

Strategisk ekonomistyrning utifrån butikschefens perspektiv

En fallstudie av tre stora dagligvarubutiker

Patrik Lindgren
Mattias Sundkvist

Luleå tekniska universitet
Samhällsvetenskapliga utbildningar
Ekonomprogrammet D-nivå
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Ekonomistyrning

FÖRORD

Vi vill börja med att tacka vår handledare Mats Westerberg som gett oss stöd och vägledning med sina goda idéer, samt vår seminariegrupp som kommit med synpunkter under uppsatsens gång. Vi vill även tacka de butikschefer som har ställt upp på intervju. Intervjupersonerna har tack vare sin öppenhet bidragit med värdefull information som ligger till grund för uppsatsen.

Luleå, 2005

Patrik Lindgren

Mattias Sundkvist

SAMMANFATTNING

En trend inom hela den svenska detaljhandeln är att den blir allt mer koncentrerad till ett mindre antal, men större, aktörer. Detta visar på att det stora inslag av konkurrens som annars har varit detaljhandelns tydliga attribut sakta men säkert minskar. Uppsatsen syftar till att utifrån butikschefens perspektiv identifiera hur den strategiska ekonomistyrningen kan se ut i större dagligvarubutiker, identifiera hur butikschefen upplever sig styrd av sitt huvudkontor samt att identifiera hur ägarskapet påverkar styrningen av butikschefen. Uppsatsen behandlar den strategiska ekonomistyrningen utifrån Simons styrmodell samt betydande ägandeformer av dagligvarubutiker. Studien utfördes genom en fallstudie vid tre olika dagligvarubutiker. Genom att intervjua butikscheferna identifierade vi deras uppfattning om den strategiska ekonomistyrningen. Resultaten av studien visar hur den strategiska ekonomistyrningen ser ut samt att ägandeformen påverkar hur butikschefen upplever sig styrd och hur den strategiska ekonomistyrningen är utformad. Ett centralt ägande utmynnar i att butikschefen upplever sig hårdare styrd samt att den strategiska ekonomistyrningen inriktas mer mot värderingar, gränser samt interaktivitet. Decentraliserat ägande leder till en upplevelse om en större frihet att fatta beslut och utforma den strategiska ekonomistyrningen.

ABSTRACT

A trend in the Swedish retail trade is that it becomes more concentrated to a less number of participants, but they are bigger. This shows that the large competition that otherwise has been the attribute of the retail trade, is about to reduce. The purpose of the essay is to identify how the strategic management control can look like in a bigger retail store from the store manager point of view, identify how the store manager feels controlled by his head office and also identify how the ownership influence the control of the store manager. The essay discusses the strategic management control from Simons levers of control and also meaningful ownership of retail stores. The study was performed through a case study in three different retail stores. By interviewing the store managers we identified their opinions about the strategic management control. The result of the study shows what the strategic management control looks like and also that the ownership influences how the store manager feels controlled and how the strategic management control is shaped. A central ownership result in a strategic management control which is more focused on values, limits and interactivity and also that the store manager feels stronger controlled. Decentralized ownership leads to an experience of bigger freedom to make decisions and shape the strategic management control.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Definitioner	3
2 METOD	4
2.1 Metodansats	4
2.2 Undersökningsansats	5
2.3 Val av aktörer	5
2.4 Datainsamlingsmetod	6
2.4.1 Litteratur	6
2.4.2 Empiri	6
2.4.3 Utformning av intervjuunderlag	6
2.6 Metodproblem	7
2.6.1 Trovärdighet	7
2.6.2 Validitet	7
3 TEORETISK REFERENSRAM	9
3.1 Ekonomistyrning	9
3.2 Ägandeformer av dagligvarubutiker	9
3.3 Strategisk ekonomistyrning	10
3.3.1 Simons Styrmodell	10
3.4 Värderings styrmodeller	11
3.4.1 Värderingar i agentteorin	11
3.5 Gränsskapande styrmodeller	12
3.5.1 Tydliga gränser i dagligvarubutiker genom central styrning	12
3.6 Interaktiva styrmodeller	14
3.6.1 Utländska aktörer	14
3.7 Diagnostiserande styrmodeller	15
3.7.1 Återkoppling med kundkort	16
3.8 Analysmodell	16
4 EMPIRI	18
4.1 Branschbeskrivning	18
4.1.1 Leverantörers förhandlingsstyrka betecknas som måttlig	18
4.1.2 Hotet från substitutprodukter existerar knappt	19
4.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka betecknas som måttlig	19
4.1.4 Hot om nyetablering betecknas som måttlig till stark	19
4.1.5 Rivalitetsgrad betecknas som måttlig men växande	19
4.2 Ica Ahold AB	20
4.3 Ica Kvantum Luleå	20
4.3.1 Värderings styrmodeller	20
4.3.2 Gränsskapande styrmodeller	21
4.3.3 Interaktiva styrmodeller	21
4.3.4 Diagnostiserande styrmodeller	22
4.4 Kooperationen	23

4.5 Coop Extra Luleå	23
4.5.1 Värderings styrmodeller	23
4.5.2 Gränsskapande styrmodeller	24
4.5.3 Interaktiva styrmodeller.....	24
4.5.4 Diagnostiserande styrmodeller.....	25
4.6 Axfood AB	25
4.7 Willys Luleå	25
4.7.1 Värderings styrmodeller	26
4.7.2 Gränsskapande styrmodeller	26
4.7.3 Interaktiva styrmodeller.....	26
4.7.4 Diagnostiserande styrmodeller	27
5 ANALYS	29
5.1 Värderingsstyrmodeller	29
5.1.1 Ägandeformens påverkan på värderingsstyrmodeller	30
5.2 Gränsskapande styrmodeller	31
5.2.1 Ägandeformens påverkan på gränsskapande styrmodeller	32
5.3 Interaktiva styrmodeller	32
5.3.1 Ägandeformens påverkan på interaktiva styrmodeller	33
5.4 Diagnostiserande styrmodeller	33
5.4.1 Ägandeformens påverkan på Diagnostiserande styrmodeller	35
6 SLUTSATSER	36
6.1 Egna reflektioner	37
6.2 Fortsatta studier	37
REFERENSLISTA	38
BILAGA 1	42
BILAGA 2	44

BILAGA 1 Organisationsscheman
BILAGA 2 Intervjuguide

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1 Modell över den teoretiska referensramen</i>	11
<i>Figur 2 Analysmodell</i>	17
<i>Figur 3 Porters femfaktorsmodell</i>	18

TABELLFÖRTECKNING

<i>Tabell 1 Sammanfattning av empirin</i>	28
---	----

1 INLEDNING

I detta kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsen, vilket ger ett underlag till hur livsmedelsbranschen ser ut i dagsläget, därefter diskuteras problemet. Sist i kapitlet preciseras uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Den svenska detaljhandeln är mångfacetterad och olika branscher inom den har olika karaktär. En trend inom hela den svenska detaljhandeln är att den blir allt mer koncentrerad till ett litet antal, men större aktörer. I utkanten av flera svenska städer har det på senare tid byggts upp allt större handelskomplex där större butikskedjor är etablerade. Samma tendenser går att urskilja i stadskärnorna. Detta visar på att det stora inslag av konkurrens som annars har varit detaljhandelns tydliga attribut sakta men säkert minskar. Detaljhandeln är vidare en bransch som består av relativt enkla och billiga produkter, vilket märks i störst utsträckning inom dagligvaruhandeln. (Bergström, 2002)

Dagligvaruhandeln står för 50 procent av detaljhandelns omsättning och är därmed den klart största branschen vilket kan vara förklaringen till att dagligvaruhandeln ofta likställs med detaljhandeln (Bergström, 2002). Dagligvaruhandel bedrivs genom flera olika typer av butiker dels så kallade dagligvarubutiker och stormarknaders matavdelningar, dels speciallivsbutiker, trafik- och servicebutiker, torghandel och e-handel. Med dagligvaror avses sådana varor som fyller konsumentens mer eller mindre dagliga inköpsbehov. Till sådana varor räknas utöver livsmedel vissa kemtekniska varor, pappersvaror, tobak, tidningar och blommor. (Konkurrensverket, 2002)

Dagligvarubutiker kan drivas under olika ägandeformer för att på så sätt ta vara på de utvecklingsmöjligheter som skapas på marknaden och därigenom skapa högre lönsamhet. Med dagligvarubutik avses de butiker som har ett allsidigt sortiment av dagligvaror och även i de flesta fall ett urval av "dagliga" specialvaror. (Bergström, 2002)

Det pågår en allt större centralisering av dagligvaruhandlarnas verksamhet, vilket minskar den enskilda butikens möjlighet att själv påverka sitt sortiment. Med centrala organisationer uppnår de ekonomiska skal- och stordriftsfördelar (Ossiansson, 1997). Inom svenska dagligvaruhandeln finns i dag tre rikstäckande block på marknaden: Ica, Kooperationen och Axfood. Dessa tre har tillsammans närmare 90 procent av den svenska marknaden där Ica är den största aktören med 42 procent. (Svenskdagligvaruhandel, 2004)

En faktor som väntas påverka strukturen på den svenska dagligvarumarknaden är den ökade etableringen av utländska butiker med uttalad lågprisprofil. Tyska Lidl är den senaste. Idag är det för tidigt att säga vilken effekt dessa har på de redan etablerade kedjorna (Bergström, 2002). Närvaron av nya aktörer kommer att sätta press på de existerande aktörerna att se över kostnader, sortiment och priser. Aktörerna måste styras på ett affärsmässigt sätt för att överleva den framtida konkurrensen.

1.2 Problemdiskussion

Styrning innebär enligt Anthony och Govindarajan (2001) att ledningen ska försöka påverka individerna i organisationen att sträva efter att göra det som är bäst för organisationen. Styrningen i företaget ska hjälpa organisationen och dess medlemmar att gemensamt uppnå de strategiska målen menar Bruzelius & Skärvad (2002).

Strategiska ekonomistyrningens utformning påverkas av olika faktorer som ledningsfilosofi, företagets storlek, ägarförhållande, vilken typ av verksamhet som bedrivs och viktigast av allt företagets situation (Samuelsson, 1996). Den strategiska ekonomistyrningen ska enligt Simons (1995) hjälpa till att hitta nya strategier och hjälpa till vid nya strategiska vägval. Simons menar att strategisk ekonomistyrning går ut på att hitta en balans mellan delegering av ansvar och samtidigt behålla kontroll över en organisation. För att kunna få dessa fördelar förespråkar Simons fyra olika styrverktyg som kan skapa balans mellan de olika sätten att styra. Dessa är värderings-, gränsskapande-, diagnostiserande- och interaktiva styrmodeller. Tanken bakom de olika modellerna, menar Simons, är att de bygger på ett helhetssystem beroende på vilken strategi som ska följas.

Enligt Simons (1995) kan värderingarna i företaget uttryckas genom att ledningen arbetar med att skapa en företagskultur som skapar värde åt organisationen. Värderingarna kan, enligt Lundberg (1999), även ge en ökad konkurrenskraft och stödja organisationens strategi. Värdeskapande i en dagligvarubutik kan exempelvis vara att sälja lokalproducerade livsmedel. *Används värderingar och värdeskapande aktiviteter i butikschefens dagliga arbete i stora dagligvarubutiker?*

Simons (1995) skriver att kommunikation inom och utom företaget ska förbättra de interaktiva styrmodellerna och kunna fånga upp signaler som kan skapa ett ifrågasättande och en diskussion om dagens strategier. Lundberg (1999) menar vidare att kommunikationen inom och utom företaget även ska visa vägen till nya strategier. Den interaktiva styrmodellen kan även hjälpa till att, som Simons säger, att upptäcka hot och möjligheter i omgivningen som gör att företaget måste handla på ett annorlunda sätt än vad deras intention var. Nyttjande av de interaktiva styrmodellerna kan i en stor dagligvarubutik vara att använda sig av marknadsundersökningar. *Nyttjar butikscheferna i de stora dagligvarubutikerna de interaktiva styrmodellerna för att upptäcka hot och möjligheter?*

Det som mäts blir gjort, enligt Kaplan & Norton (1992), det vill säga att dagligvarubutiken ska mäta det som är relevant att mäta och att det som mäts sedan utförs av medarbetarna. Roos, Von Krogh och Roos (1998) menar att om ingen mätning sker blir det ingen aktivitet och således inte heller något ledarskap. De diagnostiserande styrmodellerna finns enligt Simons (1995) till för att ledningen ska kunna övervaka och kontrollera verksamheten. *Använder butikschefen i stora dagligvarubutiker sig av diagnostiserande styrmodeller för att övervaka och kontrollera att deras mål förverkligas?*

De ansvariga för dagligvarubutikerna ska, enligt Simons (1995), veta inom vilka gränser de ska röra sig, till exempel vilken sorts varor de ska sälja men även inom vilka marknader de ska agera med dessa varor. Detta kan även kopplas till Macintosh (1994) som menar att gränser kan användas som ett styrmedel i agentteorin. Simons förklarar att de gränsskapande styrmodellerna uttrycker vad som inte får göras och visa på vilka områden företagets medarbetare får verka i. *Vilka gränser arbetar butikshefer i stora dagligvarubutiker efter?*

Den strategiska ekonomistyrningen kan påverkas av företagets ägandeform. Det finns enligt Svenskhandel (2004) många olika typer av ägandeformer och företagsstrukturer inom dagligvaruhandeln. *Franchiseföretag* som Ica, är enskilt ägda dagligvaruhandelsföretag som genom kontrakt med ett fristående tillverkning- eller partihandelsföretag förbundet sig att följa ett fastställt markandsföringsprogram och utnyttja vissa administrativa tjänster. *Medlemsägd* verksamhet som Kooperationen drivs av en centralorganisation och fungerar som ett serviceorgan för de lokala konsumentföreningarna som sköter detaljhandelsverksamhet. *Helägda* butiker som exempelvis Willys ägs av en organisation och drivs av en butikshef, administration och inköp hanteras av en centralorganisation (Ossiansson, 1997). *Hur kan ägarskapet påverka den strategiska ekonomistyrningen i större dagligvarubutiker?*

Ägarformen i Ica kan påverka styrningen på så sätt att den strategiska ekonomistyrningen är mer lokalt präglad än exempelvis Willys som kan vara nationellt präglade på grund av att de har en starkare centralisering. Konsumentkooperationen kan ha en lokal karaktär då ägarna kan kräva att delar av den strategiska ekonomistyrningen ska styras mot lokalproducerade livsmedel. Willys kan genom sin centraliserade styrning få stordriftsfördelar och därmed erbjuda ett lägre försäljningspris till kunden.

Med utgångspunkt från vår problemdiskussion finner vi det intressant att undersöka hur den strategiska ekonomistyrningen är utformad i dagligvarubutiker. De företag som vi kommer att beskriva och undersöka är stora butiker som har olika ägandeformer. Vi kommer att identifiera den strategiska ekonomistyrningen samt jämföra den med de andra fallföretagens strategiska ekonomistyrning.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utifrån butikshefens perspektiv:

- identifiera hur den strategiska ekonomistyrningen kan se ut i större dagligvarubutiker
- identifiera hur butikshefen upplever sig styrd av sitt huvudkontor
- identifiera hur ägarskapet påverkar styrningen av butikshefen

1.4 Definitioner

Större dagligvarubutiker är butiker med minst 2500 kvadratmeter säljyta, brett sortiment och belägna externt från innerstaden (Konkurrensverket, 2002).

2 METOD

I detta kapitel vill vi ge läsaren en inblick i vilka föreställningar och tankesätt som ligger till grund för arbetet och hur dessa påverkar resultatet. Kapitlet avser att först presentera undersökningens ansats. Sedan har vi valt att redogöra för val av aktörer, datainsamlingsmetod och avsluta med en diskussion om undersökningens metodproblem.

2.1 Metodansats

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen finns i huvudsak tre olika synsätt det är *aktörs-*, *system-* och det *analytiska* synsättet menar Arbnor och Bjerke (1994). Mot bakgrund av vår studies karaktär valde vi aktörssynsättet därför att vi utgick från hur aktörerna det vill säga butikscheferna i dagligvarubutikerna utformar den strategiska ekonomistyrningen.

I vår undersökning var avsikten att beskriva hur den strategiska ekonomistyrningen ser ut. Av denna anledning har det varit viktigt att komma nära fenomenet, varför valde att genomföra en *kvalitativ undersökning*. Med kvalitativ forskning avser vi i enlighet med Lekvall & Wahlbin (2001), undersökningar där vi samlar in, analyserar och tolkar data. Den kvalitativa metoden tillåter en flexibilitet som gör det möjligt att anpassa undersökningen löpande under studiens gång vilket vi har ansett vara viktigt att ta fasta på. Arbnor och Bjerke (1994) berättar att ett kvalitativt angreppssätt är lämpligt att använda när ett aktörssynsätt har valts som utgångspunkt av forskaren. Det därför att det kvalitativa angreppssättet bättre fångar den sociala process mellan forskare och aktör som aktörssynsättet beskriver som centralt (ibid).

För att kunna genomföra denna uppsats valde vi att utgå ifrån både det *deduktiva* och *induktiva* angreppssättet. Studien är deduktiv utförd i och med att vi gjorde grundliga litteraturstudier beträffande ämnena dagligvaruhandeln och strategisk ekonomistyrning innan empirisk data samlades in. Studien är induktiv i det avseende att vi utförde empiriska undersökningarna eftersom att det inte finns någon enhetlig teori om strategisk ekonomistyrning och dagligvarubutiker. Vi gick därför själva ut och undersökte denna företeelse empiriskt som ligger till grund för vår teoribyggningsansats. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1989) använder forskaren en deduktiv forskningsansats när han utgår från befintliga teorier och utformar hypoteser som testas i verkligheten, vilket sedan leder fram till ett resultat. Författaren menar vidare att om en induktiv ansats används har forskaren som mål att utifrån empirin samla in information och skapa nya teorier.

2.2 Undersökningsansats

Lekvall & Wahlbin (2001) talar om en undersöknings inriktning och skiljer mellan *explorativa, deskriptiva, förklarande* eller *förutsägande undersökningar*. Vår studie kan liknas vid både en deskriptiv och en förklarande undersökning. Studiens första del har en mer deskriptiv karaktär då vi ämnade beskriva den strategiska ekonomistyrningen hos dagligvarubutikerna. Studiens andra del har förklarande inslag då vi ämnade förklara hur ägandeformen påverkar styrningen av butikschefen.

En vanlig forskningsstrategi vid genomförande av en studie med hjälp av kvalitativ metod kan utgöras av *fallstudien*. Vår studie har flera likheter med en fallstudie, varför vi ansåg att vi har använt oss av en fallstudieliknande strategi. Vårt fall är strategisk ekonomistyrning i större dagligvarubutiker. Valet av fallstudie grundade sig även på att vi ville få en beskrivning och en aktuell bild av verkligheten då vi fick möjlighet att studera den strategiska ekonomistyrningen i dagligvarubutikerna. Arbnor och Bjerke (1994) berättar att genom välja en fallstudie kommer forskaren även åt subjektiva faktorer såsom motiv och tankar hos aktörerna.

Fallstudien utfördes på tre aktörer inom Luleå kommun. De intervjuade dagligvarubutiker var Ica Kvantum, Coop Extra och Willys på Storheden. De passade vår undersökning eftersom att butikerna har olika ägandeformer, vilket vi var intresserad av samt hur det påverkar den strategiska ekonomistyrningen i butiken.

2.3 Val av aktörer

Vi valde butiker efter kriterierna butiksytta på 2500 kvadratmeter, ägandeform och möjlighet till information. Lekvall & Wahlbin (2001) kallar det ett *bedömningsurval*. Denna typ av urval innebär att undersökaren väljer ut undersökningsenheter som på förhand betraktas som intressanta. Mer än ett fall som studieobjekt ger enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1989) fördelar på så sätt att jämförelsemöjligheter tillfogas undersökning men de menar samtidigt att det finns en risk för att studien tunnare ut då fler undersökningsobjekt leder till en minskning av avsatt tid för varje enskilt fall. Vi har i vår studie valt att inhämta kunskap och förståelse om strategisk ekonomistyrningen utifrån tre olika fallföretag. Detta har medfört att undersökningen har erhållit en viss bredd då de olika fallen har valts i tron om att de på olika sätt tillämpar strategisk ekonomistyrning eftersom alla tre företag har olika ägandeform.

Efter valet av butiker ska även aktörer väljas, valet föll på butikscheferna eftersom att vi ansåg att butikschefen hade den bästa insynen i verksamheten, och styrde stora delar av butiken. Vi fick intrycket att anställda på lägre nivåer inte hade befogenheter att styra verksamheten och inte hade kunskapen att svara på våra frågor. Vi valde att inte undersöka respektive dagligvarubutiks huvudkontor eftersom detta inte ingick i vårt syfte. Syftet med undersökningen var att se hur butikschefen uppfattar sig styrd av huvudkontoret samt hur ägarskapet påverkar detta.

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Litteratur

Vi samlade litteratur för att sätta oss in mer grundligt i ämnet. Litteraturstudien började med litteratursökning på universitetsbiblioteket i Luleå. De sökverktyg vi använde oss av för att hitta material var Lucia som är Luleå tekniska universitets lokala databas samt även Libris som är en nationell databas. För att finna användbara artiklar så sökte vi på artikeldatabaserna Business Source Elite, Emerald Fulltext samt dagligvaukedjornas hemsidor. Vid sökningarna användes sökorden detaljhandel, dagligvaruhandel, dagligvarubutiker, strategisk ekonomistyrning, konkurrensanalys, Ica, Coop och Axfood. Dessa sökord användes var för sig och i olika kombinationer. Litteratursökningen resulterade i att ett antal böcker och artiklar valdes ut.

2.4.2 Empiri

För insamlandet av uppsatsens empiriska material valde vi att använda oss av personliga intervjuer, som enligt, Yin (1994), är en av flera lämpliga metoder vid fallstudier och således även vid kvalitativa studier. Fördelarna med personliga intervjuer består främst av den flexibilitet som kan uppnås vid intervjuerna då frågorna kan varieras för olika aktörer samt att följdfrågor, som anses lämpliga vid det specifika tillfället, kan ställas, vilket ökar chansen för att viktig information fångas upp (Holme & Solvang, 1997). Då dessa fördelar sannolikt även leder till att utförlig information om ämnet erhålls samtidigt som en närhet till aktören kan skapas var personliga intervjuer ett självklart val för oss. Empirin inleds med en branschbeskrivning med hjälp av Porters femfaktorsmodell, detta för att tydliggöra den aktuella situationen inom dagligvaruhandeln samt att konkurrensen är grunden till varför företag måste ha strategisk ekonomistyrning. Genom branschbeskrivningen ville vi att läsaren skulle få en förståelse för den butiksspecifika empirin och lättare kunna sätta sig in i vårt insamlade material.

2.4.3 Utformning av intervjuunderlag

Efter valet av intervjumetod är det lämpligt att påbörja arbetet med att utforma intervjuguiden, se bilaga 2, intervjuguiden utarbetades utifrån referensramen. Denscombe (2000) menar att den vanligaste typen av personliga intervjuer är semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer. Kännetecknande för dessa former av intervjuer är att svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter.

Våra intervjuer var semistrukturerade, vilket betyder att en stor del av frågorna var bestämda på förhand genom intervjuguiden, men att utrymme även gavs för uppföljningsfrågor så att aktören fick möjlighet att utveckla sitt svar. (Lundahl & Skärvad, 1997) Intervjuguiden är förhållandevis detaljerad, vilket kan ge ett intryck av tämligen strukturerade intervjuer. I verkligheten hade den dock främst en stödjande funktion med syftet att påminna oss om att täcka in alla viktiga områden i våra frågor. Under de tre intervjuerna som genomfördes var vi båda närvarande och delade på arbetet med att driva intervjun framåt samt att försäkra oss om att alla områden i intervjuguiden

behandlades. Intervjuerna varade mellan 25 till 35 minuter och ägde rum på respektive dagligvarubutik. Efter överenskommelse med aktörerna spelades intervjuerna in på band, vilket säkerställde att ingen viktig information gick förlorad samtidigt som vi, istället för att anteckna, kunde koncentrera oss på de svar som gavs och fortsättningen av intervjun.

Det insamlade materialet bearbetades direkt efter intervjuerna genom att dessa renskrivs i stort sett ordagrant och därefter skrevs ut. Intervjuunderlaget tillhandahölls inte företagets aktörer i förväg för att vi ville ha spontana svar och frågorna var av sådan karaktär att aktören kunde svara på frågorna utan att behöva någon längre tid på sig för att skaffa sig kunskap om svaret. De intervjuade aktörerna var dock förberedda på våra intervjuer eftersom förberedande samtal gjorts, där vi berättade vilka vi var och vad vårt syfte med uppsatsen var.

2.6 Metodproblem

2.6.1 Trovärdighet

Vår egna subjektiva förförståelse präglar naturligtvis vårt närmande av undersökningsobjektet. Enligt Holme & Solvang (1997) betraktas förförståelsen som en given utgångspunkt för det egna forskningsarbetet, vilket medför att forskningen aldrig kan betraktas som helt objektiv. Förförståelsen grundar sig på de uppfattningar som vi har bildat oss utifrån våra egna erfarenheter och utbildningar. De tolkningar vi har gjort av aktörernas svar är grundade på vår förvärvade kunskap både inom ämnet ekonomistyrning och i andra kurser vi läst under vår studietid och således inte tagna helt ur luften. Därmed inte sagt att vår kunskap är mer korrekt eller bättre än någon annans och inte heller att andra skulle dra samma slutsatser ifrån underlaget.

Vi anser att det har underlättat arbetet att vara två författare till undersökningen, då vi hela tiden har diskuterat olika företeelser och försökt komma fram till en lämplig gemensam tolkning av dessa. Detta menar vi har lett till att vi har fått en ökad förståelse för andra synsätt än vårt eget personliga och även bidragit till att våra tolkningar beaktar fler än ett perspektiv.

Lekvall & Wahlbin (2001) menar att en god fallstudie bör bedrivas under en längre tidsperiod och att forskaren under denna bör etablera ett förtroende hos sina fall för att på så sätt få access till information, varför vi med hänvisning till våra begränsade tidsramar emellertid inte kan göra anspråk på att genomföra en fullständig fallstudie.

2.6.2 Validitet

Inom aktörsynsättet används validitetsbegreppet med en rad olika innebörder. Det kan vara allt ifrån att tolkningen av aktören är korrekt, till en hel undersöknings "trovärdighet" och "uppriktighet". Att verkligheten är socialt konstruerad enligt aktörsynsättet, är anledningen till att begreppet har många betydelser. (Arbnor & Bjerke, 1994) Under utformningen av frågorna i intervjuguiden kontrollerades hela tiden att frågorna låg i linje med uppsatsens syfte och referensram, detta har gjort att validiteten

förstärkts. Vid intervjun ställdes dessutom följdfrågor för att ytterligare ge ett förtydligande på frågorna. För att ytterligare öka validiteten har bara de aktörer som besitter den kunskap och kompetens om ämnesområdet intervjuats. Vi hade även möjlighet att ringa och skicka e-mail till aktörerna under analysarbetet av intervjuerna.

Intervjuerna hölls på en för aktörerna trygg och lugn miljö, nämligen deras respektive kontor. Vi har använt samma intervjuguide till samtliga aktörer, men eftersom vi ville vara flexibel vid intervjun, blev följdfrågorna som uppkom under intervjun olika från intervjutillfällena. Följdfrågorna som vi ställde höll sig dock uteslutande inom intervjuguidens uppställda huvudfrågor. En tänkbar nackdel med inspelningen av intervjuerna är den hämmande effekt som bandspelaren kan ha på aktören och dennes svar. Vi menar dock att den risken är i det närmaste obefintlig för vår del då ingen av aktörerna tvekade vid vår förfrågan.

I fråga om generaliserbarhet hos fallstudier råder oenighet bland forskare, men de flesta tycks vara av åsikten att försiktighet skall iakttas då generaliseringar görs. Det är möjligt att de resultat som uppnås i denna studie är giltiga för andra företag med liknande karakteristik som de i uppsatsen undersökta. Yin (1994) skriver om statistisk generalisering och analytisk generalisering. I den senare försöker den som undersöker att generalisera sina resultat i ett bredare perspektiv. Det är denna typ som vi har använt oss av. Om urvalet är stort är det lättare att dra generella och icke studiespecifika slutsatser. Då antalet butiker vi studerat är få, begränsar det studiens generaliserbarhet. Vi anser dock att våra resultat kan användas på andra butiker i samma bransch. I vilken mån studiens resultat verkligen kan sägas vara analytiskt generaliserbart får framtida forskning utvisa.

3 TEORETISK REFERENSRAM

Vi avser att i detta kapitel presentera teorin som ligger till grund för undersökningen. Den teoretiska referensramen beskriver ekonomistyrning, ägandeformer som förekommer i dagligvarubutiker samt den strategiska ekonomistyrningen.

3.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning syftar enligt Häckner (1998) till medveten samordning och koordinering av resurser för bestämda ändamål. Ifråga om en organisation innebär detta också att anpassa verksamheten till omgivningen med hänsynstagande till egna resurser. Avsikten med styrning är därmed att åstadkomma förändring, från ett tillstånd till ett annat (ibid). Häckner säger:

”Att styra innebär att få något att ta en viss riktning vid förflyttning genom att vrida på en viss anordning, till exempel ett roder, en styråra eller en ratt. Det är då fråga om förflyttning från en punkt till en annan”

Anthony och Govindarajan (2003) beskriver ekonomistyrning som en process där ledningen kan påverka individer i en organisation. Källström (1990) förklarar begreppet ekonomistyrning som en medveten styrning av beslutsfattande och beteende inom en organisation i syfte att nå bättre resultat. Vidare menar Källström att modeller för ekonomistyrning ska motivera och inspirera medarbetare. Han menar vidare att hela processen med ekonomistyrningen är till för att medarbetarna ska uppmuntras att sträva mot företagets mål. Den anställdes insats skall gå hand i hand med organisationens övergripande strategi (ibid).

3.2 Ägandeformer av dagligvarubutiker

Det finns många olika slags ägandeformer och företagsstrukturer inom dagligvaruhandeln (Svenskhandel, 2002). Svenskhandel (2002) skriver att de tre stora handelsblocken skiljer sig i organisatorisk uppbyggnad. Vi väljer att ta upp de tre dominerande ägandeformerna inom dagligvaruhandeln som svarar mot vårt syfte med uppsatsen.

Franchisebutiker beskrivs enligt Konkurrensverket (2002) som en sammanslutning av helt eller delvis ägarmässigt självständiga företag, en form av frivillig kedja. Dagligvaruföretaget har genom kontrakt med en fristående tillverkning eller partihandelsföretag förbundit sig att följa ett fastställt markandsföringsprogram och utnyttja vissa gemensamma administrativa tjänster. Butiksägaren kan med denna ägande form influera styrningen av butiken och medarbetarna på ett starkare sätt, enligt Konkurrensverket (2002). Enligt svenskhandel (2004) är frivilliga och ägarmässigt självständiga dagligvaruhandelsbutiker exempel på butiker som drivs inom ramen för franchising. Castrogiovanni och Justis (1998) menar att franchising kan ge upphov till konflikter mellan dagligvarukedjan och butiksägaren. Detta eftersom dagligvarukedjan tjänar pengar på franchisekonceptet medan den enskilda butiksägaren tjänar pengar på den enskilda verksamheten, och båda parter vill maximera sin egen vinst (ibid).

Medlemsägda butiker är butiker som är helägda av konsumenter. Dessa agerar genom konsumentföreningar och butiksråd, som driver den lokala butiken. Konsumentföreningarna har i vissa fall överlåtit rörelsen till en centralorganisation. (Konkurrensverket, 2002)

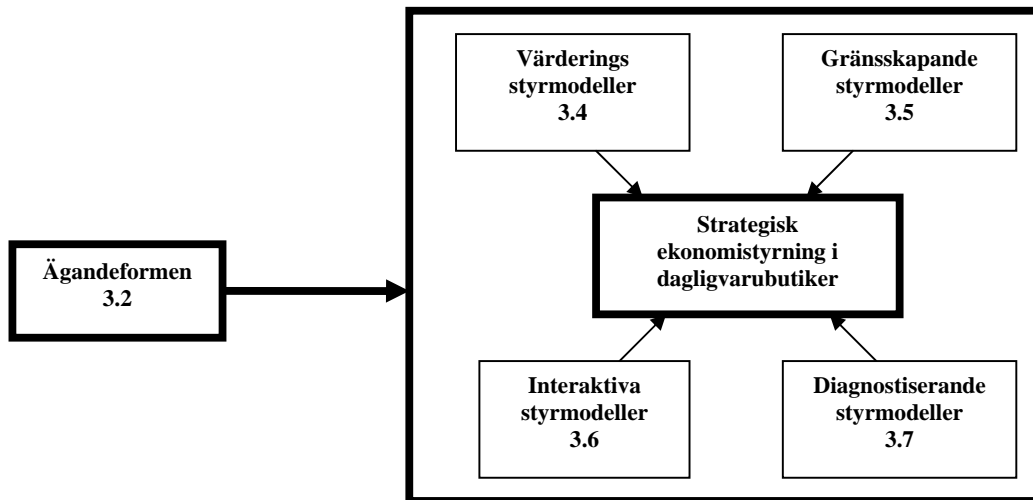
Helägda butiker förklaras som butiker som är helägda av en centralorganisation, där butikerna är filialföretag och drivs genom centralorganisationen (Konkurrensverket, 2002). Hedberg m.fl (1994) förklarar att ägandeformerna medlemsägda och helägda liknar mer ett traditionellt hierarkiska sätt att styra, jämfört med franchising. Detta innebär, enligt Hedberg m.fl (1994), att de värderingar som förmedlas till butiksansvariga i dagligvarubutikerna präglas av ett hierarkiskt tänkande, där de beslut som fattas av huvudkontoret förväntas verkställas ute i butikerna.

3.3 Strategisk ekonomistyrning

Strategisk ekonomistyrning, beskrivs, av Lundberg (1999), som ett sätt att följa och påverka ett företags strategier. Författaren menar att ekonomistyrningen och strategierna ska överensstämma för att se hur utfallet av satsade åtgärder som produkter, kunder och marknader inom olika områden fallit ut. Den ska även skapa information om förändringar runt företaget för att på så sätt ta hand om dem. Det innebär att se till att strategierna får avsedd verkan, men också att se till att förändra dem vid behov. Lundberg berättar att den strategiska ekonomistyrningen både ska kontrollera nuvarande strategi och vara en vägvisare åt nya. Bengtsson och Skärvad (1988) menar att den strategiska ekonomistyrningen har inverkan på vilken riktning företaget ska växa och utvecklas. En väl fungerande ekonomistyrning ger företaget en möjlighet att undvika hot, tillvarata uppdykande möjligheter, erhålla information om kritiska prestationsmått samt förmedla företagets grundläggande värderingar till de anställda (Simons, 1995).

3.3.1 Simons Styrmodell

Simons (1995) har utvecklat fyra olika styrmodeller för strategisk ekonomistyrning. Simons menar att en verksamhet inte kan styra framgångsrikt med bara en styrmodell utan det behövs flera för att skapa balans. De fyra styrmodellerna verkar parallellt men för olika ändamål. Deras samfälliga kraft skapas av spänningen som genereras av var och en av modellerna (Simons, 1995). Simons fyra styrmodeller för strategisk ekonomistyrning är värderings-, gränsskapande-, diagnostiserande- och interaktiva styrmodeller. Simons berättar att styrmodellerna ska fungera som hävstänger. Eftersom styrmodellerna är beroende av varandra är det därför viktigt att de utformas så att de kompletterar varandra. Om någon del av styrmodellerna förskjutits eller glömts bort kan det uppstå obalans i styrningen (ibid). Figur 1 visar på hur den teoretiska referensramen är uppbyggd kring Simons styrmodeller, samt att ägandeformen inkluderas, som enligt vårt sätt att se, påverkar den strategiska ekonomistyrningen i dagligvarubutiker.



Figur 1 Modell över den teoretiska referensramen.

3.4 Värderings styrmodeller

Simons (1995) förklarar att värderingsstyrmodellerna syftar till att förmedla företagets grundläggande värderingar och mål till företagets medarbetare. Simons menar att tanken är att medarbetarna jobbar aktivt för att skapa en företagskultur som är till nytta åt hela organisationen. Författaren förklarar vidare att styrmodellerna till stor del bygger på normer och värderingar, vilka säger vad som ska och får göras. Lundberg (1999) menar att värderingar även kan inspirera organisationen i sitt sökande efter nya möjligheter, vägleda organisationen i nya strategiska vägval samt i skapandet av högre konkurrenskraft.

Enligt Konkurrensverket (2002) är dagligvarubranschens uttalade strategi att under kommande år, i ökad omfattning, satsa på egna varumärken. Strategin med egna varumärken tillämpas på olika sätt såväl inom som mellan dagligvarukedjorna. Den egna märkesvaran kan vara kopplad till kedjan så att varan har samma namn som kedjan, till exempel Ica Märket. Märkesvaran kan även kopplas till en kedjas butikspåsar till exempel Willys, som är Axfoods lågprisprofil. Johansson (2002) berättar att trenden förmodligen kommer att innebära att konsumenten kommer att föredra lokaltillverkade varor framför de med utländskt ursprung. Dobson (1998) förklarar att syftet med egna märkesvaror är att särskilja den egna kedjan från konkurrerande kedjor och på så sätt skapa ett värde gentemot sina konkurrenter. Dobson menar att butikschefen i dagligvarubutikerna strävar efter att, genom ökad användning av egna varumärken och genom olika typer av lojalitetskort, öka konsumentlojaliteten och dess köptrohet till den egna kedjan. Vilket vi anser vara att skapa starka värderingar i en dagligvarubutik.

3.4.1 Värderingar i agentteorin

Agentteorin kan enligt Macintosh (1994) komma att påverka vilka värderingar som finns inom företaget och kan därför användas som ett styrmedel. Agentteorins centrala tes är att

agenter använder asymmetrisk information för att utföra handlingar som gagnar dennes egna intressen, och att principalen därför måste kontrollera agentens beteende. I en dagligvarubutik med tydligt kommunicerade värderingar krävs det därför mindre kontroll vilket skapar större tillit i agentprincipalförhållandet. Detta eftersom butikens värderingar minskar agentens benägenhet att utföra handlingar som inverkar ofördelaktigt på principalen, och därmed också på butiken (ibid). Mukherjee (2003) gör gällande att dagligvarukedjan avser att styra butiksägarna i de avseende att butiksägarna skall bedriva dagligvaruhandel, följa kedjans stadgar samt att arbeta mot kedjans värderingar när det gäller driften av butiksverksamheten.

3.4.2 Förväntningar och ideologi

Sunder (2002) berättar att den kultur som företag utvecklar påverkar de förväntningar personalen har på sin egen prestation och på kollegornas prestationer. De förväntningar personalen arbetar efter och har på varandra påverkar prestationerna i företaget. Genom att utveckla en företagskultur där ändamålsenliga förväntningar byggs upp, förklarar Sunder (2002), kan individers beteende påverkas i rätt riktning för företagets prestationer, och kan därför användas som ett styrverktyg. Detta kan även kopplas till Macintosh (1994) ideologiska styrning inom organisationer. Ideologi kan ses som en samling av individers värderingar, attityder, övertygelser och normer. Genom att ett företag formulerar strategin som en ideologi kan de enligt Macintosh (1994) också styra medarbetarna efter denna och därmed efter företagets värderingar. Vid en tolkning av både Macintosh (1994) och Sunder (2002) kan en dagligvarubutiks värderingar och normer, spegla av sig på medarbetarna, då beslut kommer att färgas av den anda som förmedlas.

3.5 Gränsskapande styrmodeller

Simons (1995) beskriver de gränsskapande modellerna som ett system som begränsar handlingsfriheten. Författaren menar att modellerna beskriver vilka områden som företagets medarbetare får verka i, vilket kan benämnas som det accepterade området. Systemet ska säga vad som inte får göras istället för vad som får göras. Simons menar att om ledningen talar om för de anställda vad de ska göra kan detta begränsa och hindra deras initiativförmåga och kreativitet. Individer i en organisation är möjlighets sökare. När ny information presenteras eller nya situationer uppstår, söker de vägar för att skapa värden eller överväga hindren. Simons berättar att det är omöjligt för ledarna att förutom i det allra minsta företagen att känna till alla problem, lösningar och möjligheter som medarbetarna i organisationen möter. Därför borde inte ledarna, förklarar författaren, diktera de specifika möjligheter som deltagarna borde söka efter.

3.5.1 Tydliga gränser i dagligvarubutiker genom central styrning

Handelsblockens inköpsorganisationer sluter ramavtal med leverantörer om leverans- och försäljningsvillkor och medverkar därigenom till att styra butikernas utbud av varor enligt Konkurrensverket (2002). Vi menar att detta visar på tydliga gränser för dagligvarubutikernas ansvariga för vad som ska finnas i butiken och gränser till vad som

inte får köpas in och säljas i butiken. Kedjornas ökade styrning av butikernas sortiment har gjort det svårare för, särskilt mindre, leverantörer att få tillträde till marknadsplatsen det vill säga butikshyllorna. Butikschefen har därmed inte lika stora möjligheter att ta in lokal producerade livsmedel utan lever under relativt stränga regler. Ägandeformen i dagligvarubutiken avgör hur starkt inflytande butikschefen har över utbudet i butiken. Om butikschefen äger butiken kan detta medföra ett starkare inflytande över utbudet.

Det kan enligt oss förefalla naturligt att en köpman som äger sin butik i större utsträckning skall kunna bestämma över butikens sortiment jämfört med en butikschef som är anställd i en helägd kedja. Enligt Konkurrensverket (2002) så berör den pågående centraliseringen alla så kallade fria handlare inom samtliga block. Gränserna begränsar därmed köpmannens handlingsfrihet i hög utsträckning. Agentteorin har därmed enligt oss starkt inflytande inom dagligvarubutikerna.

Macintosh (1994) menar med agentteorin att agenten besitter mer information än principalen, vi anser att tydliga gränser kan förhindra agenten från att utnyttja situationen då asymmetrisk information förekommer. Genom att använda gränser som styrmedel kan principalen kontrollera och begränsa agentens frihet i beslutsfattandet. Detta kan minska de negativa effekterna som enligt agentteorin kan uppkomma i agent-principalförhållanden.

När rationalitet inte kan uppnås i de beslut som ska fattas inom en organisation, till exempel på grund av en allt för stor mängd information skulle krävas, kan enligt Brunsson (1982) organisationens gränser, precis som värderingarna, verka ledande i beslutsfattandet. Alternativ som ligger utanför de gränser som organisationen ska leva efter kan förkastas och reducera risken för felaktiga beslut även om fullständig rationalitet inte uppnås (ibid). I dagligvarubutikerna fattas sällan snabba beslut utav personalen utan det är sannolikt butikschefen eller kedjans huvudkontor som fattar de flesta strategiska besluten detta beroende på ägandestrukturen. Besluten kan röra sig om att ta in en ny produkt, handlaren kan då luta sig mot gränserna som han har från huvudkontoret.

I verksamheter som karaktäriseras av mekanisk styrning och en styrande kontroll finns tydliga organisationsregler enligt Macintosh (1994). Beroende på ägandeförhållande i dagligvarubutiken kan olika grad av regler och manualer användas för de anställda, en viss frihet kan enligt oss förekomma med en enskild handlare medan en hårdare styrning kan förekomma då butiken är helägd. Enligt Macintosh fördelas makten tydligt genom de hierarkiska nivåerna i företag som har mekanisk kontroll. Dessa företag karaktäriseras av en centraliserad styrning (ibid). Tilläggas ska att inom en organisation existerar ofta både mekanisk kontroll och organisk kontroll.

3.6 Interaktiva styrmodeller

Simons (1995) menar att interaktiva styrmodeller belyser framtidens strategier. Författaren förklarar att om en ständig dialog förs med medarbetarna kan strategiska osäkerheter, nya vägval och strategier växa fram. Lundberg (1999) menar att beroende på bransch kan olika strategiska osäkerheter uppstå, vilket kan vara en förändrad konkurrenssituation, statliga regleringar eller attitydförändringar hos kunden. Författaren berättar att tanken med modellerna är att kommunikationen inom och utom företaget ska förbättras. De interaktiva styrmodellerna ska på så sätt fånga upp signaler som kan skapa ett ifrågasättande och diskussioner om dagens strategier, men också vara vägen till nya (ibid). Genom dialog kan organisationen, enligt Simons (1995), undvika att bli överraskad av nya teknologier, konjunktursvängningar eller nya kundbehov.

Enligt Brunsson (1982) kan ideologin verka hämmande eller bromsande för en organisation eftersom den kan motsätta sig förändring. Det kan innebära att organisationens medlemmar fastnar i gamla tankebanor och inte inser förändringsbehoven som finns. Ideologiska styrningen i en dagligvarubutik kan inverka negativt på interaktiviteten och förmågan att förbereda företaget för förändring. De interaktiva styrsystemen kan därför försöka att motverka detta genom att vara öppna för de förändringsbehov som uppkommer. Konkurrensverket (2002) anser att utvecklingen i dagligvaruhandeln kan vara en fortsatt internationalisering och konsolidering. Konkurrensverket menar att olika produktkategorier påverkas i olika grad av globaliseringstrenden. Exempelvis uppfattar de utvecklingen av lågprissegmentet som relativt likartad, men att den kan komma att utvecklas mer.

Dagligvarubutiker bör enligt Bergström (2002), fundera på hur de kan hantera nya lågprisaktörer som Lidl. Om alla etablerade aktörer skulle agera i lågprissegmentet genom att erbjuda låga priser, menar vi att de måste se över sina kostnader och kanske begränsa sitt sortiment. Det i sin tur skulle enligt oss kunna utlösa ett priskrig vilket skulle påverka vinster och marknadsandelar negativt.

Konkurrensverket (2002) menar att konsumentbehoven framöver kommer att bli mer sofistikerade och att kunder kommer att ställa högre krav. Ägandeformen av dagligvarubutiken kan påverka i vilken utsträckning butikschefen exempelvis kan ta in lokalt efterfrågade livsmedel som tillfredställer de sofistikerade behoven. Konsumenterna kommer, enligt Konkurrensverket, att vilja göra den större delen av sina inköp på samma ställe av den anledningen att de vill ha större valmöjligheter vad gäller varor eller att de endast har tid att handla i en butik istället för att gå till flera. Valet av butik kommer enligt Konkurrensverket i allt större utsträckning grunda sig på en kombination av kvalitet, service och priser.

3.6.1 Utländska aktörer

Hedberg och Jönsson (1978) menar att för att minska risken att för sent upptäcka förändringar i omgivningen måste informationssystemet utformas så att det speglar omgivningen, det vill säga anpassas efter den omvärld företaget verkar i. Företag ska inte

lita blint på informationssystemet då det kanske mäter fel saker, eller att måtten ger ett missvisande resultat. Dagligvarubutiker ska därmed vara öppna för information för att inte riskera att missa förändringssignaler i dess omgivning. Den information som erhålls i informationssystemet är i regel historisk och dagligvarubutiken kan därför anta en mer självutvärderande hållning för att förbättra framförhållningen. Ägandeformen av dagligvarubutiken kan påverka i vilken grad dagligvarubutiken kan ta hänsyn till lokal information och förändringar i den nära omgivningen.

Den framtida situationen i dagligvaruhandeln kommer, enligt oss, i hög grad präglas av de aktörer som kan komma att bli aktuella för etablering på den svenska dagligvarumarknaden. De nuvarande aktörerna inom den svenska dagligvaruhandeln måste vara lyhörda inför framtiden. Den utveckling vi ser som mest trolig är Lidl's etablering på den svenska marknaden blir mer heltäckande inom en snar framtid. En annan utvecklingsväg vi urskiljer är att om exempelvis ytterligare aktörer följer efter Lidl kan det resultera i en ökad konkurrens för de svenska aktörerna. Ett medel för att överleva konkurrensen är, enligt Porter (1980), att skapa motåtgärder genom investeringar i de segment som den nya aktören kan tänkas söka sig till. Motåtgärder har i viss grad redan vidtagits med en ökad satsning på egna varumärken samt butiksspecifika konkurrensfördelar.

3.7 Diagnostiserande styrmodeller

Simons (1995) förklarar att den diagnostiserande styrmodellen är utformad för att säkerställa måluppfyllelse. Den diagnostiserande styrmodellen är vidare, enligt Simons, ett återkopplingsystem som är ryggraden i de traditionella ekonomisystemen, vilka ledarna använder för att övervaka organisatoriska resultat och korrigera avvikelser från förhandsinställd standard. Roos et al (1998) förklarar att det i ledarskapslitteratur återkommande framhålls att mätning är nödvändig för att kunna styra verksamheten eller få den att fungera. Vanligt citerade uttryck, enligt Roos et al, är "Vad som blir mätt blir gjort". Det vill säga att om ingen mätning sker blir det ingen aktivitet och således inte heller något ledarskap (ibid).

Macintosh (1994) skriver att den diagnostiserande styrmodellen kan se olika ut beroende på hur verksamheten ser ut. I en dagligvarubutiks verksamhet finns, enligt Hope och Fraser (2003), tydliga regler och mål att arbeta efter vilket gör det enkelt att efterleva dem och samtidigt också enkelt att mäta vad som ska uppnås. När arbetsuppgifterna karakteriseras som okomplicerade, menar Ax m.fl. (2001), att traditionella styrmedel som budget, försäljningsprognoser, kostnadskalkyler och statistik kan användas för styrning och rapportering och på det sättet nå organisationens mål.

Ax m.fl. (2001) menar att en budget kan användas av ett företag som en handlingsplan uttryckt i ekonomiska termer för att nå ut till alla i organisationen med sina framtidsplaner och strategiska idéer (ibid). Hope och Fraser (2003) berättar att då verksamheten hela tiden förändras kan prognoser ibland användas för att visa vart företaget är på väg.

Eftersom utarbetandet av organisationens målsättning, enligt Hope och Fraser (2003) kan göras antingen av butikschefen och/eller av huvudkontoret för dagligvarukedjan, anser vi att agent-teorin kan kopplas till den diagnostiska styrmodellen. Enligt Macintosh (1994) använder principalen kontroll- och mätverktyg för att kontrollera så att agentens beteende ligger i linje med principalens önskemål, och beroende på ägandeförhållande mellan dagligvarubutiken och dagligvarukedjan kan då detta påverka det diagnostiska styrmedlet som dagligvarukedjan använder för att nå organisationens uppsatta mål.

Eftersom ägandeförhållande med centraliserad styrning innebär att butiksenhetens mål oftast fattas av huvudkontoret samtidigt som en decentraliserad styrning innebär en större frihet att själv bestämma sina egna mål, tolkar vi att den ökade graden av centralisering kan medföra att huvudkontoret får större kontroll över butiksenheten och att de därigenom i högre utsträckning kan påverka utformandet av det diagnostiska styrmedlet.

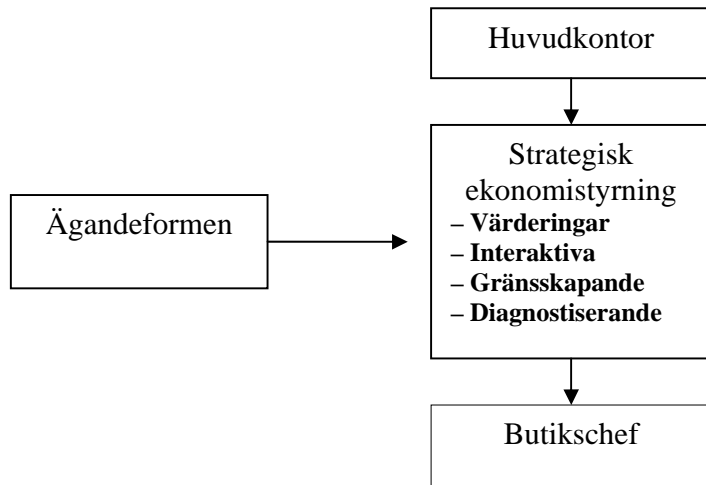
3.7.1 Återkoppling med kundkort

För att få återkoppling och därigenom säkerställa måluppfyllelse kan dagligvarubutiker använda olika mätinstrument för återkoppling. Enligt Forcht och Cochran (1999) erbjuder dagligvarukedjorna idag medlemskort, så kallade kundkort, till sina kunder. Författarna förklarar att med hjälp av kundkorten kan kedjorna spåra kundernas inköpsmönster och därigenom identifiera nya marknader och nya butikspatser. Med hjälp av kunddatan kan butikschefen sedan välja ut passande varuplacering med tillhörande butiksplanering (Sewell, 2003). Genom att chefen vet vilka varor butikens kunder köper, kan denne anpassa butikens layout och hyllplacering för att uppmuntra till fler köp av de varorna (ibid).

Att mäta vad kunderna köper för varor och att sedan placera varorna rätt kan enligt Nowak och Phelps (1997) leda till en ökad kundtillfredsställelse och finansiell vinst, genom ökad försäljning av varor. Författarna förklarar att kundernas köpbeteende även kan ge riktlinjer för marknadsföringsåtgärder. Kundernas beteende och önskemål kan tillgodoses till olika grad beroende på ägandeformen av butiken och anpassas till lokala köpbeteenden.

3.8 Analysmodell

Analysmodellen visar hur en ”enhet” påverkar den andra. Ägandeformen av dagligvarubutiken påverkar hur och vilka direktiv huvudkontoret kan ge till butikschefen. Huvudkontoret kan påverka den strategiska ekonomistyrningen. Butikschefen påverkas av ägandeformen, huvudkontoret och den strategiska ekonomistyrningen.



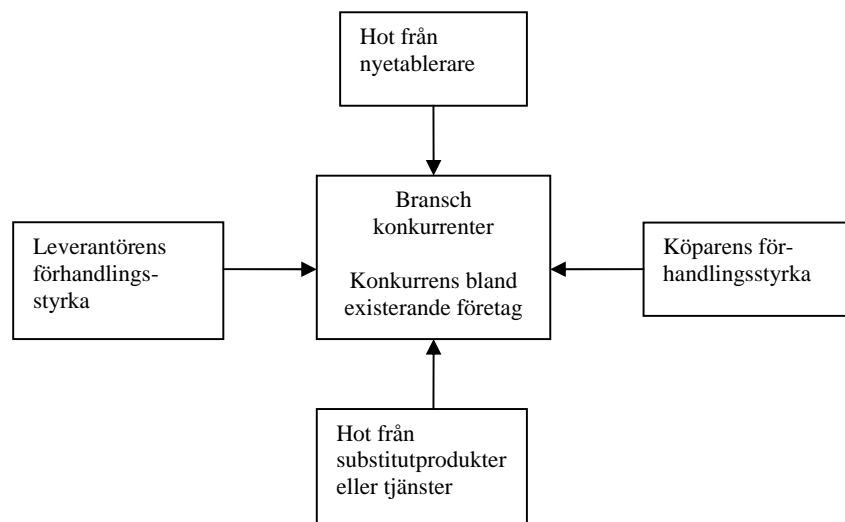
Figur 2 Analysmodell

4 EMPIRI

I detta kapitel beskriver vi den empiri som samlats in i undersökningen. Vi börjar dock med att beskriva den aktuella situationen inom dagligvaruhandeln med hjälp av Porters konkurrensmodell. Därefter följer dagligvarubutikerna, där fakta om organisationerna inledningsvis framställs. Intervjuerna har utförts med butikschefen på respektive butik.

4.1 Branschbeskrivning

Konkurrensläget i en bransch påverkas, enligt Porter (1980), av fem drivande konkurrenskrafter, vilka är nyetableringshot, substitutionshot, köparens och leverantörers förhandlingsstyrka och rivalitet mellan nuvarande konkurrenter. Krafterna illustreras i figur 3.



Figur 3 Porters femfaktorsmodell

4.1.1 Leverantörers förhandlingsstyrka betecknas som måttlig

Leverantörerna är förhandlingsstarka, enligt Porter (1980), om de som grupp domineras av några få företag och är mer koncentrerad än den bransch de säljer till. Larsson och Wahlberg (2002) påpekar att de fem största leverantörerna står för 40 procent av handelns inköp. Vår mening är att det är av betydelse för aktörerna att själva kunna erbjuda konsumenten kända varumärken. Därmed uppfattar vi i fråga om dessa stora leverantörer ett ömsesidigt beroende med de svenska aktörerna snarare än en större makt från någon part. Generellt uppfattar vi dagligvaruhandelns betydelse som väsentlig för leverantörerna även om Sverige kanske är en liten marknad för globala leverantörsföretag. Det grundar vi först och främst på att det endast finns ett fåtal aktörer på den svenska dagligvarumarknaden och att det är viktigt för leverantörerna att ha ett bra samarbete med dessa för att få ut sina varor på hyllorna.

4.1.2 Hotet från substitutprodukter existerar knappt

Företag i en bransch konkurrerar inte enbart med varandra utan även med branscher som erbjuder substitutprodukter, beskriver Porter (1980). Substitutprodukter är i hans syn sådana produkter som tillfredsställer samma behov hos konsumenten som branschens egen produkt. Det finns i vår mening alltid ett behov hos konsumenter av att köpa mat och att köpa färdiglagad mat på restaurang kan sägas vara ett substitut till att handla den i butiken och laga till själv hemma.

4.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka betecknas som måttlig

Om köpargruppen är stor, koncentrerad till få aktörer och volymen av deras inköp är stor i förhållande till leverantörens försäljning, är köparna förhandlingsstarka enligt Porter (1980). Dagligvaruhandelns köpare är otaliga, men vi menar att köpare som grupp kan vara förhandlingsstarka eftersom de produkter olika livsmedelsbutiker erbjuder i stort sett är lika fastän butikskoncept kan variera. Det tycks överensstämma med Porters (1980) resonemang om att standardiserade produkter ökar köparens förhandlingsstyrka då möjligheten att välja mellan leverantörer är stor.

4.1.4 Hot om nyetablering betecknas som måttlig till stark

Etablering i en bransch, genom förvärv eller nyetablering, är, enligt Porter (1980), en pådrivande faktor i förändringen av branschstrukturen. Etablering på hemmamarknaden av utländska företag som redan är etablerade på andra geografiska marknader kan få betydande konsekvenser för branschstrukturen. I den svenska dagligvarubranschen tycker vi oss urskilja hinder mot nyetablerare i stordriftsfördelar framförallt i inköp, marknadsföring och distribution av varor. Det borde enligt oss kanske avskräcka potentiella etablerare. Antagligen påverkas alla aktörer vid en etablering och kan således komma att vidta åtgärder mot exempelvis Lidl. Men vi anser att motåtgärderna från de stora aktörerna inte kan hindra utländska aktörer från att etablera sig i Sverige.

4.1.5 Rivalitetsgrad betecknas som måttlig men växande

Rivalitetsgraden mellan aktörerna i en bransch beror, enligt Porter (1980), på flera faktorer, såsom antalet konkurrenter, hur olika de är, deras styrkeförhållande och tillväxthastighet i branschen. Det i kombination med att förhållandet aktörerna emellan kan ses som ojämnt, är det som framförallt gör att vi betraktar rivalitetsgraden som relativt hög. Ett ojämnt förhållande aktörerna emellan lyfts fram i Konkurrensverket rapport (2002) där Ica som är marknadsledare med 40 till 50 procent. De etablerade svenska aktörerna är mycket olika i fråga om storlek, resurser och koncept samt känner till varandras möjligheter och begränsningar. Vi tror att konkurrensen stämmer överens med det som Porter (1980) betraktar som "gentlemannamässig" konkurrens och som enligt vår uppfattning kommer att öka i och med att utländska aktörer etablerar sig på den svenska marknaden.

4.2 Ica Handlarna AB

Enskilda handlare i Ica ges tillgång till de stordriftsfördelar som en integrerad detaljhandel når i form av gemensamma kostnadseffektiva inköp, med det egna företagets dynamik i form av möjlighet till egna initiativ och lokal anpassning enligt årsredovisning i Ica AB (1998). Koncernens största förändring kom år 2000 då Ica AB övergick till holländska dagligvarukoncernen Royal Ahold och Ica Ahold AB bildades (Konkurrensverkets, 2002). Ica Handlarna AB, är den detaljhandels-, partihandels- och fastighetsverksamhet som stödjer de cirka 1850 Ica-butikerna i Sverige. Inom Ica Handlarna AB finns fem olika butikskoncept, där *Ica Kvantum* erbjuder ett stort sortiment av dagligvaror och även husgeråd, CD-skivor, videofilmer, böcker och hygien- och kosmetikaprodukter.

4.3 Ica Kvantum Luleå

Ica Kvantums butikschef berättar att, som Ica handlare driver man sitt eget företag i form av aktiebolag. Han säger att alla ägare av Ica butiker i Sverige är medlemmar i Ica Sverige AB, de har därigenom ett samarbete gällande varuinköp, marknadsföring, Ica kundkort och finansieringsverksamhet med fördelaktiga låneräntor för handlarna. De enskilda handlarna får en bonus av Ica på inköp från deras handlare men vissa butiksspecifika varor går inte att köpa genom Ica utan köps in via andra leverantörer.

Butikschefen menar att som ägare kan man göra snabba förändringar och ta snabba beslut eftersom man arbetar nära verkligheten. Butikschefen förklarar att han själv kan göra en förändring på måndag och se resultatet av förändringen på onsdag. Butikschefen tycker att ägandeformen är bra, han menar att Ica Sverige AB som är centralorganisation till butikerna, bara ger råd och anvisningar hur verksamheten ska skötas.

4.3.1 Värderings styrmodeller

När det gäller butikens värdeskapandefaktorer anser butikschefen att det i stora drag handlar om att arbeta med sunt förnuft; ”att Ica Kvantums medarbetare ska göra det enkla men göra det varje dag”. Butikschefen säger även att personalens arbetsmoment ska utföras på ett rationellt och bra sätt för att på så sätt skapa ett värde.

Butikschefen poängterar att butiksläget är viktigt för att lyckas. En butiks öppettider och inre logistik också är väldigt viktiga för att nå framgång, berättar butikschefen, eftersom att kunderna då kan handla på ett enkelt och rationellt sätt. Pris och sortiment är dock de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till för att lyckas i den tuffa konkurrensen som just nu existerar på marknaden i Luleå. Butikschefen förklarar att: ”Genom att vi lever upp till kundens krav och önskemål ska vi skapa värde för kunden”.

Det finns enligt butikschefen, värderingar och policys som huvudkontoret vill att dagligvarubutiken ska anamma. Ica Sverige har själva valt att beskriva sin syn på etik och samhällsansvar genom begreppet "goda affärer". Butikschefen menar att verksamheten ska drivas med lönsamhet, god etik, lyhördhet mot kunderna samt alltid utgå från

kundernas behov. Ica ska även värna om mångfald och utveckling bland medarbetarna samt ha en öppen dialog internt och med omvärlden. Butikschefen menar att som ägare av en dagligvarubutik vill jag: *"att våra kunder och andra parter ska känna trygghet och förtroende för oss och den verksamhet vi bedriver"*. Butikschefen medger att han är ganska dåligt på att kommunicera ut dagligvarubutikens värderingar till de anställda.

Butikschefen menar att lokalproducerat inte är hårt kopplat till framgång. Han förklarar att lokalproducerat inte är en garanti för att det är en bättre produkt, kunder efterfrågar idag istället en billigare produkt än en lokalproducerad som oftast är dyrare. Butikschefen säger: *"vid disken är det oftast priset som är avgörande för kunden, oavsett ursprungsland"*.

Butikschefen menar att han själv styr butikens sortiment samt hur stor andel av sortimentet som ska vara lokalproducerat. Han säger vidare att det är en relativt liten del av butikssortimentet som är lokalproducerat, men att det på vissa specifika varusorter kan det vara ca 80 % som är lokalproducerat, detta gäller exempelvis charkvaror. Ett annat exempel är bröd, där en stor andel av utbudet också är lokalproducerat.

4.3.2 Gränsskapande styrmodeller

Butikschefen berättar att han till viss del blir styrd av huvudkontoret när det gäller varuinköp, främst gällande import av varor. De krav som Ica har på sina leverantörer måste vi uppfylla när vi själva köper in produkter via egna leverantörer. Handlaren menar att i de flesta fall är enklare att gå via Ica leverantörer vid varuinköp. När det gäller att bestämma konsumentpriserna på varorna, menar butikschefen, att det är upp till varje enskild butik att var för sig sätta konsumentpriserna. Det samma gäller viktiga strategiska beslut som butikerna fattar själva utan inblandning från huvudkontoret. Handlaren säger att det är mest gällande marknadsföring som de har ett samarbete inom Ica Kvantum konceptet.

Butikschefen menar att reglerna för de anställda är både centrala via Ica Sverige och lokala i butiken. Dessa reglerar klädsel och uppträdande mot varandra och kunderna. Övriga regler erhålls via handelanställdas förbund. Butikschefen säger att Ica Sverige anger riktlinjer för hur verksamheten skall bedrivas. Han menar dock att Ica inte styr den lokala butikschefen särskilt mycket, utan att man som Ica-handlare verkar som en fristående företagare, där Ica Sverige endast utgör en övergripande funktion som stöttar och hjälper de lokala handlarna. Butikens sortiment måste innehålla ett visst grundsortiment av basvaror som Ica Sverige vill att varje butiksprofil ska tillhandahålla, butikschefen påpekar dock att detta sällan brukar orsaka några problem och berättar att huvudkontoret inte kan tvinga någon Ica-handlare att bjuda ut en viss vara till försäljning.

4.3.3 Interaktiva styrmodeller

Handlaren anser att de lever i en marknad där de bara kan påverka vad som händer inom butikens fyra väggar och att de inte kan påverka omvärlden. Butikschefen säger att de använder sig inte av några specifika informationssystem utan de är främst utvärderar

nyheter som Ica:s huvudkontor informerar om. Det största hotet till Kvantum butiken anser butikschefen är etableringen av nya aktörerna. Ica Maxi och Lidl är framtida konkurrenter på marknaden i Luleå säger butikschefen. Det kommer att bli tuffare konkurrens på marknaden eftersom att vi blir fler som ska slåss om en befintlig kaka anser butikschefen och säger vidare: *"Vi lever inte i någon tillväxtort vilket gör att vi inte har en växande marknad"*. Butikschefen säger att butiken handskas med alla hotbilder. Butikschefen säger att de kan få hjälp från Ica:s huvudkontor med motåtgärder men han menar att butiken lever närmare kunderna vilket gör att de är kunnigare om kundernas önskemål. Motåtgärder som de använder är att förbättra urvalet av produkter, jaga kostnader, se över prisbilden och erbjuda kunden sådant som inte de andra kan. Handlaren menar att det ska pågå en ständig förbättring i butiken för att hålla kvar kunderna och de ska uppfylla mottot att: *"Det är alltid kris i en Ica butik, vi ska leva som att det är kris"*. Butikschefen berättar att det alltid varit tre block inom dagligvaruhandel i Sverige. Nu kommer Lidl att etablera sig vilket drar med andra kedjor till Sverige. Wal-Mart är även de en framtida konkurrent, säger butikschefen.

Butikschefen menar att det kommer en reglering av etablering av stormarknader inom en snar framtid. Ica vill därför etablera så många stormarknader som möjligt i landet. Detta anser butikschefen har lett till en överetablering av stormarknader i Luleås ytterområden. Butikschefen menar att alla aktörer i Luleå, med anledning av överetableringen, nu genomgår ett "stålbad" men att Ica Kvantum ska överleva detta och fortsätta att vara lönsamma. Butikschefen anser även att strukturen på butikerna har förändrats, förut hade nästan alla bostadsområden en Ica eller Konsum butik, men den tiden är förbi och troligen kommer bara en av dessa att överleva.

4.3.4 Diagnostiserande styrmodeller

Butikschefen förklarar att butiken mäter försäljning i förhållande till arbetade timmar och antal kunder samt att de utvärderar marginalprocenten. Han menar att butikens verksamhet styrs mot dessa nyckeltal för att mäta effektiviteten. Verksamheten är även uppdelad i olika avdelningar där resultatet mäts varje vecka, vilket enligt butikschefen visar vad en specifik avdelning presterar. Butikschefen berättar att han använder sig av försäljningsbudget, kostnadsbudget och budgeterad marginal för styrning och rapportering i verksamheten. Uppföljning av budgetarna sker löpande för att hålla sig ajour med förändringarna. Han nämner att det är ägaren av dagligvarubutiken som själv upprättar budgeten och sätter egna måttal för verksamheten, men att Ica Sverige ger riktlinjer för hur dessa ska upprättas.

Butikschefen förklarar att de mäter prestationer i butiken i form av bruttovinst per kvadratmeter och personal kostnad per kvadratmeter. Dessa prestationer jämförs med övriga butiker varefter ett mått erhålls på hur bra butiken presterar i jämförelse med kedjan som helhet. Han nämner att de inte nyttjar sig av individuella mätningar utan prestationerna mäts uteslutande på avdelningsnivå. Han menar dock att: *"visst kan vissa sinka statistiken, men än så länge har det inte behövts några åtgärder mot det, utan avdelningsnivå är fortfarande den lägsta nivån på mätningen"*.

Butikschefen säger att genom Ica kundkort får han information om köpbeteendet hos olika segment av kunder. Handlaren menar att han därigenom får information om i vilken butik kunderna handlar i och köpesumman.

4.4 Kooperationen

Hösten 1999 etablerades konceptet Coop (Konkurrensverkets rapport, 2002). Idag är KF centralorganisation för 67 konsumentföreningar i Sverige och antalet medlemmar i föreningarna är cirka 2,7 miljoner (Konkurrensverkets rapport, 2002). Konsumentkooperationens kärnverksamhet, dagligvaruhandeln, överläts under 2001 till Coop Norden och dess svenska dotterbolag Coop Sverige (Kooperativa Förbundets Verksamhet, 2001). Bildandet av varumärket Coop har koncentrerat och samlat de tidigare butikskoncepten under två fokus; Coop Forum med 43 butiker som är stormarknader och Coop Konsum med 385 butiker som är livsmedelsbutiker. (Kooperativa Förbundets Verksamhet, 2001)

4.5 Coop Extra Luleå

Butikschefen förklarar att butikerna ägs av Kooperativa föreningen Konsum Norrbotten det vill säga medlemmarna. En styrelse väljs av föreningsstämman som är ytterst beslutande organ, men det är medlemmarna via föreningsstämman och butiksråden som påverkar styrelsen. Butikschefen berättar att dagligvarubutiken som Konsum Norrbotten öppnat har utformas via konceptavtal med Coop Sverige.

4.5.1 Värderings styrmodeller

Butikschefen menar att kunden ska tycka att det är en bra butik att handla i, att de har ett bra sortiment, uppleva att det är prisvärt samt att det ska vara lätt att handla. Coop Extra ska som konsumentkooperativt företag visa omsorg om miljö, hälsa och säkerhet och etikfrågor. Uppdraget är att leverera ekonomiska, ekologiska och sociala mervärden till medlemmar och kunder. Butikschefen förklarar att butiken följer dessa värderingar varefter huvudkontoret kontinuerligt kontrollerar att dessa värderingar efterföljs. Butikschefen menar att fördelen med ett koncept är att en stor del av kontrollen lämnas över till högre nivåer. Butikens värderingar kommuniceras ut till de anställda via veckomöten, företagsfolderar och affischer upphängda på väggar där det står vad butikens medarbetare ska sträva efter.

En av de stora framgångsfaktorerna som Coop Extra har, menar butikschefen, ”är att vi erbjuder lokalproducerade produkter”. I butiken består till exempel fläsk av ca 70-90 % lokalproducerat. Av det totala antalet varor uppgår de lokalproducerade varorna bara till omkring 5-10 %. Butikschefen menar att konsumenten efterfrågar lokalproducerat och föredrar det före andra varumärken trots att lokalproducerade varor är dyrare. Han tillägger att fördelen med egna varumärken är att konsumenterna kan relatera till produkten. Han kan dock se tendensen att kunderna allt mer börjar välja billigare varor istället eftersom det säljs mycket av de importerade varorna.

Handlaren säger att känslan för lokalproducerat riskerar att försvinna när de nya lågpriskonkurrenterna kommer in på marknaden. Han berättar att Konsum Norrbottens butiker alltid kommer att ha lokalproducerat, men att de måste ha billiga komplement till dessa för att inte förlora kunder. *"När lågprisdrakarna kommer, så kan vi inte stå vid sidan om och titta på utan vi måste hänga på dessa genom att ha billiga alternativ"*. Lokalproducenterna kommer att få svårt att överleva när kunderna efterfrågar billigare alternativ, menar butikschefen.

Handlaren berättar att ledningen i Konsum Norrbotten värnar mycket om arbetstillfällena, och menar *"att om vi skulle sluta köpa lokalproducerat försvinner ca 400 arbetstillfällen"*. Med detta riktar butikschefen kritik mot andra kedjor som Willys och Ica för att inte värna om arbetstillfällena.

4.5.2 Gränsskapande styrmodeller

Eftersom Coop Extra följer ett koncept, berättar butikschefen, har vi mallar till inköp, reklam, personalens beteende och placeringar av varorna i butiken. Huvudkontoret bestämmer även priset på varorna i butiken. Sortimentet av varor bestäms till viss del av Coop Sverige, men butikschefen säger att Konsum Norrbotten styr oss till största del, främst att vi ska tillhandahålla lokalproducerade färskvaror. Han menar att Konsum Norrbotten vill att dagligvarubutikerna i första hand ska sälja lokalproducerade varor och övriga varumärken i andra hand.

Han nämner att ledningen i Konsum Norrbotten tillsammans med butikschefen fattar de strategiska besluten. När det gäller samarbeten, förklarar butikschefen, att butiken delar marknadsföring tillsammans med de andra butikerna i konceptet Coop Extra. Han säger att i övrigt inom Konsum Norrbotten har de ett bra samarbete med leverantörer.

4.5.3 Interaktiva styrmodeller

Butikschefen berättar att det är Konsum Norrbotten som följer händelserna i omvärlden och beslutar om de framtida åtgärderna. De följer hur marknaden ser ut, hur prisbilden förändras, hur sortimentet ser ut i förhållande till andra butiker samt till konkurrerande butiker. Butikschefen förklarar att de största hoten mot verksamheten i framtiden är Ica Maxi samt Lidl's etablering. Butikschefen tror dock inte detta kommer att påverka Coop Extra nämnvärt och menar att det är de små dagligvarubutikerna som kommer att få ta smällen av de stora aktörernas expanderings. Han menar att det kan röra sig om 10-15 småbutiker som kommer att försvinna. En annan följd som butikschefen ser är att lokalproducenterna riskerar att försvinna när de utländska aktörerna etablerar sig i området, eftersom fokus kommer att öka på lågprisvaror, som är generellt billigare än de lokalproducerade.

Butikschefen betonar att det är svårt att påverka de stora aktörernas etablering. Men eftersom vi vet hur de jobbar, kan vi vara förberedd både strategisk och taktisk. Han förklarar att Konsum Norrbotten samarbetar med Coop Sverige om produktutbud och egna varumärken. Inköpen blir på så sätt billigare från producenterna. Lokalproducerat

tycker butikschefen är en strategisk fördel mot de utländska aktörerna som endast fokuserar på lågprissegmentet.

4.5.4 Diagnostiserande styrmodeller

Butikschefen berättar att butiken mäter försäljning per timme, bruttovinst, resultat, och marginaler. På varje butiksavdelning mäts marginal och försäljning, till största del på artikelnivå. Han förklarar att mätningarna i butiken fokuseras mot dessa nyckeltal främst för att se hur verksamheten i övrigt fortskrider. Butikschefen säger att Coop Extra använder sig av prognoser och budget för styrning och rapportering i verksamheten. Försäljningsprognoserna görs dagsvis och veckovis samt i jämförelse mot föregående vecka. Budget upprättas för butikens alla enskilda kostnader till exempel hyra, lager, personal, telefon och kontokortshantering. Han förklarar att det är Konsum Norrbotten som upprättar butikens budget samt bestämmer vilka nyckeltal som ska användas för mätning. Butikschefen menar att han på så sätt styrs från Konsum Norrbotten när det gäller vilken övergripande målsättning som gäller för verksamheten.

Butikschefen säger att de använder sig av mätning i form av försäljning per timme, vecka och månad. Han nämner att prestationsmätning av personalen dock inte finns. Genom Coop Medmera som är Coops kundkort, berättar butikschefen, får vi reda på vilket köpbeteende kunden har. Denna information erhålls från huvudkontoret på Konsum Norrbotten, av vilket han kan utläsa kundens val av butik och vilket köpesumma kunden handlat för. Med hjälp av denna information, menar butikschefen, kan han sedan rikta speciella erbjudanden till kunderna.

4.6 Axfood AB

Axfoods affärsidé är att skapa framgångsrika matbutikskedjor, helägda eller i franchiseform. Axfoods strategi är att fram till 2005 ha etablerat en stark marknadsställning i respektive nordiskt land. Verksamheten bedrivs i Sverige, samt i Finland genom dotterbolaget Spar Finland. I Sverige finns Dagab, Axfood Närlivs och de helägda butikskedjorna Willys och Hemköpskedjan. Axfoods varumärkesstrategi bygger på väl definierade butikskoncept. Willys är ledande inom lågpris i Sverige. (Axfood AB Årsredovisning, 2001)

4.7 Willys Luleå, Storheden

Willys butikschef berättar att, som butikschef arbetar man som en föreståndare åt Willys huvudkontor. Butikschefen rapporterar till huvudkontoret gällande försäljning, personalkostnader och bruttovinster. Tillsammans med huvudkontoret utformar butikschefen en budget för butiken och de olika avdelningar där hänsyn tas till ortens konkurrens och utveckling på marknaden.

Ägandeformen av dagligvarubutiken tycker butikschefen inte utgör något hinder i det dagliga arbetet, han menar att: *”Willys givetvis styr arbetet ganska markant eftersom att*

de vill ha avkastning på sin verksamhet". Butikschefen menar att han har accepterat det eftersom att han själv har gått in efter de förutsättningarna som finns.

4.7.1 Värderings styrmodeller

Butikschefen säger att det är Axfood som styr stora delar av Willys verksamhet. De har sedan koncernens bildande år 2000 fokuserat på att öka andelen helägda butiker och försäljningen av egna märkesvaror. Renodlingen av bolagets varumärken har också varit en övergripande strategiskt viktig fråga och att skapa en central inköpsorganisation säger butikschefen. Integrationen mellan parti- och detaljhandel ska öka genom åtgärder som t ex automatisk påfyllning i butikerna, utveckling av butiksdatasystem och införandet av centralpackat kött. Utan att göra avkall på dessa viktiga framgångsfaktorer har Axfood enligt butikschefen presenterat en ny strategi som lägger fokus på företagets tillväxt, drift och kostnadseffektivitet.

Butikschefen menar att de rangordnar faktorer för att lyckas på följande sätt: personal, pris, produkt, placering samt påverkan. Utöver det så ska kostnadseffektivitet genomsyra hela butiken och genom effektivare drift och ökad satsning på utbildning ska personalkostnaderna sänkas i förhållande till försäljning.

"Willys är ett koncept och vi jobbar efter deras värderingar" säger butikschefen. Butikschefen säger att normer och värderingar kommuniceras ut via en konceptutbildning då personalen börjar jobba inom Willys. Vi presenterar var vi står idag, vad vill vi åstadkomma med konceptet och vad Willys ska stå för säger butikschefen.

Butikschefen säger att de arbetar väldigt lite med lokalproducerat. Han säger att: *"priset är det som i deras fall slår ut de lokalproducerade produkterna"*. Butikschefen säger att de istället använder sig av tre prissegment för att kunna erbjuda alternativ till kunderna.

4.7.2 Gränsskapande styrmodeller

Butikschefen säger att eftersom de följer ett koncept så får de direktiv och information gällande gränser och förhållningsregler. De får regler gällande inköp, reklam, placering, klädsel och beteende bland personalen. Butikschefen anser att de till 95 % är styrda från ledningen gällande sortimentet det är endast en liten del som de kan styra själva. Butikschefen berättar vidare att det är ledningen för Willys samt Axfood som fattar de strategiskt viktiga besluten för verksamheten.

Butikschefen berättar att inom konceptet Willys finns det samarbeten gällande marknadsföring och inköp, landet är uppdelat i fem regioner där varje region har viss skillnad i utbudet i marknadsföringen eftersom att inte alla varor räcker till hela landet utan fokuseringen måste varieras i landet varje vecka.

4.7.3 Interaktiva styrmodeller

Butikschefen tror att de viktigaste strategiska osäkerheterna i framtiden är etablering av Ica Maxi. *"De kommer att påverka oss men de ligger inte i samma kundsegment som vi men visst kommer det att kännas av"* säger butikschefen. Butikschefen ser etableringen av Lidl som positivt eftersom att det väcker ett intresse för lågprisprodukter vilket de ser som en möjlighet, *"de lyfter upp lågprissegmentet"* säger butikschefen. Ytterligare en möjlighet enligt butikschefen är koncentrationen av handeln utanför stadskärnan eftersom att det skapar en ökad trafik till Storheden.

Butikschefen och huvudkontoret följer dagligen vad som händer på marknaden. Butikschefen anser vidare att dagligvaruhandeln har förändrats drastiskt sedan 1995 då renodlade lågprisbutiker började etablera sig. Ledningens strategi med Willys är att vi ska ha Sveriges billigaste matkasse, oavsett vilka konkurrenter som kommer till Luleå.

4.7.4 Diagnostiserande styrmodeller

Butikschefen förklarar att butiken mäter försäljning, bruttovinst samt personalkostnader som är den största enskilda kostnaden. Det är den kostnaden som påverkar resultatet mest. Budget och målsättning för verksamheten upprättas av butikschef tillsammans med huvudkontoret för kommande året, detta delas sedan upp efter månad, vecka och dag. Willys använder även statistik i form av rankinglistor på produkter som de säljer bäst av, vilket enligt butikschefen är ett viktigt mätinstrument i verksamheten. *"De produkter som säljer bra försöker vi jobba ännu mera med"* säger butikschefen. Han berättar att de inte nyttjar sig av individuella mätningar på personalen utan prestationerna mäts uteslutande på avdelningsnivå.

Willys nyttjar sig inte av några kundkort, butikschefen säger att orsaken till det är att det kostar pengar för det administrativa arbete som följer. Eftersom Axfood vill sänka de administrativa kostnaderna så kommer kundkort nog inte att introduceras under den närmsta tiden. Willys använder sig av försäljningsstatistik istället och butikschefen säger vidare: *"vi går hårt fram med de varorna som säljer bra i vårt reklamblad, som riktar sig till alla hushåll"*.

Tabell 1 Sammanfattning av empirin

	Ica Kvantum	Coop Extra	Willys
Värderings styrmodeller	<ul style="list-style-type: none"> - arbeta rationellt - värderingarna inriktas på framgångsfaktorer 	<ul style="list-style-type: none"> - skapa ett mervärde för kunden - lokalproducerade livsmedel - värna om arbetstillfällen 	<ul style="list-style-type: none"> - kostnadseffektivt tänkande - effektiv drift i butiken
Gränsskapande styrmodeller	<ul style="list-style-type: none"> - grundsortiment - självstyre gällande att bestämma priser samt fatta strategiska beslut 	<ul style="list-style-type: none"> - konceptstyr - leverantörer - hyllplacering - sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> - konceptstyr - sortiment - varumärken
Interaktiva styrmodeller	<ul style="list-style-type: none"> - nyetablering - ständig förbättring - struktur förändring 	<ul style="list-style-type: none"> - nyetablering - samarbeta om inköp - produktutbud - konsumentbehoven 	<ul style="list-style-type: none"> - nyetablering - prisbilden
Diagnostiserande styrmodeller	<ul style="list-style-type: none"> - nyckeltal - budget - prestationsmätning - kundkort 	<ul style="list-style-type: none"> - nyckeltal - budget - prognoser - kundkort 	<ul style="list-style-type: none"> - nyckeltal - budget - prestationsmätning - statistik

5 ANALYS

I detta kapitel ämnar vi att analysera uppfattningen vi skapat oss av den strategiska ekonomistyrningen i dagligvarubutikerna samt att påvisa hur ägandeformen påverkar den strategiska ekonomistyrningen.

5.1 Värderingsstyrmodeller

Värderingsstyrmodellerna används till olika grad i de olika dagligvarubutikerna. Värderingarna färgas av ägarna vilket visar sig i hur pass viktiga värderingarna är och vad de riktar in sina värdeskapande faktorer på. Ica Kvantum fokuserar värderingarna på att butikschefen ska arbeta på ett rationellt sätt samt på butikens framgångsfaktorer. Värderingarna i Coop Extra kommuniceras främst från Konsum Norrbotten samt utifrån konceptet som butiken följer. Värderingarna inriktas på att skapa ett mervärde för kunden samt att erbjuda lokalproducerade livsmedel. Konsum Norrbotten vill värna om arbetstillfällena i Norrbotten vilket visar sig i Coop Extra, vilket tyder på att huvudkontoret har starkt inflytande i butiken. Coop Extra har även en väl fungerande kommunikation till de anställda via exempelvis veckomöten.

Willys värderingar är starkt inriktade på ett kostnadseffektivt tänkande med en centraliserad styrning samt att få en effektiv drift i butiken. Kommunikationen med de anställda utförs främst via konceptutbildningen som genomförs när personalen rekryteras. Utbildningen används enligt oss som ett styrverktyg för att utveckla en kultur och ett tänkande som påverkar de förväntningar personalen har på sin egen prestation och på kollegornas prestationer. Sunders resonemang om att påverka beteendet hos individerna för företagets bästa, menar vi används i Willys för att skapa en kostnadseffektiv kultur bland personalen och butikschefen.

Simons resonemang om att förmedla grundläggande värderingar till medarbetare för att skapa ett värde för organisationen anser vi främst visar sig i Coop Extra som enligt oss är den dagligvarubutik som starkast framhäver sina värderingar och kommunicerar dessa till personalen. I likhet med Macintosh menar vi att den ansvariges beslut i en organisation, i detta fall Coop Extra, färgas av den anda som förmedlas från huvudkontoret. Konsum Norrbotten och konceptet Coop Extra styr butikens värderingar och en mycket liten del lämnas över till butikschefen. Willys butikschef färgas även han av huvudkontoret anda, vilket gör att han följer dessa värderingar till högre grad. Ica Kvantums butikschef nyttjar sig inte i så stor grad av värderingar eftersom att de är dåliga på att kommunicera dessa. Simons menar att tanken är att medarbetarna ska jobba aktivt för att skapa en företagskultur som är till nytta åt hela organisationen vilket vi anser Coop Extra vill att personalen ska göra eftersom de har en dialog om bland annat värdeskapande aktiviteter via veckomöten.

Johansson säger att trenden är att konsumenten kommer att föredra lokaltillverkade varor framför de med utländskt ursprung. Kvantum fokuserar inte i så stor skala på lokalproducerade livsmedel utan priset är viktigare för kunden. Av ovanstående resonemang framgår det att Ica:s butikschef skiljer sig från Johanssons resonemang.

Butikschefen ser enligt vårt synsätt andra faktorer som de största konkurrensfaktorerna i jämförelse med att erbjuda kunderna ett bredare lokaltillverkat sortiment. Willys har knappt något lokalproducerat vilket tyder på att konceptet styr sortimentet i butiken och hänsyn tas inte till Johanssons resonemang om framgång med lokalproducerade livsmedel. Coop Extra är den butik som mest uttalat arbetar med lokalproducerade varor vilket tyder på att de i likhet med Dobson och Johansson vill inrikta sig på lokalproducerat och på så sätt särskilja sig från konkurrenterna.

Konkurrensverket påstås att dagligvarubranschens uttalade strategi är att under kommande år, i ökad omfattning, satsa på egna varumärken. Willys erbjuder inte lokalproducerade varor utan använder sig av en mer prisstyrning på produkterna vilket slår ut de lokalproducerade varorna till förmån för egna varumärken. Utifrån Willys lågprisstrategi är det lämpligt att satsa på billigare produkter och inte använda dyrare lokalproducerade varor i sitt sortiment vilket överensstämmer med den grundläggande lågkostnadsstrategin. De tre prissegmenten på produkter som Willys jobbar med anser vi överensstämmer med Dobson och Johanssons resonemang om att särskilja den egna kedjan från konkurrenter, detta för att skapa starkare konkurrenskraft gentemot sina konkurrenter för att kunna konkurrera i lågprissegmentet.

5.1.1 Ägandeformens påverkan på värderingsstyrmodeller

Agentteorin kan enligt Macintosh komma att påverka vilka värderingar som finns inom företaget och därför användas som ett styrmedel. Butikschefen i Ica nämner att han, förutom franschiseavtalet där villkoret för medlemskap i Ica beskrivs, inte känner sig speciellt styrd av huvudkontoret. Att han kan styra sin verksamhet på sitt eget sätt. Eftersom butikschefen nämner att huvudkontoret ger riktlinjer för hur verksamheten ska bedrivas, menar vi att huvudkontoret på så sätt ger ramar för vilka värderingar som är accepterade och att butikschefen därigenom känner trygghet att agera inom dessa ramar. Vi tolkar detta som att, trots butikschefens känsla av att inte känna sig styrd, ändå är styrd på ett ganska hårt sätt. Detta eftersom butikschefen har accepterat de av huvudkontoret förmedlade ramar hur butikschefen ska agera i sin drift av den enskilda dagligvarubutiken, vilket styr alla hans ageranden som ägare.

Butikschefen i Coop Extra menar att han följer Konsum Norrbottens värderingar för hur en butik ska bedrivas. Han nämner att butiken har ramar som Konsum Norrbotten vill att de ska hålla sig inom, att butiken på så sätt ska arbeta efter samma riktlinjer som gäller för butikens koncept. Dessa ramar kontrolleras sedan av huvudkontoret. Enligt vår mening visar detta att värderingar till stor grad används som ett styrmedel i Coop Extra, där Konsum Norrbotten i detalj uttrycker vilka ramar som ska gälla för verksamheten.

På Willys menar butikschefen att det är Axfood som styr stora delar av verksamheten. Han menar att Willys är ett koncept som butiken jobbar efter och genom detta visar vad butiken ska stå för och vad de ska åstadkomma inom konceptet. Butikschefen nämner att Willys strategi är att kostnadseffektivitet ska genomsyra butikens sätt att arbeta och att detta ska kommuniceras ut vid nyanställningen. Vi tolkar detta som att värderingar används som ett styrmedel i mycket hög grad i Willys. Detta eftersom Axfood vill skapa

ett kostnadseffektivt tänkande genom att förmedla konceptet till butikschefen och på så sätt styra honom att arbeta efter detta.

5.2 Gränsskapande styrmodeller

Gränsskapande styrmodeller beskrivs som ett system som begränsar handlingsfriheten i dagligvarubutikerna. Detta betyder att en butikschef har ett accepterat område som denne får verka inom, när det gäller driften av dagligvarubutiken. Gränser inom Ica Kvantum är att butikägaren styrs när det gäller vilka varor som ska köpas in, att huvudkontoret på så sätt ställer krav på leverantörer som inte är knutna till Ica. Detta medför att det blir enklare att gå via Ica eftersom kraven på så sätt är lägre. Detta får som följd att butikschefen i högre grad använder Ica:s leverantörer och de varor som dessa leverantörer tillhandahåller. Vi menar att Ica på detta sätt visar tydliga gränser för butikschefen vilka varor som ska finnas i butiken. I Coop Extra och Willys finner vi ett liknande sätt när det gäller handlingsfriheten för varuinköp. Eftersom båda dagligvarubutikerna följer ett koncept får butikscheferna klara direktiv vilka varor som ska finnas i butikshyllorna samt vilken hyllplacering varorna ska ha. Willys butikschef hade dock friheten att utgå från försäljningsstatistik och därigenom bestämma vilka varor som ska ha en mera framskjuten placering i butiken.

Det som skiljer Coop Extra och Willys från varandra när det gäller att följa konceptet, är att Willys å ena sidan fokuserar på egna varumärken medan Coop Extra och andra sidan fokuserar på att tillhandahålla varor som har lokal prägel. Butikerna har på detta sätt klara gränser vilka sorters varor som deras respektive koncept ska erbjuda. När det gäller gränser för butikens sortiment skiljer sig Ica Kvantum, Coop Extra och Willys från varandra. I Kvantum är det butikschefen som till stora delar bestämmer vilket sortiment som butiken ska tillhandahålla men att Ica Sverige påvisar ett visst grundsortiment som dagligvarubutiken måste innehålla för att vara förenligt med butikens profil. Butikschefen har på så sätt gränser gällande sortimentet men tillåts ha ett visst utrymme för egenintresse, där han enligt egen utsago brukar köpa in lokalproducerade varor.

I Willys finns det större inslag av centralstyrning, och deras sortiment bestäms till 95 % av huvudkontoret, men butikschefen har dock visst utrymme att anpassa sortimentet till den lokala marknadens efterfrågan. I Coop Extra bestäms sortimentet till fullo av Coop Sverige och Konsum Norrbotten, som vill att lokalproducerade varor ska vara förstahandsvalet för Coop Extra butiken. Butikschefen har därmed gränser för att i första hand tillhandahålla ett sortiment av lokalproducerade produkter och att i andra hand tillhandahålla övriga varumärken. Butikscheferna har på detta sätt olika gränser för vilket sortiment som ska tillhandahållas i butikerna, där Icas butikschef som ägare av butiken har den största friheten. Willys butikschef har bara friheten att göra mindre ändringar för att anpassa sortimentet till den lokala marknaden. Coop:s butikschef har enligt vår mening inte har någon frihet alls att bestämma sortimentet eftersom Konsum Norrbotten ger direktiv om exakt vilka varor som ska finnas på butikens hyllor det vill säga vilka varor som ska vara butikschefens förstahandsval och andrahandsval. Vi ser liknande tendenser när det gäller gränser för prissättningen i butiken, där den butikschef som driver butiken i egen regi i större utsträckning kan bestämma försäljningspriset på

varorna, i jämförelse med butikschefen som styrs centralt. Det hittills förda resonemanget kan enligt vår mening även kopplas till Macintosh agentteori.

I Macintosh teorier om ekonomistyrning framkommer att företag som karaktäriseras av mekanisk styrning har tydligare förhållningsregler för dess medarbetare än företag med organisk styrning. Reglerna för de anställdas beteende kan enligt vår tolkning av Macintosh vara av olika grad, beroende på om butikschefen är ägare av butiken eller centralt styrd av ett företag eller medlemsförening. Butikscheferna menade gemensamt att det fanns förhållningsregler för de anställda som reglerade deras klädsel och deras uppträdande mot varandra och mot kunder. Vi kan dock inte identifiera att Ica Kvantum som har en styrning av organisk karaktär skulle ha ett lösare förhållningssätt mot sina anställda än Coop och Willys som vi anser har ett förhållningssätt av mekanisk karaktär. Butikscheferna är enligt vår mening eniga i avseende att personalen i deras respektive butiker ska bära rätt klädsel och uppträda föredömligt mot kunderna.

I Brunssons teorier kan organisationens gränser användas som ledande i beslutsfattandet när inte rationalitet kan uppnås i de beslut som ska fattas i organisationen. Med detta menas att alternativ som ligger utanför gränser som är uppsatta för butikschefen kan förkastas och därigenom minska risken för felaktiga beslut. Vi tolkar detta som att butikschefen i Ica Kvantum vid beslut vilken leverantör kan luta sig mot de gränser som Ica Sverige har satt upp gällande krav på vilken leverantör som är accepterad. För Coops butikschef kan det innebära att han väljer lokalproducerade produkter framför andra varumärken. I Willys fall kan det handla om att butikschefen måste rätta sig efter riktlinjer gällande vilka varumärken som är anpassade efter Willys koncept.

5.2.1 Ägandeformens påverkan på gränsskapande styrmodeller

Macintosh menar att principalen kan använda gränser som ett styrmedel för att begränsa agentens frihet i beslutfattandet. Vi menar att detta syns tydligt i hur gränser uppsatta av butikskedjan reglerar respektive butikschefs sätt att agera. Att Ica Kvantums butikschef, som är ägare av sin egen butik, i större utsträckning kan bestämma över butikens sortiment och prissättning än Coop: s och Willys butikschefer som är styrda av en konsumentförening respektive en centralorganisation. Där deras frihet i beslutfattandet är minimalt eller obefintligt. Detta visar sig även när det gäller hur strategiska beslut fattas i de olika dagligvarubutikerna. Ica Kvantums butikschef fattar själv de viktiga besluten utan inblandning från Ica Sverige, medan däremot Coop: s och Willys butikschefer fattar besluten tillsammans med deras respektive huvudkontor.

5.3 Interaktiva styrmodeller

Framtiden i branschen inriktas främst på nyetableringar, etableringar som kommer både från nu existerande aktörer på den svenska marknaden och utländska aktörer. Båda dessa är hot till de undersökta dagligvarubutikerna. Willys butikschef följer tillsammans med huvudkontoret dagligen vad som händer på marknaden. Coop Extra: s butikschefen berättar att det är Konsum Norrbotten som följer händelserna i omvärlden och beslutar om de framtida åtgärderna. De följer hur marknaden ser ut, hur prisbildningen förändras, hur

sortimentet ser ut i förhållande till andra butiker samt till konkurrerande butiker. Ingen av dagligvarubutikerna använder några specifika informationssystem för att registrera vad som händer på marknaden utan de följer översiktligt utvecklingen i branschen. I likhet med Simons förs en ständig dialog för att upptäcka strategiska osäkerheter, kommunikationen om strategiska osäkerheter sker främst mellan huvudkontor och butikschef. Dagligvarubutikerna nyttjar sig inte av något uttalat informationssystem likt Hedberg och Jönssons åsikt. Det kan bero på att branschen är relativt stabil så att förändringar inte uppkommer i snabb takt.

Dagligvarubutiker bör enligt Bergström fundera på hur de kan hantera nya lågprisaktörer som Lidl. Dagligvarubutikerna har börjat agerat för att öka konkurrenstrycket mot nyetablerarna i likhet med vad Porter säger. Motåtgärder som de tre dagligvarubutikerna använder sig av är att förbättra urvalet av produkter, jaga kostnader och se över prispåbud genom att erbjuda lågprismärken. Det visar på att aktörerna tar nyetablerarna på allvar och ser allvarligt på framtiden. Willys hoppas på ett större intresse för lågprissegmentet vilket kan skada Coop då de erbjuder dyrare lokalproducerade livsmedel, dessa riskerar att försvinna när de utländska aktörerna etablerar sig i området och intresset för lågt pris ökar.

5.3.1 Ägandeformens påverkan på interaktiva styrmodeller

Ägarnas fokusering på butikens framgångsfaktorer är det som är intressantast då framtiden för butikerna förs på tal. Exempelvis i Coop Extra, de lokaltillverkade produkterna, det finns ett starkt intresse om hur framtiden för dessa livsmedel kommer att se ut. Willys fokusering på lågprismärken avspeglar sig i intresset för hur deras segment kommer att förändras då nya lågprisaktörer kommer till området. Ica Kvantum hoppas på att regleringar ska dämpa konkurrensen i Luleå, vilket tyder på en viss oro inför framtiden. Vi uppfattar att Willys och Coops butikschefer som är centralt styrda, är de som har mest kontakt med huvudkontoret när det gäller att hålla sig uppdaterad med förändringar i framtiden. Vi menar att Ica Kvantums butikschefs enskilda ägande och egna ansvar för butiken på så sätt gör att kontakten med huvudkontoret inte är lika frekvent. Detta bidrar, enligt vår mening, till att Icas butikschef inte i lika stor utsträckning kan hålla sig ajour med förändringar, som kan vara betydande för framtiden, i lika stor utsträckning som Willys och Coops butikschef. Vi menar att ett centraliserat ägande bidrar till att butikschefen i större omfattning kan följa förändringarna i omgivningen utan att behöva fokusera energi på att själv inhämta denna information.

5.4 Diagnostiserande styrmodeller

Diagnostiserande styrmodeller beskrivs som ett system som är utformat för att säkerställa måluppfyllelse och återkoppla verksamhetens uppsatta mål. Detta betyder att butikchefen har ett system som är utformat för att kunna mäta hur verksamheten fortskrider under en tidsperiod. Diagnostik inom samtliga dagligvarubutiker är att butikscheferna använder sig av nyckeltal för att mäta och övervaka hur verksamheten fortskrider. Ica Kvantums butikschef använder nyckeltal för att mäta effektiviteten i butiken. Coops butikschef använder nyckeltal för att mäta försäljningen och att få en indikation om hur

verksamheten fortskrider. Willys butikschef nämnde inte uttryckligen att de mäter med nyckeltal, men eftersom att Willys mäter försäljning, bruttovinst samt personalkostnader, tolkar vi detta som att butikschefen använder nyckeltal för att mäta verksamheten.

Detta visar att butikscheferna använder diagnostiska styrsystem i form av nyckeltal för att mäta effektiviteten i verksamheten och få en överblick hur verksamheten framskrider. För att få en översikt på personalens aktivitet använder sig butikscheferna i Ica och Willys av prestationsmätningar. Det framgår av butikschefernas resonemang att mätning görs för att mäta vad personalen på respektive avdelning presterar. Butikscheferna gör dock inte prestationsmätning på individuell mätning det vill säga mätning av varje anställd, utan uteslutande på avdelningsnivå. Coops butikschef använder överhuvudtaget inte prestationsmätning på sin personal. Han verkar enligt vår uppfattning inte vilja sätta lika hög press på sina medarbetare som övriga butikschefer som mäter sina på avdelningsnivå. Butikscheferna har därmed ett liknande resonemang som Simons, att använda diagnostiska styrsystem, i detta fall nyckeltal, till att säkerställa måluppfyllelse.

För styrning och rapportering i verksamheten kan butikschefen använda sig av olika diagnostiska styrsystem. I dagligvarubutikerna använder sig alla butikschefer av budget för styrning och rapportering. Ica Kvantum och Coop Extra fokuserar på försäljning och kostnader i sina budgetar. Coops Extra använder försäljningsprognoser som komplement till budget. Willys använder å andra sidan statistik i form av rankinglistor på butikens varor, som komplement till budget, för att på så sätt mäta vilka varor som säljer bäst. Enligt vår mening använder dagligvarubutikerna därigenom traditionella styrmedel för styrning och rapportering. Detta ligger även i linje med Ax m.fl teori om att traditionella styrmedel kan användas som handlingsplan för en verksamhet vars arbetsuppgifter karaktäriseras som rutinartade och okomplicerade. Alla dagligvarubutiker gör därefter på liknande sätt löpande uppföljning för att kontrollera att budgetarnas ramar efterlevs samt för att hålla sig ajour med förändringar i omgivningen.

Forcht och Cochran resonerar att dagligvarubutikerna kan använda kundkort som ett mätinstrument för att på så sätt återkoppla verksamhetens mål och därmed kunna säkerställa måluppfyllelse. Butikscheferna i Ica Kvantum och Coop använder idag kundkort för att försöka spåra deras kunders köpbeteende. Butikscheferna får information från deras huvudkontor om i vilken butik kunderna har handlat i och vilken köpesumma kunden har handlat för. Coops butikschef kan med hjälp av informationen från kundkortet rikta speciella erbjudanden till kunderna och på så sätt hålla kunderna lojala mot butiken. Ica Kvantums butikschef nämner inte uttryckligen att han riktar erbjudanden till kunder, men vi kan på butikschefen resonemang tolka att han ändå gör detta. Detta stämmer därmed överens med Nowak och Phelps resonemang att kundens köpbeteende kan ge riktlinjer till butikschefen hur marknadsföringsåtgärder kan utformas till kunden. Butikscheferna nämner dock inte i likhet med teorin att hyllplacering av varorna eller butikens layout anpassas till konsumentens köpbeteende. Vi tolkar att butikscheferna i dag, med hjälp av kundkortet, endast använder dessa för att rikta speciella erbjudanden till kunderna. Willys använder däremot inte kundkort eftersom kostnaden för det administrativa arbetet bakom detta överväger fördelarna med kundkortet. Butikschef nämner att Willys inte kommer att införa kundkort den närmaste tiden och säger ”Vi går

hårt fram med de varorna som säljer bra i vårt reklamblad, som riktar sig till alla hushåll". Vi tolkar detta som att Willys håller hårt på sitt koncept att vara kostnadseffektiva och inte vänder sig till några speciella kundgrupper som exempelvis Coop utan vänder sig till alla kunder som avser att handla varor till extremlågt pris.

5.4.1 Ägandeformens påverkan på Diagnostiserande styrmodeller

Principalen kan enligt Hope och Frasers samt Macintosh använda diagnostiska styrsystem för att kontrollera att agentens beteende ligger i linje med principalens önskemål. Detta menar vi syns tydligt i dagligvarubutikerna genom kedjornas styrning av butikscheferna när det gäller utformandet av budget och målsättning för verksamheten.

Ica Kvantums butikschefs som själv är ansvarig att upprätta budget och måltal för verksamheten, påverkas bara genom riktlinjer för upprättande av Ica Sverige, vilket får anses som att huvudkontoret inte kontrollerar butikschefens beteende i någon större omfattning och inte därmed heller vill utöva någon större kontroll över dagligvarubutiken. Willys butikschef har däremot en större påverkan från sitt huvudkontor, där butikschefen upprättar budget och målsättning tillsammans med huvudkontoret. Detta får anses som att Axfood, som är Willys huvudkontor, vill kontrollera butikschefens beteende i stor utsträckning och därigenom ha kontroll över dagligvarubutiken. I Coop Extra menar vi att butikschefen har störst påverkan från sitt huvudkontor, där Konsum Norrbotten är de som upprättar både budget och målsättning för verksamheten. Detta visar att Konsum Norrbotten vill ha kontroll över butikschefen beteende i mycket stor utsträckning och på detta sätt ha total kontroll över dagligvarubutiken.

Det ovanstående resonemanget visar tydligt hur butikscheferna blir kontrollerade av butikskedjan till olika grad, när det gäller att driva verksamheten i önskvärd riktning. Detta visar även att decentraliserad styrning i form av enskilt ägande av butik medger en större frihet att själv fatta beslut, än en centraliserad styrning i form av butiker ägda av konsumentförening eller en centralorganisation. Att centraliserat beslutsfattande i större utsträckning medför att butikskedjan får större kontroll över butiksenheten och att de därigenom kan påverka utformandet av det diagnostiska styrmedlet

6 SLUTSATSER

I detta kapitel redogör vi för de slutsatser vi kommit fram till i vår undersökning samt egna reflektioner som kan vara av vikt för läsaren. Vi besvarar därmed vårt syfte med uppsatsen och rekommenderar förslag på fortsatta studier.

6.1 Strategisk ekonomistyrning i större dagligvarubutiker

Undersökningen visar att *värderingar* i dagligvarubutiker faktiskt färgas av ägarnas intressen. Vi menar att en medlemsägd butik det vill säga Coop Extra framhäver sina värderingar starkast, detta beror på att föreningens medlemmar inte har ett företagstänkande utan ett mera humant synsätt på omvärlden. Detta medför att de värderar arbetstillfällena högt, eftersom ägarnas intressen visar sig i butikschefens agerande. Willys som är helägt och Ica Kvantum som är enskilt ägt har ett mer affärsmässigt tänkande och inriktar sig mer på vad som säljer bra och att ha en inre effektivitet i butik. Dessa butiker vill inte ”blanda in kundens krav” i för hög grad för att riskera att effektiviteten försämras. Willys och Coop Extra som är av butikscheferna uttalat konceptstyrda har starkare värderingar och därför enligt vår mening måste anamma dessa konceptstyrda värderingar. Ica Kvantum som är enskilt ägt och drivs genom franchising har i stället övergripande riktlinjer för vilka värderingar som är tillåtna, dessa medverkar till enligt vår mening till att butikschefen får en trygghet hur han ska driva verksamheten.

Undersökningen visar att dagligvarubutikerna har olika *gränser* när det gäller varuinköp. Ica Kvantum har genom krav på vilka leverantörer som får användas på så sätt gränser för att Icas egna leverantörer, och därigenom tillhandahållna varor, i första hand ska användas. Coop Extra och Willys har ett liknande sätt när det gäller handlingsfriheten för varuinköp. Eftersom butikerna följer ett koncept finns direktiv för vilka varor som ska finnas i butikshyllorna. Detta betyder, enligt vår mening, att handlingsfriheten är relativt låg. I Willys förelåg dock en frihet att använda försäljningsstatistik för att bestämma varornas placering i butiken. När det gäller gränser för sortiment skiljer sig dagligvarubutikerna åt. Ica Kvantum har ett grundsortiment som de ska följa men har därutöver visst utrymme för att köpa in varor efter eget intresse, samma tendenser menar vi även finns när det gäller prissättning. I Willys och Coop finns det större grad av styrning från deras respektive huvudkontor gällande sortiment, prissättning och strategiska beslut. Vi identifierar dock att Coop Extra butiken, tillika medlemsägd, har störst grad av styrning. När det gäller förhållningsregler för anställda identifierar vi inte att det föreligger någon skillnad dagligvarubutikerna emellan. Butikerna har liknande regler gällande klädsel och att uppträdande mot kund.

När det gäller *interaktivitet* visar undersökningen att Willys och Coop Extra som är centralt styrda, är de som har mest kontakt med deras respektive huvudkontor när det gäller att hålla sig uppdaterad med förändringar i framtiden. Ica Kvantums som är enskilt ägd och är decentraliserat styrda menar vi inte har lika stor kontakt med huvudkontoret. Detta bidrar enligt vår mening till att Ica kvantum inte i lika stor utsträckning kan hålla sig ajour med framtida förändringar, jämför med Willys och Coop Extra. Centraliserat ägande bidrar till att ökad användning av interaktiva styrmodeller på huvudkontornivå.

Diagnostiskt visar undersökningen att alla dagligvarubutikerna använder sig av nyckeltal för att säkerställa måluppfyllelse i verksamheten. Nyckeltalen används både i effektivitets- och ledarskapssyfte. För styrning och rapportering i verksamheten använder sig alla dagligvarubutikerna av traditionella styrmedel i form av budget. Vi menar att budget är ett passande styrsystem att använda när dagligvarubutikernas arbetsuppgifter karaktäriseras som rutinartade och okomplicerade. Butikerna blir däremot kontrollerade till olika grad när det gäller driva verksamheten i önskvärd riktning. Decentraliserad styrning i form av enskilt ägande av butik menar vi medger en större frihet att fatta beslut än en centraliserad styrning i form av butiker ägda av konsumentförening eller centralorganisation. Ica Kvantum har på så sätt en större frihet vid upprättande av budget och målsättning än Coop Extra och Willys. Coop Extra är därmed den butik vi anser har störst påverkan från sitt huvudkontor, där huvudkontoret vill ha total kontroll över verksamheten. Alla butikerna oavsett ägandeform gör sedan löpande uppföljning av deras respektive budgetar. För återkoppling av verksamhetens mål använder Ica och Coop kundkort. Vi menar att dagligvarubutikerna använder sig av kundkort för att rikta speciella erbjudanden till kunderna. Eftersom Willys har en kostnadseffektiv strategi använder de däremot inte kundkort eftersom detta medför administrativa merkostnader.

6.1 Egna reflektioner

Reflektioner som under arbetet växt fram är att uppfattningen hos butikscheferna i respektive dagligvarubutik kan vara olika gällande ordet att bli styrd. Vi menar att det kan vara en trygghet att vara styrd efter sitt koncept eftersom att de vet vad som förväntas av dem, därför så accepterar vissa butikschefer sig vara styrd. Butikschefer som inte gillar ordet att vara styrd ser det som negativt och vill inte erkänna sig vara det, vilket kan resultera i återhållsamhet gällande hur butiken bedrivs. Kulturen i företagen kan även det spela in på uppfattningen hos butikschefen, inom Ica uppfattar vi att kulturen gör gällande att butikscheferna inte ska styras för hårt, men att riktlinjerna för butikschefens handlande tyder på en ökande styrning i framtiden. Butikscheferna får olika funktioner i respektive dagligvarubutik detta beroende på ägandeformen. Vi tror att de då får olika drivkrafter. I Ica är butikschefen ägare av dagligvarubutiken vilket vi tror gör att viljan att tjäna pengar blir större. Vi kan ibland uppfatta att butikschefer som är under hårdare styrning kan mer betraktas som arbetsledare, vilket gör att det är stora skillnader mellan butikscheferna då dessa i vissa fall är ägare och i andra fall arbetsledare.

6.2 Fortsatta studier

Vi tycker att det skulle vara intressant att undersöka hur huvudkontoret uppfattar att de styr butikscheferna i dagligvarubutikerna och hur detta kan skilja sig mellan ägandeformen av butikerna. Rekryterar organisationerna butikschefer som passar sättet att styra för att därigenom minska risken att bli ifrågasatta vid beslut.

REFERENSLISTA**Artiklar**

Brunson, N. (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. *Journal of Management Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 29-44.

Hedberg, B. & Jönsson, S. (1978). Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3, No. 1, pp. 47-64.

Hope, J. & Fraser, R., (2003), *Who needs budgets?*, Harvard Business Review, February, s 108-115

Kaplan, R., Norton, D., 1992, *The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance*, Harvard Business Review, sep-oct,s. 134-147

Larsson, S. & Wahlberg, M. (2002) *Icas definition av marknaden får EU se rött*, Svenska Dagbladet Näringsliv, 10 oktober 2002

Larsson, S. & Wahlberg, M. (2002) *Färre matleverantörer men mer makt*, Svenska Dagbladet, 6 november 2002

Sewell, M. (2003). Retailers must shift strategic focus inward to grow. *Marketing News*, 37 (21), 20-22.

Sunder, S. (2002). Management Control, Expectations, Common Knowledge, and Culture. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 14, p173-187.

Böcker

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

Arbner, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

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

Bengtsson, L & Skärvad, P-H (1988). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

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

Bruzelius, L & Skärvad, P-H (2002). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Castrogiovanni, G., & Justis, R. (1998). Franchising configurations and translations. *Journal of consumer marketing* 15(2), 170-190.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

De Wit, B. & Meyer, R. (1998) *Strategy - Process, Content, Context* (2. ed.), London: Thomson Learning

Dobson, P., (1998), *The economic welfare implications of own label goods*. University of Nottingham

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1989). *Att utreda och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Erwing, P., & Samuelsson, L, A. (1998). *Styrning med balans och focus*. Liber:Malmö

Forcht, K., & Cochran, K. (1999). Using data mining and datawarehousing techniques. *Industrial Management & Data System*.

Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., & Olve, N-G. (1994). *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.

Holme, I.M & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Häckner, E., (1998) Föreläsningmaterial.

Johansson, U., (2002), *konsument- och konkurrensperspektiv på handelns egna märkesvaror(EMV) i den svenska dagligvaruhandeln*. Rapport på uppdrag av konkurrensverket

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

Källström, A. (1990). *Uppdrag Styreffekt, Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*, Malmö; Liber AB.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut* (4.uppl.), Göteborg: IHM Publishing

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3. uppl.), Lund: Studentlitteratur

Lundberg, H. (1999). *Strategisk ekonomistyrning i små företag*, Licavhandling. Luleå tekniska universitet: Luleå.

Macintosh, Norman B. (1994). *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. Chichester: Wiley

Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International (UK) Limited

Mukherjee, A. (2003). *Franchisee management, a model of service-quality interactions*. International Journal of Quality & Reliability Management 20(3), 325-344.

Nowak, G., & Phelps, J. (1997) Direct marketing and the use of individual-level consumer information: Determining how and when "privacy" matter. *Journal of direct marketing*, 11 (4), 94-108.

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

Porter, M.E. (1980) *Konkurrensstrategi – Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, Göteborg: ISL Förlag AB

Roos, G. Von Krogh, G. Roos, J. (1998). *Strategi*. Lund: Studentlitteratur.

Samuelsson, L. A. (1996). *Ekonomistyrning - en översikt*. Controllerhandboken Samuelsson. Red. Stockholm: Industilitteratur AB.

Simons, R. (1995) *Levers of control: How Management Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press

Svarén, S. (2001). *Styrning av investeringar i divisionaliserade företag – Ett koncern perspektiv*. Linköpings universitet: Institutionen för datavetenskap

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, Inc.

Internet

www.axfood.se, Årsredovisning 2001

www.coop.se, Verksamhetsberättelser 2001

www.ica.se, Årsredovisningar 1993-1999/ ICA Ahold AB, Verksamhetsberättelser 2000-2001

www.svenskdagligvaruhandel.se

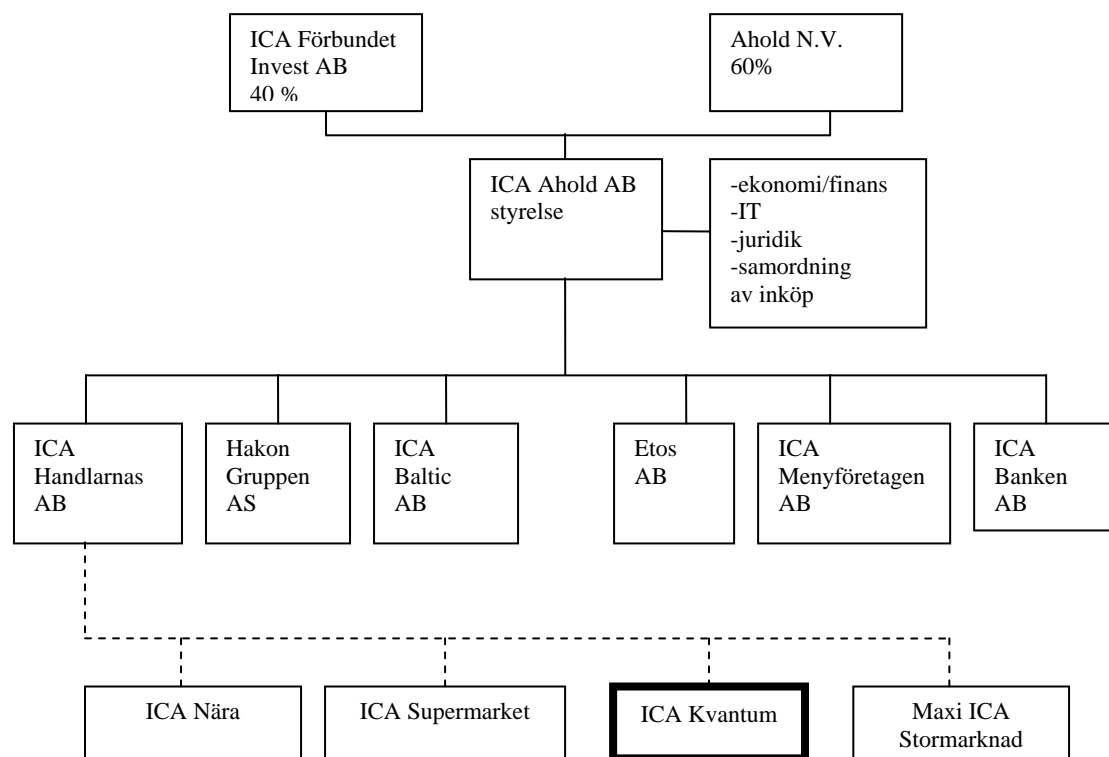
www.svenskhandel.se

Intervjuer

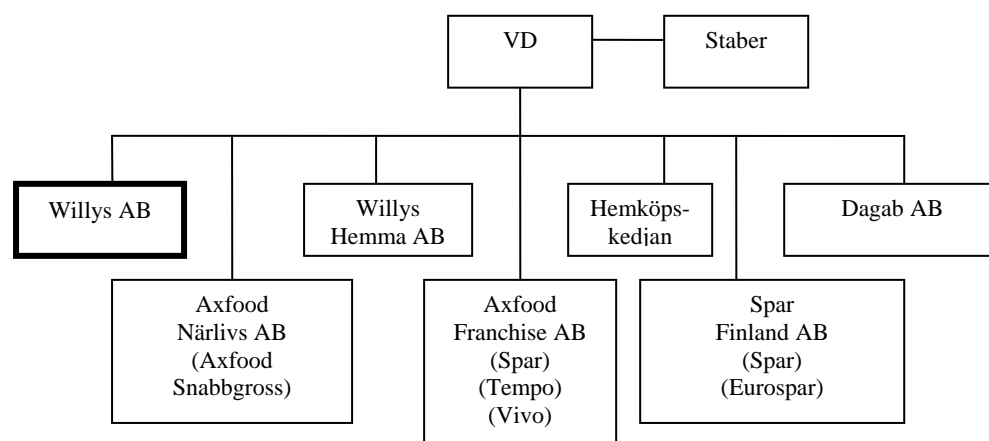
Butikschef. Coop Extra.	2004-12-07	1500-1530
Butikschef. ICA Kvantum.	2004-12-06	1500-1530
Butikschef. Willys Storheden.	2004-12-09	1500-1520

BILAGA 1

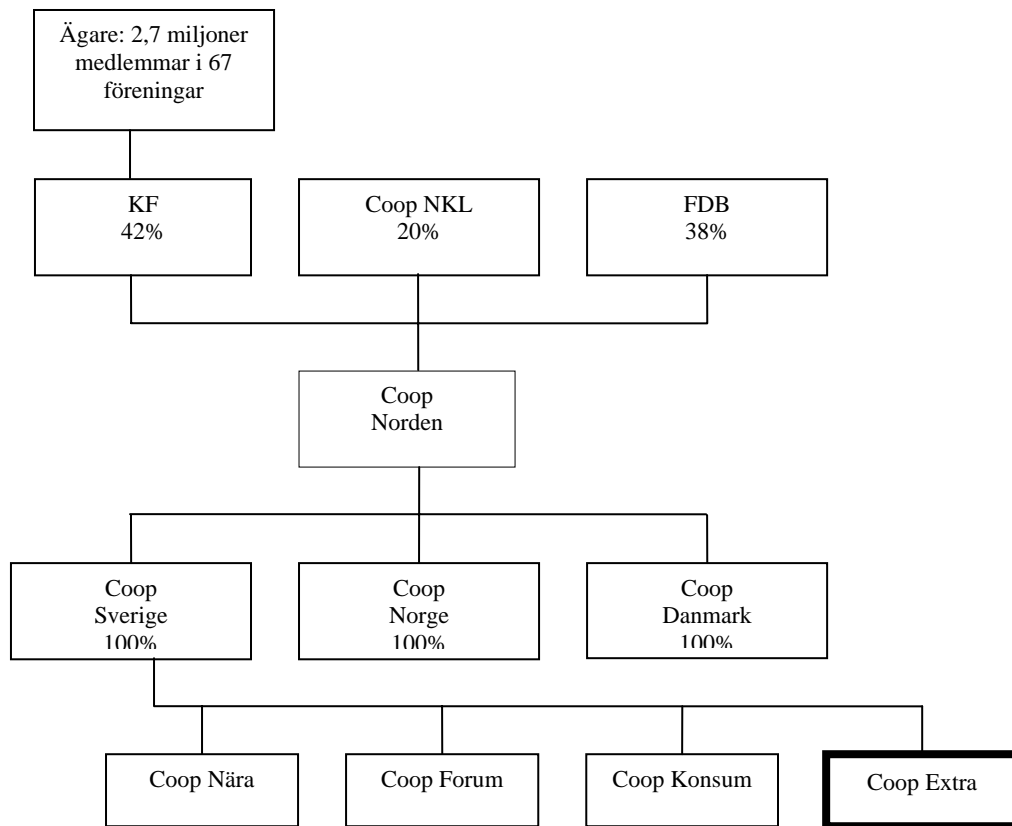
Organisationsscheman



ICA organisation (Källa: ICA Ahold AB Verksamhet 2001, s. 5, modifierad.)



Axfood organisation (Källa: Axfood Årsredovisning 2001, s. 55)



Coop Norden organisation (Källa: Kooperativa Förbundets Verksamhet 2001, s. 21)

BILAGA 2

Intervjuguide

Hur fungerar man som handlare i förhållande till huvudkontoret (rapportering, vad styr huvudkontoret och vad styr butikschefen)

Värderingar

Vilka är era framgångsfaktorer?

- Vad är viktigt för att ni ska lyckas?
- Varför ska kunden välja just er?
- Vad skapar värde i verksamheten?

Vill huvudkontoret att butiken ska anamma några speciella värderingar?

- Kontrollerar huvudkontoret att butiken arbetar i linje med organisationens värderingar?

Har dagligvarubutiken några egna speciella normer och värderingar?

- Hur kommuniceras de till de anställda?

Anser Ni att lokalproducerat är hårt kopplat till framgång?

- Hur tycker ni att egna varumärken och kundkort påverkar kundens och anställdas inställning till företaget?
- Hur styr ni kring lokalproducerade varor? Hur stort sortiment har ni av de lokalproducerade varorna i förhållande till andra varor?

Gränser

Ger huvudkontoret några regler för vad som är tillåtet i butiken (inköp, reklam, beteende, placeringar i butiken m.m.)?

- Finns det någon central styrning från huvudkontoret vad gäller varuinköp eller liknande?
- Bestämmer butiken konsumentpriserna själva, om inte vem ger dig riktlinjerna?
- Vem fattar viktiga beslut?
- Bestämmer butiken utbudet av lokalproducerat själva?

Finns det några typer av samarbeten inom kedjan eller utom den?

Interaktiva

Vilka är de viktigaste strategiska osäkerheterna (framtida hot och möjligheter), interna och externa faktorer, som kommer att påverka verksamheten i framtiden.

- Är detta något butiken kan påverka eller styrs detta från huvudkontoret?
- Hur håller ni er ajour med hot och möjligheter?

Hur ser ni på utländska aktörers intresse för den svenska marknaden?

- Hur ser Ni på att utländska aktörer (små: Lidl, och även stora kedjor: Wal-Mart) är på väg in i Sverige? Vad kan deras existens komma att betyda för Er?
- Hur tror Ni att andra stora aktörerna kan påverkas av utländska aktörer?
- Vilka typer av åtgärder/strategiska förändringar kan det innebära för Er?
- Vem beslutar om framtida åtgärder mot de utländska etablerarna?

Diagnostik

Vad mäter ni i verksamheten?

- Varför mäter ni det?
- Har ni några speciella nyckeltal?
- På vilka områden mäter ni?

Vilka former för styrningen och rapportering används i verksamheten: budget, försäljningsprognoser, kostnadskalkyler, statistik och rapporter

- Vem upprättar mätinstrumenten, är det ni själva eller är det huvudkontoret?
- Vem upprättar målen för verksamheten, är det ni själva eller är det huvudkontoret?

Nyttjar Ni er av prestationsmätning (ex lönsamhetsmått, balanserat styrkort etc.) ?

- Mäter ni personalens prestationer? Vem utformar prestationsmåten Ni eller huvudkontoret?

Avslutning

Hur tycker Ni att ägandeformen påverkar verksamheten och sättet att arbeta?
