



Magisteruppsats
Strategisk och operativ ekonomistyrning
Företagsekonomiska institutionen
HT 2010

Att ta på sig rätt kostym

En studie inom Gina Tricot

Författare: Anna Stenström och Malin Thuresson

Handledare: Ingemar Claesson

Sammanfattning

Författare: Anna Stenström (840215), stenstrom.anna@gmail.com

Malin Thureson (860726), nilam_thureson@hotmail.com

Titel: Att klä sig i rätt kostym, en studie inom Gina Tricot

Ämne: Strategisk och operativ ekonomistyrning

Universitet: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen

Handledare: Ingemar Claesson

Nyckelord: Ekonomistyrning, strategi, strategiförverkligande, controller, Gina Tricot.

Bakgrund och problemdiskussion: Affärsstrategier syftar till hur företag skapar värde för kunden och differentierar sig från konkurrenterna på marknaden. Som ett led att göra organisationen medveten om strategin krävs en god implementering och ett förverkligande av strategin. Implementeringen blir ofta graven för strategier och den största utmaningen för företag är inte att formulera strategin, utan att förverkliga den. Controllerns huvudsakliga uppgift har länge varit att skaffa finansiell information som ligger till grund för beslutsfattande. Dock har forskning på senare år visat att rollen som controller i kommersiella organisationer är under förändring och att den kan komma att få en större betydelse för förverkligande av strategier i organisationer. Gina Tricot står inför många utmaningar då de befinner sig i en expansiv fas samt verkar på en konkurrensutsatt marknad. Detta gör det intressant att undersöka hur Gina Tricot förverkligar sin strategi och vilken roll kontrollern har i det arbetet.

Syfte: Att undersöka Gina Tricots strategi och hur den förverkligas från ledningen till kontrollern. Vidare ämnas undersöka vad i förverkligandet av strategin som påverkar kontrollern samt vilken roll kontrollern har i det operativa arbetet för ett arbete i linje med Gina Tricots strategi.

Metod: För att kunna besvara syftet med studien har en fallstudie på Gina Tricot gjorts. Fallstudien är begränsad till att undersöka ledet från ledningen, till controllerchefen och slutligen till kontrollerna. I syfte att ge en heltäckande bild av studieobjektet har undersökningsmetoder av både kvalitativ och kvantitativ karaktär använts. Den kvalitativa undersökningen består av personliga intervjuer med inköpschefen och controllerchefen samt en gruppintervju med samtliga controller i inköpsteamet. Den kvantitativa undersökningen utgörs av en enkätundersökning med samtliga controller.

Resultat och slutsatser: Gina Tricots strategi utgår främst från *hur* de skall utföra saker - "*the Gina way*". Den förverkligas genom ett antal "verktyg". Kulturen - "*the Gina way*", genomsyrar hela företaget vilket gör att författarna anser att kulturen inte endast kan benämnas som ett verktyg utan mer som en plattform som allt grundas på. Sammanfattningsvis kan de verktyg som är muntliga eller förmedlas muntligt anses vara de verktyg som påverkar kontrollern mest. Kontrollern i Gina Tricots verksamhet liknar mest vid rollen som analytiker och pedagog. Kontrollern har inte en större roll i inköpsteamet än någon annan av funktionerna som ingår i syfte att förverkliga strategin. Dock visar undersökningen att rollen som controller kan komma att utvecklas och även få större betydelse i strategiförverkligande i samband med att Gina Tricots verksamhet växer.

Författarnas tack

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla som deltagit i studien inom Gina Tricot. Inköpschefen och controllerchefen som ställt upp på personliga intervjuer samt alla controllers som tagit sig tid att svara på enkäten samt deltagit vid gruppintervjun. Vidare vill vi tacka för det positiva bemötandet som vi fått från alla som vi kommit i kontakt med inom Gina Tricot. Vi vill även tacka vår handledare Ingemar Claesson som konstruktivt besvarat frågor vi haft under arbetets gång. Tack!

Göteborg, januari 2011

Anna Stenström

.....

Malin Thuresson

.....

Innehållsförteckning

Definitioner och ordförklaringar	1
Kapitel 1 - Inledning.....	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Disposition.....	4
Kapitel 2 – Metod	5
2.1 Studiens utformning.....	5
2.1.2 Studiens undersökningsmodell	5
2.2 Val av organisation	6
2.3 Urval av respondenter.....	6
2.3.1 Förtydligande.....	7
2.4 Empirisk datainsamling	7
2.4.1 Personliga intervjuer	7
2.4.2 Enkätundersökning.....	8
2.4.3 Gruppintervju	8
2.5 Övrig datainsamling.....	9
2.6 Studiens tillförlitlighet	9
2.6.1 Validitet och reliabilitet	9
2.6.2 Källkritik.....	10
Kapitel 3 – Teoretisk referensram	11
3.1 Strategi	11
3.1.1 Strategiformulering	11
3.1.2 Avsiktliga och uppkommande strategier.....	12
3.1.3 Strategier på olika organisatoriska nivåer	13

3.2 Ekonomistyrning och strategiförverkligande	14
3.2.1 Styrssystem vid strategiförverkligande.....	15
3.2.2 Nyckelfaktorer för strategiförverkligande.....	18
3.3 Controllerns roll.....	20
3.3.1 Historia	20
3.3.2 Controllerns fyra roller	20
3.3.3 Controllerrollen i strategiförverkligandet	23
Kapitel 4 - Empiri	24
4.1 Gina Tricot	24
4.1.1 Organisationen	24
4.1.2 Strategin	25
4.1.3 Styrdokument.....	26
4.1.4 Värdekedjan	28
4.2 Personlig intervju med inköpschefen.....	30
4.2.1 Förverkligande av strategin	30
4.2.2 Controllerns roll i strategiförverkligandet.....	32
4.3 Personlig intervju med controllerchefen.....	32
4.3.1 Förverkligande av strategin	32
4.3.2 Rollen som controller på Gina Tricot.....	34
4.3.3 Controllerns roll i strategiförverkligandet	34
4.4 Enkät – en sammanställning.....	35
4.4.1 Förverkligande av strategi	35
4.4.2 Rollen som controller	36
4.5 Gruppintervju med controllerna	38
4.5.1 Förverkligande av strategin	38
4.5.2 Rollen som controller på Gina Tricot.....	40
4.5.3 Controllerns roll i strategiförverkligande	41

Kapitel 5 – Analys	42
5.1 Strategi	42
5.1.1 Strategiformulering	42
5.1.2 Avsiktliga och uppkommande strategier.....	43
5.1.3 Strategier på olika organisatoriska nivåer	44
5.2 Ekonomistyrning och strategiförverkligande	44
5.2.1 Formella och informella styrverktyg	45
5.2.2 Styrsystem vid strategiförverkligande.....	47
5.2.3 Nyckelfaktorer vid strategiförverkligande.....	50
5.3 Controllerns roll.....	51
5.3.1 Controllerns fyra roller	52
5.3.2 Controllerrollen i strategiförverkligandet	53
Kapitel 6 – Slutsats	54
6.1 Författarnas egna tankar.....	55
6.2 Förslag till vidare studier	55
Referenser	57
Bilagor.....	60
Bilaga 1 - Jobbannons.....	60
Bilaga 2 - Intervjumall inköpschefen	61
Bilaga 3 - Intervjumall controllerchefen.....	62
Bilaga 4 - Intervjumall controllerna	64
Bilaga 5 - Enkät	66
Bilaga 6 - Sammanställning av svar från enkätundersökning.....	70
Bilaga 7 - Förbättringspotential verktyg.....	73

Figur 1 - Studiens undersökningsmodell	5
Figur 2 - Porters generiska modell.....	12
Figur 3 - Organisatoriska nivåer.....	13
Figur 4 - Styrssystem	16
Figur 5 - Controllerns roll.....	20
Figur 6 - Controllerns fyra roller	21
Figur 7 - Organisationsschema	24
Figur 8 - Gina Tricots värdekedja.....	28
Figur 9 - Faktorer som fick controllerna att förstå/ta till sig strategin.....	35
Figur 10 - Antal som anser att de får tillräckligt med information vid delstrategier	36
Figur 11 - Kommunikationsmedel som påverkar controllern vid kommunikation av delstrategier	36
Figur 12 - Controllerrollens arbetsuppgift.....	37
Figur 13 - Förväntningar på controllern	37
Figur 14 - Gehör från ledningen	38
Figur 15 - Gina Tricots strategiska nivåer	44
Figur 16 - Verktogsmodell.....	45

Definitioner och ordförklaringar

Förverkligande av strategin: Enligt svensks ordbok betyder förverkligande att; *”göra till verklighet med avsikt på något som endast finns som utkast, tanke, fantasi etc.”* Synonymer till ordet är bland annat realisera och omsätta.¹ Förverkligande respektive strategiförverkligande användas vidare i uppsatsen i de avseende då syftet är att beskriva hur strategin når ut till övriga organisationen.

Delstrategi: Strategi på affärnivå som är adderande eller utvecklande av den redan befintliga strategin.

Befattningar inom Gina Tricot

Designer: Befattning inom inköpsteamet, ansvarar för att designa produkterna.

Direktriser: Befattning inom inköpsteamet, ansvarar för mönsterkonstruktion.

Inköpare: Befattning inom Gina Tricots inköpsteam, som bland annat ansvarar för leverantörs-kontakter och inköp.

Inköpsassistent: Assisterande funktion till inköparen, ingår i inköpsteamet.

Controller: Ingår i inköpsteamet och är bland annat ansvarig för försäljningsanalys.

Fördelare: Ansvarar för fördelning av produkter till länder, regioner och butiker.

¹ www.ne.se (a)

Kapitel 1 - Inledning

I det första kapitlet ges en bakgrund till ämnen som studien berör; strategi, strategiförverkligande och controllerns roll. Gina Tricot, det företag som studien är utförd på, kommer också kort att presenteras. Därefter följer problemdiskussionen som leder fram till problemformuleringarna och syftet för studien. Avslutningsvis i kapitlet ges en presentation av uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Strategi har en tusenårig tradition och sitt ursprung i det militära. Inom det företagsekonomiska ämnesområdet är strategi dock ett relativt nytt begrepp som funnits i cirka 50 år.² På samma sätt som armén behöver militärstrategier behöver företag affärsstrategier; för att skapa riktning och syfte, för att effektivt fördela resurser samt för koordinering av besluten som fattas av olika individer inom en organisation³. Affärsstrategier syftar till hur företag skapar värde för kunden och differentierar sig från konkurrenterna på marknaden⁴. Att inte ha en konkurrenskraftig strategi kan innebära att företagets verksamhet misslyckas⁵.

För att verksamheten skall arbeta enligt företagets strategi erfordras god delaktighet av alla. Det är av stor vikt att alla inom organisationen är medvetna om och arbetar enligt strategin och de mål som är utformade efter strategin.⁶ Som ett led att göra organisationen medveten om strategin krävs en god implementering och ett förverkligande av strategin⁷.

Vid implementering och i förverkligandet av strategier bör det ligga i ledningens intresse och under deras ansvar att strategin förmedlas till övriga i organisationen⁸. Controllerns huvudsakliga uppgift har länge varit att skaffa finansiell information som skall ligga till grund för beslutsfattande⁹. Dock har forskning på senare år visat att rollen som controller i kommersiella organisationer är under förändring och att den kan komma att få en större betydelse för förverkligande av strategier¹⁰.

Denna uppsats utgörs av en fallstudie på Gina Tricot. Gina Tricot är en av Sveriges snabbast växande modekedja¹¹. Gina Tricot vänder sig till kvinnor i alla åldrar och erbjuder trendriktigt mode, för lite pengar med nyheter varje vecka¹². Detta gör Gina Tricot bland annat genom att noga samordna produktion, inköp och försäljning som bidrar till att man snabbt kan förändra utbudet i butikerna samt att Gina Tricot kan erbjuda nydesignade produkter till ett lågt pris¹³.

1.2 Problemdiskussion

Gina Tricot har sedan starten 1997 gått en framgångsrik vandring. Mellan åren 2007 och 2009 ökade antalet butiker med nästan 50 procent. Vidare ökade Gina Tricots personalstyrka med drygt 50

² Bengtsson & Skärvad, 2008

³ Grant, 2008

⁴ Simons, 2000

⁵ Grant, 2008

⁶ Nilsson et al., 2010

⁷ Hrebiniak, 2006

⁸ Nilsson et al., 2010

⁹ CIMA, 2008

¹⁰ Burns & Baldvinsdottir, 2007; Nilsson et al., 2010

¹¹ www.di.se (a)

¹² www.ginatricot.com (a)

¹³ www.ginatricot.com (b)

procent under samma period.¹⁴ Under hösten 2010 expanderade verksamheten geografiskt och Gina Tricot finns nu inte bara i Norden utan även i Tyskland¹⁵.

Dagens modemarknad kan generellt anses vara ett komplext system som utmärks av snabba förändringar inom så väl trender, som ny konkurrens¹⁶. Detta innebär en ökad utmaning för företagen som verkar på marknaden och det är således av stor vikt att företagen har en konkurrenskraftig strategi¹⁷ samt att strategin implementeras och förverkligas i organisationen¹⁸.

Implementering och förverkligande av strategier involverar fler personer inom en organisation än vad än strategiformuleringen gör. Desto fler personer som involveras desto större bli utmaningen att nå en effektiv implementering och förverkliga strategin.¹⁹ Strategiimplementering är ett område inom ekonomistyrning som inte har fått tillräcklig stor uppmärksamhet inom forskningen²⁰. Enligt en studie utförd av Ernst & Young är det hela 66 procent av företagsstrategier som aldrig verkställs²¹. Implementeringen blir ofta graven för strategier och den största utmaningen för företag är alltså inte att formulera strategin, utan att förverkliga den²².

Då många marknader numera präglas av en hårdare konkurrens ställs också rollen som controller i fokus²³. Controllern kan i många organisationer anses vara experter på ekonomistyrning och diskussioner förs om rollen som controller bör utvecklas för att få en ännu mer betydande roll i organisationer²⁴. Ledningen i företag inser sällan att controllern med sin, ofta centrala, plats i organisationen samt med sin kunskap kan vara en viktig funktion i ett lyckat strategiförverkligande²⁵.

Gina Tricot står inför många utmaningar då de befinner sig i en expansiv fas samt verkar på en konkurrensutsatt marknad. Detta gör det intressant att undersöka hur Gina Tricot förverkligar sin strategi och vilken roll controllern har. Ovan diskussion leder därför fram till studiens problemformulering.

1.3 Problemformulering

- Vilken är Gina Tricots strategi?
- Hur förverkligas Gina Tricots strategi och finns det verktyg?
- Vad i förverkligandet av strategin påverkar controllern?
- Vilken roll har controllern i den operativa verksamheten för ett arbete i linje med strategin?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka hur Gina Tricot strategi förverkligas från ledningen till controllern. Vidare ämnas undersöka vad i förverkligandet av strategin som påverkar controllern samt vilken roll controllern har i det operativa arbetet för ett arbete i linje med Gina Tricots strategi. För att kunna uppfylla syftet krävs det även att Gina Tricots strategi kartläggs.

¹⁴ Gina Tricots årsredovisning 2007 och 2009

¹⁵ Inköpschefen, 2010

¹⁶ Christopher et al., 2004

¹⁷ Simons, 2000

¹⁸ Hrebiniak, 2006; Simons, 1995

¹⁹ Hrebiniak, 2006

²⁰ Chebat, 1999

²¹ Johnson, 2004

²² Meskendahl, 2010; Grundy, 1998

²³ Russel et al., 1999

²⁴ Nilsson et al., 2010; Burns & Scapens, 2000

²⁵ Nilsson et al. 2010

1.5 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

I det inledande kapitlet har en bakgrund till valt ämne redogjorts. Bakgrunden låg sedan till grund för problemdiskussionen som ledde fram till en problemformulering och syftet med uppsatsen.

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet redogörs det för studiens utformning och en undersökningsmodell över genomförandet beskrivs. Vidare beskrivs de metodval som gjorts.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Grundläggande teorier för undersökningen beskrivs i detta kapitel. Områden som berörs är strategi, ekonomistyrning, strategiimplementering och rollen som controller. Teorierna är ämnade att skapa en grund till förståelse för läsaren till kommande kapitel.

Kapitel 4 – Empiri

Först i detta kapitel sker en sammanställning om Gina Tricots verksamhet, organisation och strategi. Vidare redogörs det för resultatet av den empiriska undersökningen. Undersökningen utgörs av två personliga intervjuer med inköpschefen och controllerchefen samt en enkätundersökning och en gruppintervju med controllerna.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel görs en analys av den empiriska undersökningen med utgångspunkt i den teoretiska referensramen.

Kapitel 6 – Slutsats

Uppsatsen sista kapitel presenterar de slutsatser som författarna kommit fram till genom att analysera empiri och teori. Vidare redogörs det för författarnas egna tankar och förslag till vidare studier i kapitlet.

Kapitel 2 – Metod

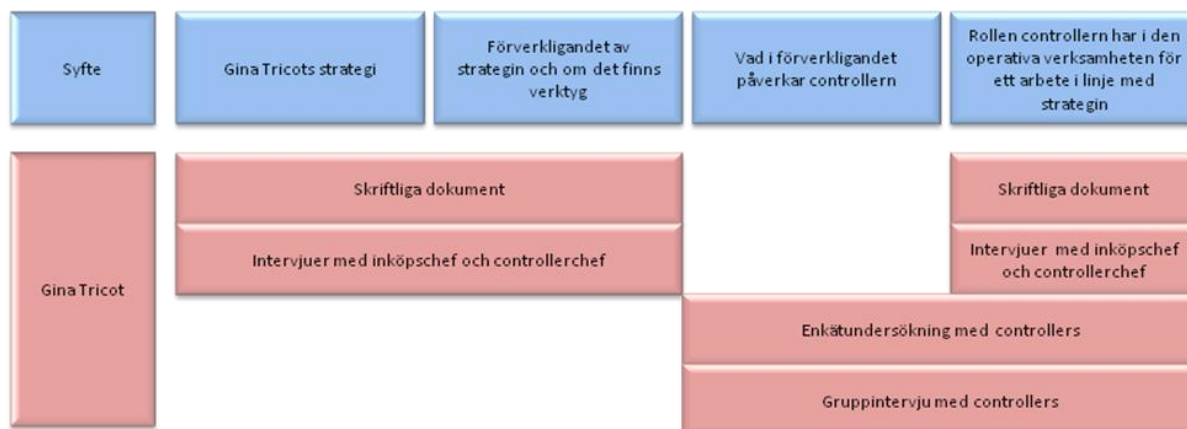
I detta kapitel presenteras metodvalen som gjorts för studien. Inledningsvis beskrivs studiens undersökningsmodell. Vidare framställs tillvägagångssätt för val av organisation, urval av respondenter samt för insamlandet av det empiriska materialet. Slutligen ges en redogörelse för datainsamling och tillförlitligheten i studien.

2.1 Studiens utformning

Med grund i problemformuleringen och syftet ansågs en fallstudie vara passande för studien. En fallstudie syftar till att undersöka ett avgränsat objekt som till exempel en individ eller en organisation. Ändamålet med att göra en fallstudie är att kunna erhålla ett helhetsperspektiv av fallet som undersöks och få en så täckande information som möjligt.²⁶

Det finns olika ansatser som undersökningar kan ta i relationen teori och empiri²⁷. Denna studie kan anses vara av deduktiv karaktär. Ett deduktivt arbetssätt kännetecknas av att slutsatser om enskilda företeelser dras utifrån allmänna principer och befintliga teorier. Det finns fördelar med undersökningar av en deduktiv karaktär. Detta då undersökningen anses bli mindre färgad av undersökarnas enskilda och subjektiva uppfattningar eftersom utgångspunkten tas i redan befintlig fakta och teori.²⁸

2.1.2 Studiens undersökningsmodell



Figur 1 - Studiens undersökningsmodell

Undersökningsmodellen för studien tar sin utgångspunkt i syftet för uppsatsen. För att strukturera undersökningen har författarna valt att dela upp studiens syfte i fyra delar. För att besvara den första delen av syftet *vilken strategi Gina Tricot har* samt den andra delen *hur strategin förverkligas* gjordes en kvalitativ studie i form av två personliga intervjuer. Skriftliga dokument från Gina Tricot användes även i denna del av undersökningen. Tredje delen av syftet *vad i förverkligandet påverkar kontrollern* syftade till att undersöka om kontrollerna har tagit emot strategin och i så fall vad som har påverkat dem mest. För att undersöka detta gjordes både kvalitativa och kvantitativa undersökningar i form av

²⁶ Patel & Davidsson, 2003

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

en enkätundersökning samt en gruppintervju. Syftets fjärde del *vilken roll controller har i det operativa arbetet i syfte att arbeta i linje med strategin* undersöktes genom att studera skriftliga styrdokument, genom intervjuer med inköpschefen, controllerchefen, genom enkätundersökningen samt genom gruppintervjun med controllers. Det finns fördelar med att en studie består av både kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder då de kan anses komplettera varandra²⁹. Till exempel genom att de kan belysa problemet på olika sätt, svara på olika frågor och ge en bättre uppfattning av studieobjektet³⁰. De valda metoderna kommer beskrivas närmare under avsnitt 2.4 *Empirisk datainsamling*.

2.2 Val av organisation

Olika faktorer ligger till grund för valet av organisation. Det fanns ett intresse hos författarna att undersöka och skapa en förståelse av ett relativt nytt och snabbt växande kommersiellt företag. Med utgångspunkt i att klädbranschen karaktäriserar av en stark konkurrens och en snabbt förändlig miljö ansågs just ett företag inom denna bransch vara intresse. Ytterligare en anledning till val av företag var då det oss veterligen inte tidigare gjorts studier inom Gina Tricot som rör strategiförverkligande samt controllers roll, likt denna studie avser att göra. Kontakter som fanns med företaget samt att intresse visades för samarbete från deras sida var också en bidragande orsak till valet av organisation.

2.3 Urval av respondenter

För att skapa djupare förståelse samt att ge ett ökad informationsvärde är urvalet av respondenter av stor vikt. Att fel personer undersöks kan innebära att hela undersökningen blir värdelös.³¹ I denna undersökning har därför urvalet grundats utifrån ett medvetet strategiska val och hänsyn har bland annat tagits till vilken kunskap respondenterna kunde antas besitta samt till vilken position de har i organisationen.

Utifrån syftet med studien ansågs det väsentligt att studera objekt på olika nivåer i företaget. I syfte att få en övergripande information om strategi och strategiförverkligande i Gina Tricot ansågs inköpschefen och tillika deltagare i Gina Tricots ledning lämplig. Intervjun syftade till att få en övergripande information om Gina Tricot, Gina Tricots strategi samt deras strategiförverkligande för att fortsätta studien. Vidare var controllerchefen en källa till att undersöka Gina Tricots strategi, förverkligandet och controllers roll. Sju controllers deltog i undersökningen som ämnade ta reda på vad i förverkligandet som påverkade controllerna samt deras roll i verksamheten.

Befattning	Undersökningsmetod
Inköpschef	Intervju
Controllerchef	Intervju
Controller (7st)	Gruppintervju samt enkätundersökning

²⁹ Holme & Solvang, 1997

³⁰ Svenning, 1997

³¹ Holme & Solvang, 1997

2.3.1 Förtydligande

Studien syftar till att undersöka ett specifikt fall, det vertikala ledet från ledning till controllers. Studien är därför avgränsad till att endast studera de aktuella nivåerna i detta led. En diskussion kan föras huruvida den insamlade informationen kan appliceras på övriga delar av Gina Tricot. Författarna är medvetna om att informationen inte kan användas för att dra generella slutsatser då studien avser endast en speciell grupp inom företaget.

2.4 Empirisk datainsamling

2.4.1 Personliga intervjuer

För att undersöka syftet samt skapa en djupare förståelse användes en kvalitativ undersökningsmetod i form av personliga intervjuer. Att använda personliga intervjuer kan ofta var i syfte att skapa en fördjupad kunskap om ett specifikt fall³².

Vid utformande av frågor, för bland annat intervjuer, bör standardisering och strukturering tas i beaktning. Graden av standardisering ses i hur frågorna utformas samt dess inbördes ordning. Vid en hög grad av standardisering är frågorna liknande och de ställs samma ordning under de olika intervjuerna. Vid en icke standardiserad intervju formuleras frågorna under intervjun och olika frågor kan ställas till olika personer. Graden av strukturering bestäms i hur stor frihet som lämnas till intervjupersonen i att fritt tolka frågorna. En helt strukturerad intervju ger respondenten ett mycket litet utrymme att svara inom till skillnad från en ostrukturerad intervju där maximalt utrymme lämnas åt den svarande.³³ Utformningen av intervjuerna i undersökningen är till relativt hög grad standardiserad med liknande frågor i bestämd ordning för alla de intervjuade. Intervjuerna är vidare lågt strukturerad, då det getts relativt fritt utrymme för svar. Valet av låg strukturering av frågorna var i syfte att få en djupare bild av individens uppfattning, som inte hade uppnåtts i samma utsträckning med fasta svarsalternativ.

Kontakten med intervjupersoner togs via telefon samt via e-post, där tid och plats för intervjuerna fastslogs. Samtliga intervjuer har skett på Gina Tricots huvudkontor i Borås för att underlätta för berörda samt skapa möjlighet till en känsla av bekvämlighet gällande miljön i intervjusituationerna. Vid en intervju är det av stor vikt att skapa en relation och ett samspel mellan intervjuaren och intervjupersonen för att intervjun till största möjliga mån skall bidra till ett högt informationsvärde³⁴. I syfte att skapa detta samspel har författarna presenterat bakgrunden och syftet med undersökningen samt vikten av respondentens delaktighet i undersökningen. Respondenten har i inledningen av varje intervju fritt fått berätta om sin yrkesbakgrund och nuvarande arbetsuppgifter. Detta har även bidragit till att författarna skapat sig en bild av personen i fråga. Förhoppningsvis har denna öppning av intervjuerna bidragit till att respondenten uppmuntrats till att avslappnat svara på efterföljande frågor.

Författarna har i största möjliga mån tagit hänsyn till språket vid formuleringen av frågorna samt har en varsamhet tagits gällande facktermer i syfte att göra frågorna lättförståeliga för respondenten. En tid innan intervjuerna har de intervjuade fått ta del av frågorna som ämnades tas upp under intervjutillfället. Vid tillfället för intervjun har båda författarna till uppsatsen närvarat samt personen

³² Kvale, 1997

³³ Patel & Davidsson, 2003

³⁴ Kvale, 1997

ifråga som skall intervjuats. Författarna delade uppgifterna under intervjun då en styrde intervjun och en tog de huvudsakliga anteckningarna. Samtliga intervjuer tog cirka en timme. Intervjuer har, efter medgivande av respondenten, spelats in med hjälp av en digital diktafon. Förda anteckningar samt inspelningen har varit ett stöd vid sammanställningen av intervjun som gjorts direkt efter intervjutillfället. Författarna i studien har i efterhand skickat en sammanställning till den intervjuade i syfte att ge denne chans att upptäcka eventuella feltolkningar samt kommentera materialet. Genom att låta den utfrågade ta del av materialet kan den själv ta ställning till de tolkningar som intervjuarna gjort och en chans till korrigerings kan ges³⁵. Frågeformuläret för de personliga intervjuerna återfinns i *Bilaga 2* och *3*.

Intervjun med inköpschefen har förutom att vara en del av undersökningen även haft ett förberedande syfte. Att skapa en övergripande kunskap av företagets strategi och implementeringsfrågor ansågs nödvändigt för en bra bakgrund för vidare intervjuer samt för utformningen av enkäten.

2.4.2 Enkätundersökning

I syfte att undersöka controllernas roll i strategiförverkligandet gjordes en kvantitativ undersökning i form av en enkät. Enkäten utformades efter att de personliga intervjuerna med inköpschefen och controllerchefen hade ägt rum. Anledningen till detta var att utformandet av enkäten förutsatte kännedom om företagets strategi samt den grundläggande tanken i företaget angående strategiförverkligande. En hänsyn har tagits till språket och formuleringen av frågorna i enkäten för att undvika missförstånd samt i största möjliga mån kunna erhålla så tillförlitliga svar som möjligt. Att konstruera enkäter med olika typer av svarsalternativ kan ibland vara nödvändigt beroende på att frågorna är av olika karaktär och kräver detta³⁶. Enkäten har varit standardiserad med olika sorts svarsalternativ. Dels har fasta svarsalternativ, ja och nej, används samt svar med graderingsskala. Även svarsalternativ som varit mer öppna till karaktär har använts där den svarande själv haft utrymme att ge beskrivande svar. Ändamålet med enkäten var ej enbart att samla in data för att besvara studiens syfte. Enkäten ämnade även introducera controllerna till ämnet i syfte att förbereda dem inför gruppintervjun.

En viktig del i en enkätundersökning är att motivera respondenterna till att svara³⁷. Ett sätt att öka motivationen till deltagande i undersökningen är genom det brev, missiv, som medföljer enkäten³⁸. I syfte att få ett högt och brett informationsvärde utformades ett missiv där författarna presenterade bakgrunden och syftet med enkätundersökningen samt vikten av respondentens tog sig tid att fylla i enkäten. Enkäten skickades till respondenterna via E-post. Efter att enkäterna blivit ifyllda av controllerna skickades de även tillbaka dem via E-post till författarna. Enkätens utformande återfinns i *Bilaga 5*. Totalt var det sju stycken respondenter som deltog i enkätundersökningen vilket även är en 100 procentig svarsfrekvens. En sammanställning av svaren finns presenterat i *Kapitel 4 - Empiri*.

2.4.3 Gruppintervju

Gruppintervjun gjordes för att komplettera undersökningen från den kvantitativa undersökningen. En kvalitativ intervju kan just vara i syfte att skapa en grund för en djupare och mer fullständig

³⁵ Holme & Solvang, 1997

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

³⁸ Patel & Davidsson, 2003

uppfattning om det som studeras³⁹. Fördelen med att göra en gruppintervju kan vara att samspelet med intervjupersonerna ofta leder till spontana och känsloladdade kommentarer om det som diskuteras⁴⁰. Vid användandet av intervjuer som metod är det inte möjligt med anonymitet. Anonymitet betyder att de som genomför undersökningen ej vet vilka de svarande är⁴¹. Gruppintervjun som genomfördes är konfidentiell vilket innebär att deltagarnas identitet inte redogörs i uppsatsen. Konfidentiellitet används för att deltagarna skall känna sig lugna och bekväma med att ge ärliga svar⁴².

Gruppintervjun hölls med sju stycken controller på Gina Tricots huvudkontor i Borås och pågick cirka 1 timme och 45 minuter. Under intervjun som även skulle kunna benämnas som ett mindre formellt samtal framkom det öppenhjärtade åsikter och tankar kring strategiförverkligande och rollen som controller på Gina Tricot. Gruppintervjun spelades in med en digital diktafon samt fördes anteckningar från båda författarna under pågående samtal och sammanställdes direkt efter intervjutillfället.

2.5 Övrig datainsamling

I den teoretiska referensramen återfinns sekundär data som använts i studien. Sekundär data har även varit ett stöd för författarna under studien och den har bidragit till en ökad kunskap och förståelse kring relevanta ämnen. Informationen från sekundär data har inhämtats och studerats från litteratur, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Det är av stor vikt att presentera material och information som både stödjer och motsäger det man skall undersöka för att undvika att få en skevhet⁴³. För att undvika skevhet och att endast en del av verkligheten belysts har författarna sökt efter fakta av olika slag, från olika synvinklar. I syfte att studien skall vara så aktuell som möjligt har information från nyare källor i största möjliga mån använts. Då historiskt perspektiv belysts har dock källor av äldre karaktär använts. Källor till sökning av, såväl litteratur som vetenskapliga artiklar, har främst varit, Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUNDA, Libris, Business Source Premier, Affärsdata, Google Scholar. Sökningar som berört avhandlingar har främst gjorts via GUNDA och andra elektroniska söksidor för uppsatser. Frekventa sökord som använts vid datainsamling är implementering, strategi, strategiförverkligande, controller, management accouter, framgångsfaktorer, implementeringsverktyg. Orden har använts enskilt eller i kombination med varandra.

2.6 Studiens tillförlitlighet

2.6.1 Validitet och reliabilitet

Vid bedömning av innehållet i en studie görs utvärderingar om validiteten och reliabilitet. God validitet kan ses som att det som undersöks i studien också är det som ämnats undersöka. Samtidigt är det av stor vikt att det som mäts också mäts på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att undersökningen har god reliabilitet.⁴⁴

Den kvalitativa delen av studien utgörs av personliga intervjuer med två personer på olika befattningar inom företaget samt en gruppintervju. I kvalitativa undersökningsmetoder får inte

³⁹ Holme & Solvang, 1997

⁴⁰ Kvale, 2008

⁴¹ Patel & Davidsson, 2003

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ibid

reliabilitet samma fokus som validiteten. Syftet med kvalitativa undersökningar är att skapa förståelse för vissa faktorer vilket innebär att det är svårt att ställa höga krav på pålitligheten i informationen. Giltigheten, det vill säga validiteten i informationen som samlas in genom en kvalitativ undersökningsmetod är för det mesta hög. Detta då den som intervjuar ofta är i närhet med respondenten som ger denne möjlighet att medverka till önskad nivå. Det finns även faktorer som kan äventyra validiteten i en kvalitativ undersökning. I en intervju finns det alltid en risk med hur intervjuaren uppfattar och tolkar svaren från respondenten.⁴⁵ För att försäkra hög validitet i studien har författarna kritiskt ifrågasatt sina uppfattningar och tolkningar av respondentens svar samt jämfört dem med varandra i syfte att undvika misstolkningar. I en intervjusituation är även intervjuaren beroende av respondentens villighet att svara på frågorna⁴⁶. Då författarna har fått en positiv respons av respondenterna för ämnesval och denna undersökning, kan respondenternas villighet till svar av god kvalitet anses vara relativt hög. Författarna är medvetna om risken med att frågorna som ställts söker svar på uppfattningar om den enskildas jobb. Detta kan leda till att respondenten ger ”snällare” svar för att inte risker att lämna ut känslig information för den enskilda.

Den kvantitativa undersökningen i studien utgjordes av en enkätundersökning. Validiteten, definieras som ovan, att det som skall undersökas också är det som avses att undersöka. För att få en god validitet i en kvantitativ studie är det av stor vikt att ha en god överblick av den teoretiska referensramen av det aktuella ämnet innan utformandet frågorna sker.⁴⁷ Innan frågorna utformades för enkätundersökningen gjordes informationsundersökning i de aktuella ämnena vilket bidragit till att validiteten kan anses stärkts. I en kvantitativ undersökning finns det alltid risk för ett felvärde i det observerade värdet vilket kan äventyra reliabiliteten.⁴⁸ För att till största möjliga mån stärka reliabiliteten har författarna givit tydliga instruktioner för ifyllandet av enkäten.

2.6.2 Källkritik

Litteratur, avhandlingar, vetenskapliga artiklar har till största del använts som källor i studien. Viss data och information som använts har varit av äldre karaktär vilket författarna är medvetna om. Informationen har dock ifrågasatts och analyserats ur ett kritiskt förhållningssätt utifrån relevansen i nutid. Författarna anser ändå att data från dessa äldre källor är av relevans för ämnet till studien. Andrahandskällor har endast använts enstaka gånger. Anledningen till detta är då det på grund av begränsad tid och resurser inte varit möjligt att tillgå förstahandskällan samt att det inte funnits anledning att misstro andrahandskällan.

⁴⁵ Holme & Solvang, 1997

⁴⁶ Patel & Davidsson, 2003

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Holme & Solvang, 1997

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen för studien. Den första delen av kapitlet syftar till att beskriva teorier kring strategi. Därefter diskuteras ekonomistyrning och strategiförverkligande. Sist i den teoretiska referensramen ges en beskrivning controllerns olika roller.

3.1 Strategi

3.1.1 Strategiformulering

Strategier syftar till hur företag skapar värde för kunden och hur man skiljer sig själv från konkurrenterna på marknaden⁴⁹. Det är av stor vikt att ett företag i arbetet med att formulera strategier fastställer vad man skall göra och hur det skall göras⁵⁰. Strategi är inte en engångsföreteelse utan en pågående organisationsprocess som konstant måste uppdateras och förbättras⁵¹. Är inte strategin unik tenderar den att bli en marknadsföringsslogan som inte kan överleva konkurrens⁵². Konkurrensfördelar är ett viktigt begrepp inom strategidiskussioner. Konkurrensfördelar kan definieras som något som gör att *”organisationen över tid kan presterar övertinst som är svår att konkurrera bort.”* Konkurrensfördelarna gör det möjligt för företaget att lyckas på lång sikt.⁵³

De aktiviteter som utförs kan sammanfattningsvis kallas för företagets värdekedja⁵⁴. Strategi innebär att noga övervägt välja de aktiviteter som skall ingå i företagets processer samt att se till att aktiviteterna ”passar” med varandra, för att företaget skall kunna leverera en unik mix av värde. För en konkurrenskraftig strategi krävs också identifikation av de aktiviteter som *inte* skall utföras. De aktiviteterna som man bör välja bort är de som är oförenliga och inte samverkar för ett bättre resultat.⁵⁵ En analys av en värdekedja och dess aktiviteter är ett bra verktyg för att hitta aktiviteterna som skapar värde samt för att kunna identifiera de aktiviteter som inte bör utföras⁵⁶.

3.1.1.1 Den generiska modellen

För en konkurrenskraftig strategi är en viktig aspekt, förutom att analysera branschen, att fastställa vilken position företaget bör ta inom branschen⁵⁷. Se Porters generiska modell, *Figur 2* nedan.

⁴⁹ Simons, 2000

⁵⁰ Porter, 1985

⁵¹ Guttman & Hawkes, 2004

⁵² Porter, 1996

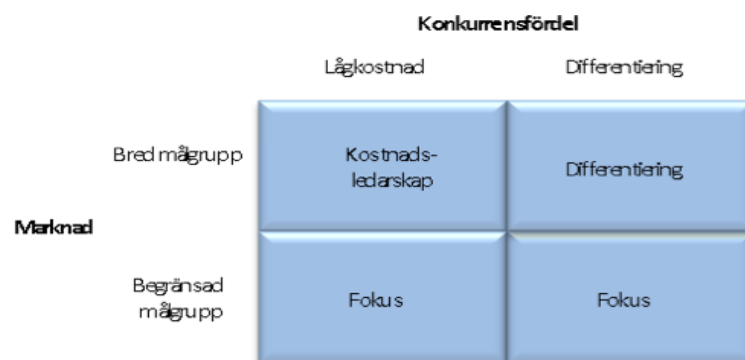
⁵³ Nilsson et al., 2010, s.121

⁵⁴ Porter, 1985

⁵⁵ Porter, 1996

⁵⁶ Samuelsson, 2008

⁵⁷ Porter, 1985



Figur 2 - Porters generiska modell⁵⁸

Enligt Porter (1985) finns det två övergripande indelningar på hur konkurrensfördelar kan fås. Antingen genom att inta en position i form av att differentiera sig eller en position som kostnadsledare. Differentieringsstrategier bygger på att företaget strävar efter att vara unik i sin bransch.⁵⁹ Med en differentieringsstrategi är det bland annat av betydelse att företaget är innovativ i sin marknadsföring och teknologi. Detta innebär att företaget behöver arbeta för att främja innovationer och kreativitet i organisationen.⁶⁰ Att positionera sig som kostnadsledare innebär att företaget har fokus på att hålla låga kostnader⁶¹. Vid en sådan strategi krävs det att alla i organisationen är medvetna och arbetar för att hålla nere kostnaderna. Att hålla nere kostnader kan bland annat göras genom att producera till låga priser, att det finns väl fungerat distributionsförfarande med låg lagerhållnings tid samt möjligheten att snabbt fylla på produkter för försäljning.⁶² Det är dock viktigt att uppmärksamma att ett kostnadsledarskap inte innebär att ett företag kan tumma på det unika erbjudandet eller det unika sättet som aktiviteterna utförs på⁶³. Porter (1985) adderar ytterligare en dimension till den generiska modellen. Den berör om företag väljer att vända sig till en bred eller till en begränsad kundgrupp⁶⁴.

För att vara ett konkurrenskraftigt företag bör ett tydligt val göras om vart i den generiska modellen företaget ska positionera sig. Om ett företag inte tydliggjort positioneringen och fokus tenderar de att hamna i ett läge som benämns att bli *"fast i mitten"*. Detta innebär att företagets konkurrensfördelar tenderar att blekna och företags chanser vara en stark aktör på marknaden bland konkurrenterna minskar.⁶⁵

3.1.2 Avsiktliga och uppkommande strategier

Till skillnad från Porter försöker Mintzberg och Waters (1985) att presentera en mer öppen syn på strategiska val. Utformning av strategier kan ses ur två perspektiv, dels *avsiktliga* strategier och dels de *uppkommande*. Den största skillnaden mellan avsiktlig- och uppkommande strategi är fokuseringen på kontroll.

För att avsiktlig strategi skall implementeras krävs det att företaget har hög kontroll. När företag håller sig till den avsiktliga strategin är det ledningen som fattar besluten och det saknas ofta input

⁵⁸ Porter, 1985

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Akan et al., 2006

⁶¹ Porter, 1985

⁶² Akan et al., 2006

⁶³ Porter, 1985

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

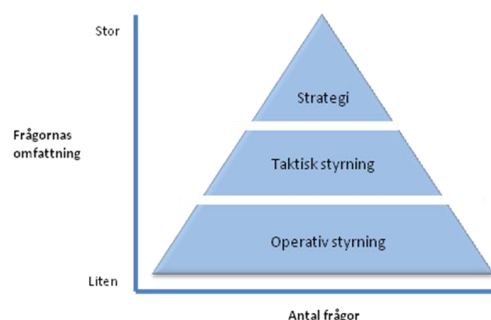
från övriga medarbetare. I en sådan process kan också lärande utebli i organisationen. Organisationer som arbetar med avsiktliga strategier är många gånger mer hierarkiska och centralt styrande är ofta förekommande. Trots att Mintzberg och Waters (1985) uttrycker en fördel för uppkommande strategier menar de att avsiktliga strategierna ändå inte är värdelösa.⁶⁶ De kan många gånger medverka till att skapa riktning för organisationer – ”ledningen behöver också leda”⁶⁷.

Till skillnad från de avsiktliga strategierna är kontroll inte en lika stor del i arbetet med uppkommande strategier. Dock förutsätter uppkommande strategier inte heller en miljö av kaos och utan total kontroll. Om ledningen har en öppenhet till uppkommande strategier innebär det att ledningen har möjlighet att fatta beslut innan de nåtts och förstått all information. Detta bidrar till att företaget kan anpassa sig kontinuerligt till den ständigt utvecklande miljön. En organisation som i hög utsträckning förlitar sig på uppkommande strategier är ofta decentraliserad. Det ges utrymme till de som är nära verksamheten och aktiviteterna att påverka den strategiska inriktningen. Ledningen kan då förhoppningsvis ta bättre strategiska beslut då de får input av dem i organisationen som besitter detaljkunskap om verksamheten. Det är viktigt att organisationer formulerar de uppkommande strategierna då de annars kan försämrade förutsättningarna för användandet av strategin i en komplex och ostabil marknad. Vid uppkommande strategier uppmuntras lärande i organisationer bland annat genom att den är öppen, flexibel och reagerar på förändringar på marknaden.

Lärande kan också ske genom att vissa avsiktliga strategier aldrig realiserats. Ledningen drar lärdom när de inser vilka av strategierna som fungerade och vilka strategier som inte kom att bli förverkligade. Att strategier inte realiserats kan beror på att de blivit frånstöta av organisationen eller den externa miljön.⁶⁸ Mintzberg uppskattar att endast 10-30 procent av de avsiktliga strategierna faktiskt blir realiserade⁶⁹. Vid den positioneringen Porter (1985) kallar kostnadsledare används ofta avsiktlig strategi medan vad Porter (1985) benämner differentierings positionering är det vanligare med uppkommande strategier enligt Mintzberg och Waters (1985).

3.1.3 Strategier på olika organisatoriska nivåer

Som ett led att bryta ner strategier i ett företag kan tre olika nivåer användas; *Strategi och affärsidé, taktisk styrning* och *operativ styrning*. Se *Figur 3* nedan. De tre nivåerna kan användas för att strukturera vilken nivå i organisationen som aktiviteterna, kopplat till företagets strategi, skall ske.



Figur 3 - Organisatoriska nivåer⁷⁰

⁶⁶ Mintzberg & Waters, 1985

⁶⁷ Mintzberg & Waters, 1985, s.271

⁶⁸ Mintzberg & Waters, 1985

⁶⁹ Grant, 2008

⁷⁰ Samuelsson, 2008, s. 34

Strategi och affärsidé berör vilken inriktning och omfattning i bred bemärkelse företaget skall ha. Traditionellt, tillbaka i tiden, omprövades eller förändrades inte företags strategier under långa perioder på samma sätt som de ofta görs idag. En frekvent omvärdering av strategin brukar göras av företag som verkar på en dynamisk och föränderlig marknad. Det är vanligt bland företag att använda sig av en så kallad strategisk styrningsprocess. En strategisk styrningsprocess sker ofta årligen i syfte att diskutera relevansen av företagets strategi och inriktning. Det är högsta ledningen i ett företag som har huvudansvaret för strategi och affärsidé.⁷¹

Taktisk styrning preciserar företagets strategi i form av verksamhetsplaner. Verksamhetsplanerna syftar ofta till att formulera planer för produkter och olika marknader. Syftet med den taktiska styrningen är att planera och följ upp verksamheten, ofta ett år framåt eller bakåt i tiden. Företaget preciserar strategin i kvantitativa planer så som budget och prognos. Högsta ledningen är till viss del involverade i den taktiska styrningen, men till skillnad från strategi och affärsidé så deltar även personer på lägre nivå i beslutsprocessen i den taktiska styrningen.⁷²

Operativ styrning berör frågor om vad företaget skall tillverka, köpa in eller sälja under den närmaste tiden och sker på lägre nivå. De operativa frågorna är fler i antalet än de strategiska frågeställningarna och taktiska frågeställningarna dock har de inte lika stor omfattning.⁷³

3.2 Ekonomistyrning och strategiförverkligande

Att formulera strategier kan många gånger vara svårt. Att få strategier fungerande, verkställa eller implementera dem i organisationen, är många gånger ännu svårare. Ingen strategi kan fungera utan en effektiv implementering och ett förverkligande. Vägen till en framgångsrik implementeringsfas är full av gropar som måste överläggas.⁷⁴ Att strategiimplementeringen misslyckas beror, enligt Kaplan och Norton (2000), på att företagets information till medarbetarna, om hur de bör agera och vilka uppgifter som skall prioriteras ofta är oklara. Vidare menar de att det ett misslyckande av strategiförverkligandet ofta beror på att de anställda inte är införstådda med hur de bör arbeta för att arbetet skall vara i enlighet med strategin. Företag behöver verktyg för att lyckas att implementera och förverkliga strategin.⁷⁵

Ekonomistyrning kan bland annat användas för att formulera och implementera strategier och kan ses som ett stöd för strategiska, taktiska och operativa beslut i en verksamhet⁷⁶. I en bred mening innebär ekonomistyrning att arbeta med planering, genomföring, uppföljning, utvärdering samt att arbeta med en anpassning av företags verksamheter i syfte att uppnå finansiella och icke-finansiella mål⁷⁷. Simons (1995) och Kaplan och Norton (1996) belyser vikten att ekonomistyrning i samband med strategiarbete. Verktygen som företag använder för att förverkliga strategin skall visualisera det som fokuseras i ett företags strategi. Genom att medarbetarna i en organisation jobbar med verktygen ges förutsättningar för att strategin förverkligas.⁷⁸

Malmi and Brown (2008) belyser ett antal verktyg som ledningen bör använda för att medarbetarna skall arbeta i linje med strategin. Verktygen delas in i fem kategorier *planering, cybernetisk, belöning*

⁷¹ Samuelson, 2008

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

⁷⁴ Hrebiniak, 2006

⁷⁵ Kaplan & Norton, 2000

⁷⁶ Nilsson et al., 2010

⁷⁷ Ax et al., 2002

⁷⁸ Samuelsson, 2008

och *kompensation*, *administrativt* och *kultur*. *Planering* innebär dels att inrätta planer som innehåller mål och handlingsplaner för den närmaste framtiden. Dessa handlingsplaner ses oftast på ettårsbasis. Vidare innebär dessa mål och handlingsplaner att forma mer långsiktiga strategiska planer vilket innebär att företag kan allokera resurser för satsningar samt tydliggöra förväntningar. *Cybernetiska* verktyg kan relateras till budgetar, finansiella mått och icke-finansiella mått.⁷⁹ Ett företag kan använda sig av en kombination av finansiella och icke-finansiella mått⁸⁰. Företag bör även koppla *belöningar eller kompensationer* till de uppsatta målen. Den *administrativa* delen berör företagets organisationsstruktur, till exempel ansvarfördelningen och arbetsuppgifterna i organisationen som påverkar medarbetarnas agerande. Vidare så styr företagets *kultur* hur personerna i organisationen agerar.⁸¹

Även Samuelson (2008) delar in styrverktyg i kategorier: vald *organisationsstruktur* för företaget och dess personal, *belöningsystem* för att motivera medarbetarna, *formellt styrsystem* som utifrån affärsidén fastställer samt följer upp strategier och planer både på lång och kort sikt och *mindre formella styrsystem* som utbildningen och ambitionen för att skapa en viss kultur. Ett mindre formellt styrsystem så som kultur innebär att ledningen genom vald ekonomistyrning kan påverka beteendet hos medarbetare för att strategin kan förverkligas.⁸²

Nilsson et al. (2010) lyfter fram att så väl formella som informella processer kan användas för att förverkliga strategin i en organisation. Vilken typ av process som det läggs mest tyngdpunkt på varierar mellan olika företag. Men trenden går mot att företag fokuserar mer på de informella processerna då åsikten är att det inte är de formella systemen som uträttar förändring utan människorna i organisationen.⁸³ Det kan vara svårt att förlita sig på informella processer när företag växer och organisationer blir större⁸⁴. Nilsson et al. (2010) menar också att det blir svårare för ett företag att förlita sig på informella diskussioner och direkt ledning för att sprida företagets strategi när en affärsverksamhet växer. Det behövs då andra metoder så som prestationsmått och styrsystem för att säkra företagets inriktning, fatta strategiska beslut och uppnå önskade mål.⁸⁵

3.2.1 Styrsystem vid strategiförverkligande

Simons (1995) presenterar en modell, *Levers Of Controls*, som används för att effektivt implementera ett företags strategier. Modellen består av fyra så kallade styrsystem; *värderingsskapande*, *gränsskapande*, *diagnostiska* och *interaktiva*. Undersökningar visar också att de fyra styrsystemen är ömsesidigt beroende av varandra samt till viss del komplementära⁸⁶. I modellens kärna, finns företagets strategi, se *Figur 4* nedan. Vilket av de fyra styrsystemen som ett företag sedan bör fokusera på beror på företagets strategi.⁸⁷

⁷⁹ Malmi & Brown, 2008

⁸⁰ Kaplan & Norton, 1996

⁸¹ Malmi & Brown, 2008

⁸² Nilsson & Rapp, 2005; Anthony & Govindarajan, 2007

⁸³ Samuelsson, 2008

⁸⁴ Simons, 2000

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Widener, 2007

⁸⁷ Simons, 1995



Figur 4 - Styrssystem⁸⁸

Värderingsskapande styrsystem

Det *värderingsskapande styrsystemet* innebär att ledningen kommunicera ut kärnvärderingar, syftet med organisationen samt verksamhetsinriktning till de anställda. Vidare försöker värderingsskapande styrsystem uttrycka hur företagets skapar värde samt vad de anställda bör prestera. Kärnvärderingar som ledningen kommunicerar ut är kopplade till företagets strategi. Värderingsskapande styrsystem är formellt strukturerade och bör vara utformade så att alla i organisation har möjlighet att ta till sig informationen. Kommunikationen i ett värderingsskapande styrsystem kan till exempel ske med hjälp av credos (trosbekännelse), mission eller med hjälp av formella presentationer av företagets syfte. För att detta arbete skall bli effektivt kan det ofta vara av värde att ledningen inkluderar symbolik och är inspirerande i syfte att sprida budskapet.⁸⁹

Vid implementeringen av strategier, kan det värderingsskapande styrsystemet hjälpa de anställda att prioritera vilka typer av problem de skall hantera och vilka lösningar de skall söka efter. Ännu viktigare är att värderingsskapande styrsystem motiverar individer att söka efter nya möjligheter för att skapa värde för företaget.⁹⁰ Värderingsskapande styrsystem kan anses vara väsentligt då det påverkar samtliga styrsystem och skapar grunden företagets identitet⁹¹.

Under mitten av 1990-talet var det värderingsskapande styrsystem ett nytt fenomen. Tidigare fanns företagets syfte ofta i huvudet på personerna i ledningen men behovet av formella värderingsskapande styrsystem har ökat på grund av ett antal anledningar. Bland annat då marknadens komplexitet gjort det svårare för individer att begripa företagets syfte och inriktning. Då ökar behovet av en formell beskrivning av syfte och inriktning. Ytterligare en anledning beror på att företagets omgivning ständigt förändras och företaget råkar hela tiden ut för nya utmaningar. Då behövs starka grundvärderingar som kommuniceras. Med grundvärderingar skapas stabilitet i den ideligt förändrade omgivningen. Vidare så har den moderna arbetskraften förändras. Välutbildade personer har högre förhoppningar på önskade personliga utmaningar. Om ledningen skall lyckas överföra individuella förmågor till ett sammanhängande organisations resultat, måste individen

⁸⁸ Simons, 1995

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Widener, 2007

förstå syftet med organisationen och vad individen kan bidra med.⁹² Desto mer en individ är engagerad, desto bättre presterar den⁹³.

Gränsskapande styrsystem

Gränsskapande styrsystem avgränsar det acceptabla verksamhetsområdet för vilket företags anställda får agera inom. När anställda tillhandahåller ny information eller kommer i en ny situation letar de efter nya sätt att skapa värde och övervinna hinder. I dessa situationer används gränsskapande styrsystem för att etablera gränser. Gränserna är baserade på definierad risk. Risker kan delas in i två områden, risk inom affärsetik samt risk relaterat till företagsstrategin. Affärsetiska gränser tangerar samhällets lagar, branschens koder angående beteende och företags värderingsskapande styrsystem. Strategiska gränser innebär att det finns gränser för inom vilket område som företags anställda kan söka möjligheter för att det fortfarande skall ske i enlighet med företags strategi. Både gränsskapande styrsystem och värderingsskapande styrsystem guidar företags sökande efter nya aktiviteter, men till skillnad från värderingsskapande styrsystem som motiverar sökande så begränsar gränsskapande styrsystem sökandet.⁹⁴

Det är omöjligt för ledningen att ha kännedom om alla existerande problem, lösningar och möjligheter som de anställda i organisationen kommer i kontakt med. Därför bör inte ledningen specificera i detalj hur de anställda skall sköta sina jobb eller söka efter nya möjligheter. Samtidigt som det värderingsskapande styrsystem uppmuntrar sökande efter nya möjligheter så riskerar företaget att slösa bort resurser från företaget om det inte finns vissa gränser. Lösningen blir då att framhålla vad de anställda inte får göra men samtidigt inte hindra individers kreativitet. Genom det gränsskapande styrsystemet kan de anställda fortsätta att upptäcka tillvägagångssätt för att skapa värde för företaget men inom det gränsskapande styrsystemets gränser. Det gränsskapande styrsystemet är nödvändigt för utveckling. Det kan liknas vid bromsar på en bil; utan bromsarna kan bilen (organisationen) inte färdas i hög fart.⁹⁵

Diagnostiskt kontrollsystem

Diagnostiska kontrollsystem används för att motivera, övervaka mål samt belöna uppnådda mål⁹⁶. Målen reflekterar de avsedda strategierna ett företag har och de används för att övervaka att den tänkta strategin efterlevs⁹⁷. Exempel på diagnostiskt kontrollsystem är nyckeltal, budgetar och affärsplaner. Syftet med diagnostiskt kontrollsystem är att mäta resultat på variabler som är viktiga dimensioner av strategin, så kallade kritiska framgångsfaktorer. Kritiska framgångsfaktorer är de faktorer som måste uppnås för att lyckas implementera och nå den tänkta strategin. För att identifiera korrekt kritiska framgångsfaktorer som skall ingå i det diagnostiska kontrollsystemet måste företaget analysera den tänkta strategin samt målen associerade med strategin. Olika strategier har olika kritiska framgångsfaktorer och mål. Måtten som tas fram kan både vara finansiella och icke finansiella. Dock kan det vara svårt för ledningen att mäta oklara koncept så som framgång eller förändring av kultur, trots att dessa kan vara kritiska framgångsfaktorer. För att målen skall fungera som motivation krävs det att de är specifika samt realistiska. Vidare bör målen vara objektiva, kompletta och karakteriserade av enkelhet för att vara mottagliga i syfte att kunna uppnå

⁹² Simons, 1995

⁹³ Widener, 2007

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Simons, 1995

⁹⁷ Simons, 1995; Kaplan & Norton, 2008

önskat resultat. Det kan finnas svårigheter med målformulering och det är en kritisk faktor i arbetet med diagnostiska kontorollsystem. Vidare bidrar det diagnostiskt kontorollsystem till att medarbetare i organisationen kan fatta beslut utan ett ständigt övervakande från ledningen. Komplexiteten av en operativ verksamhet kan medverka till att anställda tvingas fatta egna beslut. I ett diagnostiskt kontorollsystem hålls individer ansvariga för resultatet och har frihet att bestämma hur de skall uppnå de uppsatta slutmålen. Ledningen kan då känna sig trygga med att de anställda jobbar mot de uppsatta målen utan att konstant behöva övervakas. Detta innebär att ledningen istället för att övervaka har möjlighet att ägna sig åt andra, mer högprioriterade aktiviteter vilket även bidrar till att avkastningen på ledningen (ROM) ökar.⁹⁸

Interaktivt kontrollsystem

Uppkommandet av strategier kan vara såväl planerade som något som växer fram underifrån⁹⁹. Mintzberg & Waters (1985) menar att många strategier bara uppkommer och inte uppsåttligt tas fram i syfte att generera företaget en ny strategi. *Interaktiva kontorollsystem* stimulerar organisationens lärande och uppkomsten av nya idéer och strategier. Det fångar upp förändringar i omvärlden som kan motivera omprövning och förändringar av den nuvarande strategin. Till skillnad från det diagnostiska kontorollsystem används det interaktiva kontorollsystem för att guida strategier som skapas i den operativa verksamheten. Dessa strategier bör sedan kommunicera vidare upp till ledningen. Styrmodellen ser dialogen mellan ledningen och medarbetarna som nödvändig för organisationens utveckling. Det handlar om att individer i organisationen agerar på eget initiativ när oväntade möjligheter dyker upp eller då det uppkommer problem. Interaktiva arbetet kan innebära att göra marknadsundersökningar och konkurrensanalyser för att upptäcka möjligheter och undvika hot.¹⁰⁰ I en osäker och dynamiska konkurrensutsatt marknad erkänner många ledare att de inte tillhandahåller all detaljerad information som behövs för att flytta företaget från den existerande positioner till en önskad position. Om företagen skall vinna på lång sikt måste de övervaka och proaktivt bemöta de hot och möjligheter som dyker upp.¹⁰¹ Ett agerande från anställda kan på så vis bidra till en förändring av dagens strategi. Dock är det inte allt agerande som genererar något taktiskt värdefullt. Visst agerande blir viktigt och annat agerande blir det inte.¹⁰² Interaktiva kontorollsystem influerar det gränsskapande- och diagnostiska styrsystemet¹⁰³.

3.2.2 Nyckelfaktorer för strategiförverkligande

Lika viktigt som det är för företag med en tydlig strategi som bygger på företagets konkurrensfördelar är det att arbeta med strategin som en pågående process. Att skapa engagemang i organisationen för strategiarbetet är något som i sin tur kan leda till strategiska framgångar.¹⁰⁴ Guttman och Hawkes (2004) identifierat fem regler som gör det möjligt för företag att arbeta med strategi och strategiförverkligande som en pågående process där hela organisationen är involverad.

Regel 1: Gör strategin till en gemensam sak

Rekommendationen från Guttman och Hawkes (2004) är göra strategiarbetet till en gemensam angelägenhet i organisationen. Trots att det är ledningen som fattar besluten blir det lättare för de anställda att förstå och ta åt sig strategin om de är delaktiga. Ledningen har också mycket att vinna

⁹⁸ Simons, 1995

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Sheehan, 2006

¹⁰² Simons, 1995

¹⁰³ Widener, 2007

¹⁰⁴ Guttman & Hawkes, 2004

på om de låter strategiska förslag testas på de personer som arbetar i den operativa verksamheten. Synpunkter som då uppkommer, från personer på den operativa nivån, kan vara viktiga för att eliminera felaktiga beslut.¹⁰⁵

Regel 2: Säkerställa att organisationen strävar åt samma håll

För lyckat förverkligande av strategier belyses vikten av att organisationen är enig. Om organisationen inte är överens om strategin kan detta generera att framtiden för organisationen är hotad. Ledningen spelar en central roll i att säkerställa att organisationen strävar åt samma håll och arbetar i enlighet med företagets strategi. Ett sätt att möjliggöra detta är att översätta företagets mission till en specifik och uppnåelig strategi. Vidare är det av stor vikt att utifrån strategin formulera centrala mål för den operativa verksamheten. Genom detta så talar hela företaget, från ledningen till övriga anställda, med en röst. Detta bidrar till att resurser kan allokeras för att främja den överenskomna strategin. Vid meningsskiljaktigheter bör detta tas upp i en öppen och ärlig diskussion.¹⁰⁶

Regel 3: Att snabbt hantera de konflikter som uppkommer

Guttman och Hawkes (2004) menar att varaktiga konkurrensfördelar är ett bra mål men dock svårt att uppnå i dagens ständiga förändliga marknad. Istället lyfter Guttman och Hawkes (2004) fram att det som kan hindra strategisk utvecklingen är att inte kunna hantera konflikter. Om ett företag inte klarar av att lösa konflikter riskerar strategiarbetet och produktutvecklingen att bli lidande. När det finns olösta konflikter inom ett företag är det stor risk att avdelningar börjar konkurrera inom företaget istället för att fokusera på konkurrenterna för hela affärsverksamheten. En situation som denna riskerar att fälla strategin. För att undvika att detta sker och för att skaffa sig strategisk framgång krävs det att företag snabbt kan lösa konflikter inom organisationen.¹⁰⁷

Regel 4: Skapa högpresterande team inom organisationen

Den mest unika konkurrensfördelen som inte kan köpas eller fullt ut imiteras är en bra ledning av människor och processer. Företagen bör skapa så kallade högpresterande team. Högpresterande team består av människor som är specialiserade på olika områden, bär med sig olika erfarenheter, besitter olika åsikter och förmågor. De olika personerna kommer ofta från olika funktioner inom företaget. Dessa team bygger mer på "vi teamet" än på "funktionen".¹⁰⁸

Regel 5: Omvärdera kraven på ledarskapet

När människor ombeds att räkna upp uppskattade egenskaper hos en ledare nämns ofta rollerna, visionär och strateg. Lika viktigt som dessa egenskaper, är också förmågan att hantera konflikter inom organisationen. Vidare skall även en ledare kunna förmedla strategin så att de anställda lätt har möjlighet att ta den till sig och gör den till sin egen. Uppnås inte detta spelar det ingen roll hur inspirerande eller hur klar ledarens vision är.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Guttman & Hawkes, 2004

¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Ibid

¹⁰⁹ Ibid

3.3 Controllerns roll

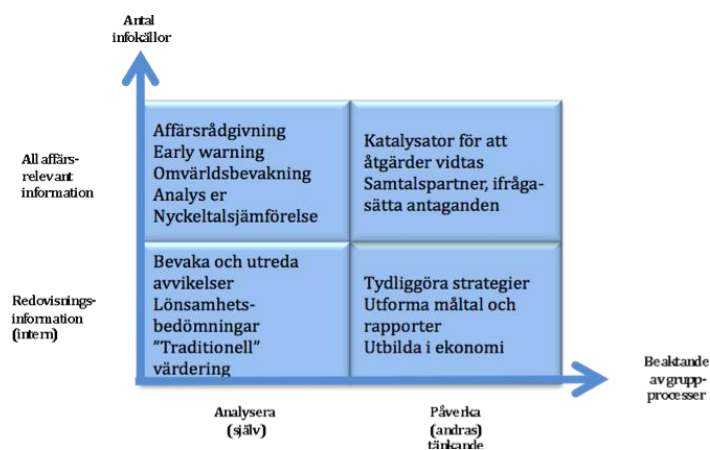
3.3.1 Historia

Redan under 1800-talet introducerades befattningen som controller i USA, då inom järnvägsindustrin. Controllern utförde från början rutinmässiga arbetsuppgifter så som redovisning och finansiell kontroll av tillgångar. Under 1900-talet breddade funktionen ut sig och befattningen kom att bli allt mer vanligt förekommande inom olika organisationer.¹¹⁰ Andra svenska benämningar på controller har varit affärs- eller verksamhetsekonom, styrekonom och ekonomistyrare¹¹¹.

1960- och 70-talet var en expansiv tid och marknader växte sig större och likaså gjorde företagen. Företagen breddade ut sig och såg sig allt mer som globala organisationer.¹¹² Marknader som växte förde med sig allt kortare produktlivscyklar och kunders behov och smak varierade snabbare¹¹³. Den snabbt förändrande marknaden innebar att konkurrensfördelarna inom företag och organisationer blev allt viktigare. Företagen blev tvungna att fokusera mer på sina konkurrensfördelar för att kunna överleva¹¹⁴. Denna decentralisering av organisationsstrukturer och marknadsmekanismers snabba utveckling krävde en mer omfattande ekonomisk analys och styrning vilket gjorde att controllerns roll växte och blev viktigare. Rollen utvecklades från att vara kontrollerande till att bli mer av en proaktiv karaktär, där controllern även skulle komma med förslag på lämpliga åtgärder.¹¹⁵

3.3.2 Controllerns fyra roller

För de flesta arbetsroller på företag finns det rutiner som på förhand är definierade, så är även fallet med rollen som controller. En del av controllerns rutiner kan ses i en global kontext dock är en stor del av controllerns roll knuten till det lokala sammanhanget och dess unika roll i specifika företag.¹¹⁶ Det är formellt ledningen som utifrån strategin och önskad ekonomistyrning fastställer förväntningarna på controllerrollen¹¹⁷. Olve (1988) föreslår en modell över controllerns olika roller i olika företag och organisationer.



Figur 5 - Controllerns roll¹¹⁸

¹¹⁰ Matsson, 1987

¹¹¹ Olve & Petri, 2010

¹¹² Nilsson et al., 2010

¹¹³ Burns & Baldvinsdottir, 2007

¹¹⁴ Burns & Scapens, 2000; Burns & Baldvinsdottir, 2007

¹¹⁵ Nilsson et al., 2010

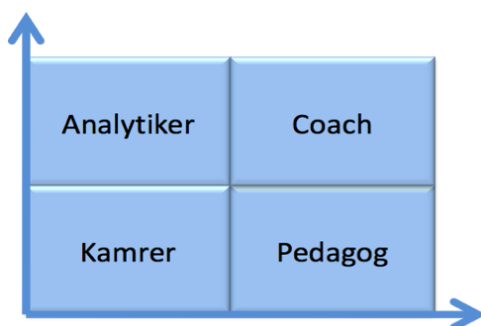
¹¹⁶ Lindvall, 2009

¹¹⁷ Nilsson et al., 2010

¹¹⁸ Olve, 1988, s. 14

Figuren visar controllerns förändriga roll och dess riktning från det "trygga vänstra hörnet" mot en bredare och initiativrik roll.¹¹⁹ Modellen är en fyrfältsbild som baseras på två variabler. X-axeln exemplifierar de kontakter och förbindelser som finns i samband med controllerns roll som verksamheten kan påverkas genom. Den vänstra delen av axeln visar en mer traditionell roll där påverkandet främst sker genom den egna chefen. Ett exempel på kan vara då ett centralt beslut skall tas och kontrollern är den som bidrar med beslutsunderlaget. Till höger på X-axeln integrerar kontrollern med alla operativt verksamma i verksamheten. Vid denna roll, då kontrollern har ett lokalt självbestämmande, har den möjlighet att påverka förutsättningarna för hur beslutsprocessen och ansvaret ska utövas. Y-axeln definieras som den information som kontrollern arbetar med. Längst ner på axeln finns en mer konservativ roll där information framförallt hämtas ur redovisningen. Längst upp på axeln finns en roll där kontrollern använder all relevant information, finansiell såväl som icke-finansiell. Modellen är en grov klassificering av controllerns roll och axlarna är kontinuerliga variabler. Ofta förekommer arbetsuppgifter som anges i matrisen parallellt i rollen som controller.¹²⁰

Modellen har använts i ett flertal undersökningar och forskningar och den har kompletterats med nya beteckningar, kamrer, analytiker, pedagog och coach¹²¹, se *Figur 6* nedan. Kompletteringen syftar till betona de olika rollerna och även om de inte finns skarpa gränser mellan rollerna finner man många arbetsuppgifter relativt tydligt inom de olika rollerna. Rollerna innebär bland annat olika profiler och kompetenskrav på personen med befattningen controller.¹²²



Figur 6 - Controllerns fyra roller¹²³

Kamreren

Denna roll som controller kännetecknas ofta av ett arbete som går ut på att i efterhand slå fast hur resultatet påverkades av de olika avvikelserna från budget. Fokus i och med denna roll ligger på att förstå redovisningens siffror för att kunna ge en sammanfattande tolkning för närmaste chef. Detta är än idag ett mycket viktigt område och kanske det mest grundläggande i rollen som controller.¹²⁴ Denna grundläggande roll och substansen i den kan ofta anses vara viktigt i hur stor tilltro som kontrollern i fråga ges.¹²⁵

¹¹⁹ Nilsson et al., 2010

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid

¹²² Olve & Petri, 2010

¹²³ Olve & Petri, 2010, s.5

¹²⁴ Olve & Petri, 2010

¹²⁵ Nilsson et al., 2010

Analytikern

Rollen kräver att mer information än enbart redovisningsinformation används i analyserna. Informationen kan bestå av icke-finansiell information samt information som inte bygger på det egna företags datasamling. Exempel på detta kan vara råvarupriser, valutor och kunders ekonomiska utveckling. Icke finansiell, externa data och den finansiella informationen ger tillsammans en förståelse för vad som skett i verksamheten och ger även en indikation på vad som kan komma att hända.¹²⁶ Till skillnad från kamreren kan analytikern inte alltid ge samma säkerhet i de slutsatserna som den presenterar. Detta beror framför allt på att den information som ingår i analytikerns analys bygger på extern data som ibland kan vara svår att styrka tillförlitligheten på.¹²⁷

Pedagogen

En viktig del inom ekonomistyrning är att kunna förmedla ekonomisk information till organisationen¹²⁸. Controllerrollen, pedagogen karaktäriseras av att kunna sprida ekonomiskt tänkande samt finansiell information. Stor fokus i rollen ligger i att utforma mått och rapporteringsrutiner för att göra informationen förståelig. En annan viktig del i arbetet är att verka för att alla i organisationen självmant skall ta till sig informationen.¹²⁹ Till skillnad från kamreren och analytikern är det i rollen som pedagog de decentraliserade besluten och ansvaret som står i fokus. Här förlitar man sig inte bara på sin egen eller sin chefs förmåga till att bedöma utveckling och åtgärder som skall vidtas.¹³⁰

Coachen

Coachens roll kan till stor del liknas vid pedagogens roll. Dock har coachen i regel ett mindre fokus på finansiella mått. Coachens fokus ligger på en helhetsnivå och dess syfte är att sätta sig in i och utveckla verksamheten. Detta sker ofta genom att kontrollern sprider kunskap inom olika delar i organisationen. Arbetet karaktäriseras också av en konsulterande och coachande roll mot chefer och medarbetare inom området som kontrollern arbetar med.¹³¹

Det är formellt ledningen som utifrån strategin och önskad styrfilosofi fastställer förväntningarna på kontrollern. De fyra rollernas styrka i en organisation bör spegla strategin som ledningen fastställt. Innebär strategin att ekonomistyrningen behöver vara av en mer anonym karaktär där fokus framför allt ligger på begränsad, traditionell redovisningsinformation kan kamreren anses vara bäst lämpad. Innebär strategin däremot att anställda skall ha stor delaktighet och kunskap om den ekonomiska informationen samt att eget lärande och initiativ skall ligga i centrum bör rollen som pedagog och coach vara större.¹³²

Skillnader i ett företags strategi och dess fokus på antingen kostnadsledarskap eller differentiering har även betydelse för controllerrollen. För en strategi som utmärks av kostnadsledarskap ses det naturligt att fokusera på finansiella mått, vilket rollen som kamrer närmast berörs av. Dock har ledningen ett val att även låta kontrollerns arbete innehålla uppgifter som innebär att de har möjlighet att påverka. Vid en sådan situation i en strategi blir controllerrollen som analytiker och

¹²⁶ Olve & Petri, 2010

¹²⁷ Nilsson et al., 2010

¹²⁸ Olve & Petri, 2010

¹²⁹ Nilsson et al., 2010

¹³⁰ Ibid

¹³¹ Ibid

¹³² Ibid

coach aktuella. Om en strategi är differentierad är det mindre sannolikt att kontrollern nöjer sig med enbart finansiella mått utan även ger de icke-finansiella måtten ett större utrymme.¹³³

3.3.3 Controllerrollen i strategiförverkligandet

Då controllerns roll i många verksamheter inte är klart definierad är det av stor vikt att kontrollern bidrar med sin kunskap och erfarenhet i hur styrningen borde utformas, tills dess att ledningen har fastställt hur rollern som kontrollern skall vara. När rollen har definierats av ledningen är det nödvändigt att kontrollern anpassar sig till detta för att kunna utöva jobbet i linje med styrningsfilosofin.¹³⁴ Om ledningen fastställer en önskad styrningsfilosofi där kontrollern har en proaktiv roll och där kontrollern i hög grad skall vara involverad i ett strategiskt arbete är det av stor vikt att det också finns ett nära samarbete med övriga funktioner. I det strategiska arbetet är det väsentligt att kontrollern får del av olika data från olika funktioner för att skapa en så bred och djup analys som möjligt.¹³⁵

I regel utformas strategin på högre nivå medans den utövas och förvaltas på lägre organisatorisk nivå. Det är på denna, lägre nivå, som kontrollern har fått en allt en viktigare roll.¹³⁶ Controllers i många företag har under de senaste decennierna blivit en del av de centrala strategiska arbetet¹³⁷. Detta beror bland annat på controllerns expertis av ekonomistyrning. Det finns även en styrka kopplat till förmågan att jobba i team för att kunna sprida ekonomistyrningens roll och i och med det implementeringen av strategin.¹³⁸ Controllerns roll och plats i organisationen bidrar till de relationer som den har med övriga i organisationen. Det sätt som controllerrollen preciseras och organiseras leder på så sätt fram till vissa kontaktytor.¹³⁹ Den centrala roll och den position som kontrollern många gånger har i organisationer får ofta en betydande roll i strävan mot ett förverkligande av strategin och för att strategin skall genomsyra hela organisationen¹⁴⁰.

¹³³ Nilsson et al., 2010

¹³⁴ Olve & Petri, 2010

¹³⁵ Lord, 2007

¹³⁶ Nilsson et al., 2010

¹³⁷ Russel et al., 1999

¹³⁸ Lord, 2007

¹³⁹ Lindvall, 2009

¹⁴⁰ Nilsson et al., 2010

Kapitel 4 - Empiri

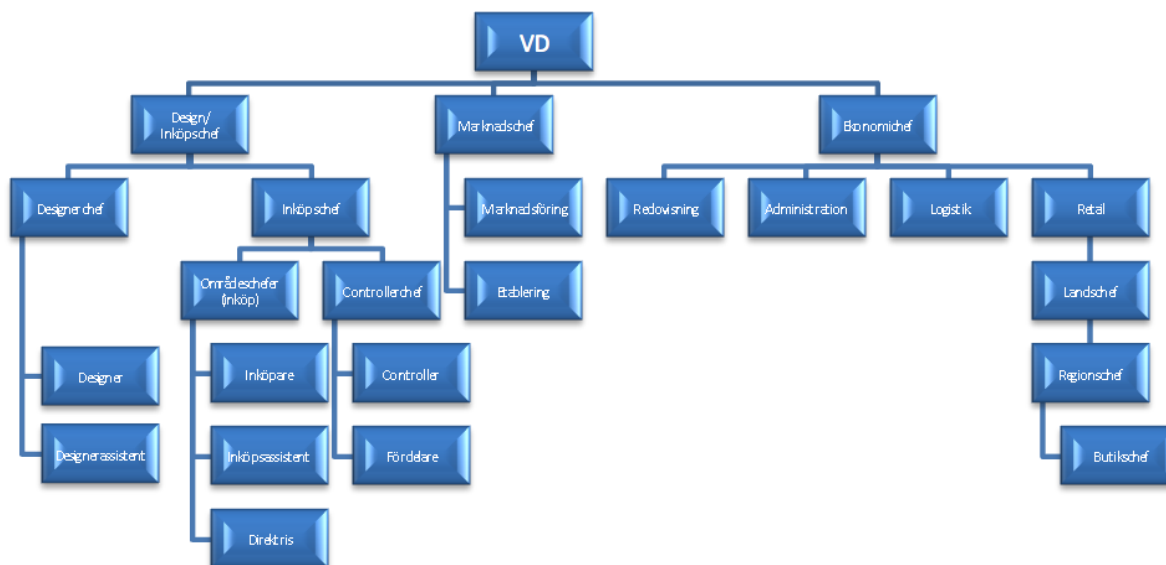
I detta kapitel görs en sammanställning av studiens empiriska material. Kapitlet är indelat i fyra delar. Den första delen beskriver Gina Tricots verksamhet, organisation och strategi. Den andra och tredje delen är sammanställningar av intervjuer med inköpschefen och controllerchefen. Sist i detta kapitel ges en sammanställning av enkätundersökningen samt gruppintervjun med controllerna.

4.1 Gina Tricot

4.1.1 Organisationen

Gina Tricot är nordens snabbaste växande modekedja. Gina Tricots omsättning år 2009 uppgick till dryga 2,3 miljarder¹⁴¹. De har över 135 butiker i Sverige, Norge, Finland och Danmark¹⁴². Under hösten 2010 expanderade de vidare ut i Europa och öppnade två butiker i Tyskland¹⁴³. Försäljningen sker främst genom egna butiker men företaget har också ett fåtal franchisebutiker¹⁴⁴. Gina Tricot säljer även sina produkter via E-handel.

Organisationen är strukturerad enligt *Figur 7* nedan. Gina Tricot är ett familjeägt företag och flera positioner inom företaget erhålls av familjemedlemmar till exempel VD-posten, marknadschef, design/inköp och inköpschef. Controllerledet som ämnas undersökas i denna studie består av, ledningsnivå (inköpschef) vidare till controllerchef och slutligen till controller.



Figur 7 - Organisationsschema

¹⁴¹ Gina Tricots årsredovisning, 2009

¹⁴² www.ginatricot.com (c)

¹⁴³ www.di.se (b)

¹⁴⁴ Gina Tricots årsredovisningen, 2009

4.1.2 Strategin

Gina Tricots strategi som presenteras nedan är sammanställd utifrån intervjuer med inköpschefen och controllerchefen på Gina Tricot samt utifrån Gina Tricots styrdokument, kultur och värderingar, befattningsbeskrivningen, säsongsprocessen samt Gina Tricots hemsida.

Inköpschefen förklarade att det inom verksamheten finns många strategier och att det därför är svårt att definiera en konkret strategi. Det kan ses som att det finns en övergripande strategi och ett antal delstrategier inom Gina Tricot. Den övergripande strategin är missionen; *"mycket mode för lite pengar"*¹⁴⁵ och affärsidén: *"med ett leende erbjuder vi modeintresserade kvinnor nyheter varje vecka, till attraktiva priser"*¹⁴⁶ samt företagets kultur och värderingar. Inköpschefen belyste vikten av hur man inom organisationen jobbar och att Gina Tricots kultur står i centrum för verksamheten och strategiarbetet. Ovan nämnda strategier är långsiktiga och revideras inte vanligtvis. Gina Tricot arbetar även med delstrategier. Dessa kan variera i tidsaspekt då vissa är mer i projektform och vissa delstrategier inte har en bestämt slutpunkt. En delstrategi kan till exempel vara etableringen utomlands, addering och utveckling av produktgrupper samt utveckling av butikskategorier i olika omsättningsstorlekar. Delstrategierna revideras oftare än Gina Tricots övergripande strategi. Exempel på delstrategiska mål som Gina Tricot uppnått är målet om att bli rikstäckande i Sverige, lanseras på nätet och Gina Tricots mål om att etablera sig utomlands. Nuvarande strategi berör hur Gina Tricot ska fortsätta växa i Tyskland. Expandingen innebär att större butiker med högre omsättning blir nödvändiga. Gina Tricots visionen är; *"Gina Tricot skall upplevas som en av de stora modekedjorna där vi finns"*¹⁴⁷.

Enligt Gina Tricots hemsida har de en av branschens högsta omsättningshastighet och det anses vara en av de största orsakerna till Gina Tricots framgång. Inköpschefen poängterar att det är av stor vikt att Gina Tricots organisation fortsätter att jobba i enlighet med strategin där viktiga egenskaper som "spring i benen", flexibilitet och vara lite bättre än alla andra nämns. Inför varje säsong sker ett arbete med strategin som leder fram till den produktmix som skall genomsyra Gina Tricots sortiment. Denna process benämns som säsongsstrategin. Analyser görs om vad som kommer att säljas och vilka produktgrupper och produkter som verksamheten skall satsas på. Vidare analyseras förhållandet mellan produkter som skall satsas på i volym och andra produkter som benämns "fashion". Fashionprodukter är de produkter som är mer trendinriktade och vanligtvis säljer i mindre volym. Gina Tricots del av affärsidén; nyheter varje vecka, innebär flexibilitet och strategierna per säsong revideras kontinuerligt efter modeförändringar och försäljningsstatistik.

"Att vara lite bättre än alla andra och göra det på ett effektivt sätt är ju faktiskt att vet vad det är vi skall göra, hur vi skall göra det och när vi skall göra det." (Controllerchefen)

Gina Tricots konkurrensfördelar och det som gör företaget unikt är enligt inköpschefen och controllerchefen att de har förmågan att våga satsa på stora volymer, våga tro, ligga steget före, vara nyfikna och ha "spring i benen". Något som de benämner som *"the Gina way"*. Gina Tricots hemsida uttrycker konkurrensfördelar som korta ledtider och hög omsättningshastighet, i relation till övriga branschen. De korta ledtiderna genererar också att beslut om produkter kan fattas i närmare

¹⁴⁵ Gina Tricot, kultur och värderingar, 2009

¹⁴⁶ Ibid

¹⁴⁷ Ibid

anslutning till tidpunkten då försäljning ska ske och beslutet blir därmed av större aktualitet. Gina Tricots idé vid start som stack ut från andra aktörer på modemarknaden var att satsa på basmodeplagg i många färger, till ett attraktivt pris. Under Gina Tricots verksamma år har utbudet ökat och idag erbjuder de inte bara basplagg. Sortimentet består av ett flertal produkter allt från tunikor, stickade tröjor, festklänningar, jeans, underkläder och accessoarer. Gina Tricot erbjuder "mode för alla kvinnor" och Gina Tricot strävar för att sortimentet ska innehålla produkter som efterfrågas och passar "alla" modeintresserade kvinnor.

Controllerchefen berättar vidare att Gina Tricot påbörjat att arbeta fram en processkartläggning för ett effektivare flöde inom hela företaget. Processen ska kartläggas och utformas i linje med strategin för att tydliggöra vem som ansvarar för vad samt vad som förväntas överlämnas till kollegor. Controllerchefen tror att ett sådant arbete är väsentligt för att Gina Tricot skall fortsätta lyckas. Att kunna samarbeta i grupp är väsentligt i verksamheten. Gina Tricot har inte något uttalat eller nedskrivet sätt att hantera konflikter på. Både Inköpschefen och controllerchefen menar att det handlar mycket om sunt förnuft och bra ledarskap. Inköpschefen anser att det är viktigt att försöka ta tag i problem och konflikter så fort de uppkommit och tror att mesta går att lösa om man aktivt går in för det. Dock medger hon att vissa konflikter har de löst bra, andra konflikter har de löst mindre bra och vissa konflikter har de inte löst alls.

Gina Tricot jobbar med ett introduktionspaket för nyanställda i syfte att ge kunskap om företaget samt för att skapa en förståelse för individer om hur man arbetar på Gina Tricot. Introduktionspaketet är individanpassat för att den nyanställda skall få ut så mycket som möjligt. Paketet är heltäckande och ger en bild av Gina Tricots historia, hur Gina Tricot arbetar – "the Gina way", en inblick i andra funktioner på företaget, det ger en chans att träffa avdelningschefer samt ger det en inblick i säsongprocesserna. Vidare får de nyanställda en mentor som under anställningen skall fortsätta finnas till hands för frågor.

4.1.3 Styrdokument

4.1.3.1 Kultur och värderingar

För att Gina Tricot skall vara säkra på att de är kända för rätt saker även i morgon så har de skapat åtta stycken punkter som de benämner som företagens kultur och värderingar. Nedan presenteras en sammanfattning av dem.

- Levererar nyheter varje vecka
- Erbjuder mode för alla kvinnor
- Ligga steget före
- Vara kostnadsmedvetna
- Arbeta med enkelhet
- Värderar rättvisa, etik och moral
- Gina Tricots kultur ska genomsyrar företaget

De åtta punkterna finns samlade i ett formellt dokument, Gina Tricots kultur och värderingsdokument, där finns även Gina Tricots affärsidé, mission och vision nedskrivna. I kultur och värderingsdokument beskrivs och förklaras punkterna mer ingående. Enligt Gina Tricots befattningsbeskrivning så skall controllern vara en förebild och leva efter företagens kultur och värderingar. Dock framhäver controllerchefen vikten av att Gina Tricots mission, kultur och

värderingar måste konkretisera för kontrollern. Vad de innebär i vardagen har man försökt beskriva i befattningsbeskrivningen.

4.1.3.2 Befattningsbeskrivning

Befattningsbeskrivningen redogör i detalj de krav, förväntningar och ansvarsområden som finns på kontrollern. Vidare beskriver befattningsbeskrivningen hur kontrollern skall utföra de olika uppgifterna, vilka systemstöd som finns och om någon annan funktion är inblandad i arbetet.

I befattningsbeskrivningen finns även ett antal egenskaper skrivna som kontrollern förväntas ha för att kunna genomföra arbetet på bästa sätt. Kontrollern skall vara flexibel och förändringsbenägen för att agera "gas och broms". Det är viktigt att kontrollern är resultatnriktad och är fokuserad på resultat och försäljningspotential. Vidare skall kontrollern vara drivkraftig, ha spring i benen och våga driva beslut. Den sista egenskapen som nämns är nyfikenhet och den är nyttig då kontrollern skall ligga steget före och "kunna se runt hörnet".

Mål som kontrollern har rapportering och analysansvar för finns också specificerade i befattningsbeskrivningen och det är följande:

- Försäljningsbudget
- Omsättningshastighet
- Utförsäljningsgrad
- Bruttovinst
- Inköpsbudget
- Inleveransplanering

4.1.3.3 Säsongprocessen

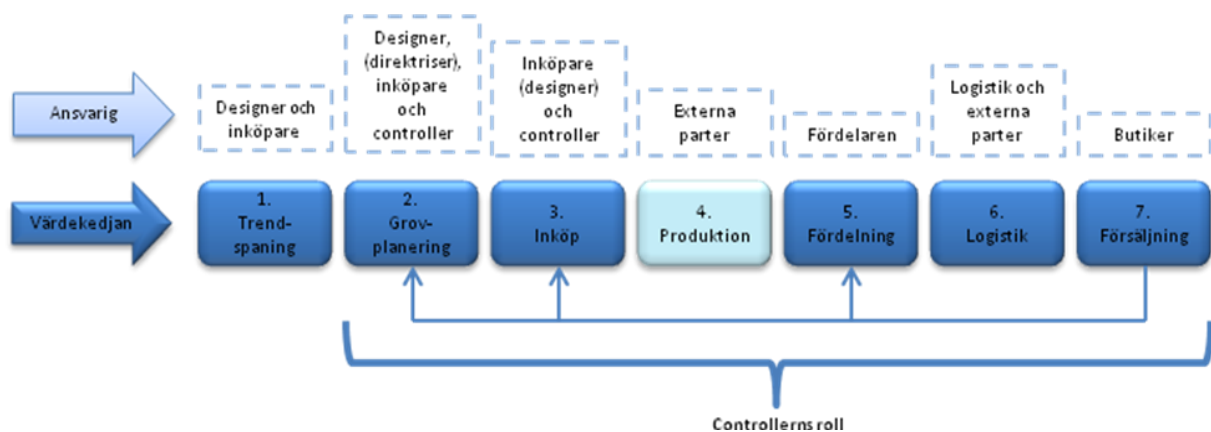
Gina Tricot använder sig av ett dokument som benämns säsongprocessen i sin verksamhet. Syftet med att beskriva säsongprocessen i detta dokument är att skapa förståelse för inköpscykeln, beskriva vilka aktiviteter inköpsledningen och inköpsgrupperna ägnar sig åt samt beskriva det förväntningar som finns inför de olika mötena som äger rum under säsongprocessen. Säsongprocessen syftar även till att visa att det vid vissa tidpunkter krävs att alla avdelningar på inköp samarbetar för att kunna sätta gemensamma avstamp inför till exempel en försäljningsperiod eller säsong.

Säsongprocessen består främst av ett flertal mötesbeskrivningar som nämnt ovan. Vem som är ansvarig för mötet, vilka personer som skall delta, tid för mötet, syfte med sammankomsten, input som ska diskuteras samt output av mötet är tydligt beskrivet i säsongprocessen. Exempel på de mötena som finns beskrivet i dokumentet om Gina Tricots säsongprocess är satsningsmöte och säsongstrategin.

4.1.4 Värdekedjan

”Förmågan att harmonisera produktion och försäljning gör att vi snabbt kan förändra vårt utbud och alltid erbjuda nydesignade plagg till ett lågt pris”¹⁴⁸

Nedan presenteras Gina Tricots värdekedja och controllerns delaktighet belyses i de olika aktiviteterna. Modellen är sammanställd utifrån intervjuerna med inköpschefen, controllerchefen, efter gruppintervjun med controllerna, hemsidan samt efter studerande av styrdokument inom Gina Tricot.



Figur 8 - Gina Tricots värdekedja

1. Trendspaning

Förmågan att identifiera kommande trender är grunden till allt mode. För att vara med där nya trender skapas åker Gina Tricots designer och inköpare på trendresor. Under resorna möter de människor och kulturer som inspirerar dem i sitt arbete. Filmer, bloggar och gatumode skapar även inspiration för nya produkter. Designernas och inköparnas intryck samlas i ett antal riktlinjer som styr kommande kollektioner.

2. Grovplanering

Designerna använder de intryck som de samlat på sig under trendspaningen för att skapa nya produkter. Utmaningen är att få trenderna att bli kommersiella och passa just Gina Tricots kunder, "modeintresserade kvinnor". Vilka trender och produkter Gina Tricot väljer att satsa på påverkas inte bara av trendspaningen utan också av tidigare försäljningsutfall. Analysen av tidigare försäljningsutfall är ett av controllernas ansvarsområde. Att dagligen analysera och informera övriga inköpsteamet om försäljningstakt på varugruppen, jämfört med uppsatta mål, är en av controllernas uppgifter. Det är viktigt att samtliga i inköpsteamet är medvetna om vilka produkter som genererar bra försäljning. Detta för att Gina Tricot skall lyckas framställa nya kommersiella produkter som kan säljas i stora volymer under säsongerna. Inför en ny säsong tar controllern tillsammans med områdeschefen och inköpare fram varugruppens säsongsstrategi som även inkluderar säsongsbudgeten. Säsongsstrategin innehåller riktlinjer för varugrupsatsningar, antal artiklar och

¹⁴⁸ www.ginatricot.com (d)

prislägen. Säsongsbudgeten är ett verktyg för inköpsteamet som ligger till grund för kommande inköp och försäljningsmål. I första skedet av budgeteringsarbetet lägger inköparen en första plan av total kvantitet för den kommande säsongen. Tillsammans med kontrollern görs sedan detaljplanering på färg och storleksnivå av produkten. Vidare utför kontrollern en rimlighetsbedömning av total inköpsplanering per månad. Vid inköpsplaneringen tas även hänsyn till uppsatta försäljningsmål, bruttovinstmål och lageromsättningshastighet.

3. Inköp

Inköparen, med hjälp från inköpsassistenten, skickar förfrågningar till leverantör om produkter som designen och inköparen har valt ut av de framtagna produkterna. När de har erhållit information om bland annat kvalitet, pris och leveranstid väljer inköparen vilka produkter att satsa på samt leverantör. Parallellt sker ett planerings- och kvantifieringsarbetet på en mer detaljerad nivå. De planerings-, och kvantifieringsarbetet som sker och förhandlingarna med olika leverantörer är ömsesidigt beroende av varandra. Planeringsarbetet kan bestå av att fastställa färger på plagg och tidpunkt varan skall anlända till butik. Kvantifiering innebär att inköparen med hjälp av kontrollern beslutar hur stor kvantitet som skall orderläggas totalt per produkt. Totalkvantifieringen bryts ner ytterligare till antal per färg och storlek för produkten. Kvantifieringen baseras på tidigare försäljning. Inköpsteamet presenterar planeringen i ett satsningsmöte där inköpschef, affärsområdeschef, inköpare, designer, controllerchef och controller deltar. Under mötet går de igenom varugruppens satsningar för säsongen och de ges ett tillfälle för alla parter att uttrycka sina åsikter. När satsningsmöte har ägt rum och revideringar från mötet har utförts placerar inköparen ordern hos den valda leverantören. Under pågående säsong är besluten från satsningsmötena en bas för de kontinuerliga inköpsprocesserna. Planering, kvantifiering samt orderläggning sker även löpande under säsong utan stora planeringsmöten.

4. Produktion

Produkten produceras hos någon av de fristående leverantörerna i Asien eller Europa.

5. Fördelning

Innan produkten anländer från fabriken skall de fördelas. Det innebär att beslut fattas kring vilka butiker som produkten skall distribueras till och hur stor kvantitet av plagget varje butik skall erhålla. Kontrollern ger ansvarig fördelare information alternativt direktiv om hur stor procentandel varje land skall få för att säkra en optimerad försäljningspotential och lönsamhet. Denna analys bygger på tidigare kunskap om marknaden och aktuella försäljningssiffror. Controller skall även utföra avvikelseanalys mellan länderna. Skall avvikande landsspecifika åtgärden tas beslutas detta tillsammans med områdeschef eller inköpare. För att optimera försäljningen är det av stor vikt för Gina Tricot att fördela rätt produkt, till rätt butik, i rätt mängd och i rätt tid.

6. Logistik

Logistiken är väsentlig i Gina Tricots framgång. Logistiken sköts utan traditionellt centrallager och varan skickas från fabrik till Gina Tricots butiker, i princip utan mellanhand. Det är endast i undantagsfall som varor passerar genom ett lager som är lokaliserat utanför Borås.

7. Försäljning

När plagget har anlänt till butiken packas den upp och hängs ut i butik av butikspersonalen och försäljningen kan påbörjas. Nya produkter anländer till Gina Tricots butiker dagligen. Det är olika hur länge produkterna finns kvar i butik. Vissa basplagg finns ofta i butik under hela säsongen till skillnad från modeplagg som kan sälja slut efter några dagar.

Det kan variera hur lång tid värdekedjans aktiviteter tar att utföra. Olika produkter har olika ledtid från design till butik. Det är bland annat beroende av produktens kvalitet, kvantitet och produktionsland. Till exempel kan vissa mindre order vara i butik två veckor efter att de designats. Gina Tricots budgetar är inte statiska och under pågående säsong är det viktigt att controllern driver gas- och bromsåtgärder med hänsyn till både kortsiktiga och långsiktiga mål. Vid hög försäljning av vissa produkter kan inköpen behöva ökas för att maximera försäljningspotentialen och vid sämre försäljning kan vissa produkter komma att behöva minskas mot prognostiserad inköpskvantitet. Controller skall även utföra en grundläggande analys på varugruppen den ansvarar för, för att bedöma framtida försäljningspotential och risker. Denna analys är också en väsentlig del i framtida planeringsarbete.

4.2 Personlig intervju med inköpschefen

Inköpschefen har varit delaktig i Gina Tricots verksamheten sedan starten 1997. Under de första åren var arbetsuppgifterna annorlunda än idag. 1997 var det endast tre anställda och det dagliga arbetet karaktäriserades av flexibilitet och att kunna "hugga i" det som behövdes. Innan inköpschefen fick sin nuvarande befattning var hon inköpare. Ansvar som chef idag ligger framförallt inom området inköp, såväl det samlade ansvaret för den dagliga verksamheten som personalansvar. Under inköpschefens organisatoriskt finns det tre gruppchefer som har det närmaste ansvaret för inköparna i inköpsteamet.

4.2.1 Förverkligande av strategin

För att lyckas få alla på företaget att sträva mot samma mål jobbar Gina Tricot med åtta punkter som de benämner *kultur och värderingar*. Dokumentet utformades efter noga arbete under cirka två och ett halvt år. De åtta punkterna är "mjuka värden" och i grunden karaktäriseras de av sunt förnuft som har spetsats till på ett sätt som skall karaktärisera Gina Tricots verksamhet. Punkterna finns dokumenterade och när nyanställning sker introduceras personalen i dessa kultur- och värderingsgrunder. Introduktionen sker framför allt under introduktionsveckan som alla nyanställda genomgår i början av sin anställning. För varje funktion finns det också befattningsbeskrivning för de anställda. Befattningsbeskrivningarna är utformade i enlighet med strategin och syftar till att ge en heltäckande beskrivning av vad arbetet består av och vad som krävs av de anställda. Inköpschefen menar att beskrivningen är ett led i det arbete Gina Tricot påbörjat med att dokumentera och bryta ner strategier för att säkerställa att de når alla.

"Det finns situationer då jag tydligt märkt att alla inte tagit till sig väsentlig information om Gina Tricots kultur och värderingar" (Inköpschefen)

Inköpschefen medger att det finns risk att de anställda bara sätter in kultur och värderingsdokumentet i en pärm. Det krävs arbete för att få det att bli levande i verksamheten. Det är av stor vikt för Gina Tricot att jobba med de anställda för att få de väl medvetna och bli

"Ginaliserade". Inköpschefen inser dock att de har en bra bit att gå och att arbetet med att informera kontinuerligt ständigt måste pågå. Hon har stött på situationer där det klart och tydligt framgått att alla inte nåtts eller tagit till sig informationen om väsentliga delar av Gina Tricots strategi och sätt att arbeta. Att jobba i team likt inköpsteamerna är dock något som inköpschefen märkt kan underlätta då man kan påverkas och inspireras av varandra om arbetssättet på Gina Tricot.

Gina Tricot växer som företag vilket även innebär nyanställningar. För att anställa "rätt person" som passar in på Gina Tricot går inköpschefen förutom på relevant utbildning på att få rätt magkänsla för personen i fråga. Alla passar inte på Gina Tricot och det är något som inköpschefen är medveten om. Inom Gina Tricot poängterar inköpschefen att det krävs att man som anställd har spring i benen och en nyfikenhet. Man måste även vara prestigelös och öppen för nya idéer. Fokus är att bästa förslag eller idé för Gina Tricot skall vinna, det spelar ingen roll om det kommer från ledningen eller en controller. Inköpschefen menar ändå att det finns utmaningar med nyanställningar då de inte har strategin "i ryggraden" som en person har som varit anställda under en längre tid. Det sker ett arbete kontinuerligt med att öppna sinnen hos de nyanställda för att öka förståelsen för Gina Tricots kultur och värderingar. Inköpschefen tror att införandet av ambassadörer för kultur och värderingarna kan vara ett led i att jobba med en kontinuerlighet av informationsspridning.

"Det handlar om ta på sig den kostymen som passar Gina Tricot och inte bara den som är bekväm" (Inköpschefen)

Trots att inköpschefen är medveten om att de i ledningen strategiskt och kontinuerligt måste jobba med informationsspridning påpekar hon att det även finns ett eget ansvar hos den enskilda individen att ta till sig Gina Tricots strategi. Inköpschefen tänker inte dagligen på att hon är ett led i att informellt sprida Gina Tricots kultur och värderingar. Dock menar hon att Gina Tricots kultur och värderingar sitter så väl förankrat i henne att hon ändå tror att många ser henne som en god ambassadör för Ginas Tricots sätt att arbeta och agera. Den snabba tillväxten av Gina Tricots verksamhet har medfört att personer har blivit befordrade till poster som de inte alltid helt varit mogna för. Detta kan innebära att verksamheten blir lidande men det är ett pris som inköpschefen är medveten om att företaget får betala. När Inköpschefen tittar i backspegeln kan hon ibland tycka att verksamheten har växt för fort för att det skall vara hälsosamt för organisationen och verksamheten. Gina Tricots konkurrensfördel är bland annat att vara flexibel och kunna anpassa sig till nya situationer och händelser. Flexibiliteten bli även det en utmaning när organisationen växer.

"Ringarna på vattnet når inte ut till alla" (Inköpschefen)

Personerna som sitter i ledningen är en viktig del för att sprida kulturen och värderingarna till anställda i organisationen. Inköpschefen menar att när företaget växer, hierarkin i organisationen ökar och personerna i ledningen kommer längre ifrån det operativa arbetet krävs det mer kraft för att sprida kulturen och värderingarna. Ytterligare menar inköpschefen att växa innebär fler personer med olika bakgrunder, åsikter och tankebanor, vilket kan komplicera strategiförverkligandet. Strategiarbetet har förändrats under åren som Gina Tricot varit verksam. Idag när verksamheten är större än den någonsin varit inser inköpschefen att de i ledningen måste vara mycket tydligare i sin

kommunikation. När företaget var litet levde man som man lärde och mycket av Gina Tricots kultur fanns i de personer som var involverade i verksamheten. Nu när verksamheten växt finns det en risk att information och Gina Tricots kultur och värderingar inte når ut och igenom hierarkin till alla som berörs. Hon har också märkt att under Gina Tricots tillväxt har hon och de andra i ledningen blivit mer av gurus för de anställda på lägre nivå. Detta kan leda till att de har svårt att nå de anställda i och med den auktoritet som hon besitter. Dock använder hon sig mycket av mellanchefer för att förmedla information till personal på lägre nivåer.

Controllerchefen är en länk mellan ledningen och controllerna i inköpsteamet. En av de uppgifterna som controllerchefen har är att förmedla strategin från ledningen till controllerna. Strategi utformas av ledningen men controllerchefen har enligt inköpschefen ett stort förtroende i att förmedla den vidare på ett sätt som gynnar Gina Tricot. Det finns en formell mötesstruktur mellan ledning och controllerchef, där även mellanchefer från andra funktioner deltar. Mötena sker veckovis och agendan är ofta behovsstyrd. Dessa möten är forum för diskussioner om strategier och delstrategier. Inköpschefen ämnar inte vara en allt för styrande ledare utan betonar ännu en gång vikten av individuellt ansvar och initiativ, även hos mellancheferna. Personalen skall fatta egna initiativ och ledningen skall styra i små portioner.

4.2.2 Controllerns roll i strategiförverkligandet

I sitt dagliga arbete arbetar controllern med nyckeltal för att analysera till exempel inköp, försäljning och lager. En del av Gina Tricots affärsidé om att nyheter ska levereras varje vecka genererar att omsättningshastigheten blir en viktig del i controllerns arbete. Inköpschefen poängterar att om inte omsättningshastigheten hålls på en hög nivå kan inte Gina Tricot vara bäst på det de ämnar vara bäst på. Samtidigt som fokus läggs på omsättningshastigheten måste en balans finnas av att också våga satsa stort som är en del av Gina Tricots konkurrensfördelar.

Inköpschefen tycker att controllerns roll i att sprida strategin, är otroligt viktig och kommer att bli allt viktigare ju mer företaget växer. Rollen som controller på Gina Tricot är också en del av en grupp av inköpare, designers och direktörer. Inköpschefen poängterar att det är kombinationen av professioner och samarbetet dem emellan som gör att strategin förverkligas. I och med att företaget växer behöver arbetsfördelningen bli tydligare och ansvaret för samtliga funktioner kommer att utvecklas, här kan även controllerns roll komma att förändras. När kraven ökar ges också möjligheten att kunna påverka. Då verksamheten karaktäriseras av snabba beslut kommer snabbhet också att krävas av controllern för att kunna påverka strategiska beslut. Reaktionen på avvikande trender och kommunikationen om detta måste ske i ett tidigt stadium från controllerns del. Inköpschefen berättar om att snabbhet i beslut också kräver rakhet i kommunikationen.

4.3 Personlig intervju med controllerchefen

Controllerchefen har varit anställd på Gina Tricot i drygt två år och har tidigare lång erfarenhet som controllerchef inom detaljhandeln. Innan nuvarande controllerchef blev anställd på Gina Tricot fanns inte tjänsten. I rollen som controllerchef ingår ett totalt ansvar för analyshandlingen. Vidare ingår det personalansvar för sju controllerns.

4.3.1 Förverkligande av strategin

Controllerchefen är ett led i ledningens arbete mot att arbeta strategiskt mot Gina Tricots mål. Det är framför allt inköpschefen, från ledningen, som är den kanal som controllerchefen har närmast kontakt med när det gäller strategiska frågor. Vid strategiska beslut som ledningen tar är det

controllerchefen som har ansvaret för de "sifferrelaterade" delarna. Likt inköpschefen berättar controllerchefen att det finns en formell mötesstruktur där verksamheten diskuteras och där det finns forum för att diskutera strategier.

Controllerchefen beskriver att alla controllers har fått en genomgång av kulturen och värderingarna i syfte att de skall genomsyra controllernas arbete. Om alla har tagit ett individuellt ansvar i att ta till sig informationen, som controllerchefen anser att man skall ta, så tror hon att controllerna är väl medvetna om vad Gina Tricot står för och hur man arbetar på företaget. I och med att företaget växer och att kommunikation är ett kontinuerligt arbete inser hon att det alltid finns behov av att löpande återkoppla till strategiska dokument och att det finns saker att förbättra. Controllerchefen själv minns att hon hade lätt att ta till sig Gina Tricots strategi och sättet att arbeta på Gina Tricot, då hon redan från början kunde identifiera sig med företaget. Det berodde bland annat på att hon i tidigare arbete hade jobbat i liknande kultur och med liknande frågor. De dokumenterade kultur och värderingarna fanns inte då controllerchefen påbörjade sin tjänst på Gina Tricot. Det var framför allt samtal med ledningen som fick henne att lära och ta till sig Gina Tricots sätt att arbeta. Controllerchefen ser sig som en budbärare av Gina Tricots kultur och värderingar. Att hon själv känner sig som en budbärare beror på att hon tror på strategin och känner att den finns hos henne naturligt.

"Det är viktigt att klä siffrorna i ord" (Controllerchefen)

Controllerchefen inser sitt ansvar i att vidareförmedla strategin till controllerna. Informationen kommuniceras framför allt genom möten varje vecka som controllerchefen har med controllerna i grupp. Det som controllerchefen fokuserar på i sin kommunikation med controllerna är de mål som är nedbrutna från strategin och som är "pengarelaterade". Affärsrelaterade frågor angående sortiment är inte något som controllerchefen avser att informera controllerna om i första hand om det inte är företagsövergripande. Detta görs vanligtvis av affärsområdescheferna för inköp. Controllerchefen pekar på ytterligare formella kanaler som Gina Tricots strategi kommuniceras av som all dokumentation. Trots att Gina Tricot har viss dokumentation är hon väl medveten om att det är ett område som Gina Tricot måste bli bättre på. Ju mer Gina Tricot växer desto större blir behovet av att dokumentera grundtankar av strategier och hur processerna är tänka se ut.

Det finns en utmaning i att kommunicera strategier. Controllerchefen menar att det ofta finns en öppenhet från personalen att ta till sig information som kommuniceras till dem. Vidare berättar controllerchefen att dokumentation ibland är bristfällig. Controllerchefen menar att det finns fördelar med det muntliga ordet då man lättare kan konkretisera, förklara och diskutera. Men att bara diskutera, besluta och beskriva muntligt är riskfyllt med tanke på att nyckelpersoner kan få nya ansvarsområden, kan bli sjuka eller sluta på företaget. Vid ett sådant tillfälle kan viktig information och kunskap försvinna från företaget. Det kanske viktigaste för controllerchefen i strategiförverkligandet mot controllerna är de nyckeltal som förmedlas som ett led i nedbrytandet av strategin. Controllerchefen inser vikten av detta verktyg och menar att "det är viktigt att klä siffrorna i ord" för att skapa förståelse och skapa en mer tydlig bild av målet som verksamheten skall jobba mot. Controllerchefen poängterar igen vikten av kommunikation och att det bör finnas dokument att kunna vända tillbaka till för att komplettera och säkerställa det som sagts muntligt. Gina Tricots verksamhet karaktäriseras av snabba beslut med korta beslutsvägar vilket bidrar till att

dokumentationen bör vara enkel och effektiv. Vidare bör det finnas en balans att dokumentation är "good enough", så att inte onödig tid läggs ner på det.

Hinder och fallgropar i strategiförverkligandet kan controllerchefen se i att Gina Tricot tenderar att springa *för* fort och i och med det inte identifierar tillräckligt tydligt vad som sker. Controllerchefen belyser vidare att tempo och effektivitet är mycket viktigt för verksamheten och det kan försämrats om inte processen är tydlig för alla på företaget. Informationen om pågående projekt kan också bli lidande då kommunikationen inte når ut till alla. Controllerchefen menar dock att det bör finnas en balans i informationsspridningen, av vilka som skall få informationen i relation till när man behöver informeras. Hon ställer sig frågan om vad alla behöver veta för att klara av sitt jobb eller om vissa bara vill veta för vetandets skull. Tidsaspekten är också en väsentlig del frågan om informationsspridning. Hon tror att det är lätt att bli ivrig för att få all information med en gång. Det finns en avvägning som måste göras om det kan vara mer effektivt att informationen kommer senare, då personen ifråga verkligen behöver ha den.

4.3.2 Rollen som controller på Gina Tricot

Befattningen som controller i Gina Tricots verksamhet är relativt ny. Verksamheten har sedan start växt och för tre år sedan insåg man i ledningen att behovet av controllers fanns. Trots att behovet fanns var inte ledningen helt klar över vad som skulle ingå i controllerns arbetsbeskrivning för bästa stöd i inköpsorganisationen. Rollen som controller på Gina Tricot utvecklades successivt till det den är idag. Controllerchefen menar dock att det är ett fortsatt arbete som krävs för att controllerrollen skall hänga med i utvecklingen av Gina Tricots verksamhet. Rollen som controller på Gina Tricot skiljer sig från andra controllerroller på andra företag berättar controllerchefen. På Gina Tricot arbetar man på detaljnivå i processflödet när det krävs. Controllern bör agera snabbt, i linje med strategin. För att stödja controllerns arbete i detta är det viktigt att hitta bra verktyg och system.

4.3.3 Controllerns roll i strategiförverkligandet

Controllerchefen anser att controllerns roll i strategiförverkligandet framför allt ligger i arbete med nyckeltalen. De har inte bara en viktig roll i att kunna rapportera "de hårda nyckeltalen" utan även kunna kommunicera dem till övriga inköpsteam. Controllerchefen anser att alla personer i organisationen har ansvar att i sin roll inom egna ansvarsområdet ta till sig, arbeta och förmedla de "mjuka värdena" som Gina Tricots kultur och värderingar i vardagen. Som controller har man inget separat ansvar i detta. Controllerchefen betonar vidare att för all implementering av strategi har samverkan i gruppen en viktig betydelse för att nå bästa resultat av implementeringen.

Den roll som controllern har i att förverkliga Gina Tricots strategi är enligt controllerchefen väl beskriven genom befattningsbeskrivningen. Befattningsbeskrivningen är ett konkretiserande av Gina Tricots strategi, kultur och värderingar. Beskrivningen är en central del av controllerns arbetsbeskrivning och med dessa kan cheferna ställa krav på medarbetarna. Controllerchefen tror även att befattningsbeskrivningarna skapar tryggheten och bidrar till utveckling. Dock är det alltid en balans av att styra för mycket med befattningsbeskrivningen och samtidigt låta controllerna våga gå utanför boxen och vara kreativa, vilket Gina Tricot uppmuntrar till. Befattningsbeskrivningen används även som utvärderingsmall vid de årliga utvecklingssamtalen mellan controllern och controllerchefen. Controllerchefen tror på denna typ av dokument, trots att det kan vara mycket jobb att upprätta, implementera och underhålla dem i organisationen.

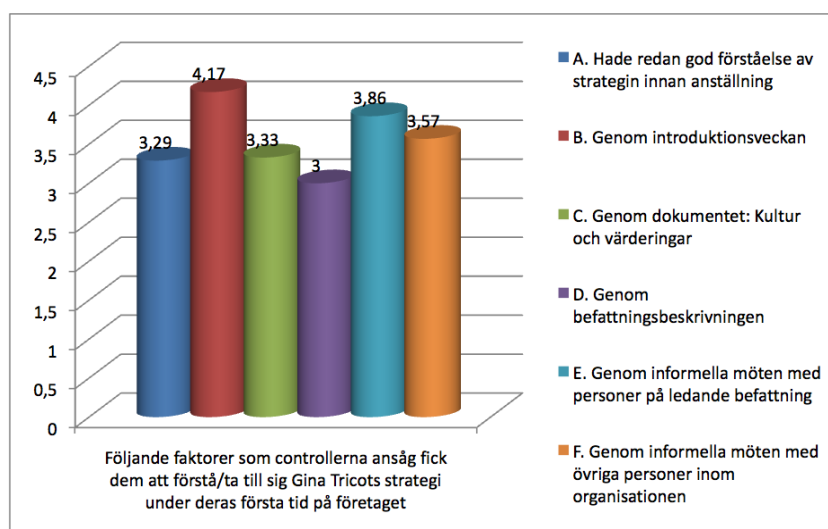
Vid rekrytering eftersöker Gina Tricot personer som går i linje med strategin. Controllerchefen beskriver att de söker personer som kan analysera siffror, "se runt hörnet", inte bara konstatera utfall utan även se framtida möjligheter. Vidare betonar hon viktiga egenskaper som att ha förmågan driva och stå upp för beslut genom att till exempel "gasa och bromsa" vad gäller inköp. Hon anser också att det inte är controllerns roll att coacha andra. Controllerchefen menar att som controller är man en del i teamet och det är inte controllerns ansvar att ta den biten. Genom att controllern har möjlighet och ansvar i att "gasa och bromsa" har den också möjlighet att påverka strategiska beslut till en viss del. Det kan till exempel innebära att driva frågor som berör om de behövs mer inköpspengar för att kunna nå ökade försäljningsmålen. Inköpspengarna beslutas det då om på ledningsnivå. Genom att controllern är den som har ansvar för att analysera försäljningsutveckling och försäljningsmönster kan controllern flagga för positiva eller negativa trendavvikelser. Controllerchefen ser controllern som en del i ett team vilket innebär att den inte själv kan stå för sådana beslut utan att det är teamet som tillsammans samverkar.

4.4 Enkät – en sammanställning

Enkätundersökningen genomfördes på samtliga controllers i inköpsteamet. Enkäten var uppdelad i två delar med en första del bestående av frågor om Gina Tricots strategi och en andra och avslutande del med frågor kring rollen som controller. En fullständig sammanställning över svaren, finns att tillgå i *Bilaga 6*.

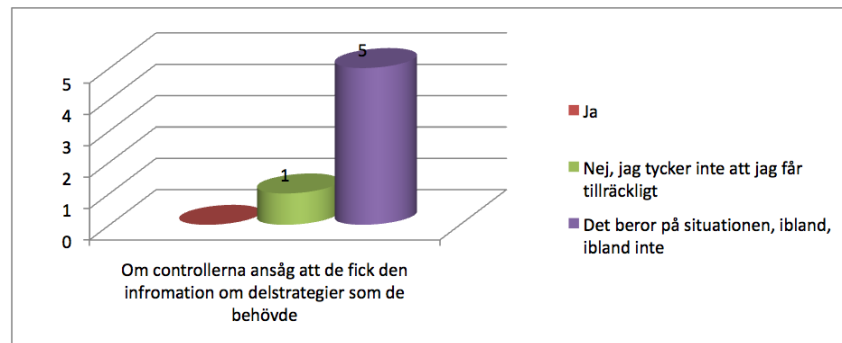
4.4.1 Förverkligande av strategi

Första frågan under delen berörde strategin i Gina Tricot handlade om vilka faktorer som fick controllerna att förstå/ta till sig strategin under den första tiden på företaget. Respondenterna fick utifrån en femsiffrig skala gradera faktorerna där 1 stod för *stämmer inte* alls och 5 för *stämmer mycket bra*. Controllerna ansåg att introduktionsveckan var den faktor som fick dem att ta till sig och förstå strategin bäst under deras första anställningstid. Informella möten med personer på ledande befattning och övriga i organisationen var också en faktor som bidrog till att controllerna tog till sig strategin. Controllerna hade även en relativt god kunskap och förståelse av Gina Tricots sätt att arbeta redan innan anställning. Kultur och värderingsdokumentet samt befattningsbeskrivningen var de faktorer som controllerna tog till sig strategin minst av. Medeltalet redovisas för varje faktor. För svarsfördelningen se *Figur 9* nedan.



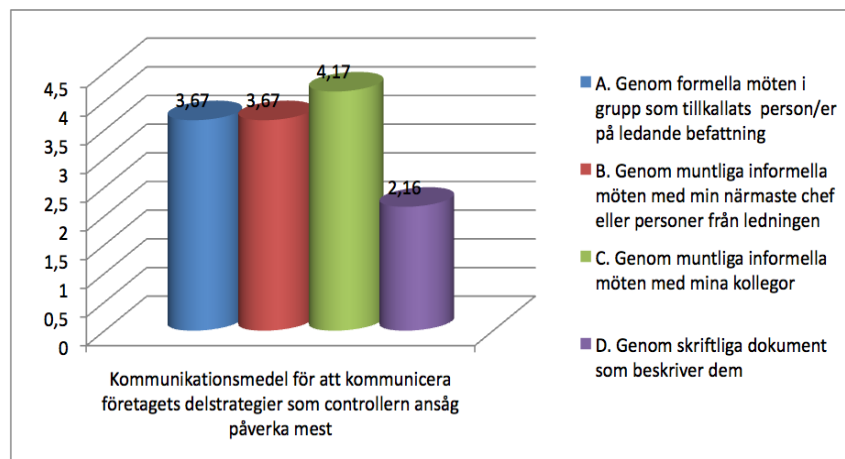
Figur 9 - Faktorer som fick controllerna att förstå/ta till sig strategin

I den andra frågan under delen som berörde strategin inom organisationen söktes svar på om controllerna ansåg att de fick den information de behövde vid kommunikation av delstrategier. Resultatet visar att det är mycket beroende på situation som avgör om controllern får den information som de behöver. Svaren presenteras i antal controllerr, en respondent valde att svara blankt. För svarsfördelningen se *Figur 10* nedan.



Figur 10 - Antal som anser att de får tillräckligt med information vid delstrategier

Nästa fråga syftade till att undersökta vilket/vilka ”verktyg” som controllerna ansåg vara bäst i syfte att påverkade dem då företaget kommunicerade delstrategier. Respondenten fick utifrån en femsiffrig skala gradera de faktorerna där 1 stod för *stämmer inte* alls och 5 för *stämmer mycket bra*. Utifrån svaren har ett medeltal för respektive faktor räknats ut. Formella möten och informella möten ansågs avsevärt påverka controllern mer än vad skriftliga dokument gjorde. För svarsfördelningen se *Figur 11* nedan.

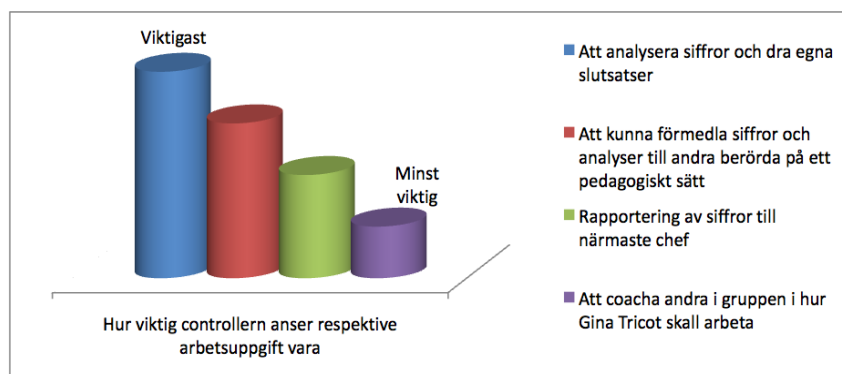


Figur 11 - Kommunikationsmedel som påverkar controllern vid kommunikation av delstrategier

4.4.2 Rollen som controller

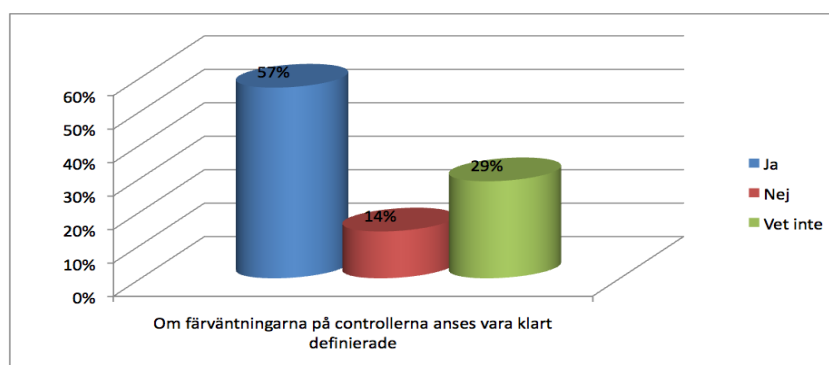
Den andra delen i enkäten berörde frågor om rollen som controller på Gina Tricot. Första frågan i denna del undersökte vilka arbetsuppgifter som controllern ansåg vara viktigast i sin roll. Respondenterna fick gradera de fyra alternativen från 1 till 4. 1 för det som ansågs viktigast och 4 för det som ansågs minst viktigast. Ett medeltal har räknats ut och därefter sorterats i ordning utefter

viktigast och minst viktigaste arbetsuppgifter. Genom att utläsa från undersökningen kan det ses ett mönster där kontrollerna anser att det viktigaste att kunna *analysera siffror och dra egna slutsatser* i rollen som controller. Den näst viktigaste uppgiften anser de vara att *kunna förmedla siffror och analyser till andra berörda på ett pedagogiskt sätt*. Näst minst viktigt i sin roll anser de är *rapportering av siffror till närmaste chef* och minst viktigt anses vara *att coacha andra i gruppen i hur Gina Tricot skall arbeta*. För svarsfördelningen se Figur 12 nedan.



Figur 12 - Controllerrollens arbetsuppgift

Andra frågan i avsnittet om kontrollernas roll berörde om kontrollerna ansåg att förväntningarna på dem var klara. Över 50 procent ansåg att förväntningarna på dem vara klara. Dock kan det påpekas att 43 procent inte tyckte att förväntningarna var klara eller att det inte visste. För svarsfördelningen se Figur 13 nedan.

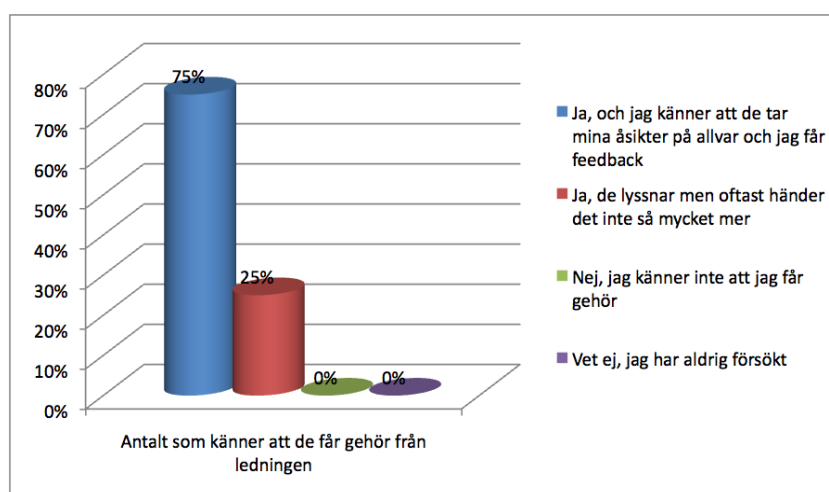


Figur 13 - Förväntningar på kontrollern

Vidare ombads kontrollerna att kommentera sina svar. Kontrollerna som svarat ja ansåg att förväntningarna var klara hade fått detta kommunicerats till sig via möten, enskilt eller i grupp med inköpschefen och controllerchefen samt via befattningsbeskrivningen. Det kommenterades även att Gina Tricot är ett ungt företag vilket innebär att det ställs ett högre krav på individen att vara självgående och flexibel. Detta möjliggör också att man kan påverka hur bred eller specialiserad rollen ska vara. Vidare belystes det att befattningsbeskrivningen i vissa delar är klara men problemet är att det inte alltid finns ett systemstöd för att utföra arbetsuppgifter. Rollen som inköpscontroller på Gina är långt ifrån färdigutvecklad men kommer att bli bra menar en controller. Det som angivet

ett *nekande* svar menade att otydligheten ligger i ansvarsfördelningen mellan controller och inköparen till exempel vad gäller budgetansvar. Samt att det är viktigt med tydlig kommunikation kollegor emellan. Kommentarer som givits av controllerna som svarat att de *inte vet* är bland annat att vissa förväntningar är väldigt klara till exempel försäljningsuppföljning. Dock är inte att andra klara alls, främst i fördelning mot inköparen.

Sista frågan i enkäten syftade till att undersöka om controllerna kände att de fick gehör från ledningen då de har idéer, input eller upptäcker avvikande trender. Majoriteten av respondenterna, 75 procent, anser att de får gehör och feedback från ledningen då de presentera sin tankar och förslag. En fjärdel av controllerna tycker att ledningen lyssnar men att det inte händer så mycket mer. Ingen av respondenterna som svarade ansåg att de inte fick något gehör alls. För svarsfördelningen se *Figur 14* nedan.



Figur 14 - Gehör från ledningen

4.5 Gruppintervju med controllerna

4.5.1 Förverkligande av strategin

Några av controllerna hade redan innan de började på Gina Tricot en bild av hur man arbetar på företaget samt dess kultur och värderingar. Framför allt hade detta kommunicerats genom hemsidan och jobbbannonsen¹⁴⁹ för controllerjobbet. Även samtal med Gina Tricots rekryteringsansvarig gav under rekryteringsprocessen en god känsla för företaget. Introduktionsveckan på Gina Tricot framhövdes på gruppintervjun som en viktig faktor till att man som controller hade nåtts av Gina Tricots strategi. Den gav enligt controllerna bland annat en heltäckande bild av Gina Tricots kultur och värderingar.

Vissa av controllerna påbörjade sin anställning på Gina Tricot när controllerrollen var ny för ungefär tre år sedan. Dokumentet kultur och värderingar samt någon utvecklad befattningsbeskrivning fanns ej vid denna tidpunkt. Detta har inneburit att controllerna som jobbat under en längre tid på Gina Tricot "växt in" i Gina Tricots strategi vilket gjort att de inte haft behovet av att ta del av till exempel dokumentet kultur och värderingar på samma sätt som nyanställda. De råder olika uppfattning om

¹⁴⁹ Se Bilaga 1

kultur och värderingsdokumentet är något som controllerna kontinuerligt tar fram och läser. En controller lyfter fram att det är viktigaste att man sätter sig in i dokumentet och förstå det i början av sin anställning, därefter tar man till sig kulturen och värderingarna från personer på företaget. Under gruppintervjun påtalades det också att det fanns en tanke att så kallade kultur och värderingsmöten skulle planeras in några gånger per år. Syftet med mötena var att hålla dokumentet "levande" och att diskutera innebörden av dokumentet för att undvika olika personliga tolkningar av företagets kultur och värderingar. Dock har dessa möten mer eller mindre "runnit ut i sanden" och det arbetas inte aktivt med dessa idag. De controllers som deltagit i dessa möten menade att de var givande och de såg även dem som ett led i att säkerställa att nya medarbetare fick ta del av kultur och värderingarna.

Vad gäller befattningsbeskrivningen var det en del av controllerna som inte ansåg att den tillförde nämnvärt och att det därför inte fanns anledning att läsa den. Att den inte tillförde något berodde framför allt på att den inte var färdigställd samt att flera av punkterna inte var relaterade till verkligheten eftersom det inte finns tillräckligt systemstöd. Controllerna poängterar dock att det anser att det skulle kunna vara ett viktigt dokument om det kontinuerligt uppdaterades. Detta då det som finns beskrivet i befattningsbeskrivningen bör vara relevant för controllerns arbete. Vidare bör befattningsbeskrivningen vara enkel och rak i sin kommunikation. Att befattningsbeskrivningen skall kunna fungera som en form av "check-lista" per vecka eller liknanden anses också kunna främja en trygghet i att man som controller utför det som krävs och förväntas av en.

Controllerna tycker att informella möten med kollegor och personer på ledande position är en viktig del i att kommunicera Gina Tricots strategi. Dessa möten ger möjlighet att direkt i situationen ställa konkreta frågor vilket kan minska risken för missförstånd. Majoriteten av controllerna anser att det är ledarens roll och ansvar att verka enligt företagets kultur samt att en ledare i och med detta har ett ansvar att vidareförmedla strategin till övriga organisationen. Controllerna själv anser inte att de har en större roll än någon annan i inköpsteamet i att förmedla och arbeta efter strategin. Dock anser de att det är viktigt att de själva driver på de uppgifter som de är ansvariga för till exempel att analysera och förmedla nyckeltalen. De anser att teamkänslan och gruppens förmåga att samarbeta bidrar till att Gina Tricots kultur och värderingar lättare blir levande i vardagen, då de påverkar varandra. De är väldigt positiva till att arbeta i team. De tycker sällan att konflikter i teamen förekommer utan snarare diskussioner som präglas av öppenhet och "högt i tak".

Controllerna tror att skriftlig kommunikation kan innebära egna tolkningar av innehållet. De menade att muntlig kommunikation öppnar upp för diskussion och att det ökar förståelsen för innehållet. Det poängterades även att dessa muntliga diskussioner kan underlätta för nyanställda att snabbare och bättre ta till sig informationen. De belyser dock vikten av att skriftligt dokumentera saker som sagts för att vid ett senare skede kunna stödja vad som bestämts. Detta kan exemplifieras av vissa möten som sker i säsongsprocessen som i dagsläget inte protokollförs, vilket controllerna ser ett behov av. En annan fördel med skriftliga dokument är möjligheten att återvända i efterhand så information och beslut inte glöms bort.

Nyckeltalen ansåg stora delar av gruppen inte alltid gick i led med strategin. Åsikter framkom att det ibland kunde vara för många nyckeltal som användes samt en otydlighet vilka nyckeltal av de som belystes som fokus ska ligga på. Olika nyckeltal fokuseras på under olika veckor och ibland dagar. Controllerna ser en risk med att ha för många nyckeltal att arbeta mot då arbetet lätt kunde tappa tempo, fokus och enkelhet. De lyfter fram att under perioder då företaget går något sämre fokuseras

det mer på nyckeltalen. Vilket de bland annat tror beror på att det finns en vilja att finna orsaker till de sämre försäljningssiffrorna. Detta kan dock skapa stress och oro hos teamet. Att förmedla nyckeltalen till övriga inköpsteamet ser kontrollerna som en självklarhet och som en del av deras "uppdrag". De ser inga nämnvärda problem med att förmedlandet av nyckeltalen till övriga teamet då de upplever att inköparen och inköpsassistenten är relativt pålästa om innebörden av nyckeltalen. Nyckeltalen; dagar i lager, faktisk omsättningshastighet och andelar per land lyftes fram som användbara tal för Gina Tricot. En av kontrollerna lyfter fram vikten av att använda rätt begrepp för rätt styrverktyg och uppgifter som i och med det skall utföras. Om fel begrepp används kan det skapas förvirring.

För att lyckas implementera och förverkliga delstrategier tror kontrollerna att kommunikation är en central del. Kontrollerna anser att cheferna bör informera att något är på gång. De handlar ofta inte om detaljinformation utan information på en övergripande nivå där tanken med kommande projekt kommuniceras samt vilka personer som är involverade. Om väsentlig information inte ges ut, inte når alla eller inte kommuniceras till alla samtidigt, kan oro skapas och det börjar "skvallras". För att kommunikationen skall vara så bra som möjligt när delstrategier väl är avsedda att kommuniceras betonar kontrollerna vikten av att informationen kommuniceras snabbt, att det görs muntligt och skriftligt. Kontrollerna lyfter fram att deras veckovisa controllermöte är ett bra tillfälle för controllerchefen att dela med sig av sådan information.

Controllerna tycker att Gina Tricot har lyckats med att implementera och förverkliga strategin. Dock poängteras att det ibland finns en känsla av att ledningen och andra personer på ledande befattningar "springer för fort". Kontrollerna kan känna en viss frustration över att deras arbete hindras av att det är beroende av andra avdelningars beslut så som logistik, som i sin tur är beroende av det externa lagret för att fatta beslut.

De faktorer som kontrollerna tror har bidragit till Gina Tricots framgång är snabbheten i agerandet, bra leverantörsrelationer och korta beslutsvägar. De korta beslutsvägarna ser de dock en utmaning i att behålla då företaget växer snabbt.

4.5.2 Rollen som controller på Gina Tricot

Controllerna anser att förmågan att ta eget initiativ är som kontrollern på Gina Tricot är mycket viktigt. Som nämnt ovan tycker kontrollerna att befattningsbeskrivningarna inte fungerar som ett optimalt hjälpmedel för att förtydliga rollen. Några av kontrollerna lyfter fram att de har svårt att veta vad dess roll är och vad de mäts och bedöms på. Till viss del ses controllerrollen som relativt komplex då ansvarsfördelningen mellan kontrollern och inköparen stundtals upplevs som luddig. Kontrollerna lyfter fram problematiken mellan ansvar och befogenhet. Kontrollerna tycker att detta i mångt och mycket undviks då nära samarbete och kommunikation sker inom teamet. En av kontrollerna påtalar också att detta samarbete stärks av att alla stävar åt samma mål, ökad försäljning. Även lärande av varandra är en positiv effekt av att arbeta team. Ytterligare ett dilemma som lyfts fram under gruppintervjun är det faktum att det i rollen som controller kan vara svårt att prioritera arbetsuppgifter då direktiv om detaljer och olika uppgifter kommer från olika ledande positioner.

På frågan om hur balansen ser ut mellan den relativt detaljerade befattningsbeskrivningen och den flexibilitet som framställs är viktig menar kontrollerna att flexibiliteten går före befattningsbeskrivningen. Mycket av detta beror på faktumet, som diskuterats tidigare, att

befattningsbeskrivningen inte är komplett och att den på så vis inte alltid används i den mån den skulle kunna användas. Delar av gruppen som intervjuas påpekar dock att en beskrivning aldrig kan vara till 100 procent komplett men att önskvärt är om det tydlig framgår vilka av arbetsuppgifterna eller nyckeltal som fokus ligger på. Utan klar och tydlig arbetsbeskrivning samt gemensamma rutiner tror controllerna att det finns risk för att alla gör lite vad som behagas. Detta kan leda till sårbarhet då en controller som gjort på "sitt vis" försvinner av någon anledning. I dessa situationer är det svårt för någon annan controller att smidigt och enkelt ta över dennes arbetsuppgifter. Rutiner och kunskap går då förlorade med personen i fråga som lämnar organisationen.

4.5.3 Controllerns roll i strategiförverkligande

Controllerna ser att rollen som controller på Gina Tricot utvecklas kontinuerligt och de ser även en stor potential till att rollen kommer att utvecklas ännu mer i framtiden. Majoritet anser att de har en vilja att påverka ledningen samt att de har den möjligheten. Ledningen anses vara öppna för idéer men att det dock krävs en viss envishet för att få gehör samt god förberedelse innan idén framförs. Controllerna påpekar även att prestigelöshet från ledningen inte alltid genomsyrar organisationen. Controllerna diskuterar nya tankar med controllerchefen så väl som områdeschefen. Controllerna ser det inte som sin uppgift eller intention att vara med och påverka Gina Tricots huvudsakliga strategiska inriktningar så som till exempel vilka länder som företaget skall etablera sig i. De anser sig däremot kunna och vilja ta del av strategiska frågor som direkt berörde deras arbete som till exempel datasystem som skall implementeras eller mötesstrukturen. Controllerna ser inte heller sin uppgift som att coacha andra i teamet vad gäller övergripande strategiarbete. Controllerna i intervjun menar också att arbetet som sker tätt i teamet inte skapar ett behov för controllerna att ta en coachande roll vid mindre strategiförändringar heller.

Kapitel 5 – Analys

I syfte att belysa resultatet på vetenskapliga grunder kommer empirin att analyseras med utgångspunkt i det teoretiska ramverket. I kapitlet kommer strategi, strategiförverkligande och verktyg samt controllerns roll att analyseras.

5.1 Strategi

5.1.1 Strategiformulering

Enligt Porter (1996) måste ett företag för en framgångsrik strategi göra annorlunda saker än konkurrenterna eller göra liknande saker som konkurrenterna fast på ett annorlunda sätt. Då Gina Tricots verksamhet startade 1997 valde de till en viss del göra saker annorlunda än konkurrenterna. De satsade mer på moderiktiga basplagg i flertal färger till bra priser i jämförelse med konkurrenterna på marknaden. Idag har Gina Tricot breddat sitt sortiment och produktmixen liknar till stor del andra konkurrenter. Författarna har inte kunnat erhålla ett skriftligt dokument på vad Gina Tricots strategi är. Efter visst resonemang framkom det dock ur undersökningen att Gina Tricots övergripande strategi främst uttrycks i missionen, affärsidén och de punkter som är formaliserade i dokumentet kultur och värderingar. Gina Tricots mission definieras som *”mycket mode för lite pengar”* och affärsidén definieras som *”med ett leende erbjuder vi modeintresserade kvinnor nyheter varje vecka, till attraktiva priser”*. Dessa preciseringar beskriver framför allt vad Gina Tricot gör och till vem Gina Tricot vänder sig. De två preciseringarna är dock breda i sin utformning. Utifrån affärsidén och missionen kan inte ett speciellt produktutbud utläsas. Dessutom kan kundsegmentet som Gina Tricot vänder sig till anses vara brett. I dokumentet kultur och värderingar finns förutom missionen och affärsidén även de åtta punkter som beskriver Gina Tricots kultur och värderingar. Dessa punkter beskriver framför allt hur Gina Tricot gör. Av studien framkom det att det är mycket centralt för Gina Tricot hur de utför saker i verksamheten. De ämnar bland annat att göra allt lite snabbare, vara mer flexibla, effektivare och vågar satsa mer.

Konkurrensfördelar gör det möjligt för ett företag att lyckas på lång sikt.¹⁵⁰ Inköps- och controllerchefen lyfter fram Gina Tricots konkurrensfördelar som att kunna vara flexibel, ha spring i benen, vara nyfiken, anpassa sig till nya händelser och våga satsa. Detta sätt att arbeta på kallas inom Gina Tricot *”the Gina way”*. Gina Tricot menar att dessa konkurrensfördelar skall genomsyra hela värdekedjan. För att strategin ska kunna genomföras krävs det att företaget noga överväger aktiviteterna i värdekedjan. Det är av stor vikt att aktiviteterna som ingår i värdekedjan leverera en unik mix av värde.¹⁵¹ I Gina Tricots värdekedja samarbetar olika funktioner, så som inköpare, designer, direktörer, fördelare och controller för att rätt aktiviteter skall kunna utföras tillsammans i syfte att kunna leverera produkter utifrån *”the Gina way”*.

För att ha möjlighet att lyckas inom en bransch krävs det bland annat att företag väljer en strategi med en tydlig position på marknaden. En positionering kan övergripande delas in i differentiering samt kostnadsfördel.¹⁵² Utifrån Gina Tricots dokumenterade mission skall de erbjuda *”mycket mode för lite pengar”*. Vidare definieras affärsidén som; *”med ett leende erbjuder vi modeintresserade kvinnor nyheter varje vecka”*. Både inköps- och controllerchefen poängterar att Gina Tricot skall

¹⁵⁰ Nilson et al., 2010

¹⁵¹ Porter, 1996

¹⁵² Porter, 1985

tillhandahålla ett modeinriktat sortiment som passar alla kvinnor. Detta kan jämföras med att Gina Tricot inte ämnar erbjuda ett differentierat sortiment som tilltalar ett mindre kundsegment. Att levererar mycket mode för lite pengar innebär enligt controllerchefen att varje produkt erbjuds till ett bra pris. Ett bra pris menar controllerchefen är ett attraktivt pris i förhållande till produkten i sig samt det pris som övriga konkurrenter erbjuder produkten för. Gina Tricot satsar även på stora volymer och en hög omsättningshastighet. Detta sätt som Gina Tricot arbetar på kan tyda på att Gina Tricot positionerar sig som kostnadsledare enligt Porters generiska modell.

5.1.2 Avsiktliga och uppkommande strategier

Till skillnad från Porter (1985) menar Mintzberg och Waters (1985) att alla strategier inte är planerade. De talar om avsiktliga och uppkommande strategier. Gina Tricot kan anses ha en övergripande strategi (mission, affärsidé och kultur och värderingar) på företagsnivå som ledningen avsiktligt utformat och realiserar. I dessa övergripande strategier ges inte de anställda på lägre nivå något större utrymme att påverka. Gina Tricot har lämnat den övergripande strategin relativt "öppen" och strategin styrs framför allt av kulturen, det vill säga *hur* man utför saker. I och med detta har Gina Tricot möjlighet att svara på marknadsförändringar och göra förändringar i produktutbudet utan att egentligen gå ifrån den avsiktliga strategin. Utifrån detta resonemang skulle man kunna se det som att Gina Tricot inte har uppkommande strategier på övergripande nivå. Ett kostnadsledarskap som strategisk positionering, likt Gina Tricot kan anses ha, kan också kopplas ihop med en dominans av avsiktliga strategier.

Förutom den avsiktliga övergripande strategin har Gina Tricot delstrategier. Vissa av Gina Tricots delstrategier till exempel gällande nya marknader, produkter och varugrupper växer fram i syftet att anpassa verksamheten till den ständigt utvecklande marknaden. Strategierna växer bland annat fram genom analyser av försäljningsstatistik som utförs av controllern. Genom att dessa delstrategier uppkommer utifrån kundernas och marknads behov och där det bland annat är analyser på operativ nivå som ledningen tar sina beslut utifrån, skulle dessa delstrategier kunna liknas vid uppkommande strategier, som Mintzberg och Waters (1985) benämner det.

En organisation med avsiktliga strategier karaktäriseras ofta av kontroll till skillnad från organisationer med främst uppkommande strategier¹⁵³. Under intervjun med inköpschefen framkom det att Gina Tricot uppskattar personer med initiativförmåga. Detta kan tyda på att kontrollen i verksamheten inte är betydande och att det då enligt teorin borde finnas uppkommande strategier i Gina Tricot, både övergripande- och delstrategier. Att Gina Tricots organisation, enligt ledningen, också präglas av prestigelöshet kan stödja resonemanget att det borde finnas uppkommande strategier. Dock så menar controllerna att prestigelöshet inte alltid genomsyrar organisationen i verkligheten. Faktumet att Gina Tricot inte heller har ett formellt system för att fånga upp idéer från den operativa nivån kan vara en anledning till att man inte kan förvänta sig att uppkommande strategier sker på den övergripande nivån.

Utifrån detta resonemang kan det inte påstås att Gina Tricot präglas av uppkommande strategier på övergripande nivåer utan snarare är det avsiktliga strategier som styr Gina Tricot långsiktigt. De finns dock möjligt utrymme för uppkommande strategier på operativ nivå men de får sällan genomslag på hela företaget.

¹⁵³ Mintzberg & Walters, 1985

5.1.3 Strategier på olika organisatoriska nivåer

En organisation kan i en formell process delas in i tre områden; *strategi*, *taktisk* och *operativ styrning*. Det är viktigt att strategin genomsyra alla olika nivåer. På strategisk nivå i ett företag har man traditionellt sätt inte omprövat sin strategi. Dock förekommer det allt oftare en strategisk process i företagen, där man prövar och reviderar strategin.¹⁵⁴ Gina Tricots mission, affärsidé och kultur och värderingar är strategiska beslut som inte nämnvärt har förändrats sedan starten. Dessa grundpelare ämnar att genomsyrar hela Gina Tricots organisation vilket inköpschefen kommenterat under intervjun. Att Gina Tricots strategi; mission, affärsidé och kultur och värderingar inte omprövas kontinuerligt som teorin föreslår på en föränderlig marknad kan höra samman med att Gina Tricots strategiska formuleringar kan anses vara breda i sin utformning, som diskuterats tidigare. På grund av detta är det inte nödvändigt att formulera om strategin bara för att Gina Tricot vill förändra sin verksamhet. Trots en viss förändring kan de på så vis fortfarande vara inom gränsen för strategin. Vid en taktisk styrning preciseras företagets strategi i ettåriga verksamhetsplaner gällande bland annat produkter och marknader¹⁵⁵. I Gina Tricot kan en taktisk styrning ses i form av säsongsstrategin, dock sträcker sig inte denna under ett år utan säsongvis. I säsongsstrategin bestäms bland annat varugrupperns inköpsbudget, varugrupperns andelar av total inköpsbudget och vilka produkter som skall ingå i varugrupperna kommande säsong. Den operativa styrningen skall vara i linje med företagets strategi¹⁵⁶. Den operativa styrningen i Gina Tricot kan bland annat ses som det dagliga arbetet med försäljningsanalys, stöd för inköp samt budgetarbete. Enligt inköpschefen på Gina Tricot är den operativa styrningen nära knuten till strategin, bland annat då nyckeltalen, som används på operativ nivå, är utformade utifrån strategiska mål. Controllerchefen lyfter vidare fram omsättningshastighet som det viktigaste nyckeltalet på grund av det att så centralt i Gina Tricots strategi. Controllerchefen nämner även vikten av nyckeltalen i det operativa arbetet och där hon kan ses från den taktiska nivån har en viktig roll att förmedla den strategiska mål.



Figur 15 - Gina Tricots strategiska nivåer¹⁵⁷

5.2 Ekonomistyrning och strategiförverkligande

Flera författare belyser att svårigheten oftast inte är att skapa och formulera en strategi utan att implementera eller förverkliga den i organisationen. Denna del av kapitlet syftar till att analysera hur Gina Tricot förverkligar strategin samt vilka verktyg de använder.

¹⁵⁴ Samuelson, 2008

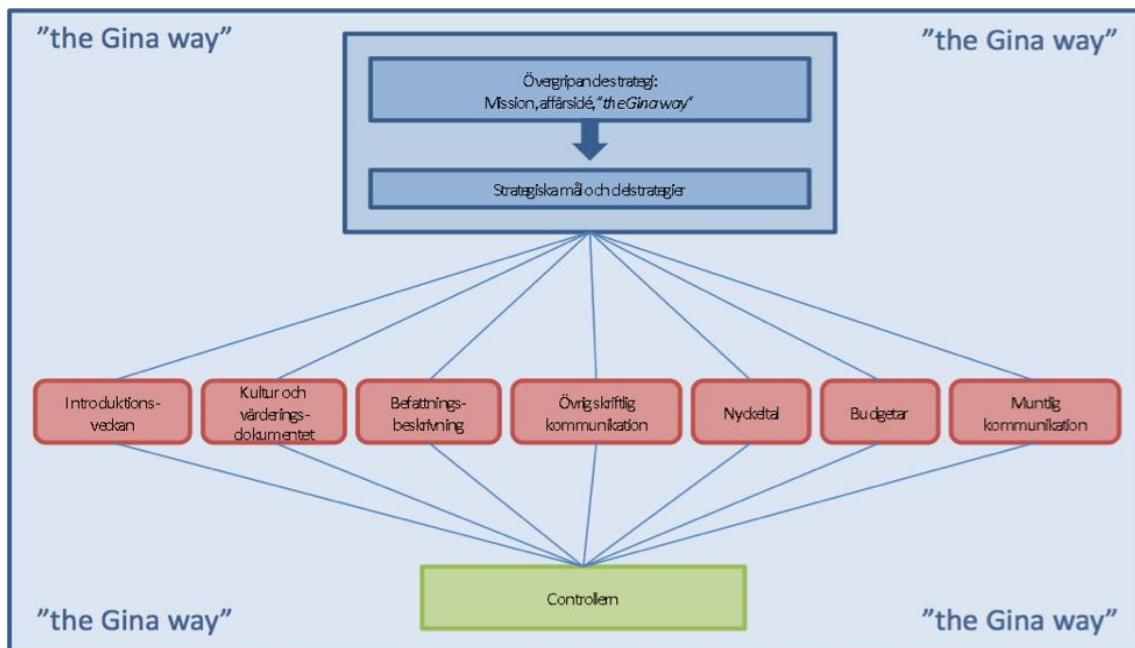
¹⁵⁵ Ibid

¹⁵⁶ Ibid

¹⁵⁷ Gina Tricot strategiska nivåer applicerad på figur från Samuelsson, 2008

5.2.1 Formella och informella styrverktyg

Teorin visar att ekonomistyrning är viktigt för ett företags arbete med strategin. Ekonomistyrning syftar till att formulera och implementera strategier och innebär bland annat att anpassa företagets verksamhet i syfte att uppnå strategin och målen som formulerats utifrån den¹⁵⁸. Formaliserade och informella processer har en viktig roll i implementering av strategier¹⁵⁹. Utifrån studiens undersökning har ett antal ”verktyg” som ingår i Gina Tricots ekonomistyrning kunnat urskiljas och kartläggas, se *Figur 16* nedan.



Figur 16 – Gina Tricots verktygsmodell¹⁶⁰

Introduktionsveckan och kultur och värderingarna

I syfte att uppnå strategiförveckligande i Gina Tricots verksamhet kan *introduktionsveckan*, *kultur och värderingsdokumentet* identifieras. Introduktionsveckan är ett led i att göra nyanställda väl bekanta med företaget och sättet som man på Gina Tricot arbetar efter. Enligt enkätundersökningen var det just introduktionsveckan som påverkade controllerna mest i att förstå och ta till sig Gina Tricots strategi i början av deras anställning. Kulturen som är en informell process kan också användas som ett verktyg vid strategiförveckligande¹⁶¹. Gina Tricots kultur som präglar verksamheten är betydelsefull för företaget. Det är utifrån kultur och värderingsdokumentet som kulturen beskrivs i form av åtta punkter. Kultur och värderingsdokumentet som beskriver Gina Tricots strategi kan anses vara väsentligt i syfte att medarbetarna på bästa sätt ska verka enligt strategin. Dock visar enkätundersökningen och gruppintervjun att introduktionsveckan var bättre än kultur och värderingsdokumentet för controllerna att ta åt sig Gina Tricots strategi i början av anställningen. Då introduktionsveckan i största mån är i muntlig form medans kultur och värderingsdokumentet är i

¹⁵⁸ Olve et al., 2008; Ax et al., 2002

¹⁵⁹ Nilsson & Rapp, 2005

¹⁶⁰ Utformad av författarna, Stenström & Thuresson, 2011

¹⁶¹ Malmi & Brown, 2008; Samuelsson, 2008

skriftlig form skulle en parallell kunna dras till att kontrollerna lättare tar åt sig strategin via muntlig kommunikation än genom skriftliga dokument. Det bör också uppmärksammas att en genomgång av kultur och värderingsdokumentet sker under introduktionsveckan och på så sätt är en del i denna.

De formella styrverktygen som kunde urskiljas i Gina Tricots strategiförverkligande var; *befattningsbeskrivningen, nyckeltal, budgetar samt annan skriftlig dokumentation* till exempel gällande delstrategier.

Befattningsbeskrivningen

För att få kontrollerna på operativ nivå att arbeta i enlighet med Gina Tricots strategi har det utformats en befattningsbeskrivning. Inköpschefen och controllerchefen tycker att befattningsbeskrivningen är ett bra sätt att bryta ner strategin på. Trots att befattningsbeskrivningen lyfts fram positivt av personer på chefnivå visar resultatet av studiens undersökning att den inte fungerar lika väl i praktiken. Befattningsbeskrivningen syftar till att beskriva kontrollernas roll och ansvarsskyldighet. Trots detta förekommer oklarheter om prioriteringar i rollen då det finns brister med befattningsbeskrivningen och det finns inte alltid system som stödjer beskrivningen. Detta visas bland annat då en av de intervjuade kontrollerna till och med nämnde att det inte ens är värt att använda befattningsbeskrivningen. Att kontrollerna ändå utför ett arbete i linje med Gina Tricots strategi, trots att befattningsbeskrivningen är bristfällig tordes bero på att de är väl införstådda i kulturen och att arbetet skall ske enligt *"the Gina way"*. Trots detta kan det ifrågasätta om kontrollernas arbete med en bristfällig befattningsbeskrivning utförs effektivt och på ett optimalt vis.

Nyckeltal

En annan del i Gina Tricots ekonomistyrning, som ett led att förverkliga strategi, är *nyckeltal*. Detta verktyg kopplas till vad Malmi och Brown (2008) benämner som cybernetiska och Samuelsson (2008) som formella styrsystem. Nyckeltalen i Gina Tricot har formulerats utifrån strategin och strategiska mål. De är bland annat inkluderade i befattningsbeskrivningen och kontrollerna är enligt gruppintervjun väl medvetna om ansvaret de har i förmedling av dessa till övriga teamet. Under studien inom Gina Tricot har det framkommit att omsättningshastigheten är det nyckeltal som anses vara mest väsentligt och förankrat i verksamheten. Värt att nämna är dock att kontrollerna ansåg att totalt antal nyckeltalen som användes i organisationen dels var för många till antalet samt att de inte alltid gick i linje med strategin. Det finns en risk om nyckeltalen blir för många eller om de inte är väl förankrade med strategin då det kan leda till att ett förverkligande av strategin ej sker. Anledningen till att för många nyckeltal används kan vara att Gina Tricot är *för* flexibla och "jagar" för snabbt. En annan anledning kan vara att Gina Tricot ännu inte har hittat "rätt" nyckeltal för strategin.

Budgetar

Även budgeterna kan liknas vid vad Malmi och Brown (2008) benämner som cybernetiska och Samuelsson (2008) som formella styrsystem. Budgeterna är en del i Gina Tricots led att förverkliga strategin då dessa utformas efter säsongsstrategierna. Vidare karaktäriseras budgeterna av den flexibilitet som nämns som en väsentlig del av Gina Tricots strategi genom att budgeterna ständigt revideras efter nya försäljningssiffror. Detta är ett verktyg som är en central del i inköpsteamens dagliga arbete mot att nå försäljningssiffror och med det tillväxten av Gina Tricot. Dock har det inte framkommit i undersökningen att budgeterna är ett framstående verktyg som kontrollerna anser förmedlar strategin till dem.

Skriftlig kommunikation

Malmi och Brown (2008) belyser också planeringsprocesser som en form av verktyg. Gina Tricots säsongsstrategier skulle kunna ses som en form av skriftlig planeringsprocess för att arbetet i organisationen ska vara i linje med strategin. Inköpschefen ser utmaningar med att Gina Tricot växer och att grundarna till företaget kommer längre och längre ifrån den operativa verksamheten. *"Ringarna på vattnet når inte ut till alla"* som inköpschefen beskriver det. Controllerchefen inser att Gina Tricot stundtals brister i den skriftliga kommunikationen och att det är något som de bör bli bättre på. Den skriftliga kommunikationen påtalas även under gruppintervjun som bristande. Enkäten visar att skriftliga dokument när det gäller delstrategier är de "verktyg" som påverkar controllern med marginal minst. Trots att skriftlig kommunikation kan anses som de kommunikationsmedel som i minst utsträckning når controllerna belyses ändå tyngden av den. Controllerna menar att det är av stor vikt att i efterhand kunna gå tillbaka i skriftlig dokumentation för att se vad som har blivit sagt. Annars finns det risk att alla gör egna tolkningar av tagna beslut eller att samma sak görs fler gånger.

Muntlig kommunikation

I undersökningen kunde ytterligare ett verktyg urskiljas, muntlig kommunikation. Detta kan i jämförelse med Nilsson & Rapp (2005) anses vara både formella och informella. Controllerchefen och controllerna tycker att muntlig information är bra då det kan föras en diskussion och ges svar på eventuella frågor. Controllerna lyfter fram att muntlig kommunikation kan underlätta för nyanställda att snabbare ta till sig informationen. Vidare lyfter controllerchefen fram att Gina Tricots vill behålla de korta beslutsvägarna för att kunna fatta snabba beslut, något som dokumentation kan försvåra. Simons (2000) påtalar att i en växande organisation är det svårt att förlita sig på informella diskussioner för att sprida strategi och mål ut i organisationen och då krävs det istället mer formella metoder. Controllerchefen är medveten om detta och inser att det finns en baksida med att enbart förlita sig på muntlig kommunikation. En risk är då att den muntligt kommunicerade informationen stannar hos vissa personer och det finns en fara med detta om viktigt information eller rutiner försvinner ur företaget med personen. Enkätundersökningen visar att både informella möten och formella möten med kollegor och ledare påverkar controller mer i att ta till sig av strategin än vad skriftlig dokumentation gör i form av befattningsbeskrivningen och kultur och värderingsdokumentet. Nackdelar med att muntlig kommunikation är så pass förekommande i Gina Tricot är att det är svårt att prioritera i arbetsuppgifter om ett flertal personer på ledande befattningar kommer med direktiv om det dagliga arbetet. I gruppintervjun framkom vikten av den muntliga kommunikationen då snabba beslut ofta behöver tas och att en snabb kommunikation med övriga i inköpsteamet är nödvändigt.

Vidare berör både Malmi och Brown (2008) och Samuelsson (2008) organisationsstruktur och belöningsystem som verktyg för strategiförverkligande. Gällande organisationsstruktur så har det visats sig att Gina Tricot har en relativt platt organisation med korta beslutsvägar, vilket gör att de kan hålla sig flexibla och snabba. Det har inte framkommit att Gina Tricot jobbar med belöningsystem för att förverkliga strategin.

5.2.2 Styrssystem vid strategiförverkligande

Nedan presenteras en analys utifrån Simon (1995) fyra styrssystem; *värderingsskapande*, *gränsskapande*, *diagnostiska* och *interaktiva*. Dessa styrssystem bör samverka och komplettera

varandra för att skapa förutsättningar för styrning och förverkligande av strategier. Dessa styrsystem består av både formella styrverktyg som till exempel nyckeltal och informella styrverktyg som till exempel företagskultur.

Värderingsskapande styrsystem

Det värderingsskapande styrsystem uttrycker kärnvärderingar, syftet med organisationen samt verksamhetsinriktning.¹⁶² Gina Tricots kärnvärderingar, syfte samt verksamhetsinriktning uttrycks framför allt i deras kultur och värderingsdokument där både mission, vision och kulturen och värderingar definieras. Missionen; *"mycket mode för lite pengar"* samt visionen; *"vi skall vara ledande i de städer vi verkar"* beskriver syftet och inriktningen på verksamheten. Kultur och värderingarna beskriver framför allt kärnvärderingarna för Gina Tricot. De åtta punkterna i kultur och värderingsdokumentet formulerar övergripande Gina Tricots kultur. Kulturen i Gina Tricot har, under studien, framkommit som en mycket central del i verksamheten. Alla respondenter i studien inser vikten att arbetet i företaget utförs i enlighet med *"the Gina way"*. Dessutom ses det som beskrivs i kultur och värderingarna som något naturligt och som inte är svårt att tillämpa i det dagliga arbetet. Simons (1995) belyser fördelarna med värderingsskapande styrsystem gällande strategiförverkligande då de kan vägleda de anställda att prioritera rätt när de uppstår problem. Controllerchefen poängterar vikten av flexibilitet som är en del av *"the Gina way"*. Hon menar att det är av stor vikt att kontrollerna kan vara flexibla och gå utanför befattningsbeskrivningen om det krävs, samtidigt som de inte *"svävar ut"* utan agerar inom *"ramen"* för Gina Tricots kultur. Detta belyser även kontrollerna då inköpsteamerna många gånger på egen hand prioriterar och löser problem i vardagen, utan att personer på chefspositioner medverkar. Det värderingsskapande styrsystemet ska vara strukturellt formulerat¹⁶³ vilket Gina Tricot har i form av kultur och värderingsdokumentet. Med ett väl förankrat värderingsskapande styrsystem kan en ökad stabilitet skapas, speciellt om en organisation agerar på en komplex marknad och i en förändlig miljö¹⁶⁴. Utan ett värderingsskapande styrsystem i Gina Tricot hade möjligtvis inte den flexibilitet som de idag har varit möjlig. Snabba beslut kan försämrats på grund av hårdare styrning och om inte värderingsskapande system är väl utarbetat.

Gränsskapande styrsystem

Gränsskapande styrsystem syftar till att definiera ett avgränsat acceptabelt verksamhetsområde, inom vilket företaget kan verka för att strategin ändå skall kunna förverkligas¹⁶⁵. Genom Gina Tricots affärsidé; *"med ett leende erbjuder vi modeintresserade kvinnor nyheter varje vecka, till attraktiva priser"* begränsas verksamheten till viss del. Dels i form av segment då affärsidén specificerar att Gina Tricot vänder sig till kvinnor. Dessutom begränsar de sin verksamhet till inriktning och tidshorisont då de erbjuder mode med nyheter varje vecka. Begränsningar formuleras även i och med att produkterna skall säljas till attraktiva priser. Om Gina Tricot inte haft ett gränsskapande styrsystem, utan endast utgått från det värderingsskapande styrsystemet, hade företaget kunnat slösa bort resurser på aktiviteter som inte varit överensstämmande med strategin. Till exempel genom att börja designa och utveckla mode för män, vilket inte är syftet med Gina Tricots verksamhet. I och med det gränsskapande styrsystemet möjliggörs det för medarbetarna i Gina Tricots organisation att vara kreativa och satsa på de områden som är nödvändiga för företagets fortsatta framgång, helt enkelt

¹⁶² Simons, 1995

¹⁶³ Ibid

¹⁶⁴ Ibid

¹⁶⁵ Ibid

att arbeta efter strategin. Trots att Gina Tricot har ett gränsskapande styrsystem kan de dragna gränserna anses vara relativt vida.

Diagnostiskt kontrollsystem

I syfte att kontrollera att organisationen verkar enligt avsedda strategier används diagnostiska kontrollsystem. De kritiska framgångsfaktorerna bör brytas ner i väsentliga mål för att övervaka att dessa blir uppnådda och i och med det även strategin.¹⁶⁶ Gina Tricot använder sig av diagnostiska kontroller så som nyckeltal och budgetar i controllerns arbete som ett led i att förverkliga strategin. Nyckeltalen ser controllerchefen som en mycket viktig del i strategiförverkligandet. Trots vikten av nyckeltal som controllerchefen framhäver så belyser kontrollerna en utmaning och problematik med användandet av dem. De anser att för många nyckeltal används vilket innebär att det finns en risk att tappa tempo, fokus och enkelhet, vilket i sin tur kan leda till att förverkligandet av strategin blir lidande. I förverkligandet av strategin är omsättningshastighet det nyckeltal som samtliga led lyfter fram som fundamentalt i verksamheten mot att uppnå strategin. Kulturen är en kritisk framgångsfaktor inom Gina Tricots verksamhet. Av studien har det dock inte framkommit att Gina Tricot på något sätt mäter detta. Att mäta kulturen, som kan vara en kritisk framgångsfaktor, är också något som Simons (1995) nämner som en svår utmaning i organisationer, trots att man enligt teorin borde mäta de kritiska framgångsfaktorerna. Det diagnostiska styrsystemet bidrar vidare till att ledningen inte ständigt behöver övervaka, då individer hålls ansvariga för resultatet och har frihet att bestämma hur de skall uppnå de uppsatta slutmålen¹⁶⁷. Trots att Gina Tricot arbetar med ett diagnostiskt kontrollsystem påtalar controllerna att det ibland ges direktiv på den operativa nivån om detaljer från flera chefer på olika högre positioner.

Interaktiva kontrollsystemet

Enligt Simons (1995) har det interaktiva kontrollsystemet en påverkan på det diagnostiska styrsystemet. Ovan beskrivs Gina Tricots diagnostiska kontrollsystem som bland annat nyckeltal och budgetar. Att nyckeltalen byts ut och att budgetarna revideras kontinuerligt kan ses som ett tecken på att det interaktiva kontrollsystemet influera arbetet med de diagnostiska i Gina Tricots verksamhet. På grund av att Gina Tricots agerar på en föränderlig marknad och att trender ständigt skiftar, är det en förutsättning att sortimentsutbudet och budgetar inte är statiska, utan kan förändras i och med ny information.

Trots att det interaktiva kontrollsystemet kan ha en viss påverkan på det diagnostiska kontrollsystemet ser inte författarna någon indikation på att ledningen bjuder in till diskussioner om strategiska frågor på affärsnivå. Det interaktiva kontrollsystemet är delvis ämnat för att stimulera organisationers lärande och uppkomsten av nya idéer och strategier. Ofta kan idén uppstå i den operativa verksamheten för att sedan kommuniceras vidare till ledningen.¹⁶⁸ Det finns inte någon formell process eller struktur för att lyfta affärsstrategiska frågor från den operativa nivån till strategisk nivå inom Gina Tricot. Dock påtalar inköpschefen vikten av prestigelöshet i företaget vilket hon förtydligar genom uttalande att den bästa idén ska vinna och det spelar ingen roll från vilken nivå idén kommer ifrån. Vidare är en dialog mellan ledning och medarbetare nödvändig för organisationens utveckling vid ett interaktivt kontrollsystem¹⁶⁹. Det har framkommit under

¹⁶⁶ Simons, 1995

¹⁶⁷ Ibid

¹⁶⁸ Ibid

¹⁶⁹ Ibid

gruppintervjun att majoriteten av controllerna inte har något nämnvärt intresse av att påverka affärsstrategin och inte heller då föra en dialog med ledningen om detta. Controllerna ser ett större intresse i att kunna påverka beslut som direkt rör dem, det vill säga frågor på den taktiska och operativa nivån.

5.2.3 Nyckelfaktorer vid strategiförverkligande

Nedan kommer Gina Tricots strategiförverkligande analyseras utifrån Guttman och Hawkes (2004) fem regler som skapar möjlighet för företaget att arbeta med strategiförverkligande som en pågående process där hela organisationen är involverad så som dagens marknad kräver.

Regel 1: Att göra strategin till en gemensam sak

Denna regel innebär att man kan underlätta för de anställda att förstå och ta till sig strategin. Medarbetarna kan lättare ta till sig strategin om de är involverade i strategiprocessen.¹⁷⁰ Ett sätt att göra medarbetarna involverade kan, som inköpschefen nämner, vara att ha en öppenhet för nya idéer från medarbetarna. Hon påtalar att förmågan att vara öppen för nya idéer är viktigt inom Gina Tricot och hon anser att fokus bör ligga på att bästa idén skall vinna. Controllerchefen anser att controllerna har möjlighet att påverka strategiska beslut till en viss del, framför allt inom områden som berör den operativa verksamheten. Sådana beslut kan till exempel vara att äska om mer resurser. Dessa resurser i form av en ökad inköpsbudget tas det i så fall besluts om på ledningsnivå. Vid enkätundersökningen ställdes frågan om controllerna fick gehör från ledningen om de hade idéer, input eller upptäcker avvikande trenden. 75 procent svarade *"ja, och jag känner att mina åsikter tas på allvar och jag får feedback"*. 25 procent svarade *"ja, de lyssnar men oftast händer det inte så mycket mer"*. Att controllerna får gehör från ledningen för sina idéer nämndes även i gruppintervjun. Dock påpekas det också att det krävs envishet och ett väl genomtänkt förslag för att få ledningens uppmärksamhet.

Regel 2: Att säkerställa att organisationen strävar åt samma håll

Det är av stor vikt att alla i en organisation arbetar mot samma mål¹⁷¹. Det innebär att missionen och strategin bör var utgångspunkten för nedbrytning av mål på taktiskt och operativ nivå. Inköpschefen påtalar att Gina Tricots åtta dokumenterade punkter som benämns som kultur och värderingar är utformade i syfte att beskriva det som karaktäriserar deras verksamhet. Då dessa punkter anses vara grundläggande för verksamheten är det av stor vikt att alla på företaget är medvetna och förstår dem, säger inköpschefen. Förutom att kultur och värderingarna är skriftligt dokumenterade så anser samtliga nivåer inom Gina Tricot att personer i ledande positioner har ett större ansvar och en vitalare roll än övriga medarbetar att leva efter företagets kultur och värderingar samt att sprida strategin. Trots att ledarskapet anses vara viktigt lyfter även inköpschefen och samtliga controllers fram att arbete i team är viktigt för att kulturen och värderingarna skall bli levande i vardagen, vilket i sin tur bidrar till att Gina Tricot organisation arbetar åt samma håll. Även säsongsprocessen och nyckeltalen är ett led till att bryta ner missionen till strategi och vidare till den operativa verksamheten. Detta i sin tur hjälper organisationen att arbeta mot samma håll. Dock krävs en viss förändring gällande nyckeltal som diskuterats tidigare.

¹⁷⁰ Guttman & Hawkes, 2004

¹⁷¹ Ibid

Regel 3: Hantering av uppkommande konflikter

Om företaget inte lyckas lösa de konflikter som existerar hindrar det företagets strategiutveckling¹⁷². Samtliga respondenter i studien nämner öppenhet som något viktigt i Gina Tricots organisation. De menar att konflikter sällan uppkommer och om det gör det avser ledningen att lösa konflikterna snabbt. Controllerna nämner att samarbetet och den förståelse som finns för varandra inom inköpsteamet är något som minskar risken för att konflikter uppstår.

Regel 4: Att skapa högpresterande team i hela organisationen

Högpresterande team i företag ger potential för att lyckas med strategiförverkligande¹⁷³. Gina Tricots inköpsteam kan liknas vid högpresterande team. I inköpsteamet är olika funktioner involverade. Samtliga respondenter betonar fördelarna att arbeta i team. Dels i att kultur och värderingar stärkas samt att kunskapsutbyte sker. De tidvis överlappande rollerna kan ibland leda till dubbelarbete vilket också kan elimineras till viss del i och med att teamen finns och arbetar tätt.

Regel 5: Omvärdera kravet på ledarskapet

Denna regel belyser fler viktiga egenskaper en ledare bör ha; förmåga att hantera konflikter, förmedla strategi, vara strateg och visionär¹⁷⁴. Som tidigare nämndes under regel tre hanterar Gina Tricot konflikter snabbt och rakt. Ledarna inom Gina Tricot som deltagit i undersökningen kan anses vara väl införstådda och lever med kultur och värderingarna och de ämnar förmedla dessa. Som inköpschefen berättar är en del av Gina Tricots konkurrensfördelar att de vågar satsa, vilket kan tyda på att ledarna är visionärer. De har under resans gång även arbetat strategiskt för att göra visionerna till verklighet.

5.3 Controllerns roll

Marknaders snabba utveckling kräver ofta en mer omfattande analys och styrning vilket bidrar till att controllerns roll har blivit allt viktigare i företag¹⁷⁵. När Gina Tricot expanderade ökade behovet av en roll som kunde komplettera inköparens arbetsuppgifter och befattningen som controller växte fram. Ledningen fastställer förväntningar på rollen som controller utifrån strategin och önskad ekonomistyrning. Rollens karaktär är ändå inte alltid given då den skall införas i en organisation.¹⁷⁶ Från det att controllerrollen infördes på Gina Tricot har arbetsuppgifterna växt och breddats. Controllerchefen berättar att rollen utvecklas kontinuerligt vilket också bekräftas av kontrollerna under gruppintervjun och i enkätundersökningen.

Controllern i Gina Tricot verkar framför allt på operativ och taktisk nivå. På den operativa nivån i och med controllerns dagliga arbete. På den taktiska nivån i och med att controllern deltar i arbetet med säsongsstrategin. Controllern har fått en allt viktigare roll inom organisationer i och med att den ofta har många kontaktytor med övriga funktioner i organisationen¹⁷⁷. Vilket kan ses i värdekedjan har controllern inom Gina Tricot många kontaktytor med övriga funktioner på den operativa nivån i organisationen. I Gina Tricot får controllern en betydande roll eftersom de bland annat analyserar och förmedlar siffror som sedan ligger till grund för inköpsteamets andra medlemmar och för vidare inköpsarbete.

¹⁷² Guttman & Hawkes, 2004

¹⁷³ Ibid

¹⁷⁴ Ibid

¹⁷⁵ Nilson et al., 2010

¹⁷⁶ Ibid

¹⁷⁷ Ibid

5.3.1 Controllerns fyra roller

Kamrer

Kamrer är en roll som framför allt beröra arbetsuppgifter och områden som kan anses vara grundläggande för en controller. Här ingår uppgifter så som förstå redovisningssiffror, sammanfatta dem och rapportera till närmaste chef.¹⁷⁸ I Gina Tricot är det väsentligt att kontrollern har förståelse för finansiell data som behandlas. I controllerns uppgift inom Gina Tricot ingår det även att sammanfatta data och vidareförmedla den. Denna vidareförmedling sker inte framför allt till närmaste chef, controllerchefen, utan till övriga medlemmar i teamet. I enkätundersökningen framkom det att kontrollerna inte heller ansåg att rapportering till närmaste chef var det mest väsentliga i deras arbetsuppgifter. Inköpschefen och controllerchefen belyser även vikten av att kontrollerna skall kunna komma med egna förslag, ta ansvar och vara proaktiva i sitt arbete, vilket tyder på att rollen som kamrer är allt för smal i jämförelse med rollen som controller på Gina Tricot.

Analytikern

Rollen som analytiker kräver mer analytisk förmåga än kamreren. Vid analyserna bör inte bara företagets egna finansiella datainsamlig ligga till grund utan även icke-finansiell data och extern data.¹⁷⁹ I Gina Tricot är controllerns arbete i hög grad baserad på analysering. Dock framgår det inte av studien att icke-finansiell data ingår i arbetet. Det som skulle kunna tyda på att kontrollern använder extern data är att kontrollerna ska utföra marknadsanalyser, enligt jobbannonsen. Extern data som till exempel valutor kan också förmodas vara en del av controllerns arbete då Gina Tricots verksamhet finns i olika länder. Enligt enkäten placerade kontrollerna *”att analysera och dra egna slutsatser”* som den arbetsuppgift de ansåg vara viktigast.

Pedagogen

I rollen som pedagog måste kontrollern kunna förmedla ekonomisk information förståligt till övrig i organisationen. Arbetet som kontrollern utför kopplat till denna roll skall utmynna i att personerna i organisationen självmant skall ta till sig informationen.¹⁸⁰ I gruppintervjun framkom det att kontrollerna anser att det är en självklar del av deras uppdrag att förmedla ekonomisk information i form av nyckeltal till övriga i inköpsteamet. Vidare bekräftar enkätundersökningen att det är något kontrollerna ägnar sig åt, då kontrollerna rankade *”att förmedla siffror till andra berörda på ett pedagogiskt sätt”* som näst viktigaste utav fyra alternativ rörande controllerns arbetsuppgifter. Controllerchefen lyfter också fram vikten av att kontrollerna skall kunna kommunicera nyckeltalen till övriga teamet och inte endast rapportera. Rollen som pedagog innefattar enligt Nilsson et al. (2010) decentraliserade beslut och ansvar. I undersökningen framkom det att inköpsteamet till stor del själva diskuterar fram lösningar i beslutsprocessen för att sedan överlägga med berörd person på chefposition för ett definitivt beslutande. Alltså en mer eller mindre decentraliserad beslutsprocess.

Coachen

Coachens arbete kan karaktäriseras som en konsulterande och coachande roll mot chefer och medarbetare inom det område som kontrollern kan anses vara expert. Fokus i den coachande rollen ligger på helhetsnivån av verksamheten samt att kunna bidra till fortsatt utveckling av verksamheten.¹⁸¹ I Gina Tricot kan rollen som en coachande controller inte anses ha stor framtoning.

¹⁷⁸ Olve och Petri, 2010

¹⁷⁹ Ibid

¹⁸⁰ Nilson et al., 2010

¹⁸¹ Ibid

Enligt enkätundersökningen var arbetsuppgiften ”att coacha andra i gruppen i hur Gina Tricot ska arbeta” minst viktig för kontrollerna. Denna uppfattning stärktes även i gruppintervjun. En orsak till kontrollernas uppfattning och åsikt kan vara det faktum att kontrollerna verkar på den operativa nivån och har därmed inte möjligheten att påverka verksamheten på en helhetsnivå. Samt att de andra funktionerna i teamet så som design och inköp sitter på andra kunskaper som är lika viktiga för utvecklingen av verksamheten.

Controllerns roll är inte alltid väl definierad i verksamheter¹⁸². Trots att controllerrollen i stor grad kan anses vara definierad i Gina Tricot, är befattningsbeskrivningen som beskriver rollen i mer detalj inte lika klar. Controllerchefen menar att kontrollerns roll är väl beskriven i befattningsbeskrivningen, dock så är beskrivningen inte fullkomligt färdigställd. Detta beror bland annat på att controllerrollen fortfarande utvecklas i organisationen. Även kontrollerna påpekade under gruppintervjun att befattningsbeskrivningen inte ansågs vara färdigutvecklad och tillräckligt användbar.

Vidare lyfter Nilsson et al. (2010) fram att det har en betydelse för controllerrollen vilken av Porters (1985) genrisk strategier som företaget väljer. För en kostnadsledarskapsstrategi där finansiella mått är i fokus se rollen som kamrer lämplig. Dock har ledningen möjlighet att låta kontrollern påverka mer än vad kamreren förväntas göra. Analytikern och coachen kan anses vara aktuella vid en sådan situation¹⁸³. Det är finansiella mått som är i fokus för kontrollern på Gina Tricot. Kontrollerna verkar inte bara som kamrer utan har, likt analytikern, befogenheten att fatta beslut, i den operativa verksamheten. Gina Tricots controller använder sig inte av icke-finansiella mått i sitt arbete. Icke-finansiella mått får större utrymme då företagets strategi är av differentierad art¹⁸⁴.

5.3.2 Controllerrollen i strategiförverkligandet

Ett nära samarbete med olika funktioner är väsentligt för ett väl fungerande strategiskt arbete. Dels då samarbetet kan generera till en god implementering av strategin.¹⁸⁵ Inom Gina Tricot visar värdekedjan att kontrollern har många kontaktytor med olika funktioner. Detta beskrivs även under samtliga intervjuer där det har påtalats om vikten av att arbeta i team i inköpsfunktionen. Att teamarbete kan underlätta strategiimplementering är även något som även inköpschefen belyser. Kontrollerna i ett team har även central roll i den styrningen som leder till strategiförverkligande på grund av deras expertis på ekonomistyrning¹⁸⁶. Inköpschefen poängterar att det är just kombinationer av olika funktioner i teamen som gör att strategin förverkligas i företaget. Dock menar hon att det är tänkbart att controllerrollen kan komma att utvecklas och får en ännu större roll i teamen i framtiden.

¹⁸² Olve & Petri, 2010

¹⁸³ Nilsson et al., 2010

¹⁸⁴ Ibid

¹⁸⁵ Lord, 2007

¹⁸⁶ Ibid

Kapitel 6 – Slutsats

I detta kapitel kommer studiens slutsatser att presenteras. Syftet kommer att uppnås genom att författarna besvarar studiens problemformuleringar. Vidare i kapitlet redogörs det för författarnas egna tankar samt förslag till vidare studier.

Syftet med studien är att undersöka Gina Tricots strategi och hur den förverkligas från ledningen till kontrollern. Vidare ämnades undersöka vad i förverkligandet av strategin som påverkar kontrollern samt vilken roll kontrollern har i det operativa arbetet för ett arbete i linje med Gina Tricots strategi. Efter genomförd studie och analys har ett antal slutsatser kunnat dras för att uppnå syftet och svara på studiens problemformuleringar.

Vilken är Gina Tricots strategi?

Gina Tricots strategi utgår främst från *hur* de skall utföra saker. Fokus i verksamheten är att utföra aktiviteterna enligt kulturen, *”the Gina way”* och det är också hur Gina Tricot utför aktiviteterna som beskriver deras konkurrensfördelar. Gina Tricot erbjuder nyheter varje vecka till modeintresserade kvinnor i alla åldrar till ett attraktivt pris. Genom att Gina Tricot inte närmare definierar *vad* de skall göra menar författarna att Gina Tricot har intagit en relativt bred positionering. Ett motiv till varför Gina Tricot inte har definierat tydligare vad de skall göra kan författarna relatera till att de vill förbli flexibla, som är ett av nyckelbegreppen inom *”the Gina way”*. Vidare kan författarna se att Gina Tricots position karaktäriseras av ett kostnadsledarskap. Gina Tricot har förutom en övergripande strategi också delstrategier. Den övergripande strategin kan anses vara avsiktlig och vissa delstrategier kan anses vara uppkommande.

Hur förverkligas Gina Tricots strategi och finns det verktyg?

Det är det värderingsskapande styrsystemet, kulturen - *”the Gina way”*, som är mest framstående inom Gina Tricot, rörande strategiförverkligande. *”The Gina way”* är på så vis inte bara en del av Gina Tricots strategi, utan även ett framstående tillvägagångssätt för att förverkliga strategier. Gina Tricots kultur genomsyrar hela företaget vilket innebär att *”the Gina way”* bör ses som en plattform, som allt i företaget grundas på, mer än ett enstaka verktyg.

Gina Tricots diagnostiska kontrollsystem består av nyckeltal och budgetar och är också viktigt för strategiförverkligande. Ytterligare verktyg som finns inom Gina Tricot i syfte att förverkliga strategin är introduktionsveckan, kultur och värderingsdokumentet, befattningsbeskrivningen, övrig skriftlig kommunikation samt muntlig kommunikation. Studien har även visat att teamarbetet är en central del i strategiförverkligandet inom Gina Tricot. Vidare kan det anses finnas förutsättningar för att lyckas med strategiförverkligande inom Gina Tricot, utifrån grunderna av Guttman och Hawkes teori.

Vad i förverkligandet av strategin påverkar kontrollern?

Sammanfattningsvis kan de verktyg som är muntliga eller förmedlas muntlig anses vara de verktyg som påverkar kontrollern mest. Under studiens gång har författarna uppmärksammat att muntlig kommunikation tycks ligga i Gina Tricots kultur. Författarna tror att detta beror på att Gina Tricot har varit ett litet familjeföretag som under uppbyggnaden av företaget har kunnat förlita sig på muntlig kommunikation då alla har arbetat relativt nära varandra.

Vilken roll har controllern i den operativa verksamheten för ett arbete i linje med strategin?

Controllern i Gina Tricots verksamhet liknar mest vid rollen som analytiker och pedagog. Controllern har som uppgift att analysera data, dra slutsatser och förmedla ekonomisk information, till framför allt inköpsteamet. Rollen som analytiker kan även anses stämma överens med Gina Tricots strategi med ett kostnadsledarskap. Controllern har inte en större roll än någon annan av funktionerna som ingår i inköpsteamet för att förverkliga strategin. Dock visar undersökningen att rollen som controller kan komma att utvecklas och få en större betydelse i strategiförverkligande i samband med att Gina Tricots verksamhet växer.

6.1 Författarnas egna tankar

Sammanfattningsvis har författarna hittat brister i vissa verktyg som används för ett förverkligande av strategin. Brister har bland annat uppmärksammats angående nyckeltalen, brist på skriftlig dokumentation. Det skall dock påpekas att Gina Tricot verkar vara medvetna om detta och att bristerna grundas framför allt av anledning att företaget har växt fort under en relativt kort period. Det författarna vidare har sett under undersökningen är att Gina Tricots kultur är starkt och genomsyrar hela organisationen. Kulturen, "the Gina way" kan antas vara en stor anledning till att företaget växt så pass fort som det har gjort och att de trots allt klarat att förmedla strategin trots bristerna i vissa verktyg.

Ytterligare värt att nämna är att författarna anser att nyckeltalen borde vara ett väsentligt verktyg i strategiförverkligande. Nyckeltalen är av stor vikt för Gina Tricots verksamhet och controllern arbetar dagligen med dem. Dock har det framkommit att *för* många nyckeltal används och att de inte alltid går i linje med strategin. Detta gör att författarna anser att nyckeltalen inte används till sin fulla potential i syfte att förverkliga strategin.

Syftet med denna studie har inte varit att hitta det optimala sättet för hur verktygen bör användas i strategiförverkligande. Dock har det under studiens gång uppkommit tankar kring hur Gina Tricots verktyg kan förbättras, dels av respondenterna och dels av författarna själva. Dessa finns sammanfattade i *Bilaga 7*.

I strategiförverkligandet kan muntlig kommunikation anses genomsyrar hela organisationen och författarna ser att det ligger i Gina Tricots kultur. Dock ifrågasätter författarna om muntlig kommunikation räcker utifall Gina Tricots verksamhet växer ytterligare. Och om muntlig kommunikation i framtiden inte kan vara lika framstående kan verksamhetens konkurrensfördelar så som snabbhet, flexibilitet och spring i benen fortfarande vara så starka som de idag är? Kan en ökad skriftlig dokumentation komma att försäkra Gina Tricots konkurrensfördelar?

6.2 Förslag till vidare studier

Under studiens gång har ett antal områden framkommit som författarna anser vore intressant att undersöka vidare. Nedan presenteras författarnas förslag till vidare studier:

- Denna studie har varit begränsad till hur Gina Tricot förverkligar strategi inom controllerledet, från ledning till controller. Författarna anser att det hade varit av intresse att undersöka hur strategiförverkligande sker inom andra funktioner på företag. Särskilt intressant hade det varit att undersöka hur Gina Tricots strategi förverkligas i

försäljningsledet (landschef, regionchef och butikschef). Detta då de arbetar nära kunderna samt inte befinner sig på huvudkontoret vilket innebär att de inte har den dagliga kontakten med till exempel ledningsgruppen och tillika grundarna av Gina Tricot.

- Syftet med denna studie var ej att bedöma vilka verktyg i strategiförverkligande som enligt teori anses var de bästa och hur de skall användas på bästa möjlig sätt. Denna studie har endast berört vilka verktyg som Gina Tricot använder samt vilka verktyg som kontrollerna påverkas av. Författarna anser därför att det vore av intresse att vidare undersöka vilka verktyg som skulle vara bäst lämpade utifrån tidigare forskning samt att undersöka de olika verktygen på detaljnivå. Till exempel hur ett verktyg som nyckeltal på bästa sätt kan användas för att förverkliga företagets strategi.
- Under studiens gång har det framkommit att strategiförverkligande och controllerrollen ser olika ut beroende på företagets ålder och tillväxt. I denna studie har författarna kunnat konkludera att controllerns roll fortfarande är under uppbyggnad på Gina Tricot, då de fortfarande är ett relativt ungt företag. Det skulle vara intressant att göra en jämförande studie mellan controllerns roll i ett ungt företag och ett mer moget företag inom samma bransch.

Referenser

Böcker och artiklar

- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Spralls III, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*. Vol:27, No:1, ss. 43-53
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Författarna och Liber
- Bengtsson, L., & Skärvard, P.-H. (2008). *Controllerhandboken 9 uppl.* Olve, N.-G., & Samuelsson, L.A. (Red.), Malmö: Liber
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2007). *Issues in Management Accounting*. T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens, (Red.) Harlow
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, ss. 3-25
- Chebat, J.-C. (1999). Special issue on implementation and assessment research: research on implementation deserves as much attention as strategy formulation. *Journal of Business research*, Vol: 45, ss. 107-109
- Christopher, M., Lawson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply change in the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol:32, ss. 367-376
- CIMA. (2008). *Improving decision making in organisations, Unlocking business intelligence*. London
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, Vol:16, ss. 43-50
- Guttman, H. M., & Hawkes, R. S. (2004) New rules for strategic engagement. *Journal of Business Strategy*, Vol: 25, No:1, ss. 34-38
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Strategy Implementation*, Vol:35, No:1, ss. 12-31
- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy - without killing it. *Harvard Management Update*, Vol:9, ss. 3-5
- Kaplan S. R., & Norton D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, January
- Kaplan S. R., & Norton D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*, September/October

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (2008). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark: Narayana Press
- Lindvall, J. (2009). *Controllerns nya roll*. Borgå, Finland: WS Bookwell
- Lord, B. R. (2007). Strategic management accounting. i T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens, *Issues in Management Accounting*, ss. 135-153. England: Pearson Education Limited
- Matsson, H. (1987). *Controller*. Lund: Studentlitteratur
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, Vol: 28, ss. 807–817
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol: 6, ss. 257-272
- Nilsson, F., Olve, N.-G., & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber
- Nilsson, F., & Rapp, B. (2005). *Understanding Competitive Advantage. The Importance of strategic Congruence and Integrated Control*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg
- Olve, N.-G., & Petri, C.-J. (2010). *Controllerns fyra roller - Ekonomistyrning*. G. Nilsson, (Red.) www.bonnierbusinesspublishing.se/handbocker: Bonniers Ledarskapshandböcker
- Olve, N.-G. (1988). *Controllerns roll - konturer av en affärsekonom*. Uppsala: Ord & Form AB
- Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Porter, E. M. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov/Dec , Vol:74, No:6, ss. 61-78
- Russel, A. K., Siegel, G. H., & Kulesza, C. (1999). Counting more, counting less. *Strategic Finance*, Vol:81, No:3, ss. 38-44
- Samuelsson, L.A. (2008). *Controllerhandboken 9 uppl*. Olve, N.-G., & Samuelsson, L.A. (Red.), Malmö: Liber
- Sheehan N. T. (2006) Want to improve strategic execution? Simons says levers. *Journal of Business Strategy*. Vol:27, No:6, ss.56-64
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massatuches: Harvard Busniess School Press
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall

Svenning, C. (1997). *Metodboken. 2:a uppl.* Eslöv: Lorentz förlag

Widener S. K. (2007). An empirical analysis of levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society, Vol:32*, ss. 257-788

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin, www.ne.se

- a. http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/f%C3%B6rverkliga?i_h_word=f%C3%B6rverkliga (2010-12-17)

Gina Tricot, www.ginatricot.com

- a. <http://www.ginatricot.com/sverige/foretaget/csecontent-csecorporate-p1.html> (2010-11-18)
- b. <http://www.ginatricot.com/sverige/foretaget/csecontent-csecorporate-p1.html> (2010-12-30)
- c. <http://www.ginatricot.com/sverige/foretaget/csecontent-csecorporate-p1.html> (2010-11-30)
- d. <http://www.ginatricot.com/sverige/foretaget/csecontent-csecorporate-p1.html> (2010-11-20)

Dagens Industri, www.di.se

- a. Nordenskiöld, T., & Kiepels, C. *Klädhandeln har växtvärk* (2010-10-27)
- b. TT. *Gina Tricot satsar i Tyskland* (2010-11-01)

Material från Gina Tricot

Gina Tricot, Kultur och värderingar 2009

Befattningsbeskrivning

Säsongprocess

Gina Tricots årsredovisning 2007

Gina Tricots årsredovisning 2009

Muntliga källor

Inköpschef Gina Tricot (2010-11-24)

Controllerchef Gina Tricot (2010-11-30)

Sju inköpscontroller Gina Tricot (2010-12-07)

Bilagor

Bilaga 1 - Jobbannons

ginatricot Kollektion Inspiration Kundtjänst Önskelista (0) SHOPPINGBAG (0) TILL KASSAN

Jobba hos oss

Att arbeta på Gina Tricot innebär att du ska vara kreativ och ha ett hungrigt intresse av mode och att göra affärer. Företaget präglas av ett högt tempo och flexibilitet. Med våra framgångar växer även kraven, och vi är med och leder utvecklingen i snabb, kommersiell modeförsäljning.


Eftersom vi har nyheter varje vecka i våra butiker ställer det höga krav på att du är snabb till handlingarna och hela tiden på bästa sätt försöker sammanfoga samspelet mellan mode och försäljning. Detta speglar de personligheter vi söker för en framtid hos oss, när vi nu utvecklar och förstärker vår bas i Borås med nya framgångsrika medarbetare.

Vill du jobba eller praktisera i någon av våra butiker? Kontakta butikschefen direkt på den ort där du vill praktisera. En komplett förteckning hittar du under fliken "Butiker".

[Spontansökning/Ändra ditt CV](#)

Lediga tjänster

Huvudkontoret
[Inköpscontroller](#)



Inköpscontroller

Vi erbjuder dig som brinner för siffror och mode ett omväxlande samt utmanande arbete. Du ska bland annat ansvara för ekonomisk styrning i en eller ett par varugrupper, utveckla prissättningsstrategier, följa upp försäljning, göra olika marknadsanalyser samt sammanställa budgetar och prognoser. Erfarenhet från liknande arbeten, alternativt som inköpare eller inköpsassistent inom modebranschen, är en merit. Ekonomisk utbildning är ett krav.

Som person är du engagerad, analytisk och noggrann. Din bas blir på vårt huvudkontor i Borås.

Lämna din ansökan på vår hemsida [ginatricot.com](#). Har du frågor är du välkommen att ringa Heléne Kry 0703 74 33 45.

Län:	Västra Götaland
Anställningstyp:	Tillsvidareanställning
Anställningsgrad:	Heltid
Arbetstider:	Dag
Sista ansökningsdag:	01 december 2010
Tillträde:	Enligt överenskommelse
Placering:	Borås
Kontaktperson:	Helen Kry

Ansökan
[Ansökan](#)

Stäng X

Bilaga 2 - Intervjumall inköpschefen

Berätta gärna om dig själv och din roll på företaget.

Strategin

1. Vilken är er strategi?
2. Finns den dokumenterad som vi kan få ta del av?
3. Varför tror du att ni har lyckats?
4. Vilka är era kritiska framgångsfaktorer? Gina Tricot styrkor jämfört med andra?
5. Hur ser Gina Tricots strategiarbete ut? Hur ofta revideras strategin?

Implementering/förverkligande av strategi

6. Hur ämnar ledningen förmedla strategin till inköpscontrollerna?
7. Finns det konkreta verktyg? (Informella/formella?)
8. På vilket sätt anser du att ledningen är en budbärare och förmedlare av strategin ut i organisationen?
9. Ser ledningen strategiförverkligande som ett ständigt pågående arbete? Är det något du tänker "dagligen" på? Ge gärna exempel.
10. Vad ser du som kritiska faktorer/hinder/fallgropar vid strategiförverkligandet?
11. Har strategiarbetet förändrats över tid med tanke på er tillväxt? (T.ex. utmaning med att fler och fler nya kommer in i organisationen och att ni expandera till fler länder?)

Controllerns roll

12. Vilken roll anser du controllerchefen har som budbärare och förmedlare av strategin?
13. Vilken roll har kontrollerna?
14. Vilken roll har kontrollerna i att sprida och påverka andra med strategin?
15. Anser du att kontrollerna har en större roll än andra roller på avdelningarna, t.ex. inköparen eller designern?
16. Har synen på controllern förändrats under Gina Tricotss år?
17. Kommer den att förändras vidare, tror du? Finns det konkreta planer på förändring i rollen?
18. Tycker du att controllern ges möjlighet att påverka ledningens beslut om strategiska inriktningar?

Bilaga 3 - Intervjumall controllerchefen

Berätta gärna om dig själv och din roll på företaget.

Strategin

1. Vilken är er strategi?
2. Finns den dokumenterad som vi kan få ta del av?
3. Varför tror du att ni har lyckats?
4. Vilka är era kritiska framgångsfaktorer? Gina Tricot styrkor jämfört med andra?
5. Hur ser Gina Tricots strategiarbete ut? Hur ofta revideras strategin?
6. Tycker du att du får möjlighet till att vara en del av strategiutformandet med tanke på att du har en god kunskap om den operativa verksamheten? Förväntar sig ledningen att du kommer med input?

Implementering/förverkligande av strategi

7. Hur får du strategin förmedlad till dig från ledningen?
8. Ser du att du har ett stort ansvar i att vidareförmedla strategin till controllerna?
9. Hur ämnar du förmedla strategin till controllerna?
10. Finns det konkreta verktyg? (*Informella/formella*)
11. Hur tror du att ditt arbete når controllerna? Finns det olika verktyg som är mer effektiva än andra?
12. Kommer du ihåg vad det var som fick dig att förstå och ta till dig strategin?
13. Ser du strategiimplementering som ett ständigt pågående arbete? Är det något du tänker "dagligen" på? Ge gärna exempel.
14. Vad ser du som kritiska faktorer/hinder/fallgropar vid strategiförverkligandet?
15. Har strategiarbetet förändrats över tid med tanke på er tillväxt? (T.ex. utmaning med att fler och fler nya kommer in i organisationen och att ni expandera till fler länder?)

Controllerns roll

16. Vilken roll har controllerna i att sprida och påverka andra med strategin?
17. Anser du att de har en större roll än andra roller på avdelningarna, t.ex. inköparen eller designern?
18. Vilken roll vill ni att controllern skall ta? Tror du att ni har kommunicerat den rollen väl till controllerna?

19. Har synen på kontrollern förändrats under Ginas år? Kommer den att förändras vidare, tror du?
20. Vid rekrytering. Eftersöker ni personer som inte bara kan analysera siffror utan även kan förmedla informationen, coacha andra, delta i ett ledarskap mot Ginas mål samt ge feedback och komma med förslag om strategiska frågor?
21. Tycker du att kontrollern ges möjlighet att påverka ledningens beslut om strategiska inriktningar? (Direkt eller indirekt)

Bilaga 4 - Intervjumall controllerna

Strategi (affärnivå) och strategiförverkligandeverktyg

1. Hur har ni nåtts av "informationen" om Ginas sätt att arbeta/strategin? Vilka verktyg?
2. (Är det något som vi ej belyste i enkäten?)
3. Kan ni se nyckeltal som ett verktyg? Tycker ni att nyckeltalen är knutna till strategin?
4. Hur tycker ni att arbetet med att förmedla dessa till övriga teamet är? Anser ni att ni har en stor och viktig roll i förmedlandet? Svårt/får ni förståelse/pedagogiskt/onödigt (har inköparen och de andra i teamet ändå koll på det)?
5. Utifrån enkätundersökningen såg vi att dokumenten; kultur och värderingar samt befattningsbeskrivningen var de "verktyg" som verkade nå er minst i kommunikationen av Ginas övergripande strategi och arbetssätt. Hur kommer det sig?
6. Vad skulle få er att använda dokumenten mer? Är dokumenten tydliga eller krångliga att läsa/förstå?
7. Varför tror ni att informella möten är bra i att förmedla hur man arbetar på Gina Tricot?
8. Hur stor del av de informella mötena sker med dina kollegor / hur stor del av de informella mötena sker med personer på ledande position?
9. Anser du att personer på ledande position har ett större ansvar i att sprida Ginas kultur?
10. Tror man att alla i organisationen strävar åt samma håll? Har Gina lyckats med strategiimplementeringen/förverkligandet?

Delstrategier och strategiförverkligandeverktyg

11. Tror ni att det finns hinder för framgångsrik implementering av delstrategier? Vad i så fall?
12. Enligt enkäten tar ni åt er information genom informella möten samt genom formella möten (muntlig kommunikation). Ser ni någon risk i att information huvudsakligen förmedlas muntligt?

Controllerns roll

13. Tycker ni att det har varit en omställning att komma in i Ginas-kultur och tänk från din tidigare sysselsättning?
14. Hur funkar det att jobba i grupp när olika funktioner med olika yrken/roller? Konflikter?
15. I enkäten har vi märkt en tendens att problemet som finns med controllerns roll är att vissa arbetsuppgifter överlappar inköparens uppgifter. Tror ni att rollerna går att särskilja mer än vad de är idag, då ni ändå jobbar i team? Tror ni i så fall att det går att effektivisera processen för att undvika onödigt arbete?

16. I sättet att arbeta på Gina ingår som en viktig del att vara flexibel. Dock så är befattningsbeskrivningen relativt detaljerad. Hur balanseras detta i er roll tycker ni?
17. Anser ni att ert egna initiativ är ofrånkomligt/nödvändigt i ert arbete. Tar ni mycket eget initiativ? Hur? Uppmuntrar cheferna eget initiativ?
18. Finns det en möjlighet att rollen som controller utvecklas? *(Får ni gå utbildningar för att utvecklas? Skulle ni önska det? Och skulle ni i så fall vilja ta en större roll? Vad blir bidraget?)*
19. Ges det möjlighet att påverka företagets strategier och inriktning? Har du en vilja att vara med och kunna påverka företagets strategier och inriktning?
20. Skulle ni vilja ta en större roll i strategiimplementeringen/förverkligandet. Till exempel genom att coacha andra i att arbeta i linje med Ginas Strategi.

Bilaga 5 - Enkät

Till dig som controller på Gina Tricot

Hej!

Vi heter Malin och Anna och studerar vid Handelshögskolan i Göteborg. Nu under hösten skriver vi vår magisteruppsats i ämnet strategisk ekonomistyrning. Uppsatsen kommer att fokuseras på Gina Tricots strategi, strategiförverkligande och controllerns roll. Undersökningen kommer endast att skickas ut till er inköpscontroller och ditt svar är därför av stor betydelse! Enkäten bör inte ta mer än 5-10 minuter att fylla i och alla svar är konfidentiell. Svaren kommer inte att redovisas knutet till namn, vem som säger vad är inte intressant för undersökningen.

Efter att du fyllt i enkäten önskar vi att du skickar den tillbaka via Email: nilam_thureson@hotmail.com eller stenstrom.anna@gmail.com senast **måndag 6/12 klockan 9.00**

Tack för din medverkan!

/Malin och Anna

1. **Antal år som du arbetat inom Gina Tricot. Räkna med alla år även om du haft olika tjänster**
2. **Har du haft jobb som controller på annat företag? Om ja, hur många år?**

Gina Tricots strategi

1. **Följande faktorer anser jag fick mig att förstå/ta till mig Gina Tricots *strategi* under min första tid på företaget (med strategi menar vi här hur man arbetar på Gina Tricot, "*the Gina way*" – spring i benen, flexibilitet etc.)**
Markera med färg ett svar, mellan 1 till 5 under varje påstående.
- A) *Jag hade redan en god förståelse för Gina Tricots strategi när jag började min anställning, genom bland annat "ryktet", hemsidan och rekryteringsprocessen*

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

B) Jag tog till mig Gina Tricots strategi vid introduktionsveckan som erbjöds under första tiden av min anställning

Stämmer inte alls
1 2 3 4 5
Stämmer mycket bra

C) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom dokumentet "Kultur och värderingar" (som finns att tillgå på intranätet)

Stämmer inte alls
1 2 3 4 5
Stämmer mycket bra

D) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom min befattningsbeskrivning

Stämmer inte alls
1 2 3 4 5
Stämmer mycket bra

E) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom informella möten i vardagen med personer på ledande befattningar

Stämmer inte alls
1 2 3 4 5
Stämmer mycket bra

F) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom informella möten i vardagen med övriga personer inom organisationen

Stämmer inte alls
1 2 3 4 5
Stämmer mycket bra

2. Vid delstrategier (t.ex. projekt så som "strump- och 75 miljonersbutiker") anser du att du får den information du behöver?

- () Ja
() Nej, jag tycker inte att jag får tillräckligt
() Det beror på situationen, ibland, ibland inte

3. Hur bra anser jag respektive kommunikationsmedel är då företaget syftar till att kommunicerar delstrategier (t.ex. projekt så som strump- och 75 miljonersbutiker). Du skall här tänka på de kommunikationsmedel som du *själv* påverkas mest av.

Markera med färg ett svar, mellan 1 till 5 under varje påstående.

A) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom att delta i formella möten i grupp som tillkallats av en eller flera personer på ledande befattning

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1 2 3 4 5

B) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom muntliga informella möten med min närmaste chef eller personer från ledningen

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1 2 3 4 5

C) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom muntliga informella möten med mina kollegor

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1 2 3 4 5

D) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom skriftliga dokument som beskriver dem

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1 2 3 4 5

Rollen som controller

4. Vilka arbetsuppgifter anser du är viktigast i din roll som controller på Gina Tricot?

Gradera nedan från 1-4. 1 för det du anser är viktigast och 4 för det du anser är minst viktigt

- Rapportering av siffror till närmaste chef
- Att analysera siffror och dra egna slutsatser
- Att kunna förmedla siffror och analyser till andra berörda på ett pedagogiskt sätt
- Att coacha andra i gruppen i hur Gina skall arbeta

5. Tycker du att förväntningarna på dig som controller är klart definierade?

- Ja
- Nej
- Vet inte

A) Om ja, på vilket sätt har detta kommunicerats till dig?

B) Om nej, hur önskade du att förväntningarna hade kommunicerats till dig?

6. Känner du att du får gehör från ledningen om du t.ex. har idéer, input eller upptäcker avvikande trender

- Ja, och jag känner att de tar mina åsikter på allvar och jag får feedback
- Ja, de lyssnar men oftast händer det inte så mycket mer
- Nej, jag känner inte att jag får gehör
- Vet ej, jag har aldrig försökt

7. Skriv gärna egna tankar eller kommentarer.

Tack för ditt deltagande!

Bilaga 6 - Sammanställning av svar från enkätundersökning

Strategiförverkligande

Fråga 3

Följande faktorer anser jag fick mig att förstå/ta till mig Gina Tricots *strategi* under min första tid på företaget (med strategi menar vi här hur man arbetar på Gina Tricot, "the Gina way" – spring i benen, flexibilitet etc.) Markera med färg ett svar, mellan 1 till 5 under varje påstående.

A) Jag hade redan en god förståelse för Gina Tricots strategi när jag började min anställning, genom bland annat "ryktet", hemsidan och rekryteringsprocessen

Medel 3,29

B) Jag tog till mig Gina Tricots strategi vid introduktionsveckan som erbjöds under första tiden av min anställning

Medel 4,17

C) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom dokumentet "Kultur och värderingar" (som finns att tillgå på intranätet)

Medel 3,33

D) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom min befattningsbeskrivning

Medel 3

E) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom informella möten i vardagen med personer på ledande befattningar

Medel 3,86

F) Jag tog till mig Gina Tricots strategi genom informella möten i vardagen med övriga personer inom organisationen

Medel 3,57

Fråga 4

Vid delstrategier (t.ex. projekt så som "strump- och 75 miljonersbutiker") anser du att du får den information du behöver?

(14%) Ja

(-) Nej, jag tycker inte att jag får tillräckligt

(72%) Det beror på situationen, ibland, ibland inte

(14%) Ej angett svar

Fråga 5

Hur bra anser jag respektive kommunikationsmedel är då företaget syftar till att kommunicerar delstrategier (t.ex. projekt så som strump- och 75 miljonersbutiker). Du skall här tänka på de kommunikationsmedel som du *själv* påverkas mest av. Markera med färg ett svar, mellan 1 till 5 under varje påstående.

A) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom att delta i formella möten i grupp som tillkallats av en eller flera personer på ledande befattning

Medel 3,67

B) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom muntliga informella möten med min närmaste chef eller personer från ledningen

Medel 3,67

C) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom muntliga informella möten med mina kollegor

Medel 4,17

D) Jag påverkas och tar till mig strategierna genom skriftliga dokument som beskriver dem

Medel 2,16

Controllerns roll

Fråga 6

Vilka arbetsuppgifter anser du är viktigast i din roll som controller på Gina Tricot? Gradera nedan från 1-4. 1 för det du anser är viktigast och 4 för det du anser är minst viktigt.*

Rapportering av siffror till närmaste chef

Medel 3,14

Att analysera siffror och dra egna slutsatser

Medel 1,14

Att kunna förmedla siffror och analyser till andra berörda på ett pedagogiskt sätt

Medel 2,00

Att coacha andra i gruppen i hur Gina skall arbeta

Medel 3,71

* Observera att graderingen på denna fråga innebär att den roll med högst medeltal är minst viktig och den med lägst medeltal är den roll som är viktigast.

Fråga 7

Tycker du att förväntningarna på dig som controller är klart definierade?

(57%) Ja

(14%) Nej

(29%) Vet inte

A) Om ja, på vilket sätt har detta kommunicerats till dig?

Via möten enskilt och med fler deltagare samt via arbetsbeskrivning

Vi har en nedskrivna arbetsbeskrivning men bäst kommuniceras förväntningar genom att jag hela tiden får *positiv feedback* på min arbetsinsats och att jag känner att både kollegor och ledningen är nöjda med min input. Eftersom Gina är ett ungt företag ställer det ett högre krav på individen att vara självgående och flexibel men det möjliggör också att man kan påverkat hur bred eller specialiserad man vill att ens egen roll skall vara.

Befattningsbeskrivningar & möten

Befattningsbeskrivningen är i vissa delar mycket klar men problemet är att vi inte har ett riktigt systemstöd för att utföra arbetsuppgifter. Rollen som inköpscontroller på Gina är långt ifrån färdig utvecklad men kommer att bli bra.

B) Om nej, hur önskade du att förväntningarna hade kommunicerats till dig?

Otydligheten i definitionen ligger i *ansvarsfördelningen* mellan controller och inköparen tex vad gäller budgetansvar

Det finns dokument som beskriver krav och förväntningar. Men det är också viktigt med tydlig kommunikation kollegor imellan.

C) Kommentarer till svarsalternativet vet inte?

Tycker är vissa förväntningar är väldigt klara tex försäljningsuppföljning mm. Men att andra inte är klara alls främst i fördelning mot inköparen.

Fråga 8

Känner du att du får gehör från ledningen om du t.ex. har idéer, input eller upptäcker avvikande trender

(75%) Ja, och jag känner att de tar mina åsikter på allvar och jag får feedback

(25%) Ja, de lyssnar men oftast händer det inte så mycket mer

(-) Nej, jag känner inte att jag får gehör

(-) Vet ej, jag har aldrig försökt

Bilaga 7 - Förbättringspotential verktyg

Gina Tricots verktyg för strategiförverkligande	Kommentar från studien	Förbättringspotential
Introduktionsveckan	Ett mycket bra verktyg för att implementera strategin hos de nyanställda.	Har inte under studien sett några svagheter med introduktionsveckan utan det gäller för Gina Tricot att fortsätta att arbeta med den på liknande sett som sker idag.
Kultur och värderingar (dokumentet)	Gina Tricots kultur och värderingar tycker samtliga led är mycket väsentliga för verksamheten. Controllerna tycker att de är lätta att förstå och ta till sig. Dokumentet är även det tydligt och bra.	Kultur och värderingsdokumentet används inte kontinuerligt. För att göra det mer levande och få ny anställda att snabbare och lättare förstå, ta till sig och arbeta i enlighet med kulturen och värderingarna så rekommenderas att diskussioner skall föras i varugrupperna (då alla funktioner deltar) varje halvår precis som det är tänkt. En person (som är intresserad av dessa frågor) på samtliga varugrupper bör vara ansvarig för att se till att mötet äger rum. Vidare är det en god idé att införa så kallade kultur och värderingsambassadörer för att stärka kulturen på företaget.
Befattningsbeskrivning	Personer på ledande befattningar tycker att befattningsbeskrivningen är bra och detaljerad. Dock så tycker kontrollerna att den inte är speciellt användbar i vardagen. Samtliga led anser att befattningsbeskrivningen ska finnas och har potential att bli ett användbart hjälpmedel.	Befattningsbeskrivningen kan omarbetas så att den blir enklare att använda i vardagen och inte fungera som en utopi hur man skall kunna arbeta i framtiden. Förslag är att ha en enkel befattningsbeskrivning som fungera likt en checklista där de viktigaste punkterna finns med som ska utföras varje vecka. Denna checklista ska inte vara en full arbetsvecka för att ge utrymme till aktuella arbetsuppgifter. Sedan kan det finnas bilagor som ger en mer detaljerad bild som kontrollerna kan "slå upp i" då de kommer i kontakt med situationen.
Övrig skriftlig kommunikation	Alla på Gina Tricot inser vikten med att utveckla den skriftliga kommunikationen då företagets växer. Idag fungerar den skriftliga kommunikationen inte lika väl som den muntliga.	Det är viktigt för Gina Tricot att försöka få in den skriftliga kommunikationen i kulturen utan att tappa tempo eller de korta beslutsvägar. Att använda skriftlig kommunikation tror författarna kan till viss del effektivisera arbetet då beslut inte behöver diskuteras om och det tydliggörs hur var och en ska agera. Att föra ett enkelt protokoll på större möten som sedan mailas ut skulle underlätta arbetet. Det är viktigt att den skriftliga informationen även når alla som berörs samtidigt.
Nyckeltal	Alla led inser vikten av nyckeltal i strategiförverkligandet och tycker att det är en viktig del i kontrollernas arbete. Dock så tycker kontrollerna att nyckeltalen inte alltid är i linje med strategin.	Att ledningen tillsammans med controllerchefen fastställer ett fåtal nyckeltal som skall styras efter i den dagliga verksamheten. Nyckeltalen skall ha tydlig anknytning till strategin. Att skära ner på antalet nyckeltal gör antagligen det lättare även för andra funktioner i inköpsteamet som också tar del av informationen. Nyckeltal som uppkommit under studien som användbara är; dagar i lager, faktisk omsättningshastighet och andelar per land.
Budget	Budgetar ä en del av kontrollernas arbete kring t.ex. säsongsstrategin. Budgeterna följer Gina Tricot strategi på så vis att de är flexibla.	Den enda problematiken som har uppkommit kring budgetarbetet är att ansvarsfördelningen mellan inköparen och kontrollerna som bör göras tydligare. (Berör ej endast budgetarbetet)
Muntlig kommunikation	Det ligger i Gina Tricots kultur att främst förlita sig på muntlig kommunikation, för att ha korta besluts vägar och inte tappa tempo. Controllerna tycker det är lättare att ta till sig de som kommuniceras muntlig eftersom det är lättare att förklara informationen.	Den muntliga kommunikationen fungera bra, men den har vissa svagheter i sig själv. För att komma dessa svagheter är det viktigt att ge utrymme för den skriftliga kommunikationen. Det gäller för Gina Tricot och hitta det är mest optimala och effektiva sättet att kommunicera. Då den muntliga kommunikationen används är det viktigt att informationen når alla som berörs samtidigt.