



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Strategisk ekonomistyrning i ett företag på den svenska klädhandelsmarknaden

- En fallstudie om positionering och tillämpad
ekonomistyrning

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Företagsekonomiska institutionen
Studier i Ekonomistyrning
Magisteruppsats
Höstterminen 2010

Handledare:

Ingemar Claesson

Författare:

John Kärrbrink, 1984

Kristofer Löhmos, 1988

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2010**

Författare: John Kärrbrink och Kristofer Löhmos

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: *Strategisk ekonomistyrning i ett företag på den svenska klädhandelsmarknaden – En fallstudie om positionering och tillämpad ekonomistyrning*

Problembakgrund: Porter (1996) skriver att ett företags strategi handlar om att välja en unik position på sin marknad. Ekonomistyrning är sedan processen som tillämpas för att uppnå organisationens mål och vald strategi (Anthony, 1965). Simons (2000) delar upp ekonomistyrningen i fyra delar där det system som används för strategiimplementering benämns diagnostiska kontrollsystem. Med grund i detta fann författarna det intressant att genomföra en fallstudie av ett företag på den svenska klädhandelsmarknaden, där hård konkurrens och låg tillväxt råder (Sandow), för att se hur denna aktör löpande implementerar sin strategi via sina diagnostiska kontrollsystem.

Syfte: Syftet med denna uppsats var att genom en fallstudie på företag X undersöka vilken strategisk positionering de har på den svenska klädhandelsmarknaden samt hur de arbetar med sitt diagnostiska kontrollsystem för att dess valda strategiska positionering implementeras och följs upp.

Metod: En kvalitativ forskningsansats användes för att uppnå uppsatsens syfte där en fallstudie på företag X med en abduktiv ansats genomfördes för att genom främst intervjuer tillgodogöra sig kvalitativ information om företagets strategiska position och tillämpad diagnostisk styrning. Dessförinnan gjordes en litteraturstudie för att bygga upp en lämplig teoretisk referensram som användes för att analysera resultatet från den empiriska studien.

Reslutat och slutsatser: Genomförd studie visar att en position där en känslig kombination av vissa motsättande strategiska variabler som i litteraturen framställs som varken en passande eller opassande kombination går att förena. Fortsättningsvis går det också att anpassa de diagnostiska kontrollsystemen till denna position. Författarna har dock identifierat att när vissa strategiska mål ej har någon direkt koppling till företagets ekonomistyrning, och andra mått ligger utanför de strategiska prioriteringarna, kan det skapa en brist i styrningen mot vald position och föreslår således att dessa sammanfogas på ett lämpligare sätt.

Förslag till framtida forskning: I studien har några områden identifierats som författarna anser vara intressanta utgångspunkter för framtida forskning. Exempelvis skulle det vara intressant att undersöka hur Simons (2000) andra kontrollsystem lämpligast, tillsammans med det diagnostiska kontrollsystemet, kan utformas och anpassas till olika strategier.

Förord

Vi skulle vilja börja med att tacka fallstudieföretaget och dess respondenter för att ni har gjort denna uppsats möjlig att skriva genom att avsätta värdefull arbetstid för att ge utförliga svar på våra frågor. Det har varit spännande och otroligt lärorikt att lära sig mer om er verksamhet. Vi vill också tacka Maria Sandow på Svensk Handel som bidrog med en värdefull branschanalys.

Vi vill också passa på att tacka vår handledare Ingemar Claesson för din ledsagning och värdefulla input till denna uppsats.

Slutligen vill vi även tacka varandra för gott engagemang och många skratt.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Göteborg, 12 januari 2011

X

Kristofer Löhmos

X

John Kärrbrink

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problem.....	3
1.3 Syfte	3
1.4 En översikt av den svenska klädhandelsbranschen	3
1.4.1. Faktorer som driver lönsamhet i branschen.....	3
1.4.2. Leverantörer	4
1.4.3 Substitut.....	4
1.4.4 Hot från nyetableringar	4
1.4.5 Rivalitet inom branschen	5
1.4.6 Kunder.....	6
1.4.7 Framtiden.....	6
1.5 Definitioner	6
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition	7
2. Metod.....	8
2.1 Forskningsansats.....	8
2.2 Forskningsdesign.....	8
2.2.1 Empirisk undersökningsansats.....	8
2.2.2 Forskningsstrategi	9
2.3 Insamlingsmetodik.....	9
2.4 Urval och praktiskt tillvägagångssätt	11
2.4.1 Urval av lämpliga respondenter.....	11
2.4.2 Intervjudesign	12
2.4.3 Databehandling.....	13
2.5 Källkritik	13
3. Teoretisk Referensram.....	15
3.1 Strategi.....	15
3.1.1 Generiska konkurrensstrategier	15
3.1.1.1 Lågkostnadsstrategi	16
3.1.1.2 Differentiering.....	16
3.1.1.3 Fokus	17

3.1.2 Modeller för organisatorisk anpassning	18
3.1.2.1 Defenders.....	18
3.1.2.2 Prospectors	18
3.1.2.3 Analyzers	18
3.1.2.4 Reactors	19
3.1.3 Strategimodeller på affärsområdesnivå	19
3.1.4 Sammanfattande analysmodell för strategier	20
3.1.5 Det resursbaserade synsättet	21
3.2 Ekonomistyrning	22
3.2.1 Ekonomistyrning och strategi	22
3.2.2 Diagnostiska kontrollsystem	23
3.2.2.1 Kritiska framgångsfaktorer.....	23
3.2.2.2 Kritiska områden vid utformning av diagnostiska kontrollsystem	24
3.2.2.3 Risker med diagnostiska kontrollsystem.....	25
3.2.2.4 Mätetalens utformning.....	25
3.2.3 Koppling mellan strategi och prestationsmätning.....	26
3.2.4 Det balanserade styrkortet	27
4. Empiri	30
4.1 Organisationsbakgrund.....	30
4.2 Strategi	30
4.2.1 Position	30
4.2.2 Strategiskt förverkligande av position	32
4.2.3 Framtida utveckling.....	33
4.3 Ekonomistyrning	34
4.3.1 Strategiska mål och kritiska framgångsfaktorer på koncernnivå.....	34
4.3.1.1 Kritiska framgångsfaktorer på Sverigenivå	36
4.3.2 Styrning och uppföljning på koncernnivå	36
4.3.2.1 Koppling mellan koncernmål och Sverigeavdelningen	38
4.3.2.2 Uppföljning och styrning på Sverigenivå	39
5. Analys	43
5.1 Strategisk analys	43
5.1.1 Generiska konkurrensstrategier	43

5.1.2	Modeller för organisatorisk anpassning	44
5.1.3	Strategimodeller på affärsområdesnivå	45
5.1.4	Sammanfattande analysmodell för strategier	46
5.1.5	Det resursbaserade synsättet	47
5.2	Ekonomistyrning	47
5.2.1	Ekonomistyrning och strategi	47
5.2.2	Diagnostiska kontrollsystem	48
5.2.2.1	Kritiska framgångsfaktorer.....	49
5.2.2.2	Kritiska områden vid utformning av diagnostiska kontrollsystem	49
5.2.2.3	Risker med diagnostiska kontrollsystem.....	50
5.2.2.4	Mätetalens utformning.....	51
5.2.3	Koppling mellan strategi och prestationsmätning.....	51
5.2.4	Det balanserade styrkortet.....	52
6.	Slutsats.....	53
6.1	Resultat kopplat till syfte med relaterbara slutsatser	53
6.2	Rekommendationer till företag X	55
6.3	Förslag till framtida forskning	55
7.	Referenslista.....	57
7.1	Artiklar och andra avhandlingar.....	57
7.2	Litteratur	59
7.3	Övriga rapporter och dokument	60
7.4	Elektroniska källor	60
7.5	Intervjuer	60
	Appendix I – Respondenter.....	61
	Appendix II – Intervjumall, företag X	62
	Appendix III – Intervjumall, Svensk handel.....	64

Figurförteckning

Figur 1 - Sammanfattning av akademisk metodik	11
Figur 2 - Tre generiska strategier	16
Figur 3 - Sammanfattning av strategiska variabler	20
Figur 4 - Kombination av strategiska variabler	21
Figur 5 - Dimensionerna inom ett balanserat styrkort.	28
Figur 6 - Nedbrytning av försäljning.....	41
Figur 7 - Företag X kombination av de strategiska variablerna	46
Figur 8 - Lämpligheten i kombinationen mellan de strategiska variablerna hos företag X	47

1. Inledning

I uppsatsens första kapitel behandlas problembakgrunden där en diskussion förs kring strategi och dess innebörd. Vidare problematiseras strategisk positionering med fokus på dess koppling till ekonomistyrningen. Därpå följer uppsatsens syfte kopplat till problembakgrunden. Fortsättningsvis följer en branschanalys av den svenska klädhandelsbranschen med avsikt att ge läsaren en grundläggande förståelse för den marknad det valda fallföretaget agerar på. Avslutningsvis innehåller detta kapitel ett avsnitt med relevanta definitioner för uppsatsen följt av ett avsnitt som behandlar uppsatsens disponering.

1.1 Problembakgrund

”Competitive strategy is about being different” skriver Michael E. Porter i sin artikel ”What is strategy?” (1996). Essensen av strategi ligger i valet av att utföra vissa aktiviteter på ett annorlunda sätt jämfört med konkurrenter, alternativt att utföra specifika aktiviteter som ingen konkurrent utför. Således menar Porter (1996) att aktörens strategi handlar om att välja en unik position. Med grund i detta fann författarna det intressant att studera klädhandelsbranschen då det för företag i denna bransch handlar om att hitta strategiska positioner och anpassa sin verksamhet till en ständigt föränderlig miljö (Corstjens & Doyle, 1989), med hård konkurrens (Sandow) och stagnerande tillväxt beträffande antalet aktörer på marknaden (Handelns Utredningsinstitut, 2009). Att fatta dessa strategiska beslut gällande ett företags positionering har sedan en direkt effekt på dess finansiella prestation (Blankson, Kalafatis, Ming-Sung Cheng & Hadjicharalambous, 2008).

Vidare är det viktigt att ej endast definiera strategi som en unik position utan att denna position faktiskt skall uppnå och bibehålla hållbara konkurrensfördelar (Porter, 1996). Hållbara konkurrensfördelar definieras som ett företags kapacitet att löpande positionera sig gentemot den externa omgivningen. Således är det strukturen på företagets omgivning och dess förändring essentiell för en framgångsrik strategi och därtill blir följaktligen strategin som bäst positionerar företaget i denna miljö avgörande för att uppnå hållbara konkurrensfördelar (Porter, 1996). Strategi handlar enligt H. Oosthuizen (2002) inte om effektivitet genom att göra aktiviteter rätt utan att välja att utföra rätt aktiviteter på sin marknad. Porter förstärker denna definition genom att tydliggöra att strategi inte handlar om att operationell effektivitet utan att välja att utföra ett set unika aktiviteter (Porter, 1996). Företag som agerar på klädhandelsmarknaden har kontinuerligt förändrade förutsättningar (Sandow) för att bibehålla sina konkurrensfördelar vilket gör det intressant att studera vilka strategier de tillämpar och vilka aktiviteter de väljer att utföra.

Miles & Snow beskriver (1978) att strategi först ges en mening när den implementeras i företagets organisation. Därtill tillägger Johnson (1987) att strategiska beslut behandlar vilken långsiktig riktning verksamheten skall ta, vilka aktiviteter kopplat till produktens logistikkedja verksamheten skall utföra, att matcha dessa aktiviteter till omgivningen samt allokering av resurser inom verksamheten. Därigenom utökas definitionen kring strategi till ett beslut om

differentiering och en anpassning av verksamheten efter denna differentiering för att förverkliga befintlig strategi. När ett företag har kommit så långt att de utifrån vald strategi anammat en strategisk position som ämnar skapa hållbara konkurrensfördelar som utgår från antingen position i förhållande till marknaden eller skapad position utifrån interna resurser, så följer således nästa steg i processen. Detta steg innebär att implementera vald strategi och få alla delar i organisationen att arbeta mot att uppnå det uppsatta målet. Här kommer följaktligen ekonomistyrningen in i bilden då denna definieras som processen som beslutsfattare tillämpar för att försäkra sig om att samtliga resurser används effektivt och verkningsfullt i strävan efter att uppnå organisationens mål. (Anthony, 1965)

Före 1990-talet var utmaningen att anpassa ekonomistyrningen till vald strategi ett förbisett område men då tog forskningen fart på allvar (Langfield-Smith, 1997). På detta område har det sedan dess föreslagits att ekonomistyrningen explicit skall utformas så att den stödjer ett företags strategi på vägen till att uppnå de konkurrensfördelar och förbättrade prestationer som innebär bättre resultat än konkurrenterna (Dent, 1990 & Simons, 1990). Enligt Chenhall (2003) så har denna koppling också blivit en av de viktigaste delarna i den nya delen av litteraturen inom ekonomistyrning.

Vidare förutsätter contingency-baserad forskning att vissa strategier är kopplade till vissa typer av ekonomistyrningssystem (Chenhall, 2003). Detta innebär i sin tur att man först måste utröna vilken strategi ett företag har för sedan att kunna analysera vilket ekonomistyrningssystem som borde vara lämpligt. Här framkommer således att det är av intresse att först analysera ett företags strategi för att sedan undersöka huruvida dess ekonomistyrningssystem är kopplat till denna strategi.

Fortsättningsvis är det av intresse att skapa en förståelse för hur ett valt ekonomistyrningssystem i praktiken används inom och påverkar en undersökt organisation. Simons (2000) delar upp styrningen i fyra olika system för skapa, implementera och styra mot ett företags strategi och detta kan användas som ramverk för att systematisera ekonomistyrningen. Det av dessa som används för att tillse att strategin implementeras och efterlevs benämner han diagnostiska kontrollsystem (Simons, 2000). Enligt van Veen-Dirks och Wijn (2002) kan kritiska framgångsfaktorer knytas samman med strategiimplementering genom att det generellt kan sägas att den valda strategin avgör de kritiska framgångsfaktorerna och att dessa sedan formar basen för utformningen och funktionen för ekonomistyrningssystemet. Således är ekonomistyrningssystemets viktigaste roll att stödja implementeringen av strategier (van Veen-Dirks & Wijn, 2002).

Utifrån presenterad problembakgrund avsåg författarna att genomföra en fallstudie som fokuserade på hur en detaljhandelskedja på den svenska klädhandelsmarknaden formar och anpassar sin ekonomistyrning för att fullfölja sin strategi och därigenom uppnå sina mål. Simons (1990) förklarar att förvånansvärt lite kunskap finns i hur ekonomistyrning påverkar strategi och vice versa, och utöver detta finns det, vad författarna kan utröna, i dagsläget lite forskning på den för uppsatsen specificerade marknaden kring presenterad problematik varav författarna fann den intressant att studera. Att den svenska detaljhandelsmarknaden står för en tredjedel av den

privata konsumtionen i Sverige (Unionen, 2008) ger ytterligare relevans till den valda marknaden. Fortsättningsvis var analysen av hur den diagnostiska ekonomistyrningen explicit tillämpas och huruvida denna knyter an och stödjer den valda strategin inom ett företag på denna marknad således intressant att studera. Slutligen var det även av intresse att undersöka hur ett sådant företag följer upp att de faktiskt arbetar mot vald strategi och hur de arbetar för att mäta hur väl de utnyttjar sina konkurrensfördelar och sin uniktet.

1.2 Problem

Denna uppsats undersöker hur ett företag på den svenska klädhandelsmarknaden kan arbeta med sin ekonomistyrning för att stödja sin avsedda strategiska position.

Delfrågor:

1. *Vad har företag X för strategisk position på den svenska klädhandelsmarknaden?*
2. *Hur arbetar företag X konkret med sitt diagnostiska kontrollsystem för att implementera och följa upp avsedd strategi?*

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats var att genom en fallstudie på företag X undersöka vilken strategisk positionering de har på den svenska klädhandelsmarknaden samt hur de arbetar med sitt diagnostiska kontrollsystem för att dess valda strategiska positionering implementeras och följs upp.

1.4 En översikt av den svenska klädhandelsbranschen

I följande avsnitt presenteras genomförd branschanalys som utgår från en djupintervju med Maria Sandow på Svensk Handel samt publicerade rapporter från Svensk Handel. Analysen sker utifrån Porters femkraftsmodell där rubrikerna leverantörer, substitut, hot från nyetableringar, rivalitet inom branschen samt kunder berörs (Porter, 1985).

Avsnittet inleder med en sammanfattning av de identifierade faktorerna kring vad som driver lönsamheten i branschen, följt av analysen från Porters femkraftsmodell (1985) och avslutas sedan med en analys om trolig framtida utveckling.

1.4.1. Faktorer som driver lönsamhet i branschen

Enligt Sandow är inköp och logistik de två främsta faktorerna som driver lönsamheten och konkurrensen. Dessa två faktorer tillhörande nätverk är sedan väldigt komplexa och involverar väldigt många steg inom distributionsledet med många involverade parter. Vidare är nyhetsvärdet av produkter och koncept med hög modegrad otroligt viktigt i denna bransch. För att uppnå ett nyhetsvärde så är stora delar av produktutbudet ej identiskt mellan olika perioder utan ständig förändring sker och knutet till detta måste ett fräscht köpförslag som ger konsumenten en känsla av nyhet hela tiden presenteras. Marknaden är således väldigt dynamisk och konstant föränderlig. (Sandow)

1.4.2. Leverantörer

Beträffande leverantörernas inverkan på branschstrukturen är det en svår fråga att behandla generellt eftersom aktörerna är inblandade i nästan alla delar av distributionen och andra tillhörande stödfunktioner själva. Men eftersom logistiken ändå är en viktig framgångsfaktor inom branschen spelar leverantörerna och tillhörande samarbete stor roll. Stora kedjor har egna inköpskontor på de marknader där deras leverantörer finns och där sker ett mycket nära samarbete eftersom logistiken med tillhörande leveranskapacitet och timing är viktig. Således är det viktigt för bolagen att kontrollera stora delar av sin värdekedja. Konsensus är därmed att leverantörskraften är viktig eftersom det har stor inverkan på logistiken, timingen och kvalitén. (Sandow)

Beträffande förhandlingskraft menar Sandow att man kan tänka sig att H&M och Zara har en unik situation på grund av sin storlek och således har de större inverkan på sina leverantörer men att detta maktförhållande troligtvis är väldigt beroende på aktörernas storlek. Vad man dock kan se är att aktörerna börjar bygga upp mer långsiktiga relationer till sina leverantörer i syfte att begränsa antalet kommunikationsvägar och således öka kontrollen. Dock är löpande byten av leverantörer för specifika produkter väldigt vanligt (Sandow). Det händer emellertid mycket på denna marknad i och med att produktionsländernas hemmamarknader börjar utvecklas (Forhammar, 2006) vilket ökar antalet aktörer och således ökar då leverantörernas makt samt deras möjlighet att ta ett högre pris (Sandow).

1.4.3 Substitut

Det finns inga direkta substitut men däremot börjar en form av spridning ske vad gäller försäljningskanaler eftersom vanlig handel, exempelvis ICA, numera också säljer vissa klädesplagg. Även sporthandeln har en större andel klädeutbud i konkurrens till befintliga modekedjor numera. Vad annars som är viktigt att belysa är internethandels ökning och hur folk då eventuellt handlar i denna kanal. Många av de större kedjorna har dock anpassat sig till denna utveckling genom att själva erbjuda näthandel. (Sandow)

1.4.4 Hot från nyetableringar

Utöver det som ovan nämnts gällande näthandeln och den vanliga handelns konkurrens kan Gina Tricot nämnas som ett exempel på en lyckad nyetablering då de har vuxit fort med god lönsamhet. I övrigt är andelen lyckade nyetableringar låg eftersom denna bransch är väldigt kapitaltung med stora investeringar och löpande hög mängd utestående kapital kopplat till produktion, distribution, hyra, personal etc. Denna tröskel leder ofta till att hot om nyetablering snarare handlar om större internationella kedjor, exempelvis Zara, som etablerar sig på den svenska marknaden. Vidare, vilket ytterligare talar emot nyetableringar som hot, krävs en enorm mängd specifik branschkunskap för att framgångsrikt kunna etablera sig. Skalekonomier är en annan faktor som bidrar till hur framgångsrikt ett företag är eftersom det innebär att större kvantiteter och mer produktion leder till minskade marginalkostnader per såld och/eller producerad enhet, och således ökar lönsamheten. För att därigenom framgångsrikt etablera sig krävs det att företaget kan skapa skalekonomier för att kunna vara lönsamt. Med andra ord finns

alltid ett hot om nyetableringar men med ovanstående i åtanke utgör det inget stort hot på den svenska marknaden. (Sandow)

Vidare identifierar Handels Utredningsinstitut (HUI) detta i sin rapport beträffande branschfakta (2009) då tillväxten i antal företag på den svenska klädhandelsmarknaden har stagnerat. Denna rapport presenterar ett index där 1995 agerar utgångspunkt, 100 i indextal. Toppen i detta index nåddes sedan 1996 då nivån låg strax över 105 och har sedan dess pendlat mellan 90-95 där nivån var ganska exakt 95 år 2008 (HUI, 2009).

1.4.5 Rivalitet inom branschen

Rivaliteten inom branschen är hög med många stora aktörer varav flertalet dessutom varit etablerade en längre tid. De tre största modekedjorna som konkurrerat under lång tid är H&M, Lindex och Kappahl (Sandow). Tillsammans utgör de ca 29 % av den svenska marknaden mätt i storlek baserat på omsättning (HUI, 2009). Historiskt sett har dessa tre aktörer legat väldigt nära varandra vad gäller utbud och fokus, men en tydligare nisch har kunnat urskiljas mellan dessa aktörer under de senaste 5-10 åren (Sandow). Kappahl verkar rikta sig mer till medelålderskvinnor, Lindex till unga mammor och H&M ligger mer fokuserat i större städer med fokus på en yngre och trendigare målgrupp. Självklart är samtliga av dessa företags produktutbud brett och involverar mer än detta men en form av mönster tycks ändå kunna urskiljas. Zara, som lite nyare aktör på den svenska marknaden, satsar på mode i större städer där fokus verkar vara mer kontorsmode. MQ har en lite annan position eftersom de inte bara säljer egna utan även externa varumärken och dessutom har fokuserat mer på herrmode än exempelvis H&M. Fortsättningsvis finns aktörer som Gina Tricot och Vera Moda där den förstnämnda satsar på en yngre publik med billiga toppar och dylikt. Ser vi till H&M, som bland annat vad gäller lönsamhet är klart bättre än dess konkurrenter, kan deras framgång delvis relateras till att de var väldigt tidiga på marknaden och således har byggt upp en enorm branschkunskap, vilket också gäller för Lindex och Kappahl. De var även först av dessa bolag med att introduceras på börsen. Dessutom har de en gedigen process inför ett butiksöppnande då de noggrant går igenom marknaden för att identifiera de bästa lägena, som de oftast får genom fastighetsköp som de kan finansiera med hjälp av deras egna kapital. Vidare har de arbetat hårt med prestige kopplat till designers för att verkligen stärka sin position med toppmode för den vanliga människan. Vad som dock är viktigt att poängtera är att de ovan nämnda tre största aktörerna i stort sett är lika stora på den svenska marknaden i termer av antal butiker. Denna lista toppas av Lindex med drygt 200 följt av H&M och Kappahl på 160 respektive 150 butiker. Ur ett differentieringsperspektiv kan det urskiljas att MQ satsat mer på personal som skall kunna ge kunden tydligare rådgivning i sitt handlande samtidigt som H&M väldigt tydligt fokuserar på kvantiteter. (Sandow)

Trots den tuffa konkurrensen och det faktum att marknaden är väl utvecklad (Sandow), har viss tillväxt ändå skett i termer av försäljning mätt i både löpande och fasta priser där år 2001 och 2008 var två bottenår i termer av tillväxt. Vidare, även om tillväxten i antal företag har stagnerat, har det skett en ökning av antalet försäljningsställen sedan 1995. Med 1995 som

indexutgångspunkt, index för 1995 är således 100, låg index 2008 på ca 108 vilket tydligt visar en tillväxt i antal försäljningsställen (HUI, 2009). Dock följer inte tillväxten i försäljning med i samma takt som ökningen i antalet försäljningsställen (HUI, 2009).

1.4.6 Kunder

Kunderna har självklart en enorm inverkan på företagen eftersom vi pratar konsumenthandel och vad kunderna vill ha är direkt relaterat till framgång och lönsamhet. Antal butiksbesök per kund och år är en form av indikator på hur bra företagen är på att locka till sig kunderna där Zara och H&M är i topp. Sen spelar självklart både pris, kvalitet och modegrad stor roll när företagen differentierar sig gentemot varandra, vilket kan exemplifieras genom Gina Tricot som satsar hårt på låga priser och inte kvalitet. Kundrelationen är dock otroligt viktig och genom kundklubbar och nya medier, exempelvis modebloggar och facebook, har kunderna stärkt sitt inflytande genom att deras röster kan göras hörda i mer än försäljningssiffror. (Sandow)

1.4.7 Framtiden

Sett till framtiden och den svenska klädhandelsmarknaden ser situationen stabil ut där de största aktörerna har verkat på marknaden under lång tid och etablerat en stark närvaro vilket leder till att nyetableringar inte utgör ett stort hot och övriga, ovan nämnda, faktorer är välkända (Sandow). Även presenterade siffror stärker detta faktum då en liten tillväxt som sagt sker främst bland etablerade företag (HUI, 2009). Således verkar de flesta aktörerna vara stabila på denna marknad. På sikt bör det således vara svårt att växa i Sverige eftersom det ses som en relativt mättad marknad (Sandow).

1.5 Definitioner

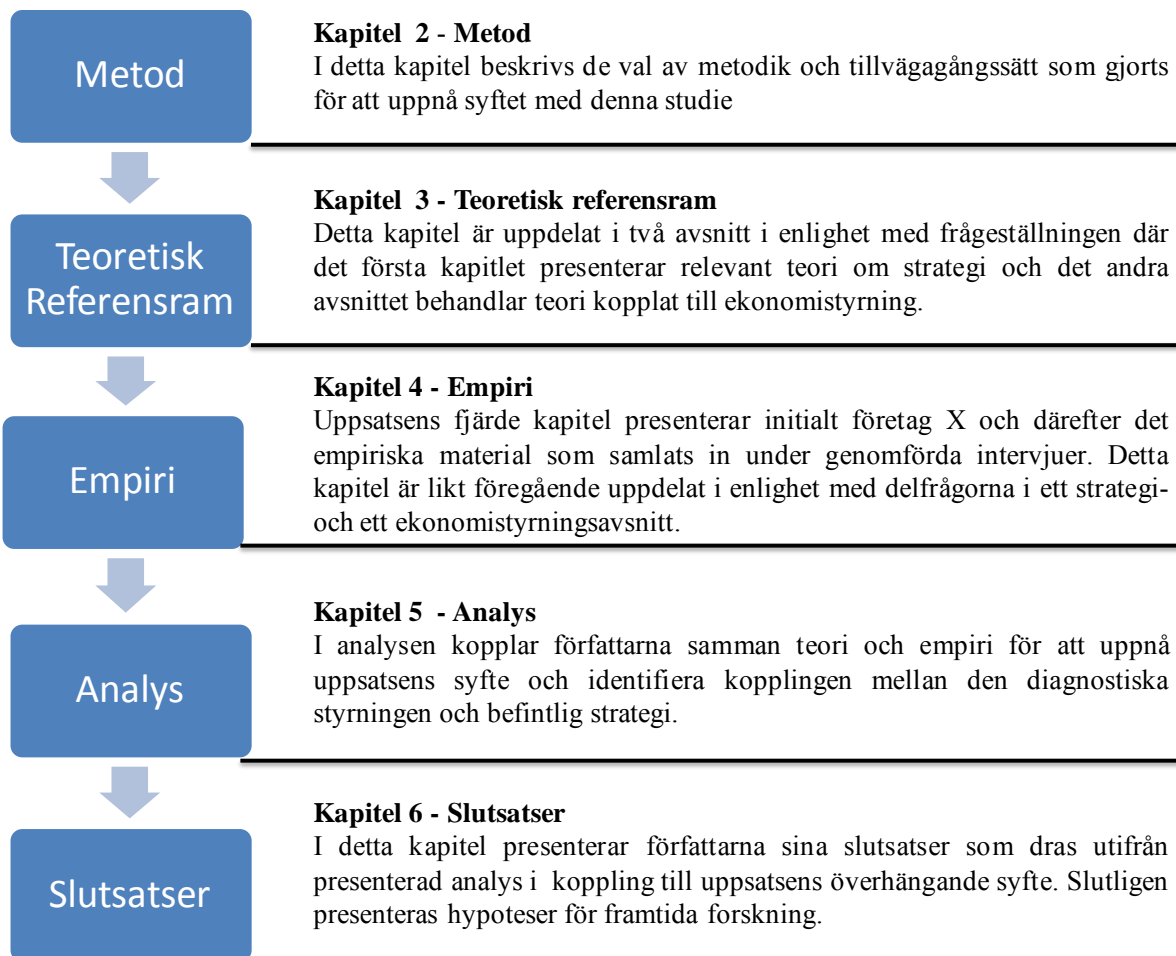
I denna uppsats definieras strategiimplementering som processen företag tillämpar vid en förstagsimplementering och kommunikation av vald strategi såväl som den löpande processen där strategin skall efterlevas i det dagliga arbetet.

Undersökt företag har valt att vara anonyma i denna uppsats och således kommer benämningen företag X referera till det undersökta företaget. Samtidigt kommer viss information relateras till två av deras konkurrenter och benämningen företag Y och Z används för dessa. Med den svenska klädhandelsmarknaden fokuserar denna uppsats på större klädhandelskedjor och inte på exklusiva och dyrare klädbutiker. Följaktligen placerar den strategiska analysen företag X i relation till andra stora klädhandelskedjor på den svenska marknaden.

Benämningen kritiska framgångsfaktorer likställs med benämningen kritiska prestationsvariabler där benämningen kan variera beroende på referensen. I denna uppsats kommer således dessa termer vara synonyma.

I teorierna hämtade från Miles och Snow gällande de fyra organisationstyperna för strategisk anpassning fann författarna det lämpligast att benämna dessa typer med dess engelska term. Likaså gäller detta för de teorier på affärsområdesnivå som presenteras av Gupta och Govindarajan.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition



2. Metod

Följande kapitel ämnar förse läsaren med en förståelse för den valda metoden för uppsatsen. Vald metodik ligger till grund för att besvara uppsatsens problemformulering och således uppnå dess syfte. Kapitlet börjar med en diskussion kring valet av forskningsansats och forskningsdesign. Därefter behandlas vägval med motivering kring kvalitativ kontra kvantitativ insamlingsmetod. Kapitlet avslutas sedan med en motivering gällande valet av intervjupersoner samt en källkritisk argumentation.

2.1 Forskningsansats

Det finns främst två överhängande forskningsansatser; en traditionell och en kvalitativ. Den förstnämnda ansatsen bygger på en observation av den utvalda miljön ur ett objektiva perspektiv och har för avsikt att separera individen från befintlig miljö. Med andra ord bygger denna ansats på att återge en objektiv beskrivning av verkligheten. I motsättning till denna ansats finns den kvalitativa ansatsen som utgår från hur individen uppfattar sin miljö. Den kvalitativa ansatsen lägger således större vikt vid att förstå diverse kontexter med tillhörande processer. (Backman, 2008)

Det diagnostiska kontrollsystemet är en pågående process för att i organisationen implementera vald strategi (Simons, 1991). Denna studie kräver en förståelse för hur denna process är utformad gällande hur företaget arbetar med styrning i förhållande till dess strategiska position. Då författarna med studien avsåg att skapa sig en bild av denna process var en studie med kvalitativ ansats att föredra för att besvara syftet med denna uppsats.

2.2 Forskningsdesign

Backman (2008) förklarar att forskningsdesign är en plan för studien som har till syfte att hjälpa läsarens förstå författarnas överhängande forskningsprocess. Denna plan skall förklara de delarna av studiens design som är viktiga för genomförandet av studien och hur dessa kommer påverka det slutliga resultatet.

2.2.1 Empirisk undersökningsansats

Vid genomförandet av en forskningsstudie måste man göra ett överhängande val mellan att genomföra en fallstudie, där flera variabler identifieras för enskild enhet, eller genom ett bredare perspektiv där samtliga enheter undersöks utan fokus på en specifik variabel. Det senare alternativet leder till mer generella slutsatser med god grund, samtidigt som det förstnämnda alternativet möjliggör mer detaljerade slutsatser. (Halvorsen, 1992)

För att lösa presenterad problematik kring det specifika företags koppling mellan strategi och ekonomistyrning krävs mer detaljerad kunskap och således är en fallstudie att föredra. Denna undersökningsansats möjliggör insamlandet av information innehållandes många variabler. Syftet med denna uppsats behandlar hur företag X följer upp sin strategi med hjälp av sin ekonomistyrning och enligt Yin (2003) genomförs en fallstudie för att besvara en problematik kring frågeställningar som behandlar termen ”hur”. Vidare eftersom slutsatsen avser att behandla

någon form av slutledning kring lämpligheten och överensstämmelsen mellan styrning och strategi måste flera faktorer studeras, vilket vidare stärker valet av undersökningsansats.

2.2.2 Forskningsstrategi

När en forsknings- och undersökningsansats valts bör en överhängande forskningsstrategi tillämpas för att härleda hur studien ämnar dra slutsatser och således uppnå syftet. Främst två tillvägagångssätt finns för att genomföra en samhällsvetenskaplig studie och dessa är induktion samt deduktion. Dessa två tillvägagångssätt har fundamentalt olika sätt för att nå en slutsats där induktion bygger slutsatsen uteslutande på empirisk data. I motsättning till induktion bygger slutsatserna enligt ett deduktivt tillvägagångssätt på en logisk och tankemässig slutledning. Med andra ord bygger deduktion på att en hypotes formas och testas där en slutsats nås genom ett logiskt resonemang. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001)

Utöver dessa huvudsakliga tillvägagångssätt finns också det abduktiva tillvägagångssättet som är en form av hybrid mellan de båda tidigare presenterade metoderna. I denna metod appliceras generella regler på det enskilda fallet för att slutsatser skall kunna dras enligt deduktion. Utöver detta genomförs dock nya observationer för att bredda slutsatsbasen och således kombineras logiskt resonemang med observationer för att dra slutsatser. Observationerna kombineras med tidigare studier för att agera inspiration och underlag till de mönster man ämnar dra slutsatser i kring i uppsatsen. (Alvesson & Sköldberg, 2009)

I denna uppsats används ett abduktivt tillvägagångssätt då uppsatsen ämnar uppnå syftet både genom en fallstudie på företag X verksamhet och genom att applicera befintlig teori. Med andra ord avser den faktiska fallstudien att mer explicit förklara mönster och relationer i företag X som organisation, där sedan en teoretisk referensram med tidigare forskning syftar att expandera den empiriska studien och ge ett större underlag kopplat till senare presenterade analysen. Eftersom deduktion och induktion är väldigt ensidigt fokuserade tillvägagångssätt menar Alvesson och Sköldberg (2009) att dessa är orealistiska när man genomför en fallstudie och således är ett abduktivt tillvägagångssätt att föredra vid en fallstudie av denna karaktär. Vidare är de studier och den litteratur som finns tillgänglig inom ekonomistyrningen är oftast av generell teoretisk karaktär utan att vara branschspecifika. Således föreligger väldigt lite forskning på detta område specifikt för den svenska klädhandelsmarknaden vilket stärker lämpligheten i vald forskningsstrategi. I denna studie används således den teoretiska referensramen i syfte att analysera insamlad empiri och för att utifrån detta tillvägagångssätt sedan dra slutsatser kopplat till presenterad problematik.

2.3 Insamlingsmetodik

Beträffande vald insamlingsmetodik finns det två generella tillvägagångssätt vad gäller insamling av relevant data; en kvalitativ och kvantitativ metod. Kvalitativ data ämnar beskriva karakteristika som ej är mätbara i exempelvis siffror. En kvantitativ metod bygger i kontrast till den kvalitativa på insamling av mätbar data som exempelvis kan behandla olika siffror. I

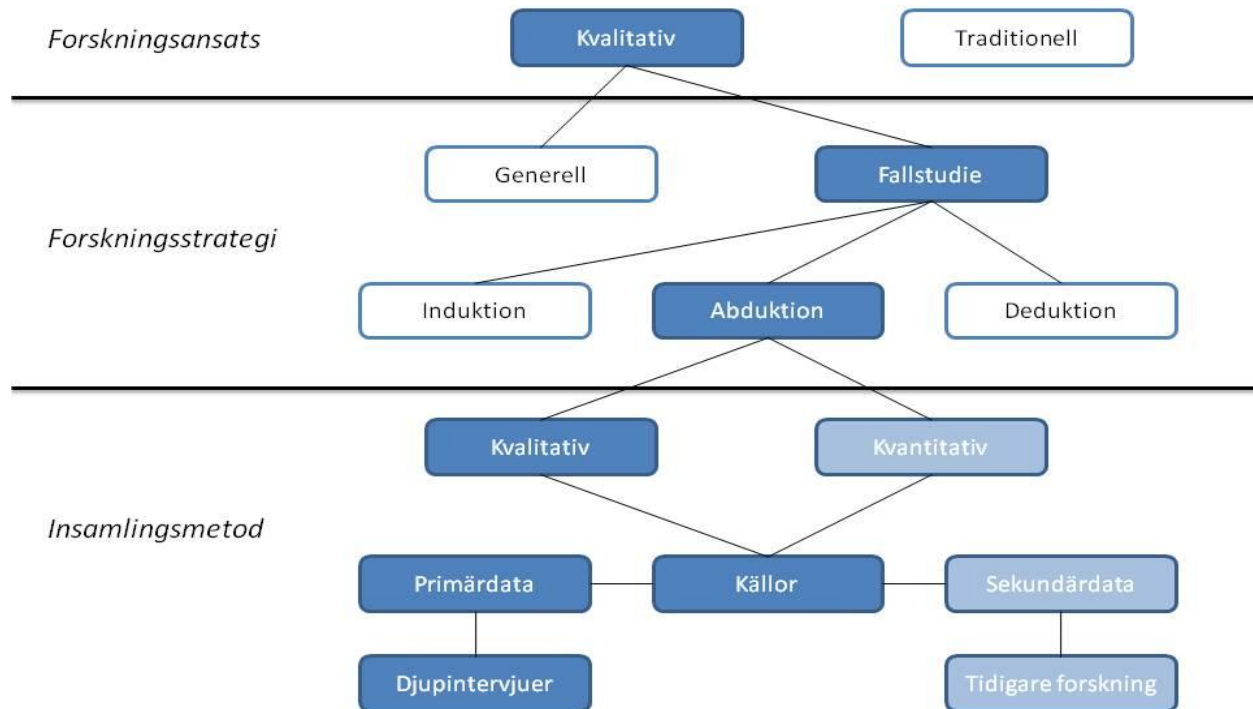
normalfallet är en induktiv ansats associerad med kvalitativ data och en deduktiv ansats innefattar vanligtvis kvantitativ data. (Halvorsen, 1992)

För att välja vilken av ovan presenterade metodiker som är lämpligast måste metodernas tillämpbarhet utvärderas i relation till formulerat problem (Halvorsen, 1992). Denna uppsats problematik fokuserar på att identifiera kopplingen mellan faktisk styrning och befintlig strategi. Således krävs djupintervjuer med flera personer inom företag X verksamhet för att kunna kartlägga och fastställa deras strategiska position och hur den faktiska styrningen fungerar samt hur dessa två aspekter är sammankopplade. För att kunna uppnå dessa mål bör följaktligen fokus ligga på att samla in kvalitativ data då dessa variabler, som beskriver sammanhang mellan strategi och styrning, allt som oftast inte är mätbara. Utöver detta är syftet att skapa en förståelse för hur styrning och strategi kopplas till varandra där kvalitativ data är att föredra eftersom uppsatsen ämnar ge en representativ bild över den generella kopplingen inom företag X verksamhet. Vad som dock är viktigt att tillägga är att denna uppsats använder sig av en abduktiv forskningsstrategi och således bör inte kvantitativ data helt exkluderas. Så är inte heller fallet eftersom studien av den svenska klädhandelsmarknaden innefattar kvantitativ data över exempelvis branschens tillväxt. Sammanfattningsvis ligger alltså fokus på insamling av kvalitativ data vilket kompletteras med en mindre del kvantitativ data.

En annan aspekt kopplat till datainsamlingsmetodiken behandlar användandet av primär- och sekundärdata. Primärdata är egeninsamlad empiri genom minst en av ovan presenterade insamlingsmetoder. Sekundärdata kommer i motsättning till primärdata inte direkt från egen insamlad empiri utan är istället data från andra tidigare genomförda studier. Den sistnämnda typen av data existerar redan och är mer eller mindre tillgänglig från offentliga publikationer och/eller tidigare genomförda studier på området. (Halvorsen, 1992)

Till denna studie föreligger, som tidigare nämnt, en brist på direkt relaterad tidigare genomförd forskning. Med anledning av detta är fokus att samla in primärdata genom intervjuer av kvalitativ karaktär. Dock finns det data från bland annat svensk handel på branschens utveckling och många akademiska böcker och artiklar har skrivits på området som behandlar både strategi och ekonomistyrning. Med anledning av detta kombineras insamlad primärdata med sekundärdata för att förse läsaren med en helhetsbild. Vad som dock är viktigt att poängtera är att en fallstudie av företag X är av unik karaktär och således måste primärdata vara fokus eftersom det är främst via denna typ av data som en stabilbas för senare presenterade slutsatser kan skapas. (Halvorsen, 1992)

En summering av den valda metodiken med tillhörande presenterade val kopplat till ovan presenterade forskningsansats, forskningsstrategi och insamlingsmetodik summeras i följande figur som agerar stöd till förståelsen kring vald metod.



Figur 1 - Sammanfattning av akademisk metodik, Egen konstruktion

2.4 Urval och praktiskt tillvägagångssätt

Som tidigare nämnt innefattar datainsamlingen främst djupintervjuer med utvalda personer inom företag X. Den till bakgrunden hänvisade branschanalysen genomfördes via en djupintervju med Maria Sandow som arbetar för Svensk Handel med fokus på den svenska klädhandelsbranschen. Denna intervju kompletterades med en studie av mer kvantitativ karaktär kopplat till analyser av branschspecifik data.

2.4.1 Urval av lämpliga respondenter

Denna studie använder sig av intervjuer för att få en djupare förståelse och en bättre helhetsbild över fenomenet som studeras i studien. Möjligheten att nå denna förståelse beror på vilka respondenterna är vilket gör urvalsprocessen mycket kritisk gällande studiens möjlighet att uppnå sitt syfte (Holme & Solvang, 1997). Enligt dessa båda författare finns det främst två aspekter som är viktiga att bejaka kopplat till urvalsprocessen av lämpliga respondenter. Den första aspekten handlar om att urvalet innefattar ett brett utbud av bakgrund och karaktär, inom ett företag förslagsvis olika roller inom företaget, bland respondenterna för att förse studien med en helhetsbild kopplat till studerat fenomen. Den andra aspekten belyser det faktum att respondenterna bör besitta god kunskap och förståelse för uppsatsens huvudsakliga ämne. Med

stöd av dessa två aspekter ges studien mer relevant innehåll och värdefull information. (Holme & Solvang, 1997)

Valet av Maria Sandow på Svensk Handel tedde sig naturligt i det faktum att hon har en god specifik kunskap om den marknad denna uppsats behandlar samt att hon arbetar för en institution som är neutrala i förhållande till aktörerna.

Inom företag X verksamhet skedde urvalet av lämplig personal grundat i de två huvudspåren denna studie kartlagt; strategi och ekonomistyrning, men också med de tidigare två presenterade kritiska aspekterna kopplat till urvalsprocessen. Intervjuer med både den svenska VD:n, Director of Finance och den svenska Marknadschefen genomfördes för att få en översiktlig förståelse för företag X strategi och valda position på marknaden samt en från ledningen sedd översiktlig bild av hur ekonomistyrningen kopplas till detta för att förverkliga strategin. Vad som dock är viktigt att poängtera är att ekonomistyrning agerar och åskådliggörs i ett företags vardag (Berry, Broadbent & Otley 1995), vilket innebär att personal utanför ledningen påverkas av styrningen varje dag. Med anledning av detta genomfördes två intervjuer med Country Controllern för Sverige eftersom denne kan förse studien med relevant input till styrningens praktiska tillämpning och faktiska funktion. Vidare representerade Marknadschefen för Sverigeavdelningen och hon förmedlade utöver insikter om företag X position på den svenska marknaden även information om relationen mellan strategi och ekonomistyrning på Sverigeavdelningen. Slutligen genomfördes även en intervju med en Butikschef för att erhålla en bredare bild över hur strategin genom ekonomistyrningen förverkligas längre ut i organisationen. Mer information om respondenterna och datumet för genomförda intervjuer återfinns i Appendix I.

2.4.2 Intervjudesign

En fördel med kvalitativa djupintervjuer är att de i viss mån kan jämföras med den dagliga diskussionen. Följaktligen ämnar den intervjuande parten att inte begränsa respondenten utan istället hålla diskussionen relativt öppen i syfte att få respondenten att utveckla sitt resonemang. (Holme & Solvang, 1997)

Vidare i relation till att hålla intervjun relativt öppen kan den vara mer eller mindre strukturerad, där en strukturerad intervju utgår från exempelvis en förutbestämd lista på frågor som följs tämligen strikt. I motsättning till denna form finns en mer ostrukturerad intervju form där frågor ställs till respondenten men denne begränsas inte i sina svar. Utöver dessa två intervjumetodiker finns även ett tredje tillvägagångssätt som utgår från att vara semistrukturerat. I detta tillvägagångssätt har parten som intervjuar förberett ett frågebatteri som denne följer, men samtidigt ändå låter respondenten utveckla sina svar relativt fritt. (Holme & Solvang, 1997)

Kopplat till ovanstående resonemang genomfördes majoriteten av intervjuerna kopplat till denna uppsats enligt ett semistrukturerat tillvägagångssätt. Mycket av den information som lämpligtvis skulle sökas via en strukturerad metodik kan erhållas via andra källor och målet med intervjuerna

var att lyfta aspekter kopplat till exempelvis den vardagliga styrningen. Samtidigt är det viktigt att intervjuerna följer en röd tråd där intervjuerna hos företag X belyser diskuterade problemområden. Intervjuguiden som användes mot företag X återfinns i Appendix II. Intervjun med svensk handel var av mer strikt karaktär eftersom denna intervju ämnade ge en väldigt strukturerad och konkret bild över branschen. Intervjuguiden från denna intervju återfinns i Appendix III.

2.4.3 Databehandling

Samtliga intervjuer bandades för att säkerställa att materialet behandlades rätt och att ingen vital information utelämnades. Dessa inspelningar agerade stöd till en skriftlig sammanfattning av intervjun som godkändes skriftligen per e-post av samtliga respondenter innan något material publicerades i uppsatsen.

2.5 Källkritik

Termerna validitet och reliabilitet tenderar att vara sammankopplade (Chapman & Ahrens, 2006) men i syfte att förenkla den källkritiska diskussionen separeras dessa termer.

Validitet kan översättas till relevans vars betydelse belyser i vilken mål insamlat material är relevant för studien (Halvorsen, 1992). Vidare kan denna definition utökas med att validitet kartlägger huruvida studien faktiskt undersöker det den ämnar undersöka. Således ges metodiken validitet när dess lämplighet sätts i samma kontext som uppsatsens mål (Carmine & Zeller, 1979). Denna uppsatsens validitet säkerställs genom att intervjuerna genomfördes på ett semistrukturerat sätt där intervjuerna följde en röd tråd samtidigt som utvecklingar av respondenterna, som vidare belyser ämnet, tilläts. Vidare för att garantera att respondenternas intervjuer uppfattades korrekt fick alla respondenter korrekturläsa en sammanfattning av intervjun och göra eventuella justeringar innan material används i uppsatsen. Därtill bandades också samtliga intervjuer för att säkerställa uppsatsens validitet. I upprättandet av en intervjuguide användes ett urval av relevanta teorier och relaterbar tidigare forskning för att säkerställa frågornas validitet. Vidare jämfördes också konstruerat frågebatteri med liknade studiers intervjuguides för att säkerställa att relevanta frågeområden ej förbises. Slutligen genomfördes intervjuer med personal kopplat till olika ansvarsområden inom företag X för att förebygga en allt för stor tillförlitlighet till subjektiva åsikter hos enskilda personer eller att endast en specifik del av organisationen kom till tals.

Reliabilitet undersöker i vilken mån materialet är pålitligt där hög pålitlighet innebär att liknande studier skall generera ett identiskt resultat (Halvorsen, 1992). Definitionen av reliabilitet kan också definieras som forskarnas tillit till sin egen förmåga att erhålla samma data igen. Om så är fallet är reliabiliteten hög (Hammersley, 1987). Det faktum att intervjuerna skett på ett semistrukturerat sätt säkerställer materialets reliabilitet eftersom att respondenternas verkliga åsikt med hög sannolikhet framkom. Eftersom totalt 6 intervjuer genomfördes med utvald personal hos företag X kan det finnas en viss brist i uppsatsens reliabilitet eftersom andra respondents åsikter eventuellt inte är densamma. Urvalet av personal skedde dock med

ömsedig noggrannhet för att belysa uppsatsens presenterade problemområde. Därtill är uppsatsen en fallstudie varav urvalet av respondenter var begränsat sett till uppsatsens tidsmässiga begränsning och fokus. Således skedde urvalet av respondenter för att uppnå huvudsyftet och respondenternas respektive kompetensområde samt kunskap säkerställer viss reliabilitet till uppsatsens slutsatser.

3. Teoretisk Referensram

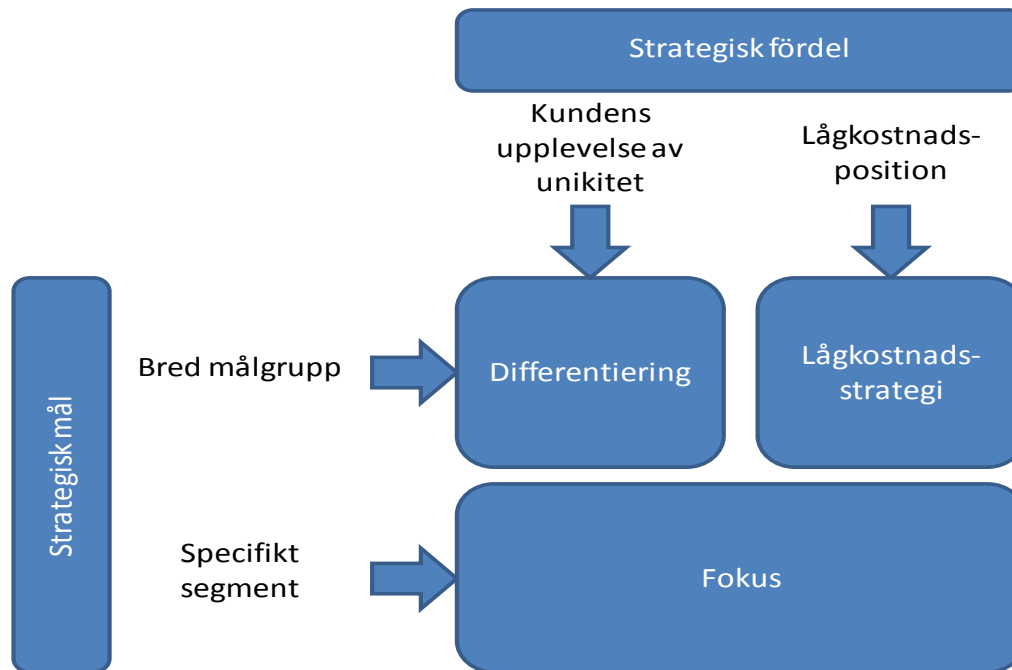
I följande kapitel presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för denna uppsats. För att underlätta läsningen är följande kapitel uppdelat i direkt relation till tidigare presenterade delproblem. Första avsnittet behandlar således relevant teori kopplat till strategi och kapitlet avslutas med relevant teori för ekonomistyrning.

3.1 Strategi

I följande avsnitt presenteras vald teori kopplat till strategiaspekten i denna uppsats. Fokus i detta avsnitt ligger på strategimodeller kopplat till positionering. Därtill presenteras även för denna studie tillämpbara rena strategimodeller med hänsyn till hur aktören väljer att agera i förhållande till övriga marknadens aktörer. Slutligen presenteras en sammanfattande analysmodell för strategier.

3.1.1 Generiska konkurrensstrategier

I sin bok om "Competitive Advantage" förklarar Porter (1985) att två fundamentala frågor ligger till grund för valet kring en konkurrenskraftig strategi där den första frågan behandlar hur långsiktigt attraktiv industrin är utifrån de ramarna som bestämmer konkurrensen. Den andra centrala frågan behandlar företagets relativa positionering på marknaden som i sin tur avgör om företagets lönsamhet är över eller under övriga marknaden. Fundamentet för att vara lönsam på lång sikt ligger i möjligheten att skapa och bibehålla en långsiktigt hållbar konkurrensfördel. Enligt Porter (1985) finns det två grundläggande positioneringsalternativ relaterat till hållbara konkurrensfördelar; att ha en lågkostnadsstrategi eller att arbeta efter en differentieringsstrategi. Vidare menar Porter (1985) att dessa två basala tillvägagångssätt i kombination med flertalet aktiviteter som ämnar uppfylla dem leder till tre generiska strategier; lågkostnadsstrategi, differentieringsstrategi och fokusstrategi. Samtliga av dessa generiska strategier innebär fundamentalt olika vägar för att skapa och bibehålla konkurrensfördelar (Porter, 1985). Följande figur illustrerar dessa tre generiska strategimodeller:



Figur 2 - Tre generiska strategier, Egen konstruktion efter Porter (1985)

3.1.1.1 Lågkostnadsstrategi

Enligt Porter är kanske lågkostnadsstrategins innebörd den mest uppenbara av de generiska strategimodellerna då företaget som tillämpar denna typ av strategi siktar på att vara lågkostnadsledare i sin bransch. Vidare arbetar företaget enligt denna strategi med ett brett fokus där man riktar sig mot många segment inom branschen och eventuellt också agerar i nära besläktade branscher eftersom företagens bredd ofta är av stor vikt när det satsar på kostnadsledarskap. Källan till kostnadsfördelen kan variera mellan exempelvis stordriftsfördelar, teknologiskt försprång eller unik tillgång till råmaterial. Porter poängterar dock att även ett lågkostnadsfokuserat företag ej helt kan förbise differentieringen. Produkten måste fortfarande uppfattas som jämförbar med andra produkter och således accepteras av köparen. Om så inte är fallet kan ett lågkostnadsföretag tvingas minska sina marginaler än mer vilket eliminerar fördelen med positionering som lågkostnadsbolag. Följaktligen menar Porter att en kostnadsledare måste uppnå antingen paritet eller i alla fall ligga nära de mer differentierade produkterna hos sina konkurrenter. Med paritet på basen av differentiering menar Porter att kostnadsledaren direkt kan översätta sin kostnadsfördel till högre lönsamhet, med andra ord lockar lågkostnadsprodukten kunder som ligger nära konkurrentens differentierade produkt och kan därigenom uppnå lönsamhet trots lägre marginaler. Således, kopplat till närhet på basen av differentiering, menar Porter att den lägre kostnaden inte motverkar en högre lönsamhet eftersom kostnadsledaren antas vinna marknadsandelar, sälja mer och sålunda öka sin totala lönsamhet. (Porter, 1985)

3.1.1.2 Differentiering

Beträffande differentiering siktar företaget som tillämpar denna strategi på att vara unikt inom någon, av kunden högt värderad, dimension i branschen. Företaget väljer ett eller flera attribut

som flertalet kunder inom industrin upplever som viktiga och positionerar sig därefter annorlunda från andra aktörer på marknaden för att tillmötesgå dessa kundbehov. Detta innebär att differentiering kan ske på en mängd olika sätt inom industrin, exempelvis produktbasis, logistik eller marknadsföringsbasis. Genom en differentiering på denna basis kan företaget således ta ett prispremium eftersom de levererar något unikt och om företaget kan bibehålla denna differentiering kommer det vara lönsamt så länge prispremiumet överstiger kostnaden att vara unik. Essensen i denna strategi ligger i att verkligen välja att differentiera sig på ett område där differentieringen är unik från sina konkurrenter. (Porter, 1985)

Vidare expanderar Sharp och Dawes (2001) definitionen av differentiering med poängtera att via differentiering kan företaget göra sin produkt mer efterfrågad vilket kommer öka försäljning och lönsamheten. En annan anledning till att företaget också kan ta ut ett extra premium är att produktdifferentiering försvårar eventuella prisjämförelser vilket tillåter aktörer att komma undan med ett högre pris. Vidare menar också Sharp och Dawes (2001) att differentiering bygger varumärkeslojalitet och således minskar marknadsföringskostnaderna i och med att det är billigare att sälja till befintliga kunder.

3.1.1.3 Fokus

Den tredje generiska strategimodellen är enligt Porter något annorlunda från de föregående två eftersom den bygger på att välja en liten del av marknaden, vilket innebär att företaget väljer en specifik kundgrupp och anpassar sin verksamhet efter just dessa kunder. Genom att optimera sin strategi efter sin kundgrupp ämnar företaget att skapa en hållbar konkurrensfördel inom detta segment utan att nödvändigtvis besitta samma fördel för hela marknaden. Med anledning av detta menar Porter att det finns två varianter av fokusstrategier där den första är kostnadsfokus vilket innebär att företaget söker en kostnadsfördel kopplat till målgruppen. Den andra varianten behandlar följaktligen differentieringsfokus där fokus ligger på att differentiera sig mot sin specifika kundgrupp. För att denna strategi skall vara applicerbar så måste fokusgruppens behov vara annorlunda från övriga marknaden eller så måste värdekedjan, som bäst tjänar denna kundgrupp, vada skilja sig från övriga marknaden. Avslutningsvis ligger nyckeln i att den specifika kundgruppens behov ej uppfylls av företag som arbetar efter någon av de bredare generiska strategimodellerna och således kan företaget uppnå lönsamhet genom att dedikera sin verksamhet till den specifika kundgruppen. (Porter, 1985)

Parnell och Lester (2008) förklarar att kostnadsfokus kan fungera i en kontext där ett brett fokus innebär att den verksamheten inte kostnadseffektiviserar produkten till den utvalda kundgruppen. Följaktligen kan företaget, genom att endast fokusera på denna kundgrupp, kapa kostnader och därigenom bli lönsamma genom att kostnadsfokusera mot en utvald kundgrupp. Vidare berättar även Parnell och Lester att genom att företag fokuserar brett kan det tvinga dem att sänka vissa attribut, exempelvis kvalitet, på produkter som riktar sig till en specifik kundgrupp. Således skapas möjligheter för ett företag att genom att differentieringsfokus lyfta dessa attribut som kunden värderar, ta ett högre pris och därigenom bli lönsamma. (Parnell & Lester, 2008)

3.1.2 Modeller för organisatorisk anpassning

Miles och Snow (2003) förklarar att de mest framgångsrika företagen är de som medvetet arbetar med att skapa ett organisatoriskt förhållningssätt lika mycket som de arbetar med att skapa en produktimage. Även om företag agerar i sin egen unika omgivning, vilket teoretiskt sett innebär att två organisatoriska strategier ej kan vara identiska (Miles & Snow, 2003), så urskiljer dessa författare arketyperiska organisationsformer att använda när man studerar företag som verkar inom samma bransch. I deras studier har de kunnat urskilja främst fyra organisationstyper; defenders, prospectors, analyzers och reactors. (Miles & Snow, 2003)

3.1.2.1 Defenders

Defenders är företag som riktar sig mot en avgränsad marknad där ledningen är de främsta experterna på den valda marknaden. Företaget går ej heller utanför sin huvudmarknad i syfte att finna nya affärsmöjligheter. Dessa företag gör sällan justeringar kopplat till sin verksamhet beträffande exempelvis struktur och metodik. De kan istället fokusera på att förbättra innevarande processer för att bli än mer effektiva (Miles & Snow, 2003). Vidare ligger fokus på att skapa stabilitet och att avskärma en del av marknaden för att skapa denna stabila domän i vilken företaget verkar. Denna avskärmning sker som sagt genom att endast producera ett mindre antal produkter som riktar sig till endast en mindre del av marknaden där företag av denna typ vidare försvarar sin domän aggressivt mot potentiella konkurrenter. Detta försvar sker via klassiska tekniker som priskonkurrens eller kvalitetskonkurrens. (Miles and Snow, 1978)

3.1.2.2 Prospectors

I motsättning till ovan presenterad organisationsform är prospectors företag som löpande söker efter nya affärsmöjligheter och således experimenterar med potentiella trender. Följaktligen är dessa företag ofta skaparna av en förändring som deras konkurrenter måste följa eller svara på. Men deras löpande jakt på nya innovationer är de oftast relativt ineffektiva. Sett till hur en prospector agerar är de egentligen den raka motsatsen till defenders. Prospectors verksamheter präglas av en dynamisk miljö i jämförelse med andra aktörer inom samma industri. Deras främsta framgång och styrka ligger i att finna nya affärsmöjligheter före andra aktörer och det är viktigt för dem att bibehålla ryktet som innovatör och trendsättare, ibland kan det till och med vara viktigare än hög lönsamhet. (Miles & Snow, 1978)

3.1.2.3 Analyzers

Analyzers är företag som agerar på två produktmarknader där den ena är stabil och den andra förändras löpande. På den stabila marknaden ämnar dessa företag arbeta mer efter rutin och vara effektiva genom formaliserade strukturer och processer. På den andra mer dynamiska marknaden följer ledningen konkurrenternas utveckling noga för att kunna anamma nya idéer när de uppstår (Miles & Snow, 2003). Denna tredje typ av organisationsform ligger emellan de tidigare två presenterade extremerna då analyzers kombinerar aspekterna från de tidigare presenterade organisationsformerna. Således är en analyzer en unik kombination av de tidigare presenterade formerna där en sann analyzer ämnar minska sina risker, via den stabila marknaden, samtidigt som den vill försöka maximera sin potentiella tillväxt och lönsamhet, genom den mer dynamiska

marknaden. Med andra ord kombineras de andra två formernas styrkor i en enskild form där nyckelfaktorn ligger i att skapa balans mellan dessa två extremer. (Miles & Snow, 1978)

3.1.2.4 Reactors

I denna organisationsform uppfattar ledningen löpande förändring och osäkerhet i sina verksamheter men är oförmögna att hantera dessa effektivt. Eftersom reactors ej är konsekventa med strategi och strukturförhållandet genomförs sällan justeringar innan omgivningen påtvingar någon form av förändring (Miles & Snow, 2003). I motsättning till de andra tre formerna som arbetar proaktivt i förhållande till sin omgivning, så är reactors justering till sin omgivning inkonsekvent och instabil. Konsekvensen blir att denna organisationsform konstant verkar i en instabil vardag. Reactorns justeringsprocess består vanligtvis av ett malplacerat gensvar till omgivningens förändring och företaget presterar således sämre. Följaktligen är reactor den kvarvarande organisationsformen som uppstår när någon av de andra tre formerna inte anammas framgångsrikt. (Miles & Snow, 1978)

3.1.3 Strategimodeller på affärsområdesnivå

På affärsområdesnivå har Gupta och Govindarajan (1984a) presenterat tre olika strategier som relaterar till tidshorizonten, build, hold och harvest. En build-strategi karaktäriseras av en vilja att utöka marknadsandelen och planera långsiktigt, en satsning på produktutveckling, aggressiv marknadsföring och att kapital satsas för att utöka kapaciteten (Gupta & Govindarajan, 1984b). Eftersom den totala marknadsandelen för alla företag i en bransch alltid per definition är 100 %, så kan en build-strategi endast implementeras om företaget etablerar någon form av konkurrensfördel på marknaden. Denna strategi kräver på en miniminivå att ledning och cheferna fokuserar på, och har kompetens att övervaka och analysera, externa kännetecken för branschen såsom kundbehov och strategier för konkurrens. (Gupta & Govindarajan 1984a)

I motsats till en build-strategi så finner vi harvest-strategi vilken kännetecknas av en kortsiktig tidshorizont, ett tydligt fokus på att maximera kortsiktiga vinster och kassaflöden samt kostnadskontroll snarare än att sikta på att öka marknadsandelen. För företag med en strategi av detta slag så verkar det viktigare att förbättra den interna effektiviteten i deras processer snarare än att genomföra extern branschanalys. (Gupta & Govindarajan, 1984a)

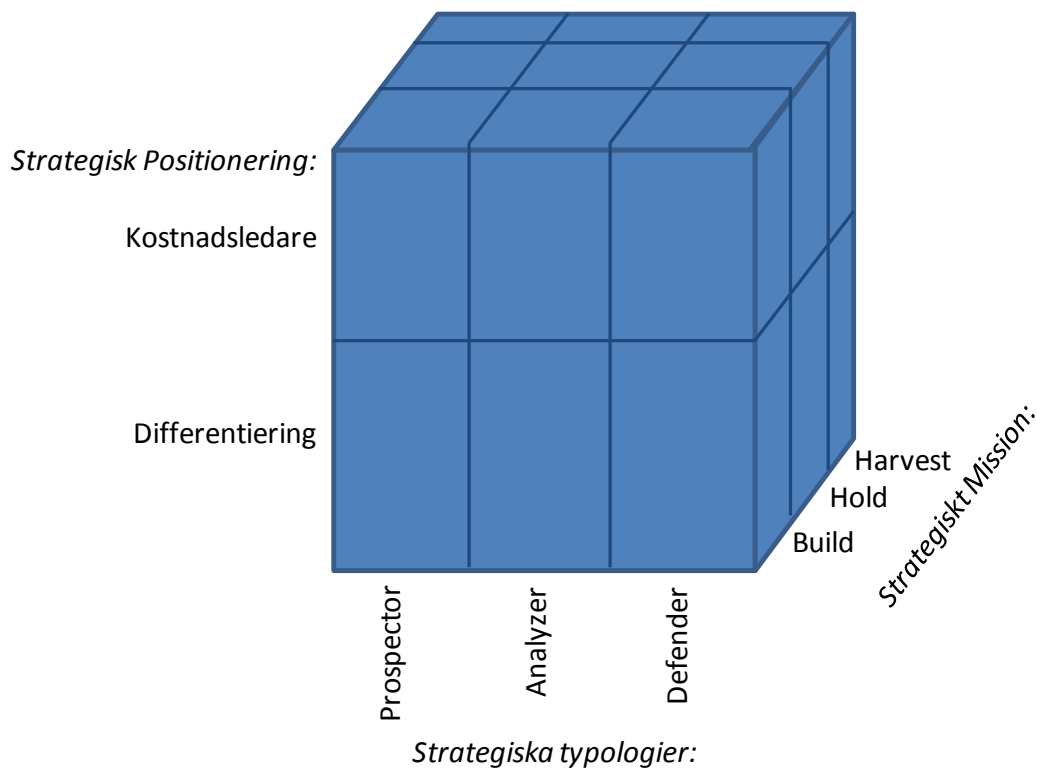
En hold-strategi används ofta av företag för att försvara sina marknadsandelar och sin konkurrensposition då målet är att behålla sina marknadsandelar samtidigt som de uppnår en godkänd avkastning på det investerade kapitalet. Dessa företag agerar ofta med en hög marknadsandel i tillväxtbranscher. (Langfield-Smith, 1997)

Chefer för företag som tillämpar en build-strategi tenderar att behöva ta hänsyn till en mer osäker miljö än vad cheferna som tillämpar strategier som kännetecknas av harvest. Detta eftersom de hamnar i mer konflikter med sina konkurrenter än ett företag som tillämpar harvest-strategi. Dessutom gör denna strategi att beslutsfattaren blir mer beroende av beslut fattade av konkurrenter och kunder. (Gupta & Govindarajan, 1984a)

3.1.4 Sammanfattande analysmodell för strategier

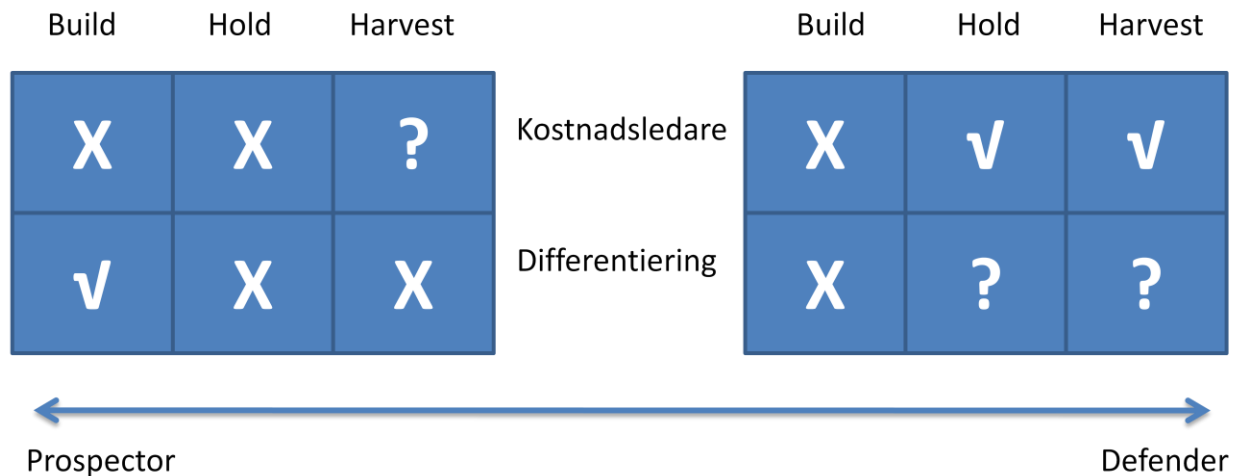
Omfattningen av strategiska variabler som presenterats ovan och som använts i studier av strategi och ekonomistyrning kan dels skapa förvirring och dels hindra samordning av forskningsresultat. För att underlätta kan skillnader och likheter mellan dessa olika strategivariabler studeras. Det kan exempelvis göras med hänsyn taget till strategisk positionering eller genom att det strategiska valet gällande build kontra harvest utvärderas. (Langfield-Smith, 1997)

Som illustreras i figur 3 kan dessa strategier beskrivas i tre dimensioner: typologi, strategiskt mission och strategisk positionering. När detaljerade beskrivningar av dessa typologier och variabler undersökts har vanliga kännetecken uppenbarats. Dessa leder fram till gestaltningen i figur 3.



Figur 3 - Sammanfattning av strategiska variabler, Langfield-Smith (1997)

En passande kombination kan exempelvis för en prospector vara att konkurrera via differentiering och att ha ett build-strategi. Däremot vore det oförenligt att en prospector eftersträvar differentiering och en harvest-strategi. Lämpliga och oförenliga kombinationer exemplifieras i figur 4 nedan. Hänsyn skall dock tas till att ytterligare forskning behöver göras för att validera dessa kombinationer ytterligare. (Langfield-Smith, 1997)



Figur 4 - Kombination av strategiska variabler, Langfield-Smith (1997)

3.1.5 Det resursbaserade synsättet

I kontrast till Porters externt fokuserade definiering på vad strategi och tillhörande positionering innebär för att skapa hållbara konkurrensfördelar presenterar både Grant (2010); Lockett, Thompson och Morgenstern (2009) samt Oosthuizen (2002) ett internt fokuserat alternativ till Porters konkurrensstrategier, nämligen det resursbaserade synsättet. Denna teoretiska ansats tar sitt ursprung i bolagets interna kompetenser och dess tillgång till befintliga resurser. Huvudbudskapet med denna teori är att ett företags framgång bygger på dess möjlighet att tillgodogöra sig specifika resurser (Lockett, Thompson och Morgenstern, 2009). Ägandet av ett företags specifika resurser bygger hållbara konkurrensfördelar genom att ha följande attribut; värdeskapande, ovanlig, svår eller omöjlig att kopiera och inte möjlig att substituera för en liknande resurs. Genom att nyttja en resurs som innehåller dessa attribut kan företaget skapa sig en unik position bland konkurrenter och således erbjuda något unikt. (Barney, 1991)

Grant berättar att fokus delvis har skiftat från ett externt fokuserat perspektiv, till att fokusera på de interna förhållandena i företaget. Grant menar att det ökade fokuset på företagets resurser och kapacitet härstammar från främst två faktorer där den första faktorn utgår från att det externa klimatet har blivit mer instabilt vilket innebär att ett internt fokus kan anses vara ett säkrare sätt att formulera en strategi. Vidare behandlar den andra faktorn det faktum att det enligt Grant har det blivit mer uppenbart att konkurrenskraft, snarare än industrins attraktivitet, är den primära källan till lönsamhet. (Grant, 2010)

Inom det resursbaserade synsättet är det resurserna som är utgångspunkten för att analysera vad som krävs för att skapa och bibehålla hållbara konkurrensfördelar (Lockett, Thompson och Morgenstern, 2009). Utifrån denna ansats bryter sedan Grant (2010) ned benämningen resurser till faktiska resurser och organisatorisk kapacitet. Denna nedbrytning är essentiell eftersom den specifika värdeskapande resursen är viktig för att nå konkurrensfördelar men utan organisatorisk kapacitet att behandla resursen, är den faktiska resursen verkningslös (Grant, 2010).

Utifrån ovan presenterad information måste sedan företaget enligt det resursbaserade synsättet värdera sina faktiska resurser och sin organisatoriska kapacitets potential för att vara lönsamt. Grant gör detta genom att först analysera konkurrensfördelens omfattning utifrån dess knapphet och relevans och vidare undersöks konkurrensfördelens hållbarhet genom att titta på den faktiska hållbarheten och kopierbarheten. (Grant, 2010)

Slutligen sätter Grant det resursbaserade synsättet i ett praktiskt perspektiv för hur strategiformulering sker i en trestegsmodell där företaget i det första steget identifierar nyckelresurser och kapaciteter. I det andra steget värderas sedan dessa resurser och kapaciteter utifrån deras implikation, styrkor samt svagheter. Slutligen i det tredje steget utvecklas den strategiska implikationen utifrån de identifierade och värderade resurserna. (Grant, 2010)

3.2 Ekonomistyrning

Ett flertal definitioner på ekonomistyrning har de senaste åren föreslagits. Simons (1995) anser att dessa är de medel som chefer använder för att framgångsrikt implementera avsedda strategier medan andra författare såsom Chenhall (2003) definierar det som ett systematiskt användande av formella styrmedel tillsammans med andra styrmedel såsom kulturell och personstyrning för att uppnå ett specifikt mål (Ferreira & Otley, 2009). Andra författare gör en bredare definition och inkluderar både strategisk formulering och implementering (Ferreira & Otley, 2009). I denna uppsats kommer vi att behandla den delen av ekonomistyrningen som handlar om att implementera strategier vilket enligt van Veen-Dirks och Wijn (2002) är ekonomistyrningens viktigaste uppgift.

3.2.1 Ekonomistyrning och strategi

Bevis från forskning kring strategi och dess koppling med organisation och ekonomistyrning föreslår att strategier som karaktäriseras av defenders (Miles & Snow, 1978), harvest (Gupta & Govindarajan, 1984b) och lågkostnad (Porter, 1980) bäst styrs med centraliserade kontrollsystem, specialiserade och formaliserade arbetsprocesser, enkla koordineringsmekanismer och uppmärksamhetsriktande mot problemområden (Chenhall, 2003). Strategier som karaktäriseras av prospectors (Miles & Snow, 1978), build (Gupta & Govindarajan, 1984b) och differentieringsstrategier (Porter, 1980) förknippas med en avsaknad av standardiserade processer, decentraliserad och resultatorienterad utvärdering, flexibla strukturer och processer, komplex koordinering av överlappande projektteam och uppmärksamhet riktad mot att hindra överdriven innovation (Chenhall, 2003).

Från forskningen inom ekonomistyrning säger bevisen att det finns kopplingar mellan strategi och kostnads kontroll och till vilken grad prestationsmätningen är formaliserad (Chenhall, 2003). De företag som är defenders och de som satsar på kostnadsledarskap finner kostnads kontroll och specifika operativa mål mer passande än vad prospectors och företag som tillämpar differentieringsstrategier gör (Chenhall, 2003).

Om en jämförelse görs mellan build och harvest strategier så passar mer subjektiva och långsiktiga mål in på build strategier då dessa strategier oftast innebär låg specialisering och svårigheter i att mäta resultat (Govindarajan & Gupta, 1985b).

3.2.2 Diagnostiska kontrollsystem

Ett formellt kontrollsystem som ledningen använder sig av för att bevaka organisationens prestation och om handlingsmönster eller resultat ej överensstämmer med ett uppsatt mål benämner Simons (1991) diagnostiska kontrollsystem. Dessa kontrollsystem används för att uppmärksamma och korrigera avvikelser från uppsatta mål så att ledningen kan genomföra uppföljning och fatta beslut kring eventuella förbättrande justeringar. De är med andra ord ett verktyg för ledningen att både få avsedda strategier att realiseras och att utvärdera om de realiseras. De flesta prestationsmättnings- och kontrollsystem går följaktligen att använda diagnostiskt. (Simons, 2000)

Det diagnostiska kontrollsystemet är de formella styrmedel som används för att tillse att den valda strategin efterlevs och är således lämpliga att använda sig av vid strategiimplementering (van Veen-Dirks & Wijn, 2002). Dessa författare redovisar tre kännetecken för ett diagnostiskt kontrollsystem:

1. Det möjliggör att det som produceras i en process kan mätas;
2. Det tillhandahåller förutbestämda standarder mot vilka faktiska resultat kan mätas: och
3. Det tillser att avvikelser från dessa standarder kan korrigeras

Det finns givetvis oändligt antal mått som skulle kunna användas för att utvärdera prestation inom en organisation vilket innebär att ledningen måste välja vilka mått de mäter på och följer upp (Simons, 2000). Enligt Simons (2000) så finns det grundläggande anledningar till att använda ett kontrollsystem diagnostiskt och dessa förklaras närmare i de stycken som följer.

3.2.2.1 Kritiska framgångsfaktorer

Den första anledningen till att använda sig av ett diagnostiskt kontrollsystem är att kunna följa upp och få information om kritiska prestationsvariabler eller framgångsfaktorer. Dessa är variabler som måste uppnås eller implementeras med framgång för att ett företags avsedda strategi skall bli framgångsrik. Anledningen till detta är att de länkar strategin till kritiska mål som skall uppnås och övervakar att de implementeras på ett framgångsrikt sätt. Då dessa system är oerhört viktiga så måste ledningen tillse tre saker. Till att börja med måste de kritiska prestationsvariablerna identifieras och analyseras. Fortsättningsvis måste passande mål sättas upp att sträva efter och slutligen så måste det finnas system för återkoppling som på ett relevant sätt följer upp prestationen. (Simons, 2000)

Definitionen på kritiska framgångsfaktorer kan hämtas från Rockart (1979) där han menar att dessa är det begränsade antalet områden vilkas resultat, om de är tillfredställande, innebär att organisationen uppnår konkurrenskraftig prestationsförmåga. De är med andra ord de få områden där saker måste gå rätt för att verksamheten skall bli framgångsrik (Rockart, 1979).

Ett diagnostiskt kontrollsystem används för att bevaka att den lagda planen efterlevs och följaktligen för strategiimplementering. Kritiska framgångsfaktorer som definieras som ett medel för strategiimplementering. Dessa är med andra ord nästan per definition lämpliga att använda i ett diagnostiskt kontrollsystem, även om de också kan användas i andra typer av kontrollsystem. (van Veen-Dirks & Wijn, 2002)

Ytterligare en anledning till att använda diagnostiska kontrollsystem är att hushålla med den knappa resursen som chefers tid innebär. Om chefer istället för att konstant övervaka organisatoriska processer kan fokusera på andra värdeskapande uppgifter och endast titta på de rapporter som kommer ut ur det diagnostiska kontrollsystemet sparas mycket tid. Ledningens uppgift blir då att endast gripa in om något markant avviker från normalbilden och se till att det kommer till rätta med hjälp av lämpliga metoder. (Simons, 2000)

3.2.2.2 Kritiska områden vid utformning av diagnostiska kontrollsystem

Fortsättningsvis finns det flertalet kritiska områden som måste uppfyllas för att diagnostiska kontrollsystem skall kunna användas effektivt (Simons, 2000). Det första av dessa är att definiera och förhandla kring prestationsmålen som organisationen skall uppnå. Prestationsmål är det som till stor del kännetecknar ett diagnostiskt kontrollsystem och är essentiella vid implementering av strategi då de vägleder de underordnade i organisationen vart de skall rikta sin energi. Således är det viktigt att chefer personligen tillser att målen är passande och rimliga, både i termer av riktning och önskvärd prestation. Dessa mål sätts relativt sällan om det görs noggrant från början och chefer kan som ovan nämnt övervaka det dagliga arbetet genom en översyn av de rapporter som kommer ur systemet. (Simons, 2000)

Nästa område som vikt skall läggas vid i en chefs arbete är knyta samman prestationsmålen och de mått som mäter huruvida dessa mål uppnås. Här är det helt essentiellt att de prestationsmått som används verkligen avspeglar de strategiska val och prioriteringar som är fastslagna (Simons, 2000), vilket också många studier tyder på (Langfield-Smith, 1997). De formella prestationsmått ses som en av de viktigaste mekanismerna för att tydliggöra vilka tillvägagångssätt en organisation utvecklat för att uppnå sin avsedda strategi (Otley, 1999). Det är följaktligen viktigt att det finns ett tydligt samband mellan orsak och verkan mellan prestationsmått och uppnått resultat (Merchant & Van der Stede, 2007), dvs. att det som utvärderas verkligen leder till måluppfyllelse. En av de viktigaste nycklarna för att nå framgång med prestationsmätning är att knyta samman prestationsmätning med de mål som organisationen avser uppnå (Merchant & Van der Stede, 2007).

Avslutningsvis är avvikelserapporter ett viktigt område som chefer skall fokusera på för att strategin skall kunna implementeras på ett effektivt sätt. Dessa rapporter används som övervakningssystem för att tillse och försäkra sig om att strategiimplementeringen är på rätt väg. Om prestationsmått och incitamenten är korrekt designade och i linje med varandra kan denna rapportöversyn genomföras snabbt och effektivt och därmed effektivisera arbetet då managers endast behöver kika efter stora avvikelser eller indikationer på framtida problem. (Simons, 2000)

Även om chefer använder diagnostiska kontrollsystem för att slippa att konstant övervaka organisatoriska processer så måste de så fort avvikelser sker initiera någon form av handlingsplan för att komma tillrätta med problemet. Det viktiga att ta hänsyn till här är att även underordnade i organisationen använder sig av och övervakar samma mått som deras chefer gör vilket innebär att de troligtvis redan har agerat för att komma tillrätta med problemet. Det enda chefer då behöver göra är att tala med sina underordnade och kontrollera att de har kommit tillrätta med problemet. (Simons, 2000)

3.2.2.3 Risker med diagnostiska kontrollsystem

Det finns flertalet risker med prestationsmått och incitamentsstrukturer som chefer måste vara uppmärksamma på och det första området behandlar den klassiska frasen vars innebörd är att det som mäts också uppnås (Anthony & Govindarajan, 2001). Detta eftersom de anställda har en begränsad tid att tillgå och således måste de välja vart de skall rikta sin uppmärksamhet. Uppmärksamheten kommer således att riktas åt det håll de utvärderas (Simons, 2000). Många författare menar att för många måttetal för att utvärdera prestation innebär att individen som skall jobba mot dessa inte kan avgöra vad som är viktigt och därmed att strategi och mål blir diffusa och svåra att arbeta mot (Atkinsson, Waterhouse & Wells, 1997, McKenzie & Shilling, 1998).

Kontrollabilitetsprincipen är ytterligare en viktig faktor att ta hänsyn till när prestationsmått designas inom organisationer. Den innebär att anställda endast skall hållas ansvariga för sådant som de kan direkt påverka, annars kan de bli averta mot risk och engagera sig i myopiskt beteende och fatta kortsiktiga beslut för att skydda sig själva från faktorer de ej kan påverka. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Ett annat sätt är att manipulera data så att de siffror som presenteras ser bättre ut än vad de faktiskt är (Merchant & Van der Stede, 2007). Detta är en annan risk Simons (2000) tar upp gällande diagnostiska kontrollsystem, dvs. att de anställda blir så angelägna att uppnå målen som är uppsatta att de börjar manipulera systemet och handlar på ett sätt som gör att deras prestationsmått förbättras utan att det underliggande målet eller den underliggande strategin som prestationsmättet avsåg uppnå uppfylls.

3.2.2.4 Mätetalens utformning

Nästa fråga att svara på blir då således vilka mått som skall användas inom det diagnostiska kontrollsystemet för att organisationen skall prestera optimalt. Ett viktigt val är således att välja vilka måttetal som skall användas för utvärdering och prestationsmätning. Dessa skall vara underbyggda med att organisationen har kommit fram till vilka variabler som är kritiska för att den avsedda strategin verkligen skall kunna implementeras framgångsrikt och för att företaget följaktligen skall nå framgång. (Simons, 2000)

Prestationsmått berättar för de anställda vad som är viktigt och skall således knyta samman med strategin så att de handlingar de anställda tar sig för leder till att den långsiktiga strategin uppfylls. En annan viktig del att tänka på i utformningen är om de kan mätas effektivt. Detta

innebär att de är objektiva, fullständiga och påverkbara. Objektiviteten innebär att måttet kan mätas oberoende och att det kan verifieras, fullständighet innebär att alla relevanta attribut fångas upp och påverkbarhet innebär att måttet endast tar hänsyn till vad den som utvärderas faktiskt kan påverka. Fortsättningsvis är det av stor vikt att måttet är kopplat till värdeskapande för företaget. Detta uppnås genom att antingen titta på ledande indikatorer eller eftersläpande indikatorer, där eftersläpande indikatorer ger högst trovärdighet i att måttet är värdeskapande för företaget. Ledande indikatorer är endast användbara om chefer är övertygade om att de förstår sambandet mellan orsak och verkan. (Simons, 2000)

Det är viktigt att ha en kombination av finansiella och icke-finansiella mått i ett ekonomistyrningssystem (Anthony & Govindarajan, 2001). Likaså är det viktigt att ha en väl avvägd mängd mätetal då för få mätetal ej kan kontrollera ett komplext system och för många gör systemet okontrollerbart genom sin komplexitet (Anthony & Govindarajan, 2001). Enligt Ittner och Larcker (2003) så är det vid användandet av icke-finansiella mätetal av yttersta vikt att det finns ett tydligt orsak-verkan samband mellan måttet och strategin, annars kommer det ej att leda till önskvärd prestation utan att de anställda skapar beteenden som ej gagnar organisationen. Om ett företag ej hittar ett mått som verkligen fångar vilka nyckelprocesser som är kritiska för dess framgång så tenderar de att lägga till ytterligare mått för vara säkra på att täcka upp organisationens prestation (Ittner & Larcker, 2003).

3.2.3 Koppling mellan strategi och prestationsmätning

Målsättningen med prestationsmätningen är att implementera ett företags strategi (Anthony & Govindarajan, 2001). När kontrollsystem designas så måste mått väljas som respresenterar företagets strategi. Dessa mått kan ses som ett företags nuvarande och framtida kritiska framgångsfaktorer innebärande att om dessa förbättras så har företagets strategi implementerats på ett framgångsrikt sätt. Ett system för prestationsmätning är endast en mekanism som förbättrar sannolikheten att en organisation kommer implementera sin strategi framgångsrikt. Denna process kan förklaras med att strategin definierar de kritiska framgångsfaktorerna och om dessa mäts och belönas så är de anställda villiga att arbeta mot dessa. (Anthony & Govindarajan, 2001)

Litteraturen som kopplar samman strategi och prestationsmätning föreslår att avvägningar måste göras inom prestationsmätningen. De mått som används inom organisationer som tillämpar lågkostnadsstrategier, såsom exempelvis effektivitets- och produktivitetsmått, kan skapa beteenden som inte går hand i hand med hur ett företags anställda måste arbeta om de tillämpar en differentieringsstrategi (Lillis & van Veen-Dirks, 2008). I teorin så kan företag addera fler och fler mått desto mer komplex strategin blir. Företag som däremot tillämpar en lågkostnadsstrategi tenderar att förlita sig på kostnadskontroll och effektivitet (Langfield-Smith, 1997, Abernethy & Lillis, 1995). I denna litteratur framkommer det implicit att företag som satsar på en lågkostnadsstrategi ej investerar i sofistikerade mätsystem som följer upp de processer som är differentierande som exempelvis ledtider, takt av produktinnovation eller hur väl de svarar upp mot kundkrav (Lillis & van Veen-Dirks, 2008). Det innebär att ju mer ett företag rör sig på den endimensionella skalan som börjar med lågkostnadsstrategier på ena sidan och avslutar med

differentieringsstrategier på andra sidan så tar de bort mått som är anpassade efter den ena och lägger till mått som är anpassade efter den andra desto längre de rör sig (Lillis & van Veen-Dirks, 2008).

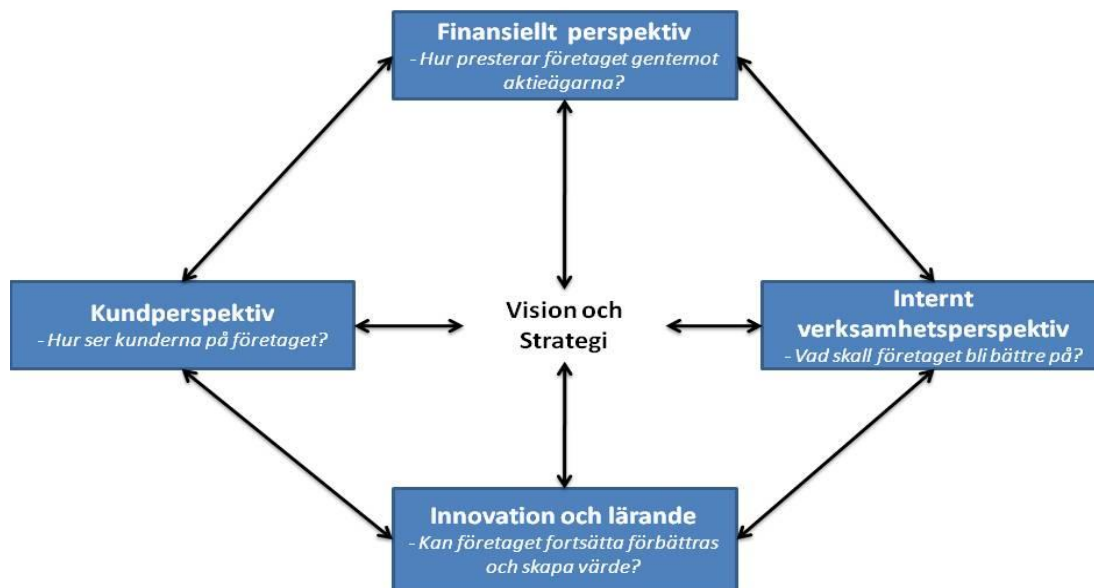
Om ett företag väljer att simultant fokusera på båda ändar av strategiskalan, d.v.s. ”joint” strategier så måste prestationsmått relatera till varje prioriterad strategi, utan att fokus försvinner från alternativa strategier som skulle vara fallet om strategier skulle variera utefter nämnda skala (Lillis & van Veen-Dirks, 2008). Dessa författare har genomfört en studie på detta område och den tar sin grund i att olika prestationsmått har sin grund i olika strategier. Kundfokuserade prestationsmått är i synnerhet associerade med differentieringsstrategier och kan exemplifieras med produktkvalité, ledtid för leverans och kundnöjdhet. På samma sätt är effektivitetsmått tätt sammanlänkade med lågkostnadsstrategier då eftersom de fokuserar på de resurser som tas i anspråk i processen. Finansiella mätetal tenderar dock att användas av företag som tillämpar båda strategierna. (Lillis & van Veen-Dirks, 2008)

Lillis och van Veen-Dirks (2008) resultat tyder på att skillnaden i användning av prestationsmått är sammanlänkade med till vilken grad företag strävar efter ”joint” strategier snarare än arketytiska. Tilliten till effektivitetsmått tenderar att öka om ett företag tillämpar en lågkostnadsstrategi. Om de istället tillämpar ”joint” strategier så används effektivitetsmått i kombination med finansiella och kundfokuserade mätetal. Förekomsten av differentierade strategier i kombination med ett fokus på lågkostnad innebär att ett mer omfattande prestationsmätningssystem då företag försöker uppnå båda dessa samtidigt. I tilliten till finansiella måttal är det generellt sett inte någon skillnad mellan ”joint” strategier och företag som tillämpar arketytisk differentiering. (Lillis & van Veen-Dirks, 2008)

3.2.4 Det balanserade styrkortet

Olve (2003) menar att ett sätt knyta samman orsak och verkan är genom ett balanserat styrkort och att detta samband enligt Simons (2000) knyts mellan målen och de mätetal som upprättas i styrkortet. Detta görs genom att koppla detta till ovan nämnda kritiska framgångsfaktorer och dessa till nyckeltal som relateras till dessa framgångsfaktorer. Olve (2003) menar att företag som arbetar utefter detta initialt skall påvisa kritiska framgångsfaktorer, sedan utveckla mått och mål som har en direkt påverkan på dessa framgångsfaktorer och avslutningsvis upprätta handlingsplaner för att uppnå dessa mål. (Olve, 2003)

Det balanserade styrkortet översätter ett företags mission och strategi till konkreta mål och prestationsmått (Kaplan & Norton, 1992). Det balanserade styrkortet innehåller både finansiella mått vilka per definition indikerar resultaten av tidigare fattade beslut men dessa kompletteras med operationella mått som driver framtida resultat (Kaplan & Norton, 1992). Styrkortet är således ett medel för att implementera strategi och inte formulera den (van Veen-Dirks & Wijn, 2002). Enligt dessa författare så ser Simons det balanserade styrkortet som ett diagnostiskt kontrollsystem just på grund av att det används för att implementera strategi, även om Kaplan och Norton ej ser det som ett sådant.



Figur 5 - Dimensionerna inom ett balanserat styrkort, Egen konstruktion efter Kaplan & Norton, 1992 och Simons, 2000.

Styrkortet kopplar den överhängande visionen och strategin till fyra perspektiv där man inom varje perspektiv upprättar mål och nyckeltal. Dessa fyra perspektiv hjälper ledningen att styra och följa upp företagets prestationer och de brukar vanligtvis separeras i ett finansiellt perspektiv, ett kundperspektiv, ett internt verksamhetsfokuserat perspektiv och ett perspektiv med lärande och innovation inom organisationen (Kaplan & Norton, 1992). Det finansiella perspektivet berättigar sin existens genom att finansiella mått är essentiella för att kunna utvärdera det ekonomiska utfallet av strategiimplementeringen, dvs. hur mycket implementeringen av planer bidrar till att förbättra lönsamheten (Simons, 2000). Kundperspektivet tvingar chefer att översätta deras övergripande mål om kundservice till specifika mått som verkligen betyder något för kunden (Kaplan & Norton, 1992). Studier har nämligen visat att nöjda kunder skapar värde över tid (Simons, 2000). Inom det interna verksamhetsperspektivet styr mätetalen mot de affärsprocesser som har störst effekt på kundnöjdhet och att uppnå organisationens finansiella mål. Det fjärde perspektivet fokuserar på innovation och lärande i organisationen och dessa mätetal belyser de anställdas utveckling, hur väl de organisatoriska processerna fungerar och de interna informationssystemens kapacitet (Simons, 2000). Samtidigt som det balanserade styrkortet ger chefer information från dessa fyra olika perspektiv så minimerar det överflödet av information eftersom det sätter begränsningar i det antal mått som används (Kaplan & Norton, 1992).

Eftersom dessa fyra perspektiv är sammanlänkade i ett sådant samband kan de ej utvärderas separat (van Veen-Dirks & Wijn, 2002). Ett välutformat mätsystem skall tydliggöra relationen

mellan mål och mått explicit så att dessa går att arbeta mot. Denna orsak-verkan kedja måste inkludera alla fyra perspektiven i ett styrkort. (Simons, 2000)

van Veen-Dirks och Wijn (2002) presenterar sambandet mellan tidigare nämnda kritiska framgångsfaktorer och det balanserade styrkortet när dessa kritiska framgångsfaktorer används för strategiimplementering. Ett företags uppdrag bestämmer dess strategi och lägger grunden för att ta fram kritiska framgångsfaktorer, Dessa skall sedan avspeglas i de mätetal som inkluderas i styrkortet. Enligt van Veen-Dirks och Wijn (2002) så kommer här Kaplan och Norton tillbaka till deras ursprungliga modell för balanserat styrkort och att detta är enda vägen för att göra orsak-verkan relationen mellan mätetalen tydlig.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras resultatet från den empiriska studien. Kapitlet börjar med en kortare presentation av företag X bakgrund beträffande utlandsexpansion, vision och koncept. Det sammanställda materialet från intervjuerna har behandlats och presenteras sedan enligt uppdelning med huvudrubrikerna strategi och ekonomistyrning för att underlätta för läsaren.

4.1 Organisationsbakgrund

Företag X är ett modedeföretag som främst agerar på den svenska marknaden men även i delar av övriga Europa. Utlandsexpansionen skedde till en början främst i Norden, England och Tyskland där man dock valde att dra sig tillbaka på den sistnämnda marknaden. Även i England och Danmark expanderade företag X för att senare välja att stänga sina butiker och lämna dessa marknader. Idag finns företag X i Sverige, Norge, Finland, Baltikum, Ryssland, Tjeckien, Slovakien och Saudiarabien. (Country Controller Sverige)

Country Controllern för Sverige berättar att företag X har förändrats sen tio år tillbaka då en storsatsning skedde mot att bli ett modedeföretag och att även växa internationellt. Tidigare var företag X snarare klassificerat som ett klädföretag istället för ett modedeföretag där konsumenten ofta förknippade företag X med damunderkläder (Marknadschef Sverige). Denna positionsförflyttning medförde en total förändring av hela bolaget då inköpsprocesser, rekryteringar och kommunikation reviderades (Director of Finance). Marknadschefen för Sverige lägger därtill att fokus nu ligger på kvinnan och att kommunicera kvinnlighet som huvudkoncept, där övriga koncept inom företaget sen skall stämma överrens med denna huvudlinje (Marknadschef Sverige).

Företag X verksamhet är uppdelad i olika koncept för damer och barn där varje koncept sedan bryts ned i delkoncept. Dessa delkoncept agerar byggstenar till hur butikerna skall anpassas till sin marknad, där det med andra ord handlar om att anpassa utbudet i butik till den specifika marknadens efterfråga (Country Controller Sverige). VD:n för Sverige berättar att det dock fortfarande finns en del nischbutiker som endast säljer damunderkläder men rent driftsmässigt finns det en fördel i att kombinera ovan presenterade koncept (VD Sverige).

4.2 Strategi

Följande avsnitt presenterar företags X strategi enligt respondenterna där fokus utgår från den av dem uttalade positionen och vidare mer konkret hur strategin utformas samt hur företag X på ett strategiskt plan förverkligar sin position. Avsnittet avslutas sen med en sektion som förklarar den potentiella framtida utvecklingen och de utmaningar som medföljer denna utveckling.

4.2.1 Position

Målet för företag X är sedan ca sex år tillbaka att leverera prisvärt mode till målgruppen som är den modemedvetna kvinnan. Positionsförändringen tar den sin grund i ett externt behov då det fanns en del av den svenska marknaden som var tacksam att angripa och således väl anpassad att satsa på (VD Sverige). Därtill menar Marknadschefen för Sverige att det inte fanns ett direkt håll

på marknaden eftersom exempelvis företag Y täcker in företag X sortiment. Dock fanns det möjligtvis ett behov eller utrymme för ett helhetskoncept riktat mot den modemedvetna kvinnan. Även kunskapen mot denna specifika målgrupp fanns inom företaget och således växte den nya positionen fram som en kombination av intern styrka i företaget och ett externt behov på marknaden. (Marknadschef Sverige)

Vidare ämnar företag X att vara efterfrågestyrt där konsumenten indirekt bestämmer produktutbudet, istället för att försöka trycka ut varorna på marknaden. Beträffande termen prisvärt mode avser företag X att leverera bra mode och god kvalitet för pengarna, med andra ord ett högt ”value for money” (Country Controller Sverige). Den överhängande visionen i relation till positionen är att leverera en modeupplevelse i världsklass (VD Sverige). Ser man de konkurrerande aktörerna på en modekurva menar Country Controllern i Sverige att företag X ämnar ligga någonstans mellan företag Y, som ligger i framkant beträffande mode, och företag Z, som ligger längre bak beträffande modegraden. Som redan presenterat är företag X kundgrupp främst den modeintresserade kvinnan, där de även har ett barnkoncept eftersom målgruppen i många fall antas vara föräldrar (Country Controller Sverige). Således har företag X positionerat sig efter ett kundgruppsfokus på damkläder, damunderkläder, barnkläder och kosmetik. Både företag Y och Z riktar sig mot en bredare målgrupp som även innefattar män, vilket företag X valt att utelämna i sitt utbud och således kan de vara mer nischade och fokuserade i exempelvis sin marknadsföring (Country Controller Sverige, VD Sverige & Marknadschef Sverige). Angående specifik differentiering från sina konkurrenter arbetar inte företag X efter ett koncept som bygger på lägsta pris och förmedlar således inget sådant budskap. (Marknadschef Sverige).

Sett till enbart damkunden förklarar VD:n för Sverige är företag X störst på den svenska marknaden vilket denne antar bero på deras unika position i att fokusera samtliga koncept till sin huvudmålgrupp. Denna marknad är även deras starkaste och det finns en hög medvetenhet från konsumenterna om företaget och dess produkter. Vidare är företag X även störst på damunderkläder, vilket de som tidigare nämnt nästan helt var förknippade med innan ompositioneringen (Marknadschef & VD Sverige). Företag X är även stora på barnkonceptet då deras kundgrupp modeintresserade kvinnor ofta även handlar åt sina barn och således skapas effektiva economies of scope mellan koncepten (VD Sverige). Med andra ord skall kopplingen vara så pass klar att huvudincitamentet till själva köpet av företag X produkter kan ta sin utgångspunkt i samtliga koncept. Följaktligen ska en mamma som är ute efter att handla kläder till sina barn även hitta lämpliga produkter till sig själv som modemedveten kvinna. (VD Sverige)

Företag X ambition är att ta fram ett dammode som kvinnor kan använda varje dag i veckan och innehåller såväl basartiklar, modeplagg och lite festligare plagg. Mode specifikt riktat till exempelvis affärsvärlden väljs bort såvida det inte är en specifik modetrend generell. (Director of Finance)

Positionen internationellt skiljer sig något i hur konsumenten uppfattar företag X i jämförelse med den etablerade positionen på den svenska marknaden. I exempelvis Norge ligger de efter Sverige i hur befolkningen ser på företag X modegrad och bilden som modeföretag. Skillnaden mellan länder beror till största delvis på hur den aktuella marknaden ser ut samt företag X varumärkeshistorik. Företag X besitter en god modeposition österut i både Baltikum och Finland där de genom en senare etablering kunnat dra full nytta av sitt nya modeinspirerande butikskoncept. I Ryssland är de inte ett lika välkänt varumärke på grund av den ringa storleken på marknaden, men företag X koncept och plagg faller den ryska målgruppen väl i smaken. Sverige är sen, som tidigare nämnt, deras starkaste marknad där företag X ofta klassificeras som "Top of Mind" hos många konsumenter. "Top of Mind" förklaras det första kunden tänker på kopplat till termen mode och kläder är företag X. (Director of Finance)

4.2.2 Strategiskt förverkligande av position

I anslutning till ovan nämnd diskussion om företag X position ämnar de att förverkliga den på landsnivå genom främst upplevelsen i butik, vilket inkluderar butikernas utformning och den erbjudna servicen. Nyligen erhöll företag X pris för bästa butiksutformning och enligt Country Controller Sverige det är viktigt att fortsätta arbeta med detta. För att arbeta och utveckla personal samt servicen handlar det om att vara steget före konkurrenterna beträffande hur konsumenten uppfattar servicen. Vidare vill man uppnå en effektivare drift i butik vilket handlar om att agera affärsmannamässigt genom att tänka och agera strategiskt för att i så stor utsträckning som möjligt minska prisnedsättningar. Till detta hör hur varorna presenteras i butik och att detta görs på ett effektivt sätt. (Country Controller Sverige)

I anslutning till strategin och målet om att förverkliga sin valda position finns det enligt VD:n för Sverige främst två punkter som leder arbetet på landsnivå; service och varuexponering. I anslutning till den nya positionen vill man leverera personlig, snabb och enkel service. Detta har historiskt varit en styrka hos företag X men det är fortfarande viktigt att utveckla denna punkt från dagens nivåer eftersom huvudkunden antas uppskatta denna punkt. Faktorer som stress och tid antas utgöra stora delar av kundgruppens vardag och således skall servicen anpassas därefter för att underlätta för kunden. Det är i just serviceaspekten som man siktar på att vara bäst och om detta kan uppnås kommer man också ligga i topp vad gäller arbetet mot sin kundgrupp. I anslutning till detta arbetar företag X med internutbildningar där produktkunskap och vardagligt bemötande kombineras. (VD Sverige)

Angående det faktum att de ämnar vara efterfrågestyrt så är logistiken oerhört viktig. Snabbhet beträffande leverans och även timing är essentiella delar kopplat till att kunna leverera rätt produkter i rätt tid. Rent praktiskt sköts det mesta av värdekedjan internt i företaget där de styr hela flödet exklusive själva produktionen i fabrik som görs av olika leverantörer. Företag X anser sig besitta god leverantörskontakt där man arbetar närmare vissa nyckelleverantörer och således inkorporerar dem mer i flödet. Företag X försöker i bästa mån vara en prioriterad kund för sina leverantörer så ett närmare samarbete kan etableras (Country Controller Sverige). Dock tillägger Director of Finance att företag X ser det som en fördel att leverantörerna har flera olika kunder

eftersom detta innebär att de blir större och stabilare. De har inga direkta krav mot sina leverantörer angående deras samarbete med andra modekedjor men företag X vill som sagt inte vara för lågt prioriterade hos sina leverantörer. (Director of Finance)

Vidare är det viktigt att knyta framgångsfaktorer på Sverigenivå och i distributionen till strategin på ett bra sätt. Detta görs genom att bygga ett internt självförtroende på inköpsavdelningen och löpande tala öppet internt om vem företag X kund är. Kunden är den modemedvetna kvinnan och det är mot denne kund företaget måste sträva för att leverera ett internationellt mode. Således ligger en viktig distinktion, i anslutning till att vara efterfrågestyrt, i att man ämnar sälja modekläder som ligger rätt i tiden. Oftast är kunden inte medveten om modet i förväg och således handlar det mycket om att presentera ett enhetligt koncept som företag X kan känna sig stolta över vilket följaktligen syns mot kunden och därigenom förmedlar ett nyhetsvärde. Följaktligen är det viktigt att inse att som ett nischat modeföretag kan företag X inte följa alla trender utan det handlar om att välja ett fåtal trender som företaget tror på och agera efter dessa. En utmaning för företag X är inte att skaffa information om dessa kommande trender utan att välja rätt trend bland dessa trender och fokusera sin design mot dessa. (Director of Finance)

En annan viktigt aspekt är kunddialogen där företag X börjat arbeta mer med nya medier för att integrera kunden, exempelvis genom en väldigt stark kundklubb. Som medlem i denna kundklubb erhåller konsumenten tillgång till bonuskort så väl som en speciell kredit. Beträffande de nya medierna kommuniceras nya erbjudanden inom kundklubben idag via sms och e-post där nästa steg behandlar skapandet av en mobilsajt och mobilapplikationer. (Country Controller Sverige)

Ansvar för att kommunicera strategin inom organisationen ligger på landschefen där strategin diskuteras på möten med ledningen för att därefter kommuniceras vidare inom organisationen genom regionmöten. På dessa möten presenterar landschefen (VD Sverige) relevanta siffror och den kommande planeringen för kommande period. Därefter har regioncheferna möten med butikscheferna för att kommunicera strategin vidare. Mycket av denna kommunikation sker via utbildningar, ofta i början av anställningen. Mötena på butiksnivå utgår från den generella strategin men fokus ligger på den enskilda butiken (Butikschef). Vad som sedan beslutas på butiksnivå gällande presentation av varor och butikens utseende följs upp två gånger om året. (Country Controller Sverige)

4.2.3 Framtida utveckling

Idag kan den svenska marknaden anses relativt mättad där nyöppningar oftast sker i relation till nyöppningar av nya köpcentrum. I dessa nyöppningar anser företag X att det är väldigt viktigt att vara med för att fortsatt nå ut till konsumenterna. Följaktligen kan viss kannibalisering ske i och med dessa nyöppningar men det finns inga argument att stänga butiker som trots viss försäljningsförlust fortfarande säljer för flera miljoner kronor. Målet ligger dock inte i att specifikt öppna fler butiker utan att växa lönsamt i befintliga butiker. (Country Controller Sverige)

VD:n för Sverige berättar att utmaningen för företag X framöver ligger i att utveckla företagets identitet ytterligare och stärka sin etablerade nisch och således måste hela modekonceptet stärkas ännu mer. I marknadsföringen ligger fokus på att välja rätt medier och budskap som stämmer överrens med den profilen man vill förmedla (Marknadschef Sverige). Vidare räcker det inte med extern marknadsföring utan det gäller att i slutändan leverera hela vägen fram till köpet, med andra ord handlar det om att löpande överträffa kundens förväntningar och därtill ständigt höja företagets lägstanivå (VD Sverige).

4.3 Ekonomistyrning

Följande avsnitt presenterar företag X ekonomistyrning i relation till strategin enligt respondenterna där fokus som tidigare presenterat ligger i deras diagnostiska kontrollsystem.

Vid intervjuer har det framkommit att företaget X styrning till stor del präglas av mätning och utvärdering på alla nivåer. Denna mätning och utvärdering är i stor mån decentraliserad till lands- och regionnivåer. Det som fokuseras vid dessa utvärderingar är prestation och resultat inom de olika delar som utvärderas (Director of Finance, VD Sverige & Country Controller Sverige). Företaget har tydliga mål för verksamhetens resultat och agerar direkt vid eventuella avvikelser (Director of Finance & Country Controller Sverige).

Vidare har ingen av de intervjuade inom organisationen talat om något behov av att utveckla strategi och vision för organisationen utan de arbetar efter den vision och strategi som togs fram när de omarbetade konceptet till att bli ett modebolag. (Marknadschef Sverige, Director of Finance & VD Sverige)

4.3.1 Strategiska mål och kritiska framgångsfaktorer på koncernnivå

I detta stycke presenteras företag X strategiska koncernmål och de framgångsfaktorer som är knutna till dessa.

För att uppnå sin valda position har företag X satt upp sex övergripande strategiska mål som presenteras genom en strategikarta. Dessa strategiska mål skall fånga deras affär på ett bra sätt och knyta an till vision och målgrupp enligt Director of Finance. Dessa strategiska områden bryts sedan ner i kritiska framgångsfaktorer som i sin tur knyts till nyckeltal som pekar på om de rör sig i riktning mot det avsedda strategiska målet som skall uppnås på lång sikt. (Director of Finance)

Detta strategidokument påminner om ett balanserat styrkort då det fångar in alla perspektiv i organisationen vilket innebär både ledarskap, marknadsföring, kundernas uppfattning om företaget etc. (Director of Finance). Det kommuniceras ej så gentemot butik utan i butiksarbetet ligger fokus på daglig budget och antalet timmar (Country Controller Sverige). Country Controller Sverige anser att det finns ett tydligt orsak-verkan samband mellan strategidokumentet och den dagliga verksamheten då de olika strategiska målen i strategikartan bryts ner i de delarna av organisationen som berörs av dem.

Det första av dessa strategiska mål syftar till att organisationen skall bli modedrivna i alla led. För att uppnå detta mål är tre kritiska framgångsfaktorer framtagna och dessa behandlar hur engagerade företag X medarbetare är i organisationens vision och värderingar, att chefer och ledare arbetar efter företag X värderingar och att organisationen är effektiv. (Director of Finance & Intern strategikarta)

Mål nummer två är att erbjuda rätt mode med rätt prisbild vid rätt tidpunkt och här har de också tagit fram tre kritiska framgångsfaktorer. Dessa är ett välbalanserat sortiment, rätt arbetsmetod för att säkra rätt mode och konkurrenskraftiga priser. (Intern strategikarta)

Det tredje strategiska målet som företag X arbetar mot är att ha PR och marknadsföring som inspirerar modeintresserade kvinnor att välja företag X där följande framgångsfaktorer finns; tydlig företagsidentitet, kreativ kommunikation baserad på värderingar och produkter samt ett välkoordinerat och kraftfullt genomförande. (Director of Finance & Intern strategikarta)

Nästa strategiska mål är att uppnå en branschledande logistikkedja vilket innebär att rätt mängd varor kommer till rätt butik vid rätt tidpunkt vilket är helt avgörande i denna bransch. Framgångsfaktorerna kopplat till detta mål är som följer; best-practice metodik för inköpsenheten, leveransprecision genom hela värdekedjan och korrekt allokering och påfyllning. (Director of Finance & Intern strategikarta)

Nästkommende strategiska mål är att överträffa kundens förväntningar i butiken vilket företag X ämnar göra genom följande framgångsfaktorer; butikskoncept som skapar varumärkeskänedom och inspirerar kunder, visual merchandising som inspirerar kunderna till att handla samt försäljnings- och servicedriven personal. (Director of Finance)

Det sjätte och sista av dessa strategiska mål är att dubbla omsättningen genom en lönsam expansion. För en ny butik tar det nämligen ca två år att lämna positiv avkastning vilket innebär att expansionen måste finansieras på rimligt sätt. (Intern strategikarta & Director of Finance)

Strategikartan skall sedan brytas ner på de olika avdelningarna och länderna inom koncernen. De mått och kritiska framgångsfaktorer som är knutna till inköpsavdelningen arbetar denna avdelning mot, marknadsavdelningen fokuserar på de mått som är knutna till dem. Exempelvis VD:n i Sverige jobbar väldigt lite med balansen i sortimentet utan fokuserar på försäljning. (Director of Finance, Country Controller Sverige & VD Sverige)

Vid varje utvärdering så ger ledningsgruppen de olika kritiska framgångsfaktorerna en färgkod som visar vad de skall prioritera nästa år och på dessa skall fokus också vara under nästkommende år. Ledningsgruppen träffas, diskuterar och uppdaterar strategikartan med tillhörande framgångsfaktorer två gånger per år. (Director of Finance)

4.3.1.1 Kritiska framgångsfaktorer på Sverigenivå

För att vidare expandera på de punkter som presenterades i avsnitt 4.3.1 pekar VD:n för Sverige på diverse kritiska framgångsfaktorer som alltid måste stämma för ett modebolag och således är dessa kritiska framgångsfaktorer på Sverigenivå. Den första av dessa är marknadsföringen som har som uppgift att se till att rätt identitet och uttryck kommuniceras till konsumenten (Marknadschef Sverige & VD Sverige). Den andra framgångsfaktorn som avgör huruvida Sverigeavdelningen uppnår dess strategiska mål är att de har inspirerande butiker (Country Controller Sverige & Butikschef). Nästa tre kritiska framgångsfaktorer är enligt både den svenska VD:n och Marknadschefen att de produkter som säljs har rätt modegrad, kvalitet och prisbild, vilka är essentiella delar för företag X framgång och lönsamhet. Detta innebär mer konkret att placera sig rätt i modecykeln och hamna rätt gentemot rådande trender, således är det en fråga om timing (Director of Finance). Företag X produkter skall vara prisvärda utan att tumma på kvalitén. Detta kvalitetsbegrepp innefattar för företag X mer än endast material, det innebär även service, upplevelse i butik och värde kopplat till ett köp (VD Sverige). För att kommunicera detta internt jobbar de med termen modeupplevelse för att de anställda skall bli påminda om vad de skall arbeta mot (Director of Finance), och på landsnivå arbetar man med detta genom att framhäva produktgrupper som levererar och som således bör fokuseras mer på (VD Sverige). Enligt Country Controller Sverige lyckas de med detta om de snabbt reagerar på vilka produkter som säljer bäst och framhäva dessa ännu mer. Denna information lyfts sedan fram i försäljningssiffrorna så att inköpsenheten har en bra utgångspunkt för sina inköp (VD Sverige).

4.3.2 Styrning och uppföljning på koncernnivå

Följande avsnitt bygger vidare på diskussionen om mål och framgångsfaktorer där själva mätetalsstyrningen kopplas på för att diskutera den faktiska uppföljningen.

De strategiska målen och relaterade framgångsfaktorer följer företagsledningen upp två gånger om året. Dessa utvärderas och det kommuniceras sedan ut i organisationen angående vad respektive avdelning behöver fokusera extra mycket på i det vidare arbetet. De mål som är kopplade till framgångsfaktorerna är högt satta för att motivera och inspirera medarbetarna i organisationen. (Director of Finance)

Försäljningen ur ett strategiskt perspektiv följer Director of Finance upp på kvartalsbasis och där är denne ansvarig i ledningsgruppen. Dock så tittar hon på den varje dag men utan att agera på den eller länka den till strategisk utvärdering. Det faller snarare på landschefernas bord att klara veckobudgeten med marginal, lagersituation och omsättningshastighet. (Director of Finance)

De nyckeltalen som presenteras i följande stycken utvärderar ovan diskuterade kritiska framgångsfaktorer och är cirka 20 stycken. Dessa följer controllergruppen upp cirka två gånger om året eftersom det ej sker några större förändringar från månad till månad rent strategiskt (Director of Finance). Dock poängteras att mätetal inte finns framtagna för samtliga framgångsfaktorer (Director of Finance).

Gällande det första strategiska målet om en modedrivna organisation och dess tillhörande framgångsfaktorer har de knutit tre mått där de internt gör undersökningar och intervjuer för att mäta resultat. Dessa är dock fortfarande under utveckling. Här görs avstämningar med närmaste chef och feedback knyts till detta. Utvärdering av organisationens effektivitet görs genom att jämföra administrationskostnaderna på dess kontor, exklusive produktionskontor, med försäljningen och att jämföra försäljningen per timme i hela organisationen. (Director of Finance)

Det andra strategiska målet som företaget använder är som nämnt rätt mode med rätt prisbild. För att uppnå ett välbalanserat sortiment så har de en intern betygssättning som görs 4 gånger per år som cheferna gör tillsammans med teamen. En utvärdering av om de använder rätt arbetsmetoder görs genom att titta på omsättningshastigheten. Det sista de tittar på är som sagt om deras ordinarie pris ligger på rätt nivå och är konkurrenskraftigt där inget mätetal används i nuläget. (Director of Finance)

Strategiskt mål nummer tre handlar om PR och marknadsföring. För att utvärdera hur de presterar använder de sig av olika undersökningar som ger en bild av hur väl etablerat företag X identitet är hos kvinnor mellan 30-50 och hur väl deras kommunikation gentemot kund fungerar samt hur kreativ den är. Dessa undersökningar görs externt varje vecka. Här har Sverige valt att dessutom köpa in GFK för att trygga effekten av deras kommunikation på den svenska marknaden. (Director of Finance)

Nästa strategiska mål är att uppnå en branschledande supply chain. Sett till mätetalen har de knutit måttet prisnedsättning som mäter nedsättningar som indikerar huruvida allokeringen och påfyllningen var korrekt. Det är mycket viktigt att de olika cheferna kommer med egna förslag på mätetal som är vettiga att använda inom deras olika gebit eftersom det är de som kan just deras business. Det är inga problem att byta ut dessa nyckeltal från år till år om de kommer fram till att ett tal ej fyller sin funktion. (Director of Finance)

Hur väl företaget presterar i det strategiska målet att överträffa kundens förväntningar och relaterade framgångsfaktorer utvärderas genom en intern bedömning från en grupp som utvärderar hur attraktiv butiken är. Denna typ av mätning görs även i kombination med en kundundersökning för att följa upp om butikskonceptet bygger varumärket och inspirerar kunderna. Beträffande personalens service följs detta upp genom kundundersökningar. (Director of Finance)

Det sista strategiska målet som är att dubbla omsättningen genom en lönsam expansion utvärderas genom att företaget använder sig av fyra mätetal som skall identifiera butiksutveckling både i antal och i lönsamhet på de nya marknaderna där framgångsfaktorerna dessa kopplas till är att ha en framgångsrik expansion i Ryssland och central Europa, framgångsrikt genomförande beträffande franchising samt att expandera på befintliga marknader. (Director of Finance)

Vidare belyser både butikschefen och Country Controllern för Sverige att arbetssättet på butiksnivå och inom regionerna är relativt formaliserat där man ämnar arbeta enhetligt genom hela organisationen. Vidare sker sen självklart specifika justeringar utifrån det enskilda fallet gällande exempelvis olika butiker men grunden för arbetssättet är identisk (Butikschef).

4.3.2.1 Koppling mellan koncernmål och Sverigeavdelningen

Ansvar för att kommunicera strategin inom den svenska delen av företaget ligger på VD:n för Sverigebolaget och han får direktorier beträffande denna kommunikation från koncernledningen. Sedan går detta igenom på möten med regionkontoren som i sin tur informerar butikerna (VD Sverige). På dessa möten sker avvikelseuppföljning relaterat till de ovan diskuterade framgångsfaktorerna genom diskussion mellan koncernledningen och VD:n för landskontoret. De försäljningsmål som sätts upp kommer in i organisationen genom budgetprocessen där landskontoret sätter budget i samråd med koncernledningen. Därefter planerar landskontoret budgeten på regionnivå som i sin planerar budgeten på butiksnivå. Vid avvikelser från uppsatta mål gällande balansen mellan försäljning, bruttovinst och lagernivå så vidtas åtgärder direkt på dagen för att aktivera försäljning av olika produkter genom exempelvis prisnedsättningar (Country Controller Sverige & VD Sverige). När det gäller flera av de mått som företaget använder sig av sker en jämförelse mellan butikerna och om detta inte stämmer överens med de uppsatta målen sker en dialog med regioncontrollers då de skall visa på en plan för hur de skall hamna rätt. (Country Controller Sverige & Butikschef)

Enligt flertalet respondenter (Country Controller Sverige & Director of Finance) så har de strategiska målen utvecklats under flera år och är således välanpassade till verksamheten där de avspeglar det som fokus skall ligga på. Utifrån dessa sätts mer specifika mål för varje år kring de kritiska framgångsfaktorerna. I kommunikation samt utbildning gentemot butikerna och dess anställda så visar de upp strategidokumentet och de kritiska framgångsfaktorer men de mäter ej de måttetal som är kopplade till dessa eftersom de visar på saker de ej kan påverka såsom modet som väljs ut och den prislapp som sätts på varorna. (Country Controller Sverige)

Country Controllern för Sverige tycker att de mått som används centralt för att utvärdera speglar det som är viktigt i deras verksamhet på en ”extremt aggregerad nivå” men de är inget som de använder i den dagliga driften. Det som sker på daglig och veckobasis är att de bryter ner försäljning per timma samt hur de jobbar med prisreduktioner och liknande. Det som är viktigt att tänka på här är att arbeta med det de kan påverka vilket är hur varorna presenteras i butiken. (Country Controller Sverige)

Målsättningarna för de måttetal de använder kommer de överens om gemensamt i ledningsgruppen och enligt Country Controller Sverige så är de överens om hur högt målen skall sättas på alla utom då just det mått som utvärderar butikernas utformning, ”basen on-stage”. Dessa målsättningar revideras en gång om året och uppföljning sker sedan två gånger om året. Denna uppföljning sker då på koncernnivå. (Country Controller Sverige)

Enligt den svenska marknadschefen görs större allomfattande uppföljningar på resultat och de uppsatta målen. I samband med detta sker en dialog om hur utfallet kan förbättras till nästa gång inom varje delområde vilket för henne innebär försäljningsmål. De följer upp med alla de mått som tidigare presenterats så ett visst mått av formalitet i uppföljningen menar denne att det finns. Det kan exemplifieras med de ”business meetings” som sker en gång per kvartal där de följer upp de senaste prestationerna. (Marknadschef Sverige)

Det strategiska dokumentet får organisationen att gå åt rätt håll men det kan ej användas på butiksnivå och är ej det som de jobbar med när de sätter målsättningen för de olika butikerna enligt Country Controller Sverige. Där är det istället service och sälj det skall fokuseras på under nästa år vilket endast är en del av dokumentet, även om de givetvis till viss del fortsätter följa upp på de mål som de hade under 2010 (Country Controller Sverige).

4.3.2.2 Uppföljning och styrning på Sverigenivå

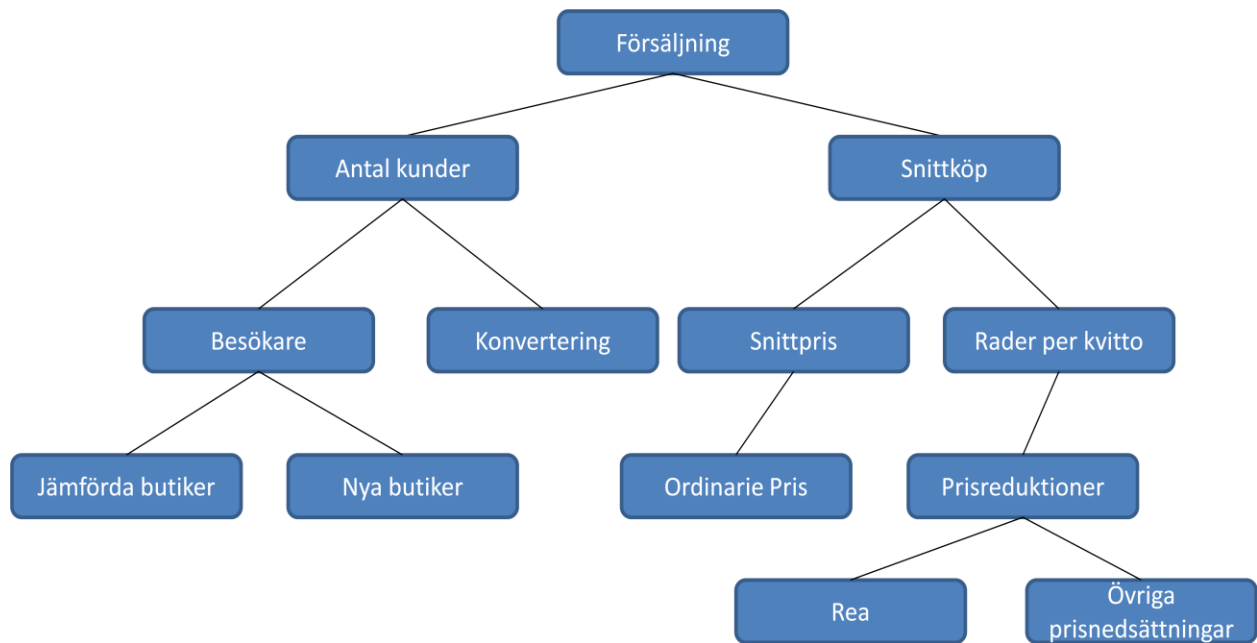
Det viktigaste målet för Sverigeavdelningen är att ge kunden mer än vad den förväntar sig i butiken vilket mynnar ut i hur butikerna ser ut och hur du möter kunden i butik. De kritiska framgångsfaktorer som presenteras kopplat till butikernas utseende är enligt den svenska Country Controllern goda indikatorer på att företaget uppnår sitt strategiska mål på detta område. Däremot är kopplingen inte lika direkt och konkret beträffande mätetalens utformning. Dessa mätetal bygger på en kundundersökning som köps in av GFK en till två gånger per år och som utvärderar olika kundnöjdhetsmått baserat på kundernas upplevelse när de besöker butiken. Det är dock inget som de löpande följer upp på. Den andra delen i att bedöma detta är ”basen on-stage”-mättet. Detta mått är enligt Country Controller Sverige verkligen sammankopplat med den kritiska framgångsfaktorn. Däremot så påpekar Country Controller Sverige att det ej råder konsensus i hur man ser på denna mätning och utvärdering inom organisationen. Från koncernnivå så vill de använda det som ett utvärderingssystem och betygssystem medan de på Sverigenivå mer ser det som ett verktyg för att förbättra butikerna. Resultatet från utvärderingen mynnar således ut i en dialog som kretsar kring hur de kan förbättra sig framåt. Från landsorganisationen ser de detta mått som en flexibel skala som ändras efterhand där de har olika krav beroende på vilka saker de jobbar med för tillfället. Country Controller Sverige berättar att för denne är det endast en liten del som handlar om att bedöma och betygssätta vilket gör att det inte är ett optimalt mått att utvärdera prestation med. De använder det helt enkelt inte på det sättet i Sverige som det är avsett från koncernnivå. Dessutom är det en överblicksbild då man endast gör denna undersökning två gånger per år och då är också vissa av dessa besök planerade och kommunicerade på förhand (Country Controller Sverige). Det som tydligt visar om kunderna tycker att det är inspirerande att handla i butiken är de mått som är de viktiga för butikerna och som Sverigeavdelningen följer upp på vecka för vecka. Dessa är konverteringsgrad, snittköp och försäljning. (Country Controller Sverige & Butikschef)

Vidare beträffande kundupplevelsen kopplat till framgångsfaktorn om att ha en sälj- och service inriktad personal följs detta upp genom mätningar som görs en gång i månaden på företagets och dess konkurrenters kunder förklarar den svenska Marknadschefen. Även här föreligger olika

uppfattningar mellan Sverigeavdelningen och koncernnivån gällande hur viktigt detta är då man på koncernnivå vill lägga större tonvikt på just marknadsandelar. Sen följer de även upp på de siffror gällande svenskt blixindex som kommer från Handels Utredningsinstitut vilket är det primära nyckeltal de följer varje månad. Här jämför de hur de presterar jämfört med marknaden avseende försäljning och dessa rapporter ligger till grund för fortsatt analys. De är dock svåra att bryta ner på butiksnivå då det inte är landsorganisationen som påverkar ett eventuellt dåligt sortiment enligt Country Controller Sverige, även om deras jobb givetvis är att sälja allt de får in. Här utkrävs ej heller något ansvar från butikerna. De rena kundundersökningarna sker mer sporadiskt och ej på regelbunden basis. (Country Controller Sverige)

Angående rutinarbete på veckobasis gör Country Controllern i Sverige varje måndag en veckouppföljning tillsammans med regioncheferna. Där ser de över förra veckans försäljning och planerar utifrån denna nästföljande vecka. Uppföljningen görs kopplat för bruttovinst/marginal och försäljning jämfört med budget och föregående år. Enligt Country Controllern i Sverige är dennes uppgift i grunden att följa upp på indikatorer som pekar på de saker som inte står rätt till inom försäljningen och så snart som möjligt komma till rätta med detta eller agera på potentiella möjligheter. Beträffande just Country Controllerns rutiner är denne relativt fri i sin roll för att därigenom kunna följa upp på potentiella möjligheter och göra relativt fria analyser. Fokus under veckouppföljningen är att göra eventuella justeringar utifrån vad som hänt kopplat till kundbemötande och försäljning. En annan viktig uppgift är att följa upp att logistiken och varufördelningen mellan butikerna fungerar på ett tillfredställande sätt där ett viktigt mått som företaget arbetar med är ledtider. Detta ger en indikation på två delar, dels hur snabb en butik är ut från lagret och dels hur snyggt varan är presenterad i butiken. (Country Controller Sverige)

I försäljningsanalysen finns det flertal andra mått som företaget fäster stor vikt och som är en form av nedbrytning av försäljningen. Följande figur illustrerar denna nedbrytning:



Figur 6 - Nedbrytning av försäljning, Företag X, Material för butikchefsutbildning

Utifrån ovanstående figur är det första som Country Controller Sverige pekar på konverteringsgraden, ett mått som innebär en mätning av andelen kunder som handlar något i relation till antalet besökare i butiken. Det andra måttet de tittar på och följer upp på daglig basis är snittköp per kund. Ett annat mycket viktigt mått är kvittorader per kund (Butikschef), och målet är att öka detta genom merförsäljning snarare än prissänkningar. (Country Controller Sverige)

Ett annat viktigt mått som ligger utanför ovanstående figur men som också är försäljningsrelaterat är prestation som utgår från att försäljningen delas på antalet timmar som i sin tur kan brytas ner till timnivå för att få en uppföljning som ger en bred bild. På butiksnivå använder de endast prestation, konverteringsgrad och rader per kvitto för att utvärdera det dagliga arbetet. (Country Controller Sverige)

Nästa mätetal, som utgår delvis från måttet prestation, är timmar och fokus ligger här på antal arbetade timmar i förhållande till prestation där de bland annat analyserar försäljning per timme (Butikschef & Country Controller Sverige). På detta område sker sedan en benchmark mellan butiker och ställs i relation till deras budgeterade timmar. Om detta inte stämmer överens med budget sker en dialog med regioncontrollers då de skall visa på en plan för hur de skall hamna rätt. Vidare tittar de på avvikelser och jämför med en extern benchmark som innebär försäljning per öppen timme och arbetade timmar per öppetimme. (Country Controller Sverige)

Därtill arbetar de med en uppföljning på deras medlemmar i kundklubben avseende indikatorer såsom snittköp och rader per kvitto (Marknadschef Sverige). Även mätningar på kundnöjdhet utför de på årsbasis och dessa levereras också av GFK. Dessa siffror ligger till grund för deras

arbete med uppföljning av strategier och positioneringsarbete samt hur de skall göra fortsatt planering. (Country Controller Sverige)

Enligt Country Controller Sverige kan Sverigeavdelningen till stor del vara med och påverka de måttetal som de utvärderas på i och med att målsättningen sätts gemensamt med koncernledningen. Han anser att det finns två viktiga delar med måttetal och det är att det är mätbart samt kan följas upp löpande och att din personliga utkomst, dvs. ekonomi, påverkas av hur utfallet blir. Han påtalar att det är viktigt och bra att lönsamhetsmålet och försäljningen som sätter bonusen för de anställda. Det strategiska målet är viktigt och bra och det följs men tonvikt hamnar där de utvärderas vilket är på lönsamhet och försäljning. (Country Controller Sverige)

5. Analys

I följande kapitel analyseras resultatet från den empiriska studien utifrån den presenterade teoretiska referensramen. Teorin agerar strukturellt underlag där analysen sker utifrån presenterade teorier applicerade på företag X verksamhet för att analysera huruvida den faktiska diagnostiska styrningen och strategin med tillhörande position är sammanlänkade. Delfrågorna i problemdiskussionen besvaras i dessa båda avsnitt där sedan nästkommande kapitel i den avslutande diskussionen besvaras huvudproblemet utifrån svaren på den båda delproblemen.

5.1 Strategisk analys

Detta avsnitt behandlar den strategiska delen av analysen och ämnar således besvara delfråga ett; ”*Vad har företag X för strategisk position på den svenska klädhandelsmarknaden?*”, utifrån den teoretiska referensramen och den empiriska studien. Positionsanalysen görs för den svenska marknaden, vilket innebär att den specifika positionen kan variera om en annan landsspecifik marknad skulle analyseras.

5.1.1 Generiska konkurrensstrategier

Kopplat till diskussionen utifrån Porters (1985) ramverk beträffande positionering för att skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar och således vara lönsam kan kopplingar utifrån den empiriska studien göras till detta ramverk. Som företag X indikerar har de valt att ta en position på den svenska klädhandelsmarknaden som bygger på ett koncept och som inte utgår från att erbjuda lägsta pris utan istället att fokusera verksamheten kring kvalitet och butiksupplevelse. Således ligger de inom ramen för vad som benämns som differentiering (Porter, 1985). Företag X siktar på att vara unika inom en dimension på klädhandelsmarknaden så de utgår från den modeintresserade kvinnan och väljer tydligt bort målgrupper som män och ungdomar. Vidare fokuserar företag X kring ett antal attribut, exempelvis mode till vardags där även tillhörande koncept ligger nära målgruppen och modeområden som riktar sig mot exempelvis business väljs bort. Konkurrenterna företag Y och Z täcker som nämnt in de produktområdena företag X säljer men är inte på samma sätt avgränsade till denna del av marknaden, dvs. kvinnan och kvinnlighet, och är således inte differentierade på samma sätt. Vidare utgår företag X produktdifferentiering delvis från deras produkter då dessa följer helhetskonceptet och fokus ligger således på att till viss del hålla hög kvalité och ej ett lågt pris. Fokus i differentieringen utgår dock från helhetskonceptet med kvinnlighet där man via främst en högkvalitativ service skall differentiera sig från sina konkurrenter. Utifrån denna differentiering motiveras sen det pris som tas mot kund genom att kunden nödvändigtvis ej skall uppleva att det är billigt utan att de får mycket för pengarna och att företag X ger detta genom att leverera en modeupplevelse i världsklass.

Porters (1985) tredje generiska strategi bygger på att företaget riktar sig mot endast en liten specifik del av marknaden, med andra ord en väldigt avgränsad kundgrupp och anpassar sin verksamhet därefter via att antingen anamma lågkostnadsfokus eller differentieringsfokus (Porter, 1985). Parnell och Lester (2008) argumenterar vidare att genom att fokusera brett med

en differentieringsstrategi kan företaget tvingas sänka vissa attribut, exempelvis kvalitet, som värderas högt av en specifik kundgrupp. I företag X fall har de en nisch på den svenska marknaden men är inte helt avgränsade till en mindre del på marknaden eftersom huvudkunden den modeintresserade kvinnan är ett relativt brett begrepp. Således placerar sig företag X inom ramen för bred differentiering kopplat till Porters (1985) generiska strategier.

5.1.2 Modeller för organisatorisk anpassning

Enligt Miles och Snow's (2003) studier har de kunnat urskilja fyra organisationstyper. Den förstnämnda typen defenders riktar sig till en avgränsad marknad där man inte tenderar att gå utanför sin huvudmarknad i syfte att finna nya affärsmöjligheter. Dessa typer av företag behöver sällan göra justeringar i sin verksamhet utan fokuserar istället på förbättring av befintliga processer (Miles & Snow, 2003). Företag X och deras strategi med position på den svenska klädhandelsmarknaden ligger nära benämningen defenders i och med att de efter sin ompositionering har en tydligt uttalad position med målgrupp vars tillhörande koncept ligger i nära relation till att tillfredsställa sin målgrupp. Vidare arbetar företag X strikt efter detta fokus och söker inte nya affärsmöjligheter utanför huvudmarknaden. Vidare ligger fokus i förbättringar i nuvarande processer och inte större strukturella förändringar vilket indikerar att företag X är defenders enligt Miles och Snow's kategorisering. Miles and Snow (1978) förklarar vidare att defenders ämnar avskärma och skapa stabilitet på en del av marknaden och avskärmar således genom att endast producera ett mindre antal produkter specifikt riktade mot den mindre delen av marknaden. Företag X arbetar en viss avskärmning då de producerar till den modeintresserade kvinnan och inte till i stort sett alla målgrupper (dam, herr, barn, ungdom) som företag Y gör. Samtidigt är de relativt ålderslösa och säljer även barnkläder. Följaktligen innehar företag X de flesta men ej alla de karakteristika som Miles och Snow identifierar med en typisk defender (Miles & Snow, 1978).

En prospector arbetar i motsättning till en defender löpande med att söka nya affärsmöjligheter och därigenom experimentera med nya trender. Dessa skapar ofta förändring som de andra aktörerna måste följa eller svara på (Miles & Snow, 2003), och beträffande modetrenden förklarar som nämnt företag X att de inte ligger i framkant och sålunda kan det antas att de inte nödvändigtvis är den typen av företag som initierar förändring på marknaden. Dock präglas klädhandelsbranschen av konstant förändring (Sandow) vilket är den typen av miljö i vilken en prospector verkar men detta gäller för hela marknaden och är inte något som är specifikt för just företag X vilket innebär att de ej kan klassificeras som en prospector (Miles and Snow, 1978).

Som Miles och Snow (2003) presenterar är en analyser en form av hybrid mellan defender och prospector som agerar på två produktmarknader där den ena är stabil och den andra förändras löpande. På den sistnämnda marknaden följs utvecklingen noga för att nya idéer snabbt skall kunna anammas (Miles & Snow, 2003). Följaktligen kombinerar en analyser aspekter från den andra två formerna eftersom denne försöker minska sina risker via den stabila marknaden samtidigt som de försöker maximera sin potentiella lönsamhet och tillväxt via den mer dynamiska marknaden. Företag X agerar inte uttryckligen på två separata marknader där den ena

anses mer stabil än den andra. Även om klädhandelsmarknaden är konstant föränderlig beträffande specifika produkter agerar inte företag X mot en marknad som kan ses som mer dynamisk än andra inom klädhandelsbranschen. Samtidigt innebär arbetet med konstant förnyande av produkter som klädhandelsmarknaden kräver att aktörerna följer utvecklingen noga för att följa med utvecklingen. Följaktligen finns det drag av analyser i företag X och dess verksamhet men de stämmer inte överrens med övervägande delen av de karakteristika som gäller för en denna kategorisering enligt Miles och Snow (2003).

Sammanfattningsvis har företag X vissa drag av båda organisationstyperna defenders och analyzers men de ligger klart närmast organisationstypen defender om man klargör att branschens karaktär är av dynamisk karaktär och de således ej är prospectors. Företag X är en stor aktör som riktar sig till en bredare skara inom sin nisch och som inte provar nya produktmarknader löpande för att finna nya affärsmöjligheter utan karaktäriseras av att bearbeta och förbättra befintliga processer inom sin etablerade position.

5.1.3 Strategimodeller på affärsområdesnivå

De tre strategier som presenteras av Govindarajan och Gupta (1984a) relaterar till tidshorisonten och där planeringen anpassas efter vald strategi. Den först presenterade av dessa strategier, build, behandlar en vilja att expandera med tunga kapitalinvesteringar och planeringen sker långsiktigt. Företag X har som nämnt ett mål om lönsam expansion för hela koncernen som också innefattar den svenska marknaden. Företag X fokuserar på att utöka sina marknadsandelar med lönsamhet vilket innebär att de inte vill expandera genom tunga kapitalinvesteringar som drar ner lönsamheten. Dock är det svårt att urskilja om företag X karakteriseras av tyngre kapitalinvesteringar jämfört med både tidigare år och dess konkurrenter utan att djupare analysera dessa konkurrenter vilket ligger utanför denna uppsats ramar. Företag X strategier har således vissa inslag som är i paritet med en build-strategi med sin tillväxtstrategi men ej i någon stor grad då de ej är beredda att offra lönsamheten för att växa (Govindarajan & Gupta, 1984a).

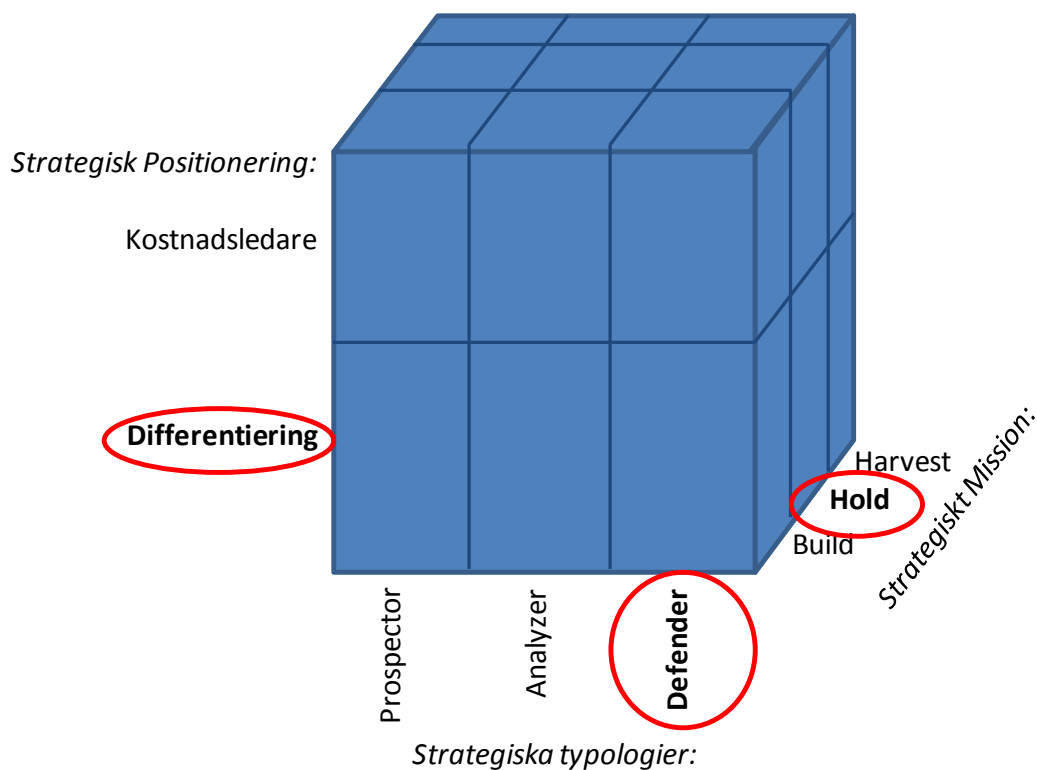
Harvest-strategi kännetecknas i motsättning till build av att företaget planerar kortsiktigt där fokus ligger på att maximera vinsten och kassaflödet bl.a. genom hård kostnadskontroll (Govindarajan & Gupta, 1984a). Även om företag X självklart bejaktar vinstmaximering sker planeringen inte efter ett kortsiktigt tänk utan man arbetar hårt för att bibehålla och stärka sitt koncept med sin specifika nisch mot kvinnlighet. Det är också inom detta område som man ämnar bli bättre och större. Således finns ett fåtal karakteristika som påminner om en harvest-strategi men i det stora hela stämmer denna typ av strategi ej in på företag X arbetsätt.

Företag som tillämpar den sista av dessa strategier, hold, har ett fokus på att försvara sina marknadsandelar och sin befintliga konkurrensposition då målet är behålla befintliga marknadsandelar (Langfield-Smith, 1997). Detta ses hos företag X då de främst vill försvara befintliga marknadsandelar genom att stärka befintlig position och innevarande processer. Även om de gärna ser tillväxt så får det ej ske på bekostnad av lönsamheten vilket innebär svårigheter

på den mättade svenska marknaden och således har företaget en hold-strategi (Langfield-Smith, 1997).

5.1.4 Sammanfattande analysmodell för strategier

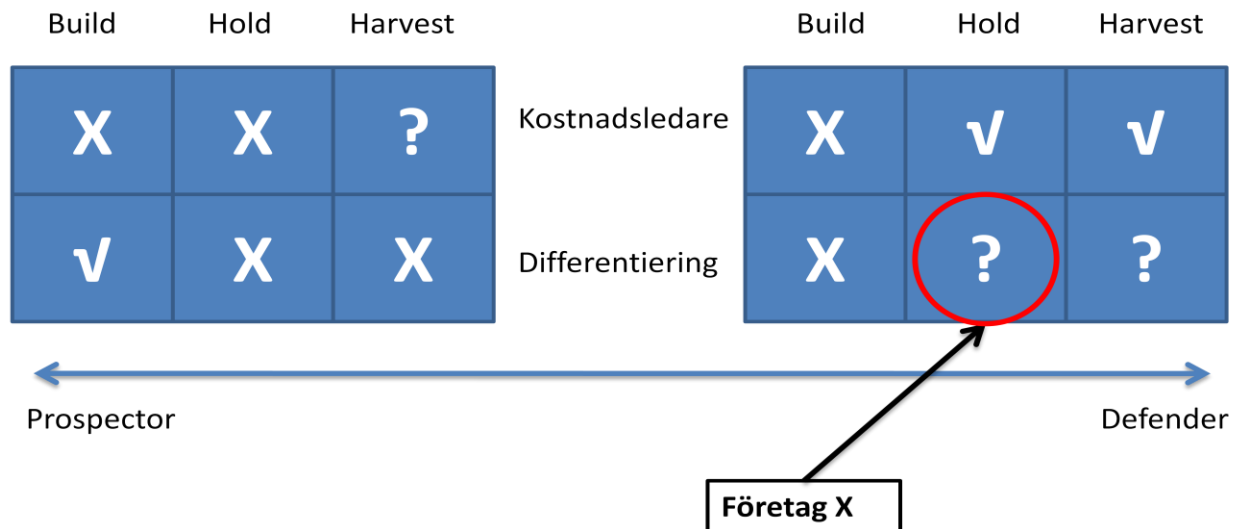
Ovan presenterade strategier kan som Langfield-Smith (1997) presenterar skapa förvirring kopplat till resultaten av olika strategistudier. För att således underlätta analysen presenterar Langfield-Smith (1997) en figur (figur 3) där dessa strategier beskrivs i tre typologier som sedan kombineras på mer eller mindre lämpliga sätt kopplat till hur sammanhängande valet inom dessa typologier är. I företag X fall kan vi således se att de kombinerar en differentieringsstrategi med att agera defenders och genom att arbeta efter en hold strategi på den svenska klädhandelsmarknaden vilket illustreras i följande figur.



Figur 7 - Företag X kombination av de strategiska variabelerna, Egen konstruktion efter Langfield-Smith (1997)

Dessa kombinationer kan vara olika passande där exempelvis en prospector som konkurrerar via differentiering med ett build mission är en passande kombination men en prospector som eftersträvar att vara differentierad med ett harvest-mission inte är lika passande (Langfield-Smith, 1997). Nästföljande figur illustrerar olika kombinationer och dess generella lämplighet vad gäller kombinationen och de strategiska variabelernas innebörd. Utifrån företag X kombination och presenterad teori är denna kombination inte nödvändigtvis perfekt passande eller väldigt opassande utan det är oklart vilken lämplighet kombinationen har. En defender brukar enligt Miles och Snow (2003) försvara sin position med exempelvis priskonkurrens vilket inte är direkt förenligt med en differentieringsstrategi och således är en defender i kombination

med en differentierad position aldrig fullkomligt passande kombination enligt Langfield-Smiths (1997) analys. Dock behöver denna position inte vara opassande eftersom ett företag kan försvara sin position via andra aspekter än pris enligt Miles och Snow (2003). Vidare kan det antas att en defender strategi i kombination om ett hold mission bör vara passande eftersom bådads grund värde ligger i att försvara och hålla en befintlig marknadsandel på ett lönsamt sätt.



Figur 8 - Lämpligheten i kombinationen mellan de strategiska variablerna hos företag X, Egen konstruktion efter Langfield-Smith (1997)

5.1.5 Det resursbaserade synsättet

Kopplat till företag X senaste positionsförändring indikerade flera respondenter att utgångspunkten för denna position delvis kom från en del av marknaden som var mer tacksam att angripa men vars produkter samtidigt fanns hos konkurrenterna. Därtill menar som sagt marknadschefen för Sverige att befintlig kompetens inom företaget var väl anpassat till en differentierad position fokuserad på den modemedvetna kvinnan. Således stämmer utgångspunkten för denna position in både på det generiska synsättet (Porter, 1985) och det resursbaserade synsättet (Grant, 2010) och är en kombination av dem båda.

5.2 Ekonomistyrning

I denna del följer en analys av företag X ekonomistyrning i förhållande till företagets strategi och detta avsnitt ämnar således besvara delfråga två; *"Hur arbetar företag X konkret med sina diagnostiska kontrollsystem för att förverkliga och följa upp avsedd strategi?"*. Teoretiskt ramverk från kapital tre kopplas samman med det empiriska materialet från kapitel fyra till en analys av företag X diagnostiska kontrollsystem.

5.2.1 Ekonomistyrning och strategi

Företag X kan enligt 5.1.1 till största delen kategoriseras som ett företag som differentierar sig på den svenska marknaden. Det empiriska resultatet visar på att de har en relativt decentraliserad och framförallt resultatorienterad utvärdering inom den svenska delen av företaget vilket

stämmer överens med de teorier som Chenhall (2003) presenterar vilket innebär att styrningen ur detta perspektiv ligger i paritet med presenterad position.

Vidare medför orienteringen som defender på den svenska marknaden att samband kan ses med vad Chenhall (2003) visar på där företag X har formaliserade arbetsprocesser i form av likriktning av styrningen i alla butiker och på alla regionnivåer och att detaljerad planering sker. Dessutom bygger företag X kontrollsystem inom den svenska delen på att rikta uppmärksamheten mot de problemområden som finns och korrigera dessa, likt de teorier som Chenhall (2003) framför. Att företag X till stor del kan kategoriseras som defender innebär också att det passar väl med kostnadskontroll och specifika operativa mål (Chenhall, 2003), vilket har framkommit hos företag X då de har både specifika mål för butiker och regioner gällande både butiksspecifika måttal såsom snittköp och konverteringsgrad och mer generella mål som lönsamhet. Samtidigt kan företag X som nämnt kategoriseras som ett företag med en differentieringsstrategi vilket till viss del talar emot ovanstående även om de ej uttalat fokuserar på kostnadskontroll i någon större utsträckning.

Att långsiktiga och mer subjektiva mål passar bättre in på build-strategi än på harvest-strategi (Govindarajan & Gupta, 1985) framkommer till viss del hos företag X då de i sin hold-position har långsiktiga mål men även arbetar mycket med kortsiktiga mål. Företag X har ej heller de svårigheter att mäta resultat som Govindarajan & Gupta (1985) menar är förknippat med build-strategier vilket avspeglar en avvägning i styrningen som passar in på vald position.

5.2.2 Diagnostiska kontrollsystem

Då företag X använder sitt formella kontrollsystem för att till största delen tillse att de prestationer som genomförs och de resultat som uppnås överensstämmer med de uppsatta målen innebär det att de tillämpar ett diagnostiskt kontrollsystem (Simons, 1991). Country Controllern Sverige påtalar att han jobbar mycket med avvikelseuppföljning för att snabbt kunna göra justeringar för att förbättra resultaten vilket också indikerar att företag X använder detta kontrollsystem diagnostiskt (Simons, 1991).

Som Director of Finance påtalar så använder de strategikartan för att implementera företagets strategier och tillhörande måttal för att utvärdera om de realiserats och efterlevs vilket innebär att de använder det diagnostiska kontrollsystemet som Simons (2000) menar att verktyget skall användas, och som det är lämpligt att användas (van Veen-Dirks & Wijn, 2002).

De tre kännetecken som van Veen-Dirks och Wijn (2002) framhåller för ett diagnostiskt kontrollsystem kan relateras till företags X arbete med sitt kontrollsystem. För det första använder de sitt kontrollsystem just för att kunna mäta vad de åstadkommer i sin värdekedja, vidare använder de sig av referenser som de jämför det uppmätta utfallet med och slutligen använder de kontrollsystemet för att kunna korrigera de avvikelser som uppstår, vilket innebär att de uppfyller de tre kännetecken för ett diagnostiskt kontrollsystem som finns (van Veen-Dirks & Wijn 2002).

5.2.2.1 Kritiska framgångsfaktorer

De kritiska framgångsfaktorer som företag X och dess medarbetare presenterat följer de upp på genom att mäta och utvärdera mätetal knutna till dessa, vilket enligt Simons (2000) är en anledning att använda sig av diagnostiska kontrollsystem. Vidare påtalar flera av de intervjuade att de kritiska framgångsfaktorerna som de identifierat är framtagna för att kunna implementera strategin framgångsrikt och länka strategin till de kritiska mål som de utvärderar företagets prestation på. Detta stämmer väl överens med hur Simons (2000) definierar kritiska framgångsfaktorer. Slutligen lägger Rockart (1979) fram att kritiska framgångsfaktorer är ett begränsat antal områden där organisationen måste uppnå tillfredställande resultat för att uppnå konkurrenskraftig prestationsförmåga. Denna definition kan knytas till företag X vars medarbetare tydligt har påpekat vikten av att prestera väl inom dessa områden för att överhuvudtaget ha en chans på den hårt konkurrensutsatta och dynamiska svenska klädhandelsmarknaden.

De tre saker ledningen måste tillse för att använda kritiska prestationsvariabler på ett effektivt sätt är att dessa variabler måste identifieras vilket företag X menar att de gjort och löpande gör när de tagit fram och uppdaterar sin strategikarta (Simons, 2000). Nästa del är att sätta upp passande mål och ta fram ett system för återkoppling (Simons, 2000) och detta framträder i hur företag X och dess medarbetare jobbar mot de mål som sätts upp, dels på koncernnivå men även specifikt Sverigenivå, och sedan följa upp resultaten på en regelbunden basis vare sig det är månadsvis eller halvårsvis beroende på var i organisationen utvärderingen görs. På Sverigenivå görs exempelvis uppföljningar dagligen gällande försäljning och butiksmål, månatligen gällande marknadsmål och på årsbasis när det rör vissa kundmål samt visuell butiksupplevelse.

Då ett konstaterande redan gjorts att företag X använder sig av ett diagnostiskt kontrollsystem och till detta system knyter kritiska framgångsfaktorer för att implementera sin strategi kan van Veen-Dirks och Wijn (2002) knyta ihop detta genom att de i sin artikel menar att kritiska framgångsfaktorer är mycket lämpliga att använda i diagnostiska kontrollsystem.

Den andra anledningen Simons (2000) nämner för att använda diagnostiska kontrollsystem är den som Country Controllern Sverige tillämpar i sin vardag, nämligen att hushålla med den knappa tid som managers har tillgänglig. Country Controllern Sverige agerar endast på avvikelser i de rapporter som kommer ur det diagnostiska kontrollsystemet och ägnar resten av sin tid åt andra uppgifter av mer strategisk karaktär.

5.2.2.2 Kritiska områden vid utformning av diagnostiska kontrollsystem

Vid utformningen av kontrollsystemet har företag X som tidigare presenterat ett tillvägagångssätt där det sker en diskussion mellan koncernnivån och landskontoren kring vilken nivå målen skall ligga på. Sedan definierar landskontoren budgeten för de olika regionerna och dess butiker. Definiering och förhandling av prestationsmål är det första kritiska området som Simons (2000) tar fram för att diagnostiska kontrollsystem skall kunna användas effektivt. Dessa prestationsmål som hos företag X är framträdande i hela organisationen kännetecknar ett diagnostiskt

kontrollsystem (Simons, 2000) och enligt denna teori vägleder dessa prestationsmål de underordande i organisationen var de skall rikta sin energi, något som vi också ser hos företag X där både landskontor, regionkontor och butiker har ett antal mål som de utvärderas på. Den kritik som finns inom organisationen mot hur målen på vissa av dessa prestationsmått sätts kan känneteckna den förhandlingsprocess som Simon (2000) talar om.

Den strategikarta som företag X använder har för avsikt att knyta samman dess strategi med de mål och mått som används i organisationen vilket den enligt respondenterna också gör. Det är nämligen enligt studier av stor vikt att de strategiska val som görs avspeglas i prestationsmått (Langfield-Smith, 1997). Det som dock framkommit i den empiriska undersökningen och presenterats i kapitel 4 är att utöver de mätetal som är kopplade till de kritiska framgångsfaktorerna så använder företag X ett antal andra mätetal som de utvärderar butiker och regioner på. Vidare så har författarna ej funnit det orsak-verkan samband mellan prestationsmått och framgångsfaktorer som Merchant och Van der Stede (2007) efterfrågar helt tydligt gällande försäljningen då det inte finns ett tydligt och genomgående fokus på detta i strategikartan. Slutligen är det även så att företag X ej har kopplat mätetal till alla framgångsfaktorer på dess strategikarta.

Då den svenska Country Controllern som ovan nämnt använder avvikelser från rapporter till att styra sitt dagliga arbete kan det kopplas samman med hur Simons (2000) menar att detta är chefers uppgift för att implementera strategier på ett framgångsrikt sätt. Detta innebär enligt teorin att arbetet hos chefer effektiviseras.

Inom företag X så följer både butikschef och country controller upp på de viktiga måtten. Detta innebär på företag X att när country controller noterar avvikelser så sker en kommunikation med regioncontrollers på veckomöten för att tillse att åtgärder är vidtagna vilket kan likställas med Simons (2000) teorier gällande managers tillvägagångssätt gentemot underordnade.

5.2.2.3 Risker med diagnostiska kontrollsystem

Beträffande att de anställdas uppmärksamhet riktas åt det håll där de mäts och utvärderas (Anthony & Govindarajan, 2001) så är det av vikt att reflektera kring det faktum att alla framgångsfaktorer framtagna på företag X strategikarta ej har mått knutna till dem. Då dessa uppenbarligen är av stor vikt för företaget så kan det vara viktigt att knyta mätetal till dessa så att uppmärksamheten riktas åt detta håll (Simons, 2000).

Det som Country Controllern Sverige fäster fokus på när han talar om att det är svårt att utvärdera Sverigeorganisationen enkom på försäljning för att de anställda inom denna avdelning ej kan påverka utbud och sortiment i någon större utsträckning kan ses i ljuset av de teorier som Merchant och Van der Stede (2007) presenterar. De anställda skall endast hållas ansvariga för sådant de kan påverka själva annars kan de fatta kortsiktiga beslut för att skydda sig själva från just de faktorer de ej kan påverka (Merchant & Van der Stede, 2007).

Slutligen så har författarna beträffande risken som Merchant och Van der Stede (2007) presenterar ej funnit några uppenbara indikationer på detta och ej heller några tendenser åt detta håll. En anledning kan antas vara att företag X har formaliserade och väl etablerade system för att styra organisationen hela vägen ner på butiksnivå.

5.2.2.4 Mätetalens utformning

Att företag X har tagit fram de variabler eller framgångsfaktorer som är av vikt för dem att bli konkurrenskraftiga är av betydelse då de prestationsmått som används för utvärdering måste knytas samman till dessa för att strategin skall kunna implementeras framgångsrikt (Simons, 2000).

Prestationsmått som företag X använder skall berätta för de anställda vad som är viktigt för att knyta samman företagets strategi (Simons, 2000). Vad som framkommit i studien är som ovan nämnt att de på landsnivå ej i full utsträckning arbetar efter de mål som koncernen har satt upp vilket tyder på att strategin ej direkt knyts samman med de mätetal som används. På landsnivå använder man istället andra mått som tydligare är kopplade till den faktiska försäljningen.

De mått som används på koncern- och landsnivå för att utvärdera den viktiga delen som rör butikens utseende genomförs en eller två gånger per år internt av företaget av olika personer. Detta går något stick i stäv med de teorier som Simons (2000) tar fram om att mål skall vara objektiva enligt författarna eftersom de olika personerna troligtvis ej gör likadana bedömningar då måttet bygger på subjektivitet. Påverkbarheten som samme författare tar upp skulle kunna relateras till att de anställda ej kan påverka det utbud de säljer och att det till syvende og sidst är designen som till stor del avgör om kunden köper varan eller ej. Då landsavdelningen följer upp försäljningen använder de sig per definition av en eftersläpande indikator vilket enligt Simons (2000) gör en hög trovärdighet i att måttet är värdeskapande för företaget.

5.2.3 Koppling mellan strategi och prestationsmätning

Anthony & Govindarajan (2001) påpekar att det är viktigt att ha en kombination av finansiella och icke-finansiella mått i ett ekonomistyrningssystem. Detta är något författarna har kunnat se i företag X diagnostiska kontrollsystem då de både har försäljningsmål och andra mål som de arbetar mot. Den avsaknad av ett fullständigt samband mellan orsak och verkan som tidigare presenterats kan enligt Ittner och Larcker (2003) leda till att önskvärd prestation ej uppnås.

Som avsnitt 5.1.1 klagör så tillämpar företag X en differentieringsstrategi samtidigt som de, i empirin presenterat, använder sig av produktivitetmått i stor utsträckning på landsnivå. Lillis och van Veen-Dirks (2008) menar att denna kombination kan skapa beteenden som ej går hand i hand med hur anställda skall arbeta i ett företag som tillämpar differentiering. Försättningsvis innebär detta att företag som tillämpar denna strategi använder sofistikerade mätsystem som följer upp på dels de processer som är differentierande där företag X tydligt vill fokusera på deras service och presentation av varorna i butik och dels hur väl de svarar upp mot kundkrav vilket kan kopplas samman med företag X fokus på kundundersökningar och att möta kundkrav.

Att företag X använder sig av finansiella måttetal är föga förvånande då de dessa tenderar att användas av företag som både tillämpar lågkostnads- och differentieringsstrategier (Lillis & van Veen-Dirks, 2008). En parallell kan utöver detta dras med vad dessa författare framhåller i fråga om differentieringsstrategier då de menar att dessa är associerade med kundfokuserade prestationsmått såsom ledtid för leverans och kundnöjdhet och företag X styrning där vi funnit tydliga exempel på att det är just bland annat dessa mått som är fokus i organisationen.

Utifrån de tendenser som författarna ändå funnit att företag X har ett visst fokus på att hålla låga kostnader även om de överhängande har en differentieringsstrategi. Detta kan länkas samman med de upptäckter Lillis och van Veen-Dirks (2008) har gjort som pekar på att företag som drar lite åt båda hållen har omfattande prestationsmätningssystem med både kundfokuserade måttetal i kombination med finansiella mått och effektivitetsmått då alla dessa tre typer av mått finns inom företag X och den svenska avdelningen.

5.2.4 Det balanserade styrkortet

Den strategiska karta som företag X använder sig av påminner enligt vissa respondenter och författarnas egna uppfattningar om ett balanserat styrkort. Just tanken med detta är som Olve (2003) presenterar att knyta samman orsak och verkan och relatera kritiska framgångsfaktorer med nyckeltal. Företag X arbetar enligt det tillvägagångssätt som Olve (2003) presenterar där de knyter samman deras vision och strategi med konkreta mål och prestationsmått. Företagets strategikarta innehåller deras strategikarta som tidigare framhållits både finansiella och operationella mål för att utvärdera tidigare resultat samtidigt som de jobbar med framtida värde drivare (Kaplan & Norton, 1992). van Veen-Dirks och Wijn (2002) menar att det balanserade styrkortet används i ett diagnostiskt kontrollsystem för att implementera strategi och detta stämmer väl överens med företag X tillämpning av deras strategikarta som används i deras diagnostiska kontrollsystem.

De fyra delar som vanligtvis används i ett balanserat styrkort (Kaplan & Norton, 1992) kan även till stor del hittas i företag X strategikarta även om de finansiella måttetalen ligger lite utanför de strategiska målen.

När van Veen-Dirks och Wijn (2002) presenterar sambandet mellan kritiska framgångsfaktorer som används för strategiimplementering kan paralleller dras till företag X. Deras strategi ligger till grund för deras framgångsfaktorer som i sin tur avser att avspeglas i de måttetal som inkluderas i strategikartan vilket enligt van Veen-Dirks och Wijn (2002) är det ända tillvägagångssättet för att göra relationen mellan orsak och verkan tydlig.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel av uppsatsen presenteras författarnas egna slutsatser utifrån presenterad teori, empiri och analys. Kapitlet börjar med ett avsnitt som klargör kopplingen mellan uppsatsens syfte och dess resultat i kombination med relaterbara slutsatser från författarna. Vidare presenteras ett avsnitt med direkta rekommendationer till företag X angående den diagnostiska styrningen. Kapitlet avslutas sedan med förslag till områden för framtida forskning.

6.1 Resultat kopplat till syfte med relaterbara slutsatser

Syftet med denna uppsats var att:

”genom en fallstudie på företag X undersöka vilken strategisk positionering de har på den svenska klädhandelsmarknaden samt hur de arbetar med sitt diagnostiska kontrollsystem för att dess valda strategiska positionering implementeras och följs upp.”

Som presenterats i analysen är företag X strategiska positionering i relation till den teoretiska referensramen en differentierad position där typologin i sin tur är av defender-karaktär och det strategiska uppdraget stämmer in på en hold strategi. Således framgår det att detta är en kombination av strategiska variabler som i det generella fallet enligt figur 4 inte är en optimal kombination. Det finns som nämnt ingen perfekt kombination av dessa tre strategiska dimensioner när differentiering kombineras med att agera som en defender vilket enligt författarna kan skapa viss problematik då tillämpad styrning utefter detta strategiska val måste vara en avvägning mellan att arbeta efter en differentieringsstrategi samtidigt som man ämnar försvara sin del av marknaden och fokus ligger på förbättring av befintliga processer.

Vad författarna med grund i analysen anser är att den diagnostiska styrningen ligger i linje med den strategiska positioneringen. Som empirin och analysen framhäver ligger företag X styrning väl i linje med positionen om att vara differentierad eftersom de agerar resultatorienterat. Vidare kombinerar de denna orientering med formaliserade arbetsprocesser med fokus på justeringar till eventuella problemområden likt en defender. Försättningsvis blandar de långsiktiga mål med kortare försäljningsmål i paritet med en hold-strategi. Det som dock medföljer från den i vissa avseenden motsättande strategikombinationen är också en kombination av styrmedel som ej är optimal. En formaliserad styrning där uppmärksamhet riktas mot problemområden ligger enligt teorin inte i paritet med att arbeta efter en differentierad position som istället förespråkar flexibilitet och avsaknad av standardisering. Författarna menar således att någon av dimensionerna kommer vara ledande i hur styrningen används och vad som i sin tur prioriteras. Kombinationen av differentiering och defender behöver som tidigare nämnt ej vara negativ men författarna anser det vara en balansgång på en smal lina då det som defender är av vikt att bearbeta problemområden och arbeta standardiserat för att bibehålla sina marknadsandelar, vilket ligger i linje med företag X strategi som stor aktör. Samtidigt måste en flexibilitet föreligga, speciellt på klädhandelsmarknaden som en dynamisk marknad, för att en differentierad position skall bibehållas. I dagsläget verkar nuvarande kombination fungera relativt väl i och med att

differentieringspositionen är väl etablerad inom organisationen och de standardiserade processerna anpassade efter just denna position där fokus riktas mot att löpande bibehålla och stärka denna position.

Det är konstaterat att företag X tillämpar ett diagnostiskt kontrollsystem aktivt där målen och framgångsfaktorerna är väl accepterade i verksamheten och enligt författarna ligger i linje med den strategiska positionering. Vidare har man som nämnt länkat dessa i en strategikarta med tillhörande mätetal för att i linje med teorin aktivt tillämpa diagnostiska kontrollsystem. Dessa mätetal skapar dock enligt författarna viss problematik, där det faktum att det inte finns en klar koppling mellan den faktiska mätningen och uppföljningen relaterat till vissa av de strategiska målen och de tillhörande framgångsfaktorerna kan försvåra strategiimplementeringen. Faktum att målet om att överträffa kundens förväntningar är huvudmålet relaterat till Sverigeavdelningen där flertalet av tillhörande mätetal inte anses vara en bra avspegling av prestationen är ej optimalt. Som analysen klargör är det essentiellt vid utformningen av kontrollsystem att det sker en dialog mellan koncern och Sverigenivå kring nivån för målen. Men om de nyckeltal som används och agerar underlag för utvärdering dels har olika målsättningar mellan koncern- och Sverigenivå, och dels ej är accepterade som prestationsutvärdering av de medarbetare som arbetar efter detta i företaget blir styrningen därefter ej optimal. Därtill uppfattar författarna att försäljningsuppföljningen på Sverigenivå, där olika mätetal gällande försäljning används, planeras och efterföljs relativt fristående från strategikartan. Således anser författarna att det finns en brist i sammanlänkningen mellan försäljningen och därtill relaterad målsättning och den strategikarta koncernledningen vill att företagets avdelningar skall arbeta efter. När så är fallet brister strategikartan i sitt syfte att sammanlänka målen med de mått som skall vara centralt för verksamheten och kopplingen mellan strategi och styrning blir följaktligen otydlig. Finansiella mål kopplat till försäljning finns med i strategikartan men hanteras separat utan att likt övriga mål relateras till framgångsfaktorer med tillhörande nyckeltal.

Eftersom strategisk positionering med relaterad diagnostisk styrning är en hybrid av två relativt motsättande strategivariabler måste enligt författarna tydligheten i styrningen och målsättningsproceduren vara genomarbetad om företag X framgångsrikt skall kombinera en differentierad position med en defender typologi. Det kan då bli problematiskt när försäljningsmålen med tillhörande budgetprocess hanteras separat från strategikartan och det presenterade målet som är av vikt för Sverigeavdelningen är utan tydliga prestationsmått.

Vad dock författarna tycks kunna urskilja utifrån denna studie är att diagnostiska kontrollsystem kan utformas och fungera på ett tillfredsställande sätt till strategiska konstellationer som inte är ideala kombinationer. Anledningen till att kombinationen fungerar kan också vara branschrelaterad vilket dock kan inte urskiljas i denna studie.

6.2 Rekommendationer till företag X

Kopplat till ovan presenterade slutsatser ligger författarnas rekommendationer fokuserat till den diagnostiska styrningen. Problematiken tar sin utgång i en känsligt kombinerad position men där utgångspunkten att vara väl differentierad och tillhörande mål med framgångsfaktorer är väletablerade och accepterade inom organisationen. Dock så finns eventuellt problematik i den diagnostiska styrningen och författarna har följaktligen valt att, i punktform, ge rekommendationer relaterat till detta.

- En revidering av mätetalen kopplat till målet om att överträffa kundens förväntan i butik med tillhörande kritiska framgångsfaktorer bör genomföras. Basen on-stage som prestationsmått ifrågasätts och bör antingen revideras angående antalet gånger det utförs per år eller utförandet av utvärderingen, eller så är det kanske än lämpligare att komplettera nuvarande mätetal med mått relaterat till försäljning.
- Därtill rekommenderas det att den finansiella sidan av planeringen med tillhörande budgetprocess och försäljningsrelaterade mål samt mätetal inkorporeras tydligare i strategikartan. Detta sker lämpligast genom att lägga det överhängande finansiella målet, om exempelvis lönsamhet, som strategiskt mål där sedan framgångsfaktorer tas fram, exempelvis kopplat till att öka försäljning, minska kostnader per såld enhet, öka prestation och öka genomsnittsköpet. Utifrån dessa finansiella mål finns det sen direkta hänförliga mätetal som används i nuläget som kan kopplas samman med dessa framgångsfaktorer och det överhängande målet. Man behöver inte heller begränsa sig till ett finansiellt strategiskt mål utan kan dela upp det i exempelvis försäljning och lönsamhet. Grundtanken ligger i att sammanfoga all styrning så det ligger tydligt i linje med strategikartan återigen för att all styrning och arbetet därefter skall ligga tydligt i linje med deras position och tillhörande strategi.

6.3 Förslag till framtida forskning

I denna uppsats har fokus legat på kopplingen mellan strategi och diagnostisk styrning inom en enskild aktör på den svenska klädhandelsmarknaden. Resultatet blir då per definition begränsat till just denne enskilde aktör och en jämförande studie på flertalet andra aktörer på den undersökta marknaden hade varit intressant ur ett jämförande perspektiv för att se hur dessa anpassat sina diagnostiska kontrollsystem. Eventuella anpassningar av styrningen kan således jämföras och utvärderas kring huruvida en tydlig koppling mellan strategi och ekonomistyrning kan variera beroende på utformningen av kontrollsystem.

En annan intressant aspekt skulle vara att studera belöningsystem och analysera deras inverkan och effekt på utformningen av den diagnostiska styrningen och om detta eventuellt har någon signifikant inverkan på hur väl strategin är sammanlänkad med den faktiska styrningen hos företag på denna marknad.

Därtill finns det fler tveksamma strategiska kombinationer som presenteras i figur 3. Således skulle det vara intressant att jämföra denna studies analys med hur företag med andra

kombinationer av strategiska variabler utformat sin diagnostiska styrning för att eventuellt se några tendenser till mer framgångsrika kombinationer.

Avslutningsvis är denna studie begränsad till ett av Simons (2000) fyra kontrollsysteem och för att vidare expandera analysen kring hur ett företag inom klädhandelsbranschen kan koppla strategi och faktisk styrning på ett framgångsrikt sätt skulle det vara intressant med en studie som fokuserar på något av de andra kontrollsystemen, eller allrahelst alla dessa tillsammans i kombination.

7. Referenslista

7.1 Artiklar och andra avhandlingar

- Abernethy, M.A. & Lillis, A.M. (1995). The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 20, pp. 241-258.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38, pp. 25-37.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99–120.
- Berry, A., Broadbent, J. & Otley, D. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, 6, pp. 31-44.
- Blankson, C., Kalafatis, S., Ming-Sung Cheng, J. & Hadjicharalambous, C. (2008). Impact of positioning strategies on corporate performance. *Journal of Advertising Research*, 48, pp. 106-122.
- Chapman, C.S. & Ahrens, T. (2006). Doing field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting Organizations and Society*, 21, pp. 819-841.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 127-168.
- Corstjens, J. & Doyle, P. (1989). Evaluating Alternative Retail Repositioning Strategies, *Marketing Science*. 8, pp. 170-180.
- Dent, J.F. (1990). Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*. 15, pp. 3-25.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 20, pp. 263-282.
- Gupta, A.K. & Govindarajan V. (1984a). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27, pp. 25-41.
- Gupta, A.K. & Govindarajan V. (1984b). Build, Hold, Harvest: Converting Strategic Intentions Into Reality. *Journal of Business Strategy*, 4, pp. 34-47.
- Gupta, A.K. & Govindarajan V. (1985). Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact of Performance. *Accounting Organizations and Society*, 10, pp. 51-66.

- Hammersley, M. (1987). Some Notes on the Terms Validity and Reliability. *British Educational Research Journal*, 13, pp. 73-82.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, November, pp. 88-95.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drives Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22, pp. 207-232.
- Lillis, A.M. & van Veen-Dirks, P, M.G. (2008). Performance Measurement Systems Design in Joint Strategy Settings. *Journal of Management Accounting Research*, 20, pp. 25-57.
- Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11, pp 9-28.
- McKenzie, F.C. & Shilling, M.D. (1998). Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation. *Compensation & Benefits Review*, 30 (4), pp. 57-65.
- Miller, Danny & Friesen, Peter, H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), pp. 1-25.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. & Coleman, H.J.JR. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, July, pp. 546-562.
- Oosthuizen, H. (2002). Business strategy and marketing: the positioning versus resource-based dichotomy and the way forward. *South African Journal of Business Management*, 33, pp 1-16.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, pp. 363-382
- Parnell, A, J & Lester, L, D. (2008). Competitive Strategy and the Wal-Mart Threat: Positioning for Survival and Success. *SAM Advanced Management Journal*, 73, p. 14-24.
- Porter, M E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74, pp 61-78.
- Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57, pp. 81-93.
- Sharp, B & Daws, J. (2001). What is Differentiation and How Does it Work?. *Journal of Marketing Management*, 17, pp. 739-759.

Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage. *Accounting, Organizations and Society*, 15, pp. 127-143

Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49-62.

van Veen-Dirks, P. & Wijn, M. (2002), Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, 35, pp. 407-427.

7.2 Litteratur

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*. 10. ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw Hill

Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston, Mass.: Harvard Univ. Graduate School of Business Administration

Backman, J. (2008). Rapporter och uppsatser. (2., uppdaterad (och expanderad). ed) Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. 7., [rev. och aktualiserade] uppl. Malmö: Liber ekonomi

Grant, R.M. (2010). *Contemporary strategy analysis: text and cases*. 7. ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. 2. ed. New York: Financial Times/Prentice Hall

Miles, R.W. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, R.E. & Snow, C.C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, Calif.: Stanford University Press

Olve, N. (red.) (2003). *Making scorecards actionable: balancing strategy and control*. Chichester: Wiley

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA.: Harvard Business School Press

Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications

7.3 Övriga rapporter och dokument

Handels Utredningsinstitut AB. (2009). Branschfakta – Guiden över detaljhandelns branscher. p 40-47.

Företag X. (2010). Intern strategikarta.

Företag X. (2010). Material för butikschefsutbildning.

7.4 Elektroniska källor

Alvesson, M & Skoldberg, K. (2009). Reflexive methodology: new vistas for qualitative research. (2, ed) Los Angeles: SAGE. (p.3-6) (Hämtad från Google Books, 12 November, 2010)

Carmines, E.G. & Zeller, R.A. (1979). Reliability and validity assessment. (2.pr.) Beverly Hills: Sage. (p. 17-26) (Hämtad från Google Books, 15 November, 2010)

Forhammar, M. (2006). Kina- En växande jätte. Aktiespararna.se. Publicerad Augusti 15, 2006. <http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Kina-en-vaxande-jatte/> (Hämtad 30 November, 2010)

Unionen (2008). Om Handeln.

http://www.unionen.se/UploadFiles/Dokument/Om%20Unionen/Best%C3%A4ll%20och%20ladda%20ner/Branschbroschyrer/Om_handeln.pdf (Hämtad 2 Januari, 2011)

7.5 Intervjuer

Butikschef. Företag X. Intervjudatum: Januari 4, 2011.

Country Controller Sverige. Företag X. Intervjudatum: November 30 & December 14, 2010.

Director of Finance. Företag X. Intervjudatum: December 6, 2010.

Marknadschef Sverige. Företag X. Intervjudatum: December 7, 2010.

VD Sverige. Företag X. December 3, 2010.

Sandow, Maria. Branschansvarig. Svensk Handel. Intervjudatum: November 26, 2010.

Appendix I – Respondenter

Respondent	Organisation	Titel	Typ av intervju	Datum
Maria Sandow	Svensk Handel	Branschansvarig Klädbranschen	Strukturerad	26/11 2010
Benämns vid titel	Företag X Sverige	Country Controller Sverige	Semi-strukturerad	30/11 & 14/12 2010
Benämns vid titel	Företag X Sverige	VD Sverige	Semi-strukturerad	3/12 2010
Benämns vid titel	Företag X AB	Director of Finance	Semi-strukturerad	6/12 2010
Benämns vid titel	Företag X Sverige	Marknadschef Sverige	Semi-strukturerad	7/12 2010
Benämns vid titel	Företag X Sverige	Butikschef	Semi-strukturerad	4/1 2011

Appendix II – Intervjumall, företag X

1. Berätta om företag X
 - a. Bakgrund och framväxt?
 - b. Vilken förändring har skett?
2. Vision
 - a. Hur ser företagets vision ut?
 - b. Var vill ni vara på marknaden i framtiden?
 - c. Hur ser ni på er själva ur ett positioneringsperspektiv framgent?
3. Position
 - a. Hur ser du på er position idag?
 - b. Hur har förändringen skett från underkläder?
 - c. Hur vill ni positionera er framåt på den svenska marknaden?
 - d. Varför vill ni ta denna position? (Resursbaserat vs generiskt)
 - e. Vilken kundgrupp är det ni avser att nå med denna position?
4. Strategi
 - a. Hur ämnar ni att uppnå denna vision, dvs förverkliga? strategi?
 - b. Vilken plats tar företag X på marknaden kopplat till er strategi? Hur skall ni nå denna avsedda position genom denna strategi?
 - c. Gör ni anspråk på att ha någon särskild kvalitet på era produkter?
 - d. Hur ser ni på er själva i relation till era konkurrenter och hur differentierar ni er gentemot dessa?
 - i. Exempelvis lägre pris, bättre kvalitet, bra service?
 - e. Vilka marknadssegment riktar ni er mot?
 - f. Är tillväxt en del av er strategi?
5. KSF
 - a. Vad är viktiga nyckelfaktorer för er för att uppnå avsedd position?
 - i. Vad är det viktigaste för er?
6. Ekonomistyrning
 - a. Hur ser din arbetsvecka ut?
 - b. Vad är huvudsyftet med ditt arbete?
 - c. Vilka rapporter är viktigast i ditt arbete?
 - d. Vilka måttetal arbetar ni efter?
 - e. Vilka syften finns det med de mätetalen om används inom organisationen?
 - f. Hur ser kopplingen ut mellan er strategi och de mätetal som finns inom organisationen ut?
 - g. Hur kan ni följa upp på att strategin förverkligas?
 - h. Hur implementerar ni nya strategier?
 - i. Kopplat till ovanstående kundgrupp, hur följer ni upp att ni når dessa samt hur planerar ni verksamheten och kontrollerar därefter?

- j. Är det några belöningar kopplade till de olika prestationsmätningstalen och hur ser de i så fall ut?
 - i. Om ej, vad grundar sig belöningsystemet på?
- k. Hur kommunicerar ni strategin inom organisationen?
 - i. Policys
 - ii. Formella dokument

Appendix III – Intervjumall, Svensk handel

1. Vad driver lönsamhet och konkurrens i branschen?
2. Key Success Factors? Vad är det som är avgörande för att lyckas?
3. Leverantörer
 - a. Hur stor inverkan har de på branschstrukturen?
 - b. Hur är de organiserade?
4. Substitut
 - a. Finns det något annat att ta i beaktande vad gäller konkurrens?
5. Hot ifrån ny etablering och Marknadsstorlek
 - a. Kapitalkrav för att ge sig in branschen?
 - b. Skalekonomier - Är de av vikt i denna bransch?
 - c. Kostnadsfördelar
 - d. Distributionskanaler?
 - e. Hur hård är konkurrensen?
6. Kundkraft
 - a. Priskänsligheten bland kunder?
 - b. Förhandlingskraften från kunder?
7. Rivalitet inom branschen
 - a. Vilka är viktiga aktörer?
 - i. Vilken koncentration är det bland dessa?
 - b. Diversifiering mellan aktörer?
 - i. Skiljer de sig mkt åt?
 - c. Produktdifferentiering?
 - d. Kostnadsstruktur inom företagen? Var ligger stora kostnader?
8. Vad vill en typisk kund ha?
 - a. Snabbhet?
 - b. Mode?
 - c. Billigt?
 - d. Kvalitet?
9. Hur överlever ett företag i branschen på sikt?
10. Strategiska skillnader mellan de olika företagen i deras inriktning och position?
11. Målsättning
 - a. Skiljer den sig mellan de olika bolagen? Hur ser den ut?
12. Kapacitet, kunskap och resurser inom företagen
 - a. Finns det skillnader och hur viktigt eller avgörande är detta?
13. Typiska kunder
 - a. En förklaring över hur en typisk kund ser ut/ betar sig? (generalisering)
14. Marknaden framgent?
 - a. Hur ser tillväxtpotentialen ut?

15. Något annat du vill att vi skall ha med oss och som är viktigt att tänka på inför vårt fortsatta uppsatsarbete?