernas normala sortiment. Den andra delen av detaljhandeln är specialvaror. Inom denna grupp räknas varor från övrig detaljhandelskonsumtion, ofta icke ätbara. Exempel på dessa varor är kläder och fritidsvaror.¹¹⁸

4.2 Den svenska dagligvaruhandeln

Den svenska dagligvaruhandeln domineras idag av tre stora block. Dessa block är ICA, Coop och Axfood, tillsammans så står dessa aktörer för 92,4 % av omsättningen.¹¹⁹ De här stora blocken har en väl utvecklad integration mellan butik och inköpsorganisation. Detta gör att butikernas utbud av varor styrs till stor del centralt. Blocken har även egna grossister som kör varorna till respektive butik från de egna lagren. Att ha denna direktdistribution innebär att det blir en bättre kontakt mellan leverantörernas marknadsföring, exponeringen av deras produkter och den enskilda butiken. De största aktörerna på denna marknad bedriver kedjeverksamhet. Att blocken är så pass stora har medfört att de kan ställa stora krav på nya leverantörer för att de ska få komma in i kedjan.¹²⁰ Detta har satt sin prägel på den svenska dagligvarubranschen.

Kedja	Antal butiker	Procent	Omsättning MSEK	Procent
ICA	1 720	35,7	71 336	45,2
Coop	906	18,8	37 398	23,7
Axfood	881	18,3	37 125	23,5
Bergendahls	81	1,7	4 831	3,1
Netto	25	0,5	409	0,3
Fristående	1 199	24,9	6 551	4,2
Totalt	4 812	100,0	157 650	100,0

Figur 16, Den svenska dagligvaruhandeln 2002¹²¹

4.2.1 ICA¹²²

ICA härstammar ursprungligen från Hakonbolaget i Västerås som startades av Hakon Swenson år 1917. Syftet med bolaget var att olika handlare som ägde sina egna butiker skulle gå samman för att göra gemensamma inköp och ha gemensam marknadsföring med mera. De skulle tillsammans nå stordriftsfördelar. 1938 bildades ICA AB genom att några av de inköpscentraler som följde de ursprungliga idéerna gick samman. Två år senare startades ICA

¹¹⁸ Rock, Bo. *Handelns ekonomi*, (1988)

¹¹⁹ www.dlf.se. *Branschinformation: Den svenska dagligvaruhandeln 2002*, AC Nielsen, (2003)

¹²⁰ Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

¹²¹ www.dlf.se. *Branschinformation: Den svenska dagligvaruhandeln 2002*, AC Nielsen, (2003)

¹²² www.ica.se

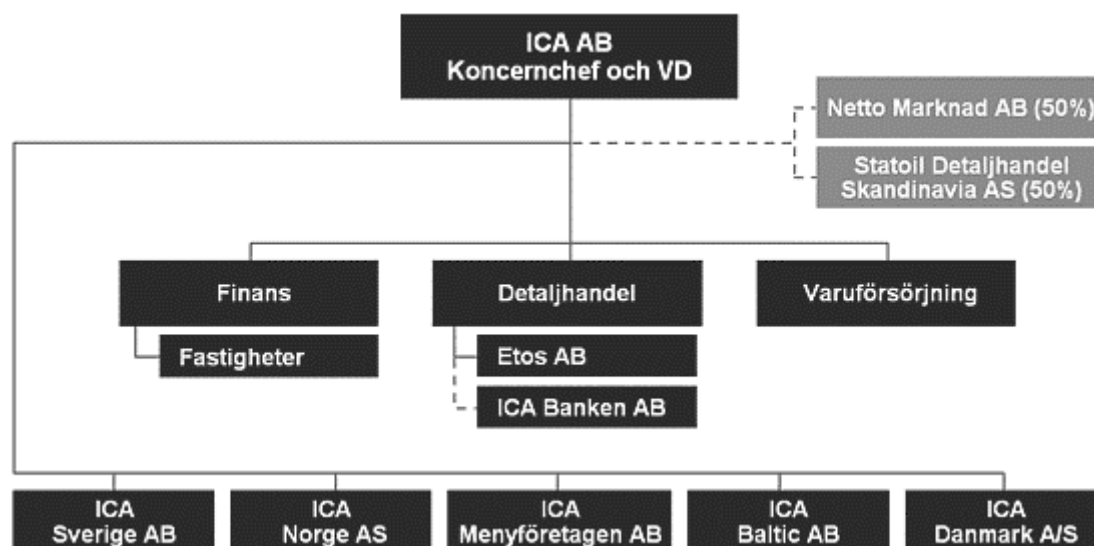
Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

Förbundet som är ICA-handlarnas medlemsorganisation. Från början ägde denna organisation inga andelar i ICA men mellan 1972-2000 var ICA Förbundet ICA: s största ägare.

Åren gick och under senare delen av 1980-talet så valde ledningen i ICA att bredda verksamheten och satsa på fler branscher än bara livsmedelsbranschen. Man köpte då upp postorderföretaget Ellos, Duka-butikerna, BOB industrier, Svea choklad samt klädkedjan Lindex. Alla dessa företag såldes senare av under 1990-talet då det bestämdes att ICA skulle gå tillbaka till sin ursprungliga huvuduppgift, att sälja livsmedel.

Under 1990-talet så genomfördes det flera organisationsförändringar inom ICA. Först valdes en struktur med fyra huvudbolag under moderbolaget för att bara några år senare ändra strukturen igen till att endast ha två huvudbolag. Dessa bolag fick namnen ICA Partihandel och ICA Detaljhandel, de fick då även ansvar för respektive funktion. 1995 ändrades organisationen ännu en gång och de två bolagen gick upp i moderbolaget ICA Handlarnas AB. Organisationsförändringarna fortsatte och 1998 så gick ICA Handlarnas AB samman med norska Hakon Gruppen AS till ett gemensamt bolag som fick namnet ICA AB. Innan sammanslagningen ägde föreningen ICA Förbundet hela ICA Handlarnas AB och Canica AS ägde Hakon Gruppen AS. Dessa två ägare blev största respektive näst största ägare av det nya moderbolaget. För köpmännen hos ICA så innebar detta att de inte längre var ensamma ägare till sin inköpsorganisation. Det nya samarbetet framskred och ett år senare slöts ett avtal med Statoil om ägande och drift av 1 500 bensinstationer i Sverige, Danmark och Norge.

År 2000 skedde en stor förändring på ägarsidan när holländska dagligvarukoncernen Royal Ahold tog över 50 % av ägandet i det nya bolaget ICA Ahold AB, övriga ägare är ICA Förbundet Invest AB som äger 30 % och övriga 20 % ägs av norska Canica AS. ICA Förbundet Invest AB ägs i sin tur till 75 % av föreningen ICA Förbundet och till 25 % av andra aktieägare varav de flesta finns bland ICA köpmännen. ICA Aholds huvudinriktning är livsmedel och deras mål är att bli det ledande detaljhandelsföretaget inom sitt område, i norra Europa. I Sverige så var ICA 2002 marknadsledande inom dagligvarubranschen med 45,2 % av omsättningen.



Figur 17, ICA: s organisationsschema¹²³

¹²³ www.ica.se

I Sverige har ICA delat upp sina butiker inom fyra olika kategorier beroende på var butiken ligger och till vilka kunder eller behov de vänder sig mot.

ICA Nära-butikerna är mindre butiker som exempelvis kvartersbutiker och lanthandlar, där konsumenterna ska göra sina dagliga inköp.

ICA Supermarket-butikerna är butiker som ligger nära där kunderna bor och ska med ett brett sortiment göra att det är här som merparten av mat- och dagligvaruinköpen görs.

ICA Kvantum-butikerna, dessa butiker har oftast goda parkeringsmöjligheter och ska med sitt breda sortiment leda till att kunderna gör sina större planerade inköp här.

Maxi ICA Stormarknad är stora butiker som erbjuder kunderna mer än bara dagligvaror som exempelvis kläder, böcker och andra husgeråd under ett och samma tak.

4.2.2 Konsumentkooperationen, Coop¹²⁴

KF, det kooperativa förbundet, är en förening som består av 71 konsumentföreningar i Sverige ägda av 2,7 miljoner hushåll. I KF koncernen, där KF är moderbolag, ingår idag fyra helägda dotterbolag: KappAhl, KF fastigheter, KF Invest och KF Media som driver Akademibokhandeln samt bok- och tidningsförlag.

Kooperationen startade på 1800-talet och leder sedan dess ett stort antal föreningar i samverkan. KF hade i mitten av 1900-talet runt 800 konsumentföreningar med 900 000 medlemmar som ägde närmare 7 500 butiker. Konsumentkooperationen ägde då en betydande industri inom olika produktområden. Under åren har en minskning skett av antalet föreningar i Kooperationen och idag finns inte längre industriverksamheten kvar. Den största orsaken till minskningen är det ökade antalet sammanslagningar föreningar emellan.

Varumärket Coop står för konsumentkooperationen KF: s dagligvaruverksamhet. Under 2001 skedde en internationalisering av detaljhandeln och konsumentkooperationen i Sverige, Danmark och Norge bildade gemensamt dagligvarukoncernen Coop Norden AB. Coop Norden ägs till 42 % av KF i Sverige, 20 % av Coop NKL i Norge samt till 38 % av FDB i Danmark. Konsumentkooperationen är Nordens största aktör på dagligvaruområdet. Den svenska andelen av koncernen är Coop Sverige AB är helägt med 16 000 anställda under de två handelskedjorna, Coop Konsum tidigare Gröna Konsum och Coop Forum som är de tidigare stormarknaderna, Obs!, B&W och Robin Hood.

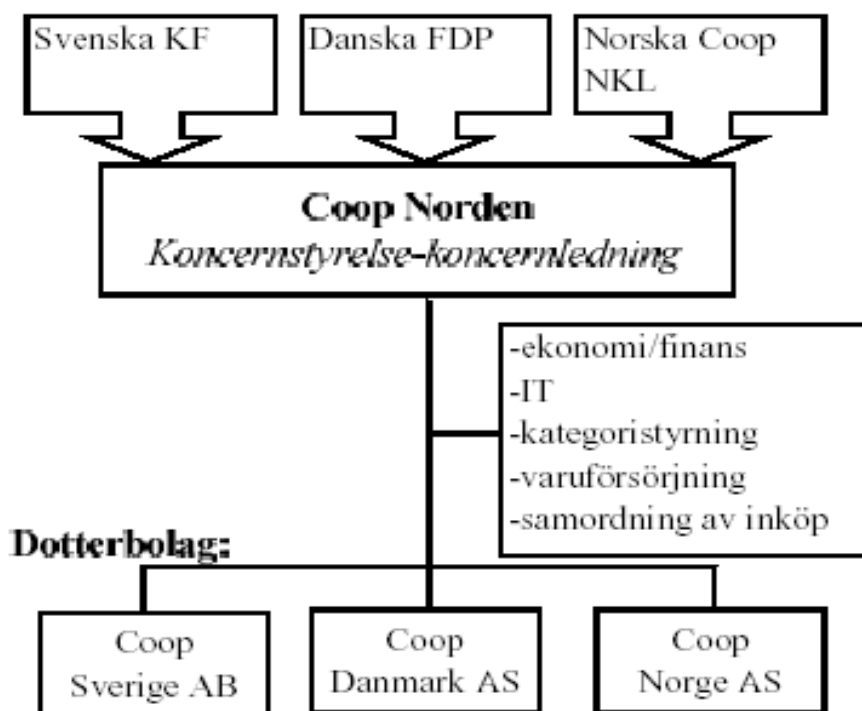
Coop Konsum har 6500 anställda och en omsättning på 12,5 miljarder kronor. Coop Konsum är en kedja med 342 butiker runt om i Sverige. De stora ledstjärnorna i verksamheten är miljö och matmästeri. Under benämningen matmästeri erbjuder Coop Konsum recept, kunskap, inspiration och matglädje. Miljöfrågor är också något som Coop Konsum har ett stort engagemang och intresse för vilket har resulterat i Sveriges största, snabbaste och bredaste sortiment av ekologiska produkter.

¹²⁴ www.coop.se

Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

Coop Forum har en större butiksyta vilket gör att de kan köpa in större kvantiteter till ett lägre pris. Coop Forum har 43 butiker i Sverige där tanken är att kunden ska kunna hitta allt under samma tak med sitt breda sortiment av dagligvaror, byggmaterial och specialvaror.

Ägarstruktur:



Figur 18, Coops organisationsschema¹²⁵

4.2.3 Axfood AB¹²⁶

Vid sidan av de stora dagligvarukedjorna ICA och konsumentkooperationen har ett tredje block bildats med båda flerbutiks företag och självständiga företag i samverkan. 1980 bildade Vivo och favörbutikerna ett gemensamt förbund, Vivo/Favör förbundet. Vid samma tidpunkt bildades en koncern där Axel Johnsons AB var största ägare och där J S Saba var moderbolag, tidigare NK/Åhlens. Majoriteten av dessa butiker och butiksgupper hade Dagab som huvudgrossist och fick det gemensamma beteckningen D-gruppen som blev majoritetsägare i Detaljinvest. 1990 bildades D-gruppen AB då butikssystemet Detaljinvest gick samman med Vivo/Favör. I slutet på 1990 gick Dagab och D-gruppen AB samman och bildade D&D Dagligvaror AB, ägt till hälften av Axel Johnson AB och andra hälften av D-gruppen. Axel Johnsons företag Hemköpskedjan AB gick senare tillsammans med D&D Dagligvaror. År 2000 ombildades de till Axfood AB.

Axel Johnson gruppen består av fyra juridiskt och finansiellt fristående koncerner. En av koncernerna är Axel Johnson AB där majoriteten av tillgångarna representeras av delägandet

¹²⁵ Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

¹²⁶ www.axfood.se

Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

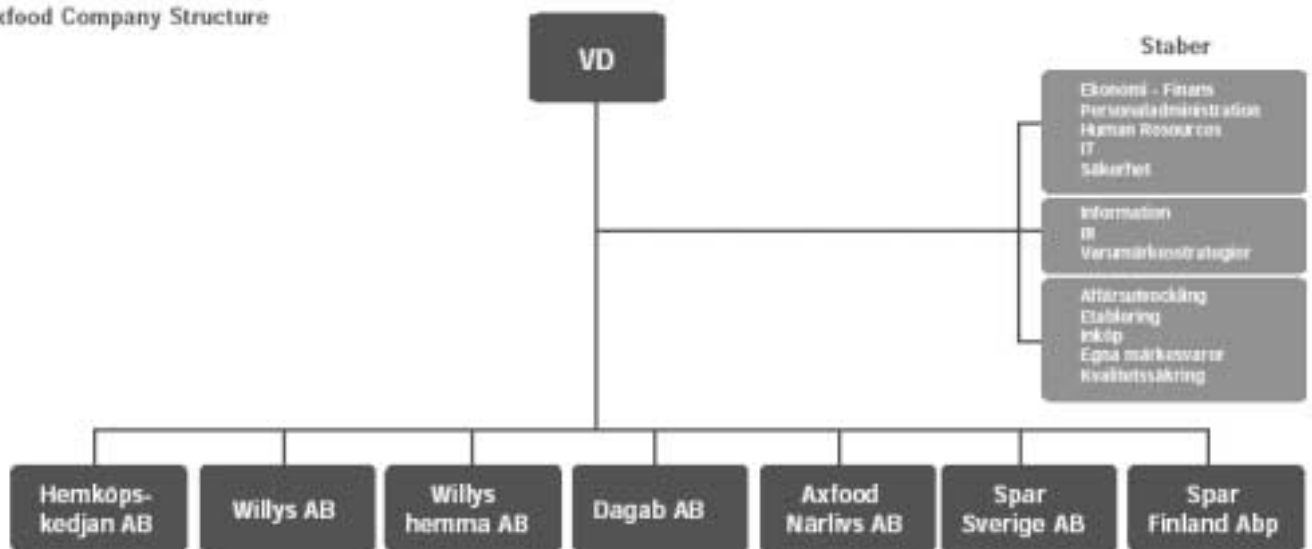
av dagligvarukoncernen Axfood AB, frukt och grönt företaget Saba Trading AB, helägda varuhuskedjan Åhlens AB samt storköksgrossisten Servera AB.

Axfood AB är en av Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandeln. Verksamheten Axfood formades år 2000 genom en sammanslagning av Hemköp, D&D dagligvaror, Spar Sverige, Spar Inn Snabbgross och Spar Finland. Sammanslagningen skedde på grund av det ökade kravet på effektivitet, genombrott i varumärke samt nyttjande av synergier genom den ökade konsolideringen av den europeiska dagligvaruhandeln.

Axfood bedriver idag handel genom de helägda butikskedjorna Hemköp, Willys, Willys hemma och partihandeln Dagab samt Axfood Näringsliv. Bolaget bedriver även samverkan med fristående handlare under varumärket Spar, Tempo och Vivo.

Hemköpskedjan har sin betoning på kvalitet, hälsa och miljö. Kedjan har ett hundratal butiker i Sverige och en omsättning på cirka 6 miljarder kronor. Det finns 81 Willys butiker i Sverige där kedjan lägger vikt vid att prisen ska vara den lägsta på marknaden. Willys hemma är lite mindre butiker som ligger nära bostadsområden med låga priser och där artiklar som färskvaror är viktiga.

Axfood Company Structure



Centrala verksamheter såsom inköp, egna märkesvaror, administration, detaljhandelsutveckling samt IT bedrivs inom bolagen Axfood Sverige AB samt Axfood IT AB.

Figur 19, Axfoods organisationsschema¹²⁷

¹²⁷ www.axfood.se

4.3 Ägandeform

4.3.1 Aktiebolag¹²⁸

ICA är ett aktiebolag i stort. Varje butik inom ICA-kedjan är också ett aktiebolag i sig som ägs av enskilda ägare. ICA släpper dock inte hela ägandet av butiken utan behåller centralt alltid minst 1 % av butikens aktier. Axfood är även det ett aktiebolag. Det är ett publikt aktiebolag, noterade vid Stockholms börsens O-lista. Butikerna inom detta bolag är helägda.

Aktiebolagsformen används av bolag som är olika stora och med varierande verksamhet. Ett aktiebolag är en juridisk person, det vill säga aktieägarna ansvarar inte personligen för bolagets skulder. Aktiebolag kan vara privata eller publika. En viktig skillnad dem emellan är aktiekapitalets storlek. Reglerna om privata bolag, där tanken är att de ska gälla på mindre bolag, är det minsta aktiekapitalet som är tillåtet 100 000 kronor. Privata bolag kan inte vända sig till en vidare allmänhet för att skaffa kapital. Aktierna får inte säljas eller köpas på börsen eller annan liknande marknad.

Aktiekapitalet i publika bolag ska vara minst 500 000 kronor. Aktierna ska kunna omsättas på börsen eller annan organiserad marknad. Bolaget har alltså rätt att annonsera och erbjuda allmänheten att teckna aktier. Att vara publikt innebär att det ställs speciella krav på företaget. Företaget har informationsskyldighet som innebär att företag måste lämna viss bestämd information. Detta för att samtliga aktörer på marknaden ska kunna agera på lika villkor.

Aktiebolag måste ha en styrelse och en ledning. De ägare som har många aktier har stort inflytande på företaget. Aktieägarna har rätt att kräva information om företaget. Aktiebolag måste upprätta bokslut och årsredovisning och använda sig av minst en kvalificerad revisor. En kvalificerad revisor är en godkänd- eller auktoriserad revisor i större bolag. Revisorn är skyldig att lämna de upplysningar som styrelsen kräver. Vid konkurs är aktiebolagets ägare mer skyddad än vid handelsbolag eller enkelt bolag.

4.3.2 Kooperativa föreningar¹²⁹

I Coop Norden är den största ägaren KF Sverige. KF Sverige är i sin tur en kooperation som ägs av sina cirka 2,7 miljoner medlemmar.

Kooperativa företag är en företagsform som för samarbete mellan ett antal personer. Företagsformen påminner om aktiebolaget på så sätt att båda är juridiska personer med stämma, styrelse och revisorer. Det som skiljer dem åt är att kooperativa företag inte måste ha ett eget kapital på 100 000 kronor och att företaget måste ha minst tre medlemmar till skillnad från aktiebolag som endast behöver ha en medlem. Föreningen kan inte vägra någon som uppfyller stadgarnas krav på att bli medlem. Varje medlem har i princip en röst oavsett antal insatser. Det är inte meningen att kooperativa föreningar ska gå med vinst. Avkastning ska komma medlemmarna tillgodo.

¹²⁸ Kedner, Gösta. *Aktiebolagslagen med kommentarer: med beaktande av EU: s bolagsdirektiv samt BFL:s regler om årsbokslut samt vissa rekommendationsgivande organ*, (1995)

www.stockholmsborsen.se

¹²⁹ Lundén, Björn. *Ekonomiska föreningar – att starta och driva kooperativ*, (1995)

Konkurrensverket. *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, (2002:6)

4.4

Omvärld

Alltsedan Berlinmurens fall har länder börjat betraktas alltmer lika och sammanflätade. En globaliseringstanke uppstod och tilltog snart i styrka. Strävan att integrera EU och instiftandet av EMU och euron stärkte integrationen ytterligare. Valutaförändringen ger upphov till en större jämförbarhet mellan företagens förhållande i olika länder. En övergripande förändring är att företagen måste öppna sig för omvärlden. Öppenheten har ökat förutsättningarna att erhålla viktiga impulser från marknaden och därigenom driva utvecklingen framåt. Globaliseringen medförde en ökad konkurrens. Företagen effektiviserades och för att vara bäst ökades företagens fokusering på sitt kärnområde. Koncentrationen av olika företags verksamheter följer de globala koncentrationstendenserna som återspeglas i form av expansion via förvärv och fusioner.¹³⁰

Tills för några år sedan har aktörerna inom dagligvaruhandeln i de nordiska länderna kunnat koncentrera sig på sin egen marknad utan att behöva bry sig om hot från utländska aktörer. Den nya informationsteknologin och de senaste årens snabba utveckling mot globalisering har gjort att aktörerna fått ökad konkurrens från internationellt håll. Kontinentala inslag på den svenska marknaden är den tyska lågpriskedjan Lidl. Lidl förklarar att de vill ta ett grepp om Norden i sin helhet. Andra globala aktörer som kan hota den svenska dagligvarumarknaden är franska Carrefour och amerikanska Wall- Mart.¹³¹

4.5

Kedjeverksamhet

Genom att ingå i en kedja får en butik tillgång till stordriftsfördelar som de inte hade haft tillgång till som en enskild butik. Att tillhöra en kedja kan även innebära en trygghet till exempel när det går dåligt står man inte ensam. Hur de olika butikerna ägs inom en kedja kan variera, det kan vara så att butikerna har enskilda ägare men ändå ingår i kedjan. Stordriftsfördelarna som en butik erbjuds hos en kedja är många och kan delas in under följande rubriker.¹³²

Allmänt;

- Gemensamt namn
- Enhetligt uppträdande utåt
- Hos konsumenter en väl inarbetad profil

Sortiment - inköp;

- Inköpsavdelning med varuspecialiserade inköpare
- Världsomspännande marknadsbevakning
- I huvudsak enhetligt sortiment på basis av utvecklat informationssystem
- Egen produktutveckling
- Stora koncentrerade order
- Snabb ordergivning
- Låga inköspriser, fördelaktiga leveransvillkor
- Centrallager med veckoleveranser
- Centraliserad varuhantering, prismärkning etcetera
- Ofta frånvaro av baklager i butikerna

¹³⁰ Lindvall, Jan. *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

¹³¹ Supermarket, *Alltmera enad alltmera lockande*, nr. 6-7 (2001)

¹³² Tonndorf, Hans G. *Kraft genom kedjan*, (1978)

Marknadsföring;

- Specialistkunnande på området
- Centralstyrd marknadsföring
- Intern varuinformation istället för fabrikantförsäljning
- Aktiv, riksomfattande reklam

Administration;

- Specialistkunnande på området
- Enhetliga styrsystem för kontroll av butikernas lönsamhet
- Detaljkontroll över sortimentet

Personal

- Specialistkunnande på området
- Goda befordringsmöjligheter internt
- Systematisk personalutbildning

Utveckling

- Spridning av erfarenheter från en butik till en annan
- Kvalificerade insatser för rationalisering
- Resurser för studiet av marknaden, konsumtionsvaror, nya distributionsformer etc.

Butiksnätet

- Systematisk lägesbevakning
- Finansiella resurser för modernisering, ombyggnad, omlokalisering, nyetablering

Genom kedjan skapas det samarbete både på horisontell- och vertikal nivå. På vertikal nivå fås ofta övergripande hjälp och råd medan på horisontell nivå består hjälpen av att se och lära hur övriga butiker inom kedjan verkar. Butikerna inom kedjan kan ha olika stor integration eller samordning. Tonndorf tar upp olika integrationsgrader för hur samstämmiga medlemmarna inom kedjan är.¹³³

	<i>Integrationsgrad 0 %</i>	<i>Integrationsgrad 100 %</i>
<i>Sortiment</i>	Olika i alla butiker	Samma i alla butiker
<i>Marknadsföring</i>	Endast egna aktiviteter	Enbart kedjans marknadsföringsprogram
<i>Butiken</i>	Helt individuellt utformad	Samma standard i alla butiker
<i>Utbildning</i>	Ingen deltar	Alla deltar

Figur 20, Hur enhetligt bedrivs aktiviteterna?¹³⁴

Inom en helintegrerad kedja så tas besluten centralt och besluten gäller då alla butikerna. Även ifall kedjan inte är helintegrerad så försöker alla kedjor att vara så integrerade som möjligt. För att få alla butikerna att ha en så hög integrationsgrad som möjligt kan ibland den centrala ledningen utrustas med befogenheter att tvinga butikerna till vissa saker. Exempelvis kan det finnas minimikrav på vad en butik måste köpa från de egna grossisterna. Det bästa är ifall kedjan låter butiken själv bestämma var inköpen ska ske men erbjuder så förmånliga

¹³³ Tonndorf, Hans G. *Kraft genom kedjan*, (1978)

¹³⁴ Ibid.

priser och service att butiken, fast butikschefen själv får välja, väljer den kedjeanslutna grossisten.

En kedja måste precis som ett enskilt företag ha en profil, något som skiljer dem från konkurrenter på marknaden. Profilen präglar det som butiken erbjuder, exempelvis sortiment och marknadsföring. Hela totalintrycket av en butik kommer från profilen, som därmed påverkar hela verksamheten.

Olika medlemmar i en kedja har inte samma omsättning, därför har de också olika behov. De större butikerna i en kedja gör större inköp och får därmed mer inflytande över de aktioner som ska genomföras. Detta kan skapa irritation hos övriga medlemmar. Alla butikerna vill naturligtvis ha ut så mycket så möjligt av samarbetet.

Inom olika kedjor tar den centrala ledningen inte lika stort ansvar när det gäller att välja leverantörer. I vilken grad den centrala ledningen väljer ut leverantörer beror på vilken kedjepolitik som ledningen har. När den centrala ledningen bestämmer vilka leverantörer som ska användas brukar detta bero på att de vill skapa långsiktiga relationer med vissa huvudleverantörer som passar med kedjans profil.

Varje kedja måste skapa en harmonisering av sortimentutbudet bland sina medlemmar för att kunna bli en effektiv kedja. Ifall varje butik skulle välja sina varor själv skulle sortimentet skifta rejält mellan olika butiker inom samma kedja. När det gäller sortimentutbudet bland medlemmarna kan även detta vara integrerat i olika stor grad. Syftet med att sortimentet bestäms centralt är att det ska vara bättre planerat, mera genomtänkt och slagkraftigare. Inköpsvolymerna ökar också vilket leder till förmånligare inköpspris. Tonndorf beskriver en teori om att kunder behöver tre olika prisalternativ när de gör sina inköp. Samma kunder som ibland köper det billiga alternativet har ibland även behov av att inhandla det dyrare. Därför brukar kedjor erbjuda tre olika prisnivåer. De tre olika prisnivåerna är:¹³⁵

- Lågprislinje – där varorna tillgodoser marknadens minimikrav
- Mellanprisläge – som täcker ”normala” behov med standardprodukter
- Högprisläge – för kunder som vill ha produkter med speciella finesser

Butikerna inom kedjorna ska bidra till att förmedla kedjans identitet och profil. Det gäller då inte bara sortiment, färgskala, inredning etcetera utan även exempelvis personalens uppträdande och klädsel. Syftet är inte bara att ge butikerna en enhetlig prägel utan även att ge butiken en standardmässig upprustning. Butiken är ju den del av verksamheten som kunder träffar på dagligen.

Det finns som vi har redogjort för tidigare många fördelar med kedjor men det finns även nackdelar. En nackdel är att flexibiliteten minskar, olikheter på den lokala marknaden kan vara svåra att tillgodose för den enskilde handlaren. Detta eftersom han måste följa kedjans ramar och regler och den lokala skillnaden kan ligga utanför dessa. Den enskilda butiken kan även bli stelbent och präglad av byråkrati. Även psykologiska faktorer såsom att personal känner en större tillgivenhet och större motivation att arbeta för en mindre butik kan gå förlorad inom kedjestyrd verksamhet. Handlingsfriheten blir inte densamma i en kedja.¹³⁶

¹³⁵ Tonndorf, Hans G. *Kraft genom kedjan*, (1978)

¹³⁶ Ibid.

Den ekonomiska styrningen i ett företag utgår från bestämda mål. Varje enhet eller avdelning inom företaget har bestämda krav på sig. De självständiga enheterna får sedan rimligt stor frihet att försöka uppnå dessa mål. Denna frihet brukar vara mycket mindre än de flesta inom avdelningarna önskar. Begränsningen av frihet brukar ligga i att företagsledningen har vissa krav på bland annat produkter, service och kvalitet. Allt för att helheten ska kunna utvecklas som företagsledningen har planerat. Om företag har avdelningschefer som de litar på brukar de sätta upp ramar för styrningen, inom dessa ramar får sedan avdelningschefen bestämma hur saker och ting ska skötas. Ramarna fyller här funktionen för att företagsledningen ska få helheten åt samma håll.¹³⁷ Det finns grovt sagt två olika nivåer på beslutsfattandet inom företag, dessa beror på var beslut tas och befogenheter finns inom organisationen. Dessa två sätt kallas centralisering och decentralisering. Med centralisering menas att beslut fattas högt upp i organisationen och med decentralisering menas att besluten överläts till lägre beslutsfattare inom organisationen.

Vid centraliserad styrning kan företag få stordriftsfördelar genom att alla styrs av samma enhetliga principer. Det innebär även att det inte blir något dubbelarbete inom organisationen.¹³⁸

Decentraliserad styrning innebär att uppmärksamheten bland medarbetarna ökar på vad de ska uppnå för mål samt att deras kostnadsmedvetenhet tilltar, samtidigt kan detta framkalla oönskade suboptimeringar och snålhet. Medarbetarna får lättare tag i den chef som tagit olika beslut eftersom denna chef finns närmre medarbetarna, det blir kortare beslutsvägar. Detta förenklar arbetet för medarbetarna inom avdelningen genom att skapa en ökad motivation eftersom det ger utrymme för initiativ, beslut och handling. När beslutsvägen är kort så får avdelningen en högre flexibilitet vilket gör att det tas snabbare beslut samtidigt som besluten kan anpassas till den lokala marknaden.¹³⁹

Ett exempel på beslut inom detaljhandeln som både kan vara centraliserade och decentraliserade är varuinköp. Centraliserade inköp skapar skalfördelar eftersom alla går samman och därmed görs större inköp som leder till att företaget får rabatter som gynnar alla som varit med i inköpsprocessen.¹⁴⁰

I centraliserade inköp ligger branschens största skalfördelar.¹⁴¹

Decentraliserade inköp görs främst på den lokala marknaden för att tillfredställa lokala geografiska marknadsbehov. Om en butik är van vid centraliserade inköp men väljer att göra decentraliserade inköp istället så är det viktigt att tänka på de skalfördelar som missas samt att inte försämra den kvalitet, pris och leverans som butiken är van vid.¹⁴²

¹³⁷ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

¹³⁸ Bruzelius, Lars H. Skärvad, Per-Hugo. *Integrerad organisationslära*, (2000)

¹³⁹ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

¹⁴⁰ Gilbert, David. *Retail Marketing Management*, (2003)

¹⁴¹ www.axfood.se

¹⁴² Gilbert, David. *Retail Marketing Management*, (2003)

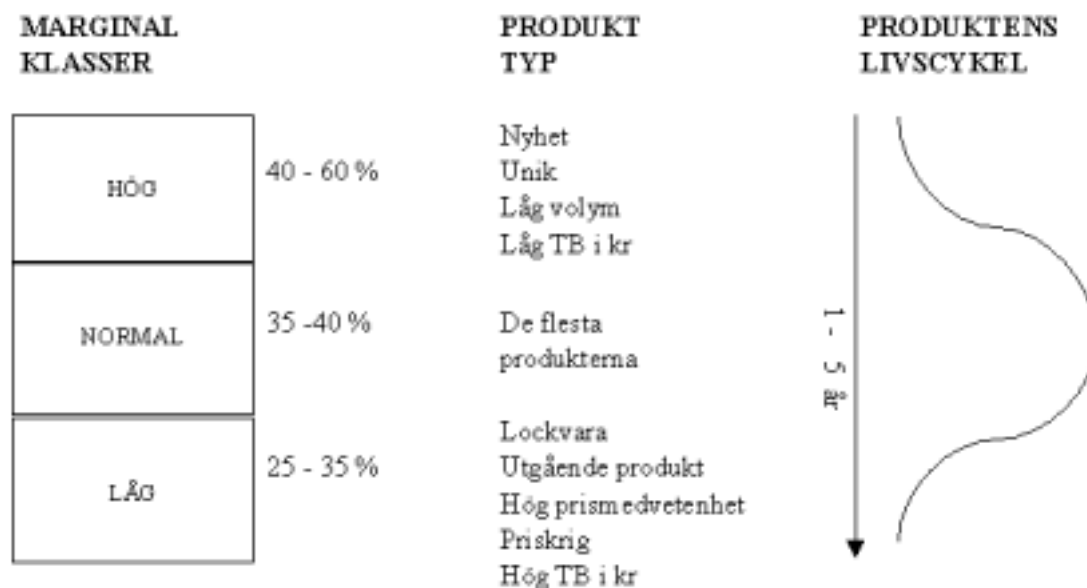
4.7

Handelns ekonomistyrning

Inom den traditionella handeln så används två olika ekonomisystem för att få fram ekonomisk information. Informationen behövs för att kunna styra verksamheten. Det första informationsområdet är information som grundar sig på bokföring, exempelvis redovisning. Det andra informationsområdet grundar sig på planering och inom detta område är det främst kalkyler och budget som är de använda systemen.¹⁴³

Intäkter i ett handelsföretag kommer enbart från försäljning av varor och/eller tjänster. Kostnaderna kan däremot specificeras i större utsträckning eftersom det finns fler kostnadslag. De största kostnaderna är inköp av varor, arbetskraft, hyra av lokal och leasing av inventarier och maskiner.¹⁴⁴

Priset på varorna inom handeln brukar räknas som det mest vanliga konkurrensmedlet. När priset på en vara ska bestämmas så används olika marginaler, detta för att varan ska bära sina egna kostnader och ge en rimlig vinst. Olika typer av produkter har skilda marginaler. Marginalerna för produkter kan räknas fram enskilt eller kan samma marginal ligga som grund för en hel produktgrupp.¹⁴⁵



Figur 21, Differentierad priskalkylering med olika marginalgsegment för olika typer av produkter¹⁴⁶

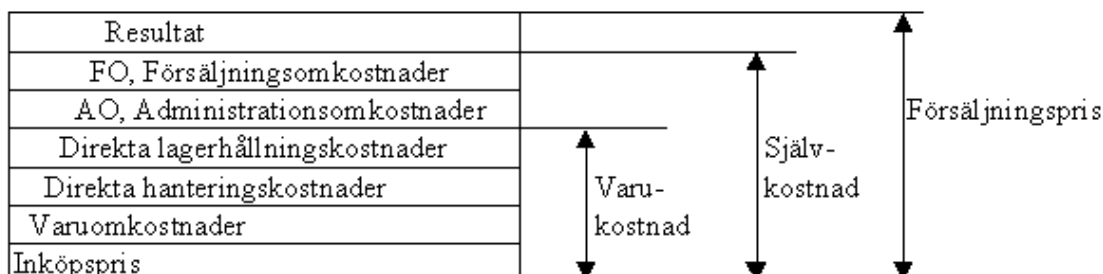
De kalkylmetoder som används hos dagligvaruföretag är mycket enkla. Detta eftersom butikerna ofta har stora sortiment med tusentals olika varor. Därför behöver de ha enkla och schablonmässiga metoder för att förenkla kalkylering, prissättning och administration.

¹⁴³ Rock, Bo. *Bättre butiksekonomi*, (1998)

¹⁴⁴ Rock, Bo. *Handelns ekonomi*, (1988)

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Ibid.



Figur 22, Kalkyltrappa för handelsföretag¹⁴⁷

Kalkyltrappan innehåller de delar som är specifika för ett handelsföretag. Varuflödet är kärnan för verksamheten därmed är det naturligt att utgå från inköpspriset för varorna. I samband med varuinköp tillkommer direkta hanteringskostnader och direkta lagerhållningskostnader. De indirekta kostnader som uppkommer i samband med varuflödet kallas varuomkostnader. I denna post räknas exempelvis indirekta kostnader för hantering och lagerhållning. Tillsammans utgör dessa fyra poster varukostnaden. Som de flesta företag har handelsföretag även administrations- och försäljningsomkostnader. Tillsammans med övriga kostnadsposter utgör dessa sex tillsammans självkostnaden för varan. Avslutningsvis så gäller det att lägga på den del som ska ge företaget vinst och tillsammans så ligger alla dessa faktorer till grund för ett lämpligt försäljningspris.¹⁴⁸

Varuförsäljning är den del som inbringar intäkterna inom dagligvarubranschen. När vinsten för en vara ska räknas fram så tittar man först på intäkter från försäljning av varor. Sedan ser man på varukostnaden och den är ofta den största andelen av ett handelsföretags kostnader. Varukostnaden är inte detsamma som varuinköp utan här måste även lagerförändring under perioden räknas in. En annan faktor som påverkar och som är ett stort problem i handeln är svinn. Med svinn menas att varor har försvunnit utan att ha gett företaget någon intäkt.¹⁴⁹

Varukostnaden är rörlig och för att verksamheten ska kunna gå med vinst måste intäkterna överstiga varukostnaden med så mycket att övriga kostnader i verksamheten täcks. Det som därefter blir över är vinsten. Detta kallas bruttovinst. Vilka bruttovinster ett företag har på sina produkter beror helt på vad det är för produkter och vilken strategi företaget har valt att ha på sin verksamhet. Ibland görs tillfälliga sänkningar av bruttovinsten på en speciell produkt för att öka försäljningen av just denna produkt, detta kallas kampanjer. Ofta används kampanjer för att locka kunder till en butik och då kan det till och med vara så att bruttovinsten sänks så mycket att det inte längre blir någon vinst på varan, tvärtom förlust.¹⁵⁰ Anledningen till detta är att locka kunder till butiken och sedan få dem att köpa andra produkter där bruttovinsten är högre än den är hos kampanjvaran. Definitionen av bruttovinst ser ut så här:

¹⁴⁷ Andersson, Göran. *Kalkyler som beslutsunderlag*, (1991)

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Rock, Bo. *Bättre butiksekonomi*, (1998)

¹⁵⁰ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

$$\text{Intäkt} - \text{Varukostnad} = \text{Bruttovinst}^{151}$$

Bruttovinsten mäts i absoluta tal. Därför kan det när exempelvis olika varugrupper ska jämföras vara bättre att räkna fram bruttomarginalen, där svaret anges i procent. Detta mått tas fram genom att bruttovinsten sätts i relation till intäkterna och visar hur stor del av vinsten som finns kvar av intäkterna efter att varukostnaden har tagits bort. Bruttomarginalens formel ser ut så här:

$$\text{Bruttovinst} / \text{Intäkt} = \text{Bruttomarginal}^{152}$$

Omsättningen är viktig inom alla branscher och därför strävar företag ofta efter att öka detta år från år. För att mäta omsättningen kan det vara bra att se hur den utvecklas och det görs genom att titta på nyckeltalet förändring av omsättning. Dess definition är:

$$\text{Skillnaden mellan årets och föregående års nettoomsättning i procent av föregående års nettoomsättning}^{153}$$

Detaljhandeln är en bransch som är mer beroende av volymerna i försäljningen än vissa andra branscher. Personalkostnaden är efter varukostnaden den största kostnaden inom branschen. Därför används ett nyckeltal som omsättning per anställd ofta, här brukar detaljhandels siffror ligga avsevärt högre jämfört med andra branscher.¹⁵⁴ Definitionen på detta nyckeltal är:

$$\text{Nettoomsättning dividerad med medelantalet anställda}^{155}$$

Svaret av detta nyckeltal fås i ett absolut tal. Talet innebär att företaget får en indikation på hur effektivt de utnyttjar sina personalresurser.

Ett annat nyckeltal som innefattar personalkostnader är personalkostnader i relation till omsättningen. Definitionen på detta nyckeltal är:

$$\text{Personalkostnader i procent av nettoomsättningen}^{156}$$

Svaret av detta nyckeltal fås i ett procenttal. Genom detta tal så räknas alla personalkostnader med såsom utbildning och sjukfrånvaro.

Det kan även vara av vikt att se hur stor vinst företaget har på sin verksamhet i förhållande till antalet anställda. Nackdelen med måttet är att det inte tar hänsyn till hur mycket kapital som är satsat på verksamheten. Nyckeltalet definition är:

$$\text{Rörelseresultat (efter avskrivningar) dividerat med medelantalet anställda}^{157}$$

¹⁵¹ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Ramberg, Carl-Erik. *BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, (2001)

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Ibid.

Dessa nyckeltal kan vara extra intressanta att beakta inom dagligvarubranschen jämfört med andra branscher. Därmed inte sagt att andra nyckeltal saknar betydelse utan vi har beskrivit de nyckeltal som är specifika för denna bransch.

Den snabba utvecklingen av datorsystem gör att det blir lättare för olika affärer att snabbt få tillgång till information. När försäljningen sker över disk används streckkoder och datakassor vilket gör det möjligt att få mängder med statistik som kan hjälpa till att styra verksamheten.¹⁵⁸ Billiga datorer har även gett mindre handelsföretag möjlighet att utveckla sin kalkylering. Hela utvecklingen borde även förenkla för företag med stora sortiment att i framtiden utveckla sin kalkylering.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

¹⁵⁹ Andersson, Göran. *Kalkyler som beslutsunderlag*, (1991)

5. Empiri

I detta kapitel följer en presentation av det empiriska material som vi har samlat in som härrör från de intervjuer vi gjort på de tre företagen. Empirin presenteras utifrån de perspektiv som finns i vår modell.

5.1 Empiri ICA¹⁶⁰

5.1.1 Planer och strategier

Butikerna som verkar under blocket ICA kan utveckla sin egen vision och affärsidé. Men den centrala visionen skall ändå ligga till grund även om butiken vill ta fram en egen. ICA: s centrala vision lyder:¹⁶¹

att göra varje dag lite enklare

Detsamma gäller framtagandet av affärsidé. Den centrala affärsidén lyder:¹⁶²

att vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på måltider

För att få driva en butik under varumärket ICA måste vissa avgifter betalas in från varje butik till ICA AB. Dessa avgifter är årsavgift, abonnemangavgift samt en royaltyavgift. Avgifterna bygger till en viss del på varje butiks omsättning.

Butiken sätter upp sina egna mål men kan få hjälp centralt. Både långsiktiga och kortsiktiga mål sätts upp. Strategier för att nå målen sätts upp lokalt men med ICA: s centrala strategier som bas. Strategierna implementeras via den egna ledningsgruppen och strategierna varar vanligtvis 3 år i taget. Varje butik får själv välja hur mycket och med vad de vill ha hjälp med från ICA: s centrala funktioner.

5.1.2 Organisationsstruktur

ICA AB är nordens största detaljhandelsgrupp. Under ICA AB finns ICA Sverige AB – Norge AS – Menyföretagen AB – Baltic AB och ICA Danmarks A/S. De svenska ICA-butikerna är uppdelade i fyra profiler beroende på deras storlek, omsättning, geografiska läge och sortiment. Butikerna i Sverige ligger under ICA Sverige AB, där sedan butikerna delas in efter geografisk region. De olika regionerna är syd, öst, väst och nord.

Varje butik inom ICA ägs som ett aktiebolag, där butiksägaren äger mellan 90 % till max 99 % eftersom ICA centralt måste äga minst 1 % av varje butik. Detta för att de inte ska bli helt fristående butiker utan något som helst inflytande från ICA. Alla ICA-butiker ingår, trots ägandet, i samma kedja. Varje butik har en ägare som har ansvar för sin butik. Det är sedan upp till var och en hur ägaren väljer att organisera butiken. Butiksägaren kan få förslag

¹⁶⁰ Lundin, Mats. Butiksägare ICA kvantum Malmborgs Erikslust i Malmö, Personligintervju 040427
Larsson, Peder. Etableringsdirektör ICA, Frågeenkät 040517

¹⁶¹ www.ica.se

¹⁶² Ibid.

centralt på hur butiksstrukturen kan se ut. Inom butikerna finns ansvariga för varje avdelning, en vardera för frukt, kött, bröd etcetera. Ägaren kan här välja om han styr det mesta på egen hand eller om en tätare rapportering till de ansvariga i butiken ska finnas.

Om det går sämre för butiken, och målen som är uppsatta inte nås, ger ICA ett centralt stöd för en kortare period genom att sänka butikens avgifter till ICA. Om det går för långt och butiken visar stora förluster kan butiksägaren mista sin butik.

ICA har inget centralt utformat belöningsystem. Det är upp till butiksägaren själv om han eller hon vill utforma ett belöningsystem inom butiken. Sådana belöningar behöver inte alltid vara finansiella utan kan exempelvis vara fester, biobiljetter eller mindre resor.

5.1.3 Formella styrmedel

Eftersom butiksägaren är en egen företagare finns möjlighet för ägaren att själv utveckla sin styrning av butiken. Butikerna måste dock följa centrala mallar för hur de ska styra butiken. Det främsta styrmedlet som används är budget som löper över ett år. Efter att budgeten upprättats är det upp till ägaren hur denna vill framföra och arbeta med budgeten inom butiken. Månadsvis görs en uppföljning centralt på helheten och därför är varje butik skyldig att rapportera in omsättning per månad till ICA där de sedan jämför med andra kedjor.

Syftet med användning av budget som styrmedel är att styra och följa upp hur det går för butikerna. Det problem som ICA har med budgetstyrning är de snabba förändring som sker på den marknad som de verkar inom. Trots förändringar så reviderar ICA inte sin buget under året.

För att mäta butiken används väl genomarbetade uppföljningsmodeller med gemensamma nyckeltal. Vanligtvis sker en uppföljning veckovis av de vanligaste nyckeltalen med en möjlighet att jämföra med andra butiker genom det centrala IT-stödet. De vanligaste nyckeltalen är försäljning och bruttovinst. I det centrala stödet finns även prognosverktyg inbyggda.

Butikerna får prissättningen för butikens varor från centralt håll beroende på vilken av de fyra olika prisprofilerna som de tillhör. De utför sin egen prissättning på de varor som de köper in från lokala leverantörer. Internprissättningen är utformad på det sätt att ju mer som köps in från den egna ICA grossisten desto högre rabatt får butiken på produkterna som köps in. Procenten på inköpta varor räknas ut löpande. De ICA butiker som köper in minst varor från sin egen grossist köper in runt 60 % av sitt sortiment från ICA. Inköp från det egna centrala lagret ger säkerhet, trygghet och ett bra pris. Resterande varor köps från lokala leverantörer och butiken prissätter själv dessa varor.

Benchmarking är även ett viktigt instrument för ICA: s butiker. Benchmarking görs genom att butiken jämför sig med andra likvärdiga butiker. Butikernas rapporter kommer in från det gemensamma IT-stödet som används. Sedan kan varje butik jämföra sina siffror med likvärdiga butiker. Det kan även vara så att en butik gör studiebesök hos en annan butik för att se hur exempelvis vissa avdelningar sköts och för att se vilket sortiment som finns. Detta gör att nya idéer och tankar väcks, allt för att göra sin egen butik så bra och konkurrenskraftig som möjligt.

5.2 Empiri Axfood¹⁶³

5.2.1 Planer och strategier

Butikerna inom Axfood använder sig inte av någon egen vision utan har samma som ligger till grund för hela koncernen och den lyder:¹⁶⁴

Axfood ska genom lönsam tillväxt bli Nordens ledande och mest attraktiva detaljhandelskoncern med en stark marknadsposition i respektive land.

Affärsidéerna som kommuniceras ut till butikerna sätts centralt och ingår i färdiga koncept som butikerna inom organisationen måste följa. Axfoods övergripande affärsidé lyder så här:¹⁶⁵

Axfood ska skapa, utveckla och driva framgångsrika matbutikskedjor, helägda eller i franchiseform. Axfood ska vara "utmanaren" på den nordiska dagligvarumarknaden genom tydliga och unika kunderbjudanden.

Strategierna som följer med affärsidén sätts centralt och delas ut till butikerna i form av en mall. Mallen som butikerna får ut kan de sedan kommentera och i samråd med den centrala ledningen göra justeringar ifall de har bra argument. Alla mål som butiken arbetar efter sätts också upp centralt.

5.2.2 Organisationsstruktur

Axfood är en av huvudaktörerna på den svenska marknaden med huvudvarumärken som Hemköp och Willys. Axfoods olika butikskoncept delas in i geografiska regioner. All rapportering sker mellan butikschefen och närmaste region. Det är sedan upp till butikschefen hur han fördelar ansvaret inom butiken och hur mycket de blir integrerade i styrningen av butiken. Eftersom butikerna är helägda och ingår i samma kedja så ska de se ut på ett liknande sätt och skötas likadant som övriga butiker inom organisationen. Butikerna ska vara standardiserade vilket medför att butikschefer kan arbeta i vilken butik som helst inom varje koncept utan några extra anpassningar.

Rapporterna som kommer in centralt från butikerna, hämtas från det gemensamma datasystemet som används inom organisationen. Veckovis rapporterar butikerna in sin omsättning, personalkostnad samt bruttomarginal. För att den centrala ledningen ska få en överblick över helheten ska varje butik rapportera in alla kostnader månadsvis.

Axfood använder sig av ett belöningsystem som grundar sig på nyckeltal. Belöningarna sätts på olika nyckeltal vid olika tidpunkter beroende på vilka nyckeltal som behöver förbättras. De som tar del av belöningsystemet är ledning och butikschefer.

¹⁶³ Holm, Magnus. Butikschef Hemköp Triangeln i Malmö, Personlig intervju 040506
Nilsson, Lars. Ekonomi och finanschef Axfood AB, Telefonintervju 040518
Enshagen, Henrik. Affärscontroller Hemköp, Telefonintervju 040519

¹⁶⁴ www.axfood.se

¹⁶⁵ Ibid.

Axfood är ett noterat aktiebolag vilket ställer vissa krav på organisationen. Ett noterat aktiebolag måste vara effektivare med sin rapportering av information jämfört med ett onoterat. Det ska även göras månadsbokslut varje månad samt att det ska sammanställas omsättningsrapporter vid jämna mellanrum som aktieägarna får ta del av. Att vara ett noterat aktiebolag innebär att information flitigt måste lämnas ut till marknaden.

5.2.3 Formella styrmedel

Budgeten är ett viktigt styrmedel för Axfoods verksamhet och den sätts för ett år i taget. Processen börjar med att den centrala ledningen gör en helhetsbedömning av de ekonomiska förväntningar som de har på verksamheten. Dessa förväntningar delas sedan upp på de olika kedjorna och vidare ut på respektive butik. Butiken får ett budgetförslag som bygger på det centrala förslaget, föregående års budgetutfall plus inflation och andra framtida förväntningar. Om butiken inte skulle godkänna förslaget måste de motivera vilka ändringar de vill göra, dessa ändringar måste sedan godkännas av respektive regionchef.

Syftet med budgeten är att få en löpande uppföljning av verksamheten och därmed även kunna se vart organisationen är på väg. Budgeten är även till hjälp när det gäller att hitta orsaker bakom förändringar. Prognoser används en gång i kvartalet då prognosen för hela företaget tas fram. Budgeten ändras inte under perioden fast det görs ett bokslut en gång i månaden där budgeten följs upp.

Problemen med budgeten är främst att den bygger på antaganden som måste göras under osäkra förhållanden, tre månader innan föregående år är slut. Det hade gått att ändra dessa antaganden under perioden då de är lättare att förutse. Ändringar skulle medföra att arbetet med budgeten tappar tillit inom organisationen. Den skulle även förlora sitt värde som en fast planeringspunkt för verksamheten.

Prissättningen av de produkter som säljs i butikerna tas fram genom att se på inköpspris från leverantörer samtidigt som det räknas in vad konkurrenterna på marknaden har för pris och marginaler. Axfood använder sig av tre olika prissättningsstrategier, en inom varje kedja. En strategi för Hemköp, en för Willys och en för Spar. Varje butikskoncept har egna prissättare centralt som tar fram lämpliga priser. Det kan förekomma lokala skillnader som beror på exempelvis konkurrens. Sortimentet som varje butik har bestäms centralt. Detta för att hela kedjan ska få bättre inköpspriser från leverantörer då de köper in större kvantiteter. Butikerna får inte använda lokala leverantörer såvida leverantörerna inte blir godkända från den centrala ledningen.

De viktigaste nyckeltalen inom styrningen är omsättning, bruttomarginal, EBIT och personalkostnader relaterade till omsättningen. Utöver produktkostnaderna är personalkostnaderna de största inom branschen. Personalkostnaderna är den post som butikerna själva kan styra mest över. Problemen med nyckeltalen kan vara att se varför de förändras och även att se konsekvenser av förändringarna då de ofta är balanserade mot varandra.

Benchmarking används internt mellan de olika butikerna. Det är de veckovisa rapporterna som ligger till grund för benchmarkingen. Alla butiker inom samma kategori jämförs med varandra. Att benchmarka externt tar för mycket resurser och det är svårt att få tillgång till relevant information.

Framtiden med en internationalisering, som innebär att fler aktörer kommer in på den svenska marknaden, gör att Axfood kommer att tvingas göra bättre prognoser. Detta för att konkurrensen hårdnar och därmed minskar marginalerna. Besluten som tas utifrån prognoserna blir allt viktigare.

5.3 Empiri Coop¹⁶⁶

5.3.1 Planer och strategier

Det finns en övergripande vision för hela Coop koncernen. Sedan finns det även en vision för respektive koncept. Det finns två olika koncept inom Coop och de kallas Coop Konsum och Coop Forum. Konsumbutikerna är mindre butiker och det finns cirka 350 stycken i Sverige. Forumbutikerna är stormarknader som det finns cirka 50 stycken i Sverige. Den övergripande visionen lyder:¹⁶⁷

En bättre och tryggare vardag genom lönsamma, medlemsägda butiker

Affärsidéerna inom koncernen är uppbyggda på samma sätt som med visionerna, en för koncernen och en för respektive koncept. Affärsidén för hela koncernen är:¹⁶⁸

Vi ska med motiverade och engagerade medarbetare erbjuda medlemmar och kunder ett brett sortiment varor så att effektivitet, pris, kvalitet, service och omtanke gör vårt erbjudande konkurrenskraftigt.

Strategierna som finns för att uppnå dessa planer sätts helt centralt. Det ställs vissa bestämda krav och mål på respektive koncept som sedan bryts ner på butiksnivå. Hur butiker ska skötas inom organisationen finns beskrivet genom olika mallar. Inom ramen för dessa mallar är det sedan butikschefen som bestämmer hur skötseln av butiken går till.

5.3.2 Organisationsstruktur

Coop Sverige är ett av de tre dotterbolag som ägs av Coop Norden. Under Coop Sverige delas organisationen upp geografisk i tre olika regioner. Under dessa regioner finns sedan de två butikskoncepten Coop Konsum och Coop Forum. Varje region har sedan det centrala ansvaret för ”sina” butiker under året.

Inom koncernen finns det många centrala avdelningar som säljer tjänster till övriga avdelningar och enheter. Detta skapar problem med internprissättningen inom organisationen. Varje butik rapporterar in siffror till den centrala ledningen en gång per månad. Beroende av vilket koncept butiken har så tas det fram olika mycket upplysning.

¹⁶⁶ Dybdal, Maria. Butikschef Coop Forum Stadion i Malmö, Personligintervju 040428

Uttner, Arn-Finn. Chef för business control Coop, Telefonintervju 040519

Bergkvist, Gunnar. Chefscontroller Coop, Telefonintervju 040601

¹⁶⁷ www.coop.se

¹⁶⁸ Ibid.

Coop använder sig av ett belöningsystem som vänder sig till butikschefer samt butiksanställda. De använder sig av två olika belöningar. Första belöningen bygger på butikens resultat under året. Den andra belöningen bygger i sin tur på butikens resultatutveckling jämfört med föregående år.

Coop är en kooperation och ägs därmed av sina medlemmar. Idag har Coop över 3 miljoner medlemmar som återfinns i olika föreningar.¹⁶⁹ Medlemmarna kan, via sin förening, framföra sina åsikter upp till den centrala ledningen inom Coop.

5.3.3 Formella styrmedel

Coop använder sig av budget som löper över en ettårsperiod. Alla butiker har dock inte budget utan det är bara det ena butikskonceptet som använder sig av budget fullt ut. Varje Coop Forum stormarknad har en egen budget medan de mindre Coop Konsum butikerna bara får vissa måltal som de ska följa. Detta för att budgeten tas fram centralt och att det finns cirka 350 Coop Konsum butiker vilket gör att det hade blivit en alltför resurskrävande process att ta fram en hel budget åt samtliga butiker. Budgetprocessen börjar med att det görs en central uppskattning av hela konceptet. Sedan så delas bedömningen upp på respektive region för att sedan delas upp en gång till, då på respektive butik. De måltal som Coop Konsum butikerna får bygger på sådana faktorer som butiken kan påverka. Budgeten sätts alltså centralt, vill butiken ändra något på budgeten så får de motivera varför de vill göra en förändring och sedan analyseras denna förändring av den centrala ledningen.

Rapporter tas fram från butikerna en gång per månad där butikerna kommenterar hur det har gått och varför. Detta material utvärderas sedan på en central nivå där materialet även används som del i prognoser för resterande delar av perioden. Budgeten ändras inte under året. Beslut som tas görs istället utifrån prognoserna.

Problemen med budgeten är att Coop har en nordisk organisation där de försöker göra en standardiserad budgetmall för butikerna. Detta är svårt eftersom butikerna har så skiftande förutsättningar. Förutsättningarna på den lokala marknaden kan även ändras snabbt vilket påverkar budgeten men som är svårt för den centrala ledningen att kunna upptäcka. Det är även så att en standardiserad budget gör att butikerna inte känner sig delaktiga i de mål som tas fram för deras arbete.

Prissättningen sköts helt centralt. Den enda gången som butikerna får sätta sina egna priser är ifall de gör lokala inköp, vilka måste godkännas centralt. Det finns fyra olika prissättningsstrategier. De olika strategierna bygger främst på respektive butiks storlek samt sortiment. Ju mindre butik och sortiment en butik har desto högre marginaler. En annan faktor som spelar in är hur konkurrensen och konkurrenternas prissättning ser ut på den lokala marknad där respektive butik verkar.

De viktigaste nyckeltalen som används för att utvärdera butikerna är bruttomarginal, kassaflöde, arbetad timme i förhållande till försäljning, omsättning samt personalkostnader. Coop använder inte sig av något balanced scorecard men använder sig på central nivå av ett fåtal icke-finansiella nyckeltal såsom nöjda kunder och nöjda medarbetare som brukar ingå i ett balanced scorecard.

¹⁶⁹ www.coop.se

Benchmarking används både internt och externt. Internt mot deras nordiska systerbolag med liknande struktur men även mot andra butiker i Sverige som har samma koncept. En gång per månad tas det fram en rapport som jämför de olika butikerna. Jämförelsen innefattar även hur det gått i förhållande till den budget som har lagts samt hur butiken har gått jämfört med föregående år. Den externa benchmarking som Coop använder sig av ligger inte på butiksnivå utan högre upp inom organisationen och den ligger till grund vid utformandet av konkurrensanalyser.

6. Analys

I detta kapitel har vi utifrån vår teoretiska referensram och från vår empiri analyserat ekonomistyrningen i våra fallföretag. Analysen görs utifrån vår modell och görs i två steg. Först görs en jämförelse med teorin sedan görs en jämförelse företagen emellan.

6.1 Analys – fall mot teori

I detta avsnitt analyserar vi våra fallföretags ekonomistyrning genom att jämföra de praktiska fallen gentemot teorin som vi tidigare har presenterat.

6.1.1 Planer och strategier

Företag behöver idéer och framtidsplaner för att veta i vilken riktning företaget ska styras åt. Personalen inom företaget, oavsett nivå, måste veta vad som förväntas av dem på kort- respektive lång sikt. Våra fallföretag har samtliga visioner som stämmer överens med teorin. Visionerna är långsiktiga och talar om vart de vill att företaget ska vara i framtiden och vad det är de vill erbjuda kunderna. Företagens affärsidéer talar om hur företaget utmärker sig jämfört med deras konkurrenter och berättar hur företaget ska kunna nå upp till sin vision. De talar även om vad företaget ska vara verksamma med. Även här har alla tre företagen affärsidéer som stämmer överens med teorierna.

Företagens centrala affärsidéer ger alla ett övergripande intryck. Varje butik borde ha en mer specificerad affärsidé för att lättare ha ett riktmärke att arbeta efter. Det är viktigt att alla inom butiken vet vad butiken strävar efter och vad vision och affärsidé betyder.

Strategier behövs för att veta hur allt som planerats och allt som företagen vill uppnå ska utföras. För att samordna sina organisationer sätter varje block upp centrala strategier. ICA: s butiker får utforma egna strategier så länge som de ligger inom ramen för de centrala strategierna. I Axfood sätts centrala strategier upp som butikerna sedan får ta del av och ifall det skulle vara något som butikerna inte tycker låter bra kan detta justeras. Coop gör som de övriga två, sätter mallar centralt som ska följas. De lämnar utrymme för egna strategier på butiks nivå, inom ramarna för mallarna. Denna metod, att sätta upp strategier på, ställer stora krav på de butiksansvariga att kommunicera ut strategierna inom sina enheter. Vilket är ganska självklart men det kan bli så att de butiksansvariga varken känner delaktighet eller att strategierna är de rätta. Därmed kan det bli en snedvridning när strategierna tas fram centralt. Men det är en för stor risktagning att låta butiksansvariga ta fram strategierna själva på grund av att de då utelämnas till sin egen kompetens som kanske inte alltid är fullständig. För att kunna säkerställa att hela organisationen går åt samma håll, det vill säga mot de visioner och affärsidéer som har tagits fram, så går det inte att lämna över en sådan viktig bit av verksamheten åt butikerna utan att vara säker på att de har rätt kompetens och klarar av uppgiften.

Även fallföretagens mål sätts upp centralt. Inom ICA kan butikerna, ifall de vill, använda egna mål. Om butiken inte kan eller vill sätta sina egna mål kan de få centralt satta mål. Centrala mål hjälper varje butik att få målkongruens så att alla delar inom organisationen drar åt samma håll. Här är det lätt att förstå vad som blir bra för helheten eftersom om varje butik går bra går även hela företaget bra. Det gäller att få medarbetarna som leder butikerna och de som arbetar i dem att förstå målen och vad de innebär både för butiken och för företaget i

stort. Det är problemet med att sätta för centrala och övergripande mål. Varje butikschef har ett eget ansvar att sprida målen inom sin organisation och för att det ska lyckas så måste den personen känna att målen är relevanta och viktiga för dennes butik. ICA har här en annan linje än de övriga två, ICA överläter målen till butikägaren. Denne kan dock få hjälp ifall han önskar.

6.1.2 Organisationsstruktur

Våra fallföretag är organiserade på ett liknande sätt. Företagen är uppdelade efter olika butikskoncept. Varje koncept eller butiksdelen har sedan en geografisk uppdelning. Detta för att ledningen ska kunna få en större insikt i frågor som rör den lokala styrningen. Med en geografisk indelning kommer blockens egna grossister närmre butikerna. Företagen har olika butikskoncept med skiftande prissättning och storlek på sortiment.

Ekonomistyrningen går uppifrån och ner genom företagen vilket gör att det skapas en vertikal process i organisationen. Dagens utveckling går mot en plattare, horisontell organisation med en mer decentraliserad styrning. För att kunna konkurrera på ett bra sätt behöver företag gå ifrån det vertikala styrningssättet till det mer horisontella. Enligt vår undersökning går dagligvarubranschens styrningssätt här i motsatt riktning. Sammanslagningar av aktörer har medfört en koncentration av få och stora aktörer på marknaden där beslutsfattandet har flyttats upp. Om företagen istället skulle använda sig av ett mer horisontellt styrningssätt så skulle beslutsfattandet flyttas längre ner i företaget. Företagets värdekedja, det som skapar värde för kunden, ligger då till grund för ekonomistyrningen.¹⁷⁰

Ansvarsfördelning ser något olika ut mellan blocken. Företagen sätter olika krav på butikerna beroende på hur stor butiken är och till vilket koncept den tillhör. Exakt vad den enskilda butiken har för ansvar är svårt att se utifrån teorin om ansvarsfördelning. Inom teorin så ska en enhet bara ha ansvar över det som de kan påverka. Bland våra företag så finns det hela tiden mallar som ska följas. Dessa centrala mallar gör så att butiken inte kan påverka allt som de ansvarar för.

Fallföretagen använder sig av belöningsystem men utan någon särskild struktur. Axfoods syfte med belöningar är att öka fokuseringen mot speciella mål som behöver en uppräckning. Därmed så skiftar deras kriterier för belöningarna. Detta stämmer med teorin som säger att det som blir belönat blir även gjort. Belöningsystemet riktar sig mot ledning och butikscheferna. Axfood använder sig av lönen för att binda till sig kompetenta butikscheferna, även detta stämmer överens med litteraturen om att knyta kompetens till företaget genom att erbjuda belöningar. En individuell lön är även en slags belöning. ICA låter varje butik, lokalt bestämma över belöningarna. Det har framgått av vår undersökning att det förekommer både finansiella och icke-finansiella belöningar på butiksnivå men det är helt upp till respektive butik. Coop har i sin tur belöningar direkt kopplade till butikernas resultat. Både årets resultat och resultatutvecklingen jämfört med året innan. Belöningarna riktar sig både till butikscheferna och till butikspersonalen. Ett sådant belöningsätt skapar incitament hos butikspersonalen att arbeta för hela företagets bästa.

¹⁷⁰ Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*, (2002)

6.1.3 Formella styrmedel

Budget används av alla tre fallföretagen. Företagen börjar med att ta fram lämpligt underlag cirka tre månader innan perioden är slut. Underlaget bygger på framtagna prognoser för hur de tror att nästa period kommer se ut och hur föregående års utfall blev. Budgetarna börjar med att delas upp på respektive företags olika koncept för att sedan brytas ner på butiksnivå. Detta leder till att företagen inte ser processen som ett medel för kommunikation och motivation. Budgeten används istället som ett planeringsverktyg där prioritering och resursfördelning är viktiga syften. Inom ICA så får butikerna själva välja ifall de vill upprätta en budget eller ifall de vill ha hjälp att göra detta från centralt håll. Våra fallföretag använder sig av den vanligaste budgetperioden, en budget som löper över ett kalenderår.

Fallföretagens syften med budgeten stämmer inte överens med de moderna syftena som kretsar kring processen för att få motivation och kommunikation inom organisationen. Istället så använder företagen budgeten för de traditionella syftena. Budgeten används som ett instrument för planering, samordning, prognos och kontroll. Detta är enligt teorin ett gammalmodigt sätt att använda budget på. Anledningen till att använda sig av budget som styrmedel har blivit för att få medarbetarna inom olika organisationer att delta och öka motivationen och förståelsen för olika beslut inom företagen. ICA butikerna kan dock, ifall butiken väljer att ställa upp en egen budget, använda denna för de mer moderna syftena. Synen på budget påverkar budgetens syften och dess uppställande. Förutom ICA: s valfrihet, så använder våra fallföretag enligt Bergstrand och Olves modell en nedbrytningsmetod för att upprätta en budget.

Samtliga fallföretag använder sig av rapporter för att se hur butiken ligger till i jämförelse med upprättad budget och i jämförelse med samma period föregående år. På detta sätt tas det fram prognoser som komplement för hur det kommer att se ut för den resterande delen av perioden. Även om förändringar inträffar som påverkar de antaganden som budgeten bygger på så är det inget av företagen som justerar sin budget efter dessa händelser. Alla företagen använder sig följaktligen av en fast budget.

”Budgeten bygger på för många antaganden. Processen är ju igång redan 3 månader innan året börjar.”

Henrik Enshagen, Affärscontroller Hemköp

Våra företag upplever olika problem med budgeten. De flesta av problemen är desamma som de traditionella problem som beskrivs i teorin som att de historiska aspekter och de olika antaganden som görs för att fastställa en budget är osäkra och stämmer sällan fullt ut. Ändå så vill inget av våra företag ändra på budgeten eftersom de ser budgeten som en central punkt som ligger till grund för planering och kontroll. Coop har ett problem som visar att det är svårt att ha en liknande budget till butiker som verkar under olika förutsättningar. De försöker använda sig av en standardiserad budget inom hela Norden men har upptäckt att det blir problematiskt med de olika förutsättningarna som varje enhet står inför. Inget av våra företag har dock tankar på att det skulle vara bättre med en budgetlös styrning utan budgeten ses som ett traditionellt och viktigt styrmedel för verksamheten.

”... svårt att göra en standardiserad budget med butikernas skiftande förutsättningar.”

Arn-Finn Uttner, Chef för business control Coop

Produktkalkylering och prissättning inom företagen sköts centralt. Detta görs centralt för att underlätta för butikerna då det är en komplicerad och arbetsam process att kalkylera fram priser. Varje butikskoncept inom respektive företag har en prisstrategi. Olika prisstrategier innebär att det finns olika marginaler på olika butikers sortiment eller delar av sortimentet. Det är bara vid de tillfällen när en butik använder sig av en lokal leverantör som det blir aktuellt att butiken själv sätter pris på produkterna.

Balanced scorecard som är ett relativt nytt fenomen inom ekonomistyrningen används inte av våra fallföretag. Detta anser vi tyder på att branschens ekonomistyrning inte har utvecklats i takt med ekonomistyrningens utveckling. Det finns inget inom balanced scorecard-teorin som säger att den skulle passa sämre inom dagligvarubranschen än inom någon annan bransch. Det läggs allmänt liten vikt vid icke-finansiella nyckeltal. Coop använder sig på en central nivå av två mått som brukar finnas med i ett balanced scorecard. Dessa två mått är nöjda kunder och nöjda medarbetare. Inom ICA så finns det en frihet, eftersom butiken har en lokal ägare, att på butiksnivå införa ett balanced scorecard ifall butikägaren anser att det skulle hjälpa styrningen. Allmänt verkar det inte som om nya ekonomistyrningstrender tas upp och används inom branschen.

En anledning till att nyare former av styrning inte används i företagen kan vara att de är kostsamma att implementera, speciellt i stora komplexa företag. Företagen bör ändå se över sin styrning. Koncentrationen av få företag på den svenska markanden har gjort att konkurrensverket sätter stopp för ökad tillväxt.¹⁷¹ Företag kan då rikta in sig på att utvecklas mer internt, växa organiskt. Då det är svårt att implementera helt nya ekonomisystem så kan företagen se över sina nuvarande system. Budgeten kan, som nämnts innan, användas för andra syften än vad den används till idag. Genom att ändra syftena med detta styrmedel kan fler inom företagen bli inblandade i processen. Detta genom att beslutsfattandet delas upp och då ökar ansvarstagandet och därmed motivationen. Företaget får då en mer decentraliserad styrning.

Nyckeltal används flitigt inom branschen och det är de branschspecifika talen som anses vara de viktigaste. Som teorin också säger så är bruttovinst samt bruttomarginal viktiga eftersom det är här som butikerna kan göra vinst. Dessa tal hänger även ihop med omsättningen. Företagen har olika tal där omsättningen sätts i relation till andra faktorer. De kostnader som är viktigast för fallföretagen är personalkostnaderna. Detta är den enda kostnaden som grundligt kan påverkas på butiksnivå.

Benchmarking är en företeelse som räknas som modern inom ekonomistyrnings-litteraturen. Benchmarking är den nyaste trend som aktivt används inom företagen. Alla företagen använder sig av intern benchmarking. Enligt teorin bör jämförelser göras med relativt lika enheter. Detta kan företagen lätt göra inom den egna organisationen eftersom de verkar inom en standardiserad verksamhet, där det finns många liknande butiker att jämföra sig med. Sammanställningarna av de olika butikernas rapporter sköts centralt och kommer från respektive butiks IT-stöd. Benchmarking är ett viktigt sätt för företagen att utvecklas genom jämförelser med varandra.

Även extern benchmarking är ett bra styrmedel. Liksom teorin så anser företagen att det är svårt att få tag i rätt och väsentlig information för att kunna ha någon nytta av extern benchmarking. Coop är det enda av våra företag som använder sig av extern benchmarking.

¹⁷¹ Supermarket, *Alltmer enad alltmer lockande*, nr 6-7 (2001)

De använder sig av den på en central nivå som ett led i deras konkurrensanalys. Teoretiskt sett så är olikheter inte ett lika stort problem vid extern benchmarking som vid intern eftersom det vid extern handlar mer om att få nya idéer än att jämföra sig.

6.2 Analys – fall mot fall

Här nedan kommer vi att analysera de tre företagens ekonomistyrning mot varandra.

6.2.1 Planer och strategier

Både Coop och Axfood använder sig av centralt ställda visioner. Även ICA butikerna kan använda sig av centrala visioner men har valmöjligheten att ställa upp egna visioner så länge som den lokala visionen går i samma riktning som den centrala. Företagens affärsidéer är ställda på samma sätt som visionerna och ICA: s butiker kan även i detta fall sätta upp lokala planer så länge de ligger inom de centrala ramarna. Detta beror på att ICA: s butiksägare är egna företagare och äger sina butiker som mest till 99 %. ICA-butikens ägare finns på den lokala nivån, närmre butiken, jämfört med butiksägarna i Axfood och Coop. Detta tror vi skapar en ökad motivation till att styra butiken på ett mer engagerat sätt genom att ge ut mer specificerade och klara riktlinjer för vad de anställda ska sträva efter.

Butikernas mål och dess strategier sätts också till största delen centralt. Även här skiljer sig ICA då de har ett val att utforma sina strategier själva eller få central hjälp. Det är även viktigt att de som arbetar i butikerna känner att de vet var företaget är på väg och hur de ska komma dit. Då måste varje butik vara noga med att kommunicera ut till sina medarbetare vad det är de ska uppnå. Vi anser att det är en faktor som våra företag tar ganska lätt på, det tas fram centrala visioner, affärsidéer och strategier. Hur dessa planer sedan kommuniceras ut inom butikerna lämnas helt upp till butikschefen. Därmed kan denna kommunikation skilja sig väsentligt från butik till butik.

6.2.2 Organisationsstruktur

ICA och Axfood har gemensamt att de båda täcker en bred marknad. Blocken har butiker som riktar sig mot många kundsegment. Detta genom att tillhandahålla olika prisnivåer och olika produktsortiment inom olika butikskoncept. Inom blocken finns butiker som ligger på en högre prisnivå och därmed har högre kvalitet och större sortiment. Andra butiker inom blocken har inte så stort sortiment och erbjuder varorna till ett lägre pris. Båda blocken har mindre butiker centralt beläget och inom olika prisnivåer men även större butiker mindre centralt beläget. Inom Coop finns två butikskoncept som skiljer sig mer i storlek än i prisnivå. Detta gör att Coop riktar sig mot ett snävare kundsegment. Dels har Coop större stormarknader som är placerade lite utanför stan dels har de mindre butiker som är mer centralt belägna men prisnivån skiljer sig inte märkbart.

Strukturen inom butikerna är utformad så att under butikschefen finns ansvariga för olika avdelningar. Kontakten från centralt håll sköts genom butikschefen och det är sedan upp till den individen hur han vill kommunicera ut de instruktioner som har satts upp. Av de butiker vi var och besökte märkte vi att ICA var den butik som mest involverade personalen i styrningen av butiken. Genom veckomöte med avdelningsansvariga gick de igenom veckan som gått och den kommande veckan. Axfood-butiken, Hemköp, var den butik som minst

involverade butikspersonalen i butikens styrning. Där var det butikschefen som mestadels styrde hela butiken. Detta beror på att Axfood är ett noterat aktiebolag där det finns krav på att varje butik ska lämna snabba och fullständiga rapporter ofta. Butiken måste visa resultat annars är det butikschefen som ställs till svars. I Coop finns inte kravet på de snabba rapporterna och därmed så blir tempot för butikschefen annorlunda. Här ser vi vilka reflektioner det blir på butiksnivå av blockens olika ägarförhållanden. Vi är medvetna om att det inte går att generalisera just dessa faktorer då vi inte har undersökt tillräckligt många butiker men utifrån våra observationer märker vi klara skillnader mellan de olika blocken. Så på butiksnivå hade ICA en mer decentraliserad styrning medan Axfood och Coop hade en mer centraliserad styrning.

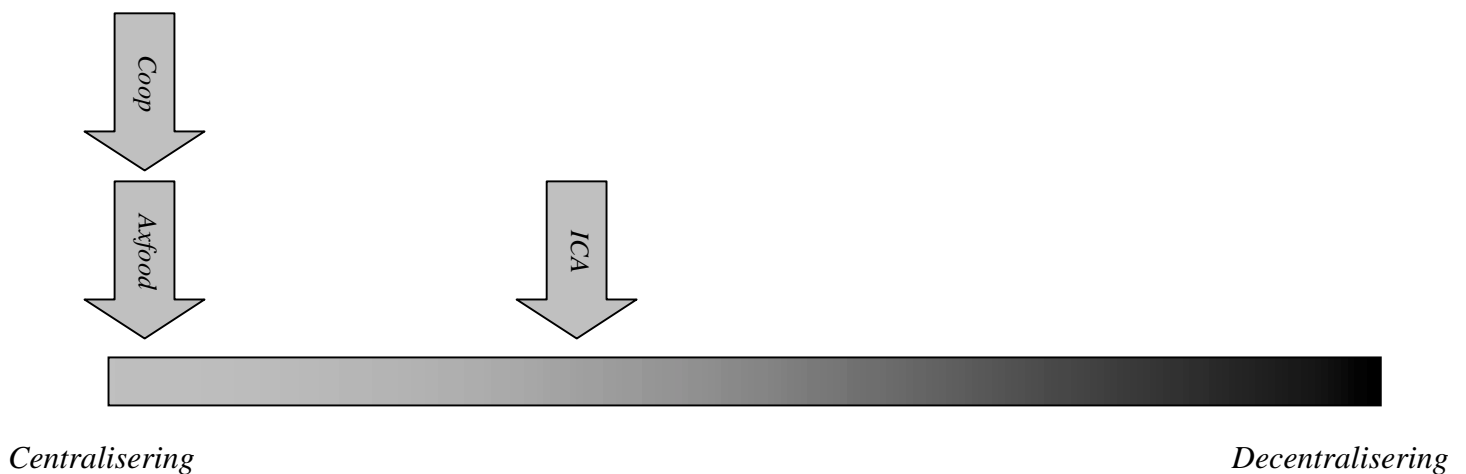
”... om avvikelserna blir för stora utan bra motiveringar så åker man.”

Magnus Holm, Butikschef Hemköp Triangeln i Malmö

Alla tre blocken använder sig av belöningsystem. Butikerna under Axfood och Coop har ett belöningsystem som sköts centralt. Belöningen är relaterad till hur bra det går för butiken och på hur bra vissa nyckeltal blir. ICA:s belöningsystem sköts på lokal nivå och är alltså upp till butikägaren. Det framkom att det fanns både finansiella och icke-finansiella belöningar. De icke-finansiella kan vara i form av utbildning, resor, evenemangsbiljetter och fester.

6.2.3 Formella styrmedel

Den största skillnaden på styrningen mellan de tre blocken är varifrån styrmedlen utformas. Axfood och Coop utformar sina styrmedel centralt medan ICA har sin valfrihet där de om de vill kan utforma lokalt eller få färdiga mallar från centralt håll. Alla tre använder liknande styrmedel. För att demonstrera de olika blockens grad av centraliserad styrning har vi ställt upp dem längs en skala.



Figur 23, Grad av centraliserad styrning

Våra intervjuer och tolkningar från vår empiri har legat i grund för hur vi har placerat in företagen i modellen. Vi har bedömt att Axfood och Coop har en lika centraliserad styrning. De lämnar i princip inte några som helst beslut för den enskilda butiken att ta. En av de få saker som dessa butiker kan ta beslut om är personalbesättningen och därmed kostnaderna för respektive butikspersonal. Vi anser att ICA skiljer sig från de andra två och det beror på att butikerna, till största delen, ägs av handlarna. Efter intervjuerna från ICA fick vi först ett intryck av att ICA-butikerna är väldigt självständiga enheter. Men med närmare granskning av vårt material så visar det sig att så inte är fallet. Butikerna måste placera in sig i ett av de fyra butikskoncepten inom ICA. Under varje koncept ställs sedan olika krav på butiken. Det finns en viss frihet att styra butiken men dock inom uppsatta gränser och ramar. Detta tolkar vi som det beror på att butiken tillhör en kedja som står för vissa värderingar. För att få vara en ICA-butik måste butiken även betala in avgifter kontinuerligt. ICA släpper inte hela ägandet utan har alltid kvar minst 1 % av aktierna i butiken. De krav som en ICA-butik har på sig anser vi tyder på att butikerna inte är så självständiga därför anser vi att ICA är mer centraliserad än decentraliserad. Andra företeelser som gör att vi anser ICA-butikerna är mer decentraliserade än övriga två är att butiken kan ensam ta beslut om lokala leverantörer. Inom de andra två företagen måste lokala leverantörer godkännas på en centralnivå innan eventuella inköp kan göras.

”Varje butik är sin egen med ICA: s stöd bakom sig”

Peder Larsson, Etableringsdirektör ICA

Det främsta formella styrmedlet hos våra företag är budgeten. Alla fallföretagen använder sig av en budget som löper över ett år. Inget av våra företag ändrar sin budget på något sätt under perioden, utan alla företagen använder sig av en fast budget trots att de genom prognoser och rapporter ser att verkligheten inte alltid blir som de har antagit när budgeten upprättades.

ICA-butikerna kan själva utforma sin budget inom mallar som finns. Gör de inte det själv får de en färdig framställd budget. De andra två företagen delar upp kraven på verksamheten från en centralnivå ner på varje butikskoncept och vidare ner på butiks nivå. Våra fallföretag använder budgeten på samma sätt och med likadana syften. Vår tolkning av ICA: s process säger oss att genom de mallar som finns och att butiken inte behöver utforma budgeten själv så blir processen på liknande sätt som övriga två. Det finns möjlighet för butikerna att i budgetprocessen, efter motivering, ändra en specifik punkt där butiken inte samtycker. Alltså finns det en dialog, som i huvudsak går nedåt, mellan central nivå och butikschef. Butikschefen kommunicerar mest med den centrala nivå som ligger närmst, det vill säga regionnivån. Coop har en standardiserad budget som alla stormarknader, Forum-butiker, måste följa. De mindre Konsum butikerna får däremot inte en fullständig budget utan får nyckeltal, detta eftersom det hade varit för resurskrävande från centralt håll att göra upp budgetar för alla små Konsum-butiker. Detta medför en svårighet för den enskilda butiken att påverka budgeten som ett styrningsverktyg.

Produktkalkylering och prissättning är en viktig del inom dagligvarubranschens verksamhet eftersom det är genom intäkter från varuförsäljning som de gör vinst. Sortimenten hos våra tre fallföretag bestäms centralt där ICA har större valfrihet än de övriga två. De flesta inköp görs ändå, även till ICA: s butiker, från de egna grossisterna.

”Att köpa in från de egna lagren ger säkerhet, trygghet och bra pris.”

Mats Lundin Butiksägare ICA kvantum Malmborgs Erikslust i Malmö

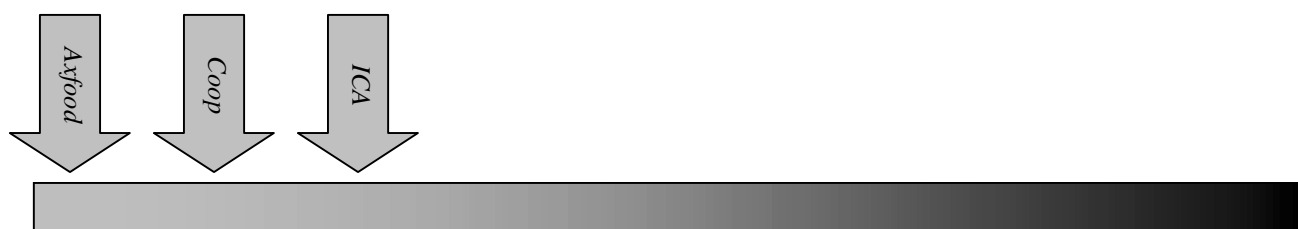
Prissättningen sköts därmed från centralt håll vilket underlättar ett annars tidskrävande arbete för butikerna. Det hade även blivit mycket dubbelarbete om varje butik skulle prissätta samma produkter. Egen prissättning sker endast när butikerna gör lokala inköp. Axfood och Coop får endast göra lokala inköp ifall den lokale leverantören godkänns från centralt håll. De faktorer som våra fallföretag tar med i sin beaktning vid prissättningen är inköpspris, vilken marginal de vill ha samt konkurrenternas pris.

”Det är väldigt begränsat med egna inköp, allt ska godkännas. Kedjeföretag ska hålla ihop.”

Magnus Holm, Butikschef Hemköp Triangeln i Malmö

Företagen använder sig alla av liknande nyckeltal. Det råder en gemensam uppfattning om vilka aspekter som går att påverka och vari vinsten ligger. Alla är överens om att efter produktkostnaderna är det personalkostnaderna som är de största inom branschen. Samtidigt är det den kostnaden som varje butik mestadels själv kan påverka. Butikens vinst kommer från marginalerna som finns på varje produkt. Företagen skiljer sig åt genom deras modifikationer av nyckeltal. Till exempel så sätts omsättningen i relation till olika aspekter såsom butiksytta, personal etcetera.

Intern benchmarking är ett effektivt sätt att sprida lärande inom organisationen. Alla blocken använder sig av detta styrmedel. Jämförelserna blir enkla eftersom det finns lika stora butiker med liknande koncept som verkar inom den standardiserade verksamheten där det centralt bestäms vad som ska rapporteras in. Extern benchmarking är det bara Coop som använder och det gör dem på en central nivå som en del i deras konkurrensanalys. Detta för att få nya idéer från konkurrenter som leder till förbättringar av de egna processerna.



**Traditionell
Ekonomistyrning**

**Modern
Verksamhetsstyrning**

Figur 24, Typ av styrning

Vi har placerat in fallföretagen längs en skala efter vår tolkning av hur mycket företagen har integrerat modern verksamhetsstyrning. ICA:s placering beror på butikens möjlighet att själva implementera moderna styrmedel. De moderna styrmedlen ingår inte i de mallar som ICA centralt kommunicerar ut. Utifrån detta så ingår inte något av den moderna verksamhetsstyrningen i de rapporter som ska lämnas från butikerna och därmed läggs det inte någon vikt vid de nya trenderna. Det kräver resurser och kunskap att implementera nya

styrmedel i en verksamhet. Valmöjligheten gör att vi placerar in ICA först. Coop har vi placerat in som nummer två eftersom de har två icke-finansiella mått som brukar ingå i ett balanced scorecard. De använder sig även av extern benchmarking på en centralnivå vilket inte de övriga två gör. Att vi har placerat in Axfood sist beror på att vi inte har sett några tendenser till några moderna styrmedel eller metoder.

Gemensamt för alla företagen är dess traditionella ekonomistyrning. Bristen på nytänkande gällande styrningen av företagen är något som förvånade oss. Med tanke på den senaste tidens många förändringar inom denna bransch med internationaliseringar och ökande konkurrens känns det som att styrningen borde ses över. Det var ingen av företagen som trodde att en förändring inom ekonomistyrningen skulle ske inom den närmsta tiden trots ökad internationalisering.

7. Resultat och resultatdiskussion

I detta kapitel lägger vi fram de slutsatser vi har dragit från vår undersökning. Detta gör vi utifrån den problemformulering vi har satt upp. Vi diskuterar även kring vårt resultat. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatt forskning.

7.1 Resultat

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva och analysera ekonomistyrningen inom dagligvarubranschen. I vår undersökning har vi kommit fram till att inom den svenska dagligvaruhandeln sker planering på en central nivå. Detta gäller även strategiframtagandet. Företagen vill ha central kontroll för att differentiera sig mot sina konkurrenter. Att företagen vill ha en central kontroll avspeglar sig även när det gäller organisationen. Varje block har delat upp sin verksamhet på en geografisk nivå för att kunna styra butikerna på den lokala marknaden och därmed ha bättre kontroll på lokala förändringar samt på konkurrenter. De olika geografiska marknaderna i Sverige skiljer sig åt när det gäller konkurrens och prisnivå. Detta gör att företagen anpassar sina butikers priser efter hur det ser ut på den lokala marknaden. Besluten för detta tas centralt oftast av de olika regionavdelningarna.

Styrningen mellan olika butiker skiljer sig åt, detta eftersom ICA:s butiker inte är helägda. Butikerna kontrolleras genom att få olika ramar och riktlinjer som de måste följa för att få ingå i kedjan. Även detta är ett sätt som används för att styra, men under en större frihet. Kontrollen behöver företagen för att kunna konkurrera på denna oligopol liknande marknad. Ledningen för respektive företag vill säkerställa kvalitet, pris och sortiment hos sina butiker. Den ägandeform som företaget har i påverkar också. Främst i fråga om vilken information och hur ofta information ska tas fram. Axfood har större krav på sig när det gäller att lämna information till marknaden eftersom de är ett noterat aktiebolag. Det ställer även krav på att varje butik lämnar in sina resultat till en centralnivå på ett effektivt sätt, så att rapporter kan sammanställas i tid.

Det styrmedel som företagen lägger störst tyngd vid är budgeten. Fallföretagen använder sig alla av en fast ettårsbudget. Den anses ligga till grund för de åtaganden, kontroll samt planering som görs inom respektive organisation. Syftena som budget har inom företagen är högst traditionella och har inte följt med utvecklingen. Intentionerna med budget i företag har gått från en fokusering kring dokumentet till en fokusering kring processen. När processerna framhävs leder budgeten till syften som att öka motivationen och kommunikationen hos medarbetarna.¹⁷² Detta missar fallföretagen eftersom de använder sig av en nedbrytningsmetod där budgeten tas fram centralt och där en fokusering finns på själva dokumenten. Det enda som ändras i samband med budgeten är de prognoser som tas fram. De ICA-butiker som tar fram sin egen budget får en ökad motivation och kommunikation.

Nyckeltal är även ett viktigt styrmedel för fallföretagen. Medvetenheten om vad varje butik kan påverka och inte påverka är klar hos aktörerna. Nyckeltalen ser lika ut och är branschspecifika.

Företagen använder sig av en traditionell ekonomistyrning både när det gäller vilka styrmedel som används samt i vilka syften och hur de används. Det enda som talar för en syn mot den

¹⁷² Arwidi, Olof. Samuelsson, Lars A. *The development of budgetary control in Sweden*, (1993)

modernare verksamhetsstyrningen är att företagen använder sig av benchmarking, mestadels intern. Benchmarking är effektiv inom denna bransch eftersom det finns många butiker som har liknande storlek, sortiment och koncept. Det är lättast att använda benchmarking internt men det borde även gå att använda och utveckla den externa benchmarkingen mer.

7.2 Resultat diskussion

7.2.1 Centraliserad styrning

Det som utmärker sig tydligt genom vår undersökning av dagligvarubranschen är användandet av central styrning. Även om ICA skiljer sig från de andra två, då ägaren kan styra sin butik under en större frihet, finns det ändå centrala ramar och riktlinjer som måste följas. Så i ett längre perspektiv anser vi att även ICA-butikerna har en mer centraliserad än en decentraliserad styrning. Företagen ingår alla i kedjeverksamheter och inom kedjeföretag är det vanligt att styrningen är centraliserad. Vi tror att det finns både för och nackdelar med att ha ett centraliserat styre inom denna bransch. Företagen är som nämnts tidigare väldigt stora och komplexa. De består av många butiker över hela landet. Av denna anledning kan ett centraliserat sätt att styra underlätta på vissa funktionsområden. Övergripande och större projekt blir effektivare genom gemensam prisbildning, marknadsföring och vid förhandlingar med leverantörer. Nackdelarna med ett centraliserat styre märks tydligt längre ner i företagen, på butiksnivån. Här tror vi lätt en frustration kan uppstå vilket vi fick bevis för genom våra intervjuer. Vid en centraliserad styrning får den enskilda butiken mindre att säga till om. Om de anställda som är ute i butiken, som möter kunderna och gör grovjobbet, inte har något eget ansvar och inte kan påverka, får de en minskad motivation för arbetet. Anställda i butikerna bör känna för företaget så att de möter kunderna på ett professionellt sätt.

”Egentligen är det enda butiken styr över är skötseln av butiken.”

Arn-Finn Uttner Chef för business control Coop

Om butikerna hade mer ansvar över sortiment och val av leverantör skulle de kunna tillgodose kundens önskemål på ett mer tillfredsställande sätt. Konsumenterna är de viktigaste för denna branschs framgång. Då det är på butiksnivå som kunden möter företaget borde det också vara på denna nivå som fler beslut fattades för att tillfredsställa kunden med exempelvis önskat sortiment. Detta skulle gynna kunden och företaget i stort. Men förmodligen kostar en mer decentraliserad styrning mer än den smakar. Den hårdnande konkurrensen har gjort att marginalerna har minskat.¹⁷³ Skulle butikerna inte ha liknande sortiment skulle skalfördelar missas vid inköp från leverantörer och en av de stora konkurrensdelarna, priset, skulle försämrats. Genom att ha olika sortiment så tappar den centrala ledningen kontrollen av kvalitén på produkterna som köps in. Det är en av anledningarna till att våra fallföretag bara får använda sig av godkända leverantörer. ICA får till en viss del själva välja leverantörer men trots valmöjligheten väljer butikerna att köpa från de egna grossisterna. Anledningen till detta är de förmånliga priser som butikerna erbjuder. Den butik som köper in minst varor från de egna grossisterna köper in 60 % av sitt sortiment därifrån.¹⁷⁴

¹⁷³ Uttner, Arn-Finn. Chef för business control Coop, Telefonintervju 040519

¹⁷⁴ Lundin, Mats. Butiksägare ICA kvantum Malmborgs Erikslust i Malmö, Personlig intervju 040427

En centraliserad styrning blir en effektiv och enkel styrning. I och med företagens storlek underlättar det att alla beslut fattas på en nivå och att dessa sen delegeras ut. En centraliserad styrning är dock ett gammalmodigt styrningssätt. De senaste åren har det inom företag skett organisatoriska förändringar som inneburit en mer ansvarsuppdelad styrning. Företag har gått mot decentraliserade strukturer där beslutsfattandet har flyttats ner på lägre nivåer.

Dagligvarubranschens styrningssätt har i detta avseende gått i motsatt riktning jämfört med de modernare styrningssätten. Inom branschen har sammanslagningar av aktörer på marknaden resulterat i få och större företag med ett centraliserat beslutfattande.

Frågan är nu om företaget skulle gynnas av en mer decentraliserad styrning? En decentraliserad styrning ger medarbetarna utrymme för egna initiativ och beslutsstagande.¹⁷⁵ Genom ökat ansvarstagandet växer motivationen hos de anställda vilket vi tror skulle gynna företaget i längden. Men sådana här åtgärder är inte aktuella för företagen. De tre stora blocken är så pass stora att sådana åtgärder blir kostsamma. En kedja vill ha en standardiserad verksamhet som säkerställer pris, sortiment och kvalité hos alla sina butiker. Idag flyter det på och de styrsystem som företagen har fungerar. Det känns som om företagen är avslappnade i sin situation gällande sin struktur. Om det går dåligt för företagen är det inte strukturen och beslutsfattandet som först justeras.

7.2.2 Budget och nyckeltal som formella styrmedel

Vår undersökning visar på att budgeten är det styrmedel som används mest inom branschen. Strukturen i branschen ger dessa företag ett traditionellt ekonomiskt styrningssätt. Budgeten har funnits länge och är det mest etablerade styrmedlet i företag idag. Även om budget inte är ett nytt fenomen så har syftena med budgeten moderniserats. Dagligvarubranschen har dock inte, enligt vår undersökning, börjat använda budgeten efter de nyare trenderna.

Företagen använder idag en direkt nedbrytningsmetod vilket gör att butikerna inte kan påverka mycket av budgetens utformande. Detta medför att medarbetarna i butikerna inte vet vad som förväntas av dem och vad de ska arbeta efter. Budgetens utformande sker från centralnivå och ner till butikschefen. Om denna sedan når längre ut i butiken är upp till varje butikschef. Genom att ta ner budgetprocessen på en lägre nivå och involvera butikerna i denna process så skulle motivationen och kommunikationen öka. Detta skulle leda till en ökad förståelse för styrningen inom företaget samt för de mål som sätts upp. Problemet är att en redan arbetsam process skulle ta ännu längre tid. Även här har branschens storlek sin inverkan. Det skulle vara kostsamt och resurskrävande i form av arbete och ökad personalkostnad att låta varje butik vara mer involverad i budgetprocessen vilket är en anledning till att budgetarbetet sköts centralt.

Nyckeltal har en viktig funktion inom branschen. Det är speciellt de branschspecifika talen som det läggs vikt vid. Anledningen till detta är att inom dagligvaruhandeln så finns det bara en intäktskälla och därmed blir det extra viktigt att mäta de faktorer som berör varan och dess pris. Moderna trender inom ekonomistyrningen blickar mer och mer åt icke-finansiella nyckeltal. Detta har inte dagligvarubranschen tagit till sig. Det har kommit fram att något enstaka icke-finansiellt nyckeltal används i våra fallföretag men det är inget som det läggs någon vikt vid. Vi ser ingen anledning till att det inte skulle gå lika bra att använda icke-finansiella nyckeltal inom dagligvarubranschen som i andra branscher.

¹⁷⁵ Bergstrand, Jan. *Ekonomisk styrning*, (2003)

7.2.3 Moderna trender

Balanced scorecard är ett ekonomiskt styrmedel, som använder sig av icke-finansiella aspekter, som har börjat etableras i svenska företag. Enligt vår undersökning har det i dagligvarubranschen dock inte fått något fotfäste. Som tidigare nämnts tar detta styrverktyg fram de kritiska framgångsfaktorerna i företaget och genom att mäta och utvärdera tar företaget sig fram till dess uppsatta mål. Detta är ett styrmedel som ser på fler mått än endast de finansiella vilket vi tror skulle ge stora fördelar till dagligvarubranschen. Styrverktyget skulle kunna implementeras på butiksnivå vilket torde ge en ökad motivation till de anställda inom butiken. De nyckeltal som finns i ett scorecard skulle bli enklare för arbetarna på butiksnivå att ta till sig och arbeta mot jämfört med en hel budget. Ett balanced scorecard är ett bra sätt att lätt kommunicera ut vad som är viktigt att göra i ett företag. Måtten blir överskådligare för medarbetarna jämfört med budgetens siffror. Effektiviteten inom butikerna skulle öka då faktorer som inslagna varor per minut och dylikt kan mätas. Då mål sätts upp inom avdelningarna får de anställda något att arbeta efter vilket ger dem en ökad drivkraft. Om dessutom ett belöningsystem skulle kopplas till styrsystemet skulle de anställda få en extra sporre till att uppnå målen.

Belöningsystem är något som finns inom dagligvarubranschen idag. Dock finns det ingen direkt struktur eller linjer i vad systemen bygger på eller vem de vänder sig till. Det som vi anser viktigt är att detta system vänder sig ner på en låg nivå. Det är i butikerna som grovjobbet görs. Denna personal är viktig att glädja och uppmuntra för att motivera och sporra och genom motivationen skapa en effektivitet. Medarbetarna på butiksnivå är företagets viktigaste resurs. De är utsidan av företaget mot kunden och utan kunderna är företaget ingenting. Det verkar som om denna biten ibland glöms bort.

”Det är ute på fältet det händer. Det är där som saker kan påverkas, inte i mina papper.”

Mats Lundin Butiksägare ICA kvantum Malmborgs Erikslust i Malmö

Vi vill dock åter igen påpeka ICA: s något skilda styrningssätt. Butikerna har en egen möjlighet att styra butiken på en mer lokal nivå och kan om man så vill utforma sin budget själv tillsammans med butikspersonalen inom vissa ramar. Butikscheferna har även en möjlighet på butiksnivå att utforma ett balanced scorecard. Det finns dock ingen central vägledning eller hjälp med några andra styrmetoder än budget. Så om balanced scorecard skulle finnas på butiksnivån är det butikschefen som utan hjälp från centralt håll själv har implementerat detta.

Vår undersökning visar att benchmarking är det styrningsinstrumenten av det modernare slaget som dagligvarubranschen har tagit åt sig. Anledningen till att just denna metod har anammats av företagen är för att det är en metod som inte kostar mycket samt är enkel att använda. Anledningen till att den är enkel att använda är att det finns många liknande enheter att jämföra sig med, både intern och externt. Metoden har fördelar såsom att den externa användningen ger en allmän kontroll av marknaden och konkurrenterna. Den interna användningen ger fördelar som att olika enheter kan lära av varandra och därmed förbättra för företaget i stort.

Vi vill även spegla de negativa effekterna av implementering av nya system i företagen. Priset kan bli högt vid en omstrukturering speciellt i stora komplexa företag. Vår uppfattning är att företagen kommer att fortsätta i samma spår som de är i nu. Budgeten kommer att vara det mest framträdande och viktigaste styrmedlet för butikerna och företaget. Det skulle bli för kostsamt och resurskrävande att göra en omvandling av detta styrmedel. Några tankar på ett balanced scorecard tycks inte heller finnas. Företagen riktar sin koncentration mer på att bli större än på att utvecklas internt. Koncentrationen av företag på den svenska marknaden har dock gått så långt att det inte finns utrymme för tillväxt. Konkurrenterna och konkurrensverket sätter stopp.¹⁷⁶ Detta borde ge företagen tillfälle att istället vända sig inåt för att där se vad som kan förbättras, speciellt gällande deras ekonomistyrning.

Men detta verkar inte vara något som företagen direkt har i tankarna. Kanske är det så att det inte heller är något som de i nuläget känner att de direkt behöver sätta fokus på. Företagen är idag, trots deras traditionella ekonomistyrning, nöjda med sin ekonomistyrning. De brister som de anser sig ha med sin ekonomistyrning är inte så påtagliga att de anser sig behöva vidtaga några åtgärder. Dock är det av stor vikt att de är vaksamma. Med tanke på det ökade antalet utländska aktörer som knacker på den svenska marknaden så finns det tecken på en alltmer tilltagande konkurrens. Om inte annat så skulle det vara dessa yttre hot som skulle få företagen att tänka om. Vem vet vad de nya aktörerna som exempelvis Lidl har för ekonomistyrning.

Vi vill dock åter igen slå ett ord för ICA och deras något skilda styrningssätt. Vid en ökad konkurrens tror vi att ICA är det företag som skulle klara sig bäst. ICA har den fördelen att butikerna är ägda av enskilda ägare som själva sköter butiken. Detta ger en ökad motivation till välgång inom varje butik vilket gynnar hela ICA i slutskedet.

7.2.4 Generaliserbarhet

I vår uppsats har vi gjort generaliseringar om dagligvarumarknaden. Vi anser också att det går att generalisera för andra företag inom handeln. Generaliseringen kan göras på företag som är liknande i storlek och som är kedjeföretag. Det är även så att våra fallföretag lever i en omvärld med få aktörer och hård konkurrens. Kedjeföretag använder en centraliserad styrning för att kunna säkerställa kvalitet, sortiment och pris. Det eftersträvas att få en speciell struktur för att butiker inom kedjan ska kunna ha samma "vinnande" koncept. Meningen är att alla butiker ska förmedla samma idéer och värderingar, vilka ska skapa värde åt kunden. Kända och etablerade styrmedel används inom standardiserade verksamheter för att det blir lättare för all butikspersonal som ska ta del av de mål som sätts upp i samband till styrmedlet lättare ska förstå och därmed kunna uppnå målen. Det är även så att den centrala ledningen vill ha ett enkelt styrmedel, ett som kan appliceras på ett liknande sätt på alla butikerna. Detta för att inte förarbetet ska bli för resurskrävande. Används styrmedel vars komponenter inte går att standardisera blir arbetet genast mycket större. Desto mindre butikerna har att säga till om desto snabbare kan styrmedlen appliceras ut.

¹⁷⁶ Supermarket, *Alltmera enad alltmera lockande*, nr. 6-7 (2001)

Den breda ekonomistyrningen har många intressanta delar. Under arbetet med denna uppsats har vi upptäckt områden som inte ligger inom vår studie men som ändå skulle vara intressanta att undersöka. Ekonomistyrningen inom dagligvaruhandeln har blivit sparsamt undersökt. Därmed finns det många områden som hade kunnat undersökas djupare.

I vår uppsats har vi undersökt de största aktörerna på marknaden och hur deras ekonomistyrning ser ut. Det hade varit intressant att se hur, eller om, stora kedjeaktörer skiljer sig i jämförelse med mindre företag på marknaden. På dagligvarumarknaden finns det butiker som är sin egen. Intresset hade då legat på hur ekonomistyrningen ser ut i dessa butiker, sedan hade detta resultat kunnat sättas i relation till de större kedjornas ekonomistyrning.

Vi kom i vår undersökning fram till att ekonomistyrningen var av en traditionell art inom företagen. Därmed hade det varit av intresse att framställa ett ekonomistyrningssystem med nyare trender och uppfattningar för dagligvarubranschen. Det finns förslag i ny ekonomistyrningslitteratur för hur modern ekonomistyrning ska se ut, det intressanta här hade varit att se vad som bör ingå specifikt för denna bransch. En annan intressant aspekt skulle vara att applicera olika nya trender på företag inom dagligvarubranschens ekonomistyrning.

Till slut tycker vi även att det skulle vara intressant att se hur de utländska aktörer som håller på att etablera sig på den svenska dagligvarumarknaden har utformat sin ekonomistyrning. En fråga som då dyker upp är om eller hur de svenska aktörerna kommer att påverkas av den nya konkurrensen. Detta är dock något som går att undersöka först när de utländska aktörerna har etablerat sig.

Källförteckning

Publicerade källor

- Andersson, Göran. (1991) *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur
- Andersen, Ib. (1998) *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. (1998) *Management control systems*, Irwin/McGraw-Hill
- Arwidi, Olof. (1991) *Budgetering i industriföretagets styrsystem*, Ekonomi och styrning nr. 2
- Arwidi, Olof. Samuelson, Lars A. (1993) *The development of budgetary control in Sweden – a research not.*, Management Accounting Research nr. 4
- Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. (2002) *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi
- Bergstrand, Jan. (2003) *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur
- Bergstrand, Jan. Olve, Nils-Göran. (1996) *Styr bättre med bättre budget*, Liber Ekonomi
- Bruzelius, Lars H. Skärvad, Per-Hugo. (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur
- Bryman, Alan. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur
- Denscombe, Martyn. (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur
- Eliasson, Jan. Hagström, Carl-Johan. (2002) *Dagligvaruhandeln: struktur, ägarform och relation till leverantörer*, Konkurrensverkets rapportserie 2002:6
- Gilbert, David. (2003) *Retail Market Management*, Prentice Hall
- Grant, Robert M. (2002) *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishers Ltd
- Halvorsen, Knut. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Kaplan, Robert S. Norton, David P, (1992), *The Balanced Scorecard – Measure that drive Performance*, Harvard Business Review Jan-Feb
- Kaplan, Robert S. Norton, David P, (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review Jan-Feb

- Kedner, Gösta. (1995) *Aktiebolagslagen med kommentarer: med beaktande av EU: s bolagsdirektiv samt BFL:s regler om årsbokslut samt vissa rekommendationsgivande organ*, Studentlitteratur
- Kullvén, Håkan. (2001) *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*, Liber Ekonomi
- Lantz, Björn. (2003) *Operativ verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur
- Lindvall, Jan. (2001) *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur
- Lundén, Björn. (1995) *Ekonomiska föreningar – att starta och driva kooperativ*, ScandBook
- Lundahl, Ulf. Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur
- May, Tim. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur
- Paulsson Frenckner. (1983) *Begrepp inom ekonomistyrning – en översikt*, Studentlitteratur
- Pettersson, Gertrud. (1997) *Att skriva rapporter*, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
- Ramberg, Carl-Erik. (2001) *BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, Industrilitteratur AB
- Rienecker, Lotte. Jørgensen, Peter Stray. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber
- Rock, Bo. (1988) *Handelns ekonomi*, Studentlitteratur
- Rock, Bo. (1998) *Bättre butiksekonomi*, Studentlitteratur
- Samuelson, Lars A red. (2001) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB
- Seymour, Daniel T. (1992) *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, IHM cop.
- Supermarket. (2001) *Alltmera enad alltmera lockande*, nr. 6-7
- Supermarket. (2003) *Detaljhandeln 2002 – utvecklingen i korta drag*, nr. 5-6
- Tonndorf, Hans G. (1978) *Kraft genom kedjan*, Studentlitteratur
- Wallander, Jan. (1999) *Budgeting – an unnecessary evil*, Scandinavian Journal of Management nr. 15

Muntliga källor

Bergkvist, Gunnar. Chef på controlling Coop, Telefonintervju 040601

Dybdal, Maria. Butikschef Coop Forum Stadion i Malmö, Personligintervju 040428

Enshagen, Henrik. Affärscontroller Hemköp, Telefonintervju 040519

Holm, Magnus. Butikschef Hemköp Triangeln i Malmö, Personlig intervju 040506

Larsson, Peder. Etableringsdirektör ICA, Frågeenkät 040517

Lundin, Mats. Butiksägare ICA kvantum Malmborgs Erikslust i Malmö, Personlig intervju 040427

Nilsson, Lars. Ekonomi och finanschef Axfood AB, Telefonintervju 040518

Uttner, Arn-Finn. Chef för business control Coop, Telefonintervju 040519

Elektroniska källor

Axfoods hemsida, www.axfood.se, 040419

Coops hemsida, www.coop.se, 040419

Dagligvaruleverantörers förbund, www.dlf.se, 040422

ICA: s hemsida, www.ica.se, 040419

Konkurrensverket, www.kkv.se, 040426

Statistiska centralbyrån, www.scb.se, 040512

Stockholmsbörsen, www.stockholmsborsen.se, 040517

Svensk Handel, www.svenskhandel.se, 040423