

Hur data från marknadsbetingelser påverkar företagens ekonomistyrning

- med fokus på spelbranschen



**Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning/Marknadsföring
Höstterminen 2009**

**Handledare: Johan Dergård
Författare: Cesar Mirzai
Erik Brandt**

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning och marknadsföring, Ht Magisteruppsats 2009

Författare: Erik Brandt och Cesar Mirzai

Handledare: Johan Dergård

Titel: Hur data från marknadsbetingelser påverkar företagens ekonomistyrning – med fokus på spelbranschen

Bakgrund och problemdiskussion:

Kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen tog sin fart i början av 1980-talet. Idag talas det allt mer om ett externt fokus. Flertalet författare argumenterar för vikten av att vara ett marknadsorienterat företag som förstår sin omgivning och anpassar sin ekonomistyrning därefter. Författarna har samlat dessa viktiga externa faktorer under begreppet marknadsbetingelser. Det omfattar faktorer inom omvärld, kund och konkurrent.

Utifrån denna diskussion har nedanstående problemformulering vuxit fram:

- Vilken är relationen mellan marknadsbetingelser och ekonomistyrningens utformning och användning?

Syfte:

Syftet med studien är att kartlägga och identifiera företagens marknadsbetingelser inom områdena kund, konkurrent och omvärld för att därefter förklara dess koppling i form av utformning och användning till ekonomistyrningen.

Avgränsningar: Studiens utgångspunkt har avgränsats till företag inom spelbranschen. Författarna har lovat att inte uppge namnet på studerade företag enligt deras egna önskemål.

Metod: Författarna har haft en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer för insamling av empirisk data. Intervjuer genomfördes med fem respondenter, vilka i två av företagen bestod av både marknadschefer och controllers och i det tredje av CFO.

Resultat och slutsatser: Utvalda marknadsbetingelser i denna studie är omvärlds, konkurrent, och kund. De formella styrmedel som mest frekvent återkommer ingår i den traditionella ekonomistyrningen och består av budgetering, prestationsmätning samt produktkalkylering. Den mest frekventa användningen av ekonomistyrning är vid framtagning av beslutsunderlag och vid ansvarsstyrning.

Förslag till fortsatt forskning: varför företagen är såpass känsliga med att lämna ut information. Kan det finnas särskilda orsaker till denna inställning från spelbranschen. Forska vidare inom samma ämnesinriktning och då avgränsa forskningsområdet ytterligare och försöka få ett större djup i studien.

Nyckelord: Marknadsbetingelser, omvärldsanalys, konkurrentanalys, kundanalys, styrmedel, ekonomistyrningsmetoder.

Förord

Som författare av denna uppsats vill vi inledningsvis rikta ett stort tack till vår handledare Johan Dergård. Han har bidragit med konstruktiv kritik i form av att föreslå utvecklingsmöjligheter allteftersom uppsatsens grundförutsättningar förändrats. Genom att visa intresse för vår studie har han också fungerat som en kraftkälla för oss i tider då vi upplevt att arbetet känts motigt.

Vi vill även framföra ett stort tack till våra respondenter som i den mån de haft möjlighet deltagit i intervjuer. De har bidragit med både sin tid, kunskap och information och ställt upp på efterföljande kompletteringar vilket möjliggjort för oss att fortsätta driva studien framåt.

Studien är för oss är ett resultat av ett tidskrävande arbete som inte bara gett nya insikter inom berört område utan även resulterat i fördjupade kunskaper om tillvägagångssätt att genomföra en akademisk studie.

Cesar Mirzai

Cesar Mirzai

Erik Brandt

Erik Brandt

Göteborg, Sverige 2014-01-30

Innehållsförteckning

Kapitel 1 - Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion och problemformulering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsning	8
1.5 Författarnas förståelse	8
1.6 Studiens fortsatta disposition	9
Kapitel 2 - Teoretisk referensram	10
2.1 Definition av marknadsbetingelser	10
2.2 Omvärldsanalys	10
2.3 Konkurrentanalys	11
2.3.1 Konkurrenters målsättningar	12
2.3.2 Nuvarande företagsstrategi	12
2.3.3 Antaganden och föreställningar	12
2.3.4 Hur konkurrenter tänker	12
2.4 Kundanalys	12
2.4.1 Kundens förväntningar	13
2.5 Ekonomistyrningen	13
2.5.1 Ekonomistyrningens utformning	14
2.5.2 Ekonomistyrningens användning	15
Kapitel 3 - Metod	17
3.1 Urval	17
3.1.1 Val av bransch och företag	17
3.1.2 Val av respondenter	17
3.2 Datainsamling	19
3.2.1 Primärdata	19
3.2.1.1 Telefonintervjuer	19
3.2.1.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder	20
3.2.1.3 Genomförandet av intervjuerna	20
3.3 Metod för sammanställning	22
3.3.1 Validitet och reliabilitet	22

Kapitel 4 – Empiri	23
4.1 Företag och respondenter	23
4.2 Företag A	24
4.2.1 Omvärldsanalys.....	24
4.2.2 Konkurrentanalys.....	24
4.2.3 Kundanalys	24
4.2.4 Koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning.....	25
4.2.4.1 Koppling omvärldsanalys.....	25
4.2.4.2 Koppling kundanalys.....	25
4.3 Företag B	27
4.3.1 Omvärldsanalys.....	27
4.3.2 Konkurrentanalys.....	27
4.3.3 Kundanalys	27
4.3.4 Koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning.....	28
4.3.4.1 Koppling kundanalys.....	28
4.4 Företag C	29
4.4.1 Omvärldsanalys.....	29
4.4.2 Konkurrentanalys	29
4.4.3 Kundanalys	29
4.4.4 Koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning.....	30
4.4.4.1 Koppling omvärldsanalys.....	30
4.4.4.2 Koppling konkurrentanalys	30
4.4.4.3 Koppling kundanalys.....	30
Kapitel 5 - Analys	32
5.1 Omvärldsanalys	32
5.2 Konkurrentanalys.....	33
5.3 Kundanalys	33
5.4 Jämförelser mellan företagen.....	35
5.4.1 Identifierade styrmedel	36
5.4.2 Identifierad användning av styrmedel.....	37
Kapitel 6 - Slutsats och avslutande diskussion	38
6.1 Slutsats	38
6.2 Avslutande diskussion	39
6.3 Studiens begränsningar.....	39
6.4 Förslag till fortsatt forskning.....	39
6.5 Epilog – problemet i ny belysning.....	40
Referenslista.....	41
Appendix frågeformulär	44

Kapitel 1 - Inledning

I detta avsnitt inleder författarna studien med en kort historisk tillbakablick för att därefter inleda en problemdiskussion som mynnar ut i studiens frågeställning. Avslutningsvis beskrivs syfte och avgränsningar ihop med en redogörelse för arbetets fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

I traditionell benämning definieras ekonomistyrning som ett verktyg som ”avser all den planering och uppföljning som bedrivits i ett företag där måttenheten är pengar” (Magnusson och Forsberg, 1984). Synsättet utgår med andra ord från monetära termer som karaktäriseras av exempelvis budgetering, kalkylering och redovisning (Lind, 1996). En mer modern definition av traditionell ekonomistyrning förmedlas i Nationalencyklopedin; ”ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål” (Ax, Johansson och Kullven, 2005).

Kritiken gentemot den traditionella ekonomistyrningen tog sin början under 1980-talet med grogrund i att modellerna ansågs vara alltför internt fokuserade. Med det menades att en ekonomistyrningsmodell som endast berör de finansiella måtten inte återgav alla mätningssindikatorer som var av vikt för företaget vid utformning av dess ekonomistyrningsmodell. Ekonomistyrningsmodeller bör istället vara mer externt fokuserade i syfte att även följa upp företagets agerande och strategi genom att reflektera över produkter, teknologi och konkurrensmarknad (Johnson och Kaplan, 1987).

Ekonomistyrningen har till följd av kritiken gradvis genomgått en förändring till ett alltmer omfattande och bredare synsätt som idag använder ett mer varierat antal indikatorer vilket resulterat i ett mer långsiktigt fokus (Merchant och Van der Stede, 2003). Redan så tidigt som år 1981 noterar författaren Simmonds (1981) att utvecklingen börjar peka alltmer åt en större tillämpning av vad som nu börjat benämnas som ”strategisk ekonomistyrning” hos företag.

Sammantaget kan man säga att strategisk ekonomistyrning möjliggör ett samspel mellan marknad och traditionell ekonomistyrning (Lind, 2004). Synen på den strategiska ekonomistyrningen under 80-talet var med andra ord ett avgörande bidrag för att företag i allt större utsträckning skulle ta hänsyn till externa förhållanden som skapar konkurrensfördelar, kundlojalitet och servicekvalitet (Merchant och Van der Stede, 2003).

1.2 Problemdiskussion och problemformulering

Strategisk ekonomistyrning är ett ämnesområde som spelar, liksom beskrivet i punkt 1.1, en central roll i att sammanföra kunskap om omvärld, marknad och traditionell ekonomistyrning. För att tillämpa strategisk ekonomistyrning krävs att extern information om olika marknadsbetingelser tillförs genom analyser. Informationen bidrar till att företaget kan hålla sig uppdaterat om förändringar i omgivningen, potentiella affärsmöjligheter och eventuella hot (Cadez och Guilding, 2008).

Vidare menar Langfield-Smith (2007) att analyser är viktiga för att kunna behålla kostnadsfördelar gentemot aktuella och potentiella konkurrenter och på sikt överleva på marknaden. Detta kräver att företag i sin tur kontinuerligt följer upp och rapporterar om befintliga och potentiella konkurrenter samt kostnadsstrukturer. Det skulle kunna innebära, liksom nämnt tidigare, ett större fokus på prestationsmätning i form av förändrade marknadsandelar, tillväxt och varumärkets styrka.

Prahalad och Hamel (1994) för en diskussion om vikten av att bedöma framtida marknadens utveckling och betonar här fördelen med att arbeta marknadsorienterat. Företagen kan då välja om de vill utveckla regler för framtidens marknader eller följa andra företags riktlinjer.

Inglis (2008) menar att studier och forskning i både Asien och Europa visar på ett positivt samband mellan marknadsorientering och företagets prestation. De påpekar också att det ökade intresset för sambandet mellan ekonomistyrning och marknadsinformation är påtagligt på företag och produktnivå men framförallt på kundnivå.

Simons (2000) beskriver ett liknande fenomen under benämningen ”*Market skills*”, dvs. ett företags förmåga att snabbt och effektivt kunna svara på marknadens efterfrågan. Han refererar till vikten av att analysera kunder eller marknadssegment i syfte att förstå vilka attribut som efterfrågas och värdesätts av kunderna. Han betonar också vikten av företags förmåga att snabbt kunna utveckla matchande erbjudanden utifrån dessa attribut. Nyckelfaktorer såsom pris, kvalitet och service är viktiga aspekter av ett erbjudande som bör anpassas för att skapa ett högre värde hos kunden. De företag som lyckats med detta har också kunnat växa sig större, starkare och kunnat matcha sina kunders intressen bättre än övriga aktörer på marknaden.

Den problematik som parallellt blir tydlig är svårigheten att identifiera och på ett enkelt sätt tydliggöra de kopplingar som visar på sambandet mellan marknadsbetingelser och ekonomistyrning. Om inte de förändringar som sker i omvärlden beaktas är det svårt för företaget att anpassa sig, övervinna eventuella hot eller veta hur det kan bemöta dessa förändringar internt.

Uppsatsens problemformulering lyder:

- Vilken är relationen mellan marknadsbetingelser och ekonomistyrningens utformning och användning?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att kartlägga och identifiera företagens marknadsbetingelser inom områdena kund, konkurrent och omvärld för att därefter förklara dess koppling i form av utformning och användning till ekonomistyrningen.

1.4 Avgränsning

Studiens forskningsområde har med hänsyn till av akademins angivna tidsramar och författarnas intresse avgränsats till företag inom spelbranschen. Vidare kommer de deltagande företagens identitet förbli anonyma i enlighet med deras egna önskemål.

1.5 Författarnas förförståelse

Valet av uppsatsämne har gjorts med hänsyn till respektive uppsatsförfattares utbildningsinriktning; ekonomistyrning respektive marknadsföring. Det slutgiltiga valet av uppsatsämne gjordes därefter utifrån en gemensam diskussion med uppsatsens handledare. Det ska dock tilläggas att uppsatsen kan komma att vikta mot ämnesområdet ekonomistyrning eftersom handledaren tillhör institutionen för ekonomistyrning. Dock har författarna försökt balansera mellan de olika ämnesområdena.

1.6 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2

I detta kapitel redogörs för den teoretiska referensramen som ger läsaren en grundlig förståelse kring ämnesområdet. Kapitlet innehåller teorier kring marknadsbetingelser samt ekonomistyrningens utformning och användning. I detta kapitel introduceras även en undersökningsmodell som återger studiens ändamål.

Kapitel 3

I tredje kapitlet beskrivs den metod som valts för studiens utförande, valet av bransch- och respondenter samt avvikelser och aspekter under intervjuprocessen som kan ha påverkat eller begränsat utfallen.

Kapitel 4

I fjärde kapitlet presenterar författarna resultatet av insamlad data från intervjuerna. Kapitlet inleds med att återge vilka marknadsbetingelser som har påträffats hos företagen. Därefter har utfallen och varje företags resultat återgivits med en indelning där författarna först återger marknadsbetingelser och därefter kopplingen till ekonomistyrning.

För varje företag har också en tabell utvecklats där både marknadsbetingelser presenteras samt koppling till relevant utformning och användning av styrmedel. I detta avsnitt hänvisas också till bilaga 1 och frågeställningarna för den läsare som bättre vill förstå utfallen av respektive svar.

Kapitel 5

I femte kapitlet genomförs en analys av resultatet kopplat till den teoretiska referensramen samt problemdiskussionen. Inledningsvis presenteras en kort sammanfattning av tidigare kapitel och efter genomförd analys av samtliga företag avslutas kapitlet med tre tabeller som påvisar skillnader och likheter företagen emellan.

Kapitel 6

I sjätte kapitlet presenterar författarna sina slutsatser och återkopplar med problemformulering. Här framförs också en avslutande diskussion, studiens begränsningar samt möjligheter och förslag till fortsatt forskning. Avslutningsvis framför författarna sina tankar och åsikter i ny belysning under rubriken epilog.

Kapitel 2. Teoretisk referensram

I följande kapitel ges en inblick i både marknadsbetingelser samt ekonomistyrningens användning och utformning. För att bättre få en klar förståelse kring kopplingen däremellan är det viktigt att känna till teroin bakom det hela.

2.1 Definition av marknadsbetingelser

En marknadsbetingelse är en faktor i företagens externa omgivning, i dess omvärld, bland konkurrenter eller på kundnivå. Denna faktor kan identifieras för att öka och effektivisera lönsamheten i företaget. Genom att utföra analyser kan företagen anpassa sin interna ekonomistyrning och utveckla ett bättre förhållningssätt till omgivningen.

Den strategiska ekonomistyrningen lyfter fram vikten av att fokusera på externa faktorer för att bättre konkurrera på en allt mer utsatt marknad. Genom att ha ett bredare synsätt än det som återges i den traditionella ekonomistyrningen kan företag ta del av viktiga marknadsbetingelser (Lindvall 2001). Lindvall menar vidare att om ekonomistyrningen ska fungera på ett bra sätt krävs det att stora mängder data samlas in som bearbetas för att användas internt.

2.2 Omvärldsanalys

För att kunna genomföra en bra omvärldsanalys är det viktigt att företag närmare undersöker ett antal olika områden. Dessa omfattar främst omgivande faktorer ur ett makroperspektiv såsom politisk och legal förändring.

Den makroekonomiska aspekten i omvärlden ger en bred omgivande bild av faktorer eller trender som kan påverka exempelvis en produkts framtid. Denna innefattar alla relevanta demografiska, ekonomiska, teknologiska samt politisk/legala och sociokulturella förändringar. Ett förtydligande av respektive område ges nedan:

Demografiska förändringar kan skapa nya tillväxtmarknader för olika produkter och tjänster. Detta kan också relateras till den starkt växande asiatiska medelklassbefolkning och dess ökade efterfrågan.

Ekonomiska förändringar är ofta kombinerade med andra makrotrender vilket skapar en stark effekt. En demografisk trendförändring i kombination med hög ekonomisk tillväxt och ytterligare faktorer kan gemensamt skapa en stark förändrad efterfrågan.

Teknologisk förändring har många gånger kunnat skapa nya marknader och denna faktor har även en tydlig påverkan på många andra marknader.

Politisk/legal förändring I de flesta länder återfinns en lagstiftning som reglerar både hur lokala och utländska företag får agera. Förändringar i dessa regler kan därmed påverka företagsklimatet både negativt och positivt.

Socio/kulturella förändringar innefattar beteendeförändringar. Denna aspekt påverkar marknaden för en bred grupp av konsumenter och produkter (Mullins, Orrville, Harper och Larreché, 2005).

För företaget gäller det att uppmärksamma och kunna gå in djupare på dessa områden för att identifiera de faktorer som är av värde och söka fram relevant samt användbar data (Mullins et al., 2005).

Den analyseringsprocess som är nödvändig i sammanhanget kallas för *competitive intelligence*. Detta omfattar själva informationsinsamlingen som är från företagets omgivning och har ett strategiskt värde för företagsledningen. Informationen hämtas då från årsrapporter, annonser, säljbroschyrer, olika artiklar i affärstidningar men den återges även vid konferenser (Drobis, 1991).

2.3 Konkurrentanalys

Här identifieras produktens huvudsakliga konkurrenter i termer av storlek, marknadsandel, produktkvalitet, marknadsstrategier och andra relevanta faktorer. Risken för nya substitut produkter och deras påverkan på konkurrenssituationen ses därmed över (Mullins et al., 2005).

Att analysera konkurrenter inkluderar även att upptäcka hur dessa skulle bete sig vid en marknads- eller strategiförändring hos andra involverade företag på marknaden. Det gäller för företaget att identifiera vilka av konkurrenterna de kan förvänta sig motstånd ifrån och hur dessa hot i så fall skulle kunna visa sig (Porter, 1980).

Några av de delar som tillsammans utgör en konkurrentanalys enligt Porter (1980) återges nedan:

- *Konkurrenters målsättningar*
- *Nuvarande företagsstrategi*
- *Antaganden och föreställningar*
- *Hur konkurrenter tänker*

2.3.1 Konkurrenters målsättningar

Genom att ett företag känner till sina konkurrenters målsättningar kan antaganden föras om deras framtid. På detta sätt kan de även utläsa eller kartlägga hur nöjda konkurrenter är med sin finansiella situation och sitt resultat i syfte att utesluta eller alternativt förvänta sig en strategiförändring (Porter, 1980).

Målsättningar innefattar allt ifrån de finansiella målen hos konkurrenter till de mer teknologiska som återfinns i företags olika affärsenheter.

Företaget kan också kartlägga hur konkurrenterna alternerar mellan långsiktiga och kortsiktiga målsättningar samt mellan val av tillväxt respektive intäkt (Porter, 1980).

2.3.2 Nuvarande företagsstrategi

Genom att analysera konkurrenternas nuvarande strategi kan företaget gå närmare in på varje funktionell del för att ta reda på hur dessa fungerar. Styrkor och svagheter avgör förmågan hos företag att reagera på omgivningens förändringar. Det är därför av vikt att ta reda på var konkurrentföretagets styrkor och svagheter inom organisationen återfinns.

På så vis kan företag identifiera sina konkurrenters tillväxtmöjligheter, dvs. inom vilka marknadsområden kan de växa sig större och utgöra ett hot (Porter, 1980).

2.3.3 Antaganden och föreställningar

Denna del innefattar både konkurrenternas föreställningar om sig själva, om sin marknadsposition men även antaganden om industrin och andra konkurrenter. Genom att ta reda på sådan information kan företaget förutse hur dessa organisationer kan komma att bete sig i olika situationer (Porter, 1980).

Detta kan gälla ifall organisationen ifråga tror sig ha de mest lojala kunderna på marknaden eller de lägsta priserna. Om företaget exempelvis erbjuder ett lägre pris på liknande produkter innebär detta att lågpriskonkurrenten kan tvingas sänka sina priser ytterligare. Om det är så att de istället tror sig ha de mest lojala kunderna och därför vägrar anpassa priset kan detta istället leda till kundförluster förutsatt att företaget i fråga inte genomfört en tillräcklig bra tolkning av sin marknad och kundsituation (Porter, 1980).

2.3.4 Hur konkurrenter tänker

Denna del av konkurrentanalysen återfinns på två nivåer, den organisatoriska nivån och dels den individuella. Den organisatoriska innefattar att företaget tänker som en strategiutvecklare hos konkurrenten genom att söka den perfekta strategiska sammanhållningen mellan dess begåvning och omgivande marknad. På den individuella nivån ska företaget istället tänka som en beslutstagare, identifiera vem som tar olika beslut i organisationen och vilka faktorer eller olika influenser som påverkar detta beslutstagande (Courtney, Hugh, Horn, John T, Kar och Jayanti, 2009).

2.4 Kundanalys

Många företag använder sig av olika system och mjukvara för att hålla reda på sina kunder och klienter. Genom att analysera deras *köpvanor* och *intressen* kan de bättre anpassa produkter och tidigt upptäcka ett behov som kan erbjuda en ny produkt eller ett nytt marknadsalternativ (Mullins et al., 2005).

Kundlojalitet innebär att företaget lyckats bygga upp en konkurrensfördel som består i en hållbar långsiktig fördel. Denna fördel innebär en relation med kunden som både attraherar och bevarar kundrelationen. För att lyckas med något sådant krävs det att flera faktorer samverkar. De kan vara sådant som tillgivna medarbetare, unika produkter eller en överlägsen kundservice, vilket bygger upp en trogen kundbas. När företag har lyckats bygga upp en stark kundrelation och en lojal kundkrets väljer kunderna deras produkter och utbud framför andra konkurrenters. Detta även i perioder då lägre prisalternativ erbjuds på marknaden (Levy och Weitz, 2007).

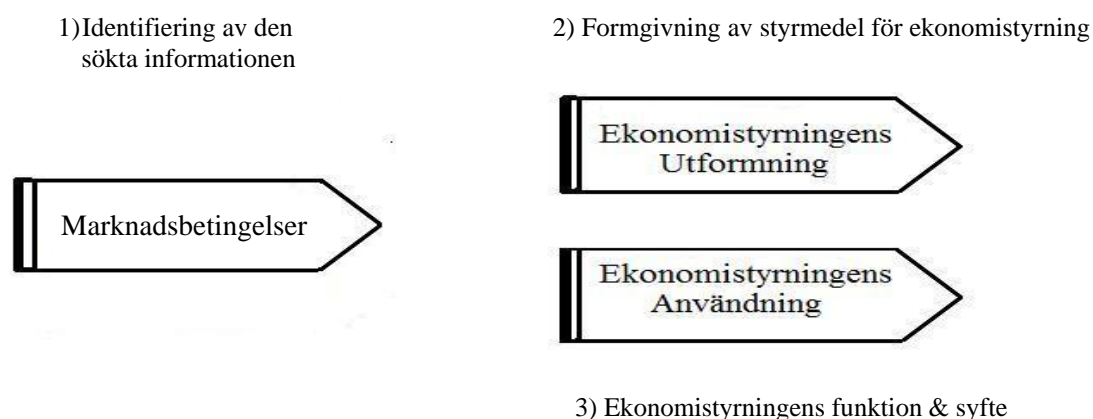
2.4.1 Kundens förväntningar

Vad förväntar sig kunderna och hur uppfattar de företaget? Denna information kan användas för att förbättra kundtillfredsställelsen och bemöta kunderna med bättre alternativ. Genom att lyssna på deras behov och uttalande, därmed även klagomål kan företagets anställda ta till sig av väldigt viktig information (Levy och Weitz, 2007).

Cameran, Moizer och Pettinicchio (2009) beskriver hur kundtillfredsställelsen sätts i relation till finansiella faktorer för att se i vilken grad dessa påverkar varandra genom att t.ex. ta reda på hur kunden tycker att service nivån har förbättrats och hur villiga de är att rekommendera företaget eller dess produkter till andra. Kundnöjdhet betraktas som skillnaden mellan kundens förväntningar och det faktiska utfallet. Storleken i differensen där emellan reflekterar hur nöjda kunderna är.

2.5 Ekonomistyrningen

Ekonomistyrningen definieras som ”avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål” (Ax et al., 2005). Följande två avsnitt förklarar ekonomistyrningens utformning och användning. Dessa har sin grund från marknadsbetingelsens olika delar. Se nedanstående modell:



Figur 2.5.1 Studiens Undersökningsmodell

Ovanstående modell återger hur studien genomförs. Den första pilen behandlar det primära steget där information om marknadsbetingelser inhämtas utifrån de olika analyser som utförs. Information används därefter i steg två och tre för utformning och användning av

ekonomistyrningen. Relationen mellan marknadsbetingelser och företagens ekonomistyrning klargör dess möjligheter att kunna anpassa sig till en alltmer föränderlig marknad samt bemöta eventuella hot.

2.5.1 Ekonomistyrningens utformning

Utformningen av ekonomistyrningen kan beskrivas på ett flertal olika sätt (Dergård, 2006). Thoren (1995) menar på att ekonomistyrningens utformning beskriver hur den är avsedd att fungera i en organisation.

(Ax et al., 2005) kopplar ekonomistyrningens utformning till tre grupper: Formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formella styrmedel. I denna studie har författarna valt att utgå från dessa tre grupper för att beskriva olika styrmedel.

En långsam förändring har skett från att tidigare ha fokuserat på kopplingen mellan strategi och de formella styrmedlen till att i allt större grad fokusera på kopplingen mellan organisationsstruktur och mindre formella styrmedel (Ax et al., 2005).

De formella styrmedlen kan sägas utgöra metodiken i ekonomistyrning. De fokuserar ofta på hårda mått såsom ekonomiska och finansiella mått och har blivit viktigare för företagen i syfte att uppnå sina ekonomiska mål. De formella styrmedlen är följande (Ax et al., 2005).

- *Resultatplanering*
- *Produktkalkylering*
- *Budgetering*
- *Standardkostnader*
- *Internredovisning*
- *Internprissättning*
- *Prestationsmätning*
- *Benchmarking*
- *Processtyrning*
- *Målkostnadskalkylering*

Nya idéer och metoder har växt fram inom ekonomistyrningen och kännetecknas ofta med att de inte bara klassas inom en rubrik. Bidragskalkylering, självkostnadskalkylering och aktivitetsbaserad kalkylering (ABC) är exempel på produktkalkylering. En produktkalkyl sammanställer intäkter och/kostnader. De kan användas vid prissättning, produktval och vid uppföljning av kund- och produktlönsamhet (Ax et al., 2005).

Den ekonomiska styrningen är relaterad till vilken organisationsform företagen vill använda, det vill säga organisationsstrukturen. De centrala delarna i denna är följande (Ax et al., 2005).

- *Organisationsform*
- *Ansvarsfördelning*
- *Belöningsystem*
- *Personalstruktur*

- *Beslutsprocesser*

Organisationsstrukturen har gradvis förändrats inom ekonomistyrning från att endast ha fokuserat på företagsinterna förhållanden till att nu också fokusera på kunden och mer externa faktorer. Man talar om företaget som värdekedja och om värdeskapande samt icke-värdeskapande aktiviteter. Värdeskapande aktiviteter kan vara kundorienteringar och kvalitetssatsningar (Ax et al., 2005).

De mindre formella styrmedlen är mindre fokuserade på finansiella mått och de centrala delarna här är följande (Ax et al., 2005).

- *Lärande*
- *Företagskultur*
- *Medarbetskap*
- *Kompetensuppbyggnad*
- *Ledningsstöd*

Här berörs vikten av en effektiv företagskultur som leder till att medarbetarna känner sig trygga när de vet hur saker och ting skall utföras. Detta innefattar normer och värderingar inom företaget. Även strategier och mål bör vara tydliga och här kan företaget utbilda och informera sin personal ytterligare (Merchant och Van der Stede, 2003).

2.5.2 Ekonomistyrningens användning

Det finns ett flertal olika användningsområden för ekonomistyrningen i en organisation (Dergård, 2006). Thoren (1995) diskuterar om huruvida den ekonomiska informationen, då den blir tillgänglig via rapporter och andra informationskällor, har en viss funktion och syfte.

Lind (1996) behandlar följande tre användningsområden på hur företagen skall använda sig av ekonomistyrning.

- *Rikta uppmärksamhet*
- *Beslutsunderlag*
- *Ansvarsstyrning*

”Rikta uppmärksamhet” kan skapa uppmärksamhet kring problem och möjligheter och kan ge signaler om avvikelser utifrån förväntningar. Detta gör att orsaker kan fastställas och vidare fatta beslut om eventuella åtgärder (Dergård, 2006).

Thoren (1995) beskriver ”rikta uppmärksamhet” som när ett stort antal observationer görs och förhållandet av verksamhetens utveckling inte går i samma riktning som ett visst jämförelsevärde. Detta värde kan exempelvis vara budgetvärde. När denna felaktiga utveckling identifierats väcks en alarmsignal som tyder på att eventuella åtgärder bör tas.

”Beslutsunderlaget” avser att förse beslutsfattare såsom ägare, ledning, managers och investerare med information för att fatta ekonomiska beslut och planera framtiden (Dergård, 2006; Mellempvik et al., 1988). Det kan handla om beslut gällande prissättning, produktval, resursanskaffning samt utveckling av nya produkter och marknader (Dergård,

2006). Detta kan härledas tillbaka till antagandet att redovisningen har en central roll i redovisningslitteraturen med orsak till att information kan reducera osäkerhet och bidra till säkrare framtida beslut. Redovisnings information har därmed en avgörande roll vid beslutstagande (Chong, 1996). Graden av osäkerhet är avgörande för beslutsfattare varför det är det viktigt att den information som når fram även kommer i rätt tid och är korrekt (Mellempvik et al., 1988; Chenhall och Morris, 1986; Gordon och Narayanan, 1984).

Lind (1996) menar att "beslutsunderlaget" kan ge en ökad detaljrikedom på olika områden. Både icke-finansiellt fokuserade mått och annan information kan användas vid beslutsfattande.

"Ansvarsstyrningen" fördelar vilka som ska få ett ansvar inom en verksamhet. Detta kan vara på såväl individ som på enhetsnivå (Lind 1996). Med andra ord så hålls individer och enheter båda ansvariga för organisatoriska resurser, aktiviteter och andra resurser (Dergård, 2006; Mellempvik et al., 1988). Här skall utrymme ges till att värdera individer och enheter som fått ett ansvar (Thoren, 1995). Prestationen värderas i syfte att försöka nå uppsatta mål (Lind, 1996).

Lind (1996) menar på att aktuell information inte blir så viktig för "ansvarsstyrningen" eftersom det handlar om att utvärdera medarbetare eller enheter. De icke-finansiellt fokuserade måtten som ligger närmare verkligheten med ett bredare perspektiv ökar möjligheterna att värdera prestationsbedömning.

Kapitel 3. Metod

Studiens tillvägagångssätt och vald metodik återges i detta avsnitt. I detta kapitel framgår också en förklaring till val av respondenter, bransch samt hur datainsamlingen företagits. Slutligen diskuteras sammanställning av metod och därefter studiens reliabilitet och validitet.

3.1 Urval

3.1.1 Val av bransch och företag

Med en attraktiv marknad följer också större konkurrens vilket i sin tur kräver ett starkare initiativ bland involverade företag. Det finns en förhoppning om att studien ska lyfta fram vikten av tydliga och omfattande marknadsbetingelser för utformning av ett företags ekonomistyrningsmetoder.

Med detta i åtanke och då en av författarna tidigare genomfört en studie vid namn "Företagsvärdering – En fallstudie av Betsson AB" (2009), föll det naturliga valet på spelbranschen. Spelbranschen är ett område som vuxit sig starkare i takt med ett allt större spelutbud på internet. Författarna såg också fördelar i att det redan från början fanns en etablerad kontakt med lämpliga respondentföretag inom den valda branschen. Detta skulle förhoppningsvis kunna bidra till en smidigare uppsatsprocess.

Författarna kan idag dock dra slutsatsen att flertalet andra branschval hade underlättat uppsatsprocessen och inte skapat samma begränsningar. Ett förslag skulle kunna vara klädbranschen där företagen är allmänt väldigt intresserade av sin omgivning, omvärld, och kunder.

3.1.2 Val av respondenter

Författarna ansåg det vara viktigt att efterfråga personer med rätt kvalifikationer inför intervjuprocessen. Då studien utgår ifrån marknadsbetingelser krävde detta en personlig kontakt med respektive företags marknadsavdelning. Likväl var kontakten viktigt till de personer som innehar kunskap gällande hur informationen ifrån marknadsbetingelser kan utforma lämpliga ekonomistyrningsmetoder.

Det hela resulterade i överenskommelse om intervjuer med respektive marknadschef, ansvariga business controllers i företag A och C samt CFO i företag B. De intervjuade blev i förväg kontaktade och bekanta med intervjufrågorna, ca en till två veckor innan svarstid. De rätta kvalifikationerna för studien var någon med ett övergripande ansvar och förståelse för verksamheten. Även en controller som har hand om inflödet av ekonomiska data samt marknadschef med förståelse för företagets marknadsbetingelser.

Samtidigt är det svårt att avgränsa kvalificerad respondent till dess titel då det kan variera väldigt mycket beroende på person och företag. Vi märkte tidigt att de personer som vi intervjuade hade väldigt olika kunskap och ansvarområden. Det viktigaste var därför att få tala med någon som hade en övergripande förståelse för verksamhetens olika delar och tillväxt.

Tabell 3.1 Sammanställning av valda respondenter

Företag	Respondent	Befattning	Typ av intervju	Komplettering
Företag A	Respondent A-1	Marknadschef	Telefonintervju	E-post
	Respondent A-2	Controller	E-post	-
Företag B	Respondent B-1	CFO/ Business Development	Telefonintervju	E-post
Företag C	Respondent C-1	Marknadschef	Telefonintervju	E-post
	Respondent C-2	Business controller	Telefonintervju	E-post

3.2 Datainsamling

3.2.1 Primärdata

Björklund & Paulsson (2003) skiljer mellan primär och sekundärdata. Primärdata är data som forskaren själv samlar in medan sekundärdata är allt annat som existerar. I den här studien förekommer båda typer. Primärdata utgörs här av den information som samlats in via kontakt med utvalda respondenter. Dessa har samlats in via telefon och mejl intervjuer enligt respondenternas egen begäran. Intervjufrågorna är utformade för att få så utförliga svar som möjligt från respektive respondent och fråga. Tanken är också att undvika att få för många återkommande *JA* och *NEJ* svar. Exempel på två frågor är ”vad ingår i er omvärldsanalys” i bilaga 1 och ”hur tar ni fram informationen”.

Författarna har sammanställt den teoretiska referensramen utifrån sekundärdata som inhämtats i form av litteratur och artiklar samt skolans databaser. Artiklar och böcker inom ämnet samt forskning har legat till grund för litteraturinsamlingen vilka framtagits via Göteborgs universitets bibliotekskatalog *Gunda* och *Libris*. Artiklar har framtagits genom användandet av databaser som *Business source premier* med sökord som *customer satisfaction, strategic management accounting & marketing, competitor analysis, management accounting*.

3.2.1.1 Telefonintervjuer

Det finns ett flertal olika typer av intervjuer och dess användning beror oftast på uppsatsens syfte, problemfrågeställningar, mål och val av strategi för studien. Det finns tre olika alternativ: Ostrukturerad - semistrukturerad- eller strukturerad intervju (Saunders, Lewis, och Thornhill, 2003). För denna studie föll valet på semistrukturerad intervju. Detta eftersom författarna då kan ändra och anpassa frågorna allteftersom en intervju pågår med hjälp av de nya insikter som fås i ämnet (Hussey, 1997). För författarna skapar en semistrukturerad intervju teknik också en möjlighet till att få djupare förståelse kring studien och dess undersökningsområde. Samtidigt innebär det också att respondenterna ges möjlighet till att utifrån samma intervjufrågor utveckla och förklara sin egen syn (Holme och Solvang, 1997).

Intervjuerna gjordes per telefon då detta kan innebära en rad fördelar såsom att tillgängligheten ökar, datainsamlingen sker snabbare och det sker till en lägre kostnad (Saunders et al., 2003). Detta skedde även enligt företagens egna önskemål.

Då involverade företag visade sig vara känsliga med att ge ut information gjordes en överenskommelse om möjligheten för dessa att få vara anonyma. Med förståelse för respektive företags integritet respekterades detta scenario och studien anpassades utefter denna procedur. Istället formulerades frågorna på ett enkelt och lättförståeligt sätt för att uppnå bästa effektivitet i samtalen samt även i kompletterande e-post utskick.

3.2.1.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Holme och Solvang (1997) beskriver och skiljer mellan två olika typer av metoder för insamling av empirisk data. Dessa benämns kvalitativ och kvantitativ metod där den kvalitativa undersökningsmetoden lyfts fram som ett sätt att få en djupare inblick i studien och kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet. I den kvalitativa undersökningsmetoden ska man försöka sätta sig in i den undersöktes situation och se världen utifrån dennes perspektiv för att få en djupare och mer fullständig uppfattning av det som studeras. I den kvantitativa undersökningsmetoden kvantifieras materialet för att utifrån detta försöka finna ett samband och mönster. Detta innebär insamling av information i form av siffror som sedan kan bearbetas med hjälp av statistiska metoder. Då författarna genom respondenternas egna ord vill få fram den information som söks samt det samband som ska förtydligas väljer de därför att utgå ifrån en kvalitativ ansats.

Även om författarna främst utgår ifrån telefonintervjuer så hoppas de kunna ställa följdfrågor och utveckla diskussioner för att få en djupare insikt och förståelse. Detta kan förstås begränsas om viss respondent väljer att svara via e-post. Den kvantitativa informationen införskaffas på ett sätt som präglar avstånd och urval. Det vill säga att man i förväg bestämmer vilka frågor som ska ställas, utan att ta hänsyn till om dessa upplevs som relevanta eller inte (Holme och Solvang (1997)). Detta är förstås inte tanken hos författarna.

Valet av kvalitativ undersökningsmetod och semistrukturerade intervjuer kompletterades trots allt med kvantitativ insamlingsmetod bland annat då en respondent valde att svara via e-post. Även i de fall då författarna i efterhand upplevde att de inte fått tillräckliga svar på sina frågor kompletterades detta med e-post utskick.

3.2.1.3 Genomförandet av intervjuerna

Den första kontakten med företagen var via telefon. Författarna efterfrågade då lämpliga nyckelpersoner. Genom att tidigt analysera respektive bolags hemsida var det lättare att söka fram lämpliga nyckelpersoner och därmed inge ett mer professionellt första intryck för att effektivisera samtalen.

En kort introduktion till uppsatsämnet gjordes i samtalen varvid ett godkännande återgavs av respektive respondent för fastställande om ett senare intervjutillfälle. Intervjufrågorna samt en kort introduktion kring uppsatsämnets problemformulering skickades därefter elektroniskt till respektive respondent. Detta enligt överenskommelse ca en till två veckor innan intervjutillfället. Respondenten återkopplade kring frågorna och därefter gjordes en slutlig överenskommelse om kommande telefonintervju.

Intervjufrågorna var utformade i syfte att få ut tillräcklig djup och kvalitativ data av relevant natur för studien. Utformandet av intervjufrågorna togs fram med hjälp av lämplig litteratur kring ekonomistyrning och marknadsbetingelser. Likaså studerades till ämnet relaterade artiklar. Dessa intervjudata låg till grund för utformning av den senare gjorda analysen.

Intervjufrågorna inleddes med frågor kring marknadsbetingelser och därefter kring ekonomistyrningen. Den avgörande orsaken till att författarna valde att mejla iväg samtliga intervjufrågor i förväg till respektiver respondent var för att de i god tid skulle hinna se över och förbereda sig bättre inför kommande samtal. Författarna hoppades på så vis kunna få ut så mycket information som möjligt när väl intervjun skulle äga rum. I efterhand kan det bedömas ha haft viss inverkan på utfallet då respektive respondent kunnat välja att

förbereda sina svar för att endast lämna ut begränsat med information. Det är dock svårt att med säkerhet bedöma detta i efterhand.

Att en respondent valde att svara via e-post begränsar självklart utfallet. Även möjligheten till följdfrågor och en vidare diskussion under intervjuprocessen försvinner. Därför har detta haft en negativ inverkan i form av för lite information.

3.3 Metod för sammanställning

Efter varje intervju sammanställdes och analyserades den information som skrivits ner. Varje respondent fick intervjun renskriven och tillbakaskickad. Tack vare att respektive respondent fick läsa igenom sin egen intervju så kunde författarna sammanställa mycket värdefulla kompletteringar för studiens fortsatta gång.

När allt material hade sammanställts indelades det i kategorier för respektive företag. Analyser sammanställdes även de för sig och ekonomistyrningen, dvs. den del som skall återge koppling mellan ekonomistyrning och marknadsbetingelser, delades in för sig.

3.3.1 Validitet och reliabilitet

Den insamlade informationen, både primär- och sekundär data går att mäta för att avgöra hur tillförlitlig och därmed också hur användbar den är. Då mäter man dess reliabilitet respektive validitet. Validitet innebär enligt Svenning (2003) hur väl en studie fångar sitt ursprungliga syfte. Reliabilitet är enligt Holme och Solvang (1997) istället ett mått på hur pålitlig den insamlade informationen är. Hög reliabilitet har vi därför om oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefär samma resultat.

Reliabiliteten bestäms därför av hur mätningarna utförs och hur noggranna vi är vid bearbetningen av informationen. Validiteten är beroende av vad vi mäter och om detta är utklarat i frågeställningen.

Författarna har under intervjuprocessen försökt upprepa otydliga frågor samt ibland omformulerat tidigare frågeställningar för att inga missförstånd ska kunna uppstå med respondenten. Detta också för att därigenom öka reliabiliteten i samtalen och informationsutvinningen. Författarna har försökt hålla ett objektivt och kritiskt förhållningssätt för tolkning av den utvunna informationen utifrån intervjuerna med valda respondenter. Enligt Svenning (2003) är det viktigt att vara tydlig med definitioner vid kvalitativa undersökningar för att öka dess reliabilitet. Därför har författarna i inledningen av varje intervju förklarat vad som undersöks och gjort en tydlig indelning mellan omvärld kund, konkurrent och den koppling som de därefter söker till ekonomistyrningen.

Författarna har försökt nå en hög grad av validitet genom att anpassa sina frågor till den miljö och begränsning som respondenterna själva sätter. Det har varit svårt att hålla någon närhet till valda respondenter då dessa har varit svåra att nå. Istället har författarna försökt hålla längre intervjuer där inte bara samtliga frågor har diskuterats men också följdfrågor ställts. Författarna har också försökt öka validiteten genom att regelbundet ha en bra och nära kontakt med sin handledare för att förbereda kommande intervju frågor och på bästa sätt anpassa sitt förhållningssätt.

Även det urval av litterära källor och vetenskapliga artiklar som författarna gjort i samråd med sin handledare har legat till grund för en ökad validitet. Författarna har också valt att jämföra olika litteratur och artiklar för att hela tiden hålla ett mer kritiskt förhållningssätt gentemot den information som de tillhandahållit. Det är enligt Holme och Solvang (1997) av stor vikt att informationen mäter det vi vill annars kan den vara hur variabel som helst men ändå inte användas för att pröva författarnas frågeställningar. Det är med andra ord inte tillräckligt att ha reliabel information utan också viktigt att den är valid. Detta är något som författarna hela tiden har haft i åtanke genom att försöka få respondenten att förstå och kunna relatera till undersökningsområdet.

Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitel behandlas den del som utgör empirin i studien. Detta avsnitt återger resultatet utifrån de intervjuer som gjorts och respondenternas uttalande för respektive bolag. Avsnittet inleds med en kort presentation av dispositionen för att därefter både genom tillämpade tabeller och tillhörande textavsnitt ingående förklara resultatet för varje företag.

Disposition av empiri och resultatframställning

För att läsaren lättare ska kunna följa en röd tråd igenom hela studien har författarna sammanställt resultatet för varje företag var för sig. Varje företag presenteras med en tabell som återger identifierade marknadsbetingelser samt kopplingar till respektive styrmedel. Därefter följer ett kort stycke som inleder respektive avsnitt. Efter det återfinns en beskrivning av identifierade marknadsbetingelser samt dess koppling till ekonomistyrningens utformning och användning.

4.1 Företag och respondenter

Nedanstående figur återger identifierade marknadsbetingelser i respektive företag samt koppling till relevant styrmedel. I de fall kopplingar mellan marknadsbetingelse och styrmedel har påträffats står det ett *Ja* i alternativ ruta. I annat fall är det indikerat med ett streck att inget påvisats.

Tabell 4.1 Sammanställning av identifierade kopplingar mellan marknadsbetingelse och styrmedel vid respektive bolag

Analys	Företag A	Företag B	Företag C
Omvärld	Ja	-	Ja
Konkurrent	-	-	Ja
Kund	Ja	Ja	Ja

Utifrån de intervjufrågor som författarna utformat och som återfinns i bilaga 1 har nedanstående resultat tagits fram. Dessa presenteras i samma ordning som tidigare teori med marknadsbetingelser först och därefter utfallet för kopplingen till ekonomistyrningens utformning och användning. För att ytterligare klargöra det hela så har tabell utvecklats för respektive företag där samtliga identifierade marknadsbetingelser kopplats ihop till relevant styrmedel och användningsområde. På så vis går det enkelt att utläsa vad som påvisats vid intervjuerna i medföljande bilaga 1.

4.2 Företag A

4.2.1 Omvärldsanalys

Offentlig och finansiell information

Företag A delar upp omvärldsanalysen i olika huvudgrupper utifrån vilka riktlinjer för själva analysen äger rum.

Omvärldsanalysen består av *tre* huvudgrupper:

- *Publik företagsinformation* och *börsinformation* av noterade bolag. Sådan information finns tillgänglig hos bolagsverket för alla och innehåller både lagstadgad information samt frivillig information som exempelvis presenteras i årsredovisningar.
- *Bank- & Investerarinformation*. Från enskilda analytiker som rör bransch samt enskild firma.
- *Ipio information, börsekonomisk data*. Prospekt som introduceras av bolag, nära koppling till finansmarknaden.

De legala och politiska förändringarna är några av de viktigaste faktorerna som starkt kan påverka företagets omvärldsanalys. En enkel uppdelning kan se ut som följer:

- *Politisk information*. Respondenten och marknadschef på området uttrycker det som att ”det politiska, är fruktansvärt viktigt”. Detta beror dels på att regelverket ändras väldigt ofta, mer än något annat, och dels på att de enskilda nationerna skyddar sina egna spelmonopol. Det kan handla om förändringar på veckobasis.
- *Kommunal information* och *riksdags information* från kommunalt håll och från riksdagshåll som kan utgöra sådan viktig politisk information vilket kan komma att påverka framtida planeringsbeslut

4.2.2 Konkurrentanalys

Nyckeltal och omsättning

Konkurrentanalysen upprättas kontinuerligt och grundar sig på rapportfloden. Det gäller både noterade bolag på stockholmsbörsen och icke noterade bolag. Den finansiella informationen är viktig att se över hos konkurrenter. Omsättningen hos bolagen brukar ofta finnas tillgänglig men det nyckeltal som är mest intressant är *Gross Win*. Det hela kan ses som en läroprocess där företaget försöker bryta ner de olika nyckeltalen för att få fram *Gross win* och arbetet kan vara väldigt tidsödande men viktigt. Man söker information om konkurrenters aktuella situation.

4.2.3 Kundanalys

Kundanalys och e-handel, det vill säga internetkanalen är oerhört viktig för företaget och sköts av den interna databasen. Den ser över:

- Lönsamhet (kundaktivitet)

- Beteende (spelvanor)
- Försäljning av dagligvaruhandel

Företag A kategoriserar sina kunder i mer respektive mindre lönsamma riskkunder och de vill framförallt undvika spelberoende kunder. Dessa kunder är inte lönsamma och kostar företaget dessutom väldigt mycket. Problemet här leder ända från kundtjänst till slutligt besluttande hos ansvarig på området. Detta kan sammantaget gå igenom sju olika nivåer.

4.2.4 Koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning

4.2.4.1 Koppling omvärldsanalys

Marknadsbetingelse: När Företag A har utfört sin omvärldsanalys och får information om viss förändring i lag avseende internethandel samt speltjänster online. Den legala aspekten har då en direkt inverkan i bolagets kommande investeringsbeslut och utformning samt anpassning av hemsidan.

Styrmedel: Budget som är kopplat till legala förändringar.

Användning: Det gäller att snabbt kunna ställa om och anpassa sig till de nya regler som gäller på spelmarknaden för att inte tappa i försäljning och kundbesök. Genom att se över företagets budgetmål kan satsningar eller nedskärningar i budget anpassas utifrån den information som inhämtas från omvärldsanalysen gällande den legala förändringen.

4.2.4.2 Koppling kundanalys

Marknadsbetingelse: Företag A gör sin regelbundna kundanalys genom den interna databasen. De ser över kundbeteende för att identifiera spelberoende och olönsamma kunder som leder till onödiga kostnader på sikt.

Styrmedel: Produktkalkylering är det styrmedel som berörs vid analys av betalningsvilja, spelvana och kundaktivitet.

Användning: För att företag A ska kunna identifiera icke lönsamma och spelberoende kunder så behöver de långsiktiga kostnaderna ställas mot betalningsviljan på kort sikt. Produktkalkyl, troligen ABC- kalkylering, används för att utifrån en enkät undersökning uppskatta kundernas betalningsvilja. När informationen har sammanställts kan ansvarig på området ta beslut om tydligare och mer korrekta satsningar på marknaden.

Tabell företag A

Ipio, börs introduktion, initial public offering

Crm: customer relationship management

Tabell 4.2 Företag A koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning

Företagets analys	Utformning av styrmedel	Användning av styrmedel
Omvärldsanalys		
Publik information	Budget	Beslutsunderlag
Investerarinformation	Budget	Beslutsunderlag
Ipio, ek, data	Budget	Beslutsunderlag
Politisk information/legal förändring	Budget	Beslutsunderlag
Konkurrentanalys		
Rapportfloden	-	
Finans, Gross win	-	-
Aktuell situation	-	-
Kundanalys		
Beteende	Produktkalkylering	Beslutsunderlag
Lönsamhet	Produktkalkylering	Beslutsunderlag

4.3 Företag B

4.3.1 Omvärldsanalys

Tillåtna spel, marknad och regleringar

Informationsinsamling för omvärldsanalysen sker genom deltagande vid mässor, via nyhetsbrev, kontakter och lotteriinspektionen, där de återfinner mycket av de data de söker. Det sker även via olika organisationer som skriver nyhetsbrev kring spel.

Företag B söker information om:

- *Vilka spel som i nuläget är tillåtna utomlands*
- *Marknadsförändringar gällande produkt efterfrågan (förändrad efterfrågan)*
- *Regleringar, beskattningsfrågor*

Vad gäller omvärldsanalysens makroekonomiska perspektiv så är återigen det viktigaste för företaget att kartlägga vilka slags spel de kan placera ut. Detta förändras mycket beroende på nya regler och politiska faktorer. Även beskattningsförändringar förekommer och ibland regleringar som ger mer fria händer till företagen och bidrar till att erbjudanden kan göras mer attraktiva.

4.3.2 Konkurrentanalys

Marknadsandelar och strategier

Företag B upprättar sin konkurrentanalys kvartalsvis eller årsvis vilket görs av respektive områdeschef. Insamling för analyser av data görs också ifrån databaser som Shippax. Man söker information om:

- *Nuvarande konkurrenter*
- *Konkurrenters marknadsandelar*
- *Specifika platser*
- *Volymförändringar (ökning eller minskning av efterfrågan/produkt)*
- *Målsättningar & strategier*

Även konkurrenters målsättningar och strategier analyseras men dock inte alls lika djupt då företagen främst söker svar på mer aktuell situationsdata.

4.3.3 Kundanalys

Kundomsättning och vinst

Företagets kunder delas in i *Maritima* och *Restaurangcasinokunder* samt slutkunder i form av internet spelkunder. Ingen direkt analys om kundlönsamhet görs utan företag B lägger upp sina olika erbjudanden i länder och kulturer baserade på kulturella faktorer och mentaliteter. Det är mycket en kulturell fråga. Medias indikatorer följs delvis och nyhetsbrev från organisationer analyseras. Företag B söker information om:

- *Kundomsättning*
- *Resultat*
- *Vinstprocent*
- *Omsättning/ pass*

- *Intäkt/ spelmaskin*

4.3.4 Koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning

4.3.4.1 Koppling kundanalys

Marknadsbetingelse: Företaget utför sin regelbundna kundanalys där de mäter bl.a. kundomsättning och resultat.

Styrmedel: Prestationsmätning som är kopplat till resultat och kundomsättning.

Användning: Med hjälp av prestationsmätning kan företaget mäta uppnått resultat och kundomsättning. Informationen kan sedan ligga till grund för en fungerande ansvarstyrning för att effektivare uppnå samtliga mål.

Tabell Företag B

Tabell 4.3 Sammanställning av marknadsbetingelser och kopplingar till ekonomistyrning för företag B

Företagsanalys	Utformning av styrmedel	Användning av styrmedel
Omvärldsanalys		
Tillåtna spel utomlands	-	-
Legala förändringar	-	-
Konkurrentanalys		
Antal	-	-
Marknadsandelar	-	-
Volym	-	-
Specifika platser	-	-
Målsättningar/strategi	-	-
Kundanalys		
Omsättning	Prestationsmätning	Ansvarsstyrning
Resultat	Prestationsmätning	Ansvarsstyrning
Vinstprocent	Prestationsmätning	Ansvarsstyrning
Omsättning/pass	Prestationsmätning	Ansvarsstyrning
Intäkt/spelmaskin	Prestationsmätning	Ansvarsstyrning

4.4 Företag C

4.4.1 Omvärldsanalys

Omvärldsanalysen består av tre huvudgrupper:

- *Nya marknader:* Allt eftersom bredbandsexpansionen tar fart uppkommer det hela tiden nya potentiella marknader vilka är viktiga att följa.
- *Legala aspekter:* Eftersom den förändras snabbt är det viktigt att hålla sig kontinuerligt uppdaterad gällande de legala förutsättningarna. Dessa påverkar de strategiska besluten som tas i ledningen.
- *Distributionskanaler:* Det är viktigt att kontinuerligt följa upp och förbättra utvecklingen för tjänsterna som kunden får tillgång till genom olika distributionskanaler, såsom Internet, TV eller mobiltelefon.

4.4.2 Konkurrentanalys

Konkurrentanalysen består av två huvudgrupper:

- *Marknadsandelar:* Försöker vinna marknadsandelar genom att utvärdera vilka faktorer som avgör om kunden väljer att spela hos dem eller någon annan aktör. Faktorena mäts kontinuerligt på månadsbasis och skiljer sig åt på olika marknader.
- *Erbjudanden:* En viktig del i konkurrentanalysen består i att se över och hålla sig uppdaterad avseende vilka olika erbjudanden konkurrenterna lämnar. Här ingår även att se över konkurrenters hemsidor efter tips.

4.4.3 Kundanalys

Kundbeteende, lönsamhet och aktivitet

- *Antal aktiva kunder:* Detta är en viktig del för företaget för att se vilka och hur många som är aktiva. Aktiva kunder klassas som en kund som varit inne och spelat de senaste 90 dagarna. Här är det viktigt att agera för att kunna aktivera inaktiva kunder.
- *Beteende:* Här ingår data om hur mycket kunderna spelar för och vilka spel de spelar.
- *Kanal in:* Visar hur kunden kommit i kontakt med företag C. Finns en rad olika kanaler in t.ex. TV, radio och annan media.
- *Lönsamhet, Intäkter/Kostnader:* Ser över vilka kostnader och intäkter som är kopplade till olika marknadssatsningar.

4.4.4 Koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning

4.4.4.1 Koppling omvärldsanalys

Marknadsbetingelse: ett exempel skulle kunna vara när företag C söker information utifrån sin omvärldsanalys i syfte att få licens på en viss marknad. Detta styrs mycket av den legala aspekten och har en direkt inverkan i kommande investeringsbeslut.

Styrmedel: Budget som är kopplat till legala förändringar.

Användning: Beslut om investeringar på nya marknader styrs mycket av den legala aspekten. Genom att företaget identifierar de regler som gäller för stunden kan de se över möjligheterna för licens på en viss marknad. På så vis blir användningen av styrmedel för beslutsunderlag.

4.4.4.2 Koppling konkurrentanalys

Marknadsbetingelse: Genom sin konkurrentanalys upptäcker Företag C att flera konkurrenter på väldigt kort tid har utvecklat och förbättrat sina hemsidor för anpassning gentemot sin besökare. En mer modern hemsida är bättre än anpassad inför kommande erbjudanden.

Styrmedel: Benchmarking för utvärdering av andra konkurrenters och branschens hemsidor.

Användning: Företag C gör slutligen en bedömning gällande en förändring av den egna hemsidan. Detta också för att inte halka efter och kunna erbjuda lika bra erbjudanden liksom sina konkurrenter. Beslutsunderlag utgör därmed användning här.

4.4.4.3 Koppling kundanalys

Marknadsbetingelse: Företag C har planer om en kommande satsning och analyserar därför den senaste satsningens inverkan i form av intäkter och kostnader. Företaget gör analys av kundaktivitet, kundbeteende samt lönsamhetsberäkning.

Styrmedel: Produktkalkylering som är kopplat till analys av kundaktivitet, kundbeteende samt lönsamhetsberäkning.

Användning:

Företaget utför kundanalys för att finna nyckeltal hos kunderna inom olika områden; Om de är aktiva, vad de spelar, vilken väg de kommer in som kunder och så vidare. Identifierat styrmedel är produktkalkylering där företag C gör lönsamhetsberäkningar på vilka kunder som är mest respektive mindre lönsamma utifrån nyckeltal som beteende och aktiva kunder. Detta mäts kontinuerligt på månadsbasis. De gör även sammanställningar av intäkter och kostnader, så kallade produktkalkyler för att göra lönsamhetsberäkningar. Informationen används därefter i beslutsunderlag gällande kommande investeringar.

Tabell Företag C

Tabell 4.4 Företag C koppling marknadsbetingelser och ekonomistyrning

Företags analys	Utformning av styrmedel	Användning av styrmedel
Omvärldsanalys		
Nya marknader	Budget	Beslutsunderlag
Legala förändringar	Budget	Beslutsunderlag
Distributionskanaler	Budget	Beslutsunderlag
Konkurrentanalys		
Erbjudanden	Benchmarking	Beslutsunderlag
Kundanalys		
Antal aktiva	Produktkalkylering	Beslutsunderlag
Beteende	Produktkalkylering	Beslutsunderlag
Kanal in	Produktkalkylering	Beslutsunderlag
Lönsamhet intäkter & kostnader	Produktkalkylering	Beslutsunderlag

Kapitel 5- Analys

I detta avsnitt analyseras uppsatsens resultat som återgavs i tidigare kapitel. Avsnittet inleds med en kort sammanfattning av tidigare resultat. Därefter framför författarna sin analys med återkoppling till teoretisk referensram.

Författarna har kunnat bedöma att ekonomistyrningens *utformning* i respektive företag består till en majoritet av formella styrmedel, där budgetering, prestationsmätning och produktkalkylering varit de tre mest frekvent återkommande. Ekonomistyrningens *användning* har mestadels legat till grund för ansvarsstyrning och beslutsunderlag.

Omvärldsanalysen var frekvent återkopplad till budgetering som styrmedel och låg till grund för beslutsunderlag i två av tre företag. Detta inför beslut om kommande satsningar och investeringar. I data från konkurrentanalysen påvisades endast en koppling till utformning av styrmedel vilket var hos företag B. Ett av dessa styrmedel var *produktkalkylering* som användes för mätning av nya marknadsmöjligheter. Kundanalysen var frekvent kopplad till produktkalkylering. Användningen bestod av beslutsunderlag för anpassning av produktutbud och skapande av kundlojalitet.

5.1. Omvärldsanalys

Den legala och politiska aspekten inom omvärldsanalysen har påvisats mycket starkare hos alla tre bolagen än vad författarna kunnat förutse eftersom det ibland är kopplat till förändringar på vecko- samt dagsbasis. Här kan författarna också se ett samband med den strategiska ekonomistyrningen som återges i problemdiskussionen. Cadez och Guilding, 2008 beskriver vikten av att företag håller sig uppdaterade kring omgivande faktorer, hot och affärsmöjligheter. Här är det just de politiska beslut om lagar och förordningar som tycks utgöra ett av de större hoten men också möjligheterna i omgivningen. Författarna ser också en koppling till spelbranschens tillväxt globalt varför lagar och regler spelar en alltmer central roll. ”Detta är oerhört viktig information” som vår respondent och marknadschef uttryckte sig hos företag A.

Hos företag A och C är budgetering det formella styrmedel som kopplas till data utvunnet från omvärldsanalysen och härstammar från den traditionella ekonomistyrningen. Användningsområdet för detta styrmedel omfattar beslutsunderlag för kommande investeringar hos företag A och C. Detta stämmer väl överens med den funktion som budget idag har ute i organisationer där den används för bland annat framtidsplanering. Författarna tror också att i och med bredbandsexpansionen öppnas möjligheter att inta nya marknader vilket en respondent i företag C också återger. På så vis kommer budget att spela allt viktigare roll för rätt resursallokering och planering.

Detta är inte heller förvånande med tanke på att beslutsunderlaget avser att förse investerare med information för ekonomiska beslut och planera framtiden för rätt resursallokering i budgeten enligt Dergård, 2006.

5.2 Konkurrentanalys

Konkurrentanalysen i företag A söker främst svar på den finansiella situationen hos sina konkurrenter. Hos företag B läggs inte heller någon större tyngd vid analys av konkurrenters strategier utan mer fokus på aktuell data. Detta synsätt hör ihop med den traditionella ekonomistyrningen där finansiella mått är det primära. Information om konkurrenters strategier och målsättningar hamnar alltså istället i skymundan vilka Porter (2005) lyfter fram som primära tillsammans med antaganden och föreställningar om hur konkurrenter tänker.

Hos företag A och B hittades ingen koppling till styrmedel. Författarna kan relatera detta till sin teori om en alltför internt fokuserad ekonomistyrningsmodell. En sådan modell återger inte alla de mätningssindikatorer som är av vikt för företaget vid utformningen av dess ekonomistyrning (Johnson och Kaplan, 1987).

Respondenten hos företag C påpekade vikten av att hålla jämna steg med sina konkurrenter. Han uttryckte det som att de kan ta hjälp av sina konkurrenter vid utformningen av sin egen hemsida. Genom att hela tiden jämföra sig med sina bästa konkurrenter kan företag C alltså hålla sig uppdaterade och fortsätta hitta nya vägar som lockar in fler kunder och öppnar upp för nya marknader. Detta tillvägagångssätt är ofta sammankopplat med benchmarking som också utgör ett styrmedel för företag C varför författarna hittar ett tydligt samband. Informationen kan användas för beslutsunderlag. Enligt Dergård (2006) kan det handla om beslut av nya produkter och marknader.

5.3 Kundanalys

Kundanalysen har varit mest lik den teori som ligger till grund för denna studie och är också en väldigt viktig del hos företagen. Företag A upprättar lönsamhetsberäkningar innehållande data såsom aktivitet och spelvanor hos sina kunder. Författarna ser ett tydligt mönster då företaget har ett stort fokus på sina kunder och använder just produktkalkylering som sitt styrmedel. Det stärker företaget i sitt spelutbud och marknadsanpassningar görs därefter mot kunderna. Ax et al 2005 beskriver om just detta hur produktkalkyl sammanställer intäkter och kostnader vid uppföljning av kund- och produktlönsamhet.

I kundanalysen hos företag B hittade vi en direkt koppling till relevant styrmedel. Kundlönsamheten mättes främst i form av intäcks- och resultatskillnader. Data i kundanalysen förknippas med styrmedel för prestationsmätning. Då prestationsmätning visar på prestationsmått i form av siffror passar det väldigt bra till det som företag C mäter såsom antalet aktiva kunder och vinstprocent. Därför är den kopplingen väldigt logisk här.

Styrmedlet används som underlag för ansvarsstyrning där varje chef ansvarar för att mål skall uppnås. Detta skriver även Dergård (2006) där enheter och individer hålls ansvariga för organisatoriska resurser och aktiviteter.

Företag C gör sin kundanalys främst via sin internetkanal där de enkelt kan påvisa registrerade och aktiva kunder och på så vis plocka ut dessa från kundmassan. Därefter analyseras lönsamhet och beteende för att anpassa företagets erbjudanden och produktutbud. Detta kan ses som ett sätt att bygga upp kundlojaliteten. På så vis skapar företaget en hållbar och långsiktig relation (Levy och Weitz 2007). Det gäller alltså att gå vidare ett steg och identifiera vad det är som i första steget attraherat dessa kunder, dvs.

vilken produkt eller företagsattribut som sedan bör vägas upp och återskapas (Cameran et al., 2009).

Företag C förknippar data i kundanalysen med styrmedlet produktkalkylering. Produktkalkylering används som beslutsunderlag för kommande marknadsföringssatsningar. Utifrån nyckeltal görs lönsamhetsberäkningar. Detta påpekar även Simons när det gäller företag som upprättar lönsamhetsberäkningar. De används interaktivt när strategiska osäkerheter råder om hur attraktiva produkterna är (Simons, 2000).

5.4 Jämförelser mellan företagen

Följande tabell återger mer grundläggande identifierade marknadsbetingelser och dess nyckeltal i varje företag. I de fall respektive analysmetod har påvisats har detta betecknats i varje ruta med *ja* för respektive bolag.

Tabell 5.1 Återger sammanställning över identifierade marknadsbetingelser

Omvärldsanalys	Företag A	Företag B	Företag C
	Identifierad	Identifierad	Identifierad
Legala & politiska förändringar	Ja	Ja	Ja
Nya marknader-nya kanaler som företagen eftersträvar i samband med expansion	-	-	Ja
Distributionskanaler försäljning	-	-	Ja
Publik information vid beslutsprocesser	Ja	-	-
Finansiell data	Ja	-	-
Ipio, ek data - Mätbar data i form av ekonomisk tillväxt	Ja	-	-
Konkurrentanalys			
Marknadsandelar	-	Ja	-
Erbjudanden	-	-	Ja
Antal konkurrenter på marknaden	-	Ja	-
Gross Win - Tillväxt	Ja	-	-
Tillämpbara strategier	-	Ja	-
Kundanalys			
Försäljning/lönsamhet & intäkt	Ja	Ja	Ja
Kundbeteende	Ja	-	Ja
Omsättning	-	Ja	-
Antal aktiva spelare	-	-	Ja
Vinstprocent för företagen	-	Ja	-
Kanal in (försäljning)	-	-	ja
Resultat	-	ja	-

5.4.1 Identifierade styrmedel

Följande tabell återger identifierade styrmedel i respektive företag. Samtliga styrmedel har kopplats samman med relevanta marknadsbetingelser och dess nyckeltal för att ytterligare förtydliga denna relation.

Tabell 5.2 Återger sammanställning av identifierade styrmedel i relation till marknadsbetingelser

Omvärldsanalys	Företag A	Företag B	Företag C
	Styrmedel	Styrmedel	Styrmedel
Legala & politiska förändringar	Budget	-	Budget
Nya marknader-nya kanaler som företagen eftersträvar i samband med expansion	-	-	Budget
Distributionskanaler försäljning	-	-	Budget
Publik information vid beslutsprocesser	Budget	-	-
Finansiell data	-	-	-
Ipio,ek data- Mätbar data i form av ekonomisk tillväxt	Budget	-	-
Konkurrentanalys			
Erbjudanden	-	-	Benchmarking
Volym	-	-	-
Antal konkurrenter på marknaden	-	-	-
Gross Win - Tillväxt	-	-	-
Tillämpbara strategier	-	-	-
Kundanalys			
Lönsamhet/Intäkter & kostnader	Produktkalkylering	Prestationsmätning	Produktkalkylering
Kundbeteende	Produktkalkylering	-	Produktkalkylering
Omsättning	-	prestationsmätning	-
Antal aktiva spelare	-	-	Produktkalkylering
Vinstprocent för företagen	-	Prestationsmätning	-
Kanal in	-	-	Produktkalkylering
Resultat	-	Prestationsmätning	-

5.4.2 Identifierad användning av styrmedel

Nedanstående tabell återger användningen av respektive företags styrmedel med koppling till relevant marknadsbetingelse.

Omvärldsanalys	Företag A	Företag B	Företag C
Legala och politiska förändringar	Beslutsunderlag	-	Beslutsunderlag
Nya marknader-nya kanaler som företagen eftersträvar i samband med expansion	-	-	Beslutsunderlag
Distributionskanaler försäljning	-	-	Beslutsunderlag
Publik information vid beslutsprocesser	Beslutsunderlag	-	-
Finansiell data	-	-	-
Ipio: ek data- Mätbar data i form av ekonomisk tillväxt	Beslutsunderlag	-	-
Konkurrentanalys			
Erbjudanden	-	-	Beslutsunderlag
Volym	-	-	-
Antal konkurrenter på marknaden	-	-	-
Gross Win - Tillväxt	-	-	-
Tillämpbara strategier	-	-	-
Kundanalys			
Lönsamhet/Intäkter & kostnader	Beslutsunderlag	Ansvarsstyrning	Beslutsunderlag
Kundbeteende	Beslutsunderlag	-	Beslutsunderlag
Omsättning	-	Ansvarsstyrning	-
Antal aktiva spelare	-	-	Beslutsunderlag
Vinstprocent	-	Ansvarsstyrning	-
Kanal in (försäljning)	-	-	Beslutsunderlag
Resultat	-	Ansvarsstyrning	-

Kapitel 6- Slutsats och avslutande diskussion

I följande avsnitt presenteras de slutsatser som författarna gör efter att resultat och analys har presenterats. Författarna tar också upp gällande begränsningar samt presentation av möjligheter och förslag kring vidare forskning för att sedan avsluta med en slutlig diskussion under rubriken epilog.

6.1 Slutsats

För att läsaren enklare ska förstå sig på de slutsatser som författarna gör i detta avslutande avsnitt återges först problemställning:

- Vilken är relationen mellan marknadsbetingelser och ekonomistyrningens utformning och användning?

Författarna kan i efterhand med utgångspunkt ifrån resultatet i kapitel 4 och analys som gjordes i kapitel 5 dra följande slutsatser:

De marknadsbetingelser som identifierats igenom studien vilka har påverkat ekonomistyrningens utformning inom samtliga tre spelbolag är följande:

Omvärld	Konkurrent	Kund
✓ <i>Publik information</i>	✓ <i>Erbjudanden</i>	✓ <i>Beteende</i>
✓ <i>Investerarinformation</i>		✓ <i>Lönsamhet</i>
✓ <i>Ipio, ekonomisk data</i>		✓ <i>Omsättning</i>
✓ <i>Legal & politisk aspekt</i>		✓ <i>Resultat</i>
✓ <i>Nya marknader</i>		✓ <i>Vinstprocent</i>
✓ <i>Distributionskanaler</i>		✓ <i>Intäkt/maskin</i>
		✓ <i>Antal aktiva</i>
		✓ <i>Kanal in</i>

Författarna har kunnat bedöma att ekonomistyrningens *utformning* i respektive företag består till en majoritet av formella styrmedel. Budgetering, prestationsmätning och produktkalkylering har varit de tre mest frekvent återkommande. Ekonomistyrningens *användning* har mestadels legat till grund för ansvarsstyrning och beslutsunderlag.

I omvärldsanalysen var den legala aspekten den absolut mest återkommande och viktigaste marknadsbetingelsen. Då regleringar i lagar och regler kan påverka bolagens försäljning genom restriktioner eller möjligheter till nya kanaler utgör det per automatik en otroligt viktig faktor. Det är ju trots allt viktigt att man följer de lagar som gäller i ett visst land. Denna faktor var därför frekvent återkopplad till budgetering som styrmedel och låg till grund för beslutsunderlag i två av tre företag.

I data från konkurrentanalysen påvisades dock endast en koppling till utformning av styrmedel vilket var benchmarking hos företag C. Författarna tror att detta hör ihop med att företag C hade störts intresse av att erövra nya marknader och var därför väldigt måna

om hur det gick för konkurrenter, hur de gjorde framsteg och lockade in nya kunder. Genom att ta till sig av sina konkurrenters bästa fördelar kan företag C hela tiden ligga i framkant och bättre tillmötesgå marknadens krav.

Det är också tydligt att just kundanalysen är oerhört viktig för samtliga tre bolag. Olika metoder har använts för att mäta och identifiera lönsamma och icke lönsamma kunder. Med hjälp av dessa kunddata kan företagen därefter anpassa sig, hemsidan och sin ekonomistyrning för att på ett bättre sätt locka in fler av de lönsamma kunderna. Författarna kan därför dra slutsatsen att kundanalysen varit bäst utvecklad och därför varit lättare att jämföra och känna igen med teorin. Självklart har detta att göra med ett stort fokus på de finansiella måtten inom samtliga tre bolag. Det är ju trots allt kunderna som står för intäkterna. Det är också naturligt att kopplingar som påträffats för styrmedel är för produktkalkylering samt prestationsmätning, främst produktkalkylering som fungerar som ett underlag för vid prissättning.

Författarna fann dock inga kopplingar som kunde tas med i tidigare tabeller avseende de styrmedel som fokuserade mindre på finansiella mått såsom exempelvis lärande. Författarna tror ändå att lärande är en viktig del även hos spelbolagen då tidigare erfarenheter är av vikt att se över och dra lärdom av. Dock var det nog så pass stort fokus på de finansiella måtten att detta kan ha hamnat i skymundan och inget system riktigt utformats.

6.2 Avslutande diskussion

Relationen mellan marknadsbetingelser och utformning samt användning av lämpliga ekonomistyrningsmetoder är ett område som fordrar vidare forskning. Kopplingar till utformning av lämpliga styrmedel har kunnat påvisas dock inte i lika stor grad som antalet marknadsbetingelser. I samtliga fall där en koppling till relevanta styrmedel har påvisats har även vidare relation till dess användning kunnat urskiljas.

Författarna har lärt sig att branschen i allmänhet är känslig för att ge ut information och att de är väldigt försiktiga med att inte läcka ut något till sina konkurrenter. Företagen är också väldigt måna om att följa upp sina kunders beteende.

Författarna kan dra slutsatsen att bredbandsexpansionen har haft en viktig roll i branschens tillväxt på internet. Att de fortfarande lär sig prova nya alternativ och gärna tar till sig ifrån andra branscher. Författarna upplever att branschen än idag är under stor utveckling och förändring. Samtidigt känns processerna internt otydliga och inte utvecklade i den mån som författarna hade förväntat sig utifrån teori.

6.3 Studiens begränsningar

Den största begränsningen för denna studie berör det faktum att samtliga bolag inom spelbranschen varit förvånansvärt känsliga med att vilja utge information om vilka marknadsbetingelser de efterfrågar. En annan begränsning har varit otydliga interna processer. Detta har därför haft en negativ inverkan på studiens tidsram och effektivitet samtidigt har envisa och målmedvetna författare hela tiden försökt bemöta respektive respondenter med alternativa lösningar.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Ett alternativ till fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka just varför företagen är såpass känsliga med att lämna ut information kring sina marknadsbetingelser. Kan det finnas särskilda orsaker till denna inställning från spelbranschen?

Ett annat alternativ är att med utgångspunkt ifrån denna studie forska vidare inom samma ämnesinriktning och då avgränsa forskningsområdet ytterligare och försöka få ett större djup i studien. Att gå vidare i ekonomistyrningen och hur denna mer specifikt har en direkt inverkan i företagens interna förhållande.

6.5 Epilog – problemet i ny belysning

Föreliggande uppsats har lyckats i sin föresats att belysa vår problemformulering. Dock har vi lidit av empiriska begränsningar. Detta allteftersom våra företag opererar i hemlighet när det gäller deras expansionssträvanden. Att belysa hur spelbolag arbetar är dock av huvudvikt, inte minst när det gäller hur lukrativa dessa branscher är, och hur tillväxtgenererande de är.

Därför har det varit väsentligt att testa och se hur dessa företag använder sig av strategier ur marknadsföringssynpunkt, framförallt kopplat till ekonomistyrning. Givetvis underlättar det om man hade valt branscher med större insyn. Under uppsatsens gång har författarna upptäckt olika sätt att angripa problemen, och hade det funnits mer tid så hade det varit intressant att inkludera fler företag i den empiriska delen. Å andra sidan hade detta varit mer tidskrävande, men belyst problemen ur olika synvinklar.

För studenter med intresse att förkovra sig i vårt teoretiska ramverk rekommenderas en större tillgänglighet kring empirisk data, och att man får större insyn i hur företagen opererar. En forskning som verkar intressant, ur spelföretagens synvinkel, är hur de arbetar med marknadsföringen kring att fånga kundernas intressen. Detta har vi insett är av vikt, men i vårt fall har det handlat mer om ekonomistyrning, där olika analysenheter har varit av betydelse. På det viset har vi lyckats med att presentera hur de olika delarna av våra verktyg är kopplade till varandra.

Referenslista

Litteratur

Ax, C., Johansson, C. och Kullven, H., (2005), *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö, Liber Ekonomi

Björklund, M. och Paulsson, U., (2003), *Seminarieboken*, Lund, Studentlitteratur

Christensen, L., Andersson, M., Engdahl, C. och Haglund, L., (2001), *Marknadsundersökning – En handbok*, Lund, Studentlitteratur

Dergård, J., (2006), *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*, Göteborg, BAS Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

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

Hussey, J. och Hussey, R., (1997), *Business Research (A practical guide for undergraduate and postgraduate students)*, London, Macmillan Press

Levy, M. och Weitz, B A., (2007), *Retailing Management*, fourth edition, New York, McGraw-Hill

Lind, J., (1996), *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*, Uppsala, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet

Lind, J., (2004), *Strategi och ekonomistyrning*, Stockholm, Elanders Gotab

Lindblad, I.B., (1998), *Uppsatsarbete, En kreativ process*, Lund, Studentlitteratur

Lindvall, J., (2001), *Verksamhetsstyrning*, Lund, Studentlitteratur.

Magnusson, Å. och Forsberg, M., (1984), *Utveckling av ekonomisystem enligt RP – en introduktion*, Stockholm, Mekanförbundets förlag

Merchant, K. och Van Der Stede, W., (2007), *Management control systems*, London, Prentice Hall

Mullins, J.W., Orville, C., Harper, W. och Larréché, J.C., (2005), *Marketing Management-A Strategic Decision Making Approach*, New York, McGraw-Hill

Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press

Prahalad, C.K. och Hamel, G., (1994), *Competing for future*, Boston, Harvard Business School Press

Saunders, M., Lewis, P. och Thornhill, A., (2003), *Research methods for Business Students*, third edition, Harlow, Prentice Hall

Simons, R., (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, New Jersey, Prentice Hall

Svenning, C., (2003), *Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: Klassiska och nya metoder i informationssamhället*, femte upplagan, Eslöv, Lorentz förlag

Thoren, B., (1995), *Användning av information vid ekonomisk styrning – månadsrapporter och andra informationskällor*, Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet, HHS

Artiklar

Bjørnenak, T. och Olson, O., (1999), Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 4, s 325-338

Cadez, S. och Guilding, C., (2008), An Exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, s, 836-863

Cameran, M. Moizer, P. och Pettinicchio, A., (2009), Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 3, March 2010, s 421–435

Chenhall, R. och Morris, D., (1986), The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems, *The Accounting Review*, Vol. 63, No. 1, s 16-35

Chong, V K., (1996), Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 21, No. 5, s 415-421

Courtney, Hugh, Horn, John T, Kar och Jayanti, (2009), Getting into your competitor's head, *McKinsey Quarterly*, 00475394, 2009, Issue. Business Source Premier, s 128-137

Drobis, D R., (1991), Competitive Thinking For Competitive Advantage, *Public Relations Quarterly*, USA, s 9-12

Gordon, L. och Narayanan, V., (1984), Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No. 1, s 33-47

Inglis, R., (2008), Exploring accounting and market orientation: An interfunctional case study, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 7-8, s 687-710

Johnson, H T. och Kaplan, R S., (1987), The Rise and Fall of Management Accounting, *Management Accounting*, Jan 1987, National Association of Accountants, USA, s 5-12

Langfield-Smith, K., (2007), Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, No. 2, 2008, s 204-228

Mellemvik, F., Monsen, N. och Olsen, O., (1988), Functions of accounting – a discussion, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, No. 3, s 101-109

Roslender, R. och Hart, S., (2002), Integrating Management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage – The case for strategic management accounting, *Department of Accounting, Finance and Law, University of Stirling, UK and Department of Marketing, University of Strathclyde, UK.* s 255-277

Simmonds, K., (1981), Strategic management accounting, *Management Accounting*, Vol. 59, No. 4, s 26-30

Kandidatuppsats

Brandt, E., Nordell, C A., och Wetterlund, E., (2009), *Företagsvärdering – En fallstudie av Betsson AB.*, Jönköping University

Appendix

Frågeformulär

Allmänt om marknadsbetingelser

Gör ni analyser?

Vilka analyser upprättar ni?

Utgår ni från en marknad- och omvärldsanalys?

Vad ingår i er omvärldsanalys?

Vem upprättar er omvärldsanalys?

Utgår ni från några modeller? Har ni egna modeller?

Vem/vilka utför analysen?

Konkurrentanalys

Vilken information ingår i konkurrentanalysen (vad ingår i en konkurrentanalys)?

Hur tar ni fram informationen?

Hur ofta upprättar ni konkurrentanalyser?

Vem upprättar konkurrentanalyserna?

Vilka faktorer är mest viktiga att se på?

Kundanalys

Vilken information ingår i kundanalysen (vad ingår i en kundanalys)?

Hur tar ni fram informationen?

Hur ofta upprättar ni kundanalyser?

Vem upprättar kundanalyserna?

Delar ni upp kunderna i olika kategorier innan analysen?

Ytterligare marknadsbetingelser (skriv namnet på analysmetoden)

Vilken information ingår i X-analysen (vad ingår i X-analysen)?

Hur tar ni fram informationen?

Hur ofta upprättar ni X-analyser?

Vem upprättar X-analyserna?

Ser ni över era konkurrenters målsättningar? Finansiella, teknologiska med flera?

Vad analyserar ni mer om era konkurrenter? Vilken information är viktig t.ex. hur de tänker och vilka föreställningar de kan ha? Analyserar ni detta och i så fall hur?

Analyserar ni era kunder, rörande lönsamhet och förväntningar?

Vilken information söker ni fram då?

Ser ni även över nya möjliga rivaler och/eller leverantörer som kan komma att påverka konkurrens och förändrad efterfrågan av produkter?

Ser ni över makroekonomiska förändringar och villkor? Demografiska, legala, kulturella osv.?

Gör ni försäljningsanalys?

Delar ni då in i geografisk respektive demografisk region?

Ekonomistyrningsmetoder

Vilka ekonomistyrningsmetoder berörs av omvärldsanalysen (konkurrentanalys, kundanalys, annan analys osv.) som ni upprättar?

- Specificera hur respektive ekonomistyrningsmetod berörs.

Ekonomistyrningens användning

Vilken funktion/syfte/användning har respektive ekonomistyrningsmetod som berörs?

- Ge konkreta exempel på hur ekonomistyrningsmetoden används.