



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi –

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Målkonflikter mellan intressenter inom ett statligt ägt bolag

Fallstudie – Systembolaget

Författare:

Emma Sjöberg

Nina Treschow

Handledare:

Matts Kärremann

Sammanfattning

<i>Uppsatsens titel</i>	Målkonflikter mellan intressenter inom ett statligt ägt bolag – fallstudie Systembolaget
<i>Seminariedatum</i>	2012-05-30
<i>Kurs</i>	FEKN90, Examensarbete, Civilekonomprogrammet, 30 ECTS-poäng
<i>Författare</i>	Emma Sjöberg Nina Treschow
<i>Handledare</i>	Matts Kärremann
<i>Nyckelord</i>	Statligt ägande, målkonflikter, intressenter, intressentteorin, socialt ansvar
<i>Syfte</i>	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur målkonflikter mellan ett statligt ägt företag och dess intressenter hanteras. Till hjälp använder vi oss av intressentmodellen och applicerar denna på vårt valda företag.
<i>Metod</i>	Uppsatsen har en deduktiv ansats där vi utifrån teorier ska svara på vår problemformulering. Metoden är både kvalitativ och kvantitativ. Detta för att få en så bred bild som möjligt och få in data som kan ge oss perspektiv från flera håll.
<i>Teoretiskt perspektiv</i>	Det teoretiska perspektivet utgår ifrån intressentteorin, men kompletteras av teorier om mål, målkonflikter, socialt ansvar och CSR.
<i>Empiri</i>	Personliga intervjuer står för huvuddelen av empirin men kompletteras också av en marknadsundersökning. På så sätt har vi lyckats nå ut till alla befintliga intressenter.
<i>Slutsats</i>	Målkonflikter inom ett statligt ägd företag innebär en balansering av riktlinjer från staten och krav från intressenter ihop med att upprätthålla organisationens samhälluppdrag. En anpassning till en modern och uppdaterad verksamhet som arbetar parallellt med samhällets utveckling skulle effektivisera och gynna dagens samhälle.

Abstract

<i>Title</i>	Conflicts between stakeholders within a state-owned company – case study Systembolaget
<i>Seminar day</i>	2012-05-30
<i>Course</i>	FEKN90, Degree Project, Master Thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (ECTS).
<i>Authors</i>	Emma Sjöberg Nina Treschow
<i>Keywords</i>	State ownership, conflicting objectives, stakeholders, stakeholder theory, social responsibility
<i>Purpose</i>	The purpose of this paper is to examine how conflict objectives between a state-owned enterprise and its stakeholders are handled. To our help, we used the stakeholder model and applied it to our selected company.
<i>Methodology</i>	The essay has a deductive approach in which we use theories to answer our problem formulation. The method is both qualitative and quantitative, to get as broad picture as possible and obtain data that can give us perspective on several fronts.
<i>Theoretical Perspectives</i>	The theoretical perspective is based on the stakeholder theory, but is supplemented by theories of goals, conflicting goals, social responsibility and CSR.
<i>Empirical foundation</i>	The majority of the empirical data is based from personal interviews, but complemented by an online survey. In this way we have managed to reach out to all existing stakeholders.
<i>Conclusions</i>	Conflicts within a state-owned enterprise involves a balance between the guidelines from the state and requirements of the stakeholders and at the same time maintain the social responsibility of the organization. An adaption to a modern and updated corporation that works in parallel with the society would be more effective and beneficial to our society.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemformulering.....	10
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsningar.....	11
2. Systembolaget och ansvaret	12
2.1 Systembolagets utveckling.....	12
2.2 Alkoholstatistik	13
2.3 Socialt ansvar vs CSR	15
2.4 Systembolagets samhällsuppdrag.....	16
2.5 Balanseringen mellan intressenternas olika krav.....	19
2.6 Den reglerade marknaden	21
3. Praktisk metod	23
3.1 Kunskapssyn.....	23
3.2 Forskningsansats	24
3.3 Primärdata	25
3.4 Intervjuer.....	25
3.5 Sammanställning av respondenter	28
3.6 Intervjumetod	28
3.7 Bearbetning av intervjudata.....	29
3.8 Marknadsundersökning.....	30
3.8.1 Utformning av marknadsundersökning.....	31
3.8.2 Urvalet till marknadsundersökningen	31
3.8.3 Representativitet.....	31
3.8.4 Bearbetning av marknadsundersökning	32
3.8.5 Bortfallsanalys	32
3.9 Kritik av primärdata	34
3.10 Sekundärdata	35
3.11 Litteratursökning.....	35
3.12 Kritik av sekundärdata.....	35
3.13 Sannings- och äkthetskriterier	36
3.13.1 Tendenskriteriet.....	36
3.13.2 Pålitlighet	37
3.13.3 Tidskriteriet.....	37
4. Teori och policy	38
4.1 Val av teorier.....	38
4.2 Intressentteorin.....	38
4.2.1 Relationer	40
4.2.2 Relationskategorier.....	40

4.2.3 Tolkning	41
4.3 Mål	43
4.4 Målstyrning	44
4.5 Målkonflikter	44
4.6 Hantering av målkonflikter	45
4.7 Corporate Social Responsibility	46
4.8 Carrolls CSR-pyramid	47
5. Empiri	49
5.1 Intervjusvar Magdalena Gerger, VD Systembolaget	49
5.2 Intervjusvar med Cecilia Schelin Seidegård, Styrelseordförande Systembolaget ..	52
5.3 Intervjusvar med Anitra Steen, fd VD på Systembolaget	54
5.4 Intervjusvar, butikschef på Systembolaget	57
5.5 Intervjusvar, Carlsberg	58
5.6 Intervjusvar, Absolut Vodka	60
5.7 Intervjusvar, Amicus Winesales AB, privat vinimportör	61
5.8 Intervjusvar Anton Abele, Riksdagsman	63
5.9 Avtal mellan Systembolaget Aktiebolag och staten	66
5.10 Marknadsundersökningssvar, kunder	67
5.10.1 Resultat från marknadsundersökning	67
5.11 Systembolagets konkurrenter	72
6. Analys	74
6.1 Intressentteorin	74
6.2 Systembolaget, VD och styrelse	75
6.3 Ägarna/staten	81
6.4 Leverantörerna	84
6.4.1 Carlsberg, Absolut Vodka och Amicus Winesales	84
6.5 Kunderna	86
7. Slutsats	89
7.1 Slutdiskussion	89
7.2 Målkonflikter mellan intressenterna och företaget	89
7.3 Målkonflikter inom ett statligt ägt företag	91
7.4 CSR och socialt ansvar	92
8. Framtidsutsikter för Systembolaget	94
9. Referenser	96
9.1 Litteratur	96
9.2 Artiklar	98
9.3 Institutionella källor	99
9.4 Digitala referenser	99
9.5 Årsredovisningar	102
9.6 Intervjuer	102

10. Bilagor	104
10.1 Intervjumall för ledning och styrelse	104
10.2 Intervjumall för leverantörerna	107
10.3 Intervjumall för privat vinimportör	108
10.4 Intervjumall för Anton Abele	109
10.5 Enkätundersökning.....	110
11. Artikel	113

1. Inledning

Detta kapitel inleds med en problembakgrund där vi kortfattat tar upp innehållet i uppsatsen och berättar om frågeställningen både ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. Vidare presenteras problemformuleringen där vi går djupare in på de frågeställningar vi vill undersöka och besvara. Därefter presenteras uppsatsens syfte och avslutningsvis våra avgränsningar för studie.

1.1 Problembakgrund

I Sverige äger staten ungefär ett 60-tal företag helt eller delvis, vilket innebär att staten är landets största företagsägare. Att ett företag är statligt ägt innebär att företagen ägs gemensamt av svenska folket vilket sätter press på staten att vara en aktiv och professionell ägare. På senare år har de statligt ägda företagen minskat och det har skett en viss privatisering då regeringen de senaste åren haft åsikter om att det inte är statens uppgift att äga och driva företag, utan att istället ge näringslivet goda förutsättningar, sätta upp lagar och regler och se till att dessa följs.¹ Ett exempel på helägt statligt bolag är Systembolaget AB vilket är företaget vi har valt att studera närmare. Debatten om alkoholregeringen har alltid varit ett diskuterat och aktuellt ämne, men också ett väldigt känsligt område där drastiska förändringar kan vara svåra att genomföra. En anledning till detta kan vara den djupt rotade historien om alkoholen i Sverige som har bestått av hårda regleringar och kontroller.²

Alkohol har sedan långt tillbaka i tiden varit en del av Sveriges historia och Sveriges befolkning har alltid haft en stark kärlek till den rusframkallande drycken. Sen alkoholen kom till Sverige på 1400-talet har konsumtionen varit relativt hög vilket lett till problem kring alkoholen. Problemen har medfört en ständig kamp med regleringar, lagar och kontroller mellan staten och befolkningen. Följden blev att det växte fram många

¹ www.regeringen.se (2012-02-05)

² www.primavi.se (2012-02-05)

föreningar och nykterhetsrörelser som arbetade mot konsumtionen av alkohol, en av dessa var Göteborgssystemet som växte sig allt större i Sverige. Detta brukar man säga är uppkomsten till dagens Systembolag. Därefter är historien fylld av byråkratiska regleringar och en motbok som ansågs vara både orättvis och kostsam. Dessa händelser ägde rum för inte så länge sedan utan sträcker sig endast 60 år bak i tiden, vilket gör att diskussionen om alkohol kan vara väldigt känslig och lagstiftningen därmed också svår att ändra.³

Idag är Systembolaget ett statligt ägd företag vars uppdrag är att minska de alkoholrelaterade skadorna i landet. Det är många intressenter inblandade i Systembolagets verksamhet och påverkar alla människor som brukar alkohol i Sverige. Systembolaget måste uppfylla de krav som staten ställer och hålla sig inom deras beslutsramar, samtidigt som de måste uppfylla kundernas och leverantörernas krav. Alla intressenter har olika mål och krav vilket gör att Systembolaget står i ständig balansvägning mellan de olika intressenterna. Nedan presenteras de olika intressenterna och eventuella målkonflikter som kan uppstå.⁴

Ägare. Hit räknas ägarna så som stiftelser, aktieägare i aktiebolag, moderbolag i koncerner, delägare i fåmansbolag eller firmatecknare för enskilda firmor. Ägarrepresentanter som till exempel bolagsstyrelser och aktieägarorganisationer tillhör också denna kategori. Vi vill här undersöka hur eventuella målkonflikter mellan företag och ägarna hanteras. Denna frågeställning är vanlig bland företag men speciellt för Systembolaget då det i detta fall är staten som även är ägarna. Staten ställer vissa krav som företaget måste leva upp till, hur berättigade är företaget att ställa egna krav, och kan de sätta upp egna mål?

Anställda. Till denna kategori tillhör de anställda inom organisationen eller företaget. Hit räknas även högt uppsatta personer inom styrelse och ledning. Här ställer

³ www.systembolaget.se (2012-02-05)

⁴ Ibid (2012-02-05)

vi oss frågan hur situationen ser ut inom företaget, och hur relationen ser ut mellan styrelse, ledning och de anställda.

Leverantörer. Till leverantörer tillhör de intressenter som ger icke-monetära bidrag. Dessa bidrag är istället varor, fysiska objekt eller tjänster. Både organisationer och individer kan utgöra leverantörer. Här undersöker vi hur leverantörerna uppfattar sitt samarbete med Systembolaget. Dessutom återger vi hur relationen mellan en leverantör och ett statligt ägt företag ser ut. I detta fall har vårt valda företag dessutom monopolverksamhet, innebär detta att det ställs mer krav på leverantörerna? Vad har leverantörerna för makt att ställa egna krav på Systembolaget?

Kunder. Till denna kategori hör främst betalande kunder och presumtiva kunder. Omvärlden kan i allmänhet även ses som kunder i ett bredare perspektiv. Företags kunder har självklart särskilda förväntningar och krav på sin produkt de köper. Lever Systembolaget upp till kundernas förväntningar och krav? Har de samma uppfattning av verksamheten som Systembolaget? Hur uppfattar kunderna Systembolaget och hur uppfattar Systembolaget sig själva gentemot sina kunder?

Konkurrenterna. Statligt ägda företag har en fördel att tillhöra en mäktig ägare som ger trygghet och möjlighet att bidra med ekonomiskt bidrag. Samtidigt kan det vara negativt då det ofta innebär att vara statligt ägt att företaget behöver uppfylla vissa krav som staten ställer, vilket kan hämma företagen jämfört med dess konkurrenter som kan agera fritt. För Systembolagets del är konkurrenssituationen speciell eftersom det är ett monopol vilket innebär att konkurrenter i stort sett är obefintliga.⁵

⁵ Eric Rehnman & Bengt Stymne, *Företagsledning i en föränderlig värld*, (Stockholm: Bonnier, 1971)

1.2 Problemformulering

Systembolaget är ett exempel på ett statligt ägt företag⁶ med intressenter som alla har egna krav och förväntningar av relationen med Systembolaget. Vi ska undersöka hur Systembolaget ser på situationen och hur de hanterar och balanserar eventuella målkonflikter mellan intressenterna samtidigt som de är styrda av statens krav. Vi vill djupare undersöka hur ett statligt ägt företag påverkas av att vara just ägt av staten, vilken frihet har företaget att ta sina egna beslut och hur styrda är de av ägarna?

Dessutom är det omvända perspektivet ur intressenternas synvinkel av intresse, då intressenternas egen frihet och makt att ställa krav ifrågasätts. Vi vill därför undersöka hur kontakten och relationen med Systembolaget uppfattas av de olika intressenterna och hur dessa möjligtvis skiljer sig från varandra i form av inflytande, måluppfattning och möjlighet att kunna ställa krav. Vi kommer att jämföra hur Systembolaget uppfattar sig själva och sin vision att vara ett företag med ett samhällsintresse där socialt ansvar väger tungt och hur de skiljer sig mot eventuella krockar med intressenternas uppfattning och mål. Vi vill undersöka hur intressenterna kring Systembolaget påverkas av att Systembolaget har ensamrätt på försäljning av alkohol till privatpersoner samtidigt som de har ett samhällsuppdrag.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur målkonflikter mellan ett statligt ägt företag och dess intressenter hanteras. Till hjälp använder vi oss av intressentmodellen och applicerar denna på vårt valda företag.

⁶ www.systembolaget.se (2012-03-25)

1.4 Avgränsningar

För att undersöka och analysera de frågeställningar som vi har i vår problemformulering har vi utgått ifrån intressentmodellen, där vi har valt att fokusera vår studie på ett statligt företag, Systembolaget och dess intressenters synvinkel. Vi tar här inte med andra statligt ägda företag i uppsatsen och jämför heller inte privatägda. Vi vill undersöka Systembolagets syn på sig själva och omvärlden och hur den skiljer sig från intressenternas syn. Vi har undersökt intressenternas olika intressen och krav på Systembolaget och hur dessa kan leda till målkonflikter. Vi har tittat på vilka intressenter som får sina intressen tillfredsställda och vilka intressenter som har fått anpassa sig helt och hållet till Systembolagets krav och regleringar. Vi har avgränsat oss inom Sveriges gränser och har inte tittat närmare på andra länder och deras alkoholregleringar. Detta för att Sverige har ett alkoholmonopol och det kan bli svårt och i vissa fall helt irrelevant att jämföra med länder som har andra system och regleringar.

När det kommer till Systembolagets sociala ansvar har vi valt att begränsa oss inom alkoholens skadeverkningar och människors hälsa och välmående, vi tittar därför inte närmare på miljöaspekterna i form av utsläpp och andra skadeverkningar på miljön.

2. Systembolaget och ansvaret

I denna del går vi igenom Systembolagets historia, nuvarande situation och samhällsuppdraget. Först tas relevant historik upp och därefter hur Systembolaget ser ut idag och presentation av relevant statistik. Därefter diskuteras socialt ansvar och benämningen CSR och hur dessa begrepp är en utgångspunkt i Systembolagets verksamhet. Vi kommer även att avsluta kapitlet med att klargöra definitionen för monopol och alkoholmonopol då detta är den centrala delen i Systembolagets situation.

2.1 Systembolagets utveckling

År 1914 tog läkaren Ivan Bratt över AB Stockholmssystemet (dagens Systembolag) och började sin verksamhet med att införa nationell motbokstvång och individuell ransonering. Motbokens uppgift var att bevaka och kontrollera den köpta mängden alkohol i Sverige och försöka minska alkoholkonsumtionen och därav även alkoholism, fylleri och våldsbrott. Det var dock hårda kriterier som var tvungna att uppfyllas för att få en motbok. Det var skillnader i kön, förmögenhet, position i samhället och man var tvungen att uppfylla inkomstkrav. År 1955 bildades Systembolaget och blev ett statligt ägt bolag, i samband med detta avskaffades motboken, som ansågs orättvis och byråkratisk. Dock fanns fortfarande åtgärder för att hålla konsumtionen nere såsom skattehöjningar och åldersgräns och legitimationstvång. 1995 trädde Sverige med i EU och alkoholpolitiken var tvungen att ändras för att passa i EU:s ramar. EU-kommissionen har godtagit att Systembolaget finns kvar men däremot avvecklas monopolet gällande export, import och partihandel av alkohol i Sverige. Innan den nya regleringen var det bolaget *Vin och Sprit* som ansvarade för detta. Alkoholen har på senare tiden blivit mer tillgänglig då införseln av alkohol i princip blev fri för svenskar och produkter som lådvin, alkoholisk och internethandel har gjort att svensken dricker mer alkohol idag än vad den har gjort på 100 år.⁷

⁷ www.systembolaget.se (2012-01-20)

Systembolaget är idag ett aktiebolag som ägs av staten och har ett lagstadgat monopol på detaljhandel med drycker som överstiger en alkoholhalt på 3,5 volymprocent. Enligt Systembolaget själva är deras uppdrag socialpolitiskt och går ut på att begränsa alkoholens tillgänglighet och därmed minska de alkoholrelaterade problemen, det ska dessutom drivas utan ett vinstintresse.

Systembolagets affärsidé:

“Att med ansvar och bästa service sälja alkoholdrycker och ge kunskap om alkohol och hälsa.”

Systembolagets vision:

“Ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada.”

På systembolagets hemsida kan man även läsa vidare;

“Systembolaget finns till av en enda anledning: de alkoholrelaterade problemen blir mindre om alkohol säljs utan att styras av vinstintresse. Systembolagets uttalade roll är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar. Detta uppdrag styrs av alkohollagen, Systembolagets avtal med staten och av statens ägardirektiv”⁸

2.2 Alkoholstatistik

Alkoholutveckling de senaste åren. Denna statistik finns presenterad på Statens folkhälsoinstituts hemsida där man kan ta del av olika undersökningar relaterade till alkohol och narkotika vilket hjälper oss att se utvecklingen över tid. Materialet bygger på data från Socialstyrelsen, Brottsförebyggande rådet, Trafikverket, Centralförbundet för alkohol - och narkotikaupplysning, Centrum för Socialvetenskaplig alkohol- och drogforskning, Systembolaget och Statens folkhälsoinstitut. Med tanke på att mer än hälften av Sveriges kommuner har mindre än 15 000 invånare är vi försiktiga med att

⁸ www.systembolaget.se (2012-01-21)

dra slutsatser om förändringar över tid eftersom dessa städer blir mycket känsliga för skiftningar i statistik.⁹

Konsumtion via Systembolaget. Tabell 2.1 visar statistik över Sveriges totala alkoholkonsumtion per person och år, med dryck köpt från Systembolaget, sett över en 6 års period sedan 2005, som vi valt att utgå ifrån, det var bland annat då som IQ-initiativet bildades. Från 2005 syns det att alkoholkonsumtionen har ökat från år till år. På sex år har konsumtionen höjts med nästan en liter per invånare i Sverige. Tidigare års statistik visar på att trenden har varit ökande samtidigt som det finns år där konsumtionen har sjunkit.¹⁰

Tabell 2.1 Konsumtion efter Region, Indikator och År

Konsumtion efter Region, Indikator och År						
	Alkoholförsäljning på Systembolaget i liter 100% alkohol per inv 15+					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
00 Riket totalt	5,80	5,76	5,38	5,30	5,08	4,87

Uppgifter om försäljning kommer från Systembolaget. Försäljningsuppgifterna är sedan omräknade av Statens folkhälsoinstitut.

Källa:

Uppgifter om försäljning kommer från Systembolaget. Försäljningsuppgifterna är sedan omräknade av Statens folkhälsoinstitut.

Sort:

Liter per invånare som är 15 år eller äldre

Källa: Folkhälsoinstitutets statistik från 2012-02-26

Total konsumtion. Tabell 2.2 visar att den totala alkoholkonsumtionen i landet har sjunkit från 10,1 liter 2005 till 9,1 liter 2010. Så trots att Systembolagets försäljning har ökat med en liter de senaste sex åren så har ändå den totala konsumtionen sjunkit med lika mycket. Detta visar att alkoholintagen i landet sjunker och befolkningen handlar mer sin alkohol på Systembolaget. Detta är cirka hälften av den alkohol som konsumeras som inte säljs via Systembolaget, bland annat alkohol från restaurangbranschen och den som köps utomlands, men även en del illegal handel.¹¹

⁹ www.fhi.se - 2012-02-26

¹⁰ Ibid - 2012-02-26

¹¹ Ibid - 2012-02-26

Tabell 2.2 Konsumtion efter region, år och dryck

Konsumtion efter region, år och dryck	
Total alkoholkonsumtion - liter ren alkohol per person 15+	
Riket	
2010*	9,1
2009	9,3
2008	9,5
2007	9,8
2006	9,8
2005	10,1

Källa: Folkhälsoinstitutets statistik från 2012-02-26

Alkoholbrott. Med alkoholbrott menas brott mot alkohollagen som till exempel olovlig tillverkning/försäljning/hantering/innehav av alkoholdrycker och sjöfylleri. Under de senaste åren har antalet anmälda fall av alkoholbrott ökat i Sverige. Från 2005 har antal brott per 10 000 invånare har ökat. Värt att kommentera är att även misshandelsbrott i samband med alkohol och rattfylleri har ökat sedan 2005. Det är svårt att föra en exakt statistik över hur vanligt förekommande sådana brott är eftersom man räknar med att det bara är en fjärdedel av misshandelsbrott som polisanmäls och rattfylleribrott endast registreras via polisens kontroller. Mörkertalet är således stort och misshandelsbrott och rattfylleribrott är mer vanligt förekommande än vad brottsstatistiken visar.¹²

2.3 Socialt ansvar vs CSR

Ofta brukar man inte skilja på socialt ansvar och Corporate Social responsibility (CSR) men i detta fall har vi valt att dela upp de två begreppen då dessa två skiljer sig i vissa avseenden inom Systembolaget. Det finns många definitioner om socialt ansvar och CSR och därmed också många olika nyanser om innebörden.¹³

¹² Ibid (2012-02-26)

¹³ Klement Podnar, *Communicating Corporate Social Responsibility, Journal of Marketing Communications*, (2008) 75-78

Socialt ansvar är ett generellt begrepp som riktar sig till alla, privatpersoner, företag eller en regering, om att alla har ett ansvar att skapa ett välfungerande samhälle. Keith Davis och Robert Blomstrom skrev boken "*Business and its Environment*" där de definierar socialt ansvar som:

*"Social responsibility, therefore, refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen apply social responsibility when they consider the needs and interest of others who may be affected by business actions. In so doing, they look beyond their firm's narrow economic and technical interests."*¹⁴

CSR förekommer i företagssammanhang och har genom åren utvecklats och tagit en allt större plats. Innebörden skiljer sig många gånger men oftast handlar det om att frivilligt engagera sig i att ta ansvar och göra mer än vad som krävs. Enligt EU definieras CSR som "Ett begrepp som innebär att företag på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenter utöver vad lagen kräver"¹⁵

2.4 Systembolagets samhällsuppdrag

Systembolagets uppdrag styrs av alkohollagen, avtal med staten och statens ägardirektiv. Åtgärder som görs för att minska alkoholkonsumtionen är bland annat strikta regler som begränsade öppettider och reglerad åldersgräns.¹⁶ Det ges ingen service som skulle kunna öka försäljningen såsom kylda drycker, extrapriser eller mängdrabatter. Det ingår också i ansvaret att informera om alkoholens risker och påverkan på hälsan för kunderna.¹⁷

¹⁴ K, Davis & R, Blomstrom *Business and its environment* (New York: McGraw-Hill Book Co, 1966) 12

¹⁵ Ola Löhman & David Steinholtz, *Det Ansvarsfulla företaget: Corporate Social responsibility i praktiken* (Stockholm: Ekerlids Förlag, 2004) 15

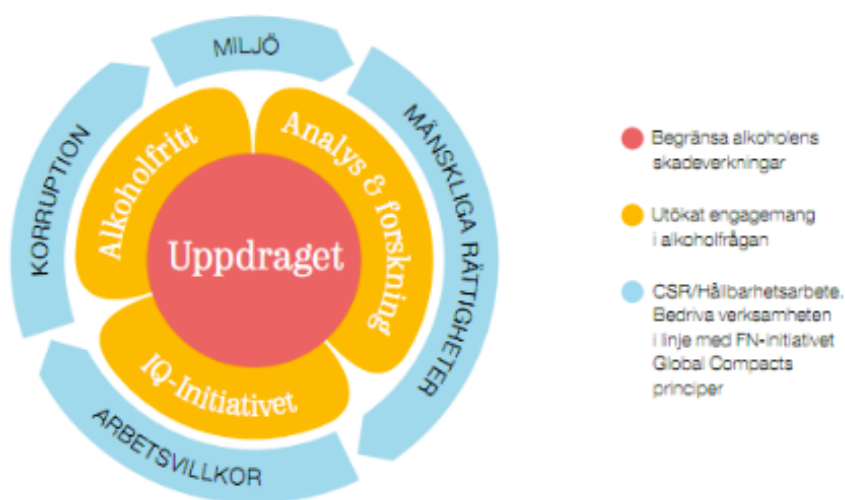
¹⁶ Alkohollag, (2010), kap 3, 7 §

¹⁷ Systembolagets ansvarsredovisning (2010)

Men det gäller att balansera ansvarstagandet med att hålla kunderna nöjda och uppehålla en god service så att det inte uppstår något missnöje mot monopolet. Tillgängligheten får inte vara alltför liten och priserna kan inte höjas allt för mycket, då detta kan leda till att folk hittar andra sätt att få tag på alkohol och Systembolaget tappar sin kontroll över befolkningens alkoholkonsumtion.¹⁸

Systembolagets tredelade ansvar. Systembolaget har delat upp sitt ansvar i tre delar; Kärnan består av det alkoholpolitiska uppdraget, som omsluts av Systembolagets engagemang i alkoholfrågan. Här ingår både forskning, IQ-initiativet och även strävan att utveckla Systembolagets alkoholfria dryckesutbud. De senaste åren har även CSR-frågan integrerats mer och har blivit en del av samhällsansvaret, där det sker en del samarbeten med FN.¹⁹

Ett tredelat samhällsansvar



Figur 2.1 Systembolagets tredelade ansvar

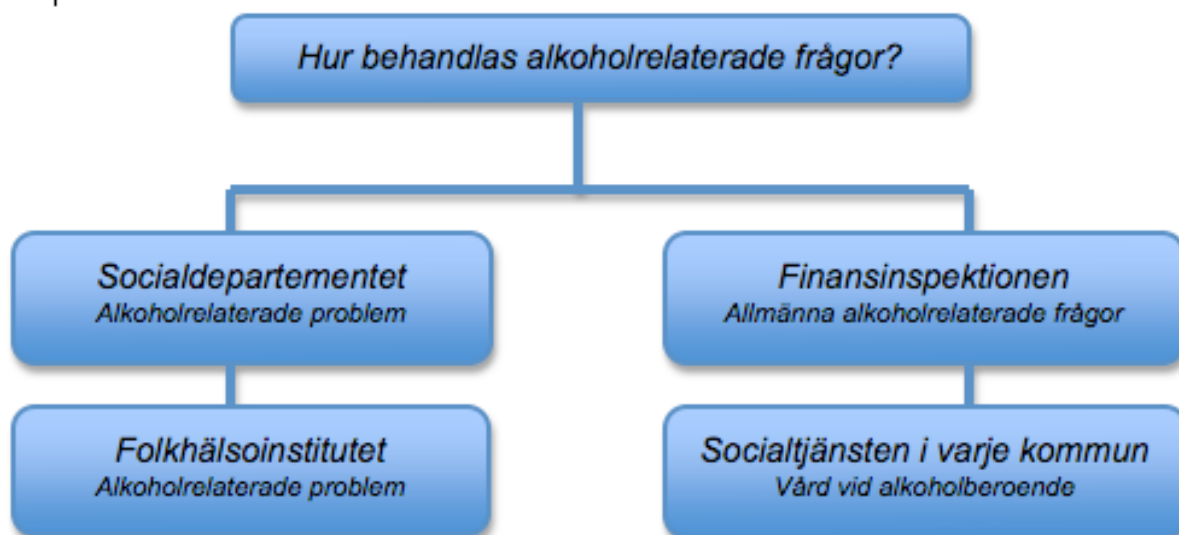
Källa: Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

¹⁸ www.riskdagen.se (2012-02-27)

¹⁹ www.regeringen.se (2012-03-02)

IQ-initiativet. Systembolagets bedriver inte någon aktiv marknadsföring, ingen merförsäljning och de är märkesneutrala. Systembolaget lanserade år 2005 "IQ-initiativet", ett dotterföretag i syfte att finna nya metoder för att minska alkoholkonsumtionen i Sverige. Tanken med IQ-initiativet var att företaget skulle agera som motvikt mot den stigande alkoholkonsumtionen och få fler människor att fundera över attityder och beteenden kring alkohol och i slutändan minska alkoholkonsumtionen vilket därigenom också minskar alkoholskadorna. För att lyckas med detta genomför IQ aktiviteter, projekt och kampanjer via organisationer för att försöka göra skillnad. Systembolagets plan var att avsätta 100 miljoner till IQ-initiativet under en 5-årsperiod.²⁰

Vem bär ansvaret? Det är riksdagen och regeringen som har ansvaret för alkoholrelaterade problem i Sverige. Inom staten så är det Socialdepartementet som tar hand om alkoholrelaterade problem där majoriteten av frågorna sedan behandlas av Folkhälsoinstitutet. Allmänna alkoholrelaterade frågor är det Finansinspektionen som ansvarar för, dessutom har de det yttersta ansvaret för de frågor som kommer in till Socialdepartementet och beslutar även där. Det är socialtjänsten i varje kommun som har ansvaret för att man ska få vård om man har ett alkoholberoende.²¹



Figur 2.2: Ansvarsstruktur i samhället
Källa: Intervju Magdalena Gerger 2012-03-09

²⁰ www.iq.se (2012-03-05)

²¹ Intervju Magdalena Gerger (2012-03-09)

2.5 Balanseringen mellan intressenternas olika krav

Det är svårt som företag att kunna balansera krav från olika intressenter på bästa sätt. För Systembolaget kan det vara ännu svårare då krav även ställs från ägarna, staten, att företaget förväntas uppnå sin affärsidé och sin vision. Dessutom anses det svenska alkoholmonopolet finnas till av en anledning, för att "skydda folkhälsan mot alkoholens skadeverkningar."²²

Nedan redogör vi för händelser där Systembolagets regleringar har ändrats till fördel för intressenterna, trots att ändringarna kan ha motarbetat Systembolagets uppdrag.

Sänkning av åldersgräns. År 1969 sänktes tillåten åldersgräns till att köpa på Systembolaget från 21 år till 20 år. Detta gynnade konsumenterna då de haft en önskan att få lägre åldersgräns, tillgängligheten av alkohol ökade därigenom.²³

Alkoholsortimentsnämnden inrättas. Detta i syfte att prissätta produkter utifrån objektiva kriterier, vilket menas att förutsättningarna för inhemska och utländska produkter ska vara lika. Det första beslut som denna nämnd gjorde var att introducera Bag in Box och alkoläsk på den svenska marknaden. Detta gjordes år 1996 och idag är Bag in Box den produkt som står för över hälften av den svenska vinförsäljningen. Bag in Boxens lansering innebar att både leverantörer och konsumenter gynnades, leverantörer eftersom lådvinet är smidigt att transportera och konsumenterna eftersom det var en billigare vinförpackning och enklare att bära hem. Staten tjänade dessutom mer pengar på Bag in Box och alkoläsk.²⁴

Ökad tillgängligheten hos Systembolaget. Antal utlämningsställen och butiker har de senaste 30 åren ökat kraftigt, Systembolaget har även gått över från försäljning över disk till självbetjäning där kunden plockar varor själv från butikens hyllor.²⁵ Kunderna

²² www.regeringen.se (2012-03-02)

²³ www.systembolaget.se (2012-03-05)

²⁴ www.svt.se (2012-02-02)

²⁵ www.fhi.se (2012-02-26)

gynnas av den ökade tillgängligheten även leverantörerna gynnas eftersom försäljningen ökar.

Lördagsöppet på Systembolaget. År 2001 gick förslaget om lördagsöppet på Systembolaget igenom. Ett steg i riktning mot ökad tillgänglighet. Från året 2001 och under de två år som beslutet genomfördes ökade alkoholförsäljningen i Sverige från 4,55 liter 100 % alkohol per person till 5,06 liter 100 % alkohol per person år 2003.²⁶ Både konsumenterna och leverantörerna gynnades av denna förändring då tillgängligheten och försäljningen ökade.²⁷

Utvecklingen i dagsläget. För Systembolaget är frågan om hemleverans av alkohol aktuell. De som för fram ämnet från Systembolagets sida hävdar att det är fråga om en försöksverksamhet, icke sett ur en vinstsynpunkt, vinklubbar hävdar det motsatta. Det sker även små förändringar som erbjudande om tips om säsongsviner, vilket vin som passar till vilken mat, försäljning av presentkort. Systembolaget menar att det inte handlar om merförsäljning som rabatter eller kampanjer utan ser det mer som en del av en bra kundservice.²⁸

Nedan redogörs för händelser där Systembolaget har gjort insatser för att stärka deras affärsidé och vision.

Stöd till alkoholforskning. Systembolaget ägnar ingen egen tid till forskning och utveckling utan har ett så kallat råd, SRA - Systembolagets råd till alkoholforskning, som lämnar stöd till såväl samhällsvetenskaplig som medicinsk alkoholforskning. I år disponerar rådet över 3 miljoner kronor som kommer delas ut till projekt som anses ha tillräckligt hög vetenskaplig kvalitet och samhällelig relevans. Det finns ett flertal projekt

²⁶ Ibid (2012-02-27)

²⁷ www.regeringen.se (2012-02-26)

²⁸ Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

som finansieras då varje får mellan 100 000 - 300 000, år 2011 finansierades 20 stycken projekt.²⁹

Införandet av alkoholfria drycker. 2011 ökade försäljningen av alkoholfria produkter på Systembolaget med 26 %. Dock är försäljningen av alkoholfritt så liten att små förändringar gör stor skillnad i just den kategorin. Jämfört med Systembolagets totala försäljning står försäljningen av alkoholfritt för 0,3 %.³⁰

IQ-initiativet lanseras. 2005 lanserades IQ-initiativet i syfte att höja svenskars kunskap kring alkohol. (tidigare beskrivet i stycke 2.4)

2.6 Den reglerade marknaden

Monopol. Monopol är en situation där en enskild aktör eller grupp kontrollerar hela eller nästan hela marknaden för en viss typ av vara eller tjänst. Monopol karaktäriseras av avsaknaden av konkurrens, där det bara finns en säljare av en eller flera produkter som saknar bra substitut och många köpare. Ett enda företag står för hela utbudet, vilket leder till högre priser och lägre producerad kvantitet. Ett monopol har hela efterfrågan på marknaden och kan påverka produktionsvolymen och priser helt på egen hand. En marknad med monopol har högre priser än en marknad där fullständig konkurrens råder, eftersom aktören sätter priset så att maximal vinst nås.³¹

Alkoholmonopolet. Alkoholmonopol är i vissa länder ett tillämpat sätt att reglera tillverkning och handel med alkoholdrycker, motiverat dels med viljan att minska alkoholism och alkoholens sociala skadeverkningar, dels med statskassans behov av inkomster. Monopolet innebär att endast ett företag, oftast helt statligt ägt, har ensamrätt på hela eller delar av alkoholhandeln. Syftet med ett monopol är ibland att skydda den inhemska produktionen av varor. Detta har dock aldrig varit syftet med Systembolagets ensamrätt att sälja starköl, vin och sprit. Tvärtom, en grundläggande

²⁹ www.can.se (2012-03-20)

³⁰ Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

³¹ Jerker Holm, (2004)

förutsättning för att det svenska alkoholmonopolet ska vara förenligt med EU:s konkurrensregler är att Systembolaget iaktar likabehandling, objektivitet och transparens. Det innebär bland annat att Systembolaget inte får favorisera svenska produkter. Ytligt finns likheter mellan Systembolaget och annan detaljhandel, men med alkoholförsäljningen kommer ett ansvar.³²

³² Ibid

3. Praktisk metod

I detta kapitel beskriver vi vilken kunskapssyn uppsatsen utgår ifrån, vilken forskningsansats vi har valt och hur vi har gått tillväga under insamlingen av primärdata. Vi redogör även för valet av våra respondenter, varför vi har valt just dessa och vilken intervjumetod vi har använt oss av. Därefter görs en utförlig presentation av vår marknadsundersökning samt en bortfallsanalys. För att få så relevant information som möjligt till vår studie har vi även använt oss av mycket sekundärdata som presenteras i slutet av detta kapitel.

3.1 Kunskapssyn

Kunskapssynen påverkar ofta en studie eller undersökning då det skiljer sig på vad författaren har för preferenser och vad denne har för verklighetsuppfattning. I grund och botten finns det två grundläggande vetenskapliga synsätt, den positivistiska och den hermeneutiska. Torsten Thurén beskriver skillnaden mellan dessa två i sin bok "Vetenskapsteori för nybörjare" där han förklarar positivismen som mer naturvetenskapligt inriktad och grundar sig fullt ut på endast fakta. Forskaren utför studien helt utan egna värderingar eller tankar som kan påverka resultatet, studien skall vara helt objektiv. Motsatsen till positivismen är hermeneutiken där forskaren har en större roll då denne kan analysera och komma med egna slutsatser som sätter en prägel på studien.³³

Vi har i vår studie använt oss av en hermeneutisk kunskapssyn då vi kommer att intervjua människor och undersöka och analysera deras uppfattningar, erfarenheter och åsikter. Hur vi tolkar respondenternas svar kommer att påverka studien vilket gör att den inte kan vara objektiv fullt ut.

³³ Torsten Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, (Stockholm: Liber 1996)

3.2 Forskningsansats

Det finns två typer av olika forskningsansatser som är vanligast att utgå ifrån, en deduktiv och en induktiv ansats. Skillnaden på dessa två ansatser är att vid en induktiv ansats utgår man ifrån en enstaka händelse, därefter samlar man ihop empirimaterial för att dra generella slutsatser. Denna metod brukar göras utan koppling till teorin, teorin görs därefter utifrån de erfarenheter som studien och observationerna har gett.³⁴ Vid deduktiv ansats väljer man en redan befintlig teori som blir utgångspunkten för att tolka empirin och analysera problemformuleringen.³⁵ Vi kommer att använda oss av en deduktiv ansats där vi utifrån teorier rörande målkonflikter, intressenter och socialt ansvar ska försöka svara på vår frågeställning.

Forskning brukar delas upp i två stora kategorier, kvalitativ forskning och kvantitativ forskning. Kortfattat kan man beskriva den kvantitativa forskningen genom att den ofta ger resultat i siffror, konkret angiven mängd, tillfälle, kön, ålder och andra saker som går att räkna på. Exempel på tillvägagångssätt är enkätundersökningar, frågeformulär eller experiment där man sedan analyserar den data som har samlats in.³⁶ Den kvalitativa forskningen går djupare i studien och försöker se bakomliggande faktorer där man frågar sig själv hur, varför och när saker sker och på så sätt försöka se sammanhang och kopplingar. Här används observationsstudier, tolkning av litteratur eller intervjuer med enskilda personer.³⁷

Vi har valt att använda oss av både en kvalitativ och en kvantitativ metod. Detta för att få en så bred bild som möjligt och få in data som kan ge oss perspektiv från flera håll. Den kvalitativa datan får vi in med hjälp av telefonintervjuer och personliga möten. Eftersom vi utgår ifrån intressentmodellen där vi har valt att intervjua en eller flera personer från varje intressentgrupp, har vi kunnat föra en diskussion och ställa

³⁴ Dag-Ingvar Jacobsen, *Vad hur och varför - om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, (Lund: Studentlitteratur, 2002)

³⁵ Eriksson & Paul Wiedersheim, *Att utreda, forska och rapportera*, (Malmö: Liber Ekonomi, 2001)

³⁶ A. Bryman & E. Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Malmö: Liber Ekonomi 2005), 89

³⁷ Runa Patel & Bo Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder* (Lund: Studentlitteratur 1994)

kompletterande följdfrågor. Vi har även valt att genomföra en kvantitativ enkätundersökning där vi tillfrågar intressentkategorin för Systembolagets kunder vars svar vi sedan kommer att analysera.

3.3 Primärdata

Primärdata är information som hämtas direkt från ursprungskällan. Med det menas att informationen inte har publicerats eller varit insamlad tidigare.³⁸ Vi har valt att samla in primärdata i form av kvalitativa intervjuer med personer som är starkt kopplade till de olika intressentgrupperna. Dessutom har vi sammanställt en marknadsundersökning som cirka 300 personer mellan 20 - 30 har svarat på, som representerar intressentgruppen *kunder*. Vi ansåg att detta var det bästa sättet att få in den data som kändes nödvändig för att undersöka uppsatsens syfte.

3.4 Intervjuer

Vi var noga med vårt val av respondenter. Eftersom vi vill ha en så bred bild som möjligt och från alla intressenters synvinklar valde vi att ta kontakt med personer inom varje intressentkategori. Vi anser att detta är viktigt då vi utgår från intressentmodellen och därav måste få allas perspektiv för att kunna göra en så korrekt bedömning som möjligt.

Företaget. Från Systembolagets sida har vi pratat med Magdalena Gerger, nuvarande VD, Cecilia Seidegård Schelin, styrelseordförande, Anita Steen, tidigare VD och en butikschef. Genom att intervjua både nuvarande VD och styrelseordförande får vi möjlighet att ta del av intern information samtidigt som vi får åsikter och information från "Systembolagets sida". Att få den mest trovärdiga bilden från företags sida anser vi är viktigt och att intervjua Magdalena Gerger var därför den person som vi ansåg vara mest relevant. Cecilia Schelin Seidegård återger därefter information från styrelsens sida och representerar därigenom både ägarna/staten och

³⁸ Dag-Ingvar Jacobsen, (2002), 147

företaget/Systembolaget, vilket vi tycker är viktigt att ta del av. Syftet med att intervjua tidigare VD:n är ett försök till att få en mer nyanserad bild av ledningens åsikter kring Systembolaget, Anitra Steen är förhoppningsvis inte lika styrd av företaget utan kan uttala sig mer fritt. Till slut ställer vi frågor till en butikschef i hopp om att denne skall ge oss en inblick i hur det är att jobba "på golvet" för Systembolaget.

Staten/Ägarna. För att få information från statens sida har vi undersökt det avtal som råder mellan staten och Systembolaget. Avtalet finns i svensk författningssamling och det är Socialdepartementet som står som ansvariga för avtalet. För att komplettera detta har vi även intervjuat den nuvarande riksdagsmannen Anton Abele. Detta för att förhoppningsvis få en annan synvinkel på situationen, då han kommer i kontakt med alkoholfrågor dagligen. Han är engagerad inom alkoholpolitiska frågor³⁹ och vi anser att den information han innehar är givande för att få en inblick i hur staten arbetar med Systembolaget och alkoholfrågor. Dock skulle vi även velat intervjua någon från Socialdepartementet då det departementet bär huvudansvar för de alkoholpolitiska frågorna. Vi har varit i kontakt med Pia Fagerström på socialdepartementet men hon uppgav att hon tyvärr inte hade någon möjlighet att ta sig tid att ställa upp för intervju.

Leverantörer. Vi har kontaktat två leverantörer till Systembolaget, Absolut Vodka och Carlsberg. Anledningen till att vi valde just dem är för att det är två välkända företag, med historisk bakgrund från Sverige, som producerar populära produkter bland kunderna. Absolut Vodka grundades i Sverige, är det tredje bäst säljande spritmärket och har haft sin produkt på Systembolaget sedan drygt 30 år.⁴⁰ Carlsberg är ett bryggeri med mångårig erfarenhet och är i nuläget den fjärde största bryggerikoncernen, dessutom Sveriges största.⁴¹ Detta gör att företagen både kan ge tyngd i sitt resonemang och samtidigt återge för det långa samarbetet mellan dem och Systembolaget.

³⁹ Intervju Anton Abele (2012-03-27)

⁴⁰ www.absolut.com (2012-04-03)

⁴¹ www.carlsbergsverige.se (2012-04-03)

För att få insikt i hur det är som en ny och liten leverantör att försöka ta sig in på marknaden har vi intervjuat Henrik Nilsson, delägare i Amicus Winesales AB. Amicus Winesales är ett företag som importerar vin från Frankrike och har nyligen börjat sälja sin produkt på restauranger och för privat konsumtion. Att intervjua Amicus Winesales anser vi är intressant då vi ställer oss frågan om liknande leverantörer över huvudtaget räknas som intressenter? Om de gör det, hur hanterar Systembolaget dessa i så fall? Om de inte gör det, *varför* räknas de i så fall inte? Dessutom ger Henrik Nilsson oss en redogörelse för vilka utmaningar en mindre, befintlig leverantör till Systembolaget skulle utsättas för om det var så att produkten skulle tagits in.

Eftersom vi valt dessa företag får vi perspektiv från existerande och stora leverantörer men även de mindre aktörerna som försöker bryta sig in på marknaden. Vi tror att dessa aktörers uppfattning och erfarenheter av Systembolaget kan skilja sig åt och ge oss en så sanningsenlig bild som möjligt av leverantörernas perspektiv.

Konkurrenter. Vi har valt att inte intervjua eller samla data från konkurrenterna då det råder monopol och Systembolagets konkurrenssituation ser annorlunda ut än många andra företags. De största konkurrenterna förutom restaurangbranschen är utländska leverantörer⁴² och vi har valt att avgränsa denna undersökning inom Sverige.

⁴² Intervju Cecilia Schelin Seidegård (2012-03-11)

3.5 Sammanställning av respondenter

Tabell 3.1 Sammanställning av respondenter

Intressent	Namn	Position/Företag	
Styrelse	Cecilia Seidegård Schelin	Styrelseordförande	
Ledning	Magdalena Gerger	VD Systembolaget	
F.d ledning	Anitra Steen	F.d VD Systembolaget	
Leverantörer	Gabriel Treschow Linnea Borgström	Carlbergs Absolut Vodka	
Privat vinimportör	Henrik Nilsson	Amicus Winesales AB	
Staten/Ägare	Anton Abele	Riksdagsman, Riksdagen	
Anställd	Anonym	Butikschef Systembolaget	

Källa: Egen tabell

3.6 Intervjumetod

När det kommer till intervjumetoder så brukar man skilja på ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Valet av intervjutyp beror på uppsatsens syfte, problemformulering och mål. Därför är det viktigt att veta skillnaden mellan dessa metoder så att man kan välja en metodtyp som är rätt för uppsatsen.

Semistrukturerade intervjuer är uppbyggda på ett sätt där intervjuaren har en relativ strukturerad uppbyggnad av frågor som ska besvaras och följas, detta brukas kallas en intervjuguide. Men intervjuaren har en frihet inom dessa teman att ställa följdfrågor eller andra relevanta frågor som dyker upp under intervjuens gång, på så sätt ges en så rättvis tolkning av svaren som möjligt.

En ostrukturerad intervjumetod har större ramar då intervjuaren endast utgår ifrån enstaka stödord eller en stor övergripande fråga som sen respondenten själv tolkar och besvarar. Denna intervjumetod kan ge en bred bild av ämnet men kan också ge allt för ospecifika svar, som ej är relevanta för uppsatsens frågeställning och syfte.⁴³

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer med respondenterna då vi tror att denna metod passar bättre för uppsatsen syfte och frågeformulering. Detta metodval gav oss större möjlighet att påverka innehållet i intervjun⁴⁴ och ha kontroll över ämnesdiskussionen.⁴⁵

Tidsmässigt så låg intervjuerna kring 30-45 minuter per intervju. Innan intervjutillfället fick varje respondent information om vad uppsatsen handlade om, syftet med uppsatsen och hur vår problemformulering såg ut. Även frågorna skickades i förväg till respondenterna så att de hade möjlighet att förbereda sig. Frågorna skiljde sig från de olika respondenterna men temat och grundtanken i alla intervjuer var densamma. Vi ville få intressenternas erfarenhet och syn på Systembolaget, men från samma synvinkel, vilket gjorde att många av frågorna var identiska.

3.7 Bearbetning av intervjudata

Majoriteten av våra intervjuer genomfördes via telefon med en aktiv och en passiv part, vilken senare sammanfattade samtalet direkt efter genomförd intervju. Denna metod

⁴³ Bryman, A & Bell, E. (2005)

⁴⁴ Annika Lantz, *Intervjumetodik*, (Lund: Studentlitteratur, 2007)

⁴⁵ J. Hussey & R. Hussey, *Business Research*, (Wiltshire: Antony Rowe Ltd Chippen- ham., 1997)

passade bra då telefonintervju gav oss som intervjuade och även de som skulle intervjuas ett mer flexibelt val att bestämma när intervjuerna skulle ske.

Självklart finns det en del nackdelar med att genomföra intervjuer via telefon eftersom man går miste om den personliga kontakten som en ansikte-till-ansikte intervju kan ge. Därigenom kan egenskaper såsom tillit, förtroende för den som intervjuar och bildspråk falla bort. För att öka den personliga kontakten inför intervjuerna var vi noga med att ha en bra kommunikation via mail innan, där vi tydligt förklarade vårt syfte med intervjun och skickade även frågorna innan. Dessutom hade vi under hela intervjuprocessen ofta telefonkontakt med respondenten både innan och efter själva intervjun för att så mycket som möjligt undvika missförstånd.

En annan begränsning under en telefonintervju kan också vara att den som intervjuas inte har någon vetskap om intervjun bandas eller hur anteckningar förs. Därför var vi noga med att innan intervjun informera respondenten om hur förutsättningarna såg ut och att vi, om det behövdes, kanske upprepar någon fråga för att undvika förlorad information.

3.8 Marknadsundersökning

Eftersom Systembolagets kunder är en viktig intressentgrupp men också störst till antalet⁴⁶ valde vi att komplettera de kvalitativa intervjuerna med en kvantitativ enkätundersökning. Denna typ av undersökning är den mest effektiva då man behöver samla in en stor mängd frågor från en stor mängd respondenter. En svårighet med att genomföra en enkätundersökning är att formulera frågorna på rätt sätt, eftersom det inte finns något utrymme för missförstånd i den här formen av frågeställning då det inte går att ändra frågorna i efterhand. Det var viktigt för oss att veta vad vi kunde få ut av svaren till varje fråga.⁴⁷

⁴⁶ Intervju Anita Steen (2012-03-13)

⁴⁷ I. M Holme & B. K Solvang, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (Lund: Studentlitteratur, 1991)

3.8.1 Utformning av marknadsundersökning

Undersökningen gjorde vi själva genom ett program som heter *Qualtrics* och erbjuder möjligheten att utforma egna så kallade "surveys" gratis online. Programmet är enkelt att förstå och man kan anpassa sin undersökning till hur man personligen vill att den ska se ut. Undersökningen bestod av 20 frågor som fokuserade på respondenternas alkoholvanor, erfarenheter och åsikter om Systembolaget. Detta för att få en bild av hur dessa personer uppfattar Systembolaget, eftersom alla respondenter visade sig vara kunder anser vi deras åsikter som relevanta för uppsatsens syfte. Utformningen av enkäten bestod av cirka 5 svarsalternativ till varje fråga, på en del av frågorna var det möjligt att välja flera svarsalternativ. Vi hade på varje fråga även ett "exit-alternativ" i form av "vet ej" eller "ingen åsikt".

3.8.2 Urvalet till marknadsundersökningen

Det enklaste och snabbaste sättet för oss att nå ut till så många som möjligt var att marknadsföra vår undersökning genom Facebook. Detta gjorde att den teoretiska populationen, som är de personer som har deltagit i vår undersökning, består av 300 personer mellan 20 - 30 år. Dessa är jämt fördelade mellan män och kvinnor. Majoriteten av de tillfrågade kommer från storstäder, Stockholm, Göteborg, och Malmö, men också många från studentstäder såsom Lund och Uppsala. De flesta av de tillfrågade är studenter eller anställda, cirka 6 procent var egna företagare. Undersökningen ägde rum mellan den 5 mars till och med 8 mars 2012.

3.8.3 Representativitet

Vi medvetna om att den teoretiska populationen inte stämmer överens med hur det naturliga urvalet i Sverige ser ut, vi har till exempel en snäv åldersbredd på de tillfrågade, dessutom är den geografiska spridningen och personernas yrkesliv inte tillräckligt representativ för att man ska statistiskt kunna säkerställa undersökningens svar. Dock hade detta inte varit möjligt då vi arbetar under tidspress och dessutom har en begränsad budget.

Trots detta anser vi att undersökningen ändå kan ge oss stöd i vilken åsikt kunder till Systembolaget har. Personers köpbeteende och åsikter ändras i äldre åldrar men eftersom personer mellan 20-30 år hör till en fjärdedel av Systembolagets kunder och dessutom bor majoriteten av Sveriges befolkning i de representerade städerna vi nämnt,⁴⁸ känner vi att den bild som kundernas svar ger oss är tillräcklig för att vi ska kunna rätta oss efter dessa i senare slutsatser. Dessutom har vi i analysdelen tänkt komplettera denna information med annan statistik som gjorts av statistiska centralbyrån som presenterades tidigare i uppsatsen för att till så stor utsträckning som möjligt göra en rättvis bedömning.

3.8.4 Bearbetning av marknadsundersökning

När vi tagit emot de 300 svaren från respondenterna sammanställde vi dem i en normalfördelningstabell vilket gav oss en tydlig bild av hur respondenternas svar fördelats. Därigenom fick vi en bild av vad de svarande hade för alkoholvanor, erfarenhet och åsikter om Systembolaget. Denna information har vi sedan användning av i vår analys och hjälper oss att lättare dra slutsatser utifrån undersökningen.

3.8.5 Bortfallsanalys

För att undvika svarsbortfall i undersökningen har vi koncentrerat oss på att utforma undersökningen på ett så enkelt sätt som möjligt. Tanken var att försöka eliminera missförstånd till så stor utsträckning som möjligt. Dessutom testade vi frågorna på utvalda personer innan utskick. Detta för att den kvantitativa enkätundersökningen skall vara så rättvisande och relevant som möjligt. Trots detta finns det alltid en risk för svarsbortfall i en undersökning. Därför gör vi en bortfallsanalys vars primära syfte är att försöka utreda om den grupp enkätmottagare som inte besvarat enkäten uppvisar några centrala karaktäristika och om detta bortfall i så fall kan anses inverka på giltigheten till vårt resultat.

⁴⁸ www.systembolaget.se (2012-03-26)

Det finns två sätt att analysera detta på, nämligen genom en deskriptiv och en kvalitativ bortfallsanalys. Den deskriptiva baseras på en genomgång av svarsfrekvensen med utgångspunkt i ett antal bakgrundsvariabler.⁴⁹ I vår undersökning är de relevanta variablerna kön, ålder, geografisk bosättning och yrkesliv. Vi bedömer att dessa variabler är av särskilt intresse för vår marknadsundersöknings syfte. Den kvalitativa analysen kompletterar den deskriptiva i syfte att försöka fastställa orsakerna till bortfallet.

Deskriptiv analys. Eftersom vår undersökning fanns att tillgå online skickades inga undersökningar ut i pappersform. Däremot gjorde vi den tillgänglig så att våra vänner på Facebook kunde svara på den. Detta gjordes genom att vi startade en grupp där undersökningen fanns tillgänglig för cirka 800 personer, av dessa personer svarade 300 stycken. Anledningen till att vi inte kunde få svar från alla 800 tillfrågade berodde på att programmet vi använde oss av inte erbjöd mer än totalt 300 svar. Därför kan vi inte dra någon slutsats till vilken anledning de 500 stycken övriga tillfrågade inte svarade, då det egentligen berodde på att de inte var tillräckligt "aktiva" på internet och kan därigenom missat erbjudandet. Vi kan dra slutsatser om att vi inte nådde ut till alla olika persongrupper, däremot framgår det från tabellen att det var rätt så jämt fördelat kvinnor och män emellan, männen var något överrepresenterade i förhållande till kvinnorna. Om detta har någon inverkan på undersökningens representativitet är svårt att uttala sig om, men eftersom de 800 tillfrågade kom från vårt eget urval kan det vara så att det var fler män tillfrågade än kvinnor. Vid en närmare analys av enkätsvaren uppdelade efter kön framträder det inga större systematiska variationer mellan kvinnor och mäns alkoholvanor, erfarenhet och åsikter om Systembolaget.

Angående det snäva åldersspannet, visade sig att efter genomförd undersökning var 94 % av de tillfrågade inom åldersgruppen 20-30 varav vi valde att helt fokusera på denna grupp, då enstaka svar kändes som att de ej var representativa. Förklaringen till att det

⁴⁹ Sixten Lundström & Carl-Erik Särndal, (2001)

blev på detta sätt var att vi inte hade tillgång till att nå ut till en bredare åldersgrupp på den korta tid vi hade på oss. Däremot anser vi att den geografiska bredd vi nådde ut till i stort sett är representativ då majoriteten av de svarande kom från storstäder, lite färre från mellanstora städer och en minoritet från småstäder.

De respondenter som i undersökningen representerar studenter och anställda utgör den grupp som flitigast besvarat enkäten, hela 90 %. Dock betyder inte detta att egna företagare och arbetssökande är underrepresenterade i undersökningen, eftersom de inte är lika många i samhället heller. Studenter är däremot överrepresenterade motsvarande hur det ser ut i verkliga samhället, vilket kan ge en skevhet i våra mottagna svar då studenter inte riktigt har samma förutsättningar som andra. Detta medför att resultaten mer bör ses som en fingervisning och inte som en absolut sanning.

Kvalitativ analys. Vi tillfrågade ett antal personer som bjöds in till möjligheten att besvara vår undersökning om anledningen till att de inte besvarat enkäten. Personerna valdes ut från den grupp som inte alls besvarat enkäten. Den vanligaste anledningen till att de kontaktade personerna inte besvarade vår enkät var berodde enligt dem av tidsbrist eller att de inte särskilt frekvent besöker Facebook och därför missat undersökningen. Om detta är fallet eller om andra orsaker ligger bakom såsom till exempel ointresse kan självklart ifrågasättas.

3.9 Kritik av primärdata

Ingen av oss har tidigare erfarenheter av "en-mot-en" intervjuer inom företagsvärlden. Detta gör att det finns en risk att vi inte har utformat intervjufrågorna på bästa möjliga sätt. Vi har dock försökt att vara noga med att inte ställa ledande frågor och ha så neutrala frågor som möjligt, allt för att inte påverka respondenten. Vi hade ej möjlighet till att spela in intervjuerna vilket kan leda till att vi har missförstått eller gjort en del tolkningsfel när vi har antecknat under intervjun. Eftersom vi har haft telefonintervjuer med majoriteten av våra respondenter så har vi dessa fall ej kunnat iaktta eller tolka

kroppsspråk som till exempel om respondenten blivit nervös, obekvämt eller använt andra känslomässiga kroppsrörelser.

3.10 Sekundärdata

Den information som vi kallar sekundärdata är den som andra forskare redan har samlat in, därför måste man vid insamling av sekundärdata kritiskt granska de använda källorna.⁵⁰ I vårt fall handlar det till exempel om statistik tagen från folkhälsoinstitutet och Systembolagets tidigare årsredovisningar från 2005-2010. Fakta och information har vi hämtat från artiklar, tidigare uppsatser och litteratur inom vårt ämne. En del övriga sekundära källor kommer även från media.

3.11 Litteratursökning

Tillgång till sekundärdata har vi fått bland annat genom Lunds Universitets artikelbibliotek LIBHUB och KTH:s bibliotek. Där har vi bland annat hittat relevanta teorier, metoder och facklitteratur som vi behöver till vår studie. Information har även hittats från Systembolagets hemsida som till exempel tidigare årsredovisningar, även andra hemsidor så som folkhälsoinstitutets, regeringens och socialdepartementets ihop med allmänna internetsidor och en rad nyhetstidningars artikelarkiv har använts.

3.12 Kritik av sekundärdata

Sekundärkällor kan framför allt vara subjektiva källor. Det är ofta en författare som skrivit eller ett företag som ger en egen vinkel av informationen. Informationen kan därför vara snedvriden och ge en allt för positiv eller negativ bild vilket är viktigt att man är medveten om när man använder sig av sekundärdata. Sekundärkällor kan även ha föråldrat innehåll, så kan fallet vara då man använder sig av äldre artiklar eller hemsidor som är inaktuella. Därför krävs det en kritisk granskning av den använda informationen,

⁵⁰ A. Bryman & E. Bell (2005)

dess kvalitet och tillförlitlighet måste säkerställas. Systembolaget som själva publicerar sin årsredovisning kan ha egenintresse av att framställa arbete och information på ett visst sätt för att kunna gynna de själva, dock är nyckeltal relativt konkreta och svårmanipulerade.⁵¹

3.13 Sannings- och äkthetskriterier

Det är viktigt att kunna bedöma en uppsats trovärdighet och äkthet för att kunna använda sig av informationen i den. Enligt Torsten Thurén betecknas en källa som "ursprunget till vår kunskap". En källa kan vara nästan vad som helst om det erbjuder en kunskap, men det är viktigt att kunna skilja på tillförlitlig och otillförlitlig källa, och det är det som kallas källkritik. För att bedöma detta finns ett antal kriterier som bör följas upp. Vi presenterar några av dessa kriterier nedan.⁵²

3.13.1 Tendenskriteriet

Författaren måste ha ett objektiva förhållningssätt till studien som ska undersökas. Man måste vara medveten om att personliga åsikter kan påverka utfallet. Vid intervjuer så har intervjuaren ofta en baktanke eller syfte med intervjun vilket gör att frågorna kan vara vinklade för att passa syftet. Detta brukar kallas tendens. Det kan ske både medvetet och omedvetet men alla som skriver en text påverkas av sina egna ideal och åsikter. Därför kan det vara viktigt att ställa flera källor mot varandra med olika synvinklar för att få en så bred syn som möjligt. Under våra intervjuer har vi haft ett klart syfte med intervjun vilket kan ha påverkat svaren och tolkningen av svaren. Våra egna uppfattningar om systembolaget kan också ha påverkat studien, men vi har varit aktivt medvetna om detta och försökt undvika sådan påverkan för att inte få missvisade resultat på studien.⁵³

⁵¹ Christer Öhman *Källor och källkritik*. (Natur och Kultur, 2009)

⁵² T, Thurén (1997)

⁵³ Bergman, Lars, *Tendenskriteriet*, (Lunds Universitet, 2008)

3.13.2 Pålitlighet

Det är viktigt att en studies genomförandeprocess är väl presenterad och detaljrik. Detta gör att studien blir mer pålitlig. Vi har försökt vara väldigt tydliga, speciellt i metodavsnittet, hur vår studie har genomförts. Vi har beskrivit på vilket sätt vi har genomfört det, varför vi har genomfört det på det sättet och även kontrollerat varandras arbeten under studiens gång. Vi har haft kontinuerlig kontakt med vår handledare som också har granskat arbetet. Vi har varit väldigt noga med den data och information vi har använt oss av och försökt genomföra studien så objektivt som möjligt.⁵⁴

3.13.3 Tidskriteriet

En viktig fråga då man är källkritisk är att fråga sig själv; när denna information publicerades, och även hur nära en källa ligger händelsen som den beskriver. När en källa återberättas är det viktigt att detta görs så nära inpå händelsen som möjligt då vi människor tenderar att glömma detaljer eller påverkas av andra faktorer som det går för lång tid emellan. När vi har genomfört våra intervjuer har vi direkt efter sammanfattat texten för att få den så korrekt som möjligt, för att inte riskera att vi glömmar bort detaljer eller påverkas av omvärldsfaktorer. När man använder sig av internetsidor är det även viktigt att se när texten publicerades och när den är skriven, mycket kan ha ändrats sen texten skrevs. Vi har även varit noga med att anteckna vilket datum vi tog informationen från de olika internetsidorna vi använt oss av.⁵⁵

⁵⁴ Torsten Thurén & Strachal, George. *Att bedöma information utifrån källkritiska principer*, (Malmö, Gleerup, 2011)

⁵⁵ Ibid

4. Teori och policy

Först och främst presenterar vi kortfattat valet av teorier och varför vi har gjort dessa val. Sedan presenterar vi vår huvudteori som intressentmodellen och fortsätter med teorier som rör mål och målkonflikter. Vi avslutar teorikapitlet med CSR där vi ger en presentation av CSR-pyramiden som är en viktig del i vår diskussion.

4.1 Val av teorier

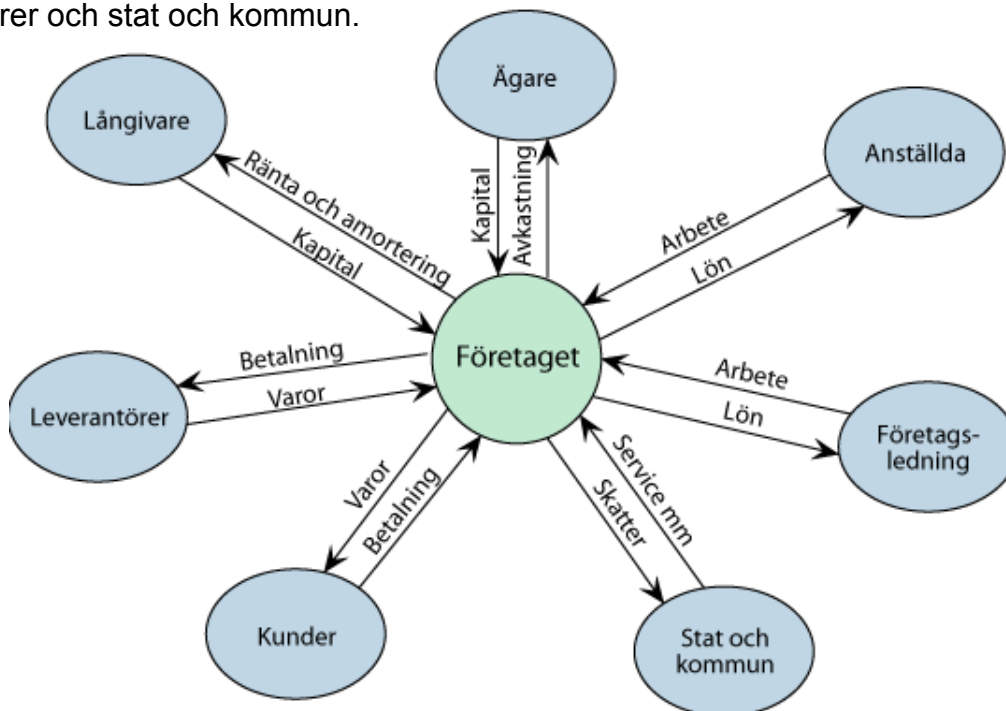
Vi har valt att utgå ifrån intressentteorin då den är en relevant utgångspunkt för att svara på vår frågeställning. Vi kommer att applicera teorin på Systembolaget och undersöka om det faktum att Systembolaget är ett statligt ägt företag gör att utgångspunkterna skiljer sig ifrån den ursprungliga teorin. Vi har även valt att använda oss av teorier som innehåller diskussioner om målstyrning, detta då vi vill undersöka om det råder konflikter mellan Systembolagets vision och uppdrag och intressenternas mål och intressen. Vi vill även undersöka vilka målkonflikter som finns inom Systembolaget och om deras samhällsuppdrag är genomgående i alla led inom hela organisationen. CSR och socialt ansvar är en stor del av Systembolagets uppdrag och gör att dessa faktorer är en stor del av studien, vi har valt att använda oss av Carrolls CSR-pyramid.

4.2 Intressentteorin

När man talar om företagsetik så nämns ofta intressentmodellen i samma sammanhang. I och med att diskussionen om socialt ansvar på senare tid har växt har också användningen av intressentmodellen ökat i näringslivet. Då sätter man någonting i fokus, i affärsvärlden är det ofta företaget, men det kan också vara mindre projekt eller en process som ska uppmärksammas. De som har ett intresse eller påverkas på något

sätt av företaget som är i centrum kallas för intressenter.⁵⁶ Definitionen av en intressent nämns i boken *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*; “A stakeholder of a corporation is an individual or a group which either: is harmed by, or benefits from, the corporation; or whose rights can be violated, or have to be respected, by the corporation.”⁵⁷ Det betyder alltså att det inte finns ett exakt antal intressenter utan det skiljer sig från företag till företag och från olika situationer.

Företagets strategi ska ha intressenterna i åtanke, eftersom det är intressenterna som påverkar och influerar företaget och tvärtom, ett företags beslut kan direkt eller indirekt påverka en rad olika aktörer. Men när man talar om företag är de vanligaste intressenterna; Ägarna, de anställda, leverantörerna, kunder, banker eller andra finansiärer och stat och kommun.



Figur 4.1 Intressentmodellen
Källa: Intressentmodellen (2012)

⁵⁶ R. E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, (Boston: Pitman 1984)

⁵⁷ Andrew Crane & Dirk Matten, *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, (Oxford, 2007), 56

4.2.1 Relationer

En fullständig relation mellan företag och intressent ska bestå av fyra beståndsdelar, nämligen:

- Inkommande anspråk
- Utgående anspråk
- Inkommande bidrag
- Utgående bidrag

Anspråk. Att göra anspråk innebär att man gör en begäran om ett önskat bidrag. Ofta är anspråken uttalade, men kan också vara outtalade eller underförstådda, dessutom finns sådana som bara representerar vaga önskningar eller behov. Exempel på anspråk kan till exempel vara betalningsanspråk eller produktanspråk. Anspråk kan bära ett eller flera budskap, men inget värde och inga fysiska objekt eller tjänster.

Bidrag. Bidrag är därefter svar på det lämnade anspråket. Dessa bär värde och/eller budskap och innehåller fysiska objekt, aktiviteter, tjänster eller information. Viktigt att ha klart för sig är att bidragens värde dessutom kan vara negativa, så som miljöutsläpp eller oönskad reklam. Monetära bidrag utgör ofta betalning för motsvarande icke-monetära bidrag.⁵⁸

4.2.2 Relationskategorier

Inom intressentteorin delas sedan relationerna mellan företaget och intressenterna in i olika kategorier. Dessa kategorier beskrivs nedan:

⁵⁸ Eric Rehnman & Bengt Stymne (1971)

Ägarrelationer. Ägande innebär direkt eller indirekt makt över det som ägs. Denna makt är unik för just ägarrelationer, men man bör vara medveten om att den kan ifrågasättas och begränsas av lagar och regler. Till exempel så äger man sin egen bil och bestämmer över denna, däremot innebär detta inte att man får köra hur man vill. Aktieägare har indirekt motsvarande makt över ett aktiebolag, vilket innebär att makten är enkelriktad i en sådan relation, men det kan ändå finnas anspråk i båda riktningarna.

Affärsrelationer. Dessa relationer är de viktigaste för företagen. Deras överlevnad hänger på dessa relationer eftersom det är här som värden/bidrag byter ägare och behov/anspråk tillfredsställs.

Medlemsrelationer. De flesta organisationer och individer är medlemmar i organisationer eller intressentgrupper. Exempel på sådant medlemskap kan till exempel vara att en anställd är medlem i fackförening eller ett företag i en branschorganisation.

Samarbetsrelationer. Ett samarbete kan vara mot ett gemensamt mål eller vara en dubbelriktad affärsrelation. I vissa fall kan det vara svårt att urskilja tydliga roller i relationen. Partnerskap och joint-ventures är exempel på samarbetsrelationer.

Konkurrentrelationer. Konkurrenter är den andra part som tävlar om marknaden, dessa har i normalfallet ingen tydlig relation men är trots allt konkurrenter som tävlar om samma marknad och båda parter vill till exempel konkurrera om kundernas konsumtionsmönster. Det kan förekomma samarbete i vissa fall, men det kan även leda till kartellbildning.⁵⁹

4.2.3 Tolkning

När man idag talar om intressentteorin är det oftast för att förklara varför företag ska tänka etiskt och ta ett större socialt ansvar. Men det har vuxit fram olika sätt att tolka intressentmodellen, det kan därför vara viktigt att reda ut de tre tolkningarna och

⁵⁹ Ibid

klargöra för vilken vi utgår ifrån i vår undersökning, då de olika tolkningarna kan leda till missförstånd.

Moraltolkningen. I denna tolkning utgår man ifrån att företaget är en moralisk aktör vars verksamhet ska vara moraliskt försvarbart. Detta ansvar förlängs även till aktörerna som påverkas av företaget, intressenterna. Vidare innebär ansvaret även att företaget måste prioritera att ta hänsyn till de svagaste aktörerna i första hand, de som inte har makt att framföra sin agenda till företaget. Ett exempel på det kan vara att läkemedelsföretag måste ta hänsyn till de ofödda och försvarslösa barnet i första hand då de behandlar gravida kvinnor.

Företag måste naturligtvis även ta hänsyn till de starkare intressenternas önskemål, men detta anses, enligt detta sätt att se, oftast ske automatiskt eftersom dessa grupper har egna maktmedel att påverka företagen. De starka intressenterna kan ta hänsyn över sig själva genom att en anställd kan säga upp sig, eller som kund eller klient sluta köpa produkten/tjänsten. Kunder kan sluta köpa företagets produkter, aktieägare kan sälja sina aktier och anställda kan gå ut i strejk eller byta arbetsplats om de är missnöjda med företagets etiska ställningstaganden. Vi kan därför konstatera, att förespråkarna av en moraltolkning av intressentmodellen anser att ett företag ska ta hänsyn till intressenternas krav och intressen på grund av att företaget har en moralisk skyldighet att bete sig korrekt gentemot sina intressenter – stora som små, starka som svaga – oavsett om det är lönsamt eller inte. Kortfattat kan man säga att företag har en skyldighet att agera moraliskt gentemot sina intressenter, i synnerhet de svaga, även om det inte är dem som bidrar med den högsta lönsamheten gentemot företaget.

Varumärkestolkningen. Här utgår man från en annan punkt, nämligen att företag är helt och hållet i beroendeposition gentemot sina intressenter då företag måste vinna intressenters förtroende och lojalitet för att nå lönsamhet. Detta genom att hålla intressenterna nöjda och leva upp till kraven som ställs på företaget. I denna tolkning fokuseras det dock mest på de mäktigaste intressenterna med störst inflytande, eftersom det är dessa som kan påverka företagets rykte och varumärke mest.

Innovation och produktutveckling. Det har på senare tid vuxit fram en tredje tolkning från Nordamerika som innebär att företag ska främja sina intressenters intressen för att det då bidrar till produktutveckling med etiska produkter. Här vill man involvera alla intressenter, även de som ligger i utkanten eftersom de ligger en stor mängd kunskap även där. Till exempel genom att involvera intressenter som man annars kanske inte hade integrerat med på samma nivå. Man tittar huvudsakligen på hur man kan förbättra innovationsprocessen och lönsamhet.

Eftersom de tre olika tolkningarna utgår från olika aspekter och huvudargument är det viktigt att skilja på dessa när man nämner intressentteorin och urskilja vilken utgångspunkt man har använt sig av.⁶⁰

4.3 Mål

Mål är ett medel för både styrning och uppföljning, men mål är också motivationshöjande för den som utför arbetet. Mål bör vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbestämda.⁶¹

Webers modell om målhierarki går ut på att få en organisation att sträva gemensamt åt ett och samma håll. Detta tillstånd delas upp beroende på tidshorisont, konkretionsgrad och realism och kan beskriva en organisations syfte, vision, huvudmål och delmål.⁶²

Systembolagets mål om "ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada" och "att med ansvar och bästa service sälja alkoholdrycker och ge kunskap om alkohol och hälsa" är exempel på mål som inte är konkreta och är därmed svåra att avgöra om de är uppfyllda eller ej.⁶³

⁶⁰ Egels (2003), 46-47

⁶¹ Ekonomistyrningsverket (2006)

⁶² M. Weber, *Makt og byråkrati*, (Gyldendal, 1971)

⁶³ Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

4.4 Målstyrning

Att sträva efter en målstyrning innebär att det finns tydliga mål som verksamheten sedan styrs efter. För att nå den bästa målstyrningen krävs det att de anställda känner till verksamhetens mål och har frihet att själva styra över sitt arbete på bästa sätt för att uppfylla målen.⁶⁴

Björn Rombach skrev att det inte var möjligt att styra en offentlig organisation med mål eftersom offentliga organisationer inte klarar av att möta kraven. Detta grundar sig från att anställda och chefer inom offentliga organisationer inte har intresse av att medverka i att arbeta för att nå ett visst specifikt mål. De mål som ska uppfyllas är ofta mer abstrakta och diffusa för den offentliga verksamheten än för ett privat företag som drivs i ett vinstsyfte.

Målen kan bland annat vara:

1. Klara målsättningar
2. Aktivt engagemang
3. Resultat som mäts och sedan följs upp
4. Belöning

Ofta är även målen som krävs av offentliga organisationer satta av folkvalda politiker som fått givna direktiv av den allmänna opinionen, det finns heller inget incitament till måluppfyllelse. Få offentliga organisationer saknar möjligheten att belöna anställda och chefer, vilket förstärker det fallande intresset av att nå mål. Dessutom är målen oftast oklara med svårigheter att följas upp och mätas.⁶⁵

4.5 Målkonflikter

En målkonflikt uppstår när en individs mål inte stämmer överens med organisationens mål. Målkonflikter kan vara både när en organisations anställdas personliga mål inte är

⁶⁴ A. Svensson, *Målstyrning i praktiken*, (Stockholm: Liber, 1997)

⁶⁵ B. Rombach, *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*, (Lund: Studentlitteratur, 1991)

överförbara med organisationens eller också när ett mål prioriteras högre än andra. Sådana målkonflikter leder till att organisationens effektivitet påverkas, hur arbetet genomförs och den rådande arbetsmiljön.⁶⁶

Ett företag existerar inte utan sina intressenter, varje intressent som finns med i organisationen har individuella uppfattningar om vilken målupplevelse som finns för verksamheten. Det krävs att företaget även uppfyller deras mål, vilket kan göra att de officiella målen kommer i skymundan. Här kan det uppstå en konflikt mellan olika intressenters mål och verksamhetens mål.⁶⁷ I offentlig sektor inträffar det ofta att ett antal olika mål förekommer inom verksamheten, men att dessa inte överensstämmer med varandra och då uppstår en målkonflikt. Detta hindrar dock inte att konkurrerande mål kan uppfyllas samtidigt.⁶⁸

Inom statliga bolag ställs det ofta orealistiska förväntningar på de politiker som formulerar målen och det krävs en överenskommelse kring målen på flera olika nivåer inom professionella grupper. Även här är det konflikter mellan motstridiga intressen som är svåra att formulera till modeller. Strategi är en viktig enhet för att en organisation ska nå sina mål.⁶⁹

4.6 Hantering av målkonflikter

En del typer av målkonflikter beror på samhällsstrukturen och den rådande ordningen, de spelregler som gäller, lagstiftning, målstyrning och politiska hierarkier.⁷⁰

Brunsson skriver om Hypocrisy, vilket innebär att det man gör inte går att säga och det man säger inte går att göra, man kan inte vara konsekvent och ha kontroll samtidigt.

⁶⁶ R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, (Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998)

⁶⁷ C. Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, (Malmö: Liber ekonomi, 2005)

⁶⁸ B. Rombach (1991)

⁶⁹ Arne Andersson & Olle Ohlsson, *Mikroekonomi*, (Göteborg: Akademiförlaget 1995)

⁷⁰ N. Brunsson, *Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control*. (Stockholm: Elsevier Ltd, 1993)

Hypocrisy betyder att ett företag sätter upp mål som inte kan uppnås eller helt enkelt inte är menade att uppnås, de är bara satta för att det ska se bra ut utifrån företagets vinkel. Det kan också vara mål som ser bra ut och som uppnås, men har inte så stor betydelse för kärnverksamheten.⁷¹

4.7 Corporate Social Responsibility

Som vi har nämnt tidigare styrs Systembolaget och dess strategi utifrån ett socialt ansvarsperspektiv, där samhällsuppdraget är huvudsakliga målet. Corporate social responsibility (CSR) är något som nu har integrerats i Systembolagets dagliga verksamhet och därför blir en viktig del i vår studie.⁷²

Ett aktivt CSR-arbete gör att företagsrelationer med både anställda, kunder och ägare stärks och resultatet av CSR-engagemang är också en ökad lönsamhet och tillväxt i företaget. Att aktivt arbeta med CSR som en värdeskapande strategi inom näringslivet är något som har etablerats både i Sverige och internationellt. Idag är det inte längre fokus på kortsiktiga mål om lönsamhet utan företag måste kunna redovisa sitt ansvar gentemot sina intressenter som till exempel ägare, anställda, kunder, leverantörer och samhälle. Anledningarna är många till varför företag ska ägna sig åt CSR-arbete men huvudargumenten ses som att det är en bra sak att göra och för att det ger långsiktig lönsamhet. Det är viktigt att företagen fokuserar på att skapa hållbarhet som innefattar hela verksamheten. På senare år har dock en del kritik riktats mot företag som aktivt arbetat med CSR och det har ansetts som en PR-strategi av företagsledningen för att visa sig i god dager.⁷³

⁷¹ Ibid

⁷² www.systembolaget.se (2012-03-05)

⁷³ www.aktiespararna.se (2012-02-17)

4.8 Carrolls CSR-pyramid

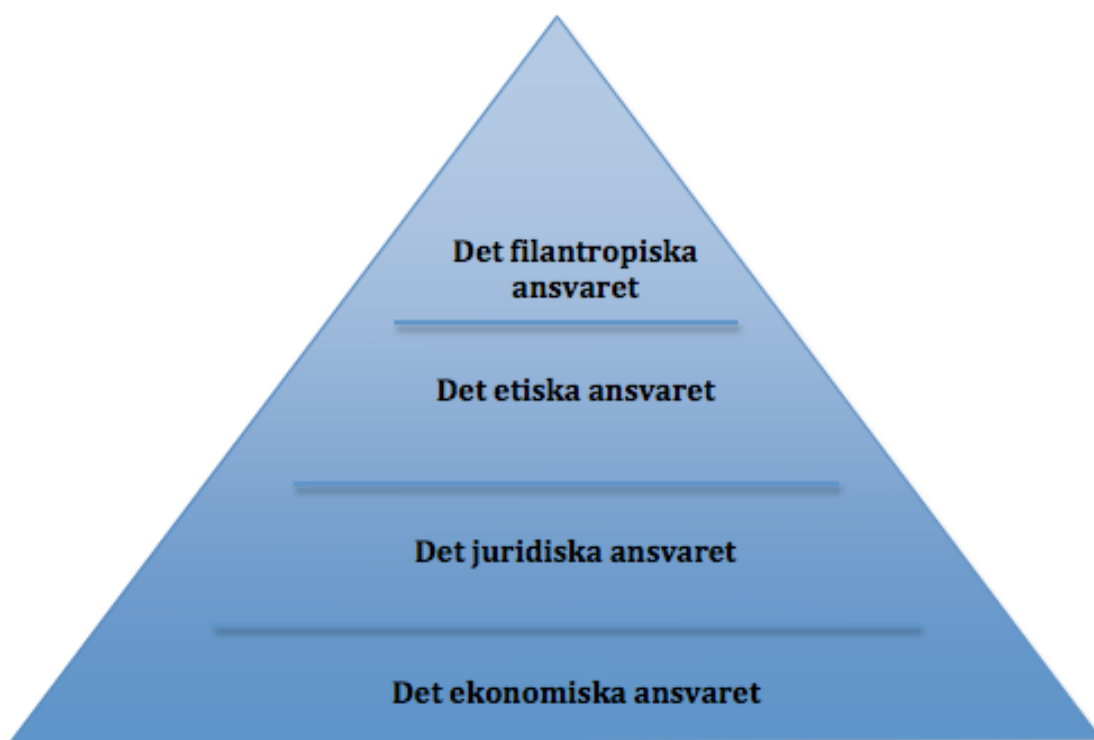
Archie B. Carroll, som är ett av de utmärkande namnen då man pratar om Corporate Social Responsibility, beskrev i sin artikel *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*, CSR som en pyramid där han bryter ner begreppet i fyra olika byggstenar. De fyra olika områdena är ekonomiskt ansvar, juridiskt ansvar, etiskt ansvar, och högst upp på pyramiden kommer det filantropiska ansvaret. Tillsammans skapar dessa byggstenar CSR-pyramiden.

Det ekonomiska ansvaret. På botten av pyramiden, den del som håller upp de andra delarna, är det ekonomiska ansvaret. Vinstmotivet är starkaste motivet för entreprenörer att starta företag. Företagens primära roll var att producera och förse konsumenterna med varor som de efterfrågade och samtidigt gå i vinst. Nu har synen på vinst ändrats och en föreställning om maximal vinst för företaget har tagit över.

Det juridiska ansvaret. En annan viktig del i företagande är att hålla sig inom lagens ramar och samtidigt bedriva en vinstmaximerande verksamhet. Det finns många lagar och regler om hur företag får agera och det gäller att anpassa sin affärsverksamhet till dessa för att få fortsätta sin verksamhet. Produkterna och tjänsterna som företagen förser kunderna med måste därför noggrant kontrolleras innan de når marknaden.

Det etiska ansvaret. De två nedre lagren, det ekonomiska och juridiska ansvaret, innefattar rättvisa och normer så sträcker det etiska ansvaret längre. Det innebär att företagen måste leva upp till de förväntningar som samhället och intressenterna har, även om de inte står med i lagen. På senare tid har denna komponent blivit allt viktigare och är idag en stående komponent i många företags strategier, att inte uppfylla de etiska kraven kan kosta företagen dyrt. De etiska förväntningarna ändrar sig med tiden och ser inte likadan ut som för några år sedan. Eftersom det juridiska ansvaret hela tiden expanderar, utvidgas också förväntningarna då det etiska ansvaret alltid ligger på en högre nivå än vad som krävs av lagen.

Det filantropiska ansvaret. Högst upp på pyramiden hittar vi det filantropiska ansvaret. Ordet *filantropisk* kommer från det grekiska språket och betyder ”kärleken till människan” som förklarar betydelsen väldigt bra. Här ses företagen som goda samhällsmedborgare som främjar mänsklig välfärd. Exempel på filantropiskt ansvar kan vara att företag skänker pengar till välgörenhet eller engagerar sig i aktiviteter med goda ändamål. Filantropi är ett frivilligt ansvar från företagets sida, och till skillnad från det etiska ansvaret, är det inget som samhället förväntar sig av företagen. Företag anses inte som oetiska eller onda om de inte uppfyller det filantropiska ansvaret. Det är alltså det högsta nivån av socialt ansvar och man får se det som en bonus om företag ägnar sig åt detta, men de tre andra ansvarerna är de mest viktiga och som väger tyngst.⁷⁴



Figur 4.2 Carrolls CSR-pyramid
Källa: Egen figur

⁷⁴ A. Carroll, (1991)

5. Empiri

I detta kapitel redogör vi för allt material som vi har samlat in i form av intervjuer och enkätundersökningar. Vi kommer att presentera alla intressenternas svar i tur och ordning, vi börjar med Systembolagets representanter och fortsätter sedan med staten, leverantörerna, kunderna och slutligen konkurrenterna.

5.1 Intervjusvar Magdalena Gerger, VD Systembolaget.

Magdalena Gerger föddes år 1964 och är verkställande direktör för Systembolaget sedan 2009. Hon har spenderat halva tiden av sin karriär utomlands och andra hälften i Sverige. Den röda tråden genom hennes karriär har varit "konsumentnära". Tidigare har hon varit marknadsdirektör på Arla, Nestlé samt Proctor & Gamble. Hon har även suttit i ett flertal styrelser och sitter idag bland annat i Ikeas styrelse där hon har varit verksam i 8 år. Magdalena har även ägnat sig åt ideella organisationer såsom Rädda Barnen. Dock är hennes uppdrag i Systembolaget hennes första uppdrag som har ett samhällsvärde, vilket betyder att det inte endast handlar om att dela ut avkastning till ägarna.

Magdalena Gerger börjar intervjun med att berätta om Systembolagets vision och uppdrag och hur viktigt de ser på detta. Hon fortsätter också med att berätta att många verkar tro att det här med alkoholmonopol är något som är unikt för Sverige men att det finns cirka 40 monopol runt om i världen och att halva USA har monopol på alkohol.

Kunder. På frågan om det förekommer konflikter mellan kundernas krav och statens krav menar Magdalena Gerger att detta inte är något som märks i det dagliga arbetet. Skillnaden mellan Systembolaget och andra företag är sättet man ser på nyckeltalen. Systembolaget lägger inte så stor vikt på "det sista" nyckeltalet där vinsten redovisas utan Systembolagets viktigaste nyckeltal är områden såsom marknadsandelar, ålderkontroll och kundnöjdhet. "Vi tittar mer på dessa nyckeltal och jobbar utifrån dem snarare än att titta på vinsten. Enligt undersökningar så har alla de

viktiga nyckeltalen gått åt rätt håll och förbättras ständigt. Andra saker vi tittar på är marknadsundersökningar och butiksnivåer i form av kundnöjdhet vilket är ett väldigt viktigt nyckeltal för oss. Alla butiker är väldigt välinformerade om vad just deras kunder anser om butiken och vad som skulle kunna förbättras.”

Magdalena Gerger fortsätter; “Vi upplever inte att det finns några målkonflikter mellan oss och våra kunder, det är inget vi kan påverka och inte något som är inom ramen för vårt beslutsfattande”. Magdalena Gerger förklarar att det enda som Systembolaget kan göra gentemot kunderna är att erbjuda god service och ge information, men de sysslar inte med merförsäljning och försöker inte få kunder att köpa mer än vad de hade tänkt sig från början. Eftersom Systembolagets ledning inte kan ändra på regleringar eller andra bestämmelser så kan heller inte kunderna ställa så mycket krav på Systembolaget, utan dessa krav måste gå genom staten.

Konkurrenter. På frågan på hur de ser på konkurrenssituationen menar Magdalena Gerger att de endast har ensamrätt på direktförsäljning till konsumenter, restauranger är helt utanför deras verksamhet och ses inte som någon konkurrent. Resandeförsel (när privatpersoner tar med sig alkohol hem från resa till utlandet) minskar men försäljning via internet ökar.

Resandeförseln ser inte Magdalena Gerger som någon direkt konkurrent; “Däremot får kunderna något att jämföra Systembolaget med vilket i sin tur ökar kravet på Systembolaget. Allmänheten har redan väldigt höga krav på Systembolaget då vi har ensamrätt på försäljning av alkohol.”

Leverantörer. När vi diskuterar leverantörerna och deras roll för Systembolaget förklarar Magdalena Gerger att det finns en stor skillnad mellan Systembolagets leverantörer och andra företags leverantörer, men också många likheter. Hon berättar att likheten är att Systembolaget jobbar med strategier, omvärldsanalyser och förväntningar liksom andra företag, men när det kommer till valet av produkter så går det till på ett annat sätt. Eftersom det råder monopol är det väldigt viktigt att alla

leverantörer behandlas lika och får samma förutsättningar. Ett sätt är att genomföra blindprovstest, då lägger man ut offerter på nätet med prislapp och all annan information, här är alla välkomna. Det görs sedan ett blindtest där man tar hänsyn till många parametrar. Det finns alltså ingen i ledningen eller som jobbar på Systembolaget som kan påverka vilka produkter som kommer in.

Systembolaget. Vi nämner lite om Systembolagets vinst, bland annat att det pratas mycket om "inget vinstintresse" samtidigt som Systembolaget går med cirka 300 miljoner kronor i vinst, vart går dessa pengar? Magdalena Gerger förklarar att det finns en alkohollag och ett ägardirektiv som Systembolaget måste följa. Systembolagets avkastning har väldigt blygsamma krav om man jämför med andra företag. Ett långsiktigt vinstkrav på 4 % över den 10 åriga statsobligationsräntan är ett väldigt litet krav om man ser till den totala omsättningen på 25 miljarder kronor. Men Systembolaget skulle "få piskan på sig" om de inte lyckades med den långsiktiga avkastningen som staten kräver.

Beslutsfattning. Staten ser till att alla statliga bolag går i samma kod, även val av befattning och val av styrelsemedlemmar. Processen skulle kunna kallas "copy paste-metod", det är lika för alla. Men skillnaden mellan Systembolaget och ett privat ägt företag är att det tar längre tid att genomföra en förändring, eftersom det då måste gå genom staten vilket tar mycket längre tid än inom den privata sektorn.

Socialt ansvar och CSR. Då Systembolaget inte sysslar med marknadsföring frågar vi hur Systembolaget ser till alla leverantörer som jobbar mycket med marknadsföring och lägger ner stora summor på detta. Magdalena Gerger säger att reklamen för alkohol har ökat drastiskt de senaste åren; "För 10 år sedan var reklamen för alkohol minimal men idag läggs det cirka 800 miljoner kronor på det." Magdalena Gerger berättar att inom konsumentverket diskuteras detta flitigt, då det är ungdomar som påverkas mest. Alkohollagen reglerar hur alkohol får marknadsföras men det är inte alltid dessa följs. Systembolaget måste självklart ta en aktiv roll men det är inte

Systembolagets huvudsyfte. "Det är inte vår uppgift, utan det är tillståndsmyndigheterna som har ansvar över detta", säger Magdalena Gerger.

"Vårt CSR-arbete utgår ifrån vårt tredelade samhällsuppdrag som finns på hemsidan", fortsätter Magdalena Gerger. Men det är väldigt tätt knutet till *alkoholfritt* och *IQ-initiativet* för att komplettera kärnan. Idag tas ett större samhällsansvar än tidigare, vi har lyckats integrera CSR med vårt dagliga arbete. Systembolaget har även startat en kod, där vi jobbar mycket med antikorruption och frågor som beror mänskliga rättigheter. Vi har högre krav på våra leverantörer att även de håller sig inom koden, till exempel att det inte pågår barnarbete i Chile.

"Anledningen till att vi inte har haft möjlighet att syssla med CSR lika mycket tidigare är för att vi inte har haft uppföljningsmöjligheter eller kontrakt där vi har kunnat följa upp alla våra leverantörer, men nu har vi skapat oss en verktygslåda och vill försöka uppnå alla våra krav. Vi samarbetar med de nordiska monopolerna och vi har blivit en bra förebild för andra länder."

5.2 Intervjusvar med Cecilia Schelin Seidegård, Styrelseordförande Systembolaget.

Cecilia Schelin Seidegård är född 1954 och är delvis uppvuxen i Visby. Efter att hon disputerat i biokemi arbetade hon inom läkemedelsindustrin. Hon har tidigare varit VD för Huddinge Universitetssjukhus AB och sjukhusdirektör för Karolinska Universitetssjukhuset. Mellan åren 2004 - 2010 var hon ordförande i KTH:s styrelse och 2008 blev hon invald som ordförande i Systembolagets styrelse

Kunder. Vi inleder intervjun med att prata om hur Systembolaget hanterar eventuella krav från deras kunder. Cecilia Schelin Seidegård förklarar att det gäller att balansera det hela på ett bra sätt, och eftersom staten har bestämt att det ska vara ett detaljmonopol på alkohol är detta inget Systembolaget själva kan styra. Dock har kunderna olika behov, vissa vill ha billigare viner och andra ett bredare sortiment så det

gäller att kunna tillgodose så många kunders behov som möjligt. Cecilia Schelin Seidegård berättar att kunderna är oerhört nöjda och stödjer monopolet. "Eftersom Systembolaget är så stort så kan vi ta in vilken vara vi vill och dessutom är kunderna väldigt nöjda med vårt bemötande."

Konkurrenter. Systembolaget har idag cirka 60 procent av alkoholmarknaden vilket kan tyckas låta lite i och med att det är ett monopol. Men Cecilia Schelin Seidegård menar att Systembolaget inte ska ha 100 % av marknaden då de inte säljer till restauranger. "Det vi måste se till att göra är att leva upp till EU rättens krav om likabehandling, objektivitet och transparens."

Vinst. Vidare pratar vi om vinsten och precis som Magdalena Gerger säger Cecilia Schelin Seidegård att de 4 % över den 10-åriga statsobligationsräntan som ägaren kräver i avkastning är väldigt låg procentsats om man ser till den totala omsättningen. Systembolaget ger hela vinsten till staten. När det kommer till alkoholskatten (som beslutas av riksdagen) så beror den på alkoholstyrkan i drycken. Prissättningen till kund i övrigt påverkas av ett kostnadsbaserat påslag som Systembolaget gör och även här gäller likabehandling, objektivitet och transparens.

Beslutsfattande. Cecilia Schelin Seidegård förklarar att Systembolaget har ett avtal som de måste följa, men som är väldigt övergripande. Det är mer som en ram som de måste hålla sig inom. "En sådan ram kan vara att vi inte får favorisera en leverantör, men sen är det upp till oss att se till att detta följs. Men innan vi fattar större beslut kan det vara klokt att stämma av med staten."

Leverantörer. Precis som det har nämnts förut så behandlas alla lika och vem som helst kan lista en vara som de vill ha in på Systembolaget. Cecilia Schelin Seidegård menar att monopolet snarare ger en chans till leverantörerna och är inte ett hinder för eventuella leverantörer att ta sig in på marknaden. Vidare beskriver Cecilia Schelin Seidegård de olika sätten att få in sin vara på Systembolaget på samma sätt som i tidigare intervju med Magdalena Gerger.

Ansvar. Avslutningsvis pratar vi lite om ansvar och Systembolagets uppdrag. På frågan vem som har det yttersta ansvaret när det kommer till alkoholrelaterade frågor såsom missbruk och beroende menar Cecilia Schelin Seidegård att Systembolaget inte har något sådant ansvar, utan det är upp till var och en att ansvara för sig själv, dock ska inte Systembolaget stimulera människors missbruk. Till exempel nämner Cecilia Schelin Seidegård att alkoholfritt har blivit allt mer populärt, även bland ungdomar, och att sortimentet har växt de senaste åren. Systembolaget har även koncentrerat sig mer på CSR-frågor de senaste åren och integrerat detta med det dagliga arbetet. Dem har bland annat ställt mer krav på leverantörer så att det inte sker barnarbete och att arbetsförhållanden håller den nivån som Systembolaget kräver.

5.3 Intervjusvar med Anitra Steen, fd VD på Systembolaget.

Anitra Steen föddes 1949 och satt som verkställande direktör på Systembolaget i 10 år mellan 1999-2009. Hon har en mångårig erfarenhet från ledande befattningar i både myndigheter och den statliga bolagssfären. Bland annat satt hon mellan 1989-91 och 1994-95 som statssekreterare inom Utbildningsdepartementet respektive Finansdepartementet. År 2009 avgick hon som Systembolagets VD och arbetar för närvarande inom managementkonsultbranschen.

Mål. Vi börjar intervjun med att fråga Anitra Steen om hur hon upplevde tiden på Systembolaget och hur arbetet med att ta tillvara på intressenternas intressen fungerade. Anitra Steen börjar med att berätta att när hon var ny VD 1999, startades ett stort strategiarbete för att komma fram till hur Systembolaget skulle få en långsiktig strategi och en gemensam målbild för företaget. Eftersom företaget är så pass utsatt riskerar det att uppstå en konflikt mellan alkoholpolitiska och sociala mål. Strategin grundade sig utifrån syftet med ett detaljhandelsmonopol: att styra tillgängligheten på alkohol. Dessutom säljs produkterna utifrån decentraliseringsprincipen, vilket undanröjer privata vinstintressen och till sist används höga alkoholskatter för att se till att sälja så lite som möjligt. Allt detta måste fungera ihop med hög service, annars

kommer kunderna att säga nej. Man kan säga att verksamheten står på två ben – det sociala ansvaret ihop med god service. “Kunderna är nöjda då de får den bästa servicen, där sker den ständiga avvägningen som Systembolaget måste hantera”, berättar Anitra Steen.

Hantering av målkonflikter. Anitra Steen tar också upp hur opinionen ständigt svänger fram och tillbaka och hur viktigt det är att få kundernas stöd. Till exempel sjönk stödet efter inträdet i EU, till att stödet är som starkast nu. “Synen på alkoholpolitikens betydelse är stark och själen är att Systembolaget har lyckats med avvägningen mellan socialt ansvar och kundansvar”, fortsätter hon. Vid frågan om hur målkonflikter hanteras betonar Anitra Steen hur viktigt det är att tydliggöra och utkristallisera målen för att långsiktigt kunna arbeta med dem. Anitra Steen förklarar ett exempel på detta då ledningen 2001 beslutade om lördagsöppet på Systembolaget. “Det blev väldigt omdiskuterat och kritiker hävdade att det kommer öka tillgängligheten och försäljningen med 3 %. Å andra sidan var Systembolaget *tvungen* att ändra sina öppettider eftersom servicenivån måste vara den bästa, kunderna ska inte behöva ta ledigt från sina jobb för att gå till Systembolaget.”

Konkurrenter. På frågan om hur konkurrensituationen hanterades under hennes tid som VD berättar Anitra Steen att när hon var VD var Systembolaget den största försäljaren till restauranger, därefter såldes dotterbolaget som sålde till restaurang och hotell. Detta gjordes eftersom företaget ville kunna fokusera på sitt huvuduppdrag, därför ses inte restaurang- och hotellverksamheten som någon konkurrent. Däremot finns det ett problem med den växande konkurrensen inom privatimportörer och leverantörer och den nya möjligheten att kunna beställa genom olika ombud. “Den nya EU-domen 2008 var väldigt olycklig, där hade alkohollagen behövt skärpas vilket inte gjordes, därför riskerar monopolförtroendet att urholkas.”

Vinst. Vi undrar lite hur det såg ut på Anitra Steens tid i fråga om vinstintresse och statens krav och om det har förändrats något sedan hon var verksam. Hon förklarar att de även då gick efter ägardirektivet som innebär att företaget ger ägaren en

avkastning på det insatta kapitalet, motsvarande den tioåriga obligationsräntan på 4 %. 50 % av vinsten går tillbaka till ägaren i form av utdelning. "Eftersom staten äger ett detaljhandelsmonopol med ett speciellt uppdrag är det givet att de ska ha avkastning, avkastningsmål bidrar nämligen till att hjälpa en verkställande ledning att driva en effektiv verksamhet."

Anitra Steen fortsätter med att berätta om vinsten; "Genom åren, nästan alltid så hände det att vi fick en högre avkastning än statens krav, vilket ledde till att det byggdes upp ett större eget kapital med mellanskillnaden. Vi använde till exempel överskottet till att 2004 finansiera en dipp vi fick i avkastningen. Överlag har vi högre avkastning vilket innebär att vi får ett stort eget kapital, detta kostar pengar så vid enskilda tillfällen har styrelsen sagt att i år levererar vi in mer än utdelningsdirektivet kräver."

Leverantörer. På frågan om hur samarbetet mellan Systembolaget och leverantörer fungerar förklarar Anitra Steen att om man tittar på hur en marknad fungerar så är kunder märkestrogna, Sverige i högre utsträckning än andra. Dessutom har Sverige en marknad som är väldigt diversifierad och har många leverantörer representerade, vilket beror på att Systembolaget har en inköpsprocess som utgår från produkten och inte leverantören. "Flera hundra leverantörer är därför representerade nu – annars hade vi troligtvis bara haft ett fåtal. Större leverantörer gynnas av att bedriva försäljning via Systembolaget, däremot är det tuffare för nya leverantörer som ska sälja in en ny produkt."

Ledning och ansvar. Vi avslutar intervjun med att fråga Anitra Steen lite om hur beslutsfattandet fungerade och hur Systembolaget hanterade sina CSR- och ansvarsfrågor. Hon tycker inte att det är några större skillnader att driva ett statligt ägt företag gentemot andra; "Grundpelaren är alltid att bedriva verksamheten så effektivt som möjligt och se till ägarens direktiv. Skillnaden här är mer att man har ett särskilt krav att kunna hantera balansen mellan socialt ansvar och de alkoholpolitiska kraven."

Vad det gäller ansvarsfrågor kan hon inte svara på hur det ser ut i nuläget, men beskriver hela verksamheten som en fråga om CSR. Producent- och leverantörsperspektivet började uppmärksammas 2007 då ett samarbete mellan de nordiska monopolerna startade. Samarbetet innebär att man arbetar mycket med att försöka hitta vägen till ett tydligare CSR-ansvar när det gäller produkter och arbetsvillkor. Dock är det inte Systembolaget som har det yttersta ansvaret vad det gäller alkoholberoendefrågor och liknande utan det är samhället/social/sjukvård/myndigheter. "Det är viktigt att komma ihåg att Systembolagets uppdrag är att sälja alkohol så att man lever upp till politikens mål, men också att man informerar om konsekvenserna."

5.4 Intervjusvar, butikschef på Systembolaget

Vi har varit i kontakt med en butikschef för en av Systembolagets butiker i Stockholm. Han var vänlig att ställa upp på en snabb intervju, men villkoret var att han skulle få vara anonym. Han har jobbat som butikschef i 2 år och trivs väldigt bra.

Eftersom vi har begränsat med tid går vi rakt på sak med våra frågor och inleder med frågan om hur han ser på målen, om de är tydliga och hur de ser ut på butiksnivå. Han berättar att de stora målen är väldigt tydliga och att de ofta påminns om de stora ramarna, och att alla mål hänger ihop med varandra. "Det som ingår i det dagliga målet är ålderskontrollen som är en av de viktigaste punkterna för oss butikschefer att kontrollera. Sen gäller det också att öka i nöjdkundindex och det gör jag genom att informera och motivera min personal till att ge så bra service som möjligt."

Han fortsätter att berätta om de andra målen i det dagliga arbetet som måste uppnås såsom logistik och schemaläggning av personal. Det verkar även råda bra kommunikation då butikschefen berättar att han har kontakt ett par gånger i veckan med områdeschefen där de diskuterar hur arbetet har gått och vad som kan förbättras.

Systembolaget jobbar inte med något bonussystem utan den största drivkraften i arbetet är istället prestige, och att leva upp till de förväntningar som Systembolaget har. Dessutom så har många av dagens butikschefer jobbat sig upp till sin position, därför är möjligheten att utvecklas inom karriären också ett incitament. Men han nämner också att det kan betyda det motsatta; "Om man inte lever upp till de krav och målsättningar som ledningen kräver kan det betyda tråkiga nyheter, man vill inte att sin butik ska bli "röd-listad", vilket betyder att den måste förbättras". Det råder en ganska stor omsättning på butikschefer vilket också pressar butikscheferna att göra bra ifrån sig. "När det kommer till CSR så är vi nog inte fullt lika integrerade. Jag vet att Systembolaget har satsat extra mycket på det på senaste tiden, men det handlar nog mer om kontakter med leverantörer, att de sköter sig och att det inte förekommer barnarbete och sådant".

5.5 Intervjusvar, Carlsberg

Carlsberg är det fjärde största bryggerikoncernen i världen och har intressen i närmare 150 länder. Det grundades i Danmark 1847 och har fortfarande sitt huvudkontor i Köpenhamn. 1996 köpte Carlsberg upp svenska Falcon och senare, 2001 även Pripps och blev därigenom Carlsberg Sverige, Sveriges största bryggerikoncern.

Kontakten med Carlsberg har skett genom Gabriel Treschow som är logistikansvarig på Carlsbergs produktionskontor i Falkenberg sedan två år tillbaka.

Monopolet och Målkonflikter. På frågan om hur mycket det svenska alkoholmonopolet påverkar Carlsberg med andra kunder berättar han att det ur en logistisk synvinkel hämmar företaget. Anledningen till det är eftersom Systembolaget är deras största kund och statlig aktör, sker leveranserna helt på deras villkor. Gabriel Treschow fortsätter att berätta att ur leveranssynpunkt är de väldigt fyrkantiga och Carlsberg får anpassa sig. "Sedan har de även en inre hierarki, om ett större bolag i en större stad vill byta leveransdag och tid och det krockar med ett mindre ute på landet så får oftast det mindre bolaget anpassa sig efter det större." Till en vanlig butik kan

leveranser av beställningar vanligtvis ske mellan 08.00 – 18.00, men till Systembolaget måste Carlsberg anpassa och leverera under exakt utsatta tider, till exempel mellan 07.15 – 07.45. “Detta gör att vi som leverantör behöver rätta oss efter Systembolagets krav, vilket gör organisationen ganska oflexibel och det blir svårt att optimera vår distribution”, förklarar Gabriel Treschow.

Leverantör till Systembolaget. Vi frågar Gabriel Treschow om hur det fungerar för Carlsberg då företaget önskar ta in en ny produkt i sortimentet och hur relationen dem emellan jämfört med mindre leverantörer ser ut. Här refererar han till det nära samarbetet mellan Carlsbergs key account manager och Systembolaget och menar att denne lobbar förslag dem emellan. Systembolaget tar sedan in den nya produkten i vissa butiker, de har ett visst självstyre, medan de också kan välja att den skall finnas i varje butik i hela landet. Han menar också att utgångspunkten för alla leverantörer är lika men att han kan tänka sig att med ett långvarigt samarbete mellan funktioner inom olika organisationer så kan det vara lättare för Carlsberg att få in en ny produkt i sortimentet än från en nyare aktör.

Reklam. Sedan diskuterar vi hur Carlsberg gör för att hålla sig inom Sveriges reglering för reklam och marknadsföring av sina produkter och han berättar att det finns många regler men många som kan undvikas genom att man gör reklam för ”lättöl” eller produkter med ”non-alcoholic”. “Ibland sänds/görs reklamen även från ett annat land, det är inte så svårt för en global koncern att hitta genvägar för att få fram sitt budskap.”

Ansvarsfrågor. Nästa fråga handlar om hur Carlsberg prissätter sina produkter, om det fungerar på samma sätt i övriga världen och hur monopolet i Sverige påverkar priset. Gabriel Treschow berättar att prissättningen inte ser likadan ut globalt, Sverige sticker ut mer än om man jämför med till exempel Tysklands och Frankrikes priser. “Dock beror inte detta på monopolet utan mycket på att produktions- och fraktkostnaderna styr prissättningen, dessutom gör den höga skatten i Sverige att slupriset blir relativt högt. Systembolaget är en förlegad institution och ett verktyg som inte längre fyller någon funktion. Dessutom är det ur miljösynpunkt dåligt eftersom det

produceras och fraktas massor av öl från i huvudsak Falkenberg i Halland och Grängesberg i Dalarna till Tyskland där sedan massor av svenskar åker ner och köper tillbaka ölen mycket billigare.

5.6 Intervjusvar, Absolut Vodka

Absolut Vodka är ett vodkamärke som ursprungligen kommer från Sverige och tillverkas i Åhus av ett bolag som tillhör Vin och Sprit. 2008 såldes Vin och Sprit till Pernod Picart som är ett franskt spritbolag. Det var på 80-talet som Absolut Vodka fick sitt stora genombrott, då den lanserades i en annonsering i en ny flaska. Den genomskinliga flaskan och den enkla flaskformen är idag ett välkänt kännetecken för Absolut Vodka. Med en stark marknadsföring är idag Absolut Vodka en av de mest säljande spritsorterna, efter Bacardi och Smirnoff.

Vi har träffat Linnea Bergström som jobbar som Assistant brand manager för Absolut Vodka i Stockholm.

Svaren vi fick var väldigt likartade de som vi fick från intervjun av Carlsberg, dock kompletterar vi med några av de diskussioner vi hade med Absolut Vodka. Intervjun inleds med frågor om monopolet och hur detta påverkar Absolut Vodka och deras försäljning. Linnea Bergström förklarar att monopolet gör att Absolut Vodka har samma spelregler som övriga konkurrenter där Systembolaget är den enda som har tillstånd att sälja till slutkonsument. Det gör att all volym till slutkonsument styrs via dem för hela marknaden, därför påverkar det svenska monopolet Absolut Vodka till stor del, men samtidigt lika mycket som för deras konkurrenter. Den stora skillnaden är att Absolut Vodka inte aktivt kan marknadsföra sig på plats i butiken vilket ofta är fallet på andra marknader.

Angående Absolut Vodkas prissättning har de en global prissättning och detta är inget som Systembolaget kan styra över. Den större delen av flaskpriset är skatt, en liter vodka kostar 341 kronor för konsumenten, systembolaget tar 14 kr av dessa, 200

kronor går till skatt samt 68 kronor i moms. För varje liter har alltså Absolut Vodka en inkomst på 58 kr, dock kan de inte kommentera vad deras vinstmarginal är. När det kommer till marknadsföring och hur de får agera på marknaden så är det alkohollagen i Sverige som styr.

5.7 Intervjusvar, Amicus Winesales AB, privat vinimportör

För att få en inblick i hur det är att som ny leverantör försöka ta sig in på den svenska marknaden och vad det innebär, har vi intervjuat Henrik Nilsson som ihop med Jacob Hallgren, startat Amicus Winesales AB. Henrik Nilsson har ekonomiexamen från Lunds universitet och beslutade under sin sista studietid att börja importera vin från Frankrike, för att sedan sälja det i Sverige.

Först frågar vi Henrik Nilsson om hur det kom sig att de startade företaget. Han berättar att de hade bra kontakter inom logistikbranschen som kunde ge låga transportkostnader till och från Frankrike, dessutom kontakter inom restaurangbranschen som kunde hjälpa dem att komma in på marknaden. Därifrån beslutade de att det måste bli vin som de skulle importera. Från början importerade de ett vin som tillhörde ett "restparti" som inte blivit sålt, de designade om flaskan men kunde inte gå till Systembolaget för att sälja in flaskan eftersom vinet tillhörde ett restparti. Producenten producerade senare ett nytt vin, med ny smak till Amicus Winesales AB, vilken är tillåten att säljas på Systembolaget.

För att få in en produkt på Systembolaget finns det två alternativ berättar Henrik Nilsson, antingen genom privatimport eller genom kontakt med Systembolaget. "Alla flaskor som säljs till privatperson för privat bruk måste gå genom Systembolaget, de har vårt vin i deras beställningssortiment vilket är väldigt enkelt att få registrerat. Därefter skickar Systembolaget en offert vilken vi bekräftar eller nekar (beroende på geografisk tillhörighet), sedan prissätter vi beställningen och förbereder antal beställda lådor för leverans till Systembolaget. Kunden betalar när han hämtar ut varorna och vi skickar en faktura till Systembolaget."

Han fortsätter att förklara de största hinder och risker som man som ett litet företag kan stöta på som ny leverantör till Systembolaget och berättar att det främst finns två stora:

1. Den första är resurser. ”Antag att Systembolaget godkänner vårt vin för försäljning hos de flesta butiker i Sverige, då får vi som ägare betala frakten ut till alla dessa butiker vilket är från Kiruna till Ystad, men problemet är att om vinet inte säljs enligt Systembolagets krav så plockar dem bort vinet från hyllorna och man får själv stå för frakten ifrån alla butiker tillbaka till sig själv om man inte får sålt dem.”

2. Det finns även hinder för hur produktionsmöjligheterna ser ut. Det finns till exempel krav på att man minst måste kunna leverera en viss kvantitet av sin produkt. Eftersom vår producent är begränsad i sin kapacitet att producera det efterfrågade antalet ger det oss direkt ett problem. Man vill ju kunna hävda att vårt vin blir mer exklusivt på grund av att det inte finns i så stor tillgång, men eftersom det inte råder en fri marknad på Systembolaget så är det bara att rätta sig efter detta.

Därför, fortsätter Henrik Nilsson att förklara; “Var det naturligt att börja med restauranger för att kunna ta sig in på marknaden. Det är förhållandevis enkelt att sälja vin till restauranger i Sverige när man har alla nödvändiga tillstånd, sedan är det bara att rapportera till Skatteverket och Statens folkhälsovetenskapliga institut hur mycket man säljer och plockar in. Här är det snarare skatteverket som är hindret och ger diffusa svar som till exempel hur mycket vinprover man får ge ut. Nästa steg var att finnas med i beställningssortimentet hos Systembolaget som egentligen bara innebär att man finns med i deras kataloger, de marknadsför inte vinet på något sätt utan det beställs enbart om kunden känner till vinet.”

På frågan om det är svårt att få in sin produkt på marknaden utan att gå via Systembolaget berättar han att det är en rätt komplicerad sak att göra, de sätt som finns att sälja till privatkunder är via sin hemsida där kunden kan göra en privatimport, eller ett annat sätt genom att kunden beställer från hemsidan och producenten i sin tur

märker upp i Frankrike att mottagaren är kunden i Sverige och leveransen går direkt hem till kunden utan att gå via lager i Sverige. "Det finns ett EU-direktiv om att Sveriges tullar måste acceptera detta men det råder en viss förvirring om hur lagligt detta är i Sverige."

5.8 Intervjusvar Anton Abele, Riksdagsman

Anton Abele är född 1992 och är politiker och riksdagsman för Moderaterna. Han blev uppmärksammad då han engagerade sig i dödsmisshandeln av Riccardo Campogiani i Stockholm 2007. Anton Abele har medverkat i många samhällsdebatter, deltagit i antivåldsmöten och håller ofta föreläsningar. Den 19 oktober 2010 blev han den yngsta riksdagsledamoten någonsin. Han engagerar sig idag främst i våldsfrågor bland ungdomar som har ett starkt samband med ungdomars alkoholvanor och alkoholfrågor.

Anton Abele bjöd in oss till Riksdagen och det märktes tidigt att han brinner för sitt uppdrag som riksdagsman och hans engagemang imponerade på oss. Hans åsikter representerar inte hela staten som intressent, däremot kommer hans erfarenheter och kunskap ge oss en bredare synvinkel i studien. Förhoppningsvis får vårt möte med Anton Abele oss att se situationen från ett annat perspektiv, från en som är insatt i alkoholfrågor dagligen och jobbar aktivt med dessa. Han svarade ivrigt på våra frågor och hade många, ibland väldigt starka, åsikter som han gärna delade med sig av.

Han berättar vidare att han passar bra in bland de äldre kollegorna, men han har också förmågan att se saker och ting från ungdomars perspektiv och vet hur det fungerar i praktiken, vilket han anser vara till en stor fördel.

Det första Anton Abele tog upp var frågan om åldersgränsen för alkohol, vilket var en fråga som han hade starka åsikter om. "När jag var 18 år blev jag invald som riksdagsman och hade därmed befogenhet att ändra på lagar och påverka Sveriges framtid, jag skulle i teorin också kunnat bli statsminister, men jag hade inte befogenhet att köpa mig en flaska vin på Systembolaget. Däremot kan jag gå ut på krogen dricka mig berusad på öl, vin och starksprit eftersom det anses vara en "trygg" och

“ansvarsfull” miljö. Där finns det vakter, bartenders och annan personal som har kontroll och övervakning över alkoholkonsumtionen på klubben. Det vet vi ju alla som någon gång har vistats på en nattklubb att så inte är fallet”.

Anton Abele nämner även andra exempel där han tycker att det nuvarande systemet har brister. Han menar att även om Systembolaget i teorin har monopol på försäljning av alkohol så ser det i praktiken annorlunda ut. I Malmö kan man till exempel bara ta tåget över till Köpenhamn och lasta hem flera liter alkohol och bor du i Stockholm så kan du ta Ålandsfärjan. Sverige kan inte blunda för hur verkligheten ser ut idag, vi lever i en värld med utsuddade landsgränser, EU och internet gör att meningen med monopolet har urholkats. “Jag ser det mer som en öppen marknad med fördröjning”, förklarar han.

Anton Abele upprepar ett flertal gånger att alkoholfrågan är väldigt viktig eftersom det är en stor del av ungdomars liv idag. Den har även många biverkningar såsom våld och skador men man kan inte tro att ett monopol är svaret på alla problem. Det gäller att anpassa systemet för hur verkligheten ser ut idag. “Jag ser det här från ungdomars perspektiv, och mina erfarenheter säger att det idag inte är svårt för ungdomar att få tag på alkohol trots monopolet”. Vidare förklarar han att det självklart finns många positiva aspekter med Systembolaget, exempelvis kvaliteten på varorna, produktutbudet och den goda servicen man får som kund.

När vi då nämner att enligt undersökningar så verkar majoriteten av befolkningen vilja ha kvar monopolet och Systembolaget, svarar han att det är viktigt att skilja på Systembolaget och deras monopol. Bara för att man släpper på monopolet behöver detta inte betyda att man måste ta bort Systembolaget. Genom att släppa monopolet kommer de Systembolagsbutiker som inte går bra att dö ut och det skulle ske en effektivisering. De kunder som fortfarande vill handla på Systembolaget skulle ha kvar den möjligheten, men de som vill ha mindre service, kanske dyrare priser, men en högre tillgänglighet skulle kunna köpa alkohol på Ica. Antagligen skulle Systembolagets skalfördelar göra priserna lägre på Systembolaget än i mindre butiker, vilket skulle bidra

till att Systembolaget skulle behålla kunder trots avskaffningen av monopolet. "Om kunderna är så nöjda med Systembolaget som undersökningarna visar så ser jag inte att en avskaffning av monopolet som något hot för Systembolaget", slår han fast.

Vidare diskuterar vi ansvarsfrågor och då nämner Anton Abele även de positiva aspekterna med Systembolaget men där har han också några invändningar. Han förklarar att om det ska finnas någon mening med Systembolaget så måste de ta större ansvar än vad de gör idag. Systembolaget arbetar endast för att klara sitt uppdrag men tar ingen som helst ansvar för den enskilda individen och hur man kan hjälpa denne. Systembolaget tar heller ingen hänsyn till de minderåriga som dricker alkohol eftersom de anser att Systembolaget i alla fall har uppnått målet med ålderskontrollen. "Någonstans kommer ju alkoholen ifrån, även om det inte är ungdomarna personligen som har handlat på Systembolaget. Monopolet har urholkats och Systembolaget tar inte sitt ansvar fullt ut vilket gör att jag har svårt att se anledningen till monopolets existens som det ser ut idag. Tillsammans med hälsoministern och socialministern måste Systembolaget ta mer ansvar och inte bara titta sig blinda på siffror, utan se till den enskilda individen, och viktigast är ungdomar då de är dem som påverkas mest".

Som vi har nämnt tidigare så har alkoholen en väldigt lång historia och svenskar har alltid gillat att dricka alkohol, Anton Abele anser att detta är anledningen till att det är så känsligt och svårubbligt ämne. Vidare menar han att vi måste anpassa oss till omgivningens utveckling och att vi inte kan hålla kvar på gamla regleringar och tro att de ska göra samma nytta idag som de har gjort förut. Anton Abele avslutar intervjun med att påstå att "*... om 20 år kommer det säljas vin på alla Ica, det är jag nästan helt säker på*"

5.9 Avtal mellan Systembolaget Aktiebolag och staten

I detta avsnitt redogörs för de viktigaste delarna av det avtal som råder mellan staten och Systembolaget. Avtalet finns i svensk författningssamling och det är Socialdepartementet som står som ansvariga för avtalet.⁷⁵

De krav som ställs på Systembolaget är först och främst att vara det föreskrivna detaljhandelsmonopolet enligt alkohollagen.⁷⁶ Systembolaget får inte utan regeringens medgivande förvärva aktier eller annan delaktighet i annat företag eller i någon annan näringsverksamhet. Det får heller inte ske någon favorisering i Systembolagets produkturval, vilket innebär att bedömningen utgår ifrån produktens kvalitet, särskilda risker för skadeverkningar av produkten, kundernas efterfrågan och andra affärsmässiga hänsyn. Vidare säger författningen att Systembolaget utan dröjsmål ska verkställa beslut satta av Alkoholsortimentsnämnden. Dessutom ska handelsmarginalen sättas efter objektiva kriterier som ska vara lika för alla produkter.⁷⁷

Marknadsföring och produktinformation sker som sagt på annorlunda vis inom Systembolaget. Författningen säger att marknadsföring och produktinformation ska vara opartiska och oberoende, vidare ska information lämnas om de risker som är förenade med konsumtion av alkoholdrycker. I samband med försäljning ska verksamheten bedrivas rationellt och kunderna ska ges god service. En övergripande målsättning är också att varje kommun ska ha tillgång till en butik. Beslut om att etablera eller lägga ned en butik måste fattas av Systembolagets styrelse. Beslutet grundas sedan på en samlad bedömning utifrån företagsekonomiska och servicemässiga överväganden.⁷⁸ Systembolagets beslut om öppettider regleras av de riktlinjer som har beslutats av riskdagen. Dessutom skall det i årsredovisningar redogöras för vilka beslut om etablering eller nedläggning av någon butik som har fattats och även lämna uppgifter om vilka etableringar eller nedläggningar som har genomförts.⁷⁹

⁷⁵ Svensk författningssamling 2011:789

⁷⁶ Alkohollagen, 5 kap. 1§ (2010:1622)

⁷⁷ Svensk författningssamling 2011:789

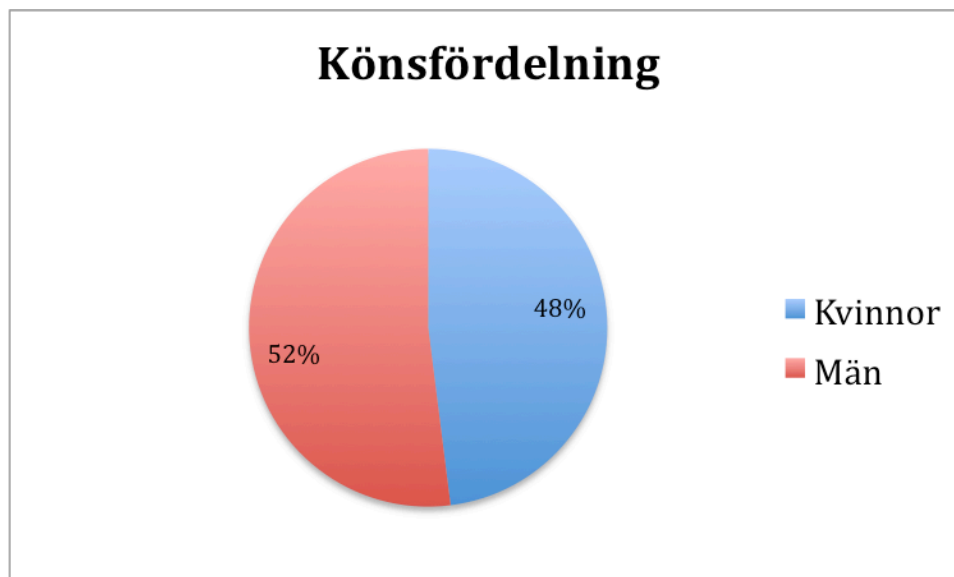
⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

5.10 Marknadsundersökningssvar, kunder

Tidigare har vi informerat om hur marknadsundersökningen gick till. Nedan redovisas våra 20 frågor respektive fördelningen mellan de 300 svaren på vår marknadsundersökning till intressentgruppen kunder. Svaren redovisas i procentenheter.

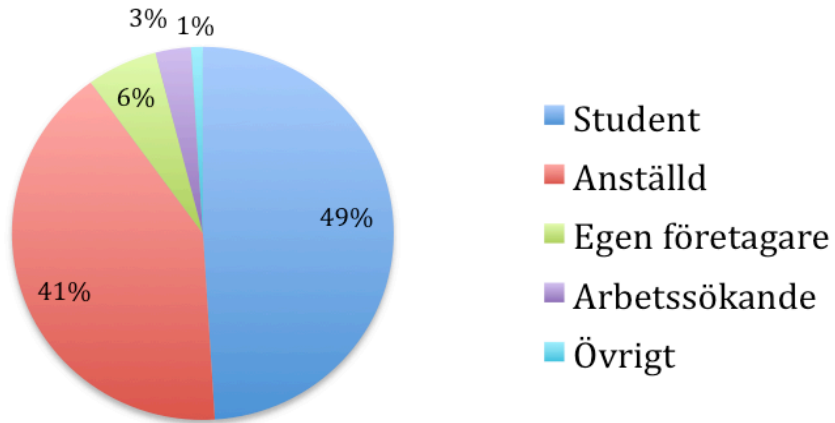
5.10.1 Resultat från marknadsundersökning



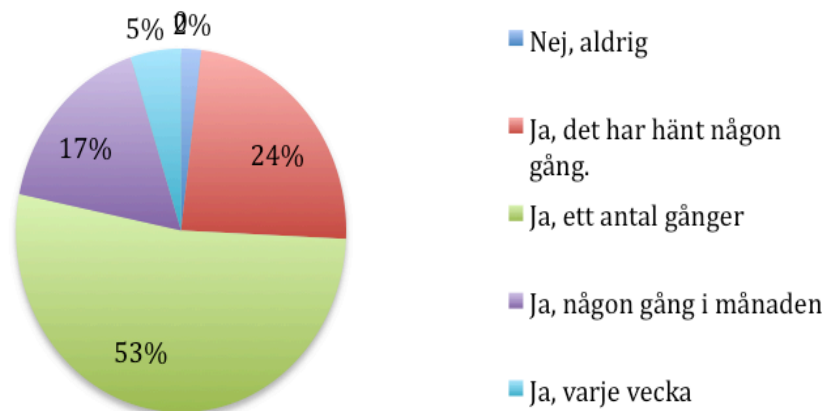
Ålder. 94 % av de tillfrågade var i åldersspannet 20-30 år varav vi valde att begränsa oss till denna åldersgrupp till 100 %.

Nuvarande bostadsort. Majoriteten av de svarande kommer från storstäder såsom Stockholm, Göteborg, London eller Köpenhamn. Studentstäder såsom Lund och Uppsala var också högt representerade.

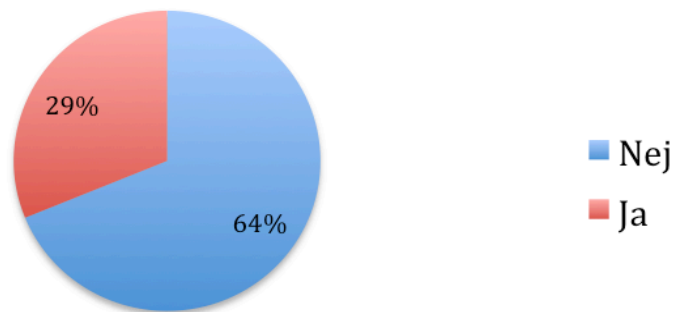
Vad är din sysselsättning?



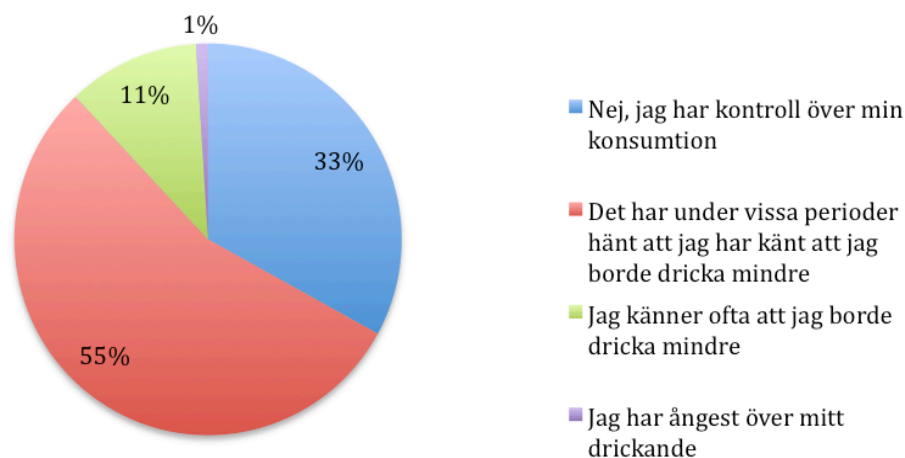
Har du någon gång druckit för mycket?



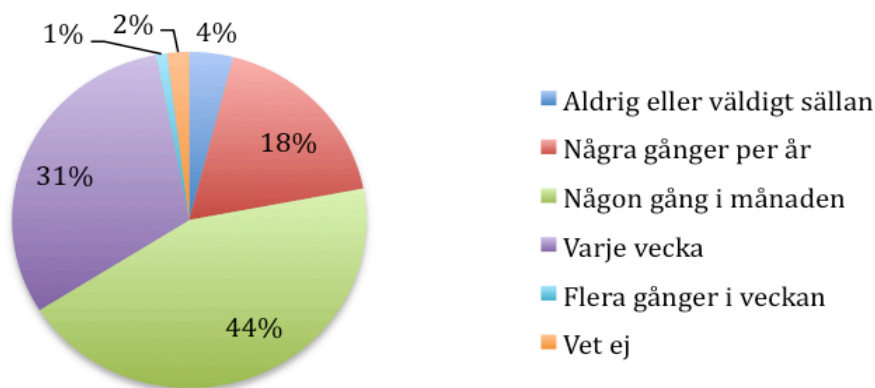
Har du någon i familjen eller närstående som har/har haft alkoholrelaterade problem?



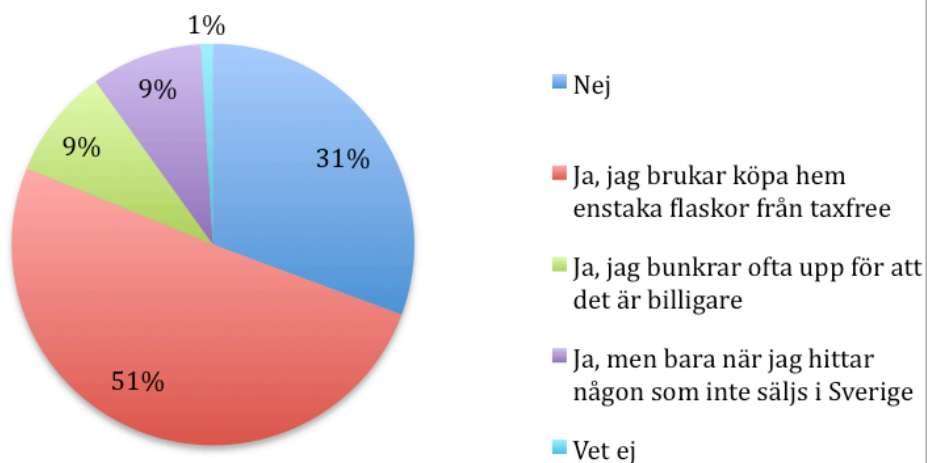
Har du någon gång känt att du borde minska på alkoholkonsumtionen?



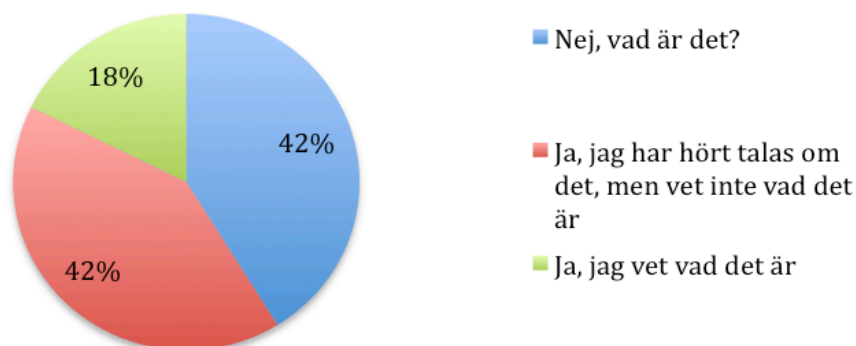
Hur ofta köper du alkohol på Systembolaget?



När du åker utomlands, passar du på att köpa hem alkohol?

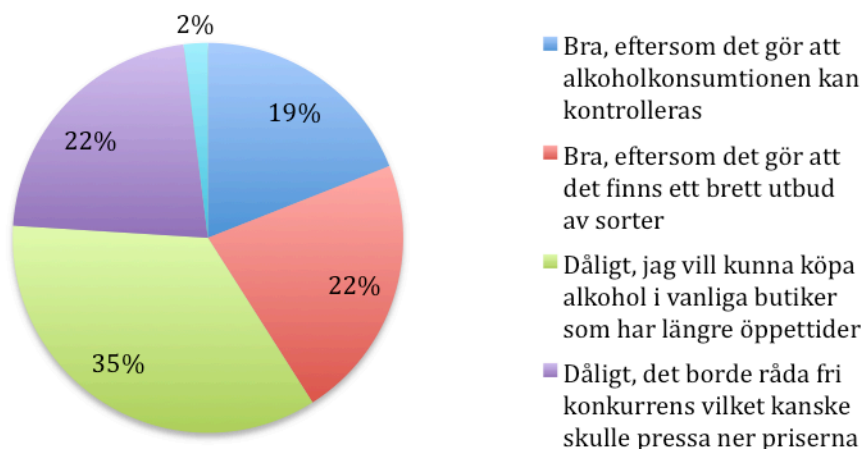


Har du hört talas om IQ- initiativet?

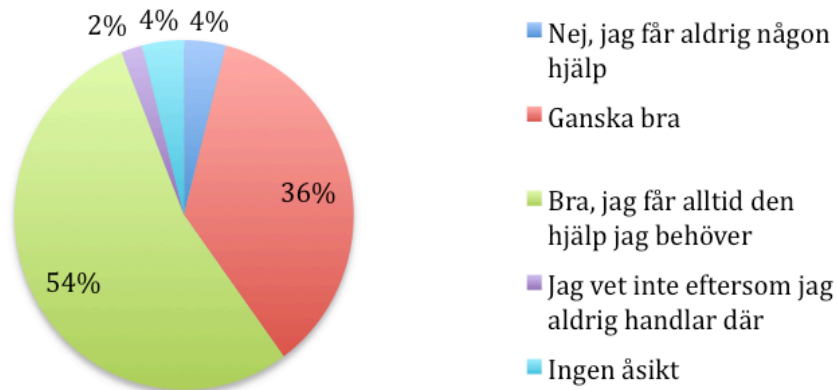


Ungefär hur mycket tror du att Systembolaget går med vinst varje år? Vet du vart vinsten går? Majoriteten av de svarande visste att vinsten går till staten men på frågan om hur mycket vinst Systembolaget går med varje år varierade svaren kraftigt med allt från 0 – 50 miljarder i vinst. De flesta trodde dock att vinsten inte var särskilt hög, att det låg på ca 100 000 kr/år.

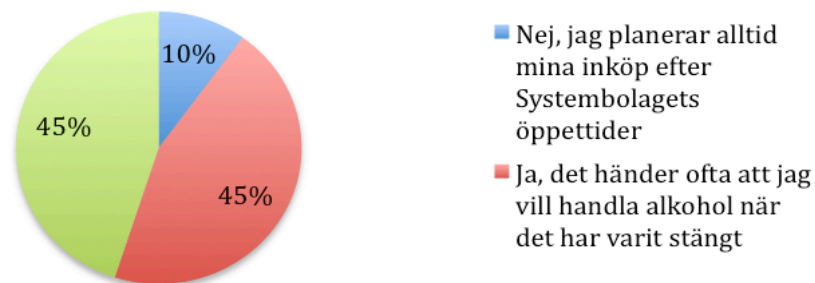
Vad tycker du om alkoholmonopolet?



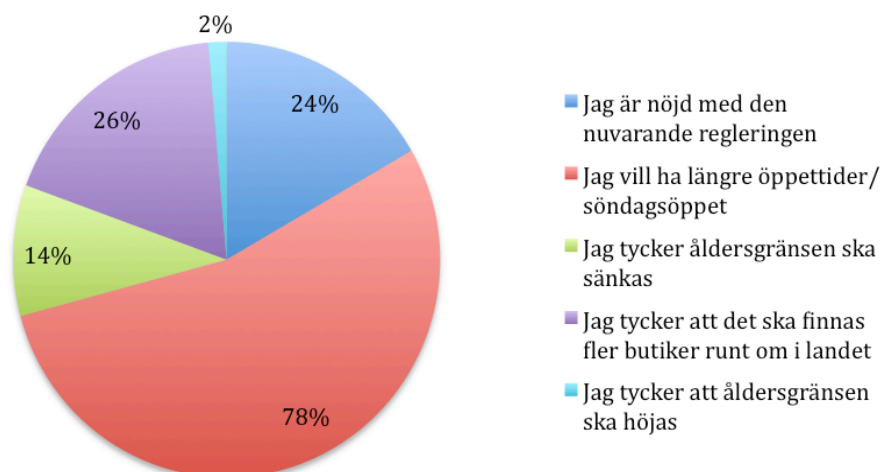
Känner du att Systembolaget erbjuder en bra butiksservice?



Händer det att du vill handla alkohol när Systembolaget är stängt?



Vad tycker du om Systembolagets nuvarande reglering? Såsom öppettider, åldersgräns, tillgänglighet.



5.11 Systembolagets konkurrenter

Eftersom konkurrenter är en intressent som behandlas i intressentmodellen är det viktigt att vi också tar med dem i empiriavsnittet. Dock har vi från intervjuer fått reda på att Systembolaget inte anser sig ha några konkurrenter då de bedriver en monopolverksamhet. Vi anser att en viss kartläggning av konkurrenssituationen ändå bör återges.

Den registrerade försäljningen av alkohol, det vill säga den alkohol som säljs på Systembolaget och restauranger, står i senaste undersökningen för ca 80 % av totala konsumtionen, Systembolagets marknadsandel är ca 64 %. Siffrorna varierar något från år till år men har under de senaste åren varit liknande. Detta visar att Systembolaget som monopolföretag egentligen bara innehar drygt hälften av den totala försäljningen av alkohol.⁸⁰

Internethandel. Det har skett en ökning av e-handel med alkohol de senaste åren. I nuläget finns det många internetsidor som erbjuder e-handel av alkohol med förmedling direkt till konsumenten. De senaste undersökningarna visar att en ökning har skett, men fortfarande är försäljningen relativt låg med 0,3 % av den totala konsumtionen. Ofta sker denna handel i strid mot lagstiftningen, framförallt vad gällande skatter, marknadsföring och förbudet av förmedling av alkohol (langning).⁸¹

Privatimportörer/Vinklubbar som köper in på från utlandet. För Systembolaget är frågan om hemleverans av alkohol aktuell. De som för fram ämnet från Systembolagets sida hävdar att det är fråga om en försöksverksamhet, icke sett ur en vinstsynpunkt. De som är emot det, de självständiga vinklubbsföretagen till exempel, menar att Systembolaget för en aggressiv marknadsföringsstrategi i syfte att öka sin omsättning och försöka konkurrera ut sina konkurrenter. Samtidigt som de håller sig inom monolets ramar. Det svenska monolet menar, vinintresserade människor,

⁸⁰ Systembolagets Ansvarsredovisning (2005-2010)

⁸¹ www.svd.se (2012-02-25)

begränsar tillgången på kvalitetsvin, eftersom det är olagligt att beställa vin via internet från utländska leverantörer för hemleverans från utlandet.⁸²

Smuggling. Varje år smugglas det in i genomsnitt 62 miljoner liter öl, 5 miljoner liter vin och 5 miljoner liter sprit olagligt in i Sverige. Värdet av denna alkohol uppgår till 2,75 miljarder kronor, räknat i Systembolagets priser och förlorad inkomst till staten i form av undandragna skatter uppgår till 2,2 miljarder kronor.⁸³

De som köper smugglad alkohol delas oftast in i två kategorier, "de prisdrivna" och "de tillgänglighetsdrivna". De prisdrivna söker efter att köpa alkohol till ett lägre pris än vad som erbjuds på Systembolaget. Den andra kategorin, de tillgänglighetsdrivna, har behov av att köpa alkohol på andra tider än de som Systembolagets öppettider erbjuder, oftast gäller detta alkoholister. Till de tillgänglighetsdriva hör också de minderåriga som vill ha tag i alkohol då det är förbjudna att handla på Systembolaget.⁸⁴ Statistiken från den beslagtagna alkoholen ihop med undersökningar visar att smuglingen ökar, totalt 2010 stod resandeförsel och illegalt införd alkohol för 18 % av totalkonsumtionen. Det är bara 0,3 % av den smugglade alkoholen som hittas av polisen, övriga 99,7% går polisen förbi.⁸⁵

⁸² Ibid

⁸³ www.sorad.su.se (2012-02-26)

⁸⁴ Ulf Spendrup, (2008)

⁸⁵ www.sorad.su.se (2012-02-26)

6. Analys

I detta kapitel kommer vi att koppla samman den teori som vi presenterade tillsammans med den information vi fick fram i vår empiri. För att göra det så överskådligt som möjligt har vi valt att analysera och diskutera varje intressent för sig, där vi tar upp just den intressentens påverkan och eventuell målkonflikt och hur de uppfattar Systembolagets sociala ansvar och om de har lyckats med uppdraget.

6.1 Intressentteorin

Vi kommer att se intressentteorin från moraltolkningens synvinkel, då vi anser att den hänger ihop med Systembolagets vision och uppdrag att värna om den enskilda individen och samhället i stort. Vi utgår ifrån denna tolkning men är medvetna om att en del ändringar och skillnader kommer att uppstå, då moraltolkningen utgår huvudsakligen från privatägda företag där det ej råder monopol. Till exempel så innebär moraltolkningen att intressenter kan ta hänsyn över sig själva genom att producenter kan bryta överrenskommelsen med företaget eller kunder slutar köpa deras produkter.⁸⁶ Systembolagets producenter och kunder har i detta fall inte möjlighet att göra detta då det råder en monopolverksamhet. Inom intressentkategorin "anställda" stämmer moraltolkningen in då dessa precis som inom övriga företag har makt att ta hänsyn över sig själva. Dessa kan till exempel gå ut i strejk eller byta arbetsplats om de är missnöjda med företagets etiska ställningstaganden.⁸⁷ Vi kommer att försöka påpeka i analysen mer om var skillnader finns och hur detta påverkar Systembolagets verksamhet.

Anledningen till att vi väljer att utgå från moraltolkningen är för att de två andra tolkningarna, varumärkestolkningen och innovation- och produktutvecklingstolkningen, skiljer sig så pass mycket från vårt valda företag. Varumärkestolkningen utgår som tidigare nämnt från att företaget är i en beroendesituation gentemot intressenterna och

⁸⁶ Egels, (2003)

⁸⁷ Ibid

måste vinna deras förtroende för att nå lönsamhet.⁸⁸ Den tolkningen skiljer sig helt från Systembolaget då det snarare är tvärtemot, att intressenterna har ett beroendeförhållande gentemot företaget. Därför väljer vi att inte utgå från varumärkestolkningen. Innovation- och produktutvecklingstolkningen stämmer till viss del in på Systembolaget, då främjandet av intressenternas intressen skulle leda till bidrag för att förbättra innovationsprocessen och lönsamheten. Däremot får vi den uppfattningen från våra intervjuer att Systembolaget inte arbetar på det här sättet eftersom verksamheten är så pass stor och att involvera intressenter på alla nivåer skulle vara allt för tidsödande, dessutom är inte målet för Systembolaget att öka lönsamheten. Eftersom vi undersöker Systembolaget som inte har något vinstintresse eller har några lönsamhetsmål kommer vi inte att använda oss av varumärkestolkningen eller innovation- och produktutvecklingstolkningen.

6.2 Systembolaget, VD och styrelse

Enligt Magdalena Gerger och Cecilia Schelin Seidegård tar Systembolaget hänsyn till alla sina intressenter, det ska vara lika för alla. Bland annat ska det vara samma möjligheter och förutsättningar för alla leverantörer oavsett storlek. Detta gör att Systembolagets ledning anser sig passa in inom moraltolkningens synvinkel av intressentteorin. Begreppet "lika för alla" var återkommande under intervjuerna. Dessutom så antyder Cecilia Schelin Seidegård vid intervjun att monolet gynnar leverantörerna och att det ökar möjligheterna för dem. Dock berättade Anita Steen att monolet gör det tuffare för de mindre leverantörerna eftersom de kan ha det svårare att leva upp till Systembolagets krav. Hennes erfarenhet av hur leverantörerna behandlas skiljer sig från den som Magdalena Gerger och Cecilia Schelin Seidegård antyder. Anita Steen berättar också om hur viktiga kunderna är för Systembolaget och slår fast att det är de viktigaste intressenterna eftersom monolet inte skulle få vara kvar utan stöd från denna intressentgrupp.

⁸⁸ Egels (2003)

Det råder oklarheter och det är svårt att dra slutsatser om hur intressenterna generellt och leverantörerna specifikt behandlas inom Systembolaget. Den slutsats man kan dra är däremot att teorin som moraltolkningen utgår ifrån att svaga intressenternas behov ska tillgodoses i första hand skiljer sig ifrån Systembolagets syn att se på sina intressenter. Moraltolkningens synsätt som säger att intressenterna skulle kunna bryta relationen med företaget vid missnöje eller för hårt ställda krav,⁸⁹ detta blir svårt i detta fall då Systembolaget har ensamrätt på försäljning av alkohol och andra alternativ ej är tillgängliga för kunder, producenter och leverantörer.

Om vi börjar med att titta på Systembolagets mål och målstyrning inom företaget och om det råder några målkonflikter mellan ledning och styrelse använder vi oss av Webers modell som vi beskrev i teoriavsnittet.

Weber- Mål. Webers modell om målhierarki går ut på att få en organisation att sträva gemensamt åt ett och samma håll. Detta tillstånd delas upp beroende på tidshorisont, konkretionsgrad och realism och kan beskriva en organisations syfte, vision, huvudmål och delmål.⁹⁰

Systembolagets vision och uppdrag som är deras huvudsakliga målsättning är ej väl specificerat; ”Systembolagets uppdrag är att sälja alkoholdrycker så att skador orsakade av alkoholkonsumtion i möjligaste mån undviks”.⁹¹ Som Cecilia Schelin Seidegård nämnde, så anger endast staten en ram med krav som de måste hålla sig inom och uppnås, men på vilket sätt och hur detta ska ske får Systembolaget själva bestämma och se över. Men de övergripande målen bryts sedan ner i mindre delmål som måste uppfyllas.

Våra intervjuer med både medarbetare på butiksnivå, ledning och styrelse har visat att alla nivåer i bolaget har en gemensam uppfattning om Systembolagets mål och hur

⁸⁹ R, E Freeman (1984)

⁹⁰ M. Weber (1971)

⁹¹ www.systembolaget.se (2012-04-03)

dessa ska uppnås. Styrelseordförande och VD:ns uppfattning om Systembolaget och dess mål var i många fall identiska, och till viss mån ordagrant likadana. Butikschefen var också väl medveten om vad som förväntades och krävdes av honom som butikschef för att uppnå kraven.

Detta visar att Systembolaget är väldigt måna om att förmedla sitt uppdrag och mål i alla leden, och de flesta inom Systembolaget verkar vara medvetna om vad som förväntas av dem. Som vi nämnde tidigare är Systembolagets mål vaga och svåra att mäta, dock går detta emot Webers modell som säger att mål ska vara specifika, mätbara och tidsbestämda. Eftersom de inte tittar till nyckeltal såsom vinst och istället ser på kundnöjdindex och alkoholkonsumtion är det svårt att veta om de har nått sina mål eller inte. Även om alkoholkonsumtionen går ner enligt Systembolagets statistik behöver inte det betyda att folk dricker mindre då det istället kan betyda att de köper från utlandet. Systembolagets mål är heller inte tidsbestämda och istället jobbar de mot ständig förbättring vilket också bidrar till att målet är svårsmått. Man skulle kunna påstå att systembolaget har lyckats med att ha mål som styrmedel trots att deras mål ej uppnår de generella målkraven enligt Weber, då de varken är specifika, mätbara eller tidsbestämda.⁹² De vaga och svårsmätbara målen gör att det är svårt att argumentera mot något som det inte finns specifika och tydliga resultat på. Resultaten går att vinkla så att de ser bra ut och gynnar Systembolaget och dess existens eller tvärtom, att argumentera mot eller för Systembolagets och monopolets existens blir då svårt.

Som beskrivit tidigare var ledning och styrelsens svar lika varandra och många citat fanns att hämta i liknande version från hemsidan. Egna åsikter om verksamheten saknas i samtliga intervjuer från ledningen, och vi tar del av begränsade tankar om innovation, nytänkande och förändringar. Ledningen har troligtvis inte särskilt stor frihet att uttala sig utifrån personliga åsikter över huvud taget eftersom verksamhetens trovärdighet skulle sjunka om ledningen till exempel skulle uttala sig negativt om den verksamhet de leder. En frihet att uttala sig olikt än vad andra i en ansvarsposition inom

⁹² M.Weber (1971)

Systembolaget gör är förenat med förvirring. Strategin inom företaget förstår vi från intervjuer är att vara tydliga med att förmedla ett gemensamt budskap. Det är viktigt att ledningen är eniga, börjar dessa tvivla, kan anställda börja tvivla vilket kan leda till ett försämrat stöd och lägre uppskattning av Systembolagets verksamhet.

Rombachs målstyrningsmodell. Vi återkopplar även Systembolaget med Rombachs målstyrningsmodell som menar att krav för målstyrning är att ha klara målsättningar, aktivt engagemang, resultat som mäts upp och även ett belöningssystem.⁹³

Om vi börjar med att titta på klara målsättningar, så har vi konstaterat att de trots vaga och ibland omätbara mål har klara målsättningar som är genomgående för hela organisationen. Engagemanget verkar också väldigt starkt enligt våra respondenter. Magdalena Gerger var väldigt ivrig och verkade genuint intresserad och insatt i Systembolagets uppdrag. Butikschefen var också väldigt insatt i att ständigt förbättras och öka nöjdhetsindex och var väl medveten om hur detta skulle uppnås. Även om resultaten kan vara svåra att följa upp, då Systembolaget inte tittar på samma nyckeltal som privata vinstmaximerande företag så är Systembolaget mycket måna om att följa upp resultaten genom enkäter, undersökningar och andra opinionsmätningar. Men Systembolagets belöningssystem är dock inte så utvecklat och det finns inte så stora incitament, förutom prestige. Butikschefen som vi pratade med nämnde även att de hade krav på sig att klara målsättningarna, levererades ej goda resultat riskerades man att bli av med tjänsten som butikschef.

Utifrån våra studier kan vi se att det är liknande situation som med Webers målmodell. Även fast det verkar vara klara målsättningar inom företaget kan det vara svårt för omvärlden att se dessa och mäta om Systembolaget faktiskt lever upp till sina mål, trots att engagemanget är högt.

⁹³ B. Rombach, (1991)

Socialt ansvar. Om vi utgår ifrån Systembolagets tredelade ansvar, så var både Magdalena Gerger och Cecilia Schelin Seidegård väldigt engagerade när de berättade om detta. Det tredelade ansvaret som Systembolaget utgår ifrån är kärnan i verksamheten och det är något som genomsyrar hela företaget. En annan viktig punkt var det utökade engagemanget i alkoholfrågan som både Magdalena Gerger och Cecilia Schelin Seidegård betonade är detta en viktig del av samhällsansvaret och står under ständigt utveckling. Bland annat framhävde de hur bra den alkoholfria försäljningen gick och betonade att IQ-initiativet är något som är väldigt lyckat och sprider information till folket med fokus på ungdomar.

Dock går det att diskutera tyngden av det tredelade ansvaret, enligt den utgör IQ-initiativet, alkoholfritt och forskning det utökade engagemanget i alkoholfrågan. Om man tittar på siffrorna utgör alkoholfritt 0.3 % av Systembolagets totala försäljning. Enligt vår enkätundersökning var det 18 % av respondenterna som kände till IQ-initiativet och visste vad det var. 20 miljoner läggs årligen på detta projekt vilket motsvarar cirka 0,08 % av de totala intäkterna som går till IQ-initiativets verksamhet.⁹⁴ Tredje delen består av analys och forskning, tittar man närmare på det så ägnar sig inte Systembolaget själva åt forskning, utan ger istället ekonomiskt stöd till alkoholforskning. Detta stöd får man ansöka om och år 2012 disponerades 3 miljoner kronor ut till forskning, vilket motsvarar 0,012 % av Systembolagets intäkt som går till alkoholforskning. Av 51 ansökningar beviljades 20 stycken.⁹⁵

Den yttersta cirkeln är det som består av Systembolagets CSR-arbete och innefattar mänskliga rättigheter, miljö, arbetsvillkor och korrruption.⁹⁶ Vi ska försöka applicera Systembolagets CSR-arbete med Carrolls CSR-pyramid. Vad vi kommit fram till under studiens gång är att i det här fallet är det viktigt att skilja på CSR och socialt ansvar. Det sociala ansvaret är en del av det uppdrag som Systembolaget har, och är ej frivilligt.

⁹⁴ Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

⁹⁵ www.systembolaget.se (2012-03-13)

⁹⁶ Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

CSR är något som har tillkommit på senare tid och kan beskrivas mer som frivillig verksamhet utöver det sociala ansvaret.

Eftersom Systembolaget är statligt ägt och ej vinstmaximerande kan man inte säga att vinstmotivet är det starkaste motivet. Däremot har de ett ekonomiskt ansvar som de varje år måste uppfylla, även om kraven är små relativt den totala omsättningen.⁹⁷ Systembolaget är väldigt noga med det juridiska ansvaret då de har en alkohollag de måste följa och är noga med uppföljningen av denna. Exempelvis är den strikta ålderskontrollen som Systembolaget har och som de aktivt jobbar med att förbättra. Ledningen anser sig även lägga stor vikt på det etiska ansvaret då de tar sitt uppdrag med stort allvar och har gjort en stor satsning med IQ-initiativet där de vill upplysa om alkoholens skadeverkningar. Systembolagets anställda får ej uppmuntra kunderna att köpa mer än vad de från början hade tänkt köpa. Detta är förväntningar som samhället har på Systembolaget men det är inget lagligt krav. På senare år har de även, enligt Magdalena Gerger, gjort stora satsningar på uppföljning av leverantörernas arbete så att detta sker enligt Systembolagets etiska krav.

Enligt vår marknadsundersökning var det många som trodde att Systembolaget skänkte en stor del av sin vinst till välgörande ändamål men all vinst går enligt Systembolagets ledning direkt tillbaka till staten där de blir en del av den totala statsbudgeten. Enligt Carrolls CSR-pyramid skulle Systembolagets bidrag till alkoholforskningen kunna vara en del av det filantropiska ansvaret, som är toppen av pyramiden, men som vi nämnde tidigare går endast en liten del av intäkterna till alkoholforskningen, och Systembolaget själva anser inte att bidragen är en del av deras CSR-arbete.

Sammanfattning av analysen på VD och styrelse. Systembolaget anser sig inte ha några målkonflikter inom företaget, uppdraget är klart och tydligt och alla arbetar åt samma håll. Ledningen anser att det inte råder några konflikter mellan intressenterna utan alla verkar vara nöjda med Systembolaget och monopolet. Dock går det att

⁹⁷ Intervju Magdalena Gerger (2012-03-09)

ifrågasätta om de har lyckats med sin målstyrning då Systembolagets mål inte uppfyller några av de krav som nämns i Webers eller Rombachs målstyrningsmodell. Detta gör att det blir svårt att mäta resultatet om de har nått sina mål, vilket i sin tur gör att det är lätt att vinkla resultaten i den riktning som gynnar Systembolaget och dess existens, som visar att monopolet uppfyller sin mening.

Systembolagets tredelade ansvar kan också diskuteras då vi ifrågasätter om den visar en rättvis och rimlig verklighetsbild. Cecilia Schelin Seidegård nämner att monopolet är bra för leverantörerna och att det gynnar dem, Anita Steen säger det motsatta. CSR har på senare tid integrerats med verksamheten och sträcker sig nu längre ut i leden. Dock uppfyller inte Systembolaget hela Carrolls CSR-pyramid då vi inte kan hitta någon verksamhet som tyder på att de tar sitt filantropiska ansvar.

6.3 Ägarna/staten

Målstyrning och målkonflikter. I denna fallstudie blir intressentgrupperna ägare och stat samma intressent då det är staten som äger Systembolaget.⁹⁸ Tittar man på ägarrelationerna så har staten makten över Systembolaget, men endast genom ramar i form av mål och uppdrag, sedan är det upp till Systembolagets ledning att se till att dessa faktiskt uppfylls på det sätt de själva väljer.⁹⁹ Man skulle också kunna säga att kunderna, eller svenska folket har indirekt makt då det råder en demokrati, skulle folket vara missnöjda med sättet Systembolagets styrs så har detta en stor inverkan i slutändan.

Det råder även en samarbetsrelation mellan staten och Systembolaget, där båda parter strävar efter ett gemensamt mål. Detta är något som både staten och Systembolaget påstår, men tittar man närmare kan man ifrågasätta detta påstående. Systembolaget bidrar med en stor summa pengar till statsbudgeten, trots den låga avkastningen, och

⁹⁸ www.regeringen.se (2012-02-05)

⁹⁹ www.systembolaget.se (2012-02-27)

skulle monopolet avskaffas så riskerar staten att bli av med denna inkomst. Från den empiriska bakgrunden framgår det att staten har ett dilemma som ligger i svårigheterna att balansera de negativa samhällseffekterna med försäljningen av alkohol med de positiva effekterna av ett alkoholmonopol som genererar pengar till statskassan. Det finns stora luckor i monopolet och det är idag lätt att få tag på alkohol från andra källor än Systembolaget. Det är oklart hur precisa siffror över alkohol köpta från utlandet, nätet och liknande är.

Statens mål gällande Systembolaget är vaga och svåra att mäta, vilket gör det svårt för politiker att ha allt för starka åsikter inom ämnet då det inte går att bevisa om resultaten av monopolet är negativt eller positivt. En sak som är tydlig är att vårt samhälle har genomgått stora förändringar den senaste tiden, men vår alkoholpolitik ser nästan likadan ut som för 10 år sedan då vi gick med i EU. Marknaden ser inte likadan ut och tillgängligheten av alkohol har ökat drastiskt.¹⁰⁰ Detta gör att meningen med monopolet sakta har urholkats genom åren, och man kan fråga sig om staten och Systembolagets mål verkligen går hand i hand. Det nuvarande systemet ifrågasätts av Anton Abele och han ställer frågan om det verkligen är det bästa för att minska alkoholskadorna, i så fall menar han att det skulle kunna effektiviseras. I och med ensamrätten på försäljningen av alkohol som Systembolaget har är det svårt att maximera effektiviteten för verksamheten, exempel på detta är butiker som kostar mer än vad de genererar vars pengar hade gjort mer nytta på annat håll.

Brunsson skriver i sin teori om *Hypocrisy*, att det inte går att vara konsekvent och ha kontroll samtidigt.¹⁰¹ Staten sätter upp höga krav och mål vilka är svåra att veta utifrån sett om de går att uppfylla eller ej, det man vet är att de låter bra. Som konsument låter det till exempel bra att målet med att monopolet finns är att sänka alkoholkonsumtionen, men sen är siffror och resultat sådana som inte kan säkerställas utan att titta på andra faktorer vilket gör det svårt att redovisa om målet blivit uppfyllt.

¹⁰⁰ www.primavi.se (2012-02-05)

¹⁰¹ N. Brunsson, (1993)

Alkoholfrågan och monopolet verkar vara en väldigt känslig fråga bland politiker och det är något ingen vågar ha allt för starka åsikter om då de är rädda att det ska vara en negativ effekt för populariteten av partiet. Det råder väldigt delade meningar om monopolet och för att vara så många så möjligt till lags verkar många politiker inte vilja ha en allt för bestämt åsikt i ämnet. När vi pratade med Anton Abele fick vi veta att det är många som är negativt inställda till monopolet men det är inget som det läggs stor vikt på vid val eller samhällsdebatter. Han säger att det både beror på att partier vill ha så många röster som möjligt men också för att det är en omöjlig diskussion, det finns inget rätt eller fel och det finns inga bevis som säger att den ena är bättre än den andra. Det är svårt att veta hur alkoholkonsumtionen skulle sett ut utan monopol eftersom Sverige har haft det långt tillbaka i historien.

Socialt ansvar och CSR. När det kommer till det sociala ansvaret och CSR är det i Systembolagets fall svårdefinierat. Anledningen till att Systembolaget existerar är att de ska ta sitt samhällsuppdrag där alkoholens skador ska minskas. Det sociala ansvaret är en del av Systembolagets ursprungliga strategi och bör vara en självklarhet. Systembolaget tar det ansvar som staten kräver rör sig inte så mycket utanför dessa ramar. Systembolaget menar att de inte har något ansvar för den alkohol som inte säljs av Systembolaget, eller för de individer som har fått tag på alkoholen på ett annat sätt än att köpa det från butiken. Men ingår inte hela samhället i Systembolagets uppdrag? Borde inte de minderårigas alkoholvanor också vara en del av Systembolagets sociala ansvar? Dessutom handlar CSR om att ta frivilligt ansvar. Systembolaget håller sig inom de ramar som staten kräver och levererar de resultat som de förväntas men ägnar sig inte åt det som händer utanför Systembolagets ramar när det kommer till socialt ansvar. Ledningen lägger ner mycket tid och fokus på sina egna siffror och sina egna resultat, vilket kanske gör att det missar de förändringar som ständigt pågår i samhället.

6.4 Leverantörerna

6.4.1 Carlsberg, Absolut Vodka och Amicus Winesales

Målkonflikter. För intressentgruppen leverantörer är Carlsberg och Absolut Vodka stora vinstdrivande företag med verksamhet och försäljning över hela världen.¹⁰² Ett samarbete mellan Systembolaget och Carlsberg innebär alltså en stor affär eftersom Systembolaget står för större delen av landets alkoholförsäljning. Jämfört med andra länder som Carlsberg gör affärer med måste Carlsberg här anpassa sig till svensk reglering och Systembolagets krav för att kunna sälja sin produkt på marknaden. Redan från början kan man registrera en del målkonflikter som måste uppstå vid ett samarbete, då intressenternas uppfattning skiljer sig från ägarnas och Systembolagets. En sådan är till exempel vad det gäller reklam, eftersom Carlsberg och Absolut Vodka är ett vinstdrivande företag säljer de sin produkt i vinstmaximerande syfte och gör därför reklam för sin produkt i olika sammanhang, som tv-reklam, events och liknande. Detta går emot Systembolagets mål, vid intervju med VD:n Magdalena Gerger kommenterar hon leverantörernas reklam som något de inte kan göra något åt och inte ligger under deras ansvar. Carlsberg och Absolut Vodka måste däremot hitta genvägar för att kunna göra sin reklam laglig i Sverige, eftersom alkoholreklam är förbjudet enligt svensk alkohollag. Däremot är det inte olagligt att göra reklam för själva varumärket vilket utnyttjas genom att till exempel märka produkten som "alkoholfri", vilket gör den accepterad ur reklamsynpunkt.¹⁰³

Fler krockar inom målstyrning som sker är att Carlsberg och Absolut Vodka ständigt måste anpassa sig till Systembolagets krav och regleringar då de innehar ett monopol på marknaden. Kraven är sådana som leveransmängd, strikta leveranstider och givna

¹⁰² www.carlsbergsverige.se (2012-04-03), www.absolut.com (2012-04-03)

¹⁰³ Intervjusvar Gabriel Treschow (2012-04-02)

prismarginaler. Carlsberg har som val att acceptera kraven och vara med och acceptera villkoren, eller inte acceptera de och därmed inte vara med i samarbetet.¹⁰⁴

I intervjun med Carlsberg antyds det att monopollet även är något som hämmar företaget i sitt sociala ansvarstagande då producerade produkter levereras till Tyskland. I samband med att alkoholen är dyrare i Sverige är det många svenska kunder som väljer att köpa produkterna i Tyskland för att sedan föra in de i Sverige igen, vilket ur miljösynpunkt inte är optimalt.

Intressentteorin och moralolkning. Eftersom Systembolaget är ett företag som bäst passar in på moralolkning av intressentmodellen applicerar vi denna ur leverantörernas syn på situationen. Vi har fått synvinklar från både starka, etablerade leverantörer som Carlsberg och Absolut Vodka men också från svagare, nyare leverantörer, vilket gör att vi kan ge en bild över hur situationen ser ut. Hanteringen av de starka företagen sker som moralolkningen antyder, att de behandlas moraliskt försvarbart, Carlsberg och Absolut Vodka kan här ta vara på sig själva. Dock skiljer sig teorin ifråga om leverantörernas alternativ till att var kund till Systembolaget. I detta fall kan inte leverantörer lämna Systembolaget och gå till en konkurrent ifall en konflikt uppstår, vilket innebär att leverantörerna, trots deras styrka är i en beroendesituation av Systembolaget. Detta säger emot intressentteorin och moralolkningens syn på intressenterna som menar att de starka intressenterna har makt och inte befinner sig i en beroendesituation.

Dessutom innebär de stora krav som Systembolaget ställer på sina leverantörer att de svagare intressenterna måste kämpa extra mycket för att överleva. I och med att leverantörerna, om de inte har råd eller möjlighet att producera en viss kvantitet, faller bort från urvalet, innebär det att vin som kan klassas som "speciellt" (endast produceras i visst antal exemplar) inte kan göra det eftersom det ändå måste produceras i den kvantiteten som krävs. Dessutom, om de nya leverantörerna kommer med och kan

¹⁰⁴ Ibid

leverera till rätt kvantitet är de fortfarande ansvariga för att försäljningen av produkten sker enligt Systembolagets krav, vilket innebär att om flaskor finns kvar och inte blir sålda, står leverantörerna själva för kostnaderna att transportera flaskorna tillbaka till sitt lager. De nämner att det är motsägelsefullt, men eftersom de inte har resurser att marknadsföra sig som ett annat, etablerat företag, skulle det vara en stor risk för en ny leverantör att komma in på Systembolaget. Allt detta gör att Amicus Winesales känner att det inte ens är värt att ta sig in på marknaden via Systembolaget för att det är för svårt.¹⁰⁵

Trots Systembolagets likabehandling finns det skäl att tro att en viss olikbehandling av mindre och större leverantörer sker. De mindre får inte lika stor chans till att komma in på marknaden med nya produkter jämfört med större företag som lanserar nya produkter. Om så är fallet, stämmer inte moraltolkningen in, då den säger att företaget måste prioritera att ta hänsyn till de svagaste aktörerna.¹⁰⁶ I intervjuer med både Systembolagets VD och styrelseordföranden hävdar dessa att så inte är fallet utan att här behandlas alla leverantörer lika, och att mindre företag dessutom gynnas av de förhållanden som det innebär att genomgå vid ett så kallat blindtest. Tvärtemot den nuvarande ledningen säger Anitra Steen att det stämmer att mindre leverantörer faktiskt har det tuffare, det är svårt som ny aktör att komma in på marknaden som leverantör till Systembolaget om man inte har de rätta förutsättningarna.

6.5 Kunderna

Intressentteorin. Inom Systembolaget anses kunderna som företagets viktigaste intressenter och att de verkligen måste värna om dessa. I intervju med Anitra Steen trycker hon på det viktiga i kundernas stöd och berättar att utan deras stöd kommer inte monopolverksamheten kunna fortsätta. Detta skiljer sig från intressentteorins syn, däremot är verksamheten moraliskt försvarbar då anledningen till att företaget finns till är just för att minska alkoholkonsumtionen i Sverige. I intervjuer med Systembolagets

¹⁰⁵ Intervjusvar Henrik Nilsson (2012-03-30)

¹⁰⁶ N. Egels (2003)

ledning kommenterar både VD och styrelseordföranden att kundernas åsikter är viktiga och att de satsar mycket på förbättrad service för att öka kundnöjdheten. Dessutom används intressentteorin som tidigare nämnt oftast för att förklara varför företag ska tänka etiskt och ta ett större socialt ansvar vilket Systembolaget lägger stor vikt vid, speciellt i frågor som gäller kunder.

Målkonflikter. Man märker att det är svårt att balansera verksamheten, Systembolaget står för minskad alkoholkonsumtion samtidigt som de till så stor del som möjligt vill tillgodose kundernas önskemål och krav. I vår marknadsundersökning visade det sig att majoriteten av de tillfrågade kunderna önskade lägre åldersgräns, längre öppettider och att det hänt dem flera gånger att de önskat besöka butikerna då de varit stängda.¹⁰⁷ Men i linje med Systembolagets vision och uppdrag innebär det att de här inte kan tillgodose kundernas önskemål eftersom det vore att göra tvärtemot deras önskan att nå sitt verksamhetsmål. Här uppstår en målkonflikt mellan Systembolaget och kunderna.

Systembolaget står fast vid att de arbetar i linje med sitt uppdrag, men genom att studera historiska händelser visar det sig att det sker en viss förändring till fördel för kundernas önskemål. Exempel på förändringar är några som vi tidigare redogjort för, bland annat då de sänkte tillåtna åldersgränsen för att köpa alkohol från Systembolaget till 20 år, när de förlängde öppettiderna och även den ökade tillgängligheten i form av fler utlämningsställen och butiker. Dessa förändringar stärker deras relation med intressenterna, men leder till en ökad konsumtion av alkohol och gör att Systembolaget i sin tur tvingas släppa på sina uppsatta mål. Eftersom Systembolaget som tidigare nämnt har en vag målsättning kan förändringar som dessa gå igenom utan att det måste påverka slutresultatet, målen kan trots förändringar anses vara uppnådda.

Samtidigt som Systembolaget gjort förändringar som gynnat kunderna vilket lett till ökad konsumtion, har Systembolaget samtidigt arbetat aktivt för att försöka förhindra ökad

¹⁰⁷ Marknadsundersökning (2012-03-05 – 2012-03-08)

konsumtion. Ett exempel på detta är lanseringen av IQ-initiativet i syfte att förbättra människors kunskap om alkoholens påverkan. Systembolaget har även sagt nej och stått emot andra krav som kunderna har önskemål om, till exempel att Systembolaget inte har försäljning av kylda drycker, att det inte råder någon merförsäljning i butiken och att de är väldigt noga med ålderskontrollerna. Alla dessa förändringar eller icke gjorda förändringar är bevis på hur svårt det är att balansera en organisation som Systembolaget på rätt sätt, i och med den produkt de säljer, de krav företaget har från staten och de önskemål de får från sina kunder.

Socialt ansvar. I detta avsnitt undersöker vi även hur väl Systembolaget tar sitt sociala ansvar gentemot sina kunder. I intervjuer och på deras hemsida framkommer det att det är främst Finansinspektionen som ansvarar för alkoholrelaterade frågor, men att det är Socialdepartementet som har hand om frågor angående alkoholrelaterade problem. I vår marknadsundersökning framkommer det att knappt 70 % ville minska sin alkoholkonsumtion eller hade ångest efter att de hade druckit, samtidigt visade det sig att många inte vet vart de ska vända sig vid alkoholproblem. Alternativ som Anonyma Alkoholister vänder sig människor till när det gäller extremfall och ett alternativ till detta men inte i lika allvarlig form verkar inte finnas, och om det finns vet inte människor vart de ska vända sig. Till exempel en sådan organisation som IQ-initiativet visade det sig att endast 18 % av de tillfrågade visste om vad det stod för. Dessutom visste knappt hälften om vad Systembolagets vision var, så länge de kunde köpa alkohol så spelade det ingen roll för kunderna.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Marknadsundersökning (2012-03-05 – 2012-03-08)

7. Slutsats

Nedan presenteras de slutsatser vi kommit fram till med hjälp av vår analys och den information vi fått in från empirin.

7.1 Slutdiskussion

Denna studies syfte är att med hjälp av informationsinsamling och bakgrundsfakta besvara vår frågeställning. De metodval vi har gjort har bidragit till att vi har kunnat få svar på uppsatsens frågeställning. Med hjälp av både primärdata och sekundärdata har vi fått en bred bild av hur ett statligt ägt företag är uppbyggt och hur dess intressentsituation ser ut. Först och främst är studiens syfte att undersöka hur målkonflikter mellan ett statligt ägt företag och dess intressenter hanteras. Hur balanseras målkonflikter samtidigt som företag är styrda av statens krav? Socialt ansvar är i en del fall kärnan i verksamheter, hur hanteras detta? Går det att tillfredsställa alla intressenters intressen och samtidigt klara de samhällsuppdrag som förväntas av företagen?

7.2 Målkonflikter mellan intressenterna och företaget

Intressentteori. Intressentteorin har delvis varit applicerbar i denna studie då företag i monopolsituation har gjort att det i vissa fall har lett till att ingen av tolkningarna har haft någon utgångspunkt som stämt överens med den rådande situationen. Ett exempel på detta är att ledningen för statligt ägda företag oftast är noggranna med att påpeka att det ska vara lika behandling för alla oavsett storlek eller position. Moraltolkningen skiljer på svaga och starka leverantörer och dess makt att kunna påverka, även om företag i monopolsituation är mycket noga med att visa att de är måna om deras likabehandling av leverantörer så ser det i verkligheten annorlunda ut.

Leverantörer. Definitionen av en intressent nämns i teorikapitlet som “De som har ett intresse eller påverkas på något sätt av företaget som är i centrum kallas intressenter”¹⁰⁹, vilket gör att även personer eller företag som vill ta sig in på en monopolmarknad bör anses som intressenter. Men de mindre företagen med mindre resurser har stora hinder att ta sig in på marknaden och i vissa fall är det en omöjlighet. Bland annat ställs det krav från företag med monopol att deras leverantörer bör kunna leverera produkter till en viss kvantitet vilket många leverantörer inte har resurser till att göra. Riskerna är därmed stora då till exempel företaget i vår studie inte tar något ansvar för ifall produkten inte skulle sälja, vilket innebär att leverantören själv får stå för kostnaderna att dra tillbaka produkten. De små leverantörerna med mindre resurser har samma behandling och utgångspunkter som de större och mer etablerade varumärkena. Hade det varit en öppen marknad med fri konkurrens skulle även småföretag ha chansen att sälja in sina produkter till mindre butiker eller genom andra försäljningskanaler i en kvantitet som passar dem. Intressentmodellen tar inte hänsyn till olikheter mellan olika leverantörer som har olika maktpositioner eller utgångspunkter. Intressentmodellen tar heller inte upp företagets relation med eventuella framtida intressenter, aktörer som vill ta sig in på marknaden och starta en verksamhet.¹¹⁰ För ett företag med monopol är det extra viktigt att inte diskriminera eller försvåra för företag att ta sig in på marknaden, då det är den enda marknaden, men enligt vår studie så hindrar/försvårar monopolet nya aktörer att ta sig in på marknaden.

Kunder. Från vår studie drar vi slutsatsen att kunder i detta sammanhang är en grupp som innehar en stor makt men själva inte är medvetna om detta. Ofta är marknadssituationer såsom monopol något som sträcker sig långt tillbaka i historien och i detta fall är det svårt att föreställa sig ett samhälle där det råder en fri marknad. Det är tydligt att det råder konflikter mellan stat, företag och kunder då en stor del av kundkretsen anser att tillgängligheten är begränsad. Det råder ofta många regleringar inom företag med ett samhällsuppdrag som är statligt ägda, men dessa är i många fall

¹⁰⁹ R, E. Freeman, (1984)

¹¹⁰ Ibid

väldigt svåra att ändra på då det skulle anses som ett steg i fel riktning för det samhällsuppdrag de har.

Historiskt sett visar vår uppsats på att regleringar och krav ändå ändras allt eftersom då krav ställs från kunder. Att leva upp till kundernas krav är något som anses viktigt, man skulle kunna se det som en spiral, eftersom folkets missnöje indirekt leder till missnöje för staten, som i en demokrati ska representera folkets åsikter och krav. Därför är det svårt att avgöra vilken part det är som har makten i denna fråga, då alla parter är länkade till varandra. Men i slutändan, har vi genom de genomförda intervjuerna, fått uppfattningen om att det är folket som har den yttersta makten, då ett växande missnöje hos befolkningen skulle resultera i att beslutsfattarna skulle bli tvungna att agera och ändra på reglerna.

7.3 Målkonflikter inom ett statligt ägt företag

Även om det råder en del målkonflikter mellan ett statligt ägt företag och dess intressenter, så verkar det som utifrån de intervjuer med anställda inom vi genomfört, fungera som en enhet som strävar åt samma mål. Även om det är vaga och ibland svårtolkade mål så har ledning och anställda en gemensam syn på hur företaget ska skötas och vad som förväntas av alla. Denna enhetlighet kan däremot leda till att plats för innovation och egentänkande är väldigt liten och möjligheter att framföra förändringar är små. De anställda anser att de jobbar inom ett idealiskt företag och har en vision om att de driver ett felfritt företag vars syfte endast är till godo. Vi ifrågasätter här vilken grad av frihet beslutsfattarna egentligen har att uttala sig utanför de uppsatta ramarna. En organisation som utåt sett inte arbetar enhetligt mot samma mål eller innehar samma åsikter och uttalar sig om detta förlorar sin trovärdighet mot kunder och leverantörer.

7.4 CSR och socialt ansvar

I denna fallstudie framkommer det att socialt ansvar är väldigt viktigt för företag som har ett samhällsuppdrag, däremot sträcker sig ansvaret många gånger inte längre än till gränsen för deras egna uppsatta krav på ansvar. Detta gör att gränserna är väldigt snäva och smala. Ett exempel på detta är att Systembolaget inte ansvarar för minderåriga som råkar illa ut i samband med alkohol, inte heller för den enskilde individen med alkoholproblem. Anledningen till att de inte gör det hävdar ledningen, är att alkoholen i dessa fall inte kommer ifrån Systembolaget. Deras strikta ålderskontroller och krav på att inte påverkade personer kan köpa från deras butiker menar de är tillräckligt "bevis" på att de klarar sitt samhällsuppdrag.

Men någonstans kommer produkterna ifrån vare sig det är alkohol eller andra produkter med hälsorisker. Dessa företag måste se förbi ramarna och se till helheten, hela samhället, för att kunna påstå att de tar ett socialt ansvar. Företag med ett samhällsuppdrag tenderar att vara snäva i sin syn med att vilja leva upp till de krav och mål som de har från omgivningen. De fokuserar på sin vision, sitt mål, sitt uppdrag och sitt krav från staten, och därmed går helhetsvisionen förbi, att faktiskt kunna gynna hela samhället.

I många fall gör statliga företag mer vinst än vad statens årliga vinstkrav kräver, och istället för att ge all den "överflödiga" vinsten tillbaka till staten skulle ett alternativ vara att bidra med forskning eller hjälp till organisationer inom den branschen. Detta skulle kunna vara insatser till folk med alkoholproblem eller andra beroenden. På detta sätt skulle det bli tydligare att företag med ett samhällsuppdrag tar ansvar för omgivningen och månar om samhället.

Ett sätt för företag att integrera CSR i sin verksamhet är att vara delaktiga i leverantörers verksamhet och därmed kontrollera att även de jobbar aktivt med CSR. Exempel på detta är då företag går igenom leverantörernas produktion och leveranssätt för att undvika att det förekommer barnarbete, dåliga förhållanden för de anställda och

att miljökrav uppnås. Detta är självklart positivt men skulle det inte vara bättre om istället leverantörerna tar ansvar för sin egen produktion, de har förhoppningsvis egna krav inom sin verksamhet att leva upp till. Företaget kan då istället satsa mer på att fullborda och optimera arbetet med sitt samhällsuppdrag och få detta att verkligen fungera, för alla parter i samhället, inte bara de som direkt berör företaget utan även indirekt.

Diskussionen om Carrolls CSR-pyramid, att Systembolaget uppfyller endast de tre understa stegen, är något som kan appliceras på alla företag med ett samhällsuppdrag. Det är svårt att definiera det filantropiska ansvaret och inte blanda ihop det med det etiska ansvaret. Samhällets förväntningar ingår inte i den etiska delen i pyramiden utan det är snarare en del i företagets målsättning och uppdrag som de har från staten.

8. Framtidsutsikter för Systembolaget

Nedan följer en slutdiskussion angående Systembolaget och dess monopolsituation. Vi bidrar med egna åsikter och synpunkter om eventuella framtida åtgärder.

Vid intervjuer med ledningen berättar Magdalena Gerger att den senaste undersökningen som finns redovisad i Systembolagets senaste ansvarsredovisning visade att alkoholkonsumtionen totalt sett minskade under 2010.¹¹¹ Detta stämmer inte överens med den statistik vi tagit del av från folkhälsoinstitutet vilket visar att den totala konsumtionen ökat under de senaste åren.¹¹² Detta är ett exempel på de antaganden som gjordes i analysen där vi diskuterade svårigheten att veta hur verkligheten ser ut. Målstyrning och resultat är därför svåra att följa upp då dessa ej stämmer överens med varandra, beroende på vilken statistisk undersökning man tittar på.

I Sverige har alkoholmarknaden alltid varit reglerad vilket gör att det är väldigt svårt att veta hur konsumtionen skulle sett ut utan ett monopol. Dessutom är den reglerade marknaden väldigt traditionstyngd, vilket vi genom intervjuer slår fast är till en nackdel då politiker drar sig för att ha någon åsikt om monopolet. Utifrån de intervjuer vi har gjort med intressenter kring Systembolaget får vi uppfattningen att många har åsikter, både positiva och negativa om Systembolaget och deras verksamhet. Jämfört med andra länder är det svårt att dra slutsatser om vår konsumtion med hjälp av monopolverksamheten är lägre eller inte.

Om det ska finnas någon mening med monopolet som det ser ut idag är det för att maximalt gynna samhället och folkhälsan. Men som systemet fungerar just nu, och har gjort i många år, är det inte optimalt för samhället. Samhället har de senaste åren utvecklats, landsgränser är idag utsuddade och internet är en del av vår vardag. Systembolaget måste också anpassa sig efter utvecklingen och hur samhället ser ut

¹¹¹ Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

¹¹² www.fhi.se (2012-02-26)

idag. Det är i nuläget lätt att få tag på alkohol på annat sätt, vilket gör att meningen med monopolet försvagas.

Så länge Systembolagets verksamhet leder till positiva effekter är det ett bra system, men det finns utrymme för en effektivisering som skulle gynna dagens samhälle och organisationen. En anpassning till ett mer modernt och uppdaterat Systembolag som arbetar parallellt med samhällets utveckling är något som vi, efter vår studie, kommit fram till krävs.

9. Referenser

9.1 Litteratur

Andersson, Arne & Ohlsson, Olle. (1995) *Mikroekonomi*, Göteborg: Akademiförlaget,

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonomi,

Brunsson, N. (1995) *Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control*. Stockholm: Elsevier Ltd,

Bryman, A & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi,

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Crane, Andrew & Matten, Dirk. (2007) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford, 2nd edition,

Daft, R. L. (2008) *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College Publishing,

Davis, K, Blomstrom, R. (1995) *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill Book Co,

Eriksson & Wiedersheim-Paul. (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman,

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur,

Hussey, J., & Hussey, R. (1997) *Business Research*. Wiltshire: Antony Rowe Ltd Chippen- ham,

Jacobsen, Dag-Ingvar. (2002) *Vad hur och varför - om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur,

Lantz, Annika. (1995) *Intervjumetodik*, Lund: Studentlitteratur,

Löhman, Ola & Steinholtz, Daniel. (2004) *Det Ansvarsfulla företaget: Corporate Social responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag,

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, 2. uppl, Lund: Studentlitteratur,

Podnar, Klement. (2008) *Communicating Corporate Social Responsibility*, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No.2

Rehman, Eric & Stymne, Bengt. (1971) *Företagsledning i en föränderlig värld*, Stockholm: Aldus/Bonniers

Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur,

Svensson, Arne. (1997) *Målstyrning i praktiken*. Stockholm: Liber

Thuren, Torsten. (1996) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber,

Thuren, T & Strachal, George. (2011) *Att bedöma information utifrån källkritiska principer*. Malmö, Gleerup

Weber, M. (1971) *Makt og byråkrati*. Gyldendal,

Öhman, Christer. (2009) *Källor och källkritik*. Natur och Kultur,

9.2 Artiklar

Andersson, Kenneth. (2006-04-27) *Måluppfyllelseanalys* publikationsnr: 2006:7, hämtad från Ekonomistyrningsverket (2012-03-29)

Bergman, Lars. (2008) *Tendenskriteriet*, Lunds Universitet

Carroll, Archie B. (1991) *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, University of Georgia

Egels, N. (2003) *Intressentmodellen – En värld full av missförstånd och tolkningar*, Ethos, issue 3.

Holm, Jerker. (2004) *En ekonomisk analys av detaljhandelsmonopolet på marknaden för alkoholdrycker*, Rapport på uppdrag av Konkurrensverket, Nationalekonomiska institutionen, Lunds universitet.

Lundström, Sixten & Särndal, Carl-Erik. (2001) *Estimation in the presence of Nonresponse and Frame Imperfections*, Statistiska Centralbyrån, ISBN 91-618-1107-6

9.3 Institutionella källor

Alkohollagen, (2010), SFS 2010:1622

Svensk författningssamling 2011:78

Sveriges Riksdag, Motion 2011/12:So513, "Systembolagets sociala ansvar", 2011-09-28

9.4 Digitala referenser

Absolut Vodka; absolut.com, *The Story*, hämtad från:

<http://www.absolut.com/se/about/story> (2012-04-03)

Bagge, Peter. *Hur den svenska muren revs*, hämtad från:

<http://svt.se/2.10733/1.173873/hur-den-svenska-spritmuren-revs-040310>

(2012-02-02)

Bernitz, Ulf (2011-12-11) *Näthandeln kan fälla monopolet*, hämtad från:

http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/nathandeln-kan-falla-monopolet_6679756.svd

(2012-02-26)

Carlsberg; *Carlsberg Sveriges historia*, hämtad från

<http://www.carlsbergsverige.se/Foretaget/Historia/Sidor/Carlsberg%20Sveriges%20historia.aspx> (2012-04-03)

Gerger, Magdalena, Svenska Dagbladet, (2011-12-13) *Grundlöst och osakligt från vinimportörer*, hämtad från:

http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/grundlost-och-osakligt-fran-vinimportor_6704981.svd

(2012-02-25)

Haglund, Ola, Prima Vi, *Alkoholens historia*, hämtad från:

<http://www.primavi.se/drycker/artikel.cfm?newsID=1511&Alkoholens%20historia>

(2012-02-05)

Hjærtström, Jimmie, (2012-03-12), *Systembolagets råd för alkoholforskning (SRA)*, hämtad från: <http://www.can.se/SRA> (2012-03-20)

IQ-initiativet; IQ.se, *Vad gör IQ?*, hämtad från:

<http://www.iq.se/content/om-iq/vad-gor-iq.aspx> (2012-03-05)

Medberg, Gustav, Aktiespararna, *Framtid eller fluga?*, hämtad från

<http://www.aktiespararna.se/ungaaktiesparare/Nyheter-och-artiklar/CSR---Framtid-eller-fluga/>

(2012-02-17)

Ramstedt, M, SoRAD - Centrum för social vetenskaplig alkohol och drogforskning,

Den totala alkoholkonsumtionen i Sverige under 2012, hämtad från:

http://www.sorad.su.se/polopoly_fs/1.66992.1324301304!/menu/standard/file/Preliminara_siffror_for_2010.pdf (2012-02-26)

Regeringskansliet

Företag med statligt ägande (2004-04-15), Finansdepartementet, hämtad från:

<http://www.regeringen.se/sb/d/2819> (2012-02-05)

Global Compacts tio principer, hämtad från:

<http://www.regeringen.se/sb/d/10894/a/109941> (2012-03-02)

Alkohol, narkotika, dopning och tobak i Sverige (2011-09-20), Socialdepartementet, hämtad

från: <http://www.regeringen.se/sb/d/14853> (2012-03-02)

Norström, Thor & Skog, Ole-Jørgen, (Mars 2001), *Effekter av lördagsöppna Systembolagsbutiker. Uppföljning av de första tio månaderna*, hämtad från: <http://www.regeringen.se/content/1/c4/14/49/30171b68.pdf> (2012-02-26)

Spendrup, Ulf, (2008) *Smuggling av alkohol till Sverige 2002-2007*, hämtad från: <http://www.spendrups.se/upload/Dokument/Press%20&%20Nyheter/Smuggling%20av%20alkohol%20till%20Sverige%202002-2007.pdf> (2012-02-26)

Statens folkhälsainstitut

Statens folkhälsainstitut, statistik, hämtad från:

<http://app.fhi.se/PXwebFHI/database/folkhalsodata/databasetree.asp> (2012-02-26),
(2012-02-27)

Alkoholmonopol och folkhälsa, hämtad från:

http://www.fhi.se/PageFiles/3988/R200819_Monopol_o_halsa.pdf

Studentlitteratur, *Källor och källkritik*, hämtad från:

<https://www.studentlitteratur.se/#sida/classic/1194> (2012-04-20)

Systembolaget: Systembolaget.se

När brännvinet kom till Sverige, hämtad från:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Systembolagets-historia/historien-om-systembolaget2/> (2012-02-05), (2012-01-20)

Alkoholens historia i Sverige, hämtad från:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Systembolagets-historia/alkoholens-historia/> (2012-03-05)

Systembolagets alkoholpolitiska roll, hämtad från:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Vart-samhallsansvar/Uppdrag/Systembolagets-alkoholpolitiska-roll/> (2012-03-25)

Systembolaget, Vision och affärsidé, hämtad från:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Vart-samhallsansvar/Uppdrag/Vision-och-affarside/> (2012-01-21) (2012-04-03)

CSR och Systembolaget, hämtad från:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Vart-samhallsansvar/Hallbarhet/CSR-och-Systembolaget/> (2012-03-05)

Systembolagets försäljningsstatistik, hämtad från:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Forsaljningsstatistik/> (2012-03-26)

Systembolagets alkoholforskning, hämtad från:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Vart-samhallsansvar/Samarbeten/Systembolagets-rad-for-alkoholforskning/> (2012-03-13)

9.5 Årsredovisningar

Systembolagets Ansvarsredovisning (2010)

Systembolagets Ansvarsredovisning (2009)

Systembolagets Ansvarsredovisning (2008)

Systembolagets Ansvarsredovisning (2007)

Systembolagets Ansvarsredovisning (2006)

Systembolagets Ansvarsredovisning (2005)

9.6 Intervjuer

Abele, Anton, Personlig intervju (2012-03-27)

Bergström, Linnea, Personlig intervju (2012-04-03)

Butikschef, Systembolaget, Personlig intervju (2012-03-22)

Gerger, Magdalena, Telefonintervju (2012-03-09)

Nilsson, Henrik, Telefonintervju (2012-03-30)

Schelin Seidegård, Cecilia, Telefonintervju (2012-03-13)

Steen, Anitra, Telefonintervju (2012-03-26)

Treschow, Gabriel, Personlig Intervju (2012-04-02)

10. Bilagor

Här bifogar vi underlaget till materialet vi har använt oss av vid insamling av data vid intervjuer och enkätundersökningen. Detta för att tydliggöra och stärka vår empiriska fakta. Vi har använt oss av en och samma mall till alla våra intervjuer men vi har dock vinklat frågorna så att de passar den enskilda respondenten. Vi har fokuserat på olika "teman" beroende på vem vi intervjuar. Vi har delat upp intervjumallarna utifrån vilka intressenter vi har intervjuat. Nedan har vi presenterat våra mallar och vilka frågor vi har fokuserat på.

10.1 Intervjumall för ledning och styrelse

Inom "ledning och styrelse" ingår intervjuerna med Magdalena Gerger, Cecilia Schelin Seidegård och Anitra Steen. Dessa intervjuer ägde rum via telefon den 9 Mars, 13 Mars samt 26 Mars 2012.

Tema: Målkonflikter mellan intressenter

- Hur företagsledningen balanserar intressena från olika intressenter.
- Läger Systembolaget olika vikt vid olika intressenters krav?
- Hur hanterar ni alla olika åsikter och krav från alla olika intressenter?
- Har ni någon frihet att bestämma själva eller är det staten som har hand om allt beslutsfattande?

Tema: Kunder

- Hur hanterar ni krocken mellan kundernas krav på er, och statens krav? Vems åsikter är det viktigaste att man tar hänsyn till?
- Hur behandlar ni kritik som ni får från kunder?

Tema: Konkurrenter

- Hur anser ni att er konkurrenssituation ser ut? Ser ni konkurrenterna som ett hot mot ert uppdrag?
- Vi trodde att Systembolaget stod för nästan all alkoholkonsumtion i Sverige, men vi läste att systembolaget står för cirka 60 % av markanden, större delen är restaurangen men sen är det en relativt stor del som kommer från utlandet. Vad anser ni om detta? Är detta något diskuterar. Hur skulle man kunna minska denna andel?

Tema: Vinst

- Systembolaget ska drivas utan vinstintresse, enligt vår undersökning så tror många att systembolaget gör 0 kr i vinst, just därför att det pratas mycket om "inget vinstintresse". Men systembolaget går med vinst varje år och är en stor kassako för staten. Och staten kräver 200 miljoner varje år, varför kallas det då "inget vinstintresse"?
- Senaste årsredovisningen från 2010 visar att Systembolaget gick med ca 300 miljoner kr i vinst, vad händer med dessa pengar? (minus 200 miljoner till staten och cirka 20 miljoner till IQ perspektivet)
- Vad har ni för marginaler på produkterna ni säljer? Är det stor skillnad på marginalerna för exempelvis vin/öl/sprit? Hur mycket tar ni och hur mycket får leverantörerna? (exempel om en flaska vin kostar 100 kr, vad tjänar ni på den? vad tjänar vinleverantören?)

Tema: Ledning och beslutsfattande

- Hur mycket frihet har ni att själva bestämma över vissa beslut, eller går alla frågor genom staten?
- Hur fungerar det med ledning och styrelse, vad har styrelsen för ansvar och uppgifter?
- Ledningen brukar vara ytterst ansvarig för beslut som tas. Hur mycket är staten med och påverkar?

- Hur skiljer sig systembolagets styrelseuppgifter från andra styrelser, där det ej är statligt ägande?

Tema: Leverantörer

- Hur fungerar det med alla leverantörer, hur väljer ni ut vilka som ska få ha sina produkter på systembolaget? Finns det några krav? Eller är det efter kundernas efterfrågan?
- Är det svårt som ny leverantör att få sina produkter på systembolaget? Hindrar monopolet många nya eventuella leverantörer att ta sig in på marknaden?
- Tar ni någon hänsyn till att era leverantörer gör reklam för sina produkter, tex Carlsberg som har mycket tv-reklam, att de går emot era principer att man ej ska marknadsföra alkohol.
- Leverantörernas krav, vad har dessa för krav?
- Får ni mycket kritik från (nya) leverantörernas sida?
- Vilka intressenters åsikter väger tyngst och vilka tar ni inte lika mycket hänsyn till?

Tema: Ansvarsfrågor:

- Hur integrerar ni ansvarsfrågor i er strategi, den dagliga verksamhet och beslutsfattande?
- Hur sker avvägningen mellan de ekonomiska målsättningarna - gentemot viljan att begränsa skadeverkningarna ut?
- Har ni någon verksamhet som jobbar med alkoholrelaterade frågor? Hjälper ni folk med alkoholproblem?
- Vem/ eller vad tycker du har det yttersta ansvaret när det gäller alkoholberoende/missbruk? (socialdepartementet, folkhälsoinstitutet, finansdepartementet och inom svenska spel, lotteriinspektionen).
- Vem är ansvarig för Systembolagets verksamhet inom staten? Vilket departement?
- Vi har tittat lite på er hemsida, bland annat har ni illustrerat ert uppdrag i form av en tredelad cirkel som ni kallar "ett tredelat samhällsansvar" som består av

alkoholfritt, analys och forskning och IQ initiativet. Är det rimligt att lägga så stor vikt på alkoholfritt då detta endast står för 0.3 % av er försäljning? Är det ni som bestämmer detta, eller går ni endast på direktiv från regeringen?

- Ni nämner också mycket om CSR i er nya årsredovisning, det verkar vara något som är nytt från år 2010, vad anser ni är skillnaden på socialt ansvar och CSR? Hur skiljer sig ert uppdrag från tidigare år?
- CSR frågorna - vem har tagit beslut om CSR?
- Anser ni att ni har sysslat med förut?
- Vem anser ni ha ansvaret för folkhälsan när det gäller alkoholfrågor? (Systembolaget, staten? I så fall vilket departement, och vem bör betala för konsekvenserna? Såsom rehabilitering och andra skadestnader)

10.2 Intervjumall för leverantörerna

Vi har intervjuat Carlberg och Absolut Vodka och nedan presenteras deras frågor.

Tema: Monopol

- Hur mycket påverkar det svenska monopolet Absolut Vodka? Om man jämför med försäljningen i andra länder? gynnar monopolet er, försvårar det för er eller har det ingen betydelse?
- Vad är det i så fall som försvårar/gynnar för er?
- När ni vill ta in en ny produkt på Systembolaget, hur fungerar det då? ansöker ni om att få in er produkt på Systembolaget eller finns det något avtal för början?
- Har Absolut Vodka mycket att säga till om i form av krav, eller är det ni som får anpassa er helt efter Systembolagets krav och regler?
- Vet du om det är någon skillnad för stora etablerade varumärken såsom Absolut Vodka, jämfört med mindre leverantörer att ställa krav på Systembolaget?

- Hur fungerar det med prissättning på era produkter? Ser de likadana ut över hela världen eller skiljer det sig från land till land? Gör monopolet i Sverige att ni måste reglera priset?
- Ungefär var ligger era marginaler på? Hur mycket går ni i vinst per såld flaska och hur mycket får systembolaget? Var ligger er vinstmarginal på?
- Vad är det största hindrena på marknaden för en alkoholleverantör? Jag antar att det finns många regler som måste följas och ta hänsyn till, såsom att man ej får marknadsföra sig på samma sätt som andra produkter. Hur upplever ni detta?
- Absolut Vodka lägger ner mycket pengar på marknadsföring/reklam, detta gör att Systembolaget i sig tjänar på er reklam eftersom ni är leverantörer till dem. Hur känner ni för det?

10.3 Intervjumall för privat vinimportör

Nedan presenteras de frågor som vi ställde till Henrik Nilsson, privat vinimportör.

- Vad är era erfarenheter av Systembolaget och monopolet? Har monopolet varit ett hinder för er då ni har försökt få in er produkt på svenska marknaden, eller har det gynnat er? Vad har i så fall varit de största hindrena/positiva aspekterna?
- Hur har ni gått till väga när ni har försökt få in ert vin på marknaden? Har ni varit i kontakt med systembolaget? Vad har ni fått för bemötande och information av dem?
- Vad finns det för alternativ för nya leverantörer som vill komma in på marknaden som ni känner till?
- Vad är de största kostnaderna för att få in en ny produkt på marknaden? Om man inte går via Systembolaget hur kan man då få in sin produkt på marknaden?

10.4 Intervjumall för Anton Abele

Tema: Ansvar

- Vad har Socialdepartementet för roll när det gäller Systembolaget? Hur fungerar ert samarbete med Systembolaget?
- Vem/Vad tar beslut i avgörande frågor?
- Vem har det övergripande ansvaret för alkoholrelaterade problem, såsom missbruk, alkoholism? Är det staten/ systembolaget/ eller individen själv?
- Vilken påverkan/inverkan har ni på systembolaget? Är det ni som tar alla beslut eller har systembolaget också någon frihet att fatta egna beslut?

Vinst

- Systembolaget ska drivas utan vinstintresse, enligt vår undersökning så tror många att systembolaget gör 0 kr i vinst, just därför att det pratas mycket om "inget vinstintresse". Men systembolaget går med vinst varje år och är en stor kassako för staten. Och staten kräver en viss procentsats varje år, varför heter det då "inget vinstintresse"?

Socialt ansvar

- Hur integrerar ni ansvarfrågor i er strategi, den dagliga verksamhet och beslutsfattande?
- Hur sker avvägningen mellan de ekonomiska målsättningarna - gentemot viljan att begränsa skadeverkningarna ut?
- Har ni någon verksamhet som jobbar med alkoholrelaterade frågor? Hjälper ni folk med alkoholproblem?
- Vem/ eller vad tycker du har det yttersta ansvaret när det gäller alkoholberoende/missbruk?
- Vem är ansvarig för Systembolagets verksamhet inom staten? Vilket departement?

10.5 Enkätundersökning

Nedan har vi presenterat hur enkätundersökningen var utformad.

Enkätundersökning: Systembolaget

Undersökningen består av 23 frågor och tar cirka 2 minuter att genomföra.

Jag är

- Kvinna
- Man

Jag är

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- 70-

Nuvarande hemort

Jag

- är student
- anställd
- egen företagare
- arbetssökande
- övrigt

Har du någon gång druckit för mycket?

- Nej aldrig
- Ja, det har hänt någon gång
- Ja, ett antal gånger per år
- Ja, någon gång i månaden

- Ja, varje vecka
- Vet ej

Har du någon i familjen eller närstående som har/ har haft alkoholrelaterade problem?

- Nej
- Ja
- Vet inte

Har du någon gång känt att du borde minska på alkoholkonsumtionen?

- Nej, jag har kontroll över min konsumtion
- Det har under vissa perioder hänt att jag har känt att jag borde dricka mindre
- Jag känner ofta att jag borde dricka mindre
- Jag har ångest över mitt drickande
- Vet ej

Hur ofta köper du alkohol på systembolaget?

- Aldrig eller väldigt sällan
- Några gånger per år
- Någon gång i månaden
- Varje vecka
- Flera gånger i veckan
- Vet ej

När du åker utomlands, passar du på att köpa hem alkohol?

- Nej
- Ja, jag brukar köpa hem enstaka flaskor från taxfree
- Ja, jag bunkrar ofta upp för att det är billigare
- Ja, men bara när jag hittar något som inte säljs i Sverige.
- Vet ej

Har du hört talas om IQ-initiativet?

- Nej, vad är det?
- Ja, jag har hört talas om det, men jag vet inte vad det är.
- Ja, jag vet vad det är

Ungefär hur mycket tror du att Systembolaget går med i vinst varje år? Vet du var vinsten går?

Vad tycker du om alkoholmonopolet?

- Bra, eftersom det gör att alkoholkonsumtionen kan kontrolleras
- Bra, eftersom det gör att det finns ett brett utbud av sorter
- Dåligt, jag vill kunna köpa alkohol i vanliga butiker som har längre öppettider.
- Dåligt, det borde råda fri konkurrens vilket kanske skulle pressa ner priserna
- Ingen åsikt

Känner du att Systembolaget erbjuder en bra butiksservice?

- Nej, jag får aldrig någon hjälp
- Ganska bra
- Bra, jag får alltid den hjälp jag behöver.
- Jag vet inte eftersom jag aldrig handlar där
- Ingen åsikt

Händer det att du vill handla alkohol när Systembolaget är stängt?

- Nej, jag planerar alltid mina inköp efter Systembolagets öppettider
- Ja, det händer ofta att jag vill handla alkohol när det har varit stängt
- Ja, det kan ha hänt någon gång
- Vet ej

Vad tycker du om Systembolagets nuvarande reglering? Såsom öppettider, åldergräns, tillgänglighet.

(Det går att kryssa i flera svarsalternativ)

- Jag är nöjd med den nuvarande regleringen
- Jag vill ha längre öppettider/söndagsöppet
- Jag tycker åldergränsen ska sänkas
- Jag tycker det ska finnas fler butiker runt om i landet
- Jag tycker det ska vara kortare öppettider
- Jag tycker att åldergränsen ska höjas
- Jag tycker det ska finnas färre butiker
- Vet ej

11. Artikel

Systembolaget - En samhällsnytta eller en tradition?

Staten äger Systembolaget sedan verksamheten bildades kring 1950. Det råder djupt rotade traditioner kring alkoholpolitiken som berör oss alla. Sverige har en alkoholpolitik som har sett likadan ut de senaste 15 åren medan samhället i övrigt har rusat fram i utvecklingen med internethandel och utsuddade landsgränser som exempel. Frågan är om alkoholmonopolet gör samma samhällsnytta som det gjorde förr i tiden, eller är det kanske mer viktigt än någonsin? Är det dags att anpassa systemet till omvärlden eller ska omvärlden se Sverige som en förebild?

Alkoholen i tiden

Svensken har alltid haft en kärlek till den alkohol, och har genom alla tider haft en relativ hög konsumtion av denna. Sveriges alkoholpolitiska historia har varit fylld av alkoholregleringar, byråkratiska motböcker och nykterhetsrörelser. Än idag är alkoholfrågan ett ständigt aktuellt ämne och åsikterna är många och splittrade.

1995 gick vi med i EU och Sverige fick behålla alkoholmonopolet men endast för försäljning. Produktion, export, import och restauranghandelsmonopolet försvann och så ser det ut än idag. Men vårt samhälle har utvecklats drastiskt de senaste 15 åren, både tekniskt men även vår syn på alkohol. Vi har alkoholkultur där det är vanligt att man dricker sig berusad på helgen och andra högtider, samtidigt som vi under senare tid även har anammat "öl-efter-jobbet" kulturen och "vin-till-vardags", vilket gör att alkoholen har blivit en väldigt stor del i våra liv. Tekniskt har utvecklingen varit extrem jämfört med något annat årtionde, användningen av internet har ökat drastiskt, vilket har gjort tillgängligheten för alkohol mycket lättare och landsgränser har blivit utsuddade vilket har lett till att införsel av alkohol idag är vanligt. Monopolets syfte urholkas allt mer och alkoholmarknaden liknar mer och mer en öppen marknad med fördröjning.

Mål

Målet med att ha ett Systembolag och ett monopol är för att främja landets folkhälsa, men med ett alkoholmonopol krävs det också att Systembolaget måste anpassa sig och utvecklas tillsammans med det övriga samhällets utveckling. Enligt Systembolaget finns de till av en anledning: *“de alkoholrelaterade problemen blir mindre om alkohol säljs utan att styras av vinstintresse. Systembolagets uttalade roll är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar.”*

Målen går inte att mäta i försäljningssiffror eller i vinst utan det är många faktorer som kan påverka. Till exempel så betyder det inte att en minskad försäljning av alkohol att svensken dricker mindre, det kan lika gärna betyda att det köps in mer från utlandet eller beställs från internet. Det är därför svårt för politiker att kunna argumentera i frågan om Sveriges alkoholpolitik eftersom det inte finns några klara siffror att grunda argumenten på, dessutom är det ett väldigt känsligt ämne och åsikterna är ofta splittrade. Men i slutändan är det kunden som har den slutgiltiga makten, är inte Sveriges befolkning nöjda med monopolet så måste politikerna agera. Enligt en genomförd undersökning där 300 personer i åldern 20- 30 år tillfrågades, var det väldigt delade åsikter om Systembolaget. De flesta var nöjda samtidigt som många var överens om att öppettiderna var för korta och åldersgränsen för hög. Detta är exempel på krav från kunder som Systembolaget ständigt måste balansera mot statens krav för att uppnå målsättningar. Det är en känslig vågskål som inte får bli allt för tung på någon av sidorna för att systemet ska fungera.

Socialt ansvar

Kärnan i Systembolagets uppdrag är socialt ansvar och att värna om folkhälsan. Genom intervjuer med ett flertal intressenter kring Systembolaget, bland annat ledning och styrelse, går det att ifrågasätta om Systembolagets samhällsuppdrag endast sträcker sig inom statens direktiv. De som hamnar utanför dessa ramar är bland annat minderåriga som konsumerar alkohol och den enskilda individen med alkoholproblem. Systembolaget tar inget ansvar för den alkohol som konsumeras av dessa eftersom de har en strikt ålderkontroll och den enskilda individen får ta sitt egna ansvar. Att

Systembolaget ska ansvara för hela samhället kan ju tyckas vara en omöjlig uppgift, men samtidigt får inte monopolets ursprungliga syfte glömmas.

Systembolagets undersökning visar att majoriteten av befolkningen är nöjda med deras verksamhet då det erbjuds bra service och stort utbud. Systembolagets existens behöver alltså inte vara beroende av en monopolverksamhet. Eftersom Systembolaget erbjuder en hög service och ett brett utbud, behöver en avskaffning av monopolet inte leda till att Systembolaget behöver läggas ned vid en marknad där det råder fri konkurrens. Men balansering mellan effektivisering och vad som är bäst för folkhälsan är en svår avvägning.

Utvidga samhällsuppdraget

Det starkaste argumentet för att behålla Systembolaget som statligt ägt företag är deras uppdrag om förbättrad folkhälsa men också att kunderna stödjer konceptet som gör alkoholinköpen till en positiv upplevelse. Däremot kan man ifrågasätta systemet som har sett likadant ut det senaste 15 åren. En modernisering av Systembolagets verksamhet bör leda till att Sveriges alkoholpolitik passar in bättre och gör större nytta i dagens samhälle, år 2012. Ett sätt att stärka monopolets syfte skulle kunna vara att Systembolaget tar ett större samhällsansvar som även inkluderar människor som inte är Systembolagets kundkrets, och hjälper de människor som har alkoholrelaterade problem. Detta skulle betyda att Systembolaget satsade mer resurser till ändamål som stärker deras uppdrag.