



LUNDS
UNIVERSITET

FEK 591 Magisterseminarium
VT-2006

Dagligvaruhandelns ekonomistyrning

Handledare:
Per Magnus Andersson

Författare:
Valentin Marku
Per Henrik Persson

Sammanfattning

Titel:	Dagligvaruhandelns ekonomistyrning
Seminarium:	2006-06-14
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisterseminarium i redovisning, 10 poäng
Författare:	Valentin Marku, Per Henrik Persson
Handledare:	Per Magnus Andersson
Företag:	ICA, Coop, Axfood, Netto, Lidl
Nyckelord:	Ekonomistyrning, verksamhetsstyrning, handel, dagligvaruhandel, budget
Syfte:	Studiens syfte är att beskriva och analysera ekonomi- och verksamhetsstyrningen i den svenska dagligvaruhandeln.
Metod:	Undersökningen har genomförts som en fallstudie av fem företag. Primärdata har samlats in med hjälp av person- och telefonintervjuer i två led.
Teoretiska perspektiv:	Vi har delat in teorin i två delar, den första delen behandlar teori som är direkt anknuten till dagligvaruhandeln och den andra delen tar upp övrig teori som är relevant för uppsatsen.
Empiri:	Vi har delat in empirin efter en egenutformad modell som utgår från hur ekonomistyrning är uppbyggd och utformad. Empirin är inhämtad från intervjuer med företag på den svenska dagligvarumarknaden.
Slutsatser:	Kedjor som äger sina egna butiker har en mer centraliserad styrning än butiker som ägs av handlare men ändå tillhör en kedja. De väletablerade butikskedjorna ICA, Coop och Axfood har en något mer modern styrning än de nyetablerade lågprisbutikerna Netto och Lidl. Detta beror främst på att modern styrning utgår från att lyssna mer på kunden vilket inte lågpriskedjorna är intresserade av då de istället har som strategi att lära kunderna att handla lågpris.

Abstract

Title: Management control in the food retail market

Seminar date: 2006-06.14

Course: Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS).
Major in accounting

Authors: Valentin Marku, Per Henrik Persson

Advisor: Per Magnus Andersson

Companies: ICA, Coop, Axfood, Netto, Lidl

Key words: Financial control, Management control, Food retailing market, Retailing, budget

Purpose: The purpose of this essay is to describe and analyze financial and management control in the Swedish food retail market.

Methodology: The research is based on a case study with interviews with five companies. The interviews have been made at two organizational levels; Store manager and controller/CFO at the central level.

Theoretical Perspective: We have divided the theory into two parts, the first part contains theory directly connected to the retail market and the second part includes other relevant theory for this essay.

Empirical foundation: We have divided the empirical material upon how our own model for financial control is built up, the model explains how financial control is edified and shaped. The empirical data is based on interviews with companies in the Swedish retail market.

Conclusions: Multiple chain stores that possess their own stores do have a more centralized control system compared with stores that have their own store keeper but also is a member of a multiple chain. The well established multiple chains ICA, Coop, and Axfood has a more modern control system compared to the newly established hard discount retailing chains Netto and Lidl. This depends mostly upon that modern controlling is closely related to the customer service relation and that is not what the hard discount chains are looking for, instead their strategy is built upon that they shall teach the customers to shop discount.

Förord

Vi vill tacka alla de personer som har bidragit med att göra den här uppsatsen genomförbar. Först och främst vill vi tacka alla våra kontaktpersoner på ICA, Coop, Axfood, Netto och Lidl som har ställt upp på intervjuer och berikat vår uppsats med viktig information.

Vi vill även passa på att rikta ett stort tack till vår handledare Per Magnus Andersson vars handledning och konstruktiva kritik har varit till ovärderlig hjälp vid uppsatsens genomförande.

Lunds Universitet den 14 juni 2006

Valentin Marku

Per Henrik Persson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering.....	9
1.4 Syfte	9
1.5 Definitioner och begrepp.....	9
1.6 Uppsatsens disposition	10
2. Metod.....	11
2.1 Undersökningsmetod.....	11
2.1.1 Deduktivt eller induktivt.....	12
2.2 Fallstudie	12
2.3 Urvalsmetod.....	13
2.4 Datainsamling.....	13
2.4.1 Intervjuer och dess genomförande	14
2.5 Tillförlitlighet.....	16
2.6 Källkritik.....	16
3. Dagligvaruhandeln.....	17
3.1 Handelsverksamhet	17
3.2 Detaljhandeln och dagligvaruhandeln.....	17
3.3 Den svenska dagligvaruhandeln.....	18
3.3.1 ICA	18
3.3.2 Coop, Konsument Förbundet och Konsumentkooperationen.....	20
3.3.3 Axfood	22
3.3.4 Netto.....	23
3.3.5 Lidl.....	23
3.4 Dagligvaruhandelns utveckling.....	24
3.5 Omgivning.....	25
3.6 Centraliserat och decentraliserat beslutsfattande	25
3.7 Handelns ekonomistyrning.....	25
4. Teori.....	28
4.1 Styrning.....	28
4.1.1 Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning.....	29
4.1.2 Ekonomistyrningsmodeller	31
4.2 Strategi.....	33
4.2.1 Vision och affärsidé.....	33
4.2.2 Strategiuppbyggnad	34
4.2.2.1 Strategiprocessen	34
4.2.3 Mål	35
4.3 Organisationsstruktur	36
4.3.1 Organisationsform	36
4.3.2 Ansvarsfördelning.....	37
4.4 Styrsystem	37
4.4.1 Budget.....	37

4.4.1.2	Budgetprocessen	37
4.4.1.3	Budgetens syfte.....	38
4.4.1.4	Kritik mot budgeten	38
4.4.2	Internpriser.....	38
4.4.3	IT-stöd.....	39
4.4.4	Belöningsystem.....	39
4.4.6	Prestationsmätning.....	40
4.4.6.1	Balanced Scorecard	40
4.4.6.2	Nyckeltal	42
4.4.7	Benchmarking.....	43
4.5	Egen Modell	44
5.	Empiri	45
5.1	ICA	45
5.1.1	Strategi.....	45
5.1.2	Organisationsstruktur.....	46
5.1.3	Styrssystem	46
5.2	Coop.....	47
5.2.1	Strategi.....	47
5.2.2	Organisationsstruktur.....	48
5.2.3	Styrssystem	48
5.3	Axfood	50
5.3.1	Strategi.....	50
5.3.2	Organisationsstruktur.....	50
5.3.3	Styrssystem	51
5.4	Netto.....	52
5.4.1	Strategi.....	52
5.4.2	Organisationsstruktur.....	52
5.4.3	Styrssystem	53
5.5	Lidl.....	53
5.5.1	Strategi.....	53
5.5.2	Organisationsstruktur.....	54
5.5.3	Styrssystem	54
6.	Analys.....	55
6.1	Analys – fall mot teori	55
6.1.1	Strategi.....	55
6.1.2	Organisationsstruktur.....	57
6.1.3	Styrssystem	58
6.2	Analys – fall mot fall	62
6.2.1	Strategi.....	62
6.2.2	Organisationsstruktur.....	62
6.2.3	Styrssystem	62
7.	Resultat.....	64
7.1	Resultatdiskussion	65
7.2	Generaliserbarhet.....	66
7.3	Förslag till fortsatt forskning	66

1. Inledning

I kapitlet redogörs för uppsatsens bakgrund, vilken sedan blir utgångspunkt för problemdiskussion, problemformulering och syfte. Avslutningsvis presenteras viktiga definitioner och begrepp samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den svenska detaljhandeln har genomgått stora förändringar de senaste åren. En trend är att aktörerna specialiserar sig på olika områden så som stormarknader, lågprishandel eller servicebutiker. Samma kedja har ofta flera koncept av butiker, ibland med helt olika varumärken, som alla har olika typer av målgrupper. En annan trend är att delar av handeln har sökt sig till allt mer befolkningstäta områden. (Bergström, 2002)

Enligt Bergström är detaljhandeln en bransch som generellt består av förhållandevis enkla och relativt billiga produkter. Detta kan främst observeras inom dagligvaruhandeln som är den största branschen inom detaljhandeln och står för närmare 50 procent av detaljhandelns omsättning. (Ibid.)

Med dagligvaruhandel menas försäljning i parti- och detaljistled av livsmedel och andra dagligvaror såsom tobak, tidningar, blommor och vissa kemtekniska artiklar. Partihandeln riktar sig delvis till detaljhandeln, delvis till restauranger och storhushåll. Detaljhandeln bedrivs genom flera olika typer av butiker och omfattas av allt från dagligvarubutiker till servicebutiker, torg- och e-handel. (Konkurrensverket, 2002)

Fram till början av 2000-talet har den svenska dagligvarumarknaden dominerats av de tre stora handelskedjorna ICA, Coop och Axfood med en sammanlagd marknadsandel på över 90 procent. På senare år har en ny typ av handel, s.k. lågprishandel, trätt in på den svenska marknaden. De nya kedjorna Lidl och Netto har skärpt till konkurrensen och bl. a. bidragit till att övriga kedjor satsar mer på att pressa priserna. (Konkurrensverket, 2005)

Konkurrensen inom dagligvaruhandeln har alltid varit hård mellan de befintliga aktörerna samtidigt som inträdet av utländska lågprishandlare har bidragit till ytterligare konkurrensintensifiering (Konkurrensverket, 2005). För att överleva inom branschen måste företagen finna åtgärder för att öka sin effektivitet. Detta har bl.a. fått till följd att nya styrmetoder har börjat användas. Sådana åtgärder kan innefatta att rikta in styrningen på verksamhetens ekonomi genom att lyfta fram ekonomiska aspekter på den verksamhet som utövas. (Ax, Johansson och Kullvén, 2001)

Ekonomistyrningens främsta funktion är att verka som ett hjälpredskap i arbetet med att uppnå företagets strategiska mål (Ibid.). Enligt Anthony och Govindarajan (2003) innebär verksamhetsstyrning den process som ledningen utför för att påverka andra organisationsmedlemmar till att implementera företagets strategi. Ekonomistyrningen innefattar ett antal olika aktiviteter och kan ses som det arbete som inriktas mot att planera, verkställa, följa upp, analysera och anpassa ett företags verksamhet mot ekonomiska mål av både finansiell och icke-finansiell karaktär (Ax et. al, 2001).

Faktorer som tilltagande globalisering, snabb teknologisk utveckling, fokus på ägarorientering samt kunskapsarbetets ökade betydelse påverkar företaget och dess styrning enligt Lindvall (2001). Dessa faktorer inverkan har lett till att den traditionella ekonomistyrningen inte längre anses vara tillfredsställande, menar Lindvall, och därmed växer ett allt starkare behov av att utveckla en modern verksamhetsstyrning.

Parallellt med den nya synen på företags verksamhet har även ekonomistyrning fått nya mål och uppgifter. Till följd av förändrade omständigheter har nya synsätt och metoder, som Balanced Scorecard, ABC-kalkyl, processtyrning och benchmarking bredd ut sig inom ekonomistyrningsområdet. Dessa nya metoder har fört med sig nya perspektiv av icke-finansiella beståndsdelar i styrningen i egenskap av företagskultur, kompetens och motivationsuppbyggnad. (Ax et. al, 2001)

Ekonomisystemet i handelsföretag har sedan varit indelat i två delar, information som grundar sig på bokförda händelser och information som grundar sig på planering. Den förstnämnda delen kallas för redovisning. Information med utgångspunkt i planering sammanställs i budget eller någon form av kalkyler. Inom handelsföretag har dessa system oftast hållits isär. Det moderna samhällets utveckling ställer krav på en väl utvecklad ekonomifunktion oavsett företagsform eller verksamhetsinriktning. Handelsbutiker är inget undantag. Till följd av detta har även handelsföretagens ekonomistyrningssystem under senare år blivit mer samordnade i syfte att öka informationsvärdet och därmed bättra på styrningsunderlaget. (Rock, 1998)

1.2 Problemdiskussion

Verksamhetsstyrningens roll är att styra verksamheten mot företagets vision. Traditionellt har man använt sig av styrsystem som fokuserar på den finansiella styrningen t.ex. budget. I dag blir det allt vanligare att företag använder sig av moderna system som i större utsträckning fokuserar på flera olika parametrar. Ett exempel på ett sådant modernt styrsystem är Balanced Scorecard (BSC).

Traditionella styrsystem som t.ex. budgeten är kostnadsuppbyggda, systemet tillför därför en mycket bra överblick av företagets kostnadsutveckling. Denna typ av system missar dock andra viktiga faktorer som inte är finansiellt direkt mätbara. Moderna styrsystem som t.ex. BSC utesluter inte att budget används, vilket gör att användande företag fortfarande kan ha en stark kostnadskontroll. Skillnaden ligger istället i att BSC lyfter fram risker, möjligheter och mål på ett mätbart sätt, vilket även främjar utveckling av exempelvis kundrelationer eller kompetensnivå.

Dagligvaruhandelns roll är att förse marknaden med bra produkter och service till ändamålsenliga priser. Dagligvaruhandeln opererar på en idag allt mer konkurrensutsatt marknad. Detta har inneburit stora förändringar då marknaden i Sverige för endast ett tiotal år sedan bestod av ett fåtal aktörer. Den ökade konkurrensen på den nordiska dagligvarumarknaden är en följd av bl.a. Sveriges EU-inträde som inneburit att handeln har internationaliserats och har gått in i den globala konkurrenssituationen. Detta har lett till att kedjorna utvecklat diversifierade koncept men de har även blivit tvingade att pressa priserna (Supermarket nr 6-7, 2001).

1.3 Problemformulering

Hur ser ekonomistyrningen och verksamhetsstyrningen i den svenska dagligvaruhandeln ut idag? Vilka skillnader finns det mellan de olika aktörerna och vad beror skillnaderna på?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera ekonomi- och verksamhetsstyrningen i dagligvaruhandeln.

1.5 Definitioner och begrepp

<i>Detaljhandel</i>	det sista ledet i distributionskanalen från producent till slutlig konsument. (www.ne.se)
<i>Dagligvaruhandel</i>	med dagligvaruhandel avses företag som arbetar med försäljning av livsmedel och andra dagligvaror. (Konkurrensverket, 2002)
<i>Dagligvaror</i>	med dagligvaror menar vi förbrukningsartiklar som i allmänhet köps ofta och i små poster. Till dessa räknas, förutom livsmedel, tobaksvaror samt olika kemisk-tekniska artiklar.
<i>Dagligvarukedja, handelskedja</i>	aktörer som samarbetar inom ett verksamhetsfält för att sälja produkter direkt till slutkonsument.
<i>Dagligvarubranschen</i>	med dagligvarubranschen menar vi branschen för handel med dagligvaror
<i>Utländska lågprishandlare</i>	utländska företag som vill starta verksamhet på den svenska dagligvarumarknaden.

1.6 Uppsatsens disposition

Inledning I kapitel ett redogörs för uppsatsens bakgrund, vilken sedan blir utgångspunkt för problemdiskussion, problemformulering och syfte. Avslutningsvis presenteras viktiga definitioner och begrepp samt uppsatsens disposition.

Metod I Kapitel två skildras de grundläggande metodtekniker som använts för framtagningen av uppsatsen. Kapitlet avslutas med diskussion om tillförlitlighet och källkritik.

Dagligvaruhandeln
I kapitel tre framställs den svenska dagligvaruhandeln och de aktörer som vi har studerat. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av handelsverksamhet, detalj- och dagligvaruhandel. Därefter presenteras ingående fallföretagens och branschens historiska utveckling. Kapitlet avslutas med teorier om centralisering och decentralisering samt handelsverksamhetens ekonomistyrning.

Teori
I kapitel fyra presenteras den teori på området som vi kunnat knyta till den empiriska undersökningen och analysen. Kapitlet börjar med att beskriva styrning, ekonomistyrning och verksamhetsstyrning, vidare tar det upp ekonomistyrningsmodeller och dess innehåll. Kapitlet avslutas med en modell som författarna själva skapat för att använda som utgångspunkt för uppsatsens analys.

Empiri
I kapitel fem redogörs för en sammanställning av det data som samlats in. Fem dagligvaruhandelskedjor har undersökts genom intervjuer i två led. Datamaterialet är presenterat i fem delar med ett företag i varje del.

Analys I kapitel sex analyseras det empiriska materialet i två steg, i första steget analyseras materialet som helhet mot teorin i kapitel tre och fyra och i andra steget analyseras fall mot fall.

Resultat I kapitel sju redogör vi för uppsatsens resultat, därefter för vi en diskussion om studiens resultat och generaliseringsgrad. Avslutningsvis har vi tagit fram uppslag för framtida forskning.

2. Metod

Det här kapitlet skildrar de grundläggande metodtekniker som använts för framtagningen av uppsatsen. Kapitlet avslutas med diskussion om tillförlitlighet och källkritik.

Generellt inom forskningen syftar metod till läran om den procedur som används för att samla in, bearbeta, och sammanfatta information så att resultatet blir kunskap. Metod är en form av systematiskt arbetssätt som i forskningssammanhang används för att säkerställa att studien blivit framtagen på ett lämpligt sätt. Att en metod finns beskriven gör dock inte per automatik att studien blir tillförlitlig. Metoden ska istället vara så väl beskriven att läsaren själv kan bedöma om studien är genomförd på ett tillförlitligt sätt.

2.1 Undersökningsmetod

I grunden finns det två olika forskningsmetodiker att använda sig av, valet grundar sig i vad det är för undersökning som görs och hur djupgående den ska vara. Den konkreta utgångspunkten för metodiken i uppsatsen är därmed problemformuleringen. (Patel – Tebelius, 1994) De två forskningsmetodikerna är kvantitativ och kvalitativ metodik. I forskningsprojekt används oftast båda metoderna men den som används mest eller haft störst betydelse står som metod. Någon exakt gränsdragning mellan de båda metodikerna är svår att göra, generellt sett karakteriseras kvantitativ forskning av övergripande ofta numeriska resultat och kvalitativ forskning som oftast bygger på fallstudier kännetecknas av mer djupgående undersökning som bygger på att skapa förståelse (L-G Johansson, 2000).

I Kvalitativ forskningsmetodik används vanligtvis ett mindre antal respondenter. Intervjun innehåller inte några frågor med fasta svarsalternativ. Detta kan innebära problem för tillförlitligheten (reliabiliteten) då informationen tolkas av forskaren och dennes egna subjektiva bedömningar av samspelet som sker under intervjutillfället (M K Jensen, 1995). I en fallstudie är upplevelsen av hur en individ uppfattar verkligheten mer intressant än de mer generaliserande uppgifter man skulle ha fått ut av en kvantitativ undersökning. Kvalitativ undersökning bygger ofta på att skapa förståelse och se samband för att kunna kategorisera. (Bell, 1993)

I Kvantitativ forskningsmetod används ofta enkätundersökningar. Även vid muntliga intervjuer används fasta svarsalternativ. Denna metodik kräver att gruppen som undersöks representerar hela den population som undersökningen omfattar. Antalet respondenter måste också vara stort då detta ligger till grund för tillförlitligheten. Antalet styrs av vilken signifikansnivå undersökningen ska uppnå. (Körner & Wahlgren, 2000) Kvantitativ undersökning ställer även höga krav på validitet och reliabilitet. Reliabilitet är tillförlitligheten i undersökningen, att undersökningen skulle få samma utslag om den gjordes om flera gånger. Validitet är att undersökningen mäter de egenskaper som den syftar till att mäta. (Andersen, 1998)

Vi har valt den kvalitativa metodiken som utgångspunkt, detta för att få en djup kunskap och förståelse för varje företag och dess arbetssätt. Undersökningen kommer att innefatta två intervjuer på varje företag; en med ekonomiansvarig för kedjan och en med butikschef. En kvantitativ undersökning skulle inte ge oss tillräcklig insyn och förståelse för hur företagen

verkligen arbetar med verksamhetsstyrning. Resultatet av en kvantitativ undersökning skulle troligen mer spegla chefer och lednings vilja och vision till styrning snarare än den styrning som verkligen används.

2.1.1 Deduktivt eller induktivt

När en undersökning ska göras utgår den från ett problem eller en fråga, som ovan behandlats kan denna undersökning ske genom olika grundmetodiker. Båda dessa metodiker gör att resultat från undersökningen kommer fram. Dessa svar ska då tolkas till en slutledning: Ett alternativ är att man redan innan undersökningen kommer fram till att ett visst resultat bygger på vissa omständigheter som grundar sig på de teorier som presenterats i undersökning. Denna typ av slutledning kallas deduktion. I en deduktiv studie testas teorierna genom en empirisk studie. Ett alternativ är att istället utgå en enskild undersökning och försöka hitta och förstå samband ur undersökningens resultat, denna typ av slutledning kallas induktiv. Efter att en induktiv studie upprepats fler gånger med likartade resultat kan resultaten tolkas som en teori. (Andersen 1998)

Verksamhetsstyrning är väldigt komplext och det går därför inte att säga att en styrmetod är bättre än en annan utan att först ha gjort en grundläggande specifik undersökning av varje företag. Vi har därför valt induktiv metod som grund för slutledning då vi på förhand inte kan säga att en viss kombination av styrmetoder är den bästa. Vi har i studien tydliga drag från den deduktiva slutledningsmetoden, detta genom att vi använt en referensram som kunskapsbank för att bl. a. skapa frågeställningar och klassificera delar av materialet för att förenkla analysen.

2.2 Fallstudie

Vid kvalitativt upplagda undersökningar är fallstudien den vanligast förekommande metoden. Med fallstudie avses en empirisk undersökning som bygger på endast ett eller ett fåtal fall, som emellertid utforskas mera djupgående och i större utbredning. Fallstudier kan genomföras för olika ändamål. Om syftet med fallstudien är att formulera hypoteser kallas studien för explorativ, om man däremot vill exemplifiera och illustrera något är studien av beskrivande slag. På motsvarande sätt kan fallstudier användas till att pröva och utveckla teorier, dessa benämns till teoriprovande respektive teoriutvecklande fallstudier. (Lundahl & Skärvad, 1999)

Den främsta fördelen med en fallstudie är att man fördjupar sig i det som inträffar under verkliga omständigheter. En annan fördel är att man kan få en detaljerad inblick i själva processen då man genom det studerade fallet bekräftar att en händelse faktiskt finns eller att en angiven process fungerar i en organisation. (Wallén, 1993)

Undersökningen i denna studie baseras på fallstudiemetoden. Metoden lämpar sig för studien då vi ämnar göra en djupgående beskrivning och analys av ekonomistyrningen och verksamhetsstyrning i dagligvaruhandeln. Fallstudien är utförd på ett sådant sätt att den ska kunna användas i både beskrivande och teoriutvecklande syfte.

Undersökningar baserade på fallstudiemetoder karaktäriseras av få undersökningsenheter och många variabler. För att öka insikten om vad som sker inom organisationer är det vanligen nödvändigt att arbeta med flera variabler. Samtidigt innebär detta i de flesta fall att antalet undersökningsenheter måste minskas, delvis för att kunskapsmässigt kunna förstå all fakta delvis för att resursmässigt kunna hantera hela undersökningsprocessen. (Andersen, 1998)

Val av antalet fall är en fördelningsfråga mellan studiens bredd och dess djup. Ett enda fall ger bäst förutsättning för en djup studie, dock kan det föreligga risk att just det fallet är alltför situationsutmärkande för att vara av vikt under andra omständigheter. Att arbeta med flera fall kan däremot underlätta arbetsprocessen då det ger möjlighet till jämförelse. När det gäller vilka fall som ska studeras brukar ambitionen vara att studera ”typiska fall”, fall som i hög grad tycks vara representativa. Andra fall är sådana som är problematiska eller avvikande. (Lundahl & Skärvad, 1999)

I vår studie inom ekonomistyrning i dagligvaruhandeln har vi valt att rikta in oss på fem fallföretag (butikskedjor). Det empiriska materialet har vi samlat från två olika nivåer i företagen, butikschefer respektive regionchefer då vi har som intention att göra en djupgående studie. Vi anser att dagligvarubranschen är ett typiskt fall då den är så omfattande och berör oss alla. Vidare ser vi att den är extra intressant då förutsättningarna de senaste åren har förändrats till följd av nya aktörers inträde på marknaden.

2.3 Urvalsmetod

Att göra en studie innebär bland annat att samla information och berätta den vidare. Ur denna information måste ett urval göras pga att det inte är möjligt att i en rapport behandla en stor textmassa som skulle göra den svårläst och svårförståelig. En studie bygger ofta på ett flertal intervjuer, böcker och rapporter etc. men endast ett urval av detta berättas vidare i studien. (Thurén, 1990) För att begränsa fallstudien har vi valt att undersöka ett mindre antal butikskedjor, men som ändå har en större del av den marknad vi undersöker.

Vi har valt att undersöka ICA, Coop, Axfood som är de tre största aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden samt Netto och Lidl som representerar en ny typ av lågpriskedjor. Tillsammans står dessa fem aktörer för ca 92 procent av dagligvaruhandeln i Sverige. Ett alternativ för oss hade varit att inkludera andra kedjor, som Bergendahls i vårt urval. Vi anser dock att studien då hade blivit betydligt mer tidskrävande, särskilt i förhållande till vilket mervärde vi skulle få ut. Vi kunde också valt att ta in en annan typ av butikskoncept såsom Willys och City Gross, vi anser dock att detta inte hade tillfört något nytt för studien, utan att det endast hade givit en större bredd.

2.4 Datainsamling

Metoden för att samla in data kan delas in i primärdata och sekundärdata. Primärdata kallas den data som forskaren själv samlar in, s.k. förstahandsrapportering. Data som samlats in av andra personer kallas för sekundärdata, detta kan ses som andrahandsrapportering. (Andersen, 1998)

För att få en insikt i detaljhandeln och framförallt dagligvaruhandeln har samlat in information avseende branschens utveckling samt dess aktuella situation på den svenska marknaden. Efter att

ha studerat dagligvaruhandeln närmare och identifierat branschens viktigaste aktörer har vi gått över till att granska material om de tre stora handelskedjorna samt lågprishandlarna, dvs. våra fallföretag. Under tiden har vi också samlat in material om ekonomi/verksamhetsstyrning. All denna information består uteslutande av sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, branschtidningar, litteratur, rapporter från konkurrensverket, årsredovisningar, fallföretagens och andra branschorganisationers hemsidor samt tidigare forskning (uppsatser och avhandlingar).

Parallellt med sekundärdatainsamlingen har vi samlat in primärdata. Då studiens utgångspunkt är av kvalitativ metodik har vi även valt att samla in våra primärdata enligt kvalitativa datainsamlingsmetoden. Det empiriska materialet har vi samlat in genom personliga intervjuer och telefonintervjuer.

2.4.1 Intervjuer och dess genomförande

Datainsamling med hjälp av intervjuer sker genom att information hämtas in från intervjupersoner. Metoden går ut på att intervjuaren ställer frågor till eller för en dialog med intervjupersoner. Denna form av datainsamling anses vara outhärlig i de flesta utredningssammanhang, framförallt i fallstudier. Intervjuer kan göras i olika syftemål på olika tillvägagångssätt, varför det är av speciell vikt att förtydliga i varje enskild utredning vilken slags intervju som ska genomföras. (Lundahl och Skärvad, 1999)

Enligt Patel och Davidson (1994) måste två aspekter uppmärksammas när man arbetar med frågor för att samla in information. Dessa är grad av standardisering respektive grad av strukturering. (Patel och Davidson, 1994)

Intervjuer med hög grad av standardisering kännetecknas av att frågorna är identiska och ställs i exakt samma ordningsföljd till varje intervjuad person i undersökningen. Vid intervjuer med låg grad av standardisering kan man mera fritt välja såväl frågornas ordningsföljd som frågeformuleringen vilket gör att dessa typer av intervjuer anpassas mera efter situationen och är därmed mer flexibla. De standardiserade intervjuerna lämpar sig bäst vid kvantitativa undersökningar där syftet är att insamla hårda data. Icke standardiserade intervjuer används däremot då man vill samla in mjuka data om kvalitativa förhållanden och är således vanliga vid genomförande av kvalitativa undersökningar. (Lundahl och Skärvad, 1999)

På motsvarande sätt som vid standardisering kan intervjuerna delas in efter grad av strukturering. Enligt Denscombe (2000) karaktäriseras strukturerade intervjuer av undersökarens starka uppsikt över såväl frågornas som svarens utformning. Denna typ av intervjuer är mer lik ett frågeformulär där respondenten ges litet utrymme att svara på och där svarsalternativen är förutsägbara. Denna modell gör att insamlad data får en kvantitativ karaktär vars analys blir förhållandevis enkel. Ostrukturerade intervjuer går ut på att forskaren introducerar respondenten i ett ämne för att sedan låta denne fritt utveckla sina idéer och tankegångar. (Denscombe, 2000)

Ett mellanting av de ovannämnda metoderna är semistrukturerade intervjuer. Vid dessa typer av intervjuer är de ämnen som ska behandlas under intervjun bestämda på förhand. Forskaren är dock förberedd på att vara flexibel avseende ordningsföljden och respondenten ges utrymme för att utveckla sina åsikter. De semistrukturerade och ostrukturerade intervjuerna inbjuder därmed till mera djupgående undersökningar. (Ibid.)

Som tidigare nämnts, baseras denna undersökning på en fallstudie med insamling av kvalitativ data. Den intervjuemetod som är bäst lämpad för problemområdet är den semistrukturerade intervjun med låg grad av standardisering. Anledningen till detta är att vi i studien vill gå på djupet med ett fåtal intervjuer för att få en bättre förståelse för hur och varför varje företag arbetar som de gör.

Med utgångspunkt i vår teoretiska modell har vi skapat frågor som är relevanta för uppsatsens övergripande frågeställning och sammanställt dem i två frågeformulär/intervjuguider. Ett för ekonomiansvariga och ett för butikschefer. Dessa har vi valt att delge respondenterna i förväg av två anledningar, dels för att introducera intervjupersonen i de ämnen som vi avser behandla under intervjun dels för att minimera risken för intervjuer med okvalificerade personer och därmed insamling av ovidkommande information.

Intervjuerna har arrangerats genom att vi först har identifierat de personer som skulle intervjuas. Eftersom målet med studien är att undersöka ekonomi/verksamhetsstyrningen i respektive handelskedja och specifikt interaktionen mellan kedjan och butiken, har vi valt att göra utfrågningar om detta på både central nivå och butiksnivå. När det gäller intervjuer med representanter från butiker kändes det naturligt att vända sig till butikschefer/Vd då dessa bör ha bäst insikt över hur företagen styrs. För att få till stånd intervjuerna har vi först kontaktat en butik inom varje handelskedja. Detta har inte varit någon enkel process då de flesta butikschefer har varit upptagna och stressade och avböjt att ställa upp på en intervju. Nästa steg i undersökningsprocessen var att kontakta representanter på central nivå för respektive kedja. I detta led har vi valt att kontakta ekonomicheferna då vi anser att de bäst kan representera kedjans ekonomistyrning/verksamhetsstyrning.

Intervjulistan:

ICA

Butikschef/ägare för ICA Kvantum Limhamn, Sven Tyrberg
Affärscontroller för ICA Sverige AB, Erik Liljeström

Coop

Butikschef för Coop Extra Kävlinge, Magnus Björkman
Ekonomichef för Coop Sverige, Gunnar Bergkvist

Axfood

Butikschef/ägare för Hemhög i Tollarp, Paul Björk
Ekonomichef för Hemköpkedjan AB, Ola Helgesson

Netto

Butikschef för Netto Värnhem i Malmö, Simon Nilsson
Informationschef Lennart Dahlberg
Ekonomichef Netto Marknad, Måns Nimmo

Lidl

Butikschef för Lidl Knivgatan i Malmö, Jenny Andersson
Lidl på central nivå avböjde att ställa upp i sista stund trots att intervju från början var utlovad.

2.5 Tillförlitlighet

Objektivitet beskrivs ofta som synonymt med opartiskhet eller saklighet (Nordstedt, 1998). Det betyder således att tolka utan att låta sina egna värderingar och sin bakgrund påverka intaget av informationen. Att vara hundra procentigt objektiv menar vi därför vara omöjligt, allt man ser och upplever sätts i relation till vad man tidigare upplevt. Vi menar att det bästa sättet att hålla sig så objektiv som möjligt är att vara väl medveten om sin egen referensram. Tillförlitlighet eller reliabiliteten som den i forskningssammanhang vanligtvis kallas blir särskilt aktuell i en kvalitativ studie, detta då data från intervjuerna samlas in och tolkas utan fasta svarsalternativ och att datainsamlingen ofta sker via personliga intervjuer där stort utrymme för subjektiva tolkningar finns (Thurén 1990).

2.6 Källkritik

Ett problem i de flesta studier är att fastställa vad som faktiskt har inträffat. Då de flesta studier handlar om att jämföra empiriska resultat mot teoretiska begrepp är det av särskilt vikt att kritiskt granska alla källuppgifter som används för undersökningen. Med källkritik avses granskning av dokument i form av validitets- (giltighet) och reliabilitetsprövning (tillförlitlighet). Syftet är alltså att avgöra om en källa är valid, dvs. om källan mäter de egenskaper som den utger sig för att mäta, relevant, dvs. om den är viktig för frågeställningen, samt reliabel, dvs. om den inte innehåller systematiska fel. För att kunna bedöma källorna utifrån dessa förhållanden kan man använda sig av följande kriterier: samtidskrav, beroendekritik och äkthet. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001)

Med samtidskravet avses, enligt Thurén (1990), källans aktualitet eller den tid som det har gått från det att en händelse har inträffat till det att den har berättats. Ju längre tid det har gått desto större skäl finns det att tvivla på källans tillförlitlighet. Beroendekritik går ut på att granska källornas oberoende, dvs. att en källa är vad den utger sig för att vara. Äkthet handlar om källans trovärdighet. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001)

Insamlingen av sekundärdata har vi strävat efter att utföra enligt samtidskriteriet. För studien hade vi behov av material om ekonomistyrning, dagligvaruhandel samt handelns ekonomistyrning. Under sökprocessen fann vi att det finns ett stort urval dagsaktuell information om såväl ekonomistyrning som dagligvaruhandeln att tillgå. Framförallt är ekonomistyrningen ett välbehandlat ämne vilket även ökar sannolikheten för källornas oberoende och äkthet. När det gäller handelns ekonomistyrning har vi dock stött på problem då vi haft svårt att hitta litteratur om detta. Det är endast få författare som har skrivit om ämnet och en del av litteraturen är gammal.

Primärdata uppfyller samtidskravet i högsta grad då intervjuerna gjordes under april-maj 2006. En sak som man bör uppmärksamma när man gör intervjuer med personer med ledande ställning i en verksamhet är enligt Andersen (1998) att dessa har en tendens att omformulera ställda frågor och prata om det som ligger i deras intresse. Detta har vi försökt undvika genom att ställa följdfrågor samt skicka kompletterande frågor efter intervjuerna.

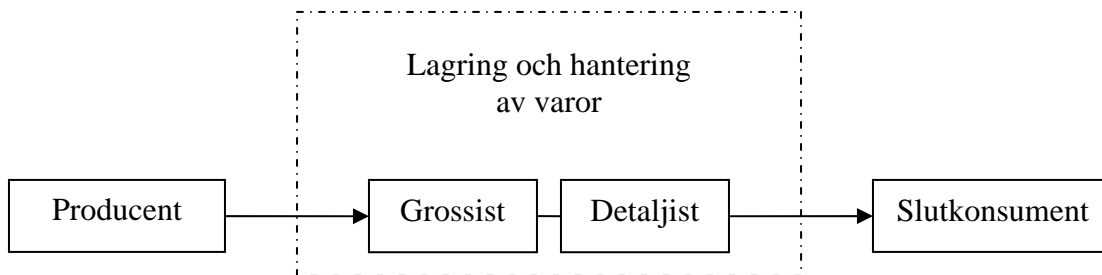
3. Dagligvaruhandeln

I kapitlet framställs den svenska dagligvarubranschen och de aktörer som vi har studerat. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av handelsverksamhet, detaljhandel och dagligvaruhandel. Därefter presenteras ingående fallföretagens och branschens historiska utveckling, organisation och struktur. Kapitlet avslutas med teorier om centralisering och decentralisering samt handelsverksamhetens ekonomistyrning.

3.1 Handelsverksamhet

Det som utmärker ett handelsföretag är föremedling av varor. Ett handelsföretags verksamhet kan sägas bestå av att köpa in varor från tillverkare, lagring av varorna och hantering för vidareförsäljning till slutkund. (Rock, 1988) En lämplig beskrivning av ett handelsföretag är således ett led i en distributionskedja som fungerar som en av flera länkar mellan producent och slutkonsument. Handelsföretag kan vidare delas in i två grupper. Den ena typen är grossistföretag som distribuerar varor i stor mängd till andra handelsföretag. Till den andra gruppen hör detaljister som huvudsakligen säljer varor till slutkunder. (Ax et. al, 2001)

Utifrån ovanstående resonemang om handelsföretag har vi vidareutvecklat en modell om handelns verksamhet:



Figur 1, Handelns verksamhet - modifierad(Rock, 1988, s. 16)

3.2 Detaljhandeln och dagligvaruhandeln

Med detaljhandel avses distribution genom försäljning av varor och tjänster till enskilda konsumenter och privata hushåll (Rock, 1988). Detaljhandeln består av all slags handel som sker via affärsliknande försäljningsställen. Det syftar följaktligen till försäljning direkt till konsument i form av att denne erhåller en köpt vara direkt i handen (www.detaljhandel.nu).

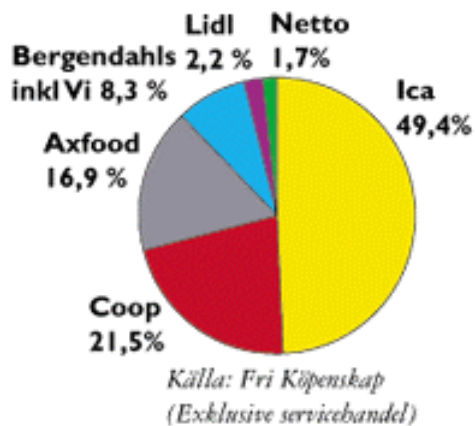
Detaljhandeln delas som regel in i specialvaror och dagligvaror. Med dagligvaror avses sådana produkter som konsumenterna köper in dagligen. Till dessa räknas framförallt livsmedel men även kemisk-tekniska produkter, tobak, blommor och tidningar. De sistnämnda räknas till dagligvaror mestadels pga. att de under lång tid har funnits med i butikernas sortiment. Specialvaror eller sällanköpsvaror, som de även kallas, innefattar alla oätbara produkter bortsett

från de grupper som räknas till dagligvaror. Dessa kan vidare delas in i hemartiklar, konfektion och fritidsvaror. (Rock, 1988)

3.3 Den svenska dagligvaruhandeln

Den svenska dagligvaruhandeln domineras av tre rikstäckande aktörer; ICA, Coop och Axfood. Organisatoriskt är dessa uppbyggda på olika sätt. ICA är strukturerad som en frivillig kedja och är en sammansättning av helt eller delvis självägda bolag. Coop verkar genom konsumentföreningar medan Axfood består av egna butiker. Utöver dessa aktörer finns även andra kedjor som dock innehar förhållandevis låga marknadsandelar. Av dessa kan nämnas BergendahlsGruppen som figurerar främst i södra Sverige samt de utländska lågpriskedjorna Lidl och Netto som för en kort tid sedan slagit sig in sig på den svenska marknaden. (Konkurrensverket, 2002)

Nedanstående diagram åskådliggör de olika aktörernas marknadsandelar:



Figur 2, Diagram över dagligvarukedjornas marknadsandelar jan – april 2006 (www.dlf.se)

3.3.1 ICA

Dagens ICA har sitt ursprung i Hakonbolaget, startad av Hakon Swenson 1917. Syftet var att skapa ett bolag bestående av enskilda handlare med egna butiker som skulle slås samman i inköpscentraler. Handlarna skulle samarbeta om inköp från leverantörer, marknadsföring samt butiksetableringar. Genom detta samarbete skulle man nå upp till stordriftsfördelar. Genom olika inköpscentralers samverkan bildades, år 1938, ICA AB och två år senare ICA-handlarnas medlemsorganisation, ICA Förbundet. Under 1960-talet passerade ICA konsumentkooperationens försäljningssiffror i detaljhandeln. Framgångarna berodde dels på butiksetablering bland många nybyggda områden men även på att bolaget började ge ut gemensamma annonsblad innehållande extrapriser. År 1972 organiserades ICA i tre regionföretag; ICA Hakon, ICA Eol och ICA Essve. (www.ica.se)

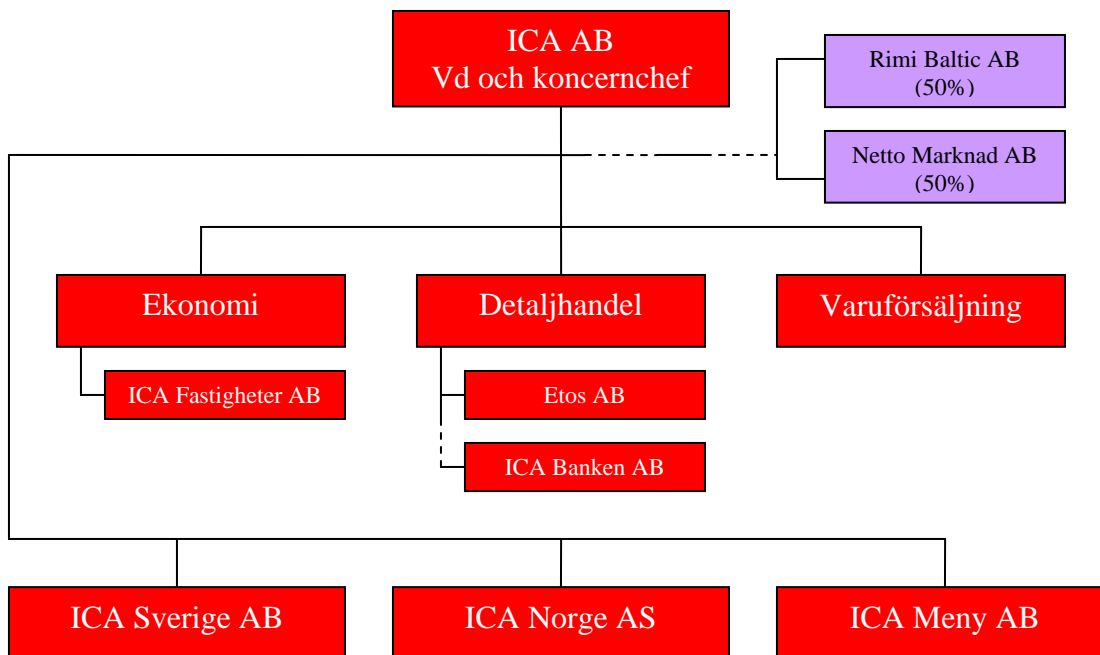
Under 1980-talet förvärvade ICA ett antal företag i ett försök att utöka verksamheten. Av de företag som köptes fanns det även sådana som inte var inriktade på dagligvaror t.ex. Lindex (kläder) och Ellos (postorder). Alla dessa såldes dock redan under 1990-talet då företaget genomförde flera organisationsförändringar och återgick till den ursprungliga idén att sälja

livsmedel. (Ibid.) Organisatoriskt ändrade ICA koncernbildningen till fyra huvudbolag och det gemensamma moderbolaget ICA Handlarnas AB. Bolagets struktur ändrades igen två år senare i ett moderbolag med två huvudbolag: ICA Partihandel och ICA Detaljhandel. Vid samma tillfälle tilldelades ansvar för varje funktion. År 1995 omorganiserades ICA än en gång och de två huvudbolagen gick upp i moderbolaget. (Konkurrensverket, 2002)

I samma veva som organisationsförändringarna ägde rum, blev ICA delägare i norska Hakon Gruppen. 1998 togs beslut om en sammanslagning mellan ICA Handlarnas AB och Hakon Gruppen till ett gemensamt bolag, ICA AB. ICA Handlarnas AB ägdes tidigare av ICA Förbundet medan Hakon Gruppen ägdes av Canica AS. Efter sammanslagningen blev dessa två största respektive näst största ägare i moderbolaget vilket innebar att ICA-köpmännen inte längre var enskilda ägare av sin inköpsorganisation. Det nya moderbolaget ingick avtal med Statoil under 1999 om ett gemensamt ägande och drift av 1500 bensinstationer i Sverige, Danmark och Norge.

Den ägarmässigt största förändringen skedde år 2000 då holländska dagligvarukoncernen Royal Ahold köpte 50 % av ICA AB. Detta resulterade i att ett nytt bolag, ICA Ahold AB, bildades. Det nya bolaget ägs till hälften av Royal Ahold . Övriga ägare är ICA Förbundet Invest med 30 % samt Canica AS med 20 %. År 2001 ingick ICA Ahold AB ett joint venture med Dansk Supermarked (ägare av lågpriskedjan Netto) om att etablera Netto butiker i Sverige. (www.ica.se)

ICA AB består idag av sex helägda bolag (ICA Sverige, ICA Norge, ICA Meny, Etos, ICA Banken samt ICA Fastigheter) och två delägda bolag (Rimi Baltic och Netto). ICA Sverige AB och ICA Norge AS är detaljhandelsföretag som arbetar huvudsakligen med försäljning och etablering. ICA Sverige agerar som huvudleverantör åt privatägda ICA handlarna. ICA Norge drivs som franchise eller egna butiker. ICA Meny levererar mat, dryck och köksutrustning till restauranger och servicehandel. (ICA:s verksamhetsberättelse, 2005) I början av 2006 har det dock inom ICA tagits beslut att sälja ICA Meny. (www.ica.se) De delägda bolagen består av Rimi Baltic, en modern livsmedelskedja i Baltikum, och Netto, som är en dansk lågpriskedja. (ICAs verksamhetsberättelse, 2005)



Figur 3, ICAs organisationsschema (ICAs verksamhetsberättelse, 2005, s. 1)

ICA butikerna är klassificerade efter storlek, omsättning, sortiment och geografisk placering. Butiksgrupperna är följande (www.ica.se):

- ICA Nära; små matbutiker med anpassat sortiment och god kundbetjäning.
- ICA Supermarket; bostadsnära butiker med hög service och stort färskvarusortiment där kunderna kan inhandla merparten av sina dagligvaror.
- ICA Kvantum; större butiker med brett sortiment som ofta är belägna i utkanten av städer och därför kan erbjuda, goda parkeringsmöjligheter. Förutom mat säljs även hälsovård- och skönhetsprodukter.
- ICA Maxi; stormarknader, oftast belägna i utkanten av städer, som även säljer specialvaror.

3.3.2 Coop, Konsument Förbundet och Konsumentkooperationen

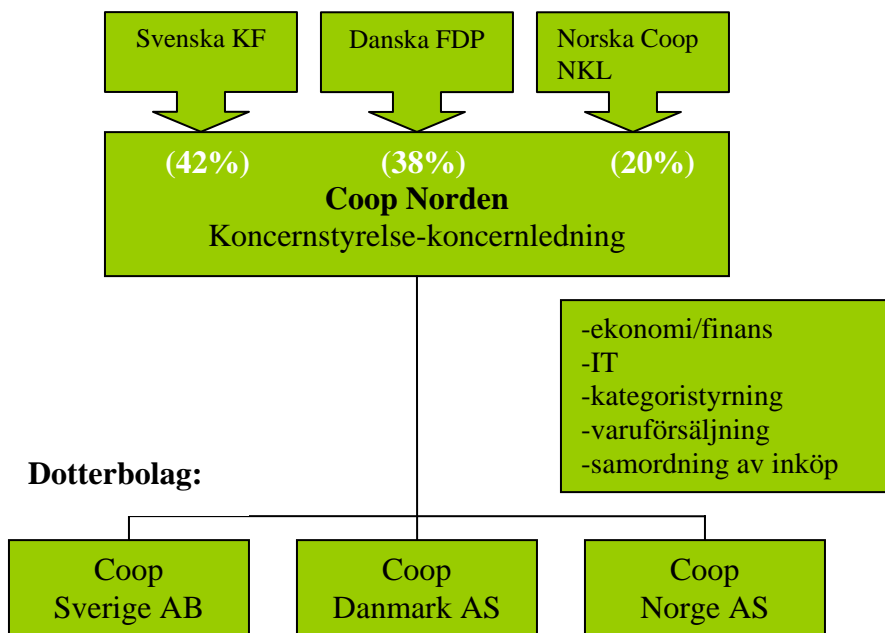
Kooperativa Förbundet (KF) består idag av drygt 60 konsumentföreningar och har mer än 3 miljoner medlemmar. KFs verksamhet delas in i två delar; KF agerar som förbund för konsumentföreningarna samt driver helägda dotterbolag och Coop Norden som ägs till 42 %. KFs mål är att, genom sin funktion som ägare och förbund, bidra till dagligvaruhandelns utveckling. (KFs årsredovisning, 2005)

KFs och Konsumentkooperationens historia sträcker sig ända till 1800-talet då olika föreningar

började samarbeta. Till mitten av 1900-talet har nära 800 konsumentföreningar anslutit sig till KF. Utöver försäljning av dagligvaror ägde organisationerna vid den här tidpunkten även stora industrier. Tiden därefter har i stort sett präglats av minskning i antal föreningar, främst till följd av sammanslagningar. Samtidigt som föreningarna blev färre utvecklades dagligvaruhandeln inom organisationens varuhus och stormarknader. (Konkurrensverket, 2002)

Under 1990-talet startades Kooperativa Detaljhandelsgruppen (KDAB) som stod för hälften av konsumentkooperationens försäljning. Inom KDAB lanserades sex olika dagligvaruhandelskoncept; Konsum, Domus, Obs Stormarknader, Servus, Närköp och Fakta lågprisbutiker. Mellan 1993 och 1994 omorganiserades dagligvaruverksamheten i Gröna Konsum, Obs, B&W samt lågpriskoncepten Prix och Fakta. År 2001 grundades bolaget Coop Norden genom samarbete mellan konsumentkooperationerna i Sverige, Danmark och Norge. (Ibid.)

Coop Norden AB ingår i en dagligvarukoncern som ägs av svenska KF, danska FDB samt Norska Coop NKL. I Coop Norden ingår vidare tre dotterbolag; Coop Sverige AB, Coop Danmark AS samt Coop Norge AS. Var och en av dessa bedriver egna butikskedjor. (www.coopnorden.se)



Figur 4, Coops organisationsschema (Konkurrensverket, 2002, s.30)

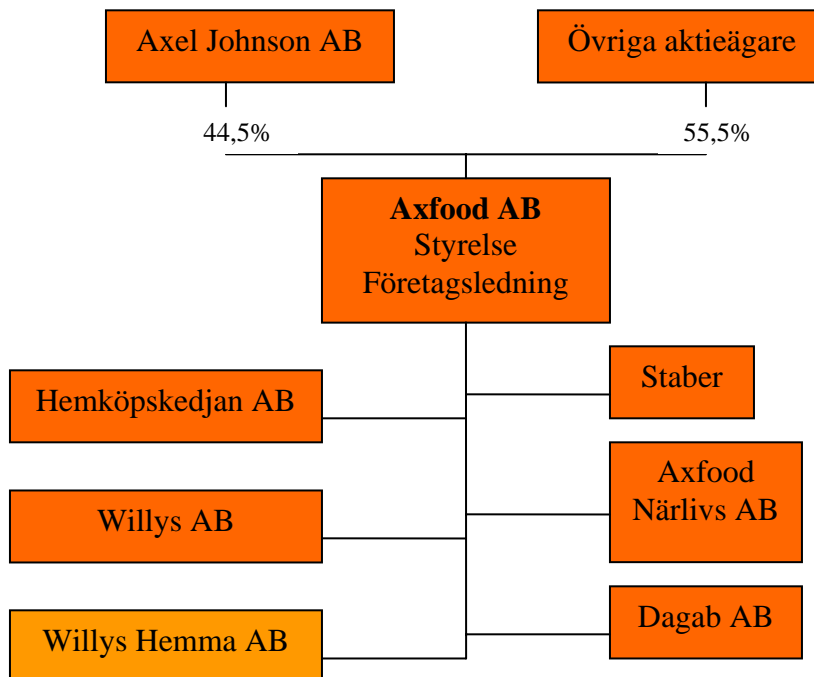
I och med grundandet av Coop Norden har bolaget KDAB ombildats till Coop Sverige AB. Coop Sverige står för ungefär 60 procent av den konsumentkooperativa dagligvaruhandeln i Sverige och bedriver verksamhet genom fyra olika butikskedjor; Coop Forum, Coop Extra, Coop Konsum och Coop Nära. (www.coop.se)

Coop butikerna klassificeras efter omsättning och är grupperade enligt följande (Ibid.):

- Coop Nära; mindre närbutiker med relativt brett sortiment.
- Coop Konsum; större butiker med brett färskvarusortiment. Är oftast belägna i bostadsnära områden med goda parkeringsmöjligheter.
- Coop Extra; större butiker med brett färskvarusortiment och god service. Är oftast belägna i bostadsnära områden med goda parkeringsmöjligheter.
- Coop Forum; stormarknader med generösa öppettider, goda parkeringsmöjligheter brett sortiment av såväl dagligvaror som specialvaror och elektronik.

3.3.3 Axfood

Axfood AB är idag ett av Nordens största börsnoterade företag inom dagligvarubranschen (Konkurrensverket, 2005). Bolagets största delägare, med 44,5 %, är Axel Johnson AB som i sin tur ägs av Antonia Ax:son med familj. Axfoods verksamhet består av dagligvaruhandel inom detalj och partihandelsledet. Partihandel drivs genom Axfood Närlivs AB och Dagab AB och detaljhandel genom kedjorna Willys, Willys hemma och Hemköp. Dessutom samarbetar Axfood genom avtal med ett stort antal handlarägda butiker, detta främst inom Willys och Hemköpkedjan men även under andra varumärken såsom Tempo. (Axfoods årsredovisning, 2005)



Figur 5, Axfoods organisationsstruktur - modifierad (Konkurrensverket, 2002, s.34)

Axfood AB grundades så sent som år 2000, av Axel Johnson Gruppen, efter sammanslagning av D&D Dagligvaror och Hemköp samt genom förvärv av Sparkonceptet. Bakgrunden till bolagets bildande är att Axel Johnson AB tog beslut om att medverka i konsolideringen av den nordiska och svenska dagligvarumarknaden. (www.axfood.se)

Redan år 2001 etablerade bolaget en ny butikskedja, Willys, och nästkommande år utökades detta butikskoncept genom lanseringen av Willys hemma butikerna. Emellertid har Spar konceptet, framförallt butikerna i Finland, haft en turbulent ekonomisk utveckling till följd av dåligt resultat och ökad konkurrens. Under 2004 har Spar- och Hemköpkedjorna sammanslagits, för att under år 2005 konvertera alla Spar butiker till Hemköpbutiker. (Ibid.)

Inom Axfoods Detaljhandel finns det idag tre butikskedjor; Hemköp, Willys samt Willys hemma. (Ibid.)

- Hemköp; fullservicebutiker med brett färskvarusortiment.
- Willys; stora butiker med brett sortiment, väl tilltagen parkering och låga priser.
- Willys hemma; mindre bostadsnära butiker med relativt brett sortiment.

3.3.4 Netto

Netto ägs i grunden av det danska företaget Dansk Supermarked Gruppen A/S som i nästa led ägs av A.P. Möller-Maersk Gruppen. Den svenska etableringen är dock gjord i ett joint venture koncept tillsammans med Ica där parterna äger 50 % vardera. Nettos första butik öppnades i Danmark 1981, vidare följde etableringar Tyskland, England och Polen under 1990-talet, 2001 öppnades första butiken i Sverige. (www.netto.se)

Nettos centrallager är beläget i södra Sverige med huvudkontor i Falkenberg. Under 2004 bedrev Netto ca 800 butiker i fem länder. I Sverige har Netto en marknadsandel på ca 1.7 procent. (Ibid.)

Nettos koncept är att erbjuda produkter till lågt pris men med hög kvalitet. Detta görs genom ett sortiment som består till 50 % av kända varumärken och 50 % egna varumärken. Grunden för de låga priserna är; stora inköp, låga marginaler, mindre sortiment och 100 % självservice för kunderna i butikerna. Sortimentet består av ca 1000 artiklar fördelat på kampanjartiklar och fast sortiment, sortimentet täcker enligt netto själva 90 % av den genomsnittliga konsumentens dagliga livsmedelsförbrukning. (Ibid.)

För att kontrollera sina uppsatta pris- och konkurrensmål görs löpande undersökningar av konkurrenternas priser och varukvaliteter. Marknadsföringen sker främst genom flygblad till hushåll i närliggande områden, viss lokal marknadsföring sker också genom dagspress och radio. Netto säger sig se medarbetarna som sin viktigaste resurs, då särskilt personal i ledande positioner. Netto säger sig använda den senaste IT-teknologin i butikerna för att vara så tidseffektiva som möjligt och därmed ha mer tid över för kunderna. (Ibid.)

3.3.5 Lidl

Lidl ägs av den tyska företagsgruppen Schwartz. Den svenska etableringen är gjord genom kommanditbolag. Den första Lidlbutiken öppnade under 1970-talet i Tyskland och den internationella expansionen började under 1990-talet. Under 2003 öppnades den första butiken i

Sverige lokaliserad i Malmö. (www.lidl.se)

Lidls koncept bygger på enkelhet kvalitet och lågt pris. Priserna hålls nere genom ständig kostnadsbevakning, små marginaler och stora inköp. Varumärkena som finns i de svenska butikerna är inte särskilt välkända i Sverige. Sortimentet består av ca 1200 artiklar. Marknadsföringen sker främst genom flygblad till hushåll i närliggande områden. (Ibid.)

Lidl säger att de omger sig med starka medarbetare för att säkra avdelningens ställföreträdare. I butikerna använder sig Lidl inte av någon form av automatiskt ordersystem, butikschefen ansvarar istället för att lagret ligger på en optimal nivå. (Ibid.)

3.4 Dagligvaruhandelns utveckling

Senare års förändringar har påverkat dagligvaruhandeln avseende såväl ägarförhållanden som organisationsstruktur. Dessa förändringar har inneburit en allt högre grad av centralisering av dagligvaruhandlarnas verksamhet. En effekt av den pågående centraliseringen är att de enskilda butikernas marknadsbeteende har flyttats till ett centralt organ inom respektive handelsblock. Detta leder till begränsade möjligheter för de enskilda butikerna att påverka sitt sortiment. På motsvarande sätt koncentreras förhållandet till leverantörer till ett fåtal personer inom respektive kedja, vilket gör det svårt för leverantörerna att sälja direkt till butiker. (Konkurrensverket, 2005)

Enligt Ossiansson (1997) kan dagligvaruhandlarna, med hjälp av koncentrerade organisationer, nå upp till finansiella skal- och stordriftsfördelar. Samtidigt som de stora aktörerna har sökt stärka sin position inom branschen har en ny typ av lågprishandel, s.k. "Hard discount", trätt in på den svenska marknaden. De utländska kedjorna Lidl och Netto har skärpt konkurrensen och bidragit till att övriga kedjor satsar mer på att pressa priserna (Konkurrensverket, 2005). Under 2005 är det endast ICA av de stora aktörerna i dagligvaruhandeln som har ökat sin försäljning betydligt. Även de båda lågprisbutikerna har ökat kraftigt, Lidl och Netto har haft en uppgång på 85 respektive 70 procent (www.di.se).

Den ekonomiska frågan har debatterats de senaste åren, såväl i media som i samhället, till följd av ekonomins internationalisering (globalisering av marknader), den snabba teknologiska utvecklingen, lågkonjunktur och obalans i statsekonomin. Dessa faktorer har berört både offentliga verksamheter och privata företag. Idag möter många företag en ökad konkurrens och därmed allt hårdare finansiella villkor vilket gör att kraven för att kunna överleva ökar. (Ax et. al, 2001)

Förevarande handelsstruktur jämte plan- och bygglagen (PBL) har ansetts fungera som hinder för nya aktörer att träda in på den svenska dagligvarumarknaden. Av den anledningen har utländska aktörer, som tidigare etablerat sig, gjort det i samverkan med någon av de tre stora aktörerna. Exempelvis har holländska Royal Ahold gått in som delägare i ICA, Coop har inlett ett nordiskt samarbete med Coop Norden medan Axfoodgruppen har ökat integreringen av parti- och detaljhandelsföretag och etablerat sig i Finland. ICA har dessutom inlett ett samarbete med Dansk Supermarked som innehar lågpriskedjan Netto. Det är endast tyska Lidl som har sökt tillstånd direkt hos kommunerna för etablering av dagligvarubutiker i Sverige. (Konkurrensverket, 2002)

Dagligvarumarknaden blir alltmer konkurrensutsatt och aktörerna strävar därför allt hårdare efter

att hitta sin egen nisch och målgrupp för att undvika ytterligare prispress. Den svenska dagligvaruhandelsmarknaden hade tidigare starka drag av att vara en oligopolmarknad där de tre stora aktörerna kunde koncentrera sig endast på inbördes konkurrens, denna bild suddas nu ut allt mer efter hand som nya aktörer träder in. Hoten från nya inträdare har lett till att högre krav ställs på driften av både organisationen som helhet men även för varje enstaka butik. (Supermarket nr 6-7, 2001)

3.5 Omgivning

Ett företags omgivning kan sägas bestå av den marknad som företaget verkar på. Det finns olika sätt att se på hur denna omgivning är uppbyggd. Enligt Michael Porter, förespråkare för "Industrial Organization" (IO) synsättet, kan ett företags omvärld definieras med utgångspunkt i den produkt som företaget säljer. Varje produkt påträffas i en bransch bestående av fem olika krafter; leverantörmakt, kundmakt, hot från potentiella inträdare, hot från substitut och konkurrens mellan befintliga aktörer. Varje företag måste positionera sig i branschen för att kunna uppnå långsiktig lönsamhet. För att finna sin position måste företaget göra diverse strategiska val. (Lindvall, 2001)

3.6 Centraliserat och decentraliserat beslutsfattande

Utgångspunkten för ekonomisk styrning i ett företag är fastställda ekonomiska mål. Det innebär att bestämda krav ställs på olika enheter inom företaget. I enlighet med detta ges enheternas chefer rimligt stor frihet att uppnå dessa mål. För varje enhet begränsas friheten av arbetsuppgifternas omfattning för att undvika enheternas överträdelser på varandras territorier. Friheten brukar även begränsas av företagsledningens krav på produkt, service och kvalitet, detta för att verksamheten skall kunna utvecklas i tilltänkt riktning. Att enheterna arbetar efter uppställda ramar och uppfyller de uppställda kraven är viktigt för företagets existens. Om produkter, servicen och kvalitén inte håller måttet kan företaget skadas såväl ekonomiskt som anseendemässigt. (Bergström, 2003)

Beslutsfattande inom organisationer kan delas in i två nivåer beroende på var besluten tas och vilka behörigheter det finns inom organisationen. Då besluten tas längst upp i organisationen talar man om centraliserat beslutsfattande. När beslutsfattandet delegeras till lägre nivåer i organisationen kallas beslutsfattandet för decentraliserat. (Södergren, 1992)

3.7 Handelns ekonomistyrning

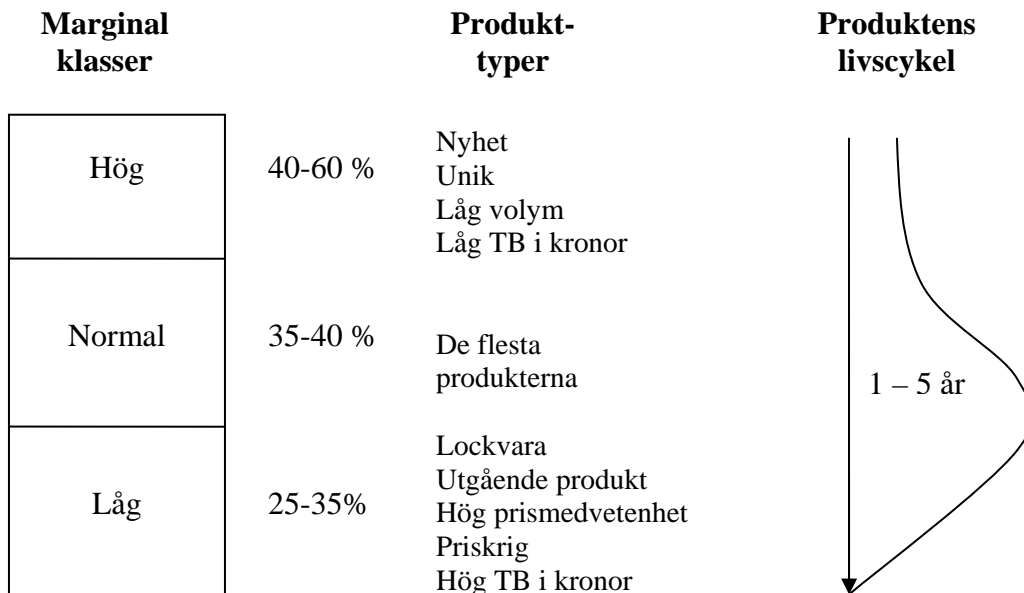
Kravet på information anses vara den viktigaste beståndsdel för att kunna åstadkomma en styrning på ett avsett sätt. Detta gäller såväl historisk som framåtriktad information. Det system som förser styrningen med information om företagets ekonomi kallas för företagets ekonomisystem. I detta system ingår olika instrument som budgetering, kalkylering och redovisning. Traditionellt har dessa system oftast hållits isär inom handeln vilket har gjort att styrningen har blivit lidande i brist på samordning. I takt med samhällsutvecklingen har man även inom handeln sökt integrera dessa system till syfte att öka informationsvärdet och skapa bättre underlag för styrningen. (Rock, 1998)

Ett handelsföretags främsta intäktskälla är försäljning av varor och tjänster. Andra intäkter som

bidrag, räntor och provisioner förefaller i mindre grad. När det gäller kostnader så är dessa betydligt fler än intäkterna hos handelsföretagen. De största kostnadsposterna är varuinköp, lokal, arbetskraft, transport, inventarier avskrivningar och administration. (Rock, 1988)

Den främsta målsättningen inom handeln är att köpa in varor så billigt som möjligt för att sälja de till bästa marknadsanpassade försäljningspris. Försäljningspriset baseras på inköpspriset och ett pålägg. Pålägget är det belopp som läggs på inköpspriset för att täcka företagets övriga kostnader och ge utrymme för en vinst. Det som sedan blir kvar av försäljningspriset efter att kostnaderna har dragits av, kallas för marginal. Marginalen kan uttryckas i procent eller kronor och ören och bestäms efter typ av produkt eller produktgrupp. (Ibid.)

Traditionellt sett har varupriset räknats som det vanligaste konkurrensmedlet inom handeln. På senare år har dock handelsföretagen gått över till en mer konkurrensanpassad prispolicy som innebär att varje vara ska bära sina egna kostnader och dessutom ge en rimlig vinst. I nedanstående modell illustreras hur marginalerna för produkter räknas fram inom dagligvaruhandeln. (Ibid.)



Figur 6, Principer för priskalkylering med olika "marginalsegment" (Rock, 1988; s.50)

Utmärkande för handelsföretag är att det inte går att bärga stor vinst på varje enskild affär. Istället byggs företagets ekonomi på ett stort antal transaktioner. En viktig egenskap för denna typ av företag är sålunda att bevara försäljningsvolymen med oförändrad marginal.(Ramberg, 2001)

Ekonomisk fokus i handelsföretag kan generellt sägas ligga på varuförsäljning och varukostnad. Hos dagligvaruhandelsföretagen är varuförsäljning den främsta, i vissa fall även den enda, intäktskällan. Kostnaden för varor är rörlig varför verksamhetens intäkter måste överstiga denna med en marginal som minst täcker övriga kostnader för att företaget ska kunna gå med vinst. Den delen som blir över kallas för bruttovinst och definieras enligt följande: (Rock, 1998)

Bruttovinst = Varuförsäljning – Varukostnad (Rock, 1998, s.)

Bruttovinsten påverkas av ett antal olika faktorer varför den inte kan mätas enskilt för varje vara utan kan fastställas först i samband med årsbokslutet. En del av dessa faktorer ingår i företagets strategi medan andra ligger helt utom företagets kontroll. Ett exempel på sådana faktorer som ingår i företagets strategi är försäljning av kampanjvaror. Med detta menas att företaget gör tillfälliga sänkningar av bruttovinsten på en utvald produkt för att öka försäljningen av densamma. Kampanjer kan även användas till att locka kunder till en butik för att köpa andra varor som har högre bruttovinst än just kampanjvaran. Ett annat växande problem inom handeln som påverkar bruttovinsten i hög grad är svinn. Men detta menas att varor kommer bort, genom snatteri och stölder, utan att ha gett företaget några intäkter. (Ibid.)

Bruttovinsten är viktig för att bestämma och följa utfallet av ett handelsföretags verksamhet. I många företag är bruttomarginalen än viktigare än bruttovinsten. Bruttomarginalen mäter intäktens vinstandel i procent och erhålls genom att relatera bruttovinsten till intäkterna. (Ax et. al, 2001) Bruttomarginalens definition är:

Bruttomarginal = Bruttovinst / Intäkt (Ibid., s. 544)

Omsättningen, som står för det sammanlagda värdet av ett företags försäljning under en viss period, är viktig för alla företag. Ett viktigt mål är att öka omsättningen för varje år. För att mäta ett företags effektivitet använder man sig av omsättningshastighet. Omsättningshastigheten är ett mått som mäter hur effektivt företaget utnyttjar sina resurser i form av tillgångar och lager. (Rock, 1998) Formlerna för dessa nyckeltal är:

Tillg. Omsättningshastighet = Omsättning / Genomsnittliga tillgångar (Ibid., s. 97)

Lageromsättningshastighet = Omsättning / Genomsnittlig lager (Ibid., s. 97)

Efter varukostnaden är personalkostnaden den största kostnaden inom dagligvarubranschen. Av den anledningen används nyckeltalen omsättning per anställd och personalkostnader i relation till omsättning i stor utsträckning. (Ramberg, 2001)

Ovan har vi presenterat ett antal nyckeltal som tycks vara av betydelse inom dagligvaruhandeln i förhållande till andra branscher. Vi menar inte att andra nyckeltal saknar betydelse utan vi har koncentrerat oss på de nyckeltal som är specifika för dagligvarubranschen.

4. Teori

I det här kapitlet presenteras den teori på området som vi kunnat knyta till den empiriska undersökningen och analysen. Kapitlet börjar med att beskriva styrning, ekonomistyrning och verksamhetsstyrning, vidare tar det upp ekonomistyrningsmodeller och dess innehåll. Kapitlet avslutas med en modell som författarna själva skapat för att använda som utgångspunkt för uppsatsens analys.

Styrningens roll har förändrats avsevärt över tiden. Traditionellt har ekonomistyrningen kopplats samman med formella styrsystem som budgetering, produktkalkylering och internredovisning. Den traditionella ekonomistyrningen har fått utstå mycket kritik på senare år, inte minst pga. dess enkelriktade fokusering på finansiella mål. Kritikerna påstår att värdet av de ”traditionella” styrmedlen har minskat eftersom dessa inte har adapterats till förändringar av verksamheten. (Johansson, 1998/1999)

4.1 Styrning

Vad innebär styrning?

Begreppet styrning står för olika typer av åtgärder som riktar sig till att nå en verksamhets fastställda mål. (Samuelson, 2001) Styrning kan ses som det arbete som ledningen utför för att få alla i organisationen att arbeta mot samma mål, dvs. implementera organisationens strategi. Styrprocessen består av ett antal olika aktiviteter som bl.a. innebär planering, samordning, kommunikation, utvärdering och beslutsfattande. (Anthony och Govindarajan, 2003) Enligt Lindvall (2001) är ett företags styrning i högsta grad beroende av dess omgivning. Eftersom alla organisationer är olika och verkar i olika miljöer, måste strategi, organisationsstruktur och styrsystem kopplas samman med omgivningen för att åstadkomma en fungerande styrning. I boken ”ekonomisk styrning” definierar Bergstrand (2003) styrning enligt följande:

”Att leda företag är att skapa styrsystem så att ambitiösa medarbetare löser rätt problem med rätt mål för ögonen.” (Bergstrand, 2003).

Hur har styrningen utvecklats?

Sedvanligt har företagen styrts utan att styrsystemets utformning har utvecklats i så stor utsträckning. I synnerhet i mindre företag är styrningen eftersatt och det är ofta ledningen som sätter spelreglerna för den framtida verksamheten. (Bergstrand, 2003) En sådan styrning kallas för direktstyrning eller detaljstyrning (Lindvall, 2001). Direktstyrning kan vara framgångsrik om företaget har en yrkesskicklig chef som är detaljkunnig och kan behärska alla problem. Förvisso fungerar detta främst i små företag men direktstyrning kan även användas i större företag där företagsledaren har grundat verksamheten och har detaljkännedom om alla arbetsuppgifter. (Bergstrand, 2003)

När företaget expanderar nås vanligtvis en fas där detaljstyrning inte längre anses vara tillfredsställande som styrmetod. Det blir svårare för företagsledaren att kontrollera allt som sker i organisationen och ha samma nära relation till de anställda. Det nya tillståndet leder till att

direktstyrning byts ut mot programstyrning. Programstyrningsmetoden kan ses som en påbyggnad av direktstyrning där styrproblemen löses på liknande sätt fast i större skala. Skillnaden är att programstyrning använder skriftliga direktiv istället för muntliga direktiv. Kontrollen sker med hjälp av indirekta metoder såsom avancerad kvalitetskontroll, budgetuppföljning och redovisningsrevision. (Ibid.) Detta går ut på att företagsledaren i samråd med specialiserade staber planlägger företagets framtida ageranden (Samuelson, 2001). Programstyrning kan dock uppfattas som byråkratisk då det oftast uppstår stora klyftor mellan staberna och övrig personal. (Bergstrand, 2003)

Såväl direktstyrning som programstyrning förutsätter att det finns någon annan i organisationen som vet bäst. I ständigt växande företag blir det självfallet svårare att centralt ha uppsikt över allting. Därutöver spelar andra omsändigheter stor roll avseende hur företagen kan styras. Samhället utvecklas i en allt snabbare takt och är på väg att bli mera komplext liksom ekonomiska effekter av företagets handlande. En annan medverkande kraft är medarbetarnas snabba kunskapsförbättring samtidigt som stabernas uppgift, att skriva rätta styrinstruktioner, blir allt svårare. (Ibid.) Till följd av detta eftersträvas en mera resultatorienterad styrning och målstyrda grupper (Lindvall, 2001). För att komplettera eller ersätta programstyrning används målstyrning (Bergstrand, 2003). Enligt Samuelson (2001) karaktäriseras målstyrning av överordnade fastställda mål där medarbetarna har större frihet att planera och utföra sitt arbete. Denna styrmetod kan användas i många andra sammanhang än organisatoriska, t.ex. brukar idrottsföreningar arbeta med målstyrning. När det gäller företagen är målen ofta av ekonomisk art, vilket gör att styrsystemet utformas till att behandla den specifika form av målstyrning som räknas till ekonomisk styrning. (Bergstrand 2006)

4.1.1 Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning

Vad innebär ekonomistyrning?

Själva begreppet ekonomistyrning har inte någon entydig definition. De författare som använder begreppet i litteraturen brukar ge en förklaring av begreppet och har olika varianter på vad det innebär. Enligt Samuelson (2001) använder sig ett företag av ekonomistyrning då dess mål är av finansiell karaktär, t.ex. lönsamhet eller omsättning, eller av redovisningskaraktär, såsom räntabilitet. Enligt Kullvén (2001) måste man betrakta själva styrprocessen för att begripa vad ekonomisk styrning innebär. Kullvén beskriver en process som en kedja av aktiviteter som genomförs med ett tydligt ändamål. Ekonomisk styrning definierar författaren enligt följande:

”Ekonomisk styrning kan sägas innebära processen att identifiera, mäta och kommunicera värdefull ekonomisk information som möjliggör välgrundade bedömningar och beslut av informationsanvändare.” (Kullvén, 2001)

Ax et. al (2001) diskuterar ekonomistyrning ur en traditionell och en modern aspekt. Författarna kopplar samman den traditionella definitionen med styrmedel som budgetering, produktkalkylering och internredovisning. Definitionen lyder enligt följande:

”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar.” (Ax et. al, 2001)

Den moderna definitionen, som författarna har hämtat från Nationalencyklopedin, har en

utvidgad syn på företagets verksamhet. Den moderna definitionen av ekonomistyrning är:

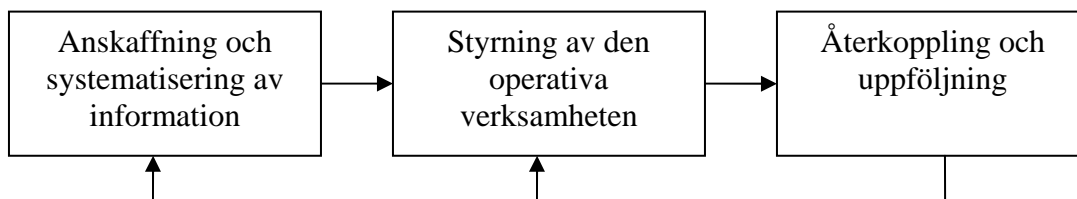
”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.” (Ibid.)

Gemensamt för dessa definitioner av ekonomistyrning är att företaget arbetar mot ekonomiska mål i sin verksamhet. Traditionellt har det handlat om finansiellt anlagda ekonomiska mål men i takt med samhällets utveckling har även ekonomiska mål av icke-finansiell karaktär lyfts fram. (Ibid.)

Vad innebär verksamhetsstyrning?

Begreppet verksamhetsstyrning används ofta som en synonym till ekonomistyrning. Det som kan sägas skiljer dessa två syner på företagsstyrning är att verksamhetsstyrning är mera knutet till icke-finansiella mått och metoder medan ekonomistyrning inriktar sig i första hand på mått och metoder av finansiell karaktär. I arbetslivet har synen på företagsstyrning alltmåra övergått från traditionell ekonomistyrning till större fokus på icke-finansiella styrta. Den här synen på företagsstyrning kallas i nyare ekonomistyrningslitteratur för modern verksamhetsstyrning. (Lantz, 2003) Verksamhetsstyrningens roll är att utveckla en processororienterad styrning. Med process menas i detta sammanhang en horisontellt inriktad styrning i form av flöden där kunden sätts i centrum. Detta ger större insikt i företagets verksamhet samtidigt som arbetets utförande får mer utrymme. (Lindvall, 2001)

Såväl inom traditionell ekonomistyrning som inom modern verksamhetsstyrning är tillgången till information av central betydelse. Traditionellt har informationsflödet i företagen varit av ”top - down” karaktär, dvs. högsta chefen har haft fullständig tillgång till och kontroll över informationen i företaget. Informationen är ofta standardiserad och påtvingas medarbetarna vid vissa bestämda tidpunkter. Tanken med den moderna styrfilosofin är att övriga medarbetare ska bli mer delaktiga i informationsflödet. Informationen ska inhämtas och sökas av användare vid behov istället för att vänta på att ledningen ska leverera den. Medarbetarna ska med hjälp av förbättrad informationsteknologi, som numera finns tillgänglig på marknaden, kunna hämta in relevant information och inte behöva ta del av ovidkommande upplysningar. Detta leder till att medarbetarna kan arbeta mer självständigt, företaget blir mera decentraliserat och beslut kan tas snabbare vilket i sin tur ökar verksamhetens effektivitet. (Ibid.) Informationsflödet för verksamhetsstyrningen kan förklaras med hjälp av följande modell:



Figur 7, Ett system för verksamhetsstyrning (Lantz, 2003, s.13)

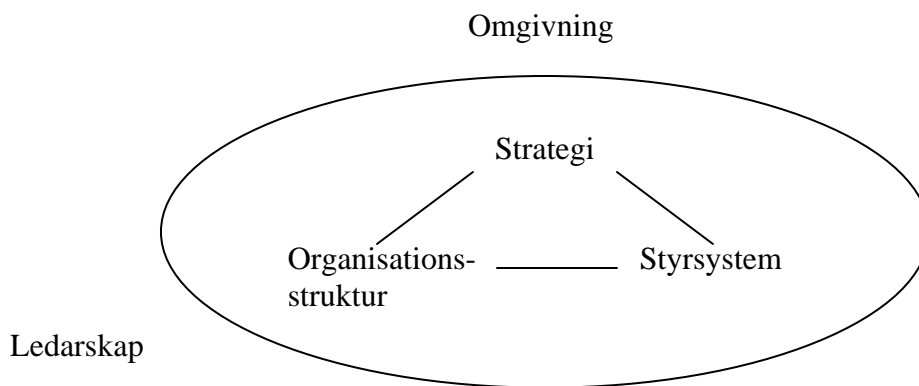
För att ett företag skall kunna uppskatta de kostnader det står inför samt bedöma efterfrågan på dess produkter, måste företaget anskaffa och systematisera information som berör dessa områden. Sådan informationsbehandling beskrivs ofta med hjälp av likviditetsbudgetering, produkt- och kostnadskalkyler samt olika typer av prognoser. Nästa steg i styrningen blir att på ett effektivt sätt omvandla produktionsfaktorerna till varor och tjänster. Detta kallas för styrning av den operativa verksamheten. Ett sista steg i styrningen blir att analysera företagets prestationer, såväl finansiella som icke-finansiella, med hjälp av olika prestationsmått. Detta kallas för uppföljning och återkoppling och används som feedback till framtida informationsanskaffning och styrning. (Lantz, 2003)

4.1.2 Ekonomistyrningsmodeller

Vi ska nedan presentera ett antal olika ekonomistyrningsmodeller som ska ligga till grund för studiens teoriupbyggnad.

Den första modellen är hämtad från Lindvalls bok ”Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning”. Modellen utgår från företagets omgivning. För att ha möjlighet att leda och styra företaget i denna omgivning måste tre aspekter beaktas; strategi, organisationsstruktur samt styrsystem. Dessa aspekter är beroende av varandra på så sätt att om en av dem förändras måste även de övriga anpassas efter den första. Anpassningsbehovet gäller såväl inom organisationen som i förhållande till omgivningen.

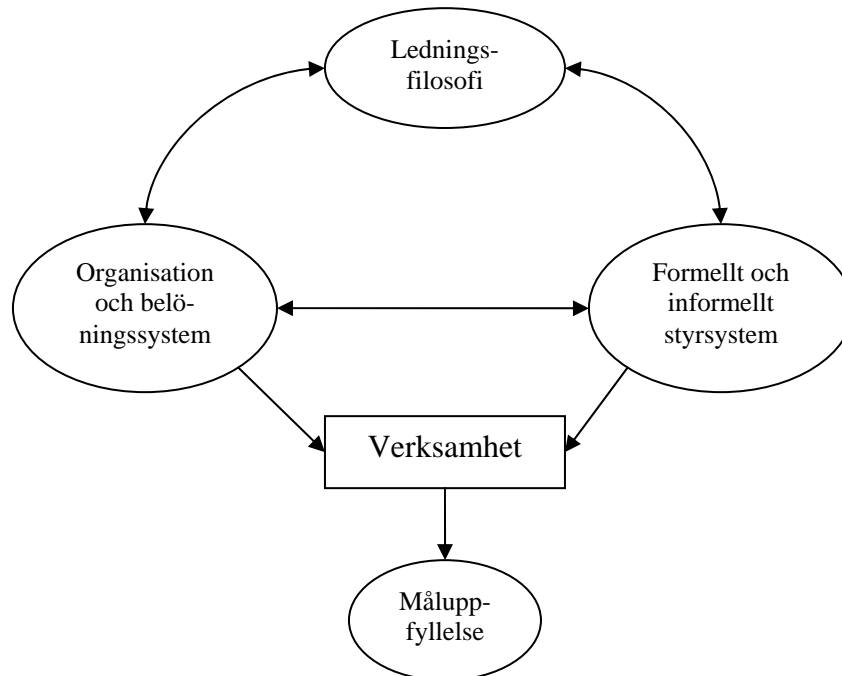
Det traditionella synsättet behandlar enbart den ekonomiska informationen gällande styrsystem trots att den information som används i en organisation är ytterst beroende av organisationens strategi och struktur. Däremot betraktar Lindvalls modell alla aspekter som väsentliga för att kunna åstadkomma en fungerande styrning, även om störst vikt läggs vid styrsystemen. En annan företeelse som modellen tar hänsyn till är ledarskapet. Ett bra och uppmärksam ledarskap bistår med att förbättra olika styrtekniker som utövas inom de tre aspekterna. På motsvarande sätt kan dåligt ledarskap leda till omedelbara negativa konsekvenser. (Lindvall, 2001)



Figur 8, Övergripande föreställning om företagets styrning (Lindvall, 2001, s. 28)

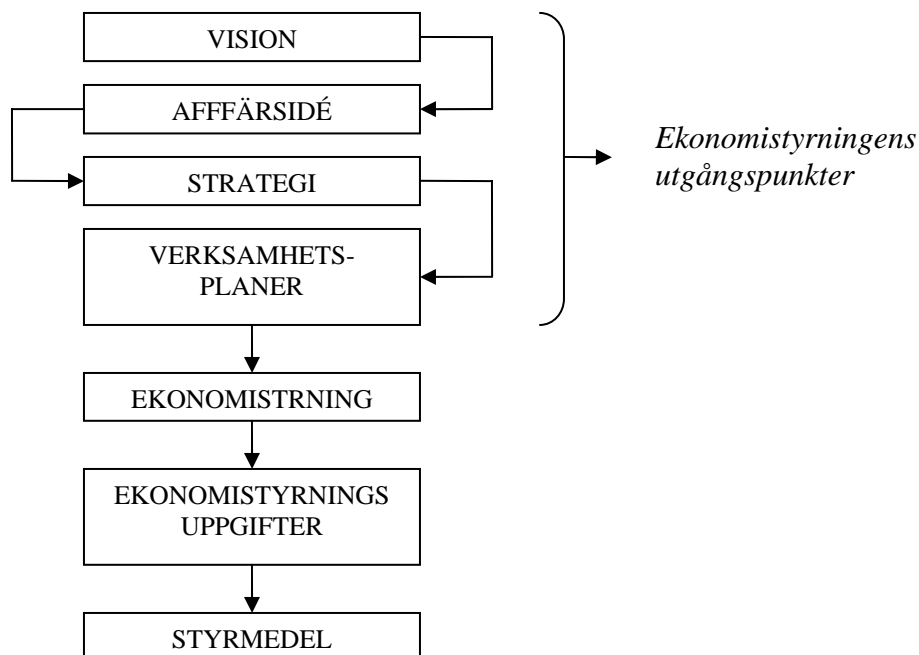
Den andra modellen är hämtad från ”Controllerhandboken”. Modellen tar sin utgångspunkt i olika förändringsfaktorer som påverkar ekonomistyrningen och dess beståndsdelar. Effekten blir att alla perspektiv är mer eller mindre beroende av varandra. Vid förändringar i t.ex. ett företags organisationsstruktur behövs även anpassning av styrsystemen och vice versa. Båda dessa delar

är i sin tur beroende av ledningsfilosofin, dvs. hur ledningen vill styra och strukturera verksamheten. Varje företag bedriver emellertid verksamhet där dessa delar samspelar med varandra vilket i sin tur förutsätter samordning för att nå uppställda mål. (Samuelson, 2001)



Figur 9, Styrningens bestämningsfaktorer – modifierad (Samuelson, 2001, s. 41)

Den tredje och sista modellen är hämtad från boken "Den nya ekonomistyrningen". Enligt modellen är syftet med ekonomistyrningen att uppnå strategiska mål. Strategin beskriver hur affärsidén uppnås och fungerar som en utgångspunkt för ekonomistyrningen. Strategin bryts ned till ett antal delmål med vilka riktlinjer och handlingsplaner tas fram i det som kallas verksamhetsplanering. Verksamhetsplanerna lägger vidare grund för själva ekonomistyrningen som innebär styrning mot ekonomiska mål. Åtaganden som utförs för att styra verksamheten mot ekonomiska mål i form av planering och uppföljning, kommunikation, framtagande av beslutsunderlag etc., kallas för ekonomistyrningens uppgifter. De verktyg som används i ekonomistyrningsarbetet benämns styrmedel. I dessa ingår formella och informella styrmedel samt organisationsstruktur. (Ax et. al, 2001)



Figur 10, Sammanfattande figur av ekonomistyrning. (Ax et. al, 2001, s. 95)

Med utgångspunkt i ovanstående modeller har vi valt att dela in teorin i tre delar; strategi, organisationsstruktur och styrmedel. Dessa tre komponenter ska sedan fungera som en mall för empirin och analysen.

4.2 Strategi

För alla företag är långsiktiga lönsamhetsmål av stor betydelse. För att ett företag ska förmå att uppnå dessa mål på ett effektivt sätt, krävs planering, samordning, uppföljning och kontroll av verksamheten. Detta arbete utgår från företagets vision, affärsidé och strategi. (Ax et. al, 2001)

4.2.1 Vision och affärsidé

Visionen är en viktig komponent i ett företags strategi eftersom den ska ge en övergripande uppfattning om vart företaget vill nå, vad det vill bli och hur företaget vill att det ska uppfattas av kunderna. (Ax et. al, 2001) Enligt Roos, von Krogh och Roos (1998) är visioner betydelsefulla även ur andra aspekter än enbart företagets. Författarna menar att en vision har andra roller som att representera företaget ur ett samhällsperspektiv för att få med sig intressenter eller motivera anställda till att ta ansvar och initiativ för att uppnå långsiktiga mål.

Affärsidén kan sägas vara en konkretisering av visionen. Vanligen brukar man säga att affärsidén ska ange vad företaget är till för, inom vilka områden företaget ska operera samt riktning på hur företaget ska skötas och utvecklas. (Ax et. al, 2001) Affärsidén hjälper ofta till att hålla samman företaget, den visar vad företaget står för och vart det vill komma. Alla delar i ett företag bör därför kunna känna igen sig i den. (Samuelson, 2001)

4.2.2 Strategiuppbyggnad

Strategi handlar till stor del om att skaffa konkurrensfördelar för företaget, det kan handla om exempelvis positionering eller principer för resursförbrukning. Strategi sågs under lång tid som samma sak som långsiktig planering, innebörden har under senare år genomgått en förändring. Skillnaden är främst att ansvar som tidigare endast låg på högsta ledningen eller en särskild strategiavdelning har flyttats ner till varje avdelning. Anledningen till denna förändring är att varje avdelningsansvarig anses ha bäst förutsättningar att se vad som kommer att hända inom dennes verksamhetsgren, därmed är han/hon också bäst lämpad för att bygga upp strategi och mål för avdelningens utveckling. (Samuelson, 2001)

I större företag byggs strategierna upp på olika organisatoriska nivåer och enheter. Vanligtvis talar man om koncernstrategier och affärsstrategier. Övriga nivåer ses som typer av funktionsstrategier. Grant kännetecknar koncernstrategin som svar på följande fråga: *"Hur kan företaget tjäna pengar?"* (Grant, 2005, s. 23). För att känneteckna affärsstrategin bryter han ner första frågan till två nya vars svar blir affärsstrategin: *"Inom vilket eller vilka områden ska vi jobba?"* och *"Hur ska vi konkurrera?"* (Robert M. Grant, 2005)

I ett större företag byggs strategierna ofta upp i olika nivåerna, det kan t ex se ut så här:

- På koncernnivå är det övergripande målet att koncernens värde ska vara större än summan av värdet på varje enhet. Underliggande anger vanligen koncernens affärsinriktning, resursfördelning mellan enheterna och hur synergieffekter ska uppnås. (Samuelson, 2001)
- På affärsområdesnivå går man vanligen djupare in på affärsstrategin. Man väljer ut inom vilka produktmarknadsområden man ska konkurrera, vilka konkurrensfördelar som ska utvecklas och utnyttjas, vilka resurser som behövs, vilka funktionsstrategier som ska användas för de produktmarknadsområden man valt samt fastställa hur mycket som ska investeras i företagets utveckling. (Ibid.)
- På divisionsnivå går man in ännu djupare på affärsområdet, exempelvis tas målgrupp fram för varje division och anpassning och målsättningar sätts utefter denna. Denna nivå har alltså inte något annorlunda syfte än affärsområdesnivån, istället är det en fördjupning och ytterligare precisering. (Ibid.)
- På affärsenhet och funktionsenhet sker ytterligare fördjupningar anpassade för just den del det gäller. (Ibid.)

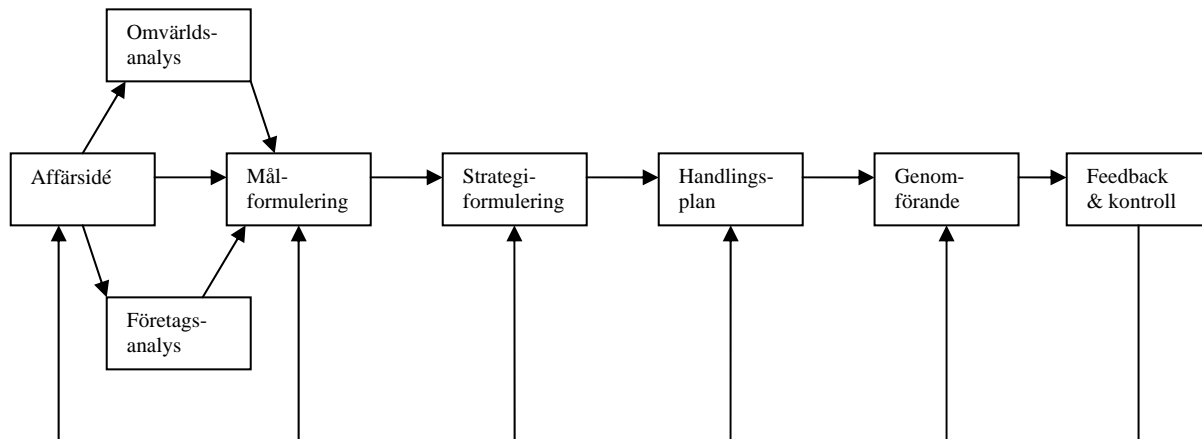
Varje nivå i företaget kan ha olika strategier. Detta utesluter dock inte att koncernens gemensamma strategi efterlevs och uppfylls. (Samuelson, 2001)

4.2.2.1 Strategiprocessen

Varje funktionsenhet har sin egen strategi men det betyder inte att den är helt fristående från vad överliggande organisationsdelar har för strategier. Ofta styrs underliggande organisationsdelar av mål som är satta av överliggande organisationsdelar, på så sätt länkas hela företagets mål och strategier ihop. (Hatch, 2002)

Informationsflödet för strategi- och målsättning är härmed relativt komplext. Vanligen brukar man dela in strategiprocessen i tre faser: analys, strategiformulering och genomförande, när

genomförandefasen är utförd ges feedback till analys- och strategiformuleringsfasen. På så sätt går informationen på två håll. (Samuelson, 2001) En likartad men mer komplex modell för strategiprocessen är framtagen av Philip Kotler. Denna modell har gått ett par steg längre då den utgår från affärsidé och sen delar upp analysen i en omvärldsanalys och en företagsanalys. Strategiformuleringen är densamma men en handlingsplan tillförs innan genomförande och till feedback läggs även kontroll.



Figur 11, Strategiprocessen enligt Philip Kotler (Samuelsson, 2001, s. 177)

Något som också blivit allt vanligare är att företag tar fram kärnvärderingar och även under senare tid kärnsyften. Exempel på kärnvärderingar är att företag står för vissa värderingar såsom att vara miljövänliga eller respekt för människor. Detta är värderingar som kanske inte ligger närmast företagets övergripande syfte som oftast är att tjäna pengar, men är ändå en form av ställningstagande som företaget tagit. Kärnsyfte är vad företaget övergripande vill uppnå, t ex få människor att känna sig säkra eller glada. Tillsammans skapar kärnvärderingar och kärnsyfte företagets kärnideologi, denna ideologi beskrivs ofta som tidlös och är den del av strategin som aldrig förändras. Det är vad företaget i grund och botten står för. (Grant, 2005)

4.2.3 Mål

Huruvida mål eller strategi ska sättas först i en organisation är något som ofta diskuterats. Orsaken till denna oklarhet kan vara att mål och strategi är relaterade begrepp. Strategi kan vara det medel som används för att uppnå de satta målen, men kan lika väl anses vara en del av strategin. Distinktionen ligger i om man lägger fokus på att ta fram resultat eller på den process som ska användas för att uppnå resultat. (Hatch, 2002)

I de flesta större organisationer ligger det på högsta ledningens ansvar att ta fram företagets strategi och av strategin skapas ett antal mål. Målen bryts sedan ner för att användas så att strategin ska kunna spridas och genomsyra hela organisationen. Detta ger då en bild av att

strategin lyder över målen. Det är dock viktigt att inte åsidosätta vare sig strategi eller mål då de båda är en viktig del i företagets styrning. Stor vikt bör läggas vid att täcka och knyta samman både strategi och mål för att genom dessa få ut budskap genom hela organisationen. (Ibid)

Mål visar organisationen vad den har för inriktning för att den ska kunna arbeta effektivt. Målen är ett sätt att kommunicera ut till alla medarbetare och intressenter vad organisationen strävar mot. (Ibid)

Forskare brukar tala om att det finns två typer av mål: officiella och operativa. De officiella målen är ofta mer svävande och inte så distinkta. De används ofta i årsredovisningar och allmän information för att visa vad ledningen står för och vart de vill komma. Officiella mål används också ofta som utgångspunkt för utvecklandet av de operativa målen. De operativa målen är tydliga och distinkta. Detta gör att de också ofta går att göra mätbara. De visar tydligt vad organisationen har för avsikt att göra och pekar ut vad inblandade avdelningar och individer bör inriktas på. Tydligheten i de operativa målen gör också att de kan användas som underlag för bedömning av hur väl arbete utförs och blir därför också ofta underlag för olika typer av bonussystem. (Ibid)

4.3 Organisationsstruktur

Varje organisation är utformad på ett visst sätt. De viktigaste aspekterna som berör en organisations struktur är verksamhetens utformning, ansvar och befogenheter, arbetets utförande samt personal och beslutstruktur. Ekonomistyrningsområdet har starkast samband till två av dessa aspekter; organisationsform och ansvarsfördelning. (Ax et. al, 2001)

4.3.1 Organisationsform

Ett företag organiseras vanligtvis mot bakgrund av dess situation, problem och styrfilosofi. De huvudsakliga organisationsformerna är matris-, funktions-, divisions- och linjeorganisationsformer. (Samuelson, 2001) De flesta organisationsformer är hierarkiskt uppbyggda, dvs. de är uppdelade i överordnade och underordnade enheter på olika nivåer. Företagets ägare och ledning är belägna överst i hierarkin och styr de underordnade, enskilda anställda, som befinner sig längst ned. För att styra och kontrollera de underordnade, använder man sig av ekonomistyrning. Ekonomistyrningen utformas i hierarkisk styrning genom en vertikal process med utgångspunkt i ägarnas krav på underliggande nivåer. (Ax et. al, 2001)

På senare år har företagens omgivning förändrats avsevärt till följd av bl.a. utveckling av ny teknik, kortare produktlivscyklar, avreglering av marknader och hårdare konkurrens. (Ibid.) I takt med dessa förändringar har det även utvecklats nya organisationsstrukturer med fokus på kunder (Samuelson, 2001). I sådana organisationsstrukturer anses den traditionella vertikala processen på ekonomistyrning vara olämplig eftersom styrningen inte omfattar kunderna mer än som intäkter. Istället eftersträvas en horisontell syn på ekonomistyrningen, ett s.k. värdekedjeperspektiv. Ur ett värdekedjeperspektiv betraktas företaget som en kedja av processer och aktiviteter som arbetar med att uppnå kundvärde utifrån olika kundbehov. Även om utvecklingen går mot allt plattare organisationer så är det högst osannolikt att något företag blir helt hierarkilöst utan det blir mer vanligt att kombinera den vertikala med den horisontella dimensionen av verksamheten. (Ax et. al, 2001)

4.3.2 Ansvarsfördelning

En viktig del av ekonomistyrningen är fördelning av ekonomiskt ansvar. Med detta avses de krav som ställs på olika enheter inom en organisation. Ansvarsfördelningen grundas på befogenhet, vad man får göra, samt påverkbarhet, förmågan att kunna påverka det man gör. Ekonomiskt ansvar kan delas in i fyra kategorier; lönsamhetsansvar, resultatansvar, intäktsansvar och kostnadsansvar. (Ax et. al, 2001)

Lönsamhetsansvar eller räntabilitetsansvar, som det även kallas, motsvarar de avkastningskrav som ägarna ställer på företaget. Det innebär att såväl företaget i helhet som olika enheter bär ansvar för skillnader mellan intäkter och kostnader i förhållande till det investerade kapitalet. (Ibid.)

Resultatansvar innebär att inom olika enheter ställs det krav på skillnader mellan intäkter och kostnader men inte på kapital. (Kullvén, 2001) En förutsättning för att en enhet ska kunna ha resultatansvar är att enheten måste ha någon form av intern eller extern försäljning. (Ax et. al, 2001)

Med intäktsansvar avses att krav och målsättningar definieras i termer av intäkter eller försäljning. Renodlat intäktsansvar förekommer sällan i praktiken. Företagen föredrar att arbeta med en form av bidragsansvar som går ut på att enheters egna kostnader för den sålda produkten dras bort från intäkterna. Denna typ av ansvar kallas för täckningsbidragsansvar. (Ibid.)

Kostnadsansvar innebär att enheter evalueras efter förmågan att uppnå ställda kostnadsmål. Sådan typ av ansvar existerar oftast inom de lägsta organisationsnivåerna. (Ibid.)

4.4 Styrssystem

4.4.1 Budget

Traditionellt sett används budget för planering, ansvarsfördelning och styrning av beteendet hos dem som berörs av budgeten. Planeringen byggs upp som en handlingsplan vilken vanligen löper ett år framåt i tiden, det är heller inte ovanligt att handlingsplanen är nedbruten på månader, veckor eller till och med dagar. Handlingsplanen talar om vad som ska göras vid vissa tidpunkter och är därav en form av styrssystem. (Arwidi och Samuelson, 1993)

4.4.1.2 Budgetprocessen

I grunden urskiljer man två framtagningmetoder för budgeten. Den första är uppbyggnadsmetoden som utgår från lägsta budgetansvarig som sätter upp sin avdelnings målplaner och troliga utfall. Denna information går sedan vidare uppåt i företaget och summeras på alla olika nivåer. Slutligen når man styrelse och vd. Den andra framtagningmetoden är nedbrytningmetoden, där formulerar styrelse och vd mål för de olika enheterna. Dessa mål förflyttas sedan neråt genom organisationen ända ner till lägsta budgetansvarige. Sedan vänder informationsflödet och går uppåt igen samma väg som det gick ner. Vd och styrelse har då fått verksamhetens svar på hur väl de anser sig kunna svara upp till de uppsatta målen. Därefter tar vd och styrelse beslut om de ska göra en förändring eller klubba igenom sina första mål och pressa organisationen hårdare än den tror sig klara av. (Samuelsson, 2001)

4.4.1.3 Budgetens syfte

Budgeten har enligt Arwidi och Samuelson (1993) flera olika roller, de mest betydelsefullaste anses vara de som följer här indelade utefter traditionella roller och moderna roller:

Traditionella, med fokus på dokumentet

- Planering inklusive samordning, budgeten ger bra överblick och används därför vanligen som utgångspunkt för planering.
- Styrning inklusive uppföljning, olika delar i företaget får sina egna ansvarsområden vilket gör att företaget kan arbeta decentraliserat men ändå har bra kontroll över verksamheten.
- Ansvar och åtagande, uppdelning sker så att de som har ansvar för ett visst område också har möjlighet att påverka utfallet.

Moderna, med fokus på processen

- Motivationen ökar vanligen då anställda känner mer närhet mellan deras arbete och utfall.
- Kommunikation underlättar samarbetet mellan olika enheter i ett företag vilket är av betydelse vid en organisations samordning.

Att budgeten kan ha dessa roller betyder per automatik inte att det ser ut så i alla företag som använder budget. Vilka roller som budgeten svarat för har till stor del skiftat och utvecklats över tiden men det förekommer också stora skillnader mellan olika företag.

En annan förändring som Arwidi (2005) pekar på är att budgeten numera avviker alltmer från den tidigare strikta ettårsperioden. Han menar att budgeten används idag på kortare basis och ofta i kombination med rullande prognoser.

4.4.1.4 Kritik mot budgeten

Budgeten har ända sedan lanseringen fått utstå mycket kritik. Enligt Arwidi (2005) har under åren kritik givits mot budgeten såväl utifrån praktiska som teoretiska utgångspunkter. Praktiskt har det handlat om att budgeten tar för lång tid att upprättas, den är arbetsam och skapar låsningar samt att periodindelningen är konstlad. När det gäller den teoretiskt lagda kritiken är några argument att budgetens relevans betvivlas som planeringsverktyg under instabila förhållanden samt att beskrivningsspråket är olämpligt där andra variabler, än de ekonomiska, är viktigare. (Arwidi, 2005)

4.4.2 Internpriser

Internpris – ”det monetära värde som sätts på en internprestation” (Samuelson, 2001, s. 274). Internpris är alltså vad en del i ett företag debiteras av en annan för en vara eller tjänst. Internpriset kan bygga på marknadspris, kostnadsvärde eller konstruerat värde. När internpriser används inom en koncern men över landsgränser brukar man i Sverige kalla det för transferpriser. (Samuelson, 2001)

4.4.3 IT-stöd

Ett affärssystem ska underlätta informationshantering och ska användas för att hantera företagets interna och externa transaktioner. Syftet är att arbetet ska bli säkrare och mer effektivt vilket möjliggör att mer information kan behandlas på kortare tid. Ett bra affärssystem är därför ofta avgörande i konkurrensen på företagets marknad. Problematiken med affärssystem ligger alltså i att de kanske inte är tillräckligt effektiva. (Samuelsson, 2001)

Ekonomidatasystem är en typ av system som innehåller mycket framförallt finansiell information. Ekonomidatasystemet innefattar vanligen flera olika funktioner såsom; redovisning, fakturering, löner, reskontra, lager, tidsredovisning, etc. Ekonomidatasystemet kan vara en del av ett Enterprise Resource Planning system (ERP) som är ett system som all information i företaget. (Samuelsson, 2001)

Supply Chain Management (SCM) är en typ av system för att styra och följa varuflöden i hela leverantörskedjan fram till färdig produkt som når slutkund. SCM är ofta en del av ett ERP-system. (Samuelsson, 2001)

4.4.4 Belöningsystem

För att inte sätta lönerna på fel nivå används ofta olika typer av mätningar i företagen, dessa mätningar ligger till grund för lönen. Detta resulterar då vanligen i någon form av bonus. (Samuelsson, 2001)

Grundtanken med ett belöningsystem går ut på att prestationer som är bra för företaget premieras. Det behöver inte alltid vara genom materiella belöningar utan kan lika gärna handla om beröm eller respons från chefer eller kollegor. När finansiella belöningar behandlas grundar man dem ofta på någon typ av finansiella mätningar. Detta för att få ett tydligt underlag som inte grundar sig på någon bedömning utan i stället på data. (Ibid.)

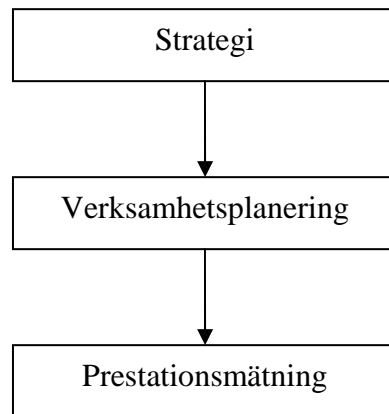
Genom att premiera medarbetarna när de gör något som styr företaget närmare dess mål ökas också medarbetarnas motivation. Detta gör då att effektiviteten ökar men också att personalen lägger kraft på rätt uppgifter. Svårigheten ligger i att hitta rätt mätningar för detta, ett vanligt fel är när mätningar i företag gör så att det blir interna stridigheter. För att få en klarare bild av belöningsystemets påverkan används man sig av olika perspektiv, vanligen pratar man om följande; situationsynsättet, intressentsynsättet, ägarorienterat synsätt samt effektsynsätt. Dessa perspektiv används för att undersöka vilka konsekvenser belöningsystemet får om det sätts i bruk. (Ibid.)

Vilken form av belöningsystem som ska användas beror på flera faktorer. Det är väldigt viktigt att företagets övergripande vision är nedbruten så att alla totalt sett strävar efter samma mål. Det är viktigt att målet som belöningen grundar sig på stämmer väl överens med företagets övergripande mål. Det är också av stor vikt att de som är med i belöningsystemet har stora möjligheter att påverka utfallet som mätningarna sker på. (Ibid.)

4.4.6 Prestationsmätning

Med prestationsmätning avses att mäta det som har presterats eller det som ska presteras framöver i en verksamhet. En prestation kan allmänt sett vara allt som görs inom företaget. Prestationsmått utgörs av tal eller andra enheter och ger information om en viss bedrift. (Ax et. al)

Alla företag arbetar för att uppfylla ett visst mål. De flesta företag har finansiella huvudmål, som lönsamhet eller tillväxt, men i vissa organisationer förekommer även sådana mål som är av icke-finansiell karaktär och riktas mot anställda eller kunder. Dessa huvudmål bryts sedan ner utifrån företagets strategi till delmål för att sedan klargöra hur företaget ska verka för att nå upp till målsättningen. Detta sker med hjälp av handlingsplaner och normer för hur verksamheten sköts och kallas för verksamhetsplanering. Prestationsmätningen utgår från dessa delmål och har sålunda som syfte att implementera företagets strategi. (Ibid.)



Figur 12, Samband mellan strategi, verksamhetsplanering och prestationsmätning (Ax et. al, s. 630)

Modellen visar sambandet mellan prestationsmätning och ett företags strategi. I följande avsnitt kommer vi att närmare presentera några specifika prestationsmått.

4.4.6.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eller det balanserade styrkortet, lanserades 1992 i en artikel i Harvard Business Review av två amerikanska författare, Kaplan och Norton. Systemet utvecklades till följd av den hårda kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen och dess starka prägel av finansiellt baserade mått. (Ax et. al, 2001) Författarna föreslog att man skulle arbeta med nyckeltal i flera dimensioner för att komplettera de finansiella prestationsmått med icke-finansiella prestationsmått. BSC är ett styrsystem som arbetar med att utvidga nyckeltalen i flera dimensioner. (Bergstrand, 2003)

BSC kan ses som ett system som visar hur ett företags vision och strategi kan länkas med den kortsiktiga verksamhetsstyrningen (Olve, Roy och Wetter, 1999). Styrkortet översätter ett företags strategi till ett antal mål och prestationsmått i ett antal perspektiv. Systemet går ut på att man ska arbeta med nyckeltal i fyra olika dimensioner; finansiellt perspektiv, kundperspektiv,

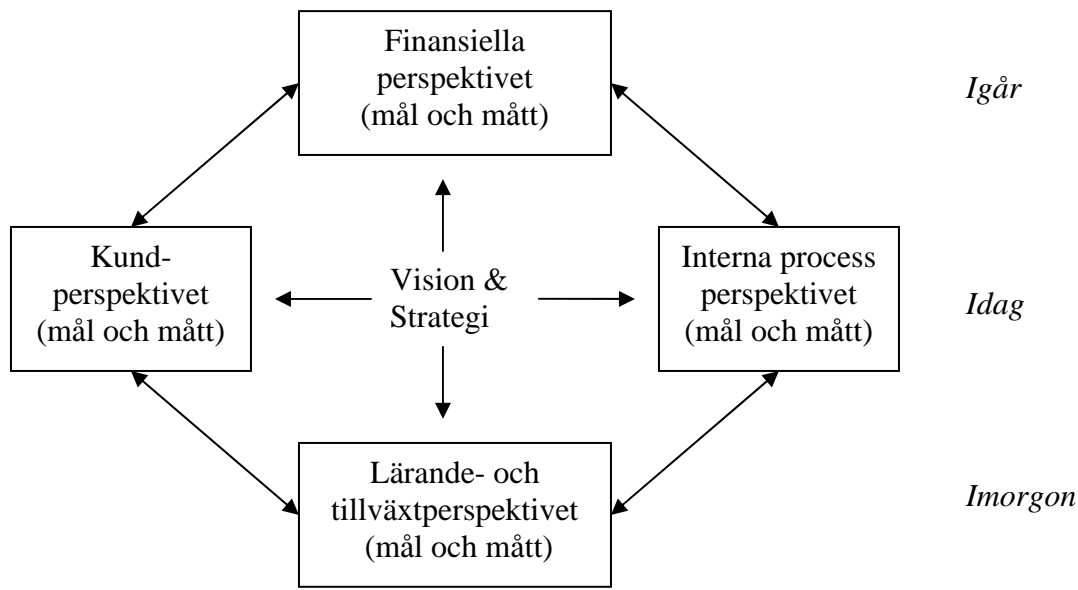
internt process perspektiv samt lärande- och tillväxtperspektiv. (Kaplan och Norton, 1992) Dessa skall dock inte ses som givna, de ovannämnda perspektiven kan ersättas eller kompletteras med andra perspektiv. Alternativa perspektiv kan vara humanperspektiv, miljöperspektiv, leverantörperspektiv etc. Perspektivvalet bör göras med hänsyn till företagets strategi och vision. För var och en av dessa perspektiv, anser Kaplan och Norton, att det bör fastställas tre till fem nyckeltal. Detta eftersom för många nyckeltal skulle försvåra fokuseringen på de kritiska framgångsfaktorerna. (Kaplan och Norton, 1996)

Det *finansiella perspektivet* visar hur företaget möter de krav som ägarna ställer på verksamheten. Mätetalen i termer av lönsamhet och utdelning på aktier ligger väldigt nära den traditionella ekonomistyrningen. En skillnad är dock att författarna förespråkar att perspektivets utvecklingslinjer bör anpassas till företagets strategi och att större hänsyn bör tas till företagets riskbild. (Lindvall, 2001)

Kundperspektivet ger en bild av kundernas uppfattning av verksamheten. Huvudmålet för detta perspektiv är att skapa kundvärde. Kaplan och Norton menar att företag måste tydliggöra sitt kundperspektiv för att hitta sin målgrupp och därigenom smalna av konkurrensen och utveckla sina kundkontakter. Kaplan och Norton (2000) Det är således företagets yttre effektivitet som mäts med hjälp av kundperspektivet. (Lindvall, 2001)

Det *interna processperspektivet* mäter företagets interna verksamhet och de interna processer som företaget måste utföra framgångsrikt för att möta kundernas och ägarnas förväntningar (Kaplan och Norton, 1992). Ändamålet är att förbättra företagets inre effektivitet. Till skillnad från traditionell ekonomisk styrning ger processperspektivet möjlighet till att beakta hela företaget, inte enbart produktionen. (Lindvall, 2001)

Lärande- och tillväxtperspektivet beskriver hur företaget går tillväga för att bevara sin förmåga till förändring och kunskap. Enligt Kaplan och Norton (1996) behöver varje företag utveckla både produktiviteten och effektiviteten. För att lyckas med detta måste företaget ständigt förbättra kompetensen.



Figur 13, Balanced Scorecard – modifierad (Olive et. al, 1999, s. 22)

Med hjälp av det balanserade styrkortet kan man både planera och följa upp de olika nyckeltalen i var och en av de ovannämnda dimensionerna. De nyckeltal som visar utvecklingen av ett antal viktiga framgångsfaktorer anses vara avgörande för företagets långsiktiga utveckling. (Kaplan och Norton, 1992)

4.4.6.2 Nyckeltal

Nyckeltal är en analysform som används för att få fram enkla och jämförbara tal som underlättar analyser av företag. Nyckeltal delas vanligt vis in i två grupper; finansiella nyckeltal och icke finansiella nyckeltal. Det finns också nyckeltal som kombinerar den finansiella informationen med den icke finansiella. (Catasús, Gröjer och Högberg, 2001)

De vanligaste finansiella nyckeltalen får man fram genom att kombinera olika poster i ett företags resultat och balansräkning. Exempel på dessa analystal är; likviditet, soliditet och räntabilitet. Likviditet är betalningsförmågan på kort sikt, soliditet är betalningsförmågan på lång sikt och räntabilitet är en illustration av företagets lönsamhet. (Ibid.)

De icke finansiella talen är inte fullt så frekvent använda, de har dock ökat ganska kraftigt under de senaste åren. Exempel på vanliga icke finansiella nyckeltal är utbildningstimmar per anställd, övertidstimme per anställd och antal nyetableringar inom en viss sektor. (Ibid.)

Nyckeltal tas ofta även fram som bransch- eller företagsspecifika vilket innebär att de är framtagna för att analysera en viss bransch eller företag. (Ibid.)

4.4.7 Benchmarking

Benchmarking går ut på att företag jämför den egna verksamheten med andra företag. Det kan handla om såväl delar av företaget som företaget som helhet. Benchmarking kan ske antingen genom att företagen samarbetar med varandra eller genom att information hämtas från publicerade källor såsom årsredovisningar, statistiska undersökningar och bransch tidningar osv. (Anthony och Govindarajan, 2003) Syftet med benchmarking är att försöka förbättra sin verksamhet genom att finna och utnyttja nya idéer, system och processer som andra framgångsrika företag använder sig av. (Ax et. al, 2001)

Beroende på olika omständigheter som t.ex. syftet med benchmarking, tillgång till information samt möjligheten till kunskapsöverföring, kan benchmarking delas in i tre olika inriktningar; intern-, konkurrensinriktad- och funktionsinriktad benchmarking. (Ibid.)

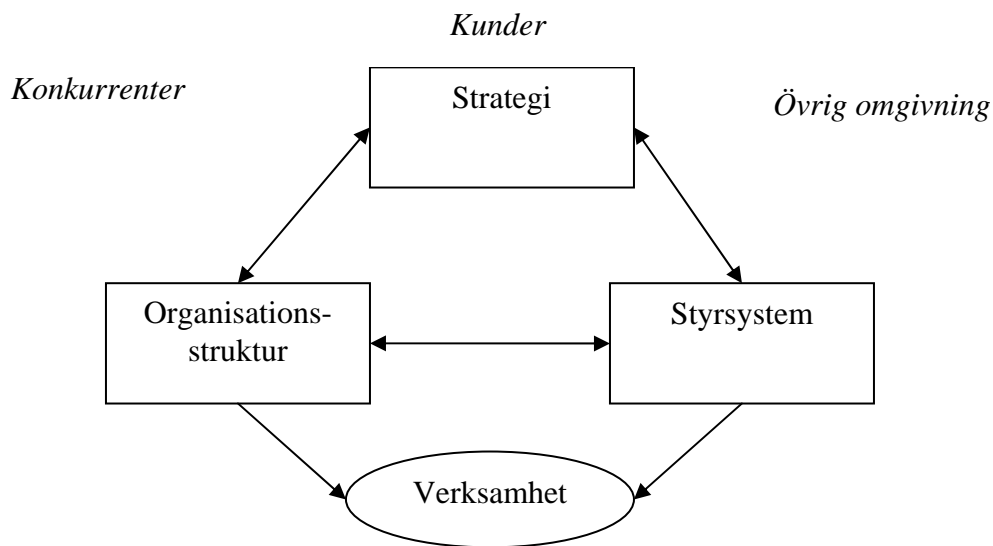
Intern benchmarking innebär att jämförelser görs mellan olika enheter inom ett företag. Dessa enheter kan utgöras av allt från dotterbolag till mindre avdelningar. Det gäller dock att hitta lämpliga enheter som kan jämföras med varandra. Fördelarna med att använda intern benchmarking är att man har stort tillträde till pålitlig information, det uppmuntrar samarbete och ger möjlighet till att balansera interna prestationer. Nackdelarna är att det kan vara svårt att hitta jämförbara objekt, det kan uppstå motsättningar bland medarbetare samt att de interna prestationerna inte är av konkurrenskraftig karaktär. (Ibid.)

Konkurrensinriktad benchmarking handlar om att ett företag ställer sin verksamhet mot sina konkurrenter. Denna typ av benchmarking anses vara mer effektiv än den interna benchmarkingen eftersom ett företag jämför sig med andra företag inom samma bransch som konkurrera på samma marknad och om samma kunder. Arbetet går ut på att hitta såväl likheter som skillnader mellan företag till syfte att frambringa nya tankesätt och förändringar som för tillfället inte används men som kan vara till ekonomisk vinning. Fördelarna med en sådan benchmarking är det finns många olika företag att jämföra sig med och att man kan upptäcka skillnader mellan konkurrenter och det egna företaget. De nackdelar som kan uppkomma är att det kan vara svårt att få inblick i andras verksamhet och därmed tillgång till information och att det kan uppstå fientlig inställning från det företaget man jämför sig med. (Ibid.)

Funktionsinriktad benchmarking innebär att företag söker jämförelse med andra framgångsrika företag, s.k. ”best practices”, oavsett vilken bransch dessa verkar i. Istället är det av intresse att utföra benchmarking på funktionsnivå. En viktig förutsättning för att kunna genomföra en sådan process är överförbarhet. Om det företag som man jämför sin verksamhet med inte går att överföra till den egna verksamheten är det svårt att få till stånd någon jämförelse. Andra nackdelar med denna metod är att den kan vara resurskrävande och att det kan vara svårt att få insyn i andras verksamhet. Fördelarna är att det finns många att jämföra sig med och det ger möjlighet till innovativa uppslag genom identifiering av ”best practices”. Det kan även leda till samarbete och informationsutbyte med andra företag. (Ibid.)

4.5 Egen Modell

Med utgångspunkt i ovan presenterade modeller och teorier har vi utformat en egen modell som ska ligga till grund för vår empiri och analys. I modellen har vi utgått ifrån att varje företag påverkas av den omgivning som det verkar i. Vi har valt att dela in omgivningen i tre delar; konkurrenter, kunder och övrig omgivning. Denna indelning gör vi för att illustrera att en av strategins viktigaste funktioner är positionering vilket framförallt görs utifrån kunder och konkurrenter. Då det inom varje bransch existerar olika faktorer som påverkar aktörerna, måste varje företag hitta sin position på marknaden. Detta leder till att företaget tar fram en strategi. Ett företags strategi tillsammans med organisationsstrukturen och olika styrmedel utgör det som kallas ekonomistyrning. För en väl fungerade ekonomistyrning måste dessa tre komponenter anpassas efter och till varandra. Samspelet mellan strategi, organisationsstruktur och styrmedel sker i företagets verksamhet och speglar det som företaget står för.



Figur 14, Egen modell

5. Empiri

I kapitlet redogörs för en sammanställning av det data som samlats in. Fem dagligvaruhandelskedjor har undersökts genom intervjuer i två led. Datamaterialet är presenterat i fem delar med ett företag i varje del.

5.1 ICA

I detta avsnitt kommer vi att sammanställa den data som vi samlat in från ICA Kvantums butikschef samt ICA Sveriges affärscontroller.

5.1.1 Strategi

De enskilda butikerna som ingår i ICA koncernen har friheten att utveckla sin egen affärsidé, denna bör dock inte hamna alltför långt ifrån ICAs affärsidé. ICA Sveriges affärsidé är:

”Vi ska vara det ledande detaljhandelsföretaget i Sverige med fokus på mat och måltider.”

Den undersökta ICA Kvantumbutikens affärsidé är utvecklad av ägaren själv och lyder enligt följande:

”Att vara en riktig mataffär”

Butikskedjans strategi är mer välutformad och summeras i följande åtta punkter:

- Utnyttja storskalighet genom samordning
- Lokalt anpassade koncept genom den lokale handlaren eller utvecklade koncept
- Kostnadseffektivisera genom förbättringar av organisation och arbetssätt
- Gemensam format strategi
- Priserna ska sänkas och sortimentet ska utvecklas och effektiviseras
- Möta kundernas förändrade inköpsvanor
- Fokusera på egna varumärken, färskvaror och non-food för att nå ökad lönsamhet
- Ta samhällsansvar genom att ständigt beakta miljö, arbetsmiljö, produktionssätt och personal och kunders hälsa

ICA-butikens strategiutveckling blir att renodla vad man står för: ”en riktig mataffär”, detta ska göras genom utbildande av personal för trevligare och kunnigare bemötande. Den ekonomiska medvetenheten ska också successivt höjas genom att avdelningschefer i allt större utsträckning ska vara med och planera budgeten för sina respektive avdelningar.

Butikskedjans övergripande mål är ”Vi ska bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider”. Butikskedjan har också som mål att omsättningen ska öka snabbare än totalmarknadens omsättning, dvs. att öka sin omsättning snabbare än genomsnittet i branschen. Övergripande finansiella mål är också: lönsamhetsmål där man använder rörelsemarginalen som ska ligga mellan 3,5-4 %, avkastningen på eget kapital ska över en konjunkturcykel vara 14-16 %

och det långsiktiga målet för soliditeten ligger på 30-35 %.

Varje butik sätter upp egna mål, såväl kortsiktiga som långsiktiga. Det viktigaste målet för den undersökta butiken är att arbeta med "människan" där fokus ligger på "ordning och reda". Detta går ut på att medarbetarna ska höja sin kvalitet, effektivitet och prestationsnivå. Personalen genomgår olika utbildningar för att säkerställa kundbemötande och bra service. Ett annat mål är att nå ut till "yngre" kunder då man har en hög medelålder på sina nuvarande kunder.

5.1.2 Organisationsstruktur

ICA butiker finns i fyra olika butikskoncept beroende på storlek, omsättning, sortiment och geografiskt läge. I en förenkling kan de ordnas efter minsta först och sedan stegrande till största sist: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och ICA Maxi.

Varje butik inom ICA blocket är aktiebolag. ICAs policy avseende butiksägande är att en butiksägare kan äga 9 – 99 % av butiken. Detta innebär att en ägare kan maximalt inneha 99 % av aktierna i bolaget, ICA AB har alltid minst 1 %. Detta pga. att ICA ska kunna ha ett visst inflytande och insyn i butikerna samt kunna påverka vilka det är som köper butikerna. Syftet med att en person kan köpa in sig med 9 % är att denne ska kunna öka sitt ägande efter hand som butiken genererar vinst.

Butiken är indelad i ansvarsenheter, där varje enhet har en chef som också ansvarar för att lönsamheten är god och att därmed marginaler och lagernivå ligger på rätt nivå. Butiken har vidare ett ansvar gentemot kedjan att leverera resultat, detta bygger främst på att kedjan vill ha lönsamma butiker för att på lång sikt behålla och helst öka sin försäljning. Hur kapitalbindningen ser ut eller hur butiken internt styrs för att generera positivt resultat är av mindre vikt.

5.1.3 Styrssystem

ICA butikerna har en ganska fri styrning, eftersom butikerna figurerar som enskilda handlare, man har dock vissa områden där man mer eller mindre är tvingad att samarbeta på ICA huvudkontors villkor.

ICA butiken använder budget som löper ut över ett år. Denna upprättas av butikschefen/ägaren i samråd med centralorganisationen. Därefter är det upp till butiksägaren hur han vill lägga upp budgetarbetet och ansvarsfördelningen. ICA kan hämta information från butiken i princip när de vill, de måste dock avtala tid med butikschef när systemet ska vara öppet.

Budgetansvaret inom ICA butiken är uppdelad efter avdelningar där var och en av avdelningscheferna ansvarar för resultatet. Avdelningscheferna är dock inte med och bestämmer budgetmål detta mest pga. att man fortfarande inte har hunnit fullgöra alla planer avseende hur budgeten skall se ut. Det finns dock planer på att involvera avdelningscheferna i att sätta upp budgetmål som dem själva ska ansvara för.

Prissättningen inom ICA sköts av centralt. ICA skickar ut prisfiler med butikens inköpspriser och rekommenderade försäljningspriser, det är dock upp till butikschefen att sätta det slutliga priset. Det är även viktigt att kampanjpriser följs. För att inköpspriserna ska gälla måste 90 % av försäljningen ske genom ICA-inköpta varor, om mindre än 90 % av försäljningen är inköpt från

ICA får butikerna betala ett tillägg.

Alla butiker inom ICA använder sig av ett gemensamt affärssystem. Syftet med systemet är att underlätta informationsöverföring mellan butiker och kedja. Ett annat system som används inom ICA är "Automatisk order system" (AOS). Detta system är till för att butikerna ska kunna beställa hem varor från ICA i rätt tid. Centralt inom ICA har man för att styra handlarna till att använda sig av AOS systemet satt krav på att ett visst användande av systemet ska vara uppnått annars får den enskilde handlaren som inte uppnått kraven betala extra avgifter för transportererna.

Flertalet av de ICA-butiker som finns ägs av enskilda handlare, detta gör att de kan ta ut utdelning om de sköter butiken på ett bra sätt. Med anledning av denna möjlighet använder kedjan inte sig av någon typ av bonussystem för butikscheferna.

Prestationsmätning sker genom uppföljning av budget och olika nyckeltal som tagits fram av butikskedja och butik. Mätning sker främst av finansiella nyckeltal i form av bruttovinst, bruttomarginal samt varu- och personalkostnader. I avseendet icke finansiellt har företaget ännu inte satt upp mätningar även om man har mål.

Det är väldigt vanligt att ICA butikerna samarbetar genom benchmarking. Detta sker ofta lokalt. Dessutom har dessa lokala butiker möte en gång i veckan, var tredje vecka kommer även en global affärscoach som kommer med information från ICAs ledning men för även vidare information från ICA-handlarna upp till ledningen. Centralt använder sig ICA av både intern och extern benchmarking. Internt jämför man sig med utländska systerbolag, externt används branschstatistik som främsta jämförelsegrund.

5.2 Coop

Nedanför presenterar vi den information som vi har samlat in från Coop Extra butiken och Coop Sveriges ekonomichef.

5.2.1 Strategi

Inom Coop finns det en övergripande vision och affärsidé för för varje butikskoncept. Coop Extras affärsidé lyder enligt följande:

"På Coop Extra ska det vara enkelt och smidigt att handla ur ett mycket bra sortiment och till mycket bra priser."

Coop Extrabutikens affärsidé kan sägas vara starkt kopplad till låga priser och lyder enligt följande:

"Vi skall vara duktiga på priser"

Coops strategi kan övergripande sägas gå ut på att skapa långsiktig lönsamhet. I nuläget driver Coop en offensiv etableringsstrategi avseende Forum och Extra koncepten. Målet är att inta marknadsandelar. Dessa koncept är störst inom Coop Sverige men är båda relativt nyutvecklade varför ett viktigt mål är att konsolidera dessas ställningar på marknaden

Butiken har en klar färskvarustrategi som är anpassad till den lokala marknaden. Strategin går ut på att kunden ska uppleva prisvärde genom den bredda färskvarusortimentet som butiken erbjuder.

Inom Coop finns det bestämda krav och mål som fungerar som mallar för respektive koncept. Dessa bryts sedan ner till kedjenivå och därefter till butiksnivå. Då Kooperationen ägs av konsumenter är lågt pris och lönsamhet viktiga mål.

Butiken följer givetvis dessa mål och har som prioritet att vara en bra lönsam butik. Utöver dessa så har man som mål i enlighet med butikens strategi att skapa prisvärde genom försäljning av färskvaror.

5.2.2 Organisationsstruktur

Coop butiker finns i fyra olika butikskoncept beroende på omsättning och geografiskt läge, dessa är: Coop Nära, Coop Konsum, Coop Extra och Coop Forum. Coop kedjan ägs av Coop Norden där Sverige, Norge och Danmark ingår. En ungefärlig marknadsandel i Sverige ligger på 22 %.

Coop Sverige ägs av Coop Norden som är en konsumentkooperation och därmed ägs av medlemmarna/kunderna. Coop butiker kan vara ägda av Coop eller av franchisetagare. Coop Forum och Coop Extra butikerna ägs av Coop Sverige och drivs som verksamhetsenheter, merparten av Coop Nära och en del av Coop Konsum butikerna drivs som franchise vilket innebär att Coop Sverige står för lokalkostnader och lager medan ägaren står för personalkostnader och försäljning. Coop Sverige har vidare, som franchisegivare, rätt till en viss procent av vinsten.

Butiken är indelad i olika ansvarsenheter där varje enhet har sin egen chef som ska sköta enheten så att lönsamheten håller sig på en bra nivå. För att hålla lönsamheten uppe ska enhetschefen tillse att enheten ständigt är fräsch och att rätt lagernivåer hålls så att det alltid är fullt på hyllorna.

Butiken har krav från kedjan på att lönsamheten ska vara god, det gäller då att resultatet hålls på en bra nivå i förhållande till vad som är investerat i butiken.

5.2.3 Styrsystem

Coop Extra butikerna har en ganska stark styrning från kedjan, detta pga. att butikerna är ägda av kedjan och att kedjan ännu är relativt ung.

Coop butiken använder budget som en integrerad del i butikens affärsplan. Affärsplanen består bl. a av budget och nyckeltal, och är framtagen så att uppföljning lätt ska kunna ske. Budgeten är uppbyggd och mål är satta i samspråk mellan centralledning och butikschef, där varje butikschef ansvarar för sin egen budget.

Butikens budget upprättas av butikschefen i samråd med Coop Extras områdesansvarig. Därefter är det upp till butikschefen hur han vill lägga upp budgetarbetet och ansvarsfördelningen inom butiken. Rapporter ska därefter skickas till Coops centrala ledning månadsvis. Dessa rapporter är en ständig uppföljning av affärsplanen.

Prissättningen sker efter Coops förslag, priserna ändras dock i vissa fall av butikschef och enhetsansvarig. Prissättningen baseras på en prisfil som skickas ut av butikskedjan. När det gäller kampanjpriser som marknadsförs ska dessa hålla exakt angivet pris. Vanligtvis brukar butiken matcha en konkurrent och bestämmer priserna därefter. Inom Coop Extra konceptet anser man sig vara direkt konkurrent till ICA Kvantum. Från och med 2007 skall man dock matcha Willys. Coop ställer krav på att butiken ska köpa in grundsortimentet centralt, utöver detta har butiken frihet att inhandla tilläggsvaror från andra leverantörer.

Coop använder sig av IT-stöd i form av gemensamt affärssystem. Affärssystemet fungerar som en intern databas där alla butiker är registrerade. Detta innebär att Coop kan hämta in olika rapporter från alla sina butiker. Rapporter hämtas in månadsvis. Utvecklingen av AOS sker men har ännu inte börjat användas i den undersökta butiken. Systemet har dock börjat användas i vissa Coop Forum butiker.

Coop Extra har ett premieprogram som är direkt kopplat till varje butiks affärsplan. Premie erhålls vid överträffande av affärsplan. Mätningen görs bland annat genom mätning av nyckeltal i affärsplanen och bestäms efter hur mycket uppställda mål överträffas med. Inom den intervjuade butiken görs också en intern bedömning, har en eller flera avdelningar överträffat affärsplanen så får de också del av bonusen, det är dock en förutsättning att hela butiken gått bättre än affärsplanen för att en enskild avdelning ska kunna få premie.

Inom företaget arbetar man endast med finansiella nyckeltal. Exempel på nyckeltal som används är; bruttomarginal, bruttovinst, personalkostnad/TB etc. Prestationsmätning sker genom uppföljning av budget och olika nyckeltal som tagits fram av butikskedja och butik. I avseendet icke finansiellt har företaget ännu inte satt upp mätningar även om man har mål.

Inom Coop koncepten använder man sig av intern benchmarking. Samarbetet sker på både regional och nationell nivå. Samarbetet avser prisjämförelser, sortiment jämförelser, konkurrens situation, reklamblad samt utbyte av idéer i övrigt. Fyra gånger om året möts Sveriges alla Coop Extra butiker. Centralt används även extern benchmarking. Man jämför sig med andra aktörer inom branschen och information inhämtas primärt med hjälp av branschstatistik.

5.3 Axfood

I följande avsnitt behandlas insamlad data från representanter för Hemköpkedjans ekonomichef och en butikschef för en handlarägd Hemköpbutik.

5.3.1 Strategi

Inom Hemköpkedjan anser man att vision och affärsidé står för samma sak. Kedjans affärsidé lyder:

”Att vara det självklara valet av butik för de många matintresserade människorna.”

Den undersökta butiken har en mindre utvecklad affärsidé:

”Alla är matsäljare”

I kedjan arbetar man med sju grundläggande punkter som ska fungera som en plattform för strategikoncept och därmed leda till att man efterlever affärsidén.

- Tydlig varumärkesstrategi
- Marknadsexpansion
- Ökad andel egna märkesvaror
- Fler helägda butiker
- Centrala inköp
- Platt organisation
- Integration

Utifrån dessa punkter har kedjan tagit fram tre huvudstrategier som står för lönsam tillväxt, optimal drift samt kostnadseffektivitet.

Butikens strategi baseras på låga priser och optimal kundbemötande. Genom bra service och priser på en rimlig nivå ska man behålla veckohandlarna på orten och därmed inte tappa kunder till Kristianstadsområdet.

Butikskedjan har som yttersta mål *”att skapa lönsammare och bättre butiker för nöjdare kunder och medarbetare”*. Målen är också starkt korrelerade till strategin då målen utgår från de tre huvudstrategierna: lönsam tillväxt ska ske genom att satsa hårdare på de handlarägda butikerna, fler nyetableringar och breddat sortiment. Optimal drift ska man ha genom centraliserade inköp, automatisk order, utveckla butiksdatasystemet och satsa mer på de egna varumärkena. Kostnadseffektiviteten ska öka genom att öka effektiviteten i butikerna, ledarskapsutbildning för chefer och hålla nere stabs- och administrationskostnaderna.

Butiken har som främsta mål att öka omsättningen per kund, behålla kunderna genom god service, hålla lager och kassation på en bra nivå och hålla butiken i ett fräscht skick.

5.3.2 Organisationsstruktur

Hemköp är en del av Axfood som även äger följande detaljhandelskoncept: Willys och Willys Hemma. Varje butik inom Axfood är ett eget aktiebolag. Ägandet av butiken kan vara uppbyggt

på två sätt. Första alternativet är handlarägda butiker, då en extern person har en ägarandel på 99 % och Hemköp äger 1 %. Hemköp innehar enbart denna andel för att kunna styra vem som kan köpa butiken, de tar alltså inte del av utdelningen. Andra alternativet är franchisebutiker, då äger Hemköp butiken och har tillsatt en butikschef.

Butiken är indelad i olika ansvarsområden där varje område har sin egen chef. Butikschefen har lagt ned stor kraft på att bryta uppdelningar inom olika delar av personalstyrkan, till detta följer då också att han inte vill göra allt för starka uppdelningar mellan avdelningar. Flera av de anställda har också fått egna ansvarsområden där de ska se till att ett lagom stort lager hålls. Varje områdeschef har ett lönsamhetsansvar för sin egen del av butiken, de har också god hjälp av övriga personalstyrkan som hjälper områdescheferna att hålla koll på lagernivåer.

Butiken har vidare krav från kedjan att den ska generera positivt resultat. Detta främst för att säkra försäljningen på lång sikt.

5.3.3 Styrssystem

Budget används som ett primärt styrssystem inom den undersökta butiken. Budgeten baseras på underlag från föregående period och är utformad på ett enkelt sätt så uppföljning kan ske från veckovis. På så sätt kan butiken också bemannas optimalt och hålla rätt lager. Varje avdelning har sin egen budget som de också ansvarar för att nå fram till. Budgetframtagningen sker i samarbete med kedjan men budgetarbetet för handlarägda butiker sker fritt. Butikskedjan tar sedan in budgetarna från varje enskild butik för kontroll.

Varuprissättningen sätts på centralnivå och skickas ut i form av prisfiler med fasta inköpspriser och förslag till säljpriser till butiken. Butikens försäljningspris får ändras så länge det inte är en annonsvara och förändringen kan motiveras. Alla varor i butiken är enligt butikskedjan klassade enligt A-, B- och C-varor där C står för varor som butiken köper in utanför kedjans system. Butikens försäljning får maximalt innehålla 30 % C-varor. Om summan av försäljningen understiger 70 % av A- och B-varor, förlorar butiken sin bonus.

Hemköp har ett gemensamt datasystem, härmed kan information om bl.a. försäljning och redovisning flyta fritt från butikerna upp till huvudkontoret. AOS används inom kedjan men har ännu inte installerats i butiken.

Inom butiken finns inget finansiellt bonussystem, butikschefen säger dock att han lägger stor vikt vid att ge beröm men att han även tar upp det som är mindre bra.

Nyckeltal används för att analysera särskilda områden, nyckeltalen i butiken är främst av finansiell karaktär där störst fokus läggs på bruttomarginal och bruttovinst. Vissa av dem är dock omgjorda för att på ett enkelt sätt få förståelse hos personalen, exempelvis hur mycket varje matkasse innehåller (hur mycket varje kund köper för per gång). Butikskedjan däremot har tagit fram en verksamhetsstyrningsmodell som man döpt till kompassen. Kompassen ska hjälpa Axfood att nå balanserad och långsiktig syn på effektiviseringar i butikerna. Modellen ger månadsvis entydiga indikeringar om butikens läge och vart den är på väg på olika områden. Med hjälp av modellen ska man snabbare kunna se om åtgärder eller omstruktureringar hjälper. Modellen strukturerar mätningar på fyra olika områden för butikerna: kund, ekonomi, drift och medarbetare.

Benchmarking är också en viktig del av styrningen, alla hemköpbutiker listas varje månad utefter resultat, omsättning och förändring av dem båda, denna listning blir också offentlig för alla butikschef. Butiken använder sig av intern benchmarking medan på kedjenivå förekommer det även jämförelser med externa konkurrenter.

5.4 Netto

I detta avsnitt sammanställs den data som har samlats in från Nettos informationschef, ekonomichef och Netto butikschef.

5.4.1 Strategi

Inom Netto har man en och samma affärsidé för kedjan och alla butiker. Affärsidén är:

”Netto erbjuder kunderna varor av hög kvalitet till ett lågt pris. Butikerna är enkelt och rationellt uppbyggda för snabba och smidiga dagliga inköp.”

Kedjans strategi är att lära de svenska konsumenterna att handla lågpris, för att lyckas med detta anser man sig behöva vara uthållig och hålla stenhårt på sitt koncept. Butikerna följer samma strategi som kedjan, den är alltså inte nedbruten för enklare anpassning.

Primära målet för butikskedjan är att få ett brofäste i sin etablering i Sverige, området sträcker sig mellan Göteborg, Jönköping, Stockholm/Mälardalen och söderut. Ett långsiktigt mål är också att få varje enhet lönsam. För att se vart man är på väg görs också mätningar av främst finansiella nyckeltal såsom snittköp, omsättning, antal köp/dag och svinn.

Högsta prioritet inom Netto butikerna är lågt pris. Kundbemötande och service sker med begränsning för att hålla nere personalkostnader. Butikscheferna är inte delaktiga i att sätta några mål för butikerna dessa sätts istället upp på centralnivå.

5.4.2 Organisationsstruktur

Nettobutikerna ägs helt av Nettokonceptet som i sin tur ägs till hälften av ICA och till hälften av Dansk Supermarked genom ett joint venture. Hela den svenska organisationen ägs av ett svenskt aktiebolag, varje butik är alltså inte ett eget bolag.

I butiken finns en chef, när denne inte är på plats så är det någon av de heltidsanställda som tar över ansvaret. Det är butikschefen som ser till så att butiken bemannas på rätt sätt, att lagernivåer på bröd och vissa färskvaror hålls på en optimal nivå och att kunderna får ett trevligt bemötande. Butikscheferna ansvarar för att kostnaderna hålls på rätt nivå och att uppföljning mot budget sker. Butikschefen har dock inte möjlighet att i någon större utsträckning styra över direkt intäktpåverkande åtgärder.

5.4.3 Styrssystem

Kedjan styr butikerna med hjälp av budget som är det centrala styrmedlet inom Nettokonceptet. Butikerna får en färdig budget utskickad som de använder som underlag för butiksstyrningen. Denna upprättas månadsvis av den centrala ledningen och butikscheferna är inte med och påverkar utan ska bara se till att målen uppfylls. Budgeten är vidare uppdelad efter olika avdelningar i butiken såsom kylvaror, frukt och grönt osv.

Nettos butiker får alla samma inköpspriser, de använder sig också av samma prissättning i alla butiker, de enda skillnader som kan förekomma är eventuella nedsättningar på varor med exempelvis kort datum.

IT stöd i form av AOS används, detta system gäller för de varor som levereras från Nettos lager, vilket är den absoluta merparten. Företaget har också ett gemensamt affärs- och redovisningssystem. Huvudkontoret kan hämta rapporter när de vill då samma system används i hela kedjan och ständigt är uppkopplat. Butikschefen ska ta fram resultatet varje dag. Resultatet sammanställs också under året på vecka, månad, kvartal, halvår och helår.

Butikschefer får bonus då de uppnår budget, uppföljningen sker månadsvis och bonusen betalas ut två gånger per år. Systemet är uppbyggt så att butiken måste visa ett resultat som minst motsvarar budget totalt sett, det blir således ingen bonus om två hyfsat bra månader följs av en riktigt dålig. Det finns också bonusmöjligheter i andra delar och på andra nivåer i företaget. Vanligen är de finansiellt resultatbaserade, men det kan också exempelvis på lagret handla om så kallade plockbonusar.

Icke finansiella nyckeltal är inte vanligt förekommande, det är dock något som man ser sig kunna använda på sikt. Netto använder finansiella nyckeltal i stor utsträckning. Exempel på sådana är snittköp/kund, lönekostnader/omsättning och bruttomarginal. Netto har utvecklat sitt affärs- och redovisningssystem så långt att de enkelt får ut olika typer av mått som kan analyseras vidare. Systemet är främst framtaget för att enkelt kunna analysera finansiella nyckeltal.

Den intervjuade butiken tillsammans med några andra butiker i närområdet använder sig av en form av informell benchmarking, detta sker oftast genom att butikscheferna pratar med varandra på telefon eller träffas utanför arbetstid. Butikskedjan använder sig av benchmarking, främst sker den genom jämförelser mellan butiker i Sverige men det sker även jämförelser mellan butikskedjans Sverige-del mot etableringar i andra länder.

5.5 Lidl

I detta avsnitt presenterar vi insamlat information från Lidls butikschef och Lidls hemsida.

5.5.1 Strategi

De enskilda butikerna som ingår i Lidl koncernen har inte friheten att utveckla sin egen affärsidé, butikskedjan har samma affärsidé för alla butiker och använder sedan tydliga riktlinjer mot butikerna. Lidl strävar efter att lära kunderna handla lågpris.

Styrningen utgår från Lidls strategi som vi uppfattar vara att jaga kostnader för att kunna erbjuda

de billigaste produkterna med bra kvalitet. Butikschefen har också vissa andra värderingar som de ska arbeta utefter, t ex ge beröm till anställda, ha en öppen dialog med de anställda för att de ska kunna förbättra vad som inte fungerar.

Kedjans övergripande mål är att kunderna ska kunna handla snabbt, enkelt och billigt samt att det ska vara lätt att hitta i butiken och varorna ska vara av bra kvalitet.¹

5.5.2 Organisationsstruktur

Lidls butiker ägs av kedjan, de är inte heller egna aktiebolag utan är en verksamhetsdel av Lidl Sverige.

I butiken finns en chef som också har två ställföreträdare, butikschefen eller en ställföreträdande ska alltid arbeta då butiken har öppet. Det är butikschefen som ser till så att butiken bemannas på rätt sätt, att lagernivåerna hålls på en optimal nivå och att kunderna får ett trevligt bemötande.

Butikscheferna ansvarar för att kostnaderna för personal och lager hålls på rätt nivå och att uppföljning mot budget sker. Butikschefen har dock inte möjlighet att i någon större utsträckning styra över direkt intäktpåverkande åtgärder. Lidl har tydliga riktlinjer för hur butikerna ska arbeta.

5.5.3 Styrssystem

För att hålla bra koll på kostnaderna använder sig Lidls butiker av månadsbudget som i färdigt utförande lämnas ut till butikschef som får slå ut den per dag. Det är butikschefen som ansvarar för att budgeten efterlevs, uppföljning tillsammans med regionsansvarig sker varje vecka. Budgeten sätts av Lidls säljchef tillsammans med regionsansvarig. Ett viktigt komplement till budgeten är nyckeltal som även de är mål som är satta av samma personer som budgeten. Nyckeltalen speglar även de företagets kostnadsmedvetenhet med bl.a. tal för effektivitet per arbetad timma och lagernivåer.

Alla Lidl-butiker i Sverige har samma inköpspriser och försäljningspriser. Det enda undantaget är om något behöver säljas ut för att man sålt mindre än planerat, i dessa fall kan nedsättningar av priser ske i enstaka butiker.

Lidl använder sig av gemensamt redovisnings- och affärssystem. Detta gör att huvudkontor kan hämta in den information som de vill ha från butiken vid behov. Butikschefen rapporterar en gång i veckan till regionchef. Information om försäljningen går automatiskt vidare från butiken efter varje dag. Butikschefen har en fast lön, alltså ingen bonus.

Lidl använder sig av intern och extern benchmarking för framtagning av nyckeltal, butikschefen är inte delaktig i att ta fram mål eller strategier för att nå målen.

¹ Då vi inte fått fram någon affärsidé från Lidl så har vi valt att tolka deras övergripande mål som affärsidé.

6. Analys

I kapitlet analyseras det empiriska materialet i två steg, i första steget analyseras materialet som helhet mot teorin i kapitel tre och fyra och i andra steget analyseras fall mot fall.

6.1 Analys – fall mot teori

I detta avsnitt analyserar vi de undersökta fallföretagens ekonomistyrning i förhållande till den tidigare presenterade teorin.

6.1.1 Strategi

I undersökningen har det visat sig att flertalet av företagen har affärsidéer i både kedjenivå och butiksnivå. En affärsidé ska ange vad företaget är till för, inom vilka områden företaget ska operera samt riktning på hur företaget ska skötas och utvecklas. Undersökningen har instruerat att butikernas affärsidéer generellt är mer bristfälliga än kedjornas. Detta kan medföra att personalen i butikerna inte vet tillräckligt mycket om hur de ska jobba för att få sin butik att gå åt samma håll som kedjan. Butikernas affärsidéer tenderar dock att vara mer positionerande än kedjans, vilket kan föra med sig att varje butik har möjlighet att göra viss anpassning mot sin lokala marknad.

Mål är ett sätt att indikera vart företaget vill vara inom en viss tidsperiod. Ofta sätts mål upp på ledningsnivå i företaget, dessa mål bryts sedan ner till olika delar i verksamheten. Tanken med detta är att när de nedbrutna målen uppfylls så närmar organisationen sig också de övergripande målen som är satta på ledningsnivå. Hur väl dessa olika mål är sammanlänkade brukar man kalla målkongruens. I undersökningen har det visat sig att företagen varit väldigt duktiga på att uppnå hög målkongruens. Butikernas mål stämmer väl överens med kedjans.

Mål brukar också delas in i finansiella och icke finansiella mål. Syftet med de icke finansiella är att man ska ägna mer kraft åt delar i organisationen som nödvändigtvis inte är direkt översättningsbart i pengar. Det kan exempelvis handla om kunders uppfattning av butikerna eller om utbildningsnivån på personal. Företagen i undersökningen har med ett undantag ännu inte helt tagit till sig möjligheten att använda sig av icke finansiella mål. Det förekommer i liten utsträckning, men målen är då ofta inte mätbara. Däremot så är de finansiella mål som man använder sig av i stor utsträckning mätbara. Detta mönster beror dock med stor sannolikhet på enkelheten i att mäta finansiella mål i förhållande till att mäta icke finansiella, samt att icke finansiella mål är en trend som är förhållandevis ung.

Strategin är viktig i organisationer på flera sätt, för vinstdrivande företag är det dock extra viktigt att strategin är positionerande och att den är vägledande för agerande och resursförbrukning. Flertalet butiker har ingen egen strategi utan utgår istället ifrån kedjans. I fråga om hur vägledande strategierna är, är det relativt stor spridning. Vissa av företagen har en väldigt tydligt utformad strategigrund som personer i hela organisationen kan använda sig av, andra företag har en strategi som mer fungerar som ett ställningstagande och därmed inte går in på detaljer. Flertalet företags strategier är starkt positionerande vilket kan härledas till att de vill hitta

segment som inte är fullt lika konkurrensutsatta.

Strategi									
Affärsidé		Mål			Strategi		Strategi		
Affärsidén visar vart företaget står	Affärsidén visar vart företaget vill komma	Affärsidén är positionerande	Målkongruens	Förekommer icke finansiella mål	Mätbarhet	Strategin är positionerande	Strategin är vägledande	Strategin är positionerande	Strategin är vägledande
Ica	0	0	Delvis	0	0	0	0	0	0
Butik	svagt	delvis	0	Ja	Mellan	Starkt	Svagt	Starkt	Svagt
Kedja	delvis	starkt	0	Nej	Hög	Starkt	Starkt	Starkt	Starkt
Coop	0	0	Starkt	0	0	0	0	0	0
Butik	svagt/delvis	delvis	0	Ja	Hög	Starkt	X	X	X
Kedja	starkt	delvis	0	Ja	Mellan	Svagt	Svagt	Svagt	Svagt
Axfood			Starkt	0	0	0	0	0	0
Butik	svagt	svagt	0	Ja	Hög	X	X	X	X
Kedja	delvis	delvis	0	Ja	Hög	Delvis	Delvis	Delvis	Delvis
Netto	0	0	Starkt	Nej	Hög	0	0	0	0
Butik	X	X	0	X	X	X	X	X	X
Kedja	starkt	delvis	0	0	Hög	Starkt	Starkt	Starkt	Delvis
Lidel	0	0	X	0	0	0	0	0	0
Butik	X	X	0	X	X	X	X	X	X
Kedja	starkt	delvis	0	X	X	delvis	delvis	delvis	delvis

X= svar ej möjligt, eller ej fått fullständig informationen
0= ska inte innehålla svar

Tabell 1 Matris över fallföretagens strategi

6.1.2 Organisationsstruktur

Ägande av butik har stor betydelse för hur den styrs. Butikerna i undersökningen som ägs av enskilda handlare har betydligt större frihet i hur de styr och utvecklar butiken. Detta gäller på nästan samtliga punkter som undersöktes.

Företagsform har betydelse för bl.a. hur mycket information som blir offentlig för omvärlden, AB måste varje år lämna en årsredovisning som blir offentlig. Två av de fem butikerna är egna aktiebolag och offentliggör därmed årsredovisningen varje år. Tre av bolagen är endast del av sin kedja och kan därmed hålla mer information för sig själva då redovisning läggs direkt upp i kedjans svenska bolag. På detta sett försvårar de möjligheten för konkurrenterna att utföra extern benchmarking.

En vertikal organisationsform betyder att kedjan är toppstyrd och att mål och strategier sätts utefter krav på finansiella mått. En horisontal organisationsform är en platt organisation där mål och strategier byggs utefter olika perspektiv. Flertalet av de undersökta kedjorna hade en kombination av vertikal och horisontal organisationsform, de är relativt hierarkiskt uppbyggda men beslutsleden har kortats av något och man börjar allt mer se organisationen ur fler synsätt än det finansiella. Undersökningen stödjer detta genom att flera av kedjorna har icke finansiella mål även om det inte är många av dem som ännu också kan mäta dessa mål.

Ansvarsfördelning kan delas in i olika slag, beroende på karaktär och hur komplicerad den är. Den visar vilken form av ekonomiskt ansvar som butikscheferna har. Här kan vi se att handlarägda butiker har resultatansvar och att de kedjeägda har lönsamhetsansvar eller kostnadsansvar. Att de handlarägda har resultatansvar anser vi beror på att kedjan vill se att de kommer att fungera på sikt. De kedjeägda butikerna ses av kedjan som enskilda investeringar varför de också vill se att de är lönsamma i förhållande till hur mycket man satsat på dem. För att efterleva detta arbetar man på olika sätt. Coop löser det genom att man lägger stort ansvar på butikscheferna som därmed får krav på sig att vara lönsamma i förhållande till investeringen. Netto och Lidl har i stället löst det genom hårt styrda koncept som ska efterföljas och att butikscheferna, som därmed enbart har ett kostnadsansvar. De olika koncepten stämmer väl överens om att man endast ska ha ansvar för det som man kan påverka. Det blir tydligt när vi ser att samma företag som har lönsamhetsansvar eller resultatansvar har en decentraliserad styrning och de som endast har kostnadsansvar har en centraliserad styrning.

Organisationsstruktur

	Organisation			Ansvarsfördelning/Beslutsfattande	
	Ägande av butik	Butikens Företagsform	Styrning Horisontal eller Vertikal	Ansvarsfördelning	Beslutsfattande Centraliserat eller Decentraliserat
Ica	Handlare/Kedja	AB	Kombination	Resultatansvar	Decentraliserat
Coop	Kedja	Verksamhetsenhet	Kombination på gränsen till vert.	Lönsamhetsansvar	Kombination
Axfood	Handlare/Kedja	AB	Kombination	Resultatansvar	Decentraliserat
Netto	Kedja	Verksamhetsenhet	Vertikal	Kostnadsansvar	centraliserat
Lidel	Kedja	Verksamhetsenhet	Vertikal	Kostnadsansvar	centraliserat

Tabell 2 Matris över fallföretagens organisationsstruktur

6.1.3 Styrssystem

Alla fem fallföretagen använder sig av budget som styrmedel. Enligt Arwidi (2005) har budgetens roller förändrats över tiden från att fokusera kring dokumentet till att fokus läggs alltmer kring processen. Undersökningen har visat att de butiker som figurerar som enskilda handlare har friare händer än kedjeägda butiker när det gäller budgetarbetet. De handlarägda butikerna och Coop butiken upprättar budgeten i samråd med centralledningen, det är dock upp till dem själva hur de vill lägga upp budgetarbetet och ansvarsfördelningen internt. Detta leder till att man fokuserar mera kring processen och ser budgeten som ett medel för motivation och kommunikation. För lågprisbutikerna ser situationen annorlunda ut. Här upprättas budgeterna på företagets centralnivå för att sedan brytas ned till butiksnivå. Butikscheferna får ta del av en färdigställd budget och har som uppgift att infria ställda budgetmål. I dessa butiker ses budgeten framförallt som ett verktyg för planering och samordning. Vi ser det som ett problem att budgeten är upprättad centralt, detta då butikscheferna har mycket små möjligheter att påverka utfallet. De har i möjlighet att optimera personalstyrkan, viss möjlighet att påverka lagernivåer och viss möjlighet att arbeta fram ett trevligt bemötande hos personalen, de har dock inga möjligheter att påverka prissättning, utbud eller kampanjer. Vi anser därför att de egentligen endast kan ha någon form av kostnadsansvar och alltså inte budgetansvar.

Budgetperioderna för fallföretagen är av varierande slag. Det används allt från ettårsbudgetar till månadsvissa och dag till dag budgetar. Uppföljningen sker däremot efter månadsbasis eller veckovis. Detta stämmer överens med Arwidis (2005) teorier om att budgetperioden har förändrats alltmera och avviker numera ofta från den strikta ettårsperioden.

Det främsta syftet med budget är att den ska fungera som ett planerings-, samordnings- och kontrollinstrument samt ge upphov till ansvar och åtagande. Detta stämmer väl på fallföretagen. Planering och kontroll anses vara viktiga för en välfungerande styrning. För en del av företagen uppfyller budgeten även en funktion av kommunikation och motivation. I dessa företag delas budgetansvaret på olika avdelningar där varje avdelningschef ska se till att budgetmålen överträffas.

Inom dagligvarubranschen förekommer två olika prissättningskategorier. Den första typen av priser är de priser som butikerna köper in varorna för. Den andra typen är det pris som sätts på varorna ute i butikerna. Den förstnämnda kategorin kallas även för internpriser vilket innebär att en enhet inom företaget säljer varor internt till en annan enhet, i detta fall sker försäljning från butikskedja till butik. Internpriser inom alla fallföretag sköts centralt. När det gäller prissättning på varorna ute i butikerna så baseras dessa hos en del av företagen på s.k. prisfiler. Prisfilerna innehåller prislestämningar från butikskedjan men butikerna har friheten att ändra dessa så länge det kan motiveras.

Undersökningen har även visat att inom ICA, Coop och Axfood ställer kedjorna krav på hur stor andel av varorna som butikerna måste köpa internt. Lågprisbutikerna har däremot ingen inköpsfrihet utan måste köpa alla varor från kedjan. Kedjan bestämmer även priserna ut i butiken.

Syftet med ett affärssystem är att underlätta och effektivisera informationsöverföring vid hantering av företagets interna och externa transaktioner. Gemensamt affärssystem förekommer hos alla undersökta företag. Systemen är uppbyggda som en intern databas och har till syfte att underlätta och effektivisera rapporteringen mellan butiker och butikskedjor. Med hjälp av det

gemensamma affärssystemet kan butikskedjorna hämta in och kontrollera all finansiell information som butikerna ansvarar för. En del av butikerna använder sig även av "Automatisk order system" (AOS) för att beställa hem varor. Detta gäller enbart de varor som beställs från butikskedjornas lager. AOS kan likställas vid Just-in-time metoden som innebär att man säkerställer att rätt produkt beställs i rätt tid.

Belöningsystem är ett sätt att öka prestationsnivån och motivationen bland en organisations medarbetare. Hos de företag som använder belöningsystem är denna starkt kopplad till budgeten. Bonus förekommer framförallt i de butiker som ägs helt av kedjorna och används i syfte att uppmuntra butikscheferna till att överträffa budgetmålen.

I de kedjeägda butikerna är resultatet avgörande för bonusens utbetalande, vilken nivå butiken behöver nå upp för att få ut bonusen sätts utefter budget. Hos de handlarägda butikerna syftar bonusen till att få dem att köpa mer varor från kedjan. De får därför ut bonus om kedjeköpta varor utgör en viss procent av butikens totala försäljning. Denna bonus anses av butikscheferna vara så stor att de skulle ha svårt att klara sig utan den varför det mer ses som ett tvång att en viss andel varor ska vara köpta direkt från kedjan.

Såväl butikerna som kedjorna som vi har studerat använder sig nästan uteslutande av finansiella prestationsmått. Ett undantag dock är Hemköpkedjan som nyligen tagit fram en verksamhetsstyrningsmodell. Modellen ska ge indikeringar om butikernas situation i fyra olika perspektiv. Två av dessa perspektiv, kunder och medarbetare, är av icke-finansiell karaktär och kan likställas med BSC perspektiven. Modellen har introducerats inom kedjan men har inte hunnit implementeras i den undersökta butiken. Att nya styrinstrument som BSC inte har fått fäste i dagligvaruhandeln tyder på att branschens ekonomistyrning inte har utvecklats i samma takt som ekonomistyrningen i övrigt. Det kan även tänkas att det är för kostsamt att implementera nya styrmedel. Då konkurrensen ökar ständigt, måste företagen koncentrera sig på att bl.a. inte förlora marknadsandelar. Därmed prioriteras andra mål och företagen hinner inte se över sin styrning vilket på sikt kan få stora konsekvenser.

Finansiella prestationsmått i form av nyckeltal används i stor utsträckning inom butikskedjorna. De viktigaste nyckeltalen är bruttovinst och bruttomarginal samt omsättning och omsättningshastighet. Detta stämmer väl överens med teorin om branschens specifika nyckeltal. När det gäller kostnader så är personalkostnaderna viktigast på butiksnivå eftersom det är dessa man har störst möjlighet att justera. Nyckeltal som används i anslutning till personalkostnader är; personalkostnader per TB samt lönekostnader i relation till omsättning. Varukostnader och transportkostnader påverkas i mer eller mindre utsträckning av organisationernas centralnivåer.

Benchmarking är ett hjälpmedel som på senare år har fått stor genomslagskraft i företagsvärlden. Alla undersökta företag använder sig av någon form av benchmarking. På butiks nivå förekommer frekvent användning av intern benchmarking. Vid intern benchmarking jämförs liknande enheter inom en organisation med varandra. Detta torde inte vara något problem för dessa företag då det finns många liknande butiker att jämföra sig med. Kedjorna däremot använder sig av varierande former benchmarking. Det förekommer både intern och extern benchmarking och i vissa fall även en kombination av dessa. Internt jämför sig kedjorna med andra kedjekoncept. Externt riktar sig kedjorna främst till andra konkurrenter inom branschen. En svårighet som företagen upplever med denna typ av benchmarking är att konkurrenssituationen företagen emellan gör att det är svårt att hitta andra företag i branschen som vill samarbeta. Detta leder till att det är väldigt svårt att få inblick i andras verksamhet. Av den orsaken använder sig företagen av branschstatistik och andra publicerade källor som jämförelsegrund.

Styrssystem												
Budget			Prissättning			IT stöd		Belöningsystem		Prestationsmätning		Benchmarking
			Kan ändra pris i butik	Inköpsfrihet	Gemensamt affärssystem	Automatiskt ordersystem	Bonus	Grund för bonus	Finansiella mätt	Icke finansiella mätt	Vilka former av benchmarking används	
	Framtågning	Budgetansvar	Uppföljning									
	Butikschef	Butikschef	Månadsvis	10%	Ja	Ja	Ja	Inköp	Ja	Nej	Intern & Extern	
Coop	Butikschef	Butikschef	Månadsvis	Tilläggsort. fritt	Ja	Butik nej, Kedja ja	Ja	Resultat	Ja	Nej	Intern & Extern	
Axfood	Butikschef	Butikschef	Veckovis	30%	Ja	Butik nej, Kedja ja	Ja	Inköp	Ja	Butik nej, kedja ja	Intern & Extern	
Netto	Kedja	Butikschef	Veckovis	0%	Ja	Ja	Ja	Resultat	Ja	Nej	Intern & Extern	
Lidl	Kedja	Butikschef	Veckovis	0%	Ja	Nej	Nej	X	Ja	Nej	Intern & Extern	

Tabell

3

Matris

över

fallföretagens

styrssystem

6.2 Analys – fall mot fall

Nedanstående avsnitt behandlar analys av företagens ekonomistyrning i jämförelse med varandra.

6.2.1 Strategi

I Netto och Lidl sätts affärsidé, strategi och mål på central nivå, detta kan ha att göra med att dessa två kedjor går in för att lära svenskarna att handla lågpris. De har alltså inte som syfte att anpassa sig efter vad konsumenten vill ha, utan vill i stället anpassa konsumenten efter vad de erbjuder. Därför är de inte heller intresserade av att ta fram en affärsidé som passar den lokale kunden så bra som möjligt. Inom ICA, Coop och Axfood lämnas större frihet åt butikerna att själva göra lokala anpassningar även om de har vissa riktlinjer som de måste rätta sig efter. De har alltså större frihet att anpassa sig till de lokala kunderna. Denna möjlighet till lokal anpassning får dock även till följd att överensstämmelserna inom kedjan inte är lika fullständig som för de kedjor som arbetar utefter exakt samma förutsättningar. Detta kan på sikt göra att kedjorna inte uppnår samma igenkänningsgrad hos kunderna.

6.2.2 Organisationsstruktur

Netto och Lidl tillämpar en vertikal organisationsform, detta innebär att beslut tas på central nivå och att underlagen för besluten därmed ofta grundas på finansiell information. Detta får till följd att beslutsleden blir långa men riktlinjerna och därmed överensstämmelsen i organisationerna blir stor. ICA, Coop och Axfood tillämpar en kombination av vertikal och horisontal organisationsform, detta innebär att beslut beroende på art och vikt tas på lokal eller central ort. Härmed kan organisationerna bli mer decentraliserade och responsen mot kunderna kan gå snabbare. En nackdel skulle kunna vara att kunder med samma fråga eller problem får olika svar hos olika butiker.

6.2.3 Styrsystem

Vi har i ovanstående analysdel kunnat konstatera att alla fem företagen använder sig av budget som styrsystem men att budgetarbetet skiljer sig företagen emellan. En viktig skillnad är tillvägagångssättet vid budgetens utformande. ICA och Axfood upprättar budget i samråd med centralorganisation men kan därefter självständigt lägga upp budgetarbetet. Även Coop får lägga upp budgeten själva men har hårdare krav på sig avseende budget innehåll. Lågprisbutikerna, Netto och Lidl, får däremot färdigställda budgetar från centralledningen som de sedan ska efterkomma. Detta beror främst på att lågpriskedjorna tillämpar en vertikal organisationskontroll och vill därmed ha starkare kontroll över sina butiker. ICA, Coop och Axfood däremot har en mer decentraliserad inställning vilket gäller även för butiksstyrningen.

En annan skillnad dessa företag emellan är hur budgetansvaret fördelas på butiks nivå. Inom Netto och Lidl ligger budgetansvaret helt på butikschefen. ICA, Netto och Coop däremot fördelar budgetansvaret på flera avdelningar inom butikerna där varje avdelningschef ansvar för sin del. Skälet till att ansvaret är mera utspritt i dessa butiker beror på butiksstorlek och personalstyrka. Lidl och Netto butikerna är generellt av mindre storlek med ett fåtal anställda där lågpris är högsta prioritet.

En annan företeelse som visar på olikheter mellan företagen är varornas prissättning och inköpsfrihet av varor från andra leverantörer. Inom Lidl och Netto sköts prissättningen centralt. Varor levereras hem till butikerna från kedjornas centrallager och butikerna tillåts inte köpa in varor från andra leverantörer med undantag för vissa färskvaror. Inom ICA, Coop och Axfood baseras prissättningen på s.k. prisfiler. Prisfilerna utformas centralt och innehåller pridförslag på produkter. Butikerna kan gå in och ändra priserna så länge de kan motivera varför de ändrar ett visst pris. Ett undantag är priser på kampanjvaror. Inköpsfriheten för varor från utomstående leverantörer varierar för dessa företag. ICA butikernas sortiment måste bestå av minst 90 % ICA inköpta varor i annat fall får butiken betala ett tillägg. Motsvarande siffra för Axfood är 70 %, om denna inte följs går butiken miste om sin bonus. Coop kräver att deras butiker ska handla grundsortimentet central, det finns inget specifikt procenttal på hur sortimentet ska delas upp. Undersökningen visar alltså att butikskedjorna påverkar sina butiker i mer eller mindre utsträckning avseende varuinköp. Detta eftersom försäljning av varor till butikerna är ett sätt för kedjorna att säkerställa omsättning.

7. Resultat

I kapitlet redogör vi för uppsatsens resultat, därefter för vi en diskussion om studiens resultat och generaliseringsgrad. Avslutningsvis har vi tagit fram uppslag för framtida forskning.

Syftet med uppsatsen var att beskriva och analysera ekonomi- och verksamhetsstyrningen i dagligvaruhandeln. Genom vår undersökning har vi kommit fram till att styrningen skiljer sig åt mellan företagen i flera avseenden samt att de i andra avseenden visade stor samstämmighet vilket kan verka som underlag för generaliseringar.

Strategin är viktig för att medarbetarna i organisationen ska veta vad företaget står för, hur de ska arbeta och mot vad de ska arbeta. Strategin är i arbetet indelad på affärsidé, strategiuppbyggnad och mål. Enligt vår modell är strategin utgångspunkten för företags ekonomi/verksamhetsstyrning och det är här som företagen ska ta hänsyn till sin omvärld. Strategin i fallföretagen är generellt väl genomarbetad och uppfyller flertalet av de krav som teorin ställer. Strategin har tydliga traditionella drag, detta bygger vi på att den är centralt utformad och att nedbrytningen till mål främst sker i form av finansiella mål. En tendens som vi upptäckt är dock att tre av företagen delvis använder sig av icke finansiella mål även om det ännu endast är ett av företagen som också mäter dem.

Ett företags organisationsstruktur är av stor betydelse för hur företaget styrs. Faktorer som organisationsform, ägarförhållanden och ansvarsfördelning påverkar ett företags styrning. Med hjälp av undersökningen har vi kunnat fastställa att fallföretagen generellt kan delas in i två grupper beroende på hur de styrs, vilken organisatorisk uppbyggnad de har, samt hur beslutsfattandet sker inom företagen. I den första gruppen ingår Netto och Lidl. Dessa butiker ägs av respektive kedja och figurerar som verksamhetsenheter varför styrningen präglas av ett centralt förhållningssätt med strikt kostnadsansvar. Till den andra gruppen hör ICA och Axfood. De undersökta butikerna inom de här två kedjorna drivs som enskilda handlare och har därmed en mer självständig styrning. Butikerna har resultatansvar gentemot kedjorna vilket är en form av tillförsäkran om att de kan klara sig på långt sikt. Coop hamnar mittemellan dessa grupper då butikerna ägs av kedjan och fungerar som verksamhetsenheter men har lönsamhetsansvar. Coops organisation har inslag av både horisontal och vertikal styrning. Det gör att även beslutsfattandet är av kombinerad karaktär dock med starkare inslag av decentralisering.

Budget är det ledande styrmedlet som används hos de undersökta kedjorna. Hos ICA, Coop och Axfood upprättas butikernas budgetar i samråd mellan butikschef och centralchef. Butikscheferna för Netto och Lidl får budgeten i färdigt utförande från sina centralchefer och är alltså själva inte delaktiga i framtagandet. Samtliga butikschefer har dock budgetansvar och Coops och Nettos butikschefers bonusar baseras även på butikens budget. Budgeten kan uppfylla flera olika roller. Inom ICA, Coop och Axfood fungerar budgeten inom följande roller; planering, styrning, ansvar, motivation och kommunikation. Inom Netto och Lidl anser vi att den fullt ut endast kan användas för planering och styrning. Rollerna för ansvar, motivation och kommunikation förtas till stor del

av att organisationerna är så centralstyrda. Detta visar att Nettos och Lidls styrning har en mer traditionell karaktär och att ICA, Coop och Axfood i budgetavseende använder sig av modernare styrning.

Vi har även kommit fram till att branschspecifika nyckeltal används i stor utsträckning bland de undersökta företagen. Dessa används oftast i anslutning till budgeten och är av finansiell karaktär. Icke finansiell prestationsmätning används endast av Axfood som under senaste året börjat införa det i flera butiker. Att flera av företagen har icke finansiella mål och att Axfood även utvecklat mätsystem för de icke finansiella målen tyder på att denna typ av styrmedel är något som är på gång.

Undersökningen har visat att benchmarking, som är ett modernt styrsystem används av alla företag. Företagen anser att detta är ett viktigt hjälpmedel i deras arbete mot att förnya och effektivisera verksamheten. Några av företagen har även organiserat sig på ett sådant sätt att de officiellt inte behöver redovisa hur varje butik går vilket gör det svårare för konkurrenterna att jämföra sig med dem.

7.1 Resultatdiskussion

En trend inom ekonomistyrning är att utveckla användningen av icke finansiella mål och mått. I litteraturen benämns denna typ av företagsstyrning som modern verksamhetsstyrning. Undersökningen har visat att aktörerna i dagligvaruhandelsbranschen fortfarande använder sig av traditionella styrmedel i stor utsträckning men vi har också sett tydliga tendenser till att företagen allt oftare delvis börjat använda sig av moderna verksamhetsstyrningsmetoder.

Ett styrinstrument som ofta likställs med traditionell ekonomistyrning är budget. Budgeten används flitigt inom dagligvarubranschen och det finns inga tendenser på att den kommer att försvinna inom den närmsta tiden. Företagen anser att budgeten är en viktig beståndsdel för deras planering, ansvarsfördelning och samordning. I vissa fall används den också för motivation och kommunikation. Detta visar att vissa av företagen inte enbart använder budgeten ur traditionell synvinkel utan att de också har moderniserat den och därmed kunnat koppla samman den med andra styrsystem såsom bonussystem.

Ett modernt styrsystem som har etablerat sig starkt inom flera branscher är Balanced Scorecard (BSC), dock har det ännu inte fått något kraftfullt fäste i dagligvaruhandelsbranschen. BSC lägger fokus på både finansiella och icke finansiella mål och skapar och strukturerar därmed mätningar av bl. a. personal- och kundrelationer. Vi anser därför att BSC generellt sett skulle passa bra inom dagligvaruhandelsbranschen då den i stor utsträckning innefattar utveckling och dagligt arbete med personal- och kundrelationer.

Aktörernas frekventa användande av benchmarking tolkar vi som ett steg närmare den moderna verksamhetsstyrningen. En anledning till att just detta instrument har fått störst genomslag kan vara att den är relativt billig och enkelt att använda samtidigt som företagen har flera olika alternativ att använda som jämförelsegrund.

Undersökningen har belyst skillnader mellan aktörernas styrning i flera avseenden. Den tydligaste skillnaden som framkommit är styrningens förhållningssätt. Vi har kunnat konstatera att det finns ett samband mellan ägarstruktur och förhållningssätt. Där har det visat sig att butikskedjor som har butiker som ägs av handlare använder sig av ett mer decentraliserat styrsätt än de kedjor som helt äger butikerna som ingår i kedjan.

Det finns också ett samband som visar att de sedan länge etablerad dagligvaruhandlarna ICA, Coop och Axfood använder ett mer decentraliserat styrsätt än de nyligen etablerade aktörerna Netto och Lidl. Denna skillnad anser vi främst hänger samman med att lågpriskedjorna använder sig av mycket tydliga koncept för att de går in på marknaden för att lära kunden handla lågpris. De måste därför vara närmast övertydliga med att hålla sitt koncept för att kunderna till slut ska känna igen sig och tycka om det. Vi menar därför att centraliserad styrning är helt rätt för Netto och Lidl.

För ICA, Coop och Axfood kunde det däremot vara närmast förödande att centralisera styrningen mer än vad den redan är idag. Detta beror på att de i så fall skulle få sämre möjligheter att möta de lokala kundernas specifika önskemål på service och utbud.

7.2 Generaliserbarhet

Då arbetet bygger på en fallstudie kan vi inte göra några statistiska generaliseringar. Det vi i stället kan använda oss av är analytiska generaliseringar, vilket görs genom att det resultat som vi har fått fram kan användas till att bygga vidare på eller sättas samman med resultat från andra studier för att skapa teorier. Studien som enskilt material kan användas som hjälp för att se mönster i styrning av företag inom handelsbranscher och/eller kedjeföretag.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

I vår studie har vi undersökt hur ekonomistyrningen och verksamhetsstyrningen ser ut i den svenska dagligvaruhandeln. Det skulle vara intressant att utveckla detta vidare och jämföra med hur det ser ut på andra marknader inom Norden.

Vi har i vår undersökning kommit fram till att ekonomistyrning i dagligvaruhandeln fortfarande präglas av ett traditionellt synsätt. Det skulle då vara intressant att göra en studie på hur ekonomi/verksamhetsstyrningen ser ut i andra handelsbranscher.

Källförteckning

Publicerad källor

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems*, New York: McGraw Hill.

Arwidi, O. (2005). *Budgeteringens utveckling – evolution eller revolution? I Ekonomistyrningens metoder, sammanhand och utveckling*, Stockholm

Arwidi, O., Samuelson, L.A. (1993). *The development of budgetary control in Sweden – a research not.*, Management Accounting Research, 4:93-107

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2001). *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber Ekonomi.

Bell, J. (1993). *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur

Bergström, F. (2002). *Konkurrens och dynamik i detaljhandeln*, Forskningsrapport S66, Handels Utredningsinstitut

Catasús, B., Gröjer, J.E., Högberg, O., Johrén, A. (2001). *Boken om nyckeltal*, Liber

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken –för småsakliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur

Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori*, Studentlitteratur

Jensen, M.K. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*, Studentlitteratur, Lund

Johansson, C. (1998/1999). Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling? *Okonomistyrning & Informatik*, 14:381-405

Grant, R.M.(2003). *Contemporary strategy analyses – concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishers Ltd

Johansson, L. G. (2000). *Introduktion till vetenskapsteorin*, Thales, Stockholm

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard

Business Review, Jan-Feb

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Sep-Oct 167:176

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measure that drive Performance*, Harvard Business Review, Jan-Feb

Konkurrensverkets rapport (2002). *Dagligvaruhandeln – Struktur, ägarform och relation till leverantörer*, Konkurrensverkets rapportserie 2002:6

Kullén, H. (2001). *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*, Liber Ekonomi

Körner, S., Wahlgren, L. (2000). *Statistisk dataanalys*, Studentlitteratur, Lund

Lantz, B. (2003). *Operativ verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Lundahl, U., Skärvad, P.H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

Nordstedt (1998). *Prismas uppslagsbok*, 16:e upplagan, Nordstedt Juridik

Olve, N.G., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber Ekonomi

Ossiansson, E. (1997). *Nätverk i förändring – en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, Handelshögskolan, Göteborg

Patel, R., Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur

Patel, R., Tebelius, U. (1994). *Grundbok i Forskningsmetodik. Kvalitativt och Kvantitativt*, Studentlitteratur, Lund

Petersson, G. (1997) *Att skriva rapporter*. Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet

Ramberg, C.E. (2001). *BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, Industrilitteratur AB

Rock, B (1998). *Bättre butiksekonomi*, Studentlitteratur

Rock, B. (1988). *Handelns ekonomi*, Studentlitteratur

Samuelson, L.A. (2001). *Controllerhandboken*, Industrilitteratur

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

Södergren, B. (1992). *Decentralisering, förändring i företag och arbetsliv*, Ekonomiska forskningsinstitutet

Thurén, T. (1990). *Orientering i källkritik: är det verkligen sant?*, 2:a upplagan, Esselte Stadium, Solna

Wallén, G. (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur

Muntliga källor

Andersson, Jenny. Butikschef Lidl Knivgatan i Malmö, personlig intervju 060426

Bergkvist, Gunnar. Ekonomichef Coop Sverige, telefonintervju 060519

Björk, Paul. Ägare/butikschef Hemköp i Tollarp, personlig intervju 060510

Björkman, Magnus. Butikschef Coop Extra i Kävlinge, personlig intervju 060515

Dahlberg, Lennart. Informationschef Netto Marknad AB, telefonintervju 060530

Helgesson, Ola. Ekonomichef Hemköp, telefonintervju 060511

Liljeström, Erik. Affärscontroller ICA Sverige AB, telefonintervju 060523

Nilsson, Simon. Butikschef Netto Värnhem i Malmö, personlig intervju 060518

Nimmo, Måns, Ekonomichef Netto Marknad AB, telefonintervju 060530

Tyrberg, Sven. Ägare/Vd ICA Kvantum i Limhamn, personlig intervju 060425

Elektroniska källor

www.axfood.se, 060513

www.coop.se, 060511

www.coopnorden.com, 060511

www.detaljhandel.nu, 060503

www.di.se/Nyheter/?O=Index&page=%2fAvdelningar%2fTelegramShow.aspx%3fnopopup%3d1%26dreTN%3d346160, 060521

www.dlf.se, 060519

www.ica.se, 060429

www.lidl.se, 060516

www.ne.se, 060415

www.netto.se, 060507

Årsredovisningar

Axfoods årsredovisning, 2005

ICAs verksamhetsberättelse, 2005

KFs årsredovisning, 2005