



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Kandidatuppsats  
Juni 2003

Företagsekonomiska institutionen

## **En fallstudie av Findus**

- Sambanden mellan ett företags koncernstrategi, organisation och ekonomistyrning

### **Handledare**

Carl R Hellberg  
Per Magnus Andersson

### **Författare**

Anna Blomberg  
Andreas Ekelundh  
Linda Hellberg  
Magnus Svensson

## Sammanfattning

Titel:	En fallstudie av Findus - Sambanden mellan ett företags koncernstrategi, organisation och ekonomistyrning
Nyckelord:	Findus, EQT, koncernstrategi, organisation, ekonomistyrning, ekonomistyrning, budget
Författare:	Blomberg, Anna; Ekelundh, Andreas; Hellberg, Linda och Svensson, Magnus
Handledare:	Hellberg, Carl R och Andersson, Per Magnus
Problem:	I dagens föränderliga värld är det en utmaning för företaget att utforma en struktur som stödjer en strategi som måste anpassas till omvärlden. Med struktur åsyftas här både ekonomistyrningssystemet och organisationen. Problematiken ligger i hur väl dessa faktorer stödjer varandra för att företaget ska bli framgångsrikt i den föränderliga världen.
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera sambanden mellan ett företags koncernstrategi, organisation och ekonomistyrning.
Metod:	För att kunna fånga de olika aspekter i problemställningen användes en kvalitativ fallstudie. Angreppssättet gav ett djup som inte kunde uppnås med en kvantitativ metod. Studien är en fallstudie av ett företag, Findus AB. Studien tar utgångspunkt i teorin och empirin analyseras utefter den teoretiska referensramen.
Resultat:	Det slutgiltiga resultatet av studien visar att det finns starka samband mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen samt att delarna är starkt integrerade. I studiens resultat går det att påvisa tre starka samband: toppstyrd budget är det starkaste styrmedlet, finansiellt fokus präglar företaget och produktfokus i termer av utveckling och lönsamhet.

Vi vill härmed tacka vårt engagerade fallföretag genom Cristina Holtenäs och Håkan Johansson. Ni har varit till stor hjälp under studiens gång med ert kunnande inom området och intresset för vår studie. Vi vill även tacka våra handledare Carl R Hellberg och Per Magnus Andersson för er hjälp under studiens gång.

Lund 2003-05-28

---

Anna Blomberg

---

Andreas Ekelundh

---

Linda Hellberg

---

Magnus Svensson

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.1 FÖRETAGSKLIMAT I FÖRÄNDRING .....	3
1.2 FINDUS I FÖRÄNDRING .....	3
1.3 SAMBANDEN MELLAN STRATEGI, ORGANISATION OCH EKONOMISTYRNING .....	4
1.4 SYFTE .....	5
1.5 DISPOSITION .....	5
<b>2 METOD.....</b>	<b>6</b>
2.1 INFORMATIONSSAMLING.....	6
2.2 VAL AV TEORI.....	6
2.3 VALET AV EN KVALITATIV FALLSTUDIE.....	6
2.4 VAL AV FALLFÖRETAG .....	7
2.5 INTERVJUER.....	7
<b>3 TEORI .....</b>	<b>9</b>
3.1 TEORETISK RAM .....	9
3.2 STRATEGI.....	9
3.2.1 <i>Strategi som position</i> .....	10
3.2.2 <i>Strategisk målsättning</i> .....	10
3.2.3 <i>Konkurrensfördelar</i> .....	11
3.2.4 <i>Diagnostiska och interaktiva kontrollsystem</i> .....	12
3.2.5 <i>Sammanfattning</i> .....	14
3.3 ORGANISATION .....	14
3.3.1 <i>Organisationens struktur</i> .....	15
3.3.2 <i>Ansvarsenheter</i> .....	16
3.3.3 <i>Sammanfattning</i> .....	17
3.4 EKONOMISTYRNING .....	17
3.4.1 <i>Budget</i> .....	17
3.4.1.1 <i>Kassacykeln</i> .....	19
3.4.1.2 <i>ROE- cykeln</i> .....	20
3.4.1.3 <i>Sammankoppla de tre cyklerna vid strategiutvärdering</i> .....	20
3.4.1.4 <i>Budgetutformningen</i> .....	20
3.4.1.5 <i>Nyckeltal</i> .....	21
3.4.2 <i>Nyckeltal</i> .....	21
3.4.3 <i>Kalkyler</i> .....	23
3.4.4 <i>Sammanfattning</i> .....	24
<b>4 FALLFÖRETAGET FINDUS.....</b>	<b>26</b>
4.1 BESKRIVNING AV FINDUS .....	26
4.2 "THE ONE COMPANY" .....	26
4.3 FINDUS ÄGARE EQT .....	27
4.4 STRATEGI.....	28
4.4.1 <i>Objectives Goals Strategies Measures</i> .....	29
4.5 ANALYS OCH DISKUSSION AV STRATEGI.....	30
4.5.1 <i>Strategisk position</i> .....	30
4.5.2 <i>Målsättning</i> .....	30
4.5.3 <i>Konkurrensfördelar</i> .....	31
4.6 ORGANISATION .....	32
4.7 ANALYS OCH DISKUSSION AV ORGANISATION .....	33
4.7.1 <i>Struktur och ansvarsenheter</i> .....	33
4.8 EKONOMISTYRNING .....	34
4.8.1 <i>Budgetsyfte</i> .....	34
4.8.2 <i>Budgetutformning</i> .....	35
4.8.3 <i>Vinstcykeln, Kassacykeln och ROE-cykeln</i> .....	35
4.9 NYCKELTAL.....	35
4.10 KALKYLERING .....	36
4.11 ANALYS OCH DISKUSSION AV EKONOMISTYRNING .....	37
<b>5 SAMBAND.....</b>	<b>39</b>

<b>6. RESULTAT</b> .....	<b>43</b>
6.1 DE TRE STARKASTE SAMBANDEN.....	43
6.2 METODDISKUSSION.....	45
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER .....	45
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>46</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>48</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>49</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Företagsklimat i förändring

Den senaste tiden har företagsklimatet hårdnat, börserna har rasat och riskerna i omvärlden ökat. I dag präglas företagandet av hård konkurrens och lågkonjunktur. Detta har lett till att många företag tvingats omstrukturera sin verksamhet, genom att på så vis dra ner på kostnader och effektivisera för att kunna överleva. En förutsättning för att kunna driva företag i ett ekonomiskt hårt klimat är en väl utarbetad strategi. Harvardprofessorn Alfred Chandler gjorde följande definition av strategi: *"The determination of the long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."*<sup>1</sup> För att kunna implementera den valda strategin behöver företaget ett styrsystem som stödjer strategin. Ekonomistyrning är en central del då det mäter vad som är grundläggande för ett företags existens; att det på sikt genererar vinst. Genom att använda sig av ett ekonomistyrssystem erhålls en mängd data och beroende på strategins mål behandlas denna information olika. Utformningen av ekonomistyrssystemet borde således skilja sig mellan olika företag, då olika mål eftersträvas. Vidare är organisationsstrukturen en viktig del för att implementera strategin. Företaget behöver en organisationsstruktur som stödjer strategin. Genom att utforma ansvarsenheter kontrollerar företaget informationsflödet. I dagens föränderliga värld är det en utmaning för företaget att utforma en struktur som stödjer en strategi som måste anpassas till omvärlden. Intresset för sambanden mellan strategi, organisation och ekonomistyrning är det som har legat till grund för denna studie.

## 1.2 Findus i förändring

Då Findus, som tidigare varit ett bland en mängd olika varumärke i Nestlékoncernen, bytte ägare år 2000 utformades en helt ny strategi. Findus blev ett eget företag igen efter 40 år inom storkoncernen och hade behov av att börja arbeta aktivt utifrån en strategi, som var anpassad efter de krav som omvärlden satte. Företaget behövde både effektiviseras och rationaliseras. Det var anledningen till att den nytillsatta ledningen valde att lägga om produktionen samtidigt som de drog ner på personal. I stället för att alla produkter skulle produceras i samtliga länder koncentrerades produktionen så att stordriftsfördelar skulle utvinnas. Tanken var att produktion skulle ske där den gjordes mest effektiv samtidigt som kvalitetskraven skulle vara de samma. En ny organisationsstruktur och ett ekonomistyrssystem utformades för att stödja den nya strategin.

---

<sup>1</sup> Grant, R M, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s 17

### 1.3 Sambanden mellan strategi, organisation och ekonomistyrning

Utformningen av ett ekonomistyrssystem är en kostsam investering. Därför är troligtvis företag generellt sett inte speciellt flexibla i att anpassa sitt ekonomistyrssystem efter förändringar i omvärlden. Även om den strategiska planeringsprocessen anpassas efter externa och interna förändringar ger det ekonomiska styrsystemet inte alltid stöd för de strategiska åtgärderna. En förändring av ekonomistyrssystemet kan uppfattas som motbjudande av de anställda, eftersom förändringen kan leda till att det tar lång tid innan ekonomistyrssystemen blir hanterbara. Om medarbetarna inte kan hantera och tolka den information som ekonomistyrssystemet förmedlar kan detta bidra till att fel beslut fattas samt att tids- och effektivitetsförluster uppstår i den ekonomiska analysen.

För att fånga upp signaler om förändringar både internt och externt är det viktigt att strategiutformningen och ekonomistyrssystemet är en integrerad process. Görs strategiförändringar på grund av omvärldsförändringar bör ekonomistyrssystemet anpassas. På samma sätt bör företaget kunna göra förändringar i strategin efter de signaler ekonomistyrssystemet ger. Denna process, kräver ständig uppmärksamhet, kommunikation och feedback, vilken leder till en inbördes tätt sammankopplad relation mellan strategi och ekonomistyrssystem. Hur använder företagen sina ekonomistyrssystem för att implementera sin strategi och vilken grund utgör all den information som ekonomistyrssystemen får fram vid strategiska beslut?

Det är företagets val av organisationsstruktur som avgör vilken information som anses viktig, och utifrån detta val omtolkas informationen till kunskap. Med andra ord, den information som väljs ut från ekonomistyrningen är i hög grad beroende av företagets strategi och organisationsstruktur. Det är därför av stor vikt att strukturen stödjer den strategiska inriktning som företaget har valt, denna anpassning benämns i litteraturen som ”structural fit”.<sup>2</sup>

Implementeringen av en strategi bör ske genom alla delar av styrsystemet såsom ekonomistyrssystem, organisation, human resources och kultur.<sup>3</sup> Processen är komplex och därför är det viktigt att hela tiden vara medveten om riskerna med att lyfta ut specifika delar ur sin helhet och sitt sammanhang. Svårigheten består främst i att det kan skapas en fragmenterad bild över hur styrningen inom ett företag ser ut. Hur viktiga de olika delarna av styrsystemet är och på vilket sätt de interagerar beror på vilken strategi och i vilken kontext ett företag befinner sig.

Målet med studien är att öka kunskapsmassan inom de område som beskrivits ovan, och därmed förhoppningsvis öka intresset för kopplingen mellan strategi och styrmedel.

---

<sup>2</sup> Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 88

<sup>3</sup> Anthony, R N ; Govindarajan, V, *Management Control Systems* ( 2001), s. 8

## **1.4 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera sambanden mellan ett företags koncernstrategi, organisation och ekonomistyrning.

## **1.5 Disposition**

Undersökningen disponeras som så att läsaren i kapitel två skall förstå hur arbetet med studien gått tillväga samt vilka kriterier de metodiska valen har grundats på. Vidare beskrivs och granskas de metodiska valen. I kapitel tre presenteras de teorier som kommer att behandlas i analysarbetet. Samma upplägg följer i kapitel fyra där fallföretaget Findus strategi, organisation, ekonomistyrning beskrivs och analyseras. I kapitel fem lyfts karaktäristiska samband, mellan strategin, organisationen och ekonomistyrningen, fram. I det sista kapitlet presenteras studiens resultat.



## 2 Metod

---

*Kapitlet beskriver tillvägagångssättet under studieprocessen. Valen motiveras och belyses kritiskt. Kapitlet syftar också till att öka förståelsen kring de förutsättningar som ligger till grund för studien. Studien baseras på en kvalitativ fallstudie av Findus AB.*

---

### 2.1 Informationsinsamling

Initialt studerades olika teorier inom strategi, ekonomistyrning och organisation. Detta skedde genom att studera böcker, artiklar och tidigare studier inom området. Litteratursökningen skedde främst genom de verktyg som Lunds Universitetsbibliotek tillhandahöll, bland annat Elin, Lovisa, Artikelsök och Mediearkivet. Övriga sekundärdata erhöles från EQT:s, Nesltés och Findus hemsida samt genom tryckt material från företaget.

Användningen av den information som samlades in under studien ställde krav på dess validitet och reliabilitet. Studiens reliabilitet bestäms av hur tillförlitliga de källor är som används, vilket sätt informationsinsamlandet sker på samt hur noggrant informationen bearbetas. Validiteten bestäms av om information bidrar till att besvara syftet.<sup>4</sup>

### 2.2 Val av teori

Genom att bredda det teoretiska perspektivet och därmed behandla fler teoretiska verktyg än vad som är nödvändigt sett utifrån företagets verksamhet avgränsades inte studien vid de verktyg som företaget använde. Med en bredare deduktiv teoriram skapas möjligheter att analysera alternativa utvecklingsmöjligheter för företaget.

### 2.3 Valet av en kvalitativ fallstudie

Som metod för studien användes en kvalitativ fallstudie. Genom att använda en kvalitativ metod är tanken att lyfta fram det som är säreget, unikt och avvikande. Tillvägagångssättet har en fördel i sin flexibilitet. Genom metoden dras fördel av erfarenheter som görs under arbetets gång och därmed finns möjlighet att omformulera eller lägga till frågor som missats. Metoden bidrar till flexibilitet i förhållningssättet till undersökningsenheterna, utifrån dem görs avvägningar om vilka frågor som skall tas upp och i vilken ordningsföljd.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Holme, I M; Solvang, B K , *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*(1997), kap.12

<sup>5</sup> Ibid

Endast en kvalitativ metod kan fånga de olika aspekterna som problemställningen kräver. Genom användandet av en kvantitativ metod kan mer information om fenomenet erhållas men inte med samma djup som fås genom en kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden karakteriseras av intresset för det som är gemensamt, genomsnittligt eller representativt. Endast ringa information om ett större antal undersökningsenheter erhålls, vilket bidrar till bredd.<sup>6</sup>

Det som kännetecknar en kvalitativ fallstudie är viljan att belysa samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar företeelsen som studeras.<sup>7</sup> En fördel med detta angreppssätt är att flera aspekter kan belysas på djupet, något som kan bli svårt och tidskrävande vid valet av en kvantitativ metod.

En partikularistisk fallstudie valdes vilket innebar fokusering på ett enda företag<sup>8</sup>. Genom att studien skedde under en begränsad tid ansågs endast en partikularistisk kvalitativ fallstudie kunna ge ett djup i studien.

## 2.4 Val av fallföretag

För att studera sambanden mellan ett företags koncernstrategi, organisation och ekonomistyrning valdes en fallstudie av Findus. Ett av kriterierna för valet av fallföretag var att det skulle ha mer än ett hundra anställda, då ett sådant företag borde, i större utsträckning än ett litet företag, ha välutvecklad organisation och ekonomistyrningssystem. Ett större företag måste samordna fler människor och aktiviteter och kräver därför en anpassad struktur. Ett annat kriterium var att företaget skulle ha sitt huvudkontor i universitetets geografiska närhet. Detta för att möjliggöra besök och genomförande av djupintervjuer.

I knappt fyrtio år ingick Findus i den multinationella koncernen Nestlé, men bytte år 2000 ägare och ägs vid skrivandes stund av investmentbolaget EQT. Findus var därför ett intressant företag att studera, eftersom de nyligen genomgått en strategi-, organisations- och ekonomistyrningsförändring. Det var intressant att komma i kontakt med ett företag som nyligen jobbat med dessa dimensioner.

Findus förankring som livsmedelsproducent för de svenska hushållen ökade intresset. Det faktum att Findus är marknadsledande på djupfryst mat på sin huvudmarknad Norden ledde till intresset för att studera en framgångsrik strategi. Även det faktum att många människor år 2003 upplever vardagen som stressig, medför att djupfrysta färdigprodukter, som Findus producerar, möter en växande efterfrågan då matlagningstiden minskas hos befolkningen.

## 2.5 Intervjuer

Studien baserades på djupintervjuer med två nyckelpersoner inom koncernen: koncernekonomichef, Christina Holtenäs, och styrelseledamot, Håkan Johansson.

---

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Merriam S B, *Fallstudien som forskningsmetod* (1994)

<sup>8</sup> Ibid

Kriteriet vid val av respondenter var att fånga arbetet med strategi, organisation och ekonomistyrning. Det eftersträvades även en intervju med Jack Terras, Chief Financial Officer (CFO), men då hans tid var knapp blev detta en omöjlighet. Nackdelen blev att studien saknar CFO:s direkta synsätt, men genom tryckt material från koncernledningen fångades indirekt deras perspektiv. Intervjuerna genomfördes med en respondent i taget, detta för att undvika att svaren påverkades av respondenternas inbördes relation.

Den första intervjun gjordes med koncernekonomichef Christina Holtenäs. Denna intervju gjordes för att få en uppfattning om hur ekonomistyrningen och organisationen konkret såg ut inom företaget, för att kunna koppla dessa till strategiarbetet. Innan den första intervjun skickades via e-post övergripande frågeställningar för att förbereda respondenten<sup>9</sup>. Genom användandet av en kvalitativ djupintervju kommer respondentens synpunkter och uppfattningar fram. Med öppna frågeställningar fick Holtenäs i största möjliga utsträckning delta i utvecklingen av intervjun.<sup>10</sup> Holtenäs hade förberett en presentation utifrån de tillsända övergripande frågorna. Under intervjun följde en naturlig diskussion där tillfälle gavs att reda ut oklarheter. Stämningen var avslappnad och respondenten verkade uppriktig genom att både positiva och negativa sidor belystes. Detta gav en nyanserad bild av företaget. Intervjun ägde rum på Findus huvudkontor i Bjuv och varade i fyra timmar. Efter detta möte fanns en kontinuerlig dialog med Holtenäs och ytterligare ett intervjutillfälle ägde rum en månad efter första träffen. Vid det senare tillfället klargjordes och fördjupades informationen från första intervjun.

Den andra intervjun gjordes med Håkan Johansson, ledamot i Findus AB:s styrelse och ansvarig för Findusinvesteringen på EQT. I denna intervju skickades via e-post explicita frågor till EQT:s kontor i Stockholm. Därefter ringdes respondenten upp och det avtalades en tid för en telefonintervju. Intervjun, som främst grundades på de tillsända frågorna, varade en halvtimme. Genom denna intervju erhöll studien styrelsens och EQT:s perspektiv på Findus strategi, organisation och ekonomistyrning.

Studiens primära källor bestod av djupintervjuer, vilket gav informationen en hög reliabilitet då det hela tiden fanns en möjlighet att reda ut oklarheter genom följdfrågor. Respondenternas position i Findus gav informationen en hög reliabilitet. Då information bearbetades var det fördelaktigt att fyra personer kontinuerligt kunde stämma av hur informationen uppfattades av de övriga gruppmedlemmarna.

---

<sup>9</sup> Se bilaga 1

<sup>10</sup> Holme, I M; Solvang, B K *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997), s. 99

## 3 Teori

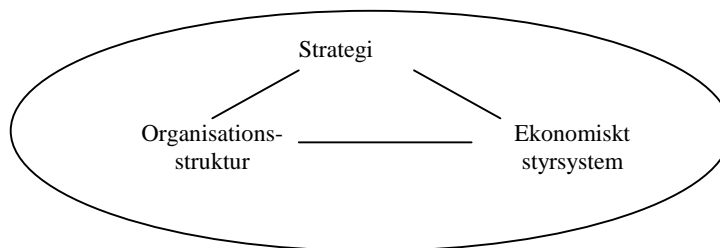
---

*Det här kapitlet avser att behandla de teoretiska sambanden mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningsystemet. Relevanta definitioner av centrala begrepp för studien kommer att ges. Teorin skall sedan användas som underlag för studiens analys.*

---

### 3.1 Teoretisk ram

Lindvalls modell ”Övergripande föreställning om företagets styrning” belyser beroendeförhållandena mellan koncernstrategi, organisationen och ekonomistyrning. Lindvalls perspektiv, där styrsystemet likställs med ekonomistyrningen, utgör strukturen för denna studie.



*Bild 3.1 Övergripande föreställning om företagets styrning (Källa: Lindvall, Jan 2001)*

Indelningen i detta kapitel, vilket kommer att bli genomgående för hela arbetet, är följande; 3.2 omfattar strategiteori, 3.3 omfattar organisationsteori och slutligen 3.4 omfattar ekonomistyrningsteori.

Ökad globalisering, snabb utveckling av informationsteknik och tilltagande konkurrens är faktorer som leder till att företag kontinuerligt måste anpassa sin strategi efter omvärlden. Detta görs genom de sammanhängande faktorerna strategi, organisationsstruktur och ekonomistyrningssystem.<sup>11</sup> Att de är sammanhängande innebär att om en faktor förändras bör de andra två anpassas.

### 3.2 Strategi

Det finns en mängd olika teorier om strategins betydelse och användning. Studien belyser olika teorier som ger aspekter på vilken funktion ett företags strategi har. Vidare så beskrivs teorier som presenterar hur ekonomistyrningsystemet är ett medel för strategiimplementering. De utvalda teorierna avser att ge en bra teoretisk grund för att beskriva och analysera sambanden mellan strategin, organisation och ekonomistyrning.

Företagets strategi besvarar frågan om hur företaget skall agera för att generera vinst. Strategin kan delas upp i två övergripande strategiska nivåer;

---

<sup>11</sup> Grant, R M *Contemporary Strategy Analysis* (2002), kap 1

koncernstrategi och affärsstrategi. För ett företag med en typ av kärnkompetens, t ex djupfryst mat skiljs inte på koncern- och affärsstrategin till skillnad från företag med relaterade men diversifierade produkter, t ex livsmedel eller företag med olika typer av orelaterade verksamheter.<sup>12</sup>

Anthony & Govindarajan bygger idén med att sammankoppla kontrollsystem och strategi på följande logik: Företag verkar i olika strategiska kontexter och dessa olika strategier kräver skilda prioriteringar, kritiska framgångsfaktorer, förmågor, perspektiv och beteende för att kunna genomföras på ett effektivt sätt. Kontrollsystem är mätinstrument som påverkar beteendet hos de människor vars aktiviteter mäts. Alltså bör företaget, vid utformningen av kontrollsystemet, se till att det beteende som systemet framkallar är konsekvent med strategin.<sup>13</sup> Shank & Govindarajan lanserade begreppet *strategic cost management* där den centrala utgångspunkten är att ekonomistyrningen finns primärt inom företaget för att underlätta utvecklingen och implementeringen av företagsstrategin.<sup>14</sup>

### 3.2.1 Strategi som position

Det finns enligt Ansoff fyra sätt att växa och förändra sina strategiska positioner: företaget kan växa genom *marknadspenetration* där marknadsandelen av nuvarande produkter på nuvarande marknader ökas. *Marknadsutveckling* kan ske genom att bearbeta nya marknader med nuvarande produkter. *Produktutveckling* innebär att växa genom att utveckla nya produkter på nuvarande marknader. Den sista varianten är att växa genom *diversifiering*, det vill säga att utveckla nya produkter för nya marknader.<sup>15</sup>

### 3.2.2 Strategisk målsättning

Shank & Govindarajan identifierar tre olika övergripande mål för företaget: build, hold, och harvest. Build-strategin strävar efter att öka marknadsandelarna även om de kortsiktiga vinsterna blir lägre och kassaflödet sämre. Strategin är vanlig för företag med en låg marknadsandel i en bransch med hög tillväxt. Hold-strategins mål är att skydda företagets konkurrensposition och marknadsandelar. Denna strategi är vanlig för företag med hög marknadsandel i branscher med hög tillväxt. Kassautflödet för ett företag som följer denna strategi är vanligtvis likvärdigt med kassainflödet. Harvest-strategin strävar efter att maximera de kortsiktiga vinsterna samt kassaflödet, även om det sker på bekostnad av marknadsandelar. Denna strategi är typisk för ett företag som innehar höga marknadsandelar i en bransch med låg tillväxt. Företagets val av övergripande mål påverkar vilken grad av osäkerhet som ledningen möter i omvärlden och därmed vilka kortsiktiga och långsiktiga prioriteringar som företaget behöver göra. För att företaget skall lyckas

---

<sup>12</sup> Ibid, s.24-25

<sup>13</sup> Anthony, R N; Govindarajan, V, *Management Control Systems* (2001) kap.12

<sup>14</sup> Shank, J K ; Govindarajan V, *Strategic Cost Management, the new tool for competitive management* (1993), s.6

<sup>15</sup> Bruzelius, L H; Skärvad P-H, *Integrerad organisationslära* (2000) s.126

i sin strävan mot dessa övergripande mål krävs en överensstämmelse mellan olika former av kontrollsysteem som används. Shank & Govindarajan presenterar i sin teori vilka drag ett stödjande ekonomistyrssystem bör ha beroende på vilka övergripande mål företaget har. I denna teori utgör build- och harvest-strategierna extrempunkterna och egenskaperna för ett stödjande ekonomistyrssystem för hold-strategin finns däremellan.<sup>16</sup>

För att exemplifiera skillnaderna mellan de olika strategierna väljs här budget som är ett av ekonomistyrningens verktyg där skillnaden tydligast åskådliggörs. Budgeten kan användas på olika sätt beroende på vilka övergripande mål företaget har. Ett företag som strävar efter att vinstmaximera de kortsiktiga vinsterna (harvest) bör använda budgeten som ett kontrollverktyg för att se till att kostnaderna hålls nere. Att ledningen har kontroll över kostnaderna är centralt och stor vikt läggs vid att se till att budgeten hålls. Kontakten med ledningen rör oftast den operativa verksamheten och mer sällan företagets strategiska frågor. I företag som har det övergripande målet att öka sina marknadsandelar (build) blir budgetens roll ett kortsiktigt planeringsverktyg. Deras marknad är mer osäker och därför måste de hela tiden vara flexibla att ändra på budgeten då förutsättningarna förändras. Detta beror på att faktorer som tillverkningsprocesser, produktteknologier, marknadens efterfrågan, relationer med leverantörer och distributionskanaler är mer oförutsägbara i tillväxtfasen. Budgetutformningen bör vara en mer decentraliserad process där enhetscheferna ges mer inflytande. Eftersom de har djupare kunskap angående den föränderliga marknad än vad de högre cheferna besitter. Kontakten med ledningen rör oftare strategiska frågor och mer sällan den operativa verksamheten.<sup>17</sup>

För harvest-strategin är flödet av finansiell data primär. För build-strategin är den icke-finansiella datan viktigare för strategiska beslut. Detta eftersom ledningen då, företaget befinner sig i tillväxtcykeln, vill ta fasta på alla möjligheter som kan leda till att företaget växer även om avkastningen inte är tillfredsställande.<sup>18</sup>

### 3.2.3 Konkurrensfördelar

För att företaget skall erhålla konkurrensfördelar finns det enligt Porters *generic strategies*: kostnadsledarskap, differentiering eller fokus.<sup>19</sup> Antingen väljer konsumenten företagets produkt för att den är billig eller för att produkten upplevs som unik. Genom att använda sig av en lågkostnadsstrategi tillförskansar sig företaget de lägsta kostnaderna. Utifrån en differentieringsstrategi utvecklar företaget egenskaper hos produkten som marknaden upplever som unika och är beredda att betala för. Med en fokuseringsstrategi vill företaget koncentrera verksamheten till en särskild kundgrupp, produktlinje, geografisk marknad eller

---

<sup>16</sup> Shank, J K; Govindarajan V, *Cost Management, the new tool for competitive management* (1993) kap. 6

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Grant, R M, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s.248

efter någon annan segmenteringsvariabel, och därmed nå konkurrensfördelar genom låg kostnad och/eller differentiering.<sup>20</sup>

Implementeringen av en differentieringsstrategi tenderar att innehålla fler osäkerhetsmoment än vad användandet av en lågkostnadsstrategi gör. Då differentierade produkter köps av konsumenter för att de upplever dem som unika, kräver dessa produkter bättre kunskaper inom företaget om konsumentbeteende och uppfattningar än vad en lågkostnadsstrategi gör, där inköpen baseras på priset. Detta bidrar till att företag med en differentieringsstrategi kan ha svårare att förutsäga efterfrågan på sina produkter och därav framtida intäkter. En differentieringsstrategi fokuserar mer på produktinnovationer medan en lågkostnadsstrategi försöker hålla produktutbudet mer stabilt över tiden. Genom att satsa på nya produkter tenderar osäkerheten att öka. Lågkostnadsstrategier resulterar i smalare produktlinjer för att kunna få stordriftsfördelar medan differentieringsstrategier skapar högre produktkomplexitet vilket leder till större osäkerhet.<sup>21</sup>

Anthony & Govindarajan menar att för att kunna stödja det valda sättet att konkurrera bör ekonomistyrsystemen se olika ut. Vid den ekonomiska analysen kräver de skilda strategierna olika typer av information. Använder sig företaget av en differentieringsstrategi så bör budgetuppföljningen ske oftare och enhetscheferna bör ha större inflytande, eftersom produkterna och marknaden förändras snabbare. För företag med lågkostnadsstrategier är "mellanchefernas" kunskaper mindre viktiga vid budgetsprocessen. Här ställs högre krav på att budgeten hålls och att den fungerar mer som ett kontrollinstrument.<sup>22</sup> Produktkostnaden är, till skillnad från förfarandet vid användandet av differentieringsstrategin, mycket viktig vid prissättningen. Vid en lågkostnadsstrategi är det också viktigt att analysera konkurrenters kostnader, medan en analys av marknadsföringen av produkterna är viktigare för en differentieringsstrategi.<sup>23</sup>

### 3.2.4 Diagnostiska och interaktiva kontrollsystem

För att uppnå de satta strategiska målen krävs det att ledningen litar på personalens kompetens. Därför är det av stor vikt att personalen i hela företaget känner till strategin och hur de skall arbeta för att nå de strategiska målen. Förmågan att förmedla strategin och kontrollera strategiimplementeringen är en viktig konkurrensfördel.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Bruzelius, L H ; Skärvad, P-H, *Integrerad organisationslära* (1995), s.126

<sup>21</sup> Anthony, R N ; Govindarajan, V, *Management Control Systems* ( 2001) kap.12

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Shank, J K ; Govindarajan V, *Cost Management, the new tool for competitive management* (1993) kap. 6

<sup>24</sup> Simons, R, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* (2000), kap 10

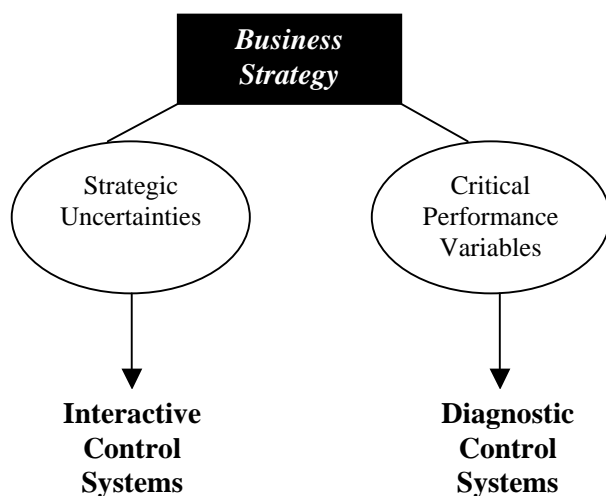


Bild 3.2: Modell över Simons två styrsystem

Simons skiljer på två olika typer av kontrollsystem när företaget skall kommunicera och kontrollera strategin: diagnostiskt kontrollsystem och interaktivt kontrollsystem (se bild 3.2). Båda systemen är viktiga, men av olika anledningar. Det diagnostiska kontrollsystemet används för att kommunicera kritiska verksamhetsvariabler samt att avläsa implementeringen av den tänka strategin. Det interaktiva kontrollsystemet används för att organisationen skall bli uppmärksam på ovissheter inom strategin och därmed skapa en möjlighet att finjustera och ändra strategi när interna och externa faktorer förändras. Simon visar även vikten av att markera att det inte är i den tekniska designen som skillnaden mellan system ligger, utan att det är i hur ledningen använder sig av systemen.<sup>25</sup>

De flesta kontrollsystem fungerar diagnostiskt, till exempel kan ledningen utforma en budget och sätta mål för företagets balanserade styrkort. Därefter erhåller de rapporter en gång i månaden om huruvida de satta målen uppnås. Om ledningen ser en negativ avvikelse uppmärksammas detta och åtgärder vidtas för att leda företaget på ”rätt spår” igen. Utan ett diagnostiserande kontrollsystem skulle ledningen varken kunna kommunicera eller implementera strategin effektivt. Ledningen måste se till att, identifiera och analysera framgångskriterier, att mål blir uppsatta utifrån dessa, och att feedbacksystem är adekvata då det gäller att mäta verksamheten. För att manövrera ett diagnostiskt kontrollsystem krävs uppmärksamhet på fem områden: sätta upp mål, välja verksamhetsmått, skapa incitament, granska avvikelserapporter och följa upp betydelsefulla avvikelser.<sup>26</sup>

Utöver det diagnostiserande kontrollsystemet behöver ledningen ett interaktivt kontrollsystem. System fångar främst upp förändringar främst i omvärlden, men

<sup>25</sup> Simons, R, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* (2000),

kap 10

<sup>26</sup> Ibid



även inom företaget. Detta sker med hjälp av olika sensorer som möjliggör styrning av företaget i rätt tid. För många ledningsgrupper är det viktigt att identifiera förändringar i omvärlden som kan sätta den nuvarande strategin ur spel. Exempel på sådana förändringar kan vara teknologisk utveckling, demografiska variationer eller förändringar i regelverk. Som tidigare nämnts är det interaktiva systemet till designen likt det diagnostiska, men det används på ett annorlunda sätt.<sup>27</sup>

Om företaget använder sina kontrollsystem på ett interaktivt sätt med personalen skapas en delaktighet i strategiimplementeringen. Genom förändringar och anpassning av strategin genom debatt och dialog blir alla i företaget medvetna om förändringar internt och externt vilket leder till att företaget kan förändra och anpassa strategin.<sup>28</sup>

### 3.2.5 Sammanfattning

Företagets kontrollsystem och strategi bör vara sammankopplade eftersom kontrollsystemet påverkar beteendet hos de människor vars aktiviteter mäts. Utgångspunkt för denna studie är att ekonomistyrningen primärt finns inom företaget för att underlätta utvecklingen och implementeringen av företagsstrategin. De två övergripande strategiska nivåerna är koncern- respektive affärsstrategin, där koncernstrategin definierar var företaget ska konkurrera, medan affärsstrategin definierar hur företaget ska konkurrera. Företaget bör utforma ett stödjande ekonomistyrssystem utefter vilka strategiska övergripande mål företaget har och vilka dess konkurrensfördelar är. Det stödjande ekonomistyrssystemet bör användas både på ett diagnostiskt sätt, för att kunna avläsa hur strategin implementeras samt på ett interaktivt sätt för att kunna fånga upp strategiska osäkerheter och kunna justera strategin därefter.

I nästa kapitel redogörs för den organisationsteori som förklarar varför organisationsstrukturen blir en viktig del vid strategiimplementeringen.

## 3.3 Organisation

Organisationens uppgift är att stödja företagets strategi för att på så vis nå de övergripande målen.<sup>29</sup> Utifrån denna definition är organisationen tätt sammankopplad med strategiimplementeringen. Organisationen eftersträvar ofta en ”structural fit” där strukturen är anpassad till företagets långsiktiga ambitioner, i.e. strategin. Grunden för idén ”structural fit” kommer från den amerikanska ekonomihistorikern Alfred Chandlers studier av kända amerikanska storföretag. Resultatet av dessa studier visade ett nära samband mellan företagets koncernstrategi och organisationsstruktur.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Bruzelius, L H; Skärvad P-H, *Integrerad organisationslära* (2000), kap 9

<sup>30</sup> Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s. 90

Organisationsstrukturen är av avgörande betydelse för företagets styrning, detta eftersom det är i organisationsstrukturen som skapandet av ansvarsenheter och kommunikationsmönster sker. Det är viktigt att hitta den struktur som bäst är anpassad till företagets strategi, eftersom nya strategiska krav leder till en ny organisatorisk lösning. Om företaget misslyckas med denna anpassning uppstår ineffektivitet och de strategiska målen kan inte uppnås.<sup>31</sup>

### 3.3.1 Organisationens struktur

Företag vill främst införa en struktur av två huvudanledningar. Dels för att underlätta arbetsflödet och dels för att rikta uppmärksamheten inom företaget. I det första fallet är syftet att kontrollera det fysiska flödet av material och information, och i det senare på vad människor lägger sin tid och energi på.<sup>32</sup>

Organisationens byggstenar, arbetsenheter, kan även de delas upp i två grupper: grupp med människor och resurser som är engagerade i likartad arbetsprocess och grupp av människor eller resurser som fokuserar på en speciell marknad. Den första är ofta kallad en funktion och den senare vanligtvis kallad en division eller affärsenhet.<sup>33</sup>

För att kunna välja en bra organisationsform för verksamheten är det viktigt att se till företagets produktionssystem, företagets utvecklingsstadium, omvärld, affärsidé och affärsidéns utvecklingsstadium. Det som vidare spelar in vid det slutgiltiga valet av organisationsform är exempelvis vilka erfarenheter företaget har av olika organisationsformer, vilka företagets viktigaste problem på kort och lång sikt är samt hur organisationen ska ta hand om dessa.<sup>34</sup>

Ett vanligt sätt att skapa en organisation är att ha en funktionsindelning som tydligt delar upp företagets verksamhetsområde och skapar en klar bild över var företagets olika verksamheter skall ske. Indelningar i exempelvis ett producerande företag kan vara inköp, tillverkning och försäljning.<sup>35</sup> För ökad fokusering kan funktionerna ytterligare delas in, efter till exempel: produkt, geografi eller kund. På så vis skapas en divisionaliserad struktur där centrala beslutsfattare kan avlastas.<sup>36</sup>

I och med att företaget genom tillväxt förändras måste även organisationsstrukturen ändras. Matrisorganisationen är en kombination av både den funktionella strukturens effektivitet och den divisionaliserade strukturens flexibilitet skapar stommen. Trots att strukturen anses vara för komplex, så ligger

---

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Simons R, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* (2000)

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Bruzelius, Lars H; Skärvad Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), kap 10

<sup>35</sup> Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s.92

<sup>36</sup> Anthony, R N ; Govindarajan, V, *Management Control Systems* ( 2001), s. 69

strukturens största fördel i just det att den främjar uppmärksamheten på de dimensioner som är centrala för företaget.<sup>37</sup>

För att organisationen skall kunna styras effektivt är det nödvändigt att de olika enheternas ansvarsområde är klart definierade samt att dessa går att formulera i ekonomiska termer. I en matrisstruktur är detta en stor utmaning för ledningen då det inte finns några naturligt klara ansvarsgränser.<sup>38</sup>

### 3.3.2 Ansvarsenheter

Många moderna och välskötta företag präglas idag av en långtgående indelning i affärsenheter med i någon mening självständigt ekonomiskt ansvar. Ekonomiskt ansvar innebär tilldelning av begripliga och operativa mål samt de befogenheter som krävs för att kunna nå målen.<sup>39</sup>

Formuleringen av det ekonomiska ansvaret för de olika enheterna utgår från deras uppgifter. Ledningen bör delegera det ansvar som bäst stödjer enheternas strävan att nå ekonomisk effektivitet för enheten samt för hela företaget. Ledningen skall även, enligt påverkbarhetsprincipen, tilldela det ansvar som enheten kan påverka.<sup>40</sup>

Divisioner eller affärsområden tilldelas ofta räntabilitetsansvar. Detta för att enheter skall ha möjlighet att påverka såväl rörelseresultat som sysselsatt kapital. Avgörande för huruvida en enhet kan definieras som räntabilitetsenhet är deras påverkan på sysselsatt kapital i form av stora investeringar rörande kapacitet och inriktning. Eftersom ledningen har det övergripande ansvaret för företagets finansiella situation, kan det ibland vara lämpligt att begränsa divisionernas eller affärsenheternas ansvar till resultatansvar.<sup>41</sup>

Genom att delegera resultatansvar nedåt i organisationen kan ledningen ägna sig mer åt övergripande strategiska beslut rörande företagets framtid, till exempel sätta upp handlingsramar beträffande såväl verksamhetsinriktning som avseende kvalitetskrav och ekonomiska mål. Att delegera resultatansvar medför ökat kostnadsmedvetande, större flexibilitet samt större möjlighet att upptäcka olönsamma verksamheter. Nackdelarna med att kontrollera affärsenheter genom resultat är att enheterna har en tendens att verka för enhetens bästa samt att suboptimering kan uppstå.<sup>42</sup>

---

<sup>37</sup> Samuelsson, L A, *Controllerhandboken* (2001) s. 81

<sup>38</sup> Anthony, R N ; Govindarajan, V *Management Control Systems* ( 2001), s.65-68

<sup>39</sup> Bergstrand J, *Ekonomisk styrning* (1997), s.15

<sup>40</sup> Samuelson, L A, *Controllerhandboken* (2001) s.92

<sup>41</sup> Ibid s.93

<sup>42</sup> Bergstrand J, *Ekonomisk styrning* (1997), s.17

### 3.3.3 Sammanfattning

Genom att anpassa organisationens struktur efter uppsatta långsiktiga mål skapas en "structural fit". Företag inför strukturer dels för att underlätta kommunikation och arbetsflöden och dels för att rikta de anställdas uppmärksamhet. Organisationer kan indelas efter antingen funktioner eller divisioner. Matrisorganisationen anses av somliga vara den ultimata strukturen då den kombinerar den funktionella strukturens effektivitet med den divisionaliserade strukturens flexibilitet. I större företag är fördelning av ekonomiskt ansvar centralt för att möjliggöra en effektiv styrning. Beroende på vad de olika enheterna har för uppgifter tilldelas de ekonomiskt ansvar som de kan påverka vid utförandet av dessa uppgifter. Genom en korrekt ansvarsfördelning skapas en situation där varje enhets strävan är i kongruens med företagets långsiktiga mål. Det ekonomiska ansvaret bestäms och kontrolleras och utvärderas via ett ekonomistyrssystem bestående av olika instrument.

I nästa kapitel redogörs för vilka instrument som ingår i ekonomistyrssystemet samt teorier kring de olika instrumentens betydelse vid företags styrning mot mål och visioner.

## 3.4 Ekonomistyrning

Företagets ekonomistyrning handlar om att formulera monetära, ekonomirelaterade mål och styra mot dessa mål<sup>43</sup>. För att kunna sätta ekonomiska mål krävs det att inom företaget finns ansvarsområden som skall nå dem. Genom kalkylering och nyckeltal kan företaget erhålla den informationsgrund som krävs för att formulera en budget för de olika ansvarsområdena.

I följande kapitel avhandlas ekonomistyrning som i denna studie definieras: budget, kalkylering samt finansiella och icke-finansiella nyckeltal.

### 3.4.1 Budget

Det kan identifiera en mängd olika syften med att använda sig av en budget. Den visar vilka prioriteringar företaget vill göra och hur dess resurser skall fördelas. Budgeten konkretiserar hur aktiviteterna inom företaget skall samordnas och kan även fungera som motivationsskapande då den anger vilka mål som eftersträvas.<sup>44</sup> Det är viktigt att följa upp budgeten eftersom denna förmedlar en mängd olika information. Informationen kan användas i kontrollsyrte för att se om målen uppfyllts, alarmsyrte för att kunna avbryta något som går i fel riktning, diagnosyrte för att analysera varför en avvikelse uppkommit, omplaneringssyrte för att införa ett åtgärdsprogram och rationaliseringssyrte för att identifiera möjliga förbättringar för framtiden.<sup>45</sup> Budgeten tilldelar ansvar och befogenheter

---

<sup>43</sup> Bruzelius, Lars H; Skärvad Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), s.361

<sup>44</sup> Bergstrand, J; Olve, N-G, *Styr bättre med bättre budget* (1996), kap 3

<sup>45</sup> Bergstrand, J; Olve, N-G, *Styr bättre med bättre budget* (1996), s.115

och är ett redskap dels för att kommunicera företagets strategi och dels för att kunna utvärdera prestationer.<sup>46</sup>

Simons budgetteori ger en heltäckande syn på hur budgeten kan vara en viktig del i strategiimplementeringen. Simon menar att målen med budgetprocessen är att översätta strategin till en detaljerad plan för att skapa värde för företaget. Med hjälp av budgeten skall företaget kunna värdera om tillräckligt med resurser finns tillgängliga för att implementera den tilltänkta strategin. Budgeten ska skapa en grund för att kunna sammanlänka ekonomiska mål med avgörande faktorer för strategiimplementeringen.

För att kunna använda sig av budgeten som ett medel för att implementera företagets strategi bör följande tre frågor ställas.

- Skapar företagets strategi ekonomiskt värde? Genom att översätta strategin i konkreta siffror kan företaget värdera huruvida den tilltänkta strategin verkligen skapar värde.
- Har företaget tillräckligt med kapital för att finansiera strategin och förbli solvent hela året? Företaget måste ha en god planering över likviditeten så att de hela tiden kan täcka luckorna mellan inbetalningar från kunder och betalning till leverantörer. Har de inte en välplanerad likviditetsbudget kan implementeringen av strategin misslyckas.
- Skapar företaget tillräckligt med värde för att attrahera de finansiella resurser det behöver för att finansiera långsiktiga investeringar i nya tillgångar? Företaget måste visa att det kan ge investerare en bra avkastning på deras kapital för att få förtroendet att använda sig av det.

Som ett analysredskap för att kunna besvara dessa frågor använder sig Simons av tre cykler som måste analyseras för att budgeten ska kunna byggas upp; *vinstcykeln*, *kassacykeln* och *Return on Equity (ROE) cykeln* (se bild 3.3). Dessa cyklar interagerar på så sätt att ändras en påverkas alla.

---

<sup>46</sup> Anthony, R N; Govindarajan, V, *Management Control Systems* (2001), kap.8

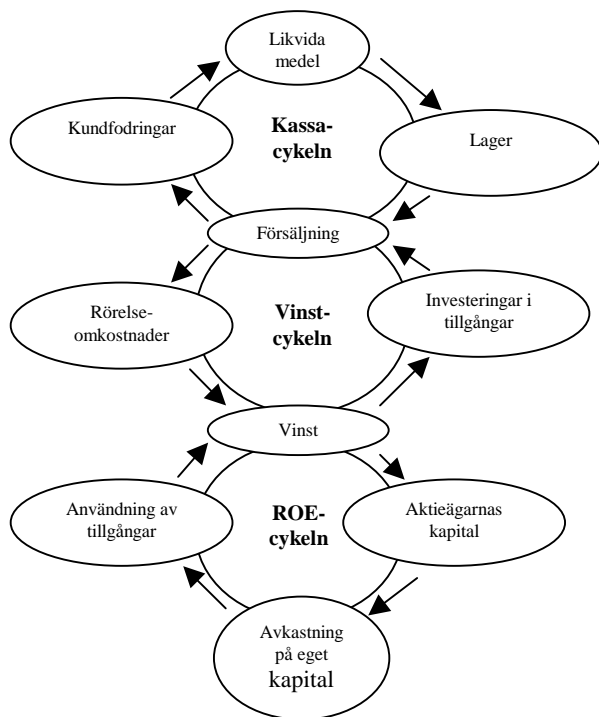


Bild 3.4 Three Wheels of Profit Planning ( Källa: Simons, R Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy (2000) s. 79)

### 3.4.1.1 Vinstcykeln

För att värdera om den tilltänkta strategin kommer att generera värde måste det upprättas en vinstplan. I denna summeras de förväntade intäkts- och kostnadsflödena. För att kunna göra en vinstplanering krävs ett flertal antagande om framtiden. Den blivande försäljningen kommer att påverkas av dels externa faktorer såsom makroekonomi, regelverk, konkurrenter och kundernas efterfrågan och dels interna faktorer som produktmix, marknadsföringsåtgärder, tillverknings och distributionskapacitet, införandet av nya produkter etcetera. Arbetet med vinstplaneringen är en iterativ process där cheferna måste se till att den reflekterar strategin och att den är försvarbar utifrån ett ekonomiskt perspektiv.<sup>47</sup>

### 3.4.1.2 Kassacykeln

Innan vinstplanen kan accepteras måste företaget se till att de har tillräckligt med likvida medel i verksamheten och att investerare får en tillfredställande avkastning. Vilket behov företaget har av likvida medel beror på vilken strategi det har. Håller exempelvis ett företag på att växa snabbt är behovet väldigt stort och företaget kan bli starkt begränsade i att fullfölja implementeringen av sin valda strategi om det inte finns tillräckligt mycket likvida medel.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Simons, R, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* (2000),

kap 5

<sup>48</sup> Ibid

### 3.4.1.3 ROE- cykeln

Den avkastning som företaget kan generera till sina investerare är avgörande för deras framtida likviditet. Om strategin inte ger vinst på sikt får investerarna ingen avkastning på sitt kapital och kommer inte i framtiden att få investerarnas förtroende. Det enskilt viktigaste måttet är avkastning på investerat kapital, ROI. Detta mått visar förhållandet mellan vinst och de finansiella investeringar som gjorts. Det viktigaste interna måttet är avkastning på egna kapitalet, RE. Egna kapitalet består av aktieägarnas investeringar plus den ackumulerade vinsten. Att kunna ge avkastning på det egna kapitalet inom en rimlig tidsperiod är nödvändigt för att en strategi skall vara hållbar. Genom att arbeta med ROE-cykeln går det att bestämma om budgeten håller för att möta de krav som investerarna ställer.<sup>49</sup>

### 3.4.1.4 Sammankoppla de tre cyklerna vid strategiutvärdering

Vinstcykeln, kassacykeln och ROE-cykeln sätter upp begränsningar och ramar för hur budgeten ska se ut. Genom att använda de tre cyklerna kan innehållet och de ekonomiska konsekvenserna av strategierna värderas. Hur resurserna ska allokeras bestämmer företagets framtid på lång sikt: Besluten avgör företagets framtida konkurrensposition. Företaget måste dock vara medvetet om att de ekonomiska kriterierna inte är tillräckliga för att värdera strategiska alternativ. Det bör även fråga sig om alternativen är konsekventa med kärnkompetensen så att denna inte urholkas.<sup>50</sup>

### 3.4.1.5 Budgetutformningen

När företaget börjar med budgetarbetet måste det vara medvetet om att dess val av metod om hur budgeten ska utformas kommer att få olika effekter. Bergstrand & Olve identifierar fyra olika metoder för hur budgetarbetet kan se ut. En ren uppbyggnadsmetod innebär att företagsledningen anger förutsättningarna för budgetarbetet och sedan börjar budgetuppställandet lokalt. Denna modell är motivationsskapande och demokratisk, men kan uppfattas som kostsam. Vid den rena nedbrytningsmetoden ger ledningen mer strikta direktiv och budgetarbetet förs sedan ned i organisationen. Den ställer stora krav på ledningens kunnande och kan bidra till att medarbetarna på lägre nivåer känner sig överkörda. Denna budgetutformning tar minst resurser i anspråk. Ur de två direkta budgeteringsmetoderna har det utvecklats två förgreningar. I den iterativa budgetmodellen börjar arbetet på en lägre nivå, sammanställs av budgetchefen och förs sedan upp till ledningen. De lämnar sina synpunkter och sedan börjar processen om igen. På detta sätt omarbetas budgeten ett par gånger. Denna metod kan bidra till en högre precision i budgeten än i direktmetoderna, men kan leda till betydligt mer arbete. Kombinationsmetoden innebär att ledningen ger riktlinjer för

---

<sup>49</sup> Ibid

<sup>50</sup> Ibid

budgeteringen i initialskedet och att budgetarbetet sedan övergår till en uppbyggnadsprocess. Metoden bidrar till precision och besparar de kostnader som den iterativa modellen medför.<sup>51</sup>

Vilken metod som väljs vid utformningen av budgeten får effekter på styrningen av organisationen. Delaktighet i budgetutformandet bidrar till högre acceptansnivå av budgetens mål än om den känns påtvingad från organisationens högsta skikt. Genom informationsutbyte tjänar budgetarbetet på den kunskap de som befinner sig nära produktionen och marknaden innehar.<sup>52</sup> Det finns flera teoretiker som har riktat kritik mot budgetering. En av dem är Simons som menar att anställda tenderar att sätta mål som är lätta för dem att uppnå och att det på detta sätt finns en inneboende ”slack” i målen. Detta innebär att förväntade kostnader sätts orealistiskt högt och förväntade intäkter orealistiskt lågt. Finns det tendenser till slack blir budgeten ett missvisande beslutsunderlag.<sup>53</sup>

### 3.4.2 Nyckeltal

#### 3.4.2.1 Finansiella nyckeltal

Resultaträkningen och balansräkningen är viktiga när det gäller att rapportera och kommunicera finansiell information till alla företagets intressenter. Vid bedömning av företags- eller divisionsresultat är det inte rättvisande att endast titta på årsvinsten i absoluta tal, utan det är intressant att se hur vinsten förhåller sig till det disponerade kapitalet. Sådana bedömningar kan göras med hjälp av nyckeltal. Ross et al definierar nyckeltal som: ”Relationships determined from a firm’s financial information and used for comparison purposes.” Nyckeltalen ger en snabb diagnos och en överskådlig bild av företagets finansiella situation och underlättar därför vid strategiska beslut.<sup>54</sup>

De finansiella nyckeltalen ska kunna ge information till alla intressenter om hur det går för företaget och de ska ge en indikation hur vida företagets strategier fungerar eller inte. Vid bedömning av företagets lönsamhet används i allmänhet *avkastning på eget kapital, RE*. RE är ett tydligt mått för att mäta lönsamheten för hela företaget men är inte särskilt värdefullt för att mäta lönsamheten hos enskilda koncerndelar, bolag eller divisioner. I koncerndelar används istället *avkastning på totalt kapital, RT*. Detta nyckeltal visar företagets effektivitet oberoende av hur kapitalet är finansierat, eftersom de finansiella kostnaderna inte räknas med. Därigenom jämför företaget sitt RT med budgetens avkastningskrav.<sup>55</sup>

Eftersom det finns ett stort antal nyckeltal blir urvalet viktigt då för mycket information kan bli svårt att ta till sig som beslutsfattare. För att kunna använda

---

<sup>51</sup> Bergstrand, J; Olve, N-G, *Styr bättre med bättre budget* (1996), s 63-71

<sup>52</sup> Anthony, R N; Govindarajan, V, *Management Control Systems* (2001), s.373

<sup>53</sup> Simons, R, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* (2000), s.213

<sup>54</sup> Ross, S ; Westerfield, R ; Jordan, B, *Fundamentals of Corporate Finance* (2001), s.50ff

<sup>55</sup> Bergstrand, J *Ekonomisk styrning* (1997), s.125



nyckeltalen till ett strategiskt beslutsunderlag bör de reflektera företagets kärnkompetenser och konkurrensfördelar. Genom att välja ut ”rätt” nyckeltal för att beräkna hur ett strategiskt beslut kommer att påverka företaget kan ledningen få en bra bild av hur beslutet kommer att påverka företaget finansiellt. Nyckeltalen är även viktiga som indikationer till företagets intressenter. De kan med hjälp av nyckeltal värdera hur företaget står finansiellt. Leverantörer kan till exempel titta på företagets kassalikviditet och för aktieägarna är avkastning på eget kapital ett viktigt mått. Det är dock viktigt att belysa att de finansiella måtten har kommit att omvärderas i allt större omfattning. Finansiell data i så väl intern som extern rapportering har en stor svaghet i att den endast ger siffror som indikation på hur det går för företaget och inte vad som orsakar utfallet. Eftersom nyckeltalen baseras på historisk data menar många att det finns en osäkerhet i deras funktion som beslutsunderlag för framtiden. Dessutom ifrågasätts den strikt finansiella synen på företagandet, hänsyn bör även tas till företagets processer, resurser och ”know-how”. Det blir allt viktigare för företagen i takt med globalisering och hårdnande konkurrens att basera sin strategi på en kombination av icke-finansiella mått och de traditionella finansiella måtten.<sup>56</sup>

### 3.4.2.2 Icke-finansiella nyckeltal

För den traditionella ekonomistyrningen är företagets redovisning av stor betydelse. Det innebär att utifrån företagets finansiella mått kunna ta strategiska beslut och analysera omvärlden. Det blir allt mer uppenbart att detta inte är möjligt i en omvärld av ökad globalisering. Det har blivit allt viktigare att fokusera på andra mått som lägger större vikt på framtiden som ett komplement till de finansiella måtten. Shank & Govindarajan ser uppkomsten av icke-finansiella mått som ett försök att fånga alla mått som är viktiga för framgång. Exempel på icke-finansiella faktorer är innovation, personaltillfredsställelse och kvalitets mått.<sup>57</sup>

När icke-finansiella mått diskuteras idag är det främst Kaplan & Nortons modell *Det Balanserade Styrkortet, Balanced Scorecard, (BSC)* som uppmärksammas. Med hjälp av BSC ska företagets strategi enklare kunna implementeras i verksamheten. Detta genom att arbeta med nyckeltal i fyra olika dimensioner: finansiellt perspektiv, kundperspektiv, internt affärsperspektiv och utvecklingsperspektiv.<sup>58</sup> Kaplan & Nortons senare diskussioner har handlat om att BSC ska stärka företagets strävan efter inre och yttre effektivitet. BSC-modellen avser att hantera både företagets slutmål och vägen dit, men även till att hantera balansgången mellan stabilitet och förändring i företaget.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Shank, J ; Govindarajan, V, *Strategic Cost Management* (1993), kap 7

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Bergstrand, J *Ekonomisk styrning* (1997),s 138

<sup>59</sup> Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2001), s..212

### 3.4.3 Kalkyler

#### 3.4.3.1 Investeringskalkyler

Att ta investeringsbeslut är komplext även om komplexitetsnivån varierar beroende på investeringens omfattning. Exempelvis kan det vara svårt att bedöma de framtida betalningsströmmarna från investeringen samt dess ekonomiska livslängd. Beslutets komplexitet påverkas av faktor som hur omfattande och riskabel investeringen är, resursernas knapphet samt antal alternativ. Därför bör företaget sätta upp ramar för investeringsbesluten.<sup>60</sup>

Det finns många olika anledningar till varför en investering blir aktuell. Det kan vara allt ifrån förändringar i kostnader, kapacitet och kvalitet till en förändrad konkurrenssituation. Till hjälp att avgöra hur resurserna ska användas kan företaget använda sig ett tillgångs-allokeringsystem (asset allocation system) som utvärderar nya tillgångar vilka sedan jämförs med en investeringsplan. Den viktigaste funktionen i systemet är att skapa riktlinjer för vilka investeringar som är i enlighet med strategin. Riktlinjerna anger företagets uppsatta mål till exempel vilka avkastningskrav det har, ett minimum ROI. De strategiska investeringsriktlinjerna och hur mycket som får spenderas på investeringar på de olika nivåerna i företaget fattas på en hög nivå. Är det en investering som rör den löpande verksamheten fattas beslutet generellt på en lägre nivå.<sup>61</sup>

För att analysera olika investeringsalternativs ekonomiska konsekvenser finns det olika kalkylmodeller som till exempel nuvärdesmetoden, intern-räntemetoden och annuitetsmetoden. Genom att använda sig av kalkylmodeller får ledningen besked om vilken investering som är mest lönsam för att sedan jämföra med alternativkostnaden. Beräkningarna är grundade på antaganden på framtida intäkter, vilket gör dem osäkra. De kan därför kompletteras med känslighetsanalyser. Genom att beräkna optimistiska, pessimistiska och mest troliga utfall kan konsekvenserna av förändringen i ett utfall förutses.<sup>62</sup> Strategiska beslut påverkar företaget under lång tid, därför kan det vara av vikt att ställa sig frågan vad det skulle kosta att ångra en påbörjad investering. En åtgärdsplan bör då upprättas åtgärdsplan om det skulle bli nödvändigt att återkalla en investering.<sup>63</sup>

#### 3.4.3.2 Kostnadskalkyler

Det finns ett stort antal olika motiv till att företag behöver kalkyler för sin ekonomiska styrning. Det viktigaste skälet för de flesta företag är identifieringen av produktkostnader. Många företag använder sig av det traditionella standardkostnadssystemet där alla omkostnader som inte är en direkt kostnad

---

<sup>60</sup> Persson, I ; Nilsson, S, *Investeringsbedömning* (1999), kap 2

<sup>61</sup> Simons, R *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* (2000), kap 5

<sup>62</sup> Ross, S ; Westerfield, R ; Jordan, B, *Fundamentals of Corporate Finance* (2001), s.260-261

<sup>63</sup> Simons, R *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* (2000), kap 7

fördelas med ett schablonmässigt procentuellt pålägg på samtliga produkter. Detta kalkyleringssätt är tillräckligt om företaget har relativt begränsade indirekta kostnader. Om kostnadssystemet skall vara till hjälp vid strategiska beslut måste en medvetenhet finnas om att detta beräkningssätt har två stora svagheter som kan leda till felaktiga beslut. För det första, pålägget står inte i förhållande till använda resurser. Vilket leder till att resultatet blir ett genomsnitt av produktkostnad per enhet. För det andra är kostnadspålägget oftast baserat på budgeterade produktionsvolymerna. Vid förekomst av volymfluktuationer kan detta innebära att det verkliga kostnadspålägget blir högre eller lägre än beräknat. Dessa faktorer kan leda till att företaget fattar felaktiga beslut.<sup>64</sup>

På mitten av 1980-talet växte kritiken mot de traditionella självkostnads-kalkylerna. Debatten började sedan de amerikanska ekonomerna Johnson & Kaplan 1987 publicerat sin bok "Relevance lost". Boken behandlar det faktum att informationen som företagsledningen skall grunda sina planerings- och kontrollbeslut på är alldeles för gammal, aggregerad och förvrängd för att vara relevant som underlag. Kritiken blev väldigt uppmärksam och olika utvecklingsprojekt inom kalkylering drogs igång som så småningom kom att klassificeras som Activity Based Costing (ABC) eller inom svensk ekonomilitteratur kallat Aktivitetsbaserad kalkylering.<sup>65</sup>

Behovet av ABC beror på det moderna företags stora mängd av aktiviteter av det slag som i traditionella kalkyler hanteras som indirekta kostnadsställen. Ett centralt tema i kalkyldebatten är hur stigande omkostnader i företags kalkyler skapar problem vid fördelningen av dem till produkterna<sup>66</sup>. ABC bör enligt "The high-diversity rule", appliceras i företag som har en stor variation på produkter och kunders nyttjande av olika aktiviteter.<sup>67</sup>

### 3.4.5 Sammanfattning

Budgeten ska skapa en grund för att sammanlänka ekonomiska mål med avgörande faktorer för strategiimplementeringen. Med hjälp av tre cykler; vinstcykeln, kassacykeln och ROE- cykeln, kan företaget se hur resurserna ska allokteras och de ekonomiska konsekvenserna av strategin kan värderas. Budgetens utformning skall stödja strategin.

Nyckeltalen ger en snabb diagnos och en överskådlig bild av företags finansiella situation och underlättar därför vid strategiska beslut och ger alla företags intressenter viktig information. För att kunna använda nyckeltalen vid ett strategiskt beslutsunderlag bör de reflektera företags kärnkompetenser och konkurrensfördelar.

---

<sup>64</sup> Hansson, S ; Nilsson, S *Produktkalkylering* (1999), s.120

<sup>65</sup> Bergstrand J *Ekonomistyrning* (1997), s.47

<sup>66</sup> Ax C; Ask, U *Cost management* (1995) s.43

<sup>67</sup> Kaplan S, Cooper R *Cost and Effect* (1998) s.101

Det är viktigt för företaget att sätta upp ramar för investeringsbeslut. Till hjälp för att avgöra hur resurserna ska användas kan företaget använda sig ett tillgångsallokeringsystem som utvärderar nya tillgångar som sedan jämförs med en investeringsplan. Den viktigaste funktionen i systemet är att skapa riktlinjer för vilka investeringar som är i enlighet med strategin.

Kostnadsberäkningar av produktkostnader är ett hjälpmedel vid strategiska beslut. Det är viktigt för företaget att använda sig av korrekta kostnadsberäkningar för att ha en större möjlighet att konstruera och implementera en hållbar strategi för produktkostnader. Den aktivitetsbaserade kostnadskalkylen kan ge en helt annan kostnadsbild jämfört med andra kalkyleringssätt och den en bättre grund att basera strategiska beslut på.

## 4 Fallföretaget Findus

---

*Detta kapitel kommer att behandla fallföretaget Findus och deras vision om att vara "The One Company". Vidare beskrivs EQT som är Findus ägare. Sedan följer en beskrivning av Findus strategi, organisation och ekonomistyrning. Efter respektive del följer analys.*

---

### 4.1 Beskrivning av Findus

1941 köpte Marabou företaget Skånska Frukt- vin- och likörfabriken. Det lilla företaget från Bjuv ändrade namn till Findus, vilket är en sammandragning av FruktINDUSTri. 1945 var företaget först i landet med att lansera djupfrysta livsmedelsprodukter. Nestlé, som från början inriktade sig på barnmat, köpte 1962 Findus från Marabou. 1989 bytte Findus namn och blev Svenska Nestlé AB. Elva år senare köpte riskkapitalbolaget EQT varumärket Findus samt produktionen av färdigmat, grönsaker, soppor, majonnäs och marmelad. Produktion av barnmat, som Findus sedan 1948 skött, stannade kvar inom Nestlé<sup>68</sup>. Samma år, 2000, köpte Findus företaget Frionor, vars främsta verksamhet var fiskproduktion. I och med förvärvet erhöles Frionors verksamheter i Thailand, Australien och Östeuropa.<sup>69</sup>

I skrivande stund har Findus 1400 anställda i Sverige (Findus Sverige AB) och verksamhet i de flesta europeiska länder, Thailand och Australien. 2001 omsatte Findus Sverige AB ca 2,8 miljarder SEK. Huvudkontoret ligger kvar i Bjuv, strax utanför Helsingborg, där även en stor del av produktionen finns. Findus produkter finns främst i dagligvarubutiker men företaget gör även mat som serveras till skolbespisningar, restauranger och sjukhus. Findus har idag en ledande position på den nordiska marknaden och siktar på att även inta den positionen i övriga Europa. Hela koncernen, med över 3500 anställda, drivs som ett företag "The One Company" där spelplanen främst är Europa. Omsättningen för koncernen 2001 uppgick till ca 5,6 miljarder SEK.<sup>70</sup>

### 4.2 "The One Company"

Då Findus ingick i Nestlékoncernen hanterades företaget som en del av Nestlés totala verksamhet på de olika nationella marknaderna, Nestlé Sverige för sig och till exempel Nestlé Frankrike för sig. Ekonomistyrningen var aggregerad på landsbasis och särskilde inte de olika företagen inom koncernen. Därför fanns det ingen nyanserad bild över Findus kostnadsstruktur. Efter uppbrottet från Nestlé har ny strategi och ekonomistyrning och organisation utvecklats.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Nestlés hemsida - <http://www.nestle.se>

<sup>69</sup> Intervju med Christina Holtenäs, Fakta Om Findus (bilaga 1) samt Findus hemsida – <http://www.findus.se>

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> Intervju med Christina Holtenäs, Fakta Om Findus (bilaga 1) samt Findus hemsida – <http://www.findus.se>

Visionen är att bli Europas ledande tillverkare av djupfryst mat. Deras strategi för att nå detta mål är att få konsumenter, medarbetare och ägare att uppfatta Findus som ett företag som hjälper till att förbättra livskvaliteten med sina högkvalitativa produkter som tillverkas på ett ansvarsfullt sätt. Hela koncernen drivs som ett enda företag "The One Company".<sup>72</sup>

### 4.3 Findus ägare EQT

EQT (utläses på engelska equity) är ett investmentbolag som köper upp företag, förädlar dem och sedan säljer eller börsnoterar företaget. Företaget grundades 1994 av Investor AB, som är en del av Wallenberggruppen. Genom industriell kompetens och djupgående erfarenhet av tillverkande företag tillskjuter EQT mer än bara kapital till de företag de investerar i. Under ägandet, som varar mellan tre till åtta år, försöker EQT att skapa permanenta förbättringar inom drift, konkurrenskraft och strategisk positionering för företaget. EQT:s mål är inte att maximera vinst på kort sikt utan de strävar efter att skapa goda förutsättningar för en långsiktig tillväxtpotential, genom att utveckla företagets kärnkompetenser och styrka. Genom att skapa detta mervärde stiger priset på EQT:s investeringsobjekt vid försäljning. Eftersom företaget har god tillgång till kapital kan det tillskjuta kapital till exempelvis FoU, investeringar och nyförvärv, åt de företag som ingår i EQT företagsportfölj för att på så sätt uppnå företagets långsiktiga potential. Idag har EQT ett aktivt ägande i mer än 20 företag där den sammanlagda försäljningen uppgår till mer än fem miljarder EUR.<sup>73</sup>

EQT:s investeringsverksamhet bygger på tre pelare.

- **Strategi:** Strategierna måste tydligt bli identifierade för att kunna åskådliggöra utvecklingsmöjligheterna. Därför definierar styrelsen verksamhetsplanen och följer upp densamma för att skapa värde. Planen inkluderar strategisk positionering, fokusering på kärnkompetens, internationalisering, nyförvärv, finansiering och förberedelse på utträde ur investeringsobjektet.
- **Människor:** EQT analyserar kompetensen och grunderna som behövs för att utföra strategierna. Genom sitt stora och unika nätverk som består av personer med industriell expertis tillsätter EQT en stor del av företagets styrelse.
- **Incitament:** Ledningen är en kritisk framgångsfaktor och det är viktigt att ledningen och ägarnas intresse är sammankopplat. Målet är att skapa en entreprenörskultur som i sin tur ger snabb förändring och ökade vinstmöjligheter.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Fakta om Findus informationsfolder 2001

<sup>73</sup> EQT:s hemsida. <http://www.eqt.se/>

<sup>74</sup> Ibid

## 4.4 Strategi

Eftersom Findus har sin kärnkompetens inom en typ av industri, djupfryst mat, särskiljer de inte i strategiformuleringen på koncern och affärsstrategi. I strategin ses kvaliteten som den viktigaste konkurrensfördelen. Findus konkurrerar inte med låga priser utan vill garantera konsumenterna högklassig kvalitet.

Findus drivs som ”The One Company”, vilket innebär att organisationen skall förmå att tänka och arbeta globalt. Visionen om ”The One Company” strävar efter att bli ledande i Europa på djupfryst mat. För att nå detta mål fokuserar Findus på tre områden:

1. **Stärka det som är starkt.** När EQT år 2000 köpte Findus fanns redan en stark etablering i Norden. Genom att utveckla denna starka position och överföra vinster till sina avdelningar runt om i Europa försöker företaget vinna ny terräng. Genom att köpa upp en norsk konkurrent, Frionor, har Findus ytterligare skaffat sig bättre konkurrensfördelar och därmed stärkt sin position på marknaden.
2. **Produktfokusering.** Med noggrann lönsamhetskontroll och rationaliseringar hålls kostnaderna nere. Olönsamma produkter avvecklas för att ge utrymme åt nya produkter. Findus försöker ständigt utveckla nya produkter och testa dessa mot olika testgrupper. Erhålls ett positivt resultat från testgruppen leder detta till intensivt marknadsföring av produkten på marknaden. Att skapa nya produkter är ett viktigt sätt att vinna marknadsandelar och därmed stärka sin position i Europa. Findus har idag över 2000 produkter i sitt sortiment.<sup>75</sup> Enligt Findus verkställande direktör, Carsten Fredholm, är planen på den svenska marknaden ”...att introducera 40 nya rätter under det här året. Samtidigt tas omkring 25 bort. Totalt säljer Findus i dag cirka 550 artiklar på den svenska marknaden”.<sup>76</sup>
3. **Harmonisering av varumärket.** Vid förvärvet av Findus erhöll EQT en mängd varor som inte föll under varumärket Findus. Dessa varor avvecklas för att fokusera på Findus egna varor. Findus har som mål att produkterna skall vara av hög kvalitet.<sup>77</sup> ”Vi gör själva revision ute hos producenter och leverantörer för att försäkra oss om att kvaliteten är den rätta, säger vd Carsten Fredholm”.<sup>78</sup> Företaget vill även öka andelen högförädlade varor, vilket företaget gör med till exempel ”Petit Pois”, små fina ärtor.<sup>79</sup>

EQT har köpt Findus med en investeringshorisont som sträckte sig mellan tre till åtta år. Under denna tid önskar EQT skapa ett mervärde i Findus för att möjliggöra

---

<sup>75</sup> Intervju med Håkan Johansson, styrelseledamot i Findus AB, 2003-05-13

<sup>76</sup> Helsingborgs Dagblad 2003-05-23

<sup>77</sup> Intervju med Håkan Johansson, styrelseledamot i Findus AB, 2003-05-13

<sup>78</sup> Ibid

<sup>79</sup> Ibid

en försäljning eller börsnotering av företaget inom åtta år. Även om EQT för egen del har ett kortsiktigt ägandeperspektiv är det nödvändigt, för att kunna skapa ett attraktivt företag, att visa på förbättringar och utvecklingar som håller även i ett längre perspektiv.<sup>80</sup> Findus har nyligen gjort en satsning i England, som efter svag inledning nått break-even. Därefter har Findus letat efter nya marknader att gå in på genom marknadsutveckling och Frankrike samt Spanien valdes. Företaget ansåg att dessa marknader hade hög tillväxtpotential.<sup>81</sup>

EQT köpte en verksamhet och ett varumärke och tillsatte själva en styrelse och toppledning. EQT lägger stor vikt vid att ha en bra toppledning i de tillverkningsföretag som de investerar i och Findus är inget undantag. Ledningen valdes ut från experter från konsumentvaruföretag såsom: Procter & Gamble, Gillette, United Biscuits och Pepsi. Den verkställande direktören blev Carel van Bemmelen från United Biscuits. Findus strategier diskuterades fram och beslutades under 2000. Dock dröjde det nästan ett år innan det var möjligt att med ekonomistyrningen följa upp hur verksamheten gick, vilket till stor del berodde på krav på harmonisering av ekonomistyrssystem och utvecklandet av ny organisationsstruktur. Eftersom Findus AB drivs globalt är det en stor skillnad gentemot verksamheten under Nestlés tid, därför fanns det inte vid förvärvstillfället något utbyggt rapporteringssystem som fungerade för gemensam rapportering och styrning över landsgränserna.<sup>82</sup>

#### *4.4.1 Objectives Goals Strategies Measures*

För att driva företaget utifrån den övergripande strategin bryts strategin ner till operativ nivå. Findus använder ett verktyg som heter Objectives Goals Strategies Measures, OGSM, för att styra hela organisationen utifrån de övergripande målen. Samtliga enheter inom organisationen tilldelas OGSM. Dessa mått följs upp årligen och fungerar som ytterligare ett kontrollinstrument och som komplement till budget och nyckeltal. Vid den årliga utvärderingen diskuterar avdelningschefen med avdelningen hur väl de är ”på banan” (on track). På detta vis är enheten aktivt delaktiga i utvärderingen av verksamheten och på så vis skapas en större motivation.<sup>83</sup>

Implementeringen av OGSM sker genom att ledningen först definierar den övergripande målsättningen för avdelningen. Den övergripande målsättningen bryts ner till ett litet antal handgripliga mål. En eller flera strategier skapas utifrån varje mål, som i sin tur kan mätas utifrån ett eller flera mått. Varje mått indelas även i en tregradig skala för att se hur väl verksamheten är ”on track”.<sup>84</sup>

Här följer ett exempel på ett av koncernekonomiavdelningens mer handgripliga mål:

---

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-05-16

<sup>82</sup> Intervju med Håkan Johansson, styrelseledamot i Findus AB, 2003-05-13

<sup>83</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-05-16

<sup>84</sup> Ibid



**Objectives:** Efficiently secure and maintain financial and legal information and know-how for Findus – “The One Company”

**Goals:** Our co-workers shall be very well skilled and have high competences

**Strategies:** Right education and training

**Measures:** Each co-worker shall have xx days of training each year<sup>85</sup>

## 4.5 Analys och diskussion av strategi

### 4.5.1 Strategisk position

Genom att fokusera på att bli ledande i Europa på djupfryst mat har Findus en klar målsättning om vilken position företaget strävar efter att nå på marknaden. Enligt Ansoffs syn på strategi som position vill Findus växa och uppnå denna position genom att arbeta med marknadspenetration och marknadsutveckling. En marknadspenetration på den nordiska marknaden kan inte göras eftersom marknaden enligt Findus anses vara mogen. Findus försöker därför genom produktutveckling inom djupfryst mat ta marknadsandelar från konkurrenter och utvidga marknaden genom att locka nya kundsegment. Till exempel fångar Findus upp ungdomar med sin nya produkt Fire. På marknaden i övriga Europa arbetar Findus efter strategin marknadsutveckling. Detta har företaget gjort genom att gå in på den engelska, franska och spanska marknaden. Marknadsutvecklingsstrategin går hand-i-hand med Findus koncernstrategi att växa.

I dagsläget håller Findus sig till sin kärnkompetens och arbetar inte med att tänka utanför de etablerade ramarna. Detta beror säkert främst på EQT: s ägarskap där fokusering ligger på att skapa mervärde för företaget genom kärnkompetensen. Att utöka sin kärnkompetens är i dagsläget inte intressant då EQT vill skapa en säker tillväxt. Efter EQT:s ägarskap borde kanske Findus utveckla sin kärnkompetens på de marknader där de nått en marknadsledande position. Steget från djupfrysta grönsaker och maträtter är inte långt till djupfrysta bär och dessert. Genom att fylla frysdiskarna med fler sorters varor skulle varumärket Findus exponeras ytterligare. Eftersom kompetensen redan finns inom djupfryst vad det gäller produktion, transport och ett nätverk av producenter och återförsäljare redan är etablerat, bör det finnas potentiella synergieffekter att utnyttja.

### 4.5.2 Målsättning

Den strategiska målsättningen för Norden är, enligt Shank & Govindarajans teori, hold-strategin. Skillnaden mellan teori och verklighet, i det fall som studeras, är att marknaden för fallföretaget inte präglas av hög tillväxt utan anses, enligt Findus, vara mogen. I Norden försöker företaget behålla nuvarande position som marknadsledare medan det i övriga Europa arbetar med build-strategin för att öka sin marknadsandel. Skillnaden mellan teori och empiri är att Findus på denna marknad redan besitter en hög marknadsandel. Tillväxten är som enligt teorin hög, vilket leder till att Findus har en stark tillväxtpotential. De klarar av att ha lägre kassaflöde i Europa eftersom den nordiska marknaden fungerar som kassako samt att de har en kapitalstark ägare i EQT.

---

<sup>85</sup> OGSM Finance, företagsinternt material

Även i norden kan build-strategin användas genom produktutveckling, som diskuterades ovan (4.5.1), och en ny strategi skulle kunna vara att skapa ett nytt lågprismärke som inte är kopplat till varumärket Findus. Fördelen med att skapa ett lågprismärke är att kunna ta marknadsandelar från lågpriskonkurrenter. Under det nya märket kan produkter som inte klarat Findus höga kvalitetskrav säljas. På detta sätt vänder sig Findus till ett nytt kundsegment. Risken med den nya strategin kan vara att företaget kommer att konkurrera med sina egna kvalitetsprodukter under varumärket Findus. Lågprisvarumärket kan även vara en inkörsport till nya marknader i Europa som präglas av lägre köpkraft. Då många östeuropeiska länder snart går in i EU, kommer troligen handeln att öka inom regionen varför det är viktigt att redan vara närvarande på dessa marknader. När köpkraften på de nya marknaderna ökar och efterfrågan på mervärde uppstår, kan Findus varumärket enklare introduceras, då försäljningskanalerna redan är etablerade. Nackdelen med ett lågprisvarumärke kan vara att Findus lämnar fokus på hög kvalitet och företaget därför kan bli splittrad genom att målen inom organisationen blir tvetydiga.

#### *4.5.3 Konkurrensfördelar*

Findus väljer att konkurrera främst genom hög kvalitet och anser att detta är deras främsta kritiska framgångsfaktor. Kvaliteten mäter företaget i marknadsandelar och resonerar att om kunderna köper Findus produkter anser företaget att dessa har hög kvalitet. Findus anser sig även ha två andra konkurrensfördelar i produktlönsamhet och sitt starka varumärke, som behandlas i sambandsanalysen i kapitel 5. I detta avsnitt 4.4.3. kommer endast den främsta konkurrensfördelen kvaliteten att behandlas.

Det är svårt att definiera Findus produkter utifrån Porters generic strategies modell på grund av den breda produktportföljen, därför definierar vi Findus marknad som djupfrys mat. Alla produkterna har, enligt Findus, kvalitet men produktportföljen spänner över olika grader av differentiering. Ju mer value-added produkten är, desto mer differentierad är den. Genom att alltid ha hög kvalitet på sina produkter står varumärket för kvalitet. Genom den breda produktportföljen sprids företagets risker och påverkas därför mindre av marknadsfluktuationer.

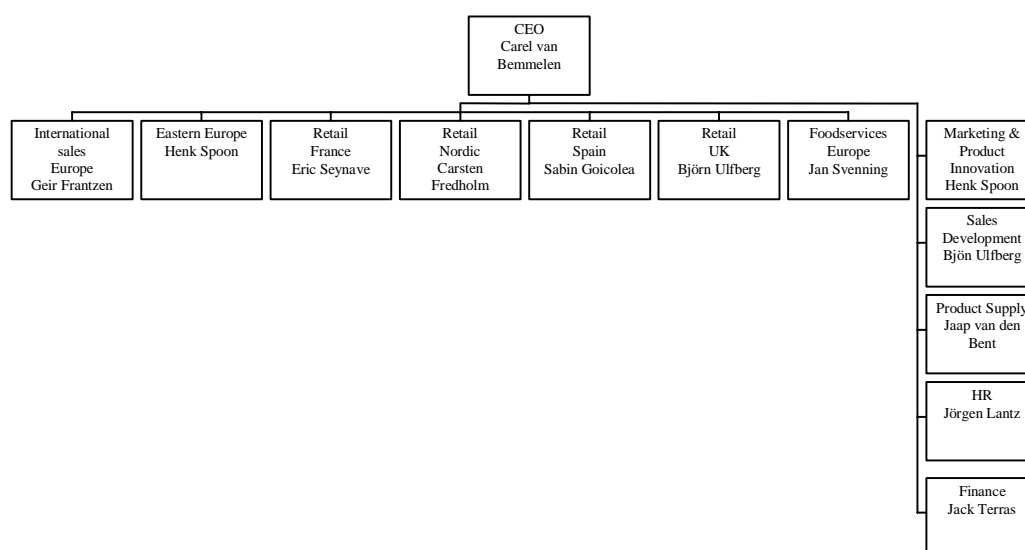
Utifrån ett nordiskt konsumentperspektiv symboliseras kvalitet av: KRAV-märkta varor, ekologisk odling, svenskt kött osv. Det finns en tendens i hela EU att fokusera på kvalitet och miljö, detta har visats till exempel genom att ge varor med en miljövänlig livscykel EU-blommans märkning. Idag har Findus inga konsumentstämplar inom miljö och kvalitet och detta kan därför vara en brist i hur företaget förmedlar begreppet kvalitet. Konsumenterna kan komma att kräva dessa kvalitetsstämplar inom en snar framtid och det gäller då att fånga upp förändringar som innebär att den nuvarande strategin inte längre fungerar.

## 4.6 Organisation

För att åstadkomma ”The One Company” har Findus skapat en toppstyrd organisation.

Findus är indelat i tre affärsområde: Retail, Foodservices och Industrial sales

- Retail sköter de produkter som den vanliga konsumenten kommer i kontakt med.
- Foodservices är en del av Findus som leverar djupfrysmat till storkök, exempelvis skolbespisningar och sjukhus.
- Industrial sales säljer överproduktion till andra företag.



**Bild 4.1 Organisationsschema** (Källa: Findus, internt material)

Ansvarsenheterna, som sammanfaller med organisationsenheterna (se bild 4.1), tilldelas alla en del av, den centralt satta, budgeten. För mer detaljer rörande utformning av budget, se 4.7.2. Findus har centralt följande funktioner: Marketing & Product Innovation, Sales Development, Product Supply, Human Resources och Finance, som stödjer de olika affärsområdena. Retail är det klart dominerande affärsområdet, vilket genererar högst omsättning och högst marginaler tas ut. Retail drivs på regionsbasis, där enheterna ansvarar för försäljning. Då den nya strategin utformades såg företaget på vilka strukturer som redan fanns istället för att till fullo matcha organisationsstrukturen efter den nya strategin. Den nya organisationsstrukturen utformades så att den skulle vara kostnadseffektiv med så få mellanchefer som möjligt för att beslutsprocesserna skulle vara enkla. På de flesta regionala avdelningar finns funktioner såsom bokföring, HR och marknadsföring som sköter den löpande verksamheten och är underställda de centrala funktionerna. Produktionen sker i nio olika anläggningar i fem länder och

stys under den centrala funktionen Product Supply. Genom att producera där det görs på bästa sätt, vilket innebär till lägsta kostnad och med högsta kvalitet, effektiviseras och samordnas produktionen, vilket motverkar omfattande dubbelarbete. Exempelvis har Findus valt att förlägga fiskförädling i Thailand, pannkakstillverkning i Storbritannien och färdigprodukter i Sverige. Genom detta globala tänkandet drivs företaget som "The One Company".<sup>86</sup>

De olika affärsområdena, Retail, Foodservices och Industrial sales, har som primär uppgift att generera intäkter. Avdelningarnas löpande verksamhet mäts via nyckeltalen PC1 (net sales – product costs) samt PC2 (PC1- sales costs). Ett standard pris för varje produkt sätts centralt, därefter avgör varje enhet vilket pris som är gångbart på de olika marknaderna. Produktionen inom Findus, som stys centralt, har till uppgift att producera varor till låga kostnader och med högsta kvalitet. Då det ges ett standardpris på producerade varor till försäljningsenheterna kan även denna enhets resultat mätas. Genom att föra ett resonemang kring att alla enheter skall fokusera på sina primära uppgifter har Findus bestämt att enheterna inte skall kontrolleras med hjälp av räntabilitetsansvar, det vill säga ansvara för avkastning på sysselsatt kapital. Findus motivering är "keep it simple". Ledningen anser att avdelningarna kan tappa fokus genom ett allt för brett ansvar. Investeringsbeslut fattas därför centralt, genom viss förhandling med berörda enheter.<sup>87</sup>

## 4.7 Analys och diskussion av organisation

### 4.7.1 Struktur och ansvarsenheter

Genom att Retail-avdelningarna finns representerad på de regionala marknaderna byggs kunskap upp om marknaderna, vilket en centralt styrd enhet inte skulle kunna insamla. Den europeiska marknaden är inte homogen varför olika lösningar krävs på olika marknader. Med den rådande organisationsstrukturen i Retail har Findus därför skapat, enligt Chandlers teori, en "structural-fit" som gynnar den långsiktiga visionen om att bli marknadsledande i Europa. Organisationen är konstruerad för att underlätta arbetsflödet genom att skapa storskalsfördelar inom produktionen. Genom den valda strukturen har Findus skapat en fokusering på det globala tänkandet – "The One Company" – genom att inte se varje enhet som ett fristående företag utan att se dem som en del i något större. Organisationsstrukturen i sin helhet har gått ifrån att vara divisionaliserad till att bli centralt och hierarkiskt styrd under EQT:s ledning. Organisationsstrukturen är utformad med så få mellanchefer som möjligt, för att hålla kostnaderna nere, samtidigt som detta underlättar informationsflödet inom företaget. Toppstyrningen i organisationsstrukturen är en "structural-fit" med den toppstyrda budgeten.

Lindvalls teori säger att den funktionsindelade strukturen ger en klar bild över företagets aktiviteter. Detta leder till att rapportering och ansvar blir tydligt. I Findus fall skulle en funktionsindelad struktur leda till svårigheter eftersom det övergripande målet är att växa på den europeiska marknaden, enligt resonemanget

---

<sup>86</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-04-16

<sup>87</sup> Ibid

ovan. Anpassningen till marknadsvariation kräver enligt, Anthony & Govindarajan, en divisionaliserad struktur. Findus har utgått ifrån detta synsätt när Retailförsäljning har anpassats till en divisionaliserad struktur. Retail är företagets kärnverksamhet och det är inom detta affärsområde variationen på marknaden är viktigast att fånga upp. Detta kan bero på att EQT inte finner det ekonomiskt motiverat att utforma den ultimata ”structural fit”, då förändringen troligtvis inte skulle ge någon ekonomisk positiv effekt under ägarnas korta tidsperspektiv. En organisationsförändring skapar till en början oklarhet i ansvar och rapportering samt att ekonomistyrningsystemet och affärssystemet måste anpassas.

Enligt Samuelsons teori väljer ledningen att ge enheterna det ansvar som ger ekonomisk effektivitet för enheten och för företaget i stort. Enligt denna teori försöker Findus genom OGSM att bryta ner mål och visioner till lokal nivå inom organisationen för att skapa en situation där alla enheter har klara operativa mål och därmed för Findus som helhet framåt.

Findus arbetar med ansvarsenheter som styrs med resultatansvar. Enligt Bergstrand bidrar ett resultatansvar till ökad flexibilitet och ett större kostnadsmedvetande uppstår. Teorin och empirin sammanfaller därmed i sättet som Findus resonerar. Vad det gäller ansvar för sysselsatt kapital resonerar Findus enligt principen ”keep it simple”, som skapar en tydlig fördelning av ansvaret. Det positiva med detta synsätt är att det skapas experter inom varje område, vilket leder till ökad effektivitet. Den negativa är att personalen på enhetsnivå inte är med vid utformningen av målen som rör deras verksamhet

Investeringsansvaret och räntabilitetsansvaret läggs centralt, som är i enlighet med EQT:s strategi samt stödjer visionen ”The One Company”. Ett stort lokalt ansvar kan skapa ett företag i företaget vilket inte gynnar koncernstrategin. Om Findus inför ett räntabilitetsansvar kan det, enligt Bergstrand, skapas en större medvetenhet om effekterna på gjorda investeringar på enhetsnivå..

## **4.8 Ekonomistyrning**

Då Findus sålts av från Nestlékoncernen behövde de utarbeta ett ekonomisystem som kunde motsvara de krav som sattes av strategin att bilda ”The One Company”. Under Nestlétiden hade varje land använt sig av olika ekonomi- och IT-system och för att implementera den nya strategin behövdes en harmonisering av dessa. Valet av de nya ekonomisystemen gjordes utav controller och IT-representanter och hela processen präglades av en stor tidspress. I dagsläget är inte ekonomisystemen helt harmoniserade, men det ligger i Findus intresse att, när ekonomiskt utrymme ges, systematiskt integrera samtliga system.<sup>88</sup>

### *4.8.1 Budgetsyfte*

---

<sup>88</sup> Intervju med Christina Holtenäs, economichef Findus AB 2003-04-16

Budgeten är i Findus ett mycket viktigt styrmedel och koncernledningen använder sig av en hård kontroll av denna. Findus är ett hårt finansiellt styrt företag och budgeten och de finansiella nyckeltalen är de viktigaste medlen för att kunna implementera företagets strategi.<sup>89</sup>

#### 4.8.2 Budgetutformning

I Findus sätts budgetmålen på koncernnivå av koncernledningen. Cheferna för respektive affärsenhet får sedan föra ner dessa mål och riktlinjer till sin enhet. Budgetmålen bearbetas till en detaljplan i varje affärsenhet och cheferna framför dem sedan för koncernledningen. Även om affärsenheterna får en viss möjlighet att påverka hur budgeten ska se ut så är de mål som är satta av koncernledningen från början relativt fasta. Ekonomichefen berättade att ”budgetprocessen är mycket toppstyrd och koncernledningen ger sig inte på många euro.”<sup>90</sup> Det finns inga ekonomiska fria ramar för oförutsedda händelser. Om sådana inträffar görs lokalt en handlingsplan för att åtgärda problemet. Denna handlingsplan måste godkännas av styrelsen för att kapital ska tilldelas.<sup>91</sup>

#### 4.8.3 Vinstcykeln, Kassacykeln och ROE-cykeln

För att beräkna förväntade kostnads- och intäktsflöden följs försäljningen inom Finduskoncernen upp dagligen genom PC 1. Vid marknadsutveckling bedrivs omvärlds-bevakning på Corporate Marketing- avdelningen. Där analyseras omvärldsförändringar som förväntas påverka den kommande försäljningen och prognoser görs för hur marknaden förväntas ta emot framtida produkter.<sup>92</sup>

När Findus bygger upp budgeten som ett medel för att implementera sin strategi ser de främst på nyckeltalet EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Företaget anser att det är ett bra mått internt, där företaget verkligen kan se vilka intäkter som genereras genom produktion och försäljning. Genom EBITDA kan de uppskatta hur kassaflödet i den operativa verksamheten kommer att se ut.<sup>93</sup> Sedan företaget köptes av EQT har de haft en årlig ökning av EBITDA på 12%.<sup>94</sup> Findus använder sig inte av ROE som ett avkastningsmått utan endast ökning i EBITDA.<sup>95</sup>

### 4.9 Nyckeltal

Som tidigare nämnts, i avsnitt 4.8.1, är Findus ett finansiellt styrt företag där nyckeltal har stor betydelse som underlag för beslut. Förslag som inte leder till att lönsamheten förbättras kommer troligtvis inte att genomföras. Findus använder sig

---

<sup>89</sup> Ibid

<sup>90</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-04-16

<sup>91</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-05-16

<sup>92</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-04-16

<sup>93</sup> Ibid

<sup>94</sup> EQT:s hemsida. <http://www.eqt.se/>

<sup>95</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-04-16

av nyckeltal på alla nivåer inom koncernen. Till exempel mäts försäljningen av nyckeltalet Product Contribution 1, PC1 (net sales - product costs) per produkt dagligen. Detta för att säljaren och närmsta chefen ska kunna följa säljutvecklingen och jämföra med de satta målen i budgeten, vilket i sin tur är knuten till bonusen.<sup>96</sup>

Vidare mäter Findus nyckeltalet Product Contribution 2, PC2 (PC1-sales costs), men innan over-head kostnader) på koncernnivå varje vecka. Företaget jämför sedan med uppsatta PC2 mål i budgeten. Findus kan mäta PC2 per kund och per produkt, detta görs med hjälp av affärssystemet IWH hyperion. Negativa avvikelser från budgetmålen noteras noggrant av ledningen för att sedan utarbeta en aktionsplan för att uppnå de satta målen.<sup>97</sup> Varannan månad hålls en business review där koncernledningen möter regionala försäljningschefer och controllers. De går igenom nyckeltalen net sales och PC2 och jämför med budgeten.<sup>98</sup>

Findus har hård kontroll på sina finansiella mått på koncernnivå. De nyckeltal som används för att utvärdera de olika affärsområde är: net sales, PC2 och EBITDA. Findus använder EBITDA som sitt absoluta styrresultat. Nyckeltal som används för att utvärdera hela koncernen Findus AB är förutom de förutnämnda även EBITA och net debt (financial debt- cash).<sup>99</sup>

## 4.10 Kalkylering

Findus senaste större investeringar har varit marknadsutveckling. Företaget har gått in på marknaderna i England, Frankrike och Spanien. Vid större investeringar tas besluten i styrelsen. Eftersom en viktig del av Findus strategi är att komma ut på nya marknader anser styrelsen att dessa investeringar skall prioriteras. Som beslutsunderlag för en investering görs en utvärdering av den nya marknaden som jämförs med investeringskriterierna för Findus, som till exempel minsta andel markandsandelar. Beslutsunderlaget består bland annat av konsument-, konkurrentanalys samt marknadsundersökningar. Findus anser att alternativkostnaden för en investering är "ingen tillväxt", i e utan marknadsutveckling ingen tillväxt. De tre kriterier Findus utgick ifrån vid marknadsutvecklingarna i England, Frankrike och Spanien var främst de interna förutsättningarna: vilken marknad produkterna redan såldes på, om försäljningsenheter eller tillverkning redan fanns. Findus går in på en marknad i taget och efter att den visar resultatet break-even ser Findus sig om efter ytterligare en ny marknad att utveckla. Findus använder inte ROI utan det är förändringen i EBITDA som är underlaget för break-even måttet.<sup>100</sup>

Vid produktkalkylering använder sig Findus av, tidigare behandlats i avsnitt 4.9, nyckeltalet PC1. Som grund till detta nyckeltal ligger en noggrann produktkalkyl för varje produkt. Findus gör en kalkyl över hur mycket en produkt kostar att

<sup>96</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-05-16

<sup>97</sup> Findus, Management Commentary (2002)

<sup>98</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-04-16

<sup>99</sup> Ibid

<sup>100</sup> Intervju med Christina Holtenäs, ekonomichef Findus AB 2003-05-16

tillverka per enhet sedan tittar de på hur mycket "value added" produkten är för att bestämma produktens standardpris. Ju mer "value added" produkten är desto högre marginal tas ut, vilket leder till ett högre standardpris. Alla omkostnader för produktionen delas lika på alla produkter genom öre per kilo. Priset ut till konsumenten sätts på respektive försäljningsområde, där hänsyn tas till efterfrågan. Detta leder till att samma produkt har olika pris på olika marknader.<sup>101</sup>

#### **4.11 Analys och diskussion av ekonomistyrning**

Utformningen av budgeten grundar sig på ett synsätt där ledningen använder sig av budgeten som ett hårt styrt kontrollinstrument. Utifrån de olika principerna som Bergstrand & Olve beskriver för hur en budget kan utformas använder sig ledningen i Findus av en nedbrytningsmetod. Denna metod ställer stora krav på ledningens kännedom och förståelse om företaget. I Findus fall tillsattes en ledning med stor erfarenhet från konsumentvarubranschen, vilket i det här fallet var en förutsättning för att användningen av nedbrytningsmetoden skulle bli framgångsrik.

Användningen av nedbrytningsmetoden underlättar för implementeringen av "The One Company" eftersom ledningen, genom att ge de ekonomiska förutsättningarna för varje region, kan styra koncernen som ett företag. De behåller överblicken över koncernen och använder sig av, enligt Bergstrands teori, en effektiv och kostnadsbesparande budgetprocess. På detta sätt kan ledningen se till koncernens bästa och undvika att enhetscheferna bedriver ett osolidariskt enhetstänkande. En nackdel med denna metod kan vara att mycket värdefull kunskap går förlorad. Detta på grund av att chefer som befinner sig mitt i den operativa verksamheten inte får tillräckligt med möjlighet att dela med sig av sina kunskaper vid utformningen av budgeten. Denna nackdel kan kompenseras genom ett välfungerande feedbacksystem. En annan nackdel är att i längden kan detta leda till tröghet i företaget då de som sitter närmast marknaden inte har någon bestämmanderätt om vilka mål de ska strävar efter då dessa redan är förutbestämda. Då exempelvis en enskild produkt tappar marknadsandelar utformar VD'n för affärsområdet, marknadschefen och försäljningschefen en handlingsplan för vilka åtgärder som bör tas. Behövs det kapitalförstärkning till åtgärderna måste avdelningen be om dessa hos styrelsen. Detta bidrar till en tröghet i organisationen eftersom de som verkar lokalt hela tiden måste ha ledningens godkännande. Används frikostigare ramar vid budgetutformningen skulle ledningen avlastas och kostnadsbeparingar göras på grund av minskad byråkrati. Detta leder även till att enheterna på lokal nivå skulle känna ledningens förtroende, vilket i sin tur kan leda till ökad motivation och ambition. Åtgärder rörande stort tillskott av kapital kräver att ledningen fattar det avgörande beslutet, eftersom större beslut kräver kunskap om företagets ekonomiska förutsättningar samt att ledningen är ekonomiskt ansvariga gentemot ägarna.

Utifrån Simons sätt att se på företagets användning av budgeten, som ett medel för strategiimplementeringen och för att se om denna är ekonomiskt lönsam, arbetar

---

<sup>101</sup> Ibid



Findus med vinstcykeln på ett mycket aktivt sätt. Findus strategi fokuserar starkt på produktlönsamhet (se kapitel 4.3), som mäts dagligen genom PC1 och veckovis genom PC2. Vinstcykeln går djupt ner till kostnad per produkt. En förutsättning för implementeringen av strategin är att produktkalkylerna är väldigt noggranna. Varken PC1 och PC2 tar hänsyn till overheadkostnader. Risker med detta är att alla de resurser som en produkt tar i anspråk inte synliggörs. Overheadkostnaderna fördelas lika på alla produkter utifrån öre per kilo. Detta visar inte den verkliga lönsamheten på produkten utan risken finns att en produkt som har låga direkta produktkostnader i verkligheten tar stora overheadkostnader i anspråk. Detta kan leda till en felmarginal på produkter, vilket i sin tur kan leda till ett felaktigt beslutsunderlag. Att införa inslag av ABC-kalkylering kan ge en verkligare bild av produkternas kostnader, och därmed stärka implementeringen av strategin. Enligt Findus strategi satsas det endast på de lönsamma produkterna och genom hård kontroll blir budgeten ett sätt att implementera strategin.

För att utveckla företaget på nya marknader krävs, enligt kassa-cykeln, mycket likvida medel och under EQT:s kapitalstarka ledning är detta ingen kritisk faktor för Findus. Detta beror på att EQT är ett kapitalstarkt investmentbolag som inte räds nyinvestering samt inte kräver någon årlig avkastning. Enligt Simons teori kring tillgångsallokeringsystem skall företaget värdera investeringar och avgöra vilken minimum ROI de skall ge. Findus har delvis ett sådant system där marknader analyseras utifrån interna förutsättningar. Vidare ses en tydlig skillnad mellan teori och empiri då Findus enda avkastningskrav är ökningen i EBITDA. Detta är ett kortsiktigt synsätt att mäta avkastningen som endast fungerar med ett investmentbolag som ägare. EQT ser försäljningen av varumärket Findus som sitt ROI. Findus har idag ingen ROE-cykel eftersom EQT inte kräver någon avkastning på eget kapital.

## 5 Samband

---

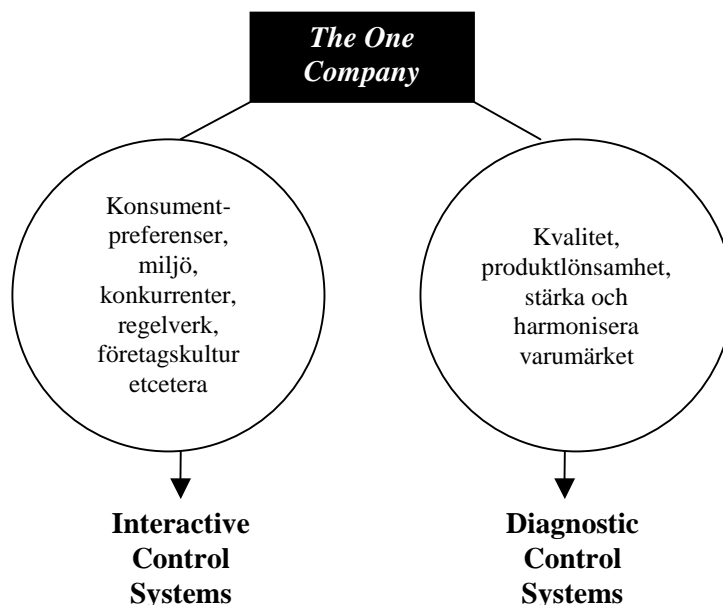
*I följande kapitel analyseras sambanden mellan strategi, organisation och ekonomistyrssystem i Findus AB.*

---

När EQT köpte Findus började arbetet med att utarbeta en ny strategi. Detta berodde på att det inte fanns ett självständigt företag, utan Findus var ett varumärke under Nestlé. EQT:s syfte med investeringen är att förädla företaget Findus och skapa ett starkt varumärke. EQT utarbetade build-strategin "The One Company" och tillsatte ledningen. Detta har präglat utformningen av ekonomistyrssystemet och organisationen.

Organisationen utformades utifrån strategin som har ett starkt finansiellt syfte, vilket har bidragit till en toppstyrd organisationsstruktur. EQT tillsatte en ny korcenledning som bestod av experter inom företagsledning. Tendensen var att expertisen kom utifrån för att skapa nytänkande och förändring. Den starka ledningsgruppen med mycket know-how utgör toppen av organisationsstrukturen. Med denna struktur minskas ansvaret på de lägre nivåerna. En negativ aspekt är att detta kan leda till kunskapsflykt av personal som tycker om att ha inflytande på sin arbetsplats. Frågan är vem som tar klokast beslut, personer med helhetssyn eller personer med närhet till marknaden? Om Findus skulle arbeta aktivt med OGSM skulle detta kunna leda till att de blir en lärande organisation. Strategiarbete på olika nivåer kan skapa engagemang i företaget och bidrar till att ledningen kan fånga upp viktig information.

EQT har skapat en företagsstruktur med synliga samband mellan strategi, organisation och ekonomistyrning, för att inför den stundande försäljningen kunna ge en tydlig bild av företaget. EQT vill delvis lyfta fram mervärdet av Findus genom den organisations- och ekonomistyrningsstruktur de skapat, för att vid försäljning erhålla maximalt ROI. Starka mellanchefer och krångliga beslutsprocesser skulle kunna försvåra övergången till ett nytt ägande, då de nya ägarna vill sätta sin prägel på organisationen. Spridningen av varumärket och marknadsutvecklingen är det centrala eftersom här tydliggörs tillväxtpotentialen för Findus. Det synliga sambandet, i Findus, mellan organisationsstrukturen och ekonomistyrning är att båda, till utformningen är toppstyrda. Organisationsstrukturen utgör informationskanalen för att förmedla mål i ekonomistyrningen. Sambandet mellan organisationen och ekonomistyrningen gör det möjligt att implementera företagets koncernstrategi.



*Bild 5.1 Modell över Simons två styrsystem, anpassad till Findus*

Enligt Simons teori särskiljs två sätt att använda kontrollsystem för att implementera och kontrollera strategin (se 3.2.4). Findus använder sig av ett diagnostiskt kontrollsystem för att med detta system föra ner de kritiska framgångsvariablerna. Enligt Findus är deras kritiska framgångsvariabler: kvalitet, produktlönsamhet och stärka och harmonisera varumärket. Studien utgår vid analysen från de fem områden som Simon anser att ett diagnostiskt kontrollsystem måste uppmärksamma: sätta upp mål, välja verksamhetsmått, skapa incitament, granska avvikelserapporter och följa upp betydelsefulla avvikelser.

Den första kritiska framgångsfaktorn är kvalitet. De kvalitetsrelaterade målen, som formuleras av ledningen, anger hur stor marknadsandel Findus ska uppnå på respektive marknader. Sambandet med strategin att växa och den kritiska faktorn kvalitet tydliggörs genom måttet marknadsandelar. Internt påverkar Findus verksamhetsmåttet genom att kontrollera produkten i hela värdekedjan. Enligt Nordic Retails VD har råvarornas ursprungsland ingen betydelse utan kvaliteten är allt. Findus gör revision ute hos producenter och leverantörer för att försäkra sig om att kvaliteten är den rätta. Grunden för Findus kvalitetsbegrepp är bra råvaror och genom nära kontakt med och kontroll av producenterna försäkras råvarornas kvalitet. Ett incitament för producenterna att hålla kvalitetskravet är att kontrakten skrivs på årsbasis. Ytterligare incitament för producenten är att Findus är mån om sina producenter och att de, enligt sig själva, betalar bra. Det finns idag inga icke-finansiella mått, i ekonomistyrningen, som fångar upp kundens uppfattning av kvaliteten. Kvalitet är, för kunden, ett relativt begrepp medan Findus arbetar med kvalitet som ett absolut begrepp. Marknadens utbud är en normal preferensram när kvaliteter bedöms. Hur konkurrenterna arbetar med kvalitet borde då vara centralt för Findus. Kvalitetskraven från produktionssystemet förs över i ekonomistyrningssystemet genom att Findus tittar på hur mycket av råvarorna som godkänns för produktion. Findus har ett internt fokus och genom att följa produktionskostnaderna per produkt uppmärksammas negativa förändringar i bland annat kvaliteten. Den hårda interna kontrollen gör att kvalitetstänkandet förs ner genom hela organisationen. Genom att de olika produktionsanläggningarna är

specialiserade skapas expertis vilket leder till ökad kvalitet. Marknadsandelarna som är måttet för hur kunderna uppfattar kvalitet är kopplat till ekonomistyrssystemet genom att följa företagets försäljningsutveckling. Företaget följer de uppsatta försäljningsmåten dagligen och sammanställs veckovis för koncernen. Avvikelser sammanställningarna från budgeten leder detta till åtgärder.

Den andra kritiska framgångsfaktorn är produktlönsamhet. Findus försöker ständigt utveckla nya produkter. Sambandet mellan strategin och ekonomistyrssystemet görs genom att produktlönsamheten mäts dagligen i PC1 och veckovis i PC2. Det är genom lönsamhetsmättet PC1 som produkterna utvärderas och olönsamma produkter uppmärksammas. Findus har en gräns för produktlönsamheten och understigs denna tar en handlingsplan vid. Synliggöring av effekter av handlingsplanen avvecklas produkten. Det diagnostiska kontrollsystemet har inom produktlönsamhet ett starkt samband mellan strategi, organisation och ekonomistyrssystem. Organisationsstrukturen stödjer ekonomistyrningen genom klara ansvarsområden och klart definierade mål. Incitament för att följa ledningens uppsatta mål är kopplat till bonus genom nyckeltalet PC1.

Den sista kritiska framgångsfaktorn är att stärka och harmonisera varumärket, vilket är kritiskt för tillväxt. Med hög kvalitet på alla produkterna i sortimentet laddas varumärket med kvalitet. Ett medel för att stärka varumärket är att sprida det, vilket görs med marknads- och produktutveckling. Ökad försäljning ger ökad exponering av varumärket och därmed kopplar Findus varumärket med Net Sales. De är produkt och säljinriktade vilket är starkt sammankopplat med ekonomistyrssystemet, genom detta mäter Findus exponeringen av varumärket. Det viktigaste för Findus är att synas oberoende av försäljningsställe. Genom detta vill Findus skapa associationen ”djupfryst mat = Findus”. I dag är mätningens fokus till största delen intern. Under studien av Findus har det inte framkommit att någon större vikt läggs vid extern mätning angående hur omvärlden uppfattar Findus som varumärke.

Enligt Simons teori borde de tre kritiska framgångsfaktorerna fångas upp och mätas i ett kontrollsystem. OGSM används idag främst som ett diagnostiskt kontrollsystem, vilket fungerar som en årlig utvärderingsmall. I mallen tydliggörs enheternas verksamhet och anger för enheten vilka specifika mål de skall nå. För att på så vis bryta ner och anpassa strategin påverkas människors beteende och detta är en av Anthony & Govindarajans fundamentala tankar med kontrollsystemet. Mätinstrumentet påverkar människornas beteende och systemet bör därför vara konsekvent med strategin. OGSM borde kunna utvecklas till Kaplan & Nortons balanserade styrkort, eftersom Findus redan nu arbetar med att konkretisera och föra ner strategin i organisationen. Genom det balanserade styrkortet binds strategins olika perspektiv samman. I Findus vore det önskvärt med en frekventare dialog kring företagets kritiska framgångsfaktorer. Används OGSM som ett frekvent interaktivt kontrollsystem fångas personalens intuition och kompetens upp, vilket enligt Simons kan vara väldigt värdefullt för att företaget skall klara leva i en föränderlig värld. Detta kan även leda till att personalen känner större delaktighet i besluten som tas i företaget och blir därmed mer motiverade till att eftersträva de uppsatta målen. I dag används OGSM till en

liten del som ett icke-finansiellt mått, meningen är att det ska användas som ett komplement till de finansiella måtten. Problematiken med Findus icke-finansiella mått ligger i att de inte utgör något större underlag för strategiska beslut, på grund av att utvärderingarna endast görs på årsbasis. Findus under EQT:s ledning är ett relativt ungt företag och i en stark tillväxtfas. De bör därför enligt Shank & Govindarajans teori fokusera mer på icke-finansiella mått. Det kan vara viktigt att ledningen beaktar de icke-finansiella nyckeltalen för att kunna attrahera kritisk kompetens. Att ledningen tar hänsyn till mått som mäter arbetsmiljö och andra mjuka värden är för många människor en viktig faktor. Om Findus optimerar OGSM verktyget till ett fullständigt diagnostiskt- och interaktivt kontrollsystem kommer de kritiska framgångsfaktorerna kunna åskådliggöras och en fullständig integration mellan strategi, organisation och ekonomistyrssystem nås.

Shank & Govindarajan utgår från att företagets övergripande mål skall stödjas av ekonomistyrsystemet. Findus övergripande mål är att växa. Enligt teorin ska ett företag i en tillväxtfas använda sig av budget som ett kortsiktigt, decentraliserat, planeringsverktyg. Här finns en klar motsägelse mellan teori och empiri, då Findus sätter sin budget på årsbasis och den är toppstyrd. Findus toppstyrda budget och ser inte i budgetprocessen till den kunskap som finns på enhetsnivå. Då ledningen sätter budgeten kan det vara så att det inte tagits del av viktig information från de lokala avdelningarna. I Findus är det budgeten som är det viktigaste styrverktyget och det finns ett tydligt samband mellan budgeten och den toppstyrda organisationsstrukturen. Detta samband synliggörs genom att ledningen ställer hårda budgetkrav på försäljningsmålen, vilka följs upp varannan månad. Genom en toppstyrd budget och en toppstyrd organisationsstruktur implementerar Findus koncernstrategin att växa.

Findus styrs med en hård finansiell syn, vilken har lett till att det finns ett starkt samband mellan ekonomistyrsystemet och strategin. Findus främsta styrresultat är EBITDA. EBITDA visar hur mycket försäljningen genererar i den operativa verksamheten. Med detta synsätt ser inte Findus, i ekonomistyrningen, till ROE, och detta är i linje med deras strategi då EQT är ägare. Risken med att växa för fort är att företaget växer ur sin ”structural fit”. I Findus fall kan detta leda till att ledningen kan bli överbelastad om besluten måste fattas centralt och organisationen inte divisionaliseras i takt med att de växer. Ju fler marknader företaget går in på desto mindre fokus blir det på den enskilda marknadens speciella behov från ledningens sida. Fokuseringen på den svenska marknaden minskas i och med att fokusering läggs på Frankrike och Spanien.

## 6. Resultat

---

*I följande kapitel kommer resultatet av studien att redovisas. Det kommer även föras en diskussion kring resultatet. Därefter kommer en metoddiskussion att föras och reflektioner kring vidare studier i ämnet att presenteras.*

---

Under studiens gång har samband mellan koncernstrategin, organisation och ekonomistyrning kunnat påvisas. Grundat på analysen i föregående kapitel följer en presentation av studiens resultat.

### 6.1 De tre starkaste sambanden

- **Toppstyrd budget är det starkaste styrmedlet**
- **Finansiellt fokus präglar företaget**
- **Produktfokus i termer av utveckling och lönsamhet**

Resultatet av studien påvisar att utformningen av den toppstyrda budgeten är ett starkt samband mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen. Detta samband kontrollerar strikt, enligt analysen, att tillväxt sker. Det har påvisats i analysen att budgeten är det absoluta styrverktyget för att uppnå det strategiska målet. Det här resultatet går möjligtvis att överföra till andra företag som har stark ledning och befinner sig i en förändringsfas. För att genomföra en förändring måste ledningen välja det strategiska målet, varefter ledningen väljer ut styrverktyg för att implementera strategin. I studiens resultat påvisas att budgeten är det främsta verktyget, men i andra företag kan det vara andra verktyg som används vid implementeringen av strategin. Under förändring behövs klara riktlinjer som tar sig i uttryck, enligt analysen, i den toppstyrda budgeten. Resultatet går troligen bara att applicera på standardtillverkningsföretag, med relativt enkla produkter, i en förändringsfas. I ett konsultföretag är det däremot troligen inte möjligt att överföra detta samband. Detta kan bero på att de resurser varje kund tar i anspråk är väldigt situationsspecifika, varför ett annat styrmedel borde väljas för att implementera strategin. I analysen har det påvisats att i och med att budgeten är toppstyrd ställer detta krav på ledningens kompetens i företaget. Troligtvis har Findus ledning god kompetens och god erfarenhet, från liknande företag, av arbete med toppstyrd budget. Detta möjliggör kopplingen mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen. Ledningen i fallföretaget drar strikta riktlinjer och trycker ner budgeten i organisationen, vilket påverkar utformningen och förutsättningarna för organisationen.

Resultatet av studien påvisar att det finns ett finansiellt fokus i sambanden mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen. Det finansiella fokuset tar sig, enligt analysen, uttryck i vilket information som fångas upp av ekonomistyrningen. Enligt analysen är EQT:s syfte med Findusinvesteringen den bakomliggande faktorn till det starka sambandet. Avsikten med att äga ett företag kan vara av olika art och vanligtvis är det önskvärt att erhålla årlig avkastning från företagets verksamhet. I fallstudien är ägaren ett investmentbolag och är inte

beroende av verksamhetens avkastning i ROE. EQT erhåller sin avkastning vid försäljning av Findus. Enligt analysen är det starkaste sambandet, mellan ägarnas syfte och ekonomistyrningen, vilka finansiella mått och verktyg som ägarna har valt att fokusera på vid strategiska beslut. Findus använder sig främst av nyckeltalet EBITDA, som har ett starkt samband med strategin att växa. Studiens resultat kan förmodligen vara applicerbart i företag som har ett investmentbolag eller någon annan kapitalstark ägare, som ser hela företaget främst som en investering. Vidare kan resultatet möjligtvis appliceras på stora investeringsobjekt där avkastningskraven inte ses på årsbasis, utan investeringshorisonten är på flera år. Som analysen visat är det finansiella sambandet mellan strategin och organisationen starkt. Den toppstyrda organisationen i Findus är utformad efter strategin för att möjliggöra en hård finansiell kontroll genomgående i organisationen. Enligt analysen har organisationsstrukturen utformats på ett kostnadseffektivt sätt, med exempelvis få mellanchefer. Divisionaliseringen av Retail stödjer koncernstrategin med att växa, och samtidigt är de under hård finansiell kontroll att uppnå försäljningsmålen. Resultatet går kanske att överföra till andra företag inom livsmedelsbranschen exempelvis Coca-cola där försäljningen är i fokus för att implementera sin strategi för att växa. Generellt för livsmedelsbranschen är kanske, som i fallföretaget, att försäljningsmålen är under tigt kontroll.

Resultatet av studien visar slutligen att produktfokus är ett starkt samband mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen. Denna produktfokusering delas nedan upp i produktlönsamhet och produktutveckling. Enligt analysen är produktlönsamhet det starkaste sambandet mellan strategin och ekonomistyrningen med nyckeltalen PC1 och PC2. Ekonomistyrningen kan bryta ner kostnader per produkt och med detta som informationsunderlag tar företaget strategiska beslut angående produkterna. Analysens resultat kan möjligtvis appliceras på tillverkningsföretag med långa produktionslinjer, där multiplikatoreffekt uppstår. Enligt analysen är produktutveckling ett samband mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen. Utveckling sker centralt och detta stödjer företagets finansiella fokus och utformandet av den toppstyrda organisationen. Genom produktutveckling stöds strategin att växa genom snabb anpassning till marknaden med produktutvecklingar och många lanseringar.

Det slutgiltiga resultatet av studien visar, enligt analysen, att det finns starka samband mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen samt att delarna är starkt integrerade. Det kan därför vara svårt att lyfta ut en specifik faktors koppling till en av de tre delarna, då deras samverkan är stark och anpassning ständigt sker och bör ske. Vidare kan det vara svårt att behandla ett karaktäristiskt samband utan att nämna de andras sambandens påverkan. Denna studie har resulterat i att det går att påvisa tre starka samband: **Toppstyrd budget är det starkaste styrmedlet, Finansiellt fokus präglar företaget och Produktfokus i termer av utveckling och lönsamhet.**

## 6.2 Metoddiskussion

Studien är baserad på en fallstudie vilket medför att resultatet och slutsatserna blir situationsspecifika. I resultatdiskussionen görs försök till att applicera resultaten i en vidare aspekt.

Skulle studien ha baserats på en kvantitativ metod på flera företag skulle detta ge ett mer generaliserat material, så att slutsatserna lättare kunna dras för fler företag i olika kontexter. Troligtvis hade då en mer heltäckande bild över generella samband mellan koncernstrategi, organisation och ekonomistyrning kunnat ges och slutsatserna hade möjligtvis också kunnat fånga de faktorer som generellt bidrar till sambandet. För att fånga det subjektiva och kontextberoende i studien hade undersökningen troligtvis fått bli en kvantitativ studie där respondenten ges möjlighet att ge kommentarer i anslutning till frågorna. Att genomföra en sådan studie skulle kräva omfattande resurser, vilket inte gavs möjlighet till i denna studie.

Syftet med studien var att lyfta fram det som var säreget och även att på djupet belysa samband mellan koncernstrategin, organisationen och ekonomistyrningen i fallföretaget. Studiens resultat är tillfredställande och detta motiverar ytterligare, så här i efterhand, valet av metod.

## 6.3 Förslag till vidare studier

För vidare studier kring sambandet mellan koncernstrategi, organisation och ekonomistyrning hade det varit intressant att utöka studierna till fler företag i olika kontexter. Det hade då varit möjligt att titta på vilka faktorer som generellt utgör de starkaste sambanden. Även en fördjupning i styrsystemets andra delar såsom Human Resources och kultur, vore intressant att studera. Hur starkt är deras samband med företagets koncernstrategi?

Det vore intressant att studera hur EQT driver sina andra företag samt hur andra bolag som ägs av ett investmentbolag drivs. Eftersom målet för ett investmentbolag är att skapa ett visuellt mervärde är det intressant att studera hur nyttiga ägarens förändringar egentligen är för det ägda företaget. Därför vore det intressant att på något sätt mäta företaget både före och efter investmentsbolagets ingripande.

Företag och dess omvärld förändras ständigt och anpassning måste ständigt ske i företagen för att kunna överleva i en global, hårt konkurrerande, miljö. Därför skulle det vara intressant att följa ett företag under en längre tid och studera hur de fångar upp strategiska förändringar i styrsystemet.



## 7. Källförteckning

### Publicerade källor

Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay (2001) *Management Control Systems* McGraw-Hill Irwin, 10:e upplagan

Ax, Christian; Ask, Urban (1995) *Cost Management*, Studentlitteratur Lund, 2: a upplagan

Bergstrand, Jan (1997) *Ekonomisk styrning* Studentlitteratur Lund, 2: a upplagan

Bergstrand, Jan; Olve, Nils-Göran (1996 ) *Styr bättre med bättre budget* Liber-Hermods, 4:e upplagan

Bruzelius, Lars H; Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund, åttonde upplagan

Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis* Blackwell Business, 4:e upplagan

Hansson, Sigurd; Nilsson, Sven-Åke (1999) *Produkt Kalkylering* Liber-Ekonomi, 4:e upplagan

Holme, Idar M; Solvang, Bernt K (1997) *Forskningmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder* Studentlitteratur, Lund, andra upplagan

Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* Studentlitteratur Lund, 1: a upplagan

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur Lund, 1:a upplagan

Olsson, Jan; Skärvad, Per-Hugo (1999) *Företags ekonomi 99*, Liber-Ekonomi, upplaga 8:4

Persson, Ingvar; Nilsson, Sven-Åke (1999) *Investeringsbedömning*, Liber-Ekonomi, Upplaga 6:1

Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; Jordan, Brandford D. (2000) *Fundamentals of Corporate Finance*, Irwin McGraw-Hill, 5:e upplagan

Samuelsson, Lars A (red) (2001) *Controller handboken*. Industrilitteratur AB, Stockholm. 7:e utgåvan

Shank, John K.; Govindarajan, Vijay (1993) *Strategic Cost Management*, The Free Press, 1: a upplagan

Simons, Robert (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy* Prentice Hall, 1:a upplagan

Helsingborgs Dagblad 2003-05-23

### **Företagsinterna källor**

Fakta om Findus (2002) Broschyr från Findus

Findus Management, Organisationsschema från Findus

Management Commentary (2002), från Findus

OGSM Finance, från Findus

### **Muntliga källor**

Holtenäs, Christina, koncernekonomichef Findus. Personlig Intervju med AB  
2003-04-16 samt 2003-05-16

Johansson, Håkan, styrelseledamot Findus AB. Telefonintervju 2003-05-13

### **Elektroniska källor**

EQT, hemsida <http://www.eqt.se>

Findus, hemsida. <http://www.findus.se>

Nestlé, hemsida <http://www.nestle.se>

# Bilaga 1

Intervju den 16:e April

Respondent: Christina Holtenäs, Director group accounting and control, Findus Sverige AB

## **Kort beskrivning av personen och hennes roll**

Beskriv Er post och plats i organisationen? Beskriv Er roll?

Vad är Era tidigare erfarenheter?

Hur länge har Ni varit verksam inom koncernen?

Har Ni varit med och utvecklat Findus styrsystem?

## **Företagsbeskrivning**

Hur ser Findus omvärld ut?

Hur ser Findus koppling ut till olika leverantörer?

Konkurrenter?

Hur ser marknaden ut?

Hur fungerar branschen?

Hur är organisationen utformad och vilka är dess olika funktioner?

Vilka ansvarsområden finns? Vilken typ av ansvarsfördelning?

## **Företagets strategi**

Hur ser Findus övergripande strategi ut?

Vilka strategiska beslut fattas på olika nivåer inom koncernen?

Beskriv den strategiska processen som följde utträdet ur Nestlé koncernen!

Hur är den strategiska beslutsprocessens utformad?

Vem deltar i beslutsprocesserna?

## **Ekonomistyrningen**

Anser Ni, som ekonomichef, att Findus använder sig av hård eller lös ekonomisk styrning?

Vilken rapportering finns och hur frekvent sker den?

Hur väl fungerar feedback på ekonomistyrningen, enligt Er?

Vilka delar av ekonomistyrningen är viktigast ur styrsynpunkt?

Vilka är de primära funktionerna med olika styrverktyg?

Hur bygger Findus upp budget?

Vilken betydelse hade ekonomistyrningen vid utträdet ur Nestlé koncernen?

## **Bilaga 2**

Telefonintervju den 13:e April

Respondent: Håkan Johansson, Styrelseledamot i Findus AB tillika investeringsansvarig för Findus på EQT

Följande frågor sändes till respondenten:

- 1. Please, shortly introduce your self. (field of responsibility, etc.)*
- 2. What is the main goal of Findus AB's corporate strategy according to the board of directors? How are you going to reach it?*
- 3. According to you, which are the most important tools for implementation of "The One Company"?*
- 4. What sort of information from the management accounting are being used for strategic decision making?*
- 5. Please describe how the strategy, management accounting, and organization are interconnected?*
- 6. Were the management accounting developed after the strategy or was the process interacted?*