



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kundvärdeskapande attribut –

En studie av hur värdeskapande attribut tar sig uttryck i
kläddetaljhandelsföretags ekonomistyrning

Kandidatuppsats i Ekonomistyrning

Våren 2009

Handledare: Christian Ax

Författare: Marcus Gamme
Johan Lindelöw

"There is only one boss. The customer.

*And he can fire everybody in the company from the chairman on down,
simply by spending his money somewhere else."*

Sam Walton

Tack!

Allra först skulle vi vilja tacka vår handledare Christian Ax. Han har alltid varit anträffbar när denna uppsats författare behövt tips och råd. Han har vidare svarat på mail med en närmast kuslig snabbhet. Hans tips, idéer och kritiska motfrågor har varit till ovärderlig hjälp för undertecknades arbete med detta verk.

Vidare skulle vi vilja tacka Renée Eliasson, Åsa Bergendorff Olsson samt Mimmi Brodin på Polarn O. Pyret. Ett stort tack går även till Mari Muresu som etablerat kontakten med våra respondenter på Polarn O. Pyret. På Gina Tricot vill vi tacka Annelie Johansson, Åse Peterson och Alexandra Davidsson. Samtliga respondenter har undvarat mycket av sin dyrbara arbetstid för att hjälpa till att svara på våra intervjufrågor. De har vidare visat näst intill änglalikt tålamod med att svara på oräkneliga följdfrågor via det elektroniska mediet.

Även Lena Hansson på Centrum för Konsumtionsforskning ska ha ett stort tack. Hon bidrog med värdefull hjälp när denna uppsats var i uppstartsskedet.

En tanke bör också skänkas ZOEGAs, Risifruitti samt Brämhults utan vars produkter uppsatsarbetet tätt sig betydligt tyngre än vad det nu gjorde.

Inspirerade av ett förord författarna läst under arbetets gång skulle vi slutligen vilja tacka varandra. De långa dagarna har varit många och dessa har klarats av med berömvärd tålamod och gott humör.

Göteborg, juni 2009

Johan Lindelöw

Marcus Gamme

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Vårterminen 2009.

Författare: Gamme, Marcus & Lindelöw, Johan

Handledare: Ax, Christian

Titel: Kundvärdeskapande attribut - En studie av hur värdeskapande attribut tar sig uttryck i kläddetaljhandelsföretags ekonomistyrning

Bakgrund och problemformulering:

Kunden har blivit ett allt mer centralt begrepp inom ekonomistyrningen. Många försök har gjorts för att ta fram tekniker som innefattar kunden på olika sätt. De har alla sin fördelar, men även sina brister. I takt med att konkurrensen ökar blir det allt viktigare för företag att ta hänsyn till sina kunder. I synnerhet blir det intressant att känna till och ta hänsyn till de faktorer som skapar ett värde för kunden. Studier med hänsyn till kundvärdeskapande attribut har tidigare varit få. Denna studie ämnar berika området genom att studera hur de kundvärdeskapande faktorerna, attributen, påverkar företags ekonomistyrning. Denna bakgrund har lett författarna fram till följande problemformulering:

”Hur påverkar kundvärdeskapande attribut företagets utformning och användning av ekonomistyrning?”

Syfte:

Denna studies syfte är att beskriva och analysera hur kundvärdeskapande attribut kommer till uttryck i två kläddetaljhandelsföretags utformning och användning av ekonomistyrning.

Metod:

Då ansatsen med denna studie är att kartlägga samt beskriva hur kundvärdeskapande egenskaper tar sig uttryck i ekonomistyrningen kan den sägas ha en deskriptiv karaktär. Dock, som nämnts ovan, är området relativt outforskat vilket även gör denna studie till viss del explorativ. Författarna har genomfört personliga, kvalitativa, intervjuer ute på fallföretagen. Dessa intervjuer har genomförts med personer som varit väl insatta i arbetet med respektive företags ekonomistyrning. De genomförda intervjuerna har legat till grund för uppsatsens resultatdel.

Resultat och slutsatser:

Studien finner att de kundvärdeskapande attributen tar sig uttryck i ekonomistyrningens utformning och användning, om än i skiftande utsträckning. Den vanligaste utformningen utgörs av mer formella, klassiska, styrmedel. Användningen är i stor utsträckning i form av beslutsunderlag eller olika typer av prestationsmätning.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 – Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte	3
1.4 Studiens fortsatta disposition.....	3
Kapitel 2 – Teoretisk referensram	4
2.1 Ekonomistyrning.....	4
2.1.1 Definition	4
2.1.2 Utformning	5
2.1.3 Ekonomistyrningens användning.....	8
2.2 Kundvärdeskapande	8
2.2.3 Kundvärdeskapande attribut.....	10
2.2.4 Identifierade kundvärdeskapande attribut	11
Kapitel 3 - Metod	16
3.1 Studiens undersökningsmodell	16
3.2 Studiens karakteristika.....	17
3.2.1 Studiens innehåll.....	17
3.2.2 Förberedande intervju	17
3.3 Urval.....	17
3.3.1 Val av bransch och fallföretag	17
3.3.2 Val av respondenter	18
3.4 Intervjuernas genomförande	18
3.5 Datainsamling.....	19
3.6 Studiens trovärdighet	19
3.6.1 Validitet och reliabilitet	19
3.6.2 Källanvändning.....	20
Kapitel 4 – Empiri.....	21
4.1 Resultat Gina Tricot	22
4.2 Resultat Polarn O. Pyret.....	28
Kapitel 5 – Analys.....	33
Kapitel 6 – Slutsats och avslutande diskussion	39
6.1 Slutsats.....	39
6.2 Avslutande diskussion.....	40
6.3 Studiens begränsningar.....	41
6.4 Förslag till fortsatt forskning	41
Kapitel 7 - Källförteckning	43
Bilagor.....	48



Kapitel 1 - Inledning

I uppsatsens första kapitel presenterar författarna en bakgrund till föreliggande studies ämnesval. Bakgrundsdiskussionen har styrt författarna vidare mot studiens problemdiskussion och studiens problemformulering, som återfinns nedan under bakgrundsdiskussionen. Detta inledande kapitel avslutas sedan med att studiens syfte slås fast, samt en avslutande redogörelse för kommande kapitel och dessas innehåll.

1.1 Bakgrund

I takt med de ökade produktionsvolymerna, som var resultatet av masskonsumtionens era efter den industriella revolutionen, kom behovet av mellanhänder mellan producent och konsument att växa. Kunden kom att bli allt mer anonym, massrelation blev melodin snarare än kundrelation (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004). En snabbt växande produktion och efterfrågan ställde inga krav på att dessa skulle ägna sina kunder, och relationen med dessa, någon speciell kraft (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004). En ökad konkurrens har omöjliggjort för företagen att fortsätta på detta sätt, ökat kundfokus är nödvändigt (Blomqvist, Dahl & Haeger 2004; Perera, Harrison & Poole, 1997).

På senare år har kunden fått en ökad betydelse även inom ekonomistyrningen. Guilding och McManus (2002) myntade begreppet Customer Accounting. De identifierade att kunden fått en allt större betydelse för företagets strategier, men att det trots detta inte hade ägnats någon uppmärksamhet åt Customer Accounting (Guilding & McManus, 2002). Vidare identifierades fem olika dimensioner av Customer Accounting där generellt fokus låg på att beräkna kunders eller segments olika lönsamhet (Guilding & McManus, 2002). Genom att identifiera lönsamheten på sina olika kunder skulle företaget kunna lägga resurser på att stärka sina relationer med de mest lönsamma (Guilding & McManus, 2002). Söderlund (2000) menar att kundlönsamhet ibland kan vara något problematiskt att beräkna. Denne menar vidare att företagen många gånger vet vilka kunder som genererar störst intäkter. Detta betyder dock långt ifrån att dessa kunder skulle vara de mest lönsamma (Söderlund, 2000).

Försök att inkludera kunden i ekonomistyrningens utformning har vidare gjorts genom metoder som ABC-kalkylering, Balanced Scorecard, Total Quality Management och Target Costing. Även om alla dessa gör försök att i större utsträckning inkludera kunden i ekonomistyrningen, har de samtidigt sina brister (McNair, 2001:a). Generellt menar denne att många av dessa tekniker saknar en koppling mellan kundvärde och de interna processerna i företaget (McNair, 2001:a).

Vinstpotential presenteras som en modell för att relatera kunders uppfattning om vad som skapar värde med de kostnader inom företaget som är förenade med värdeskapandet (McNair, 1994). Genom att känna till vilka kostnader som är relaterade till kundvärde, möjliggörs en för företaget bättre kostnadsallokering. Detta bidrar i sin tur till en ökad effektivitet och ett bättre resultat.



McNair (2001:a) lanserar vidare Value Creation Model (VCM). I framtagandet av denna modell identifieras först de attribut som skapar värde för kunden (McNair, 2001:a). Därefter delas företagets kostnadsstruktur in i värdeskapande och icke-värdeskapande kostnader. Genom att jämföra kundernas relativa vikt vid respektive attribut med den värdeskapande kostnaden för denna räknas en multiplikator fram. Denna multiplikator mäter hur effektivt företagets resurser används.

Studien utgår i likhet med VCM från de kundvärdeskapande attributen. Dock finns en stor skillnad i att denna studie relaterar de kundvärdeskapande egenskaperna till företagets ekonomistyrning och inte till dess kostnader.

1.2 Problemformulering

Utvecklingen inom ekonomistyrningen har, som framgår av ovanstående, i allt högre grad kommit att influeras av kunden. Att kunden är källan till företagets intäkter, intäkter som i sin tur är en förutsättning för framgångsrikt och långsiktigt företagande, står bortom allt tvivel. Intäktsdrivare har därför på senare år fått större utrymme inom ekonomistyrningsforskningen (Shields & Shields, 2005). Exempelvis studerade Frisk och Olander (2008) hur identifierade intäktsdrivare kommer till uttryck i ekonomistyrningen i tre kläddetaljhandelsföretag.

I föreliggande studie har en annan infallsvinkel valts. Istället för att studera intäktsdrivare har författarna valt att studera kundvärdeskapande attribut. Kundvärdeskapande attribut är de faktorer som kunden värdesätter och är villig att betala för vid ett köp. McNair (1994) skriver att kunden betalar för det självupplevda värdet av produkter och tjänster och inte för företagets kostnader. Att studera kundvärdeskapande attribut istället för intäktsdrivare innebär ytterligare fokus på kunden och dennes betalningsvilja. Kunden bidrar naturligt till företagets intäkter och att studera vilka egenskaper som driver intäkter utökar ekonomistyrningens horisont genom att gå ifrån det kostnadsfokus som tidigare dominerat ekonomistyrningen. Däremot är det viktigt att poängtera att alla intäktsdrivare inte bidrar till ett kundupplevt värdeskapande. För att sätta kunden och kundens preferenser i relation till företagets ekonomistyrning bidrar föreliggande studie med en beskrivning och analys av kundvärdeskapande attribut och hur de påverkar utformning och användning av ekonomistyrning.

För att knyta kundvärdeskapande attribut till ekonomistyrningen har författarna valt att studera hur kundvärdeskapande attribut kommer till uttryck i ekonomistyrningens utformning och användning. Ax, Johansson och Kullén (2005) beskriver utformning av ekonomistyrning som olika former av styrmedel som kan delas in i tre olika klasser: formella, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Användning av ekonomistyrning handlar om vilken funktion och vilket syfte aktuellt styrmedel har i organisationen.

Ovanstående diskussion har lett författarna mot studiens problemformulering:

”Hur påverkar kundvärdeskapande attribut kläddetaljhandelsföretags utformning och användning av ekonomistyrning?”



1.3 Syfte

Denna studies syfte är att beskriva och analysera hur kundvärdeskapande attribut kommer till uttryck i två kläddetaljhandelsföretags utformning och användning av ekonomistyrning. Studien ämnar berika området med en kartläggning av kundvärdeskapande attributs inverkan på ekonomistyrning i kläddetaljhandeln.

1.4 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2

I kapitel två presenteras den teoretiska referensram som syftar till att ge läsaren en nödvändig bakgrund av ämnet. Den teoretiska referensramen fungerar även som en utgångspunkt för kommande analys. Kapitlet är uppdelat i två huvuddelar. Den första beskriver ekonomistyrningens utformning och användning och den andra delen beskriver kundvärdeskapande attribut.

Kapitel 3

Det tredje kapitlet beskriver den metod författarna använt vid studiens genomförande. Författarna presenterar studiens undersökningsmodell och medvetna val. Avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet.

Kapitel 4

I kapitel fyra beskrivs studiens resultat. Identifierade styrmedel (utformning) samt styrmedlens funktion och syfte (användning) beskrivs i såväl tabellform som löpande, mer utförlig text.

Kapitel 5

Detta kapitel innehåller författarnas analys av studiens resultat. Inledningsvis analyseras resultaten för de två företagen var för sig, varefter en jämförelse av respektive företags resultat görs.

Kapitel 6

Avslutningsvis diskuteras författarnas slutsatser som besvarar föreliggande studies frågeställning. En avslutande diskussion, studiens begränsningar samt förslag på fortsatt forskning presenteras också.



Kapitel 2 – Teoretisk referensram

I studiens andra kapitel redogör författarna för den teoretiska referensram som legat till grund för föreliggande studie. Kapitlet kan sägas vara uppdelat i två huvudområden. Det första området har författarna valt att kalla ekonomistyrning. I denna del presenteras översiktligt vad ekonomistyrning är samt ekonomistyrningens utformning och användning. Även en kort presentation av styrmedel görs i denna del. Område nummer två har författarna valt att kalla kundvärdeskapande. I denna del av referensramen beskrivs kundvärdeskapande, kundvärdeskapande attribut samt vilka attribut som är relevanta för föreliggande studie.

2.1 Ekonomistyrning

2.1.1 Definition

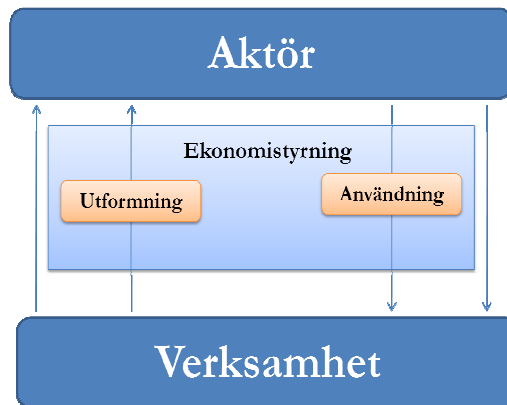
Det finns ett flertal definitioner av ekonomistyrning. Frenckner (1983) skriver att ekonomistyrning innebär ”planering och uppföljning mot ekonomiska mål”. Ekonomistyrning är en avgörande funktion inom en organisation. Brist och fel i ett företags ekonomistyrning kan leda till stora finansiella förluster, dåligt rykte och i värsta fall konkurs för företaget (Merchant & Van der Stede, 2007). Ekonomistyrning i en företagsekonomisk kontext definieras av Andersson och Jonsson (2004) och Nationalencyklopedin som ”en avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”. Denna definition är närmast identisk med Ax et als (2005) definition av ekonomistyrning: ”Ekonomistyrning avser en avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål”. Andersson & Jonsson (2004) beskriver att ekonomistyrning omfattar fyra aspekter: planering med hänsyn till förväntade förhållanden, parering mot oväntade händelser, uppföljning samt utvärdering.

En ytterligare beskrivning av vad ekonomistyrning handlar om görs av Horngren (2004). I sin artikel skriver han att ekonomistyrning primärt handlar om fem saker:

- Stödja beslut
- Motivera medarbetare att uppnå organisationens mål
- Finna rättvisande metoder för kostnadsberäkning
- Finna indikationer som är kausalt kopplade till organisationens mål
- Väja för olika former av fallgropar

I sin klassiska artikel, "The Rise and Fall of Management Accounting", skriver Johnson och Kaplan (1987), förutom att ekonomistyrning som endast nyttjar finansiell information är otillräcklig, att företagets ekonomistyrning ska vara utformad för att främja företagets handlande och dess strategi. En snarlik definition presenteras av Greve (2009), som utgår från antagandet att ekonomistyrningens uppgift är att fungera som stöd för företagsledningen i arbetet med att genomföra strategier och nå uppsatta mål.

För att på ett överskådligt sätt visa hur sambandet mellan verksamheten och ekonomistyrningens utformning och användning kan ta sig uttryck i ett företag nyttjar vi en figur framtagen av Lind (1996):



Sambandet mellan verksamhet och ekonomistyrningens utformning och användning
Källa: Fritt efter Lind, 1996

De två pilarna till vänster illustrerar att aktören dels kan tillgodogöra sig information direkt, men också genom ekonomistyrning. Pilarna till höger visar att aktören kan påverka verksamheten dels genom att använda sig av ekonomistyrning, men också direkt. Nedan beskrivs ekonomistyrningens utformning och användning mer utförligt.

2.1.2 Utformning

Dergård (2006) och Thorén (1995) konstaterar att ekonomistyrningens utformning kan beskrivas ur ett flertal perspektiv. Lind (1996) använder en modell framtagen av Östman (1973) vid sin beskrivning av ekonomistyrningens utformning. Modellen är kopplad till tre huvudområden: objekt, mått och tid (Lind, 1996).

Objekt innebär i sammanhanget vad företaget mäter det ekonomiska resultatet på. Objekt kan exempelvis vara organisatorisk enhet, produkt, kund, maskin samt hur de hänger ihop med varandra (Lind, 1996). Om objekten i ekonomistyrningen är alltför aggregerade innebär det att informationen inte följs upp på tillräckligt specifik nivå för till exempel ansvarsenheter och produkter (Lind, 1996). Kritiker som framfört att utformningen av ekonomistyrningen är alltför aggregerad är bland andra Johnson och Kaplan (1987).

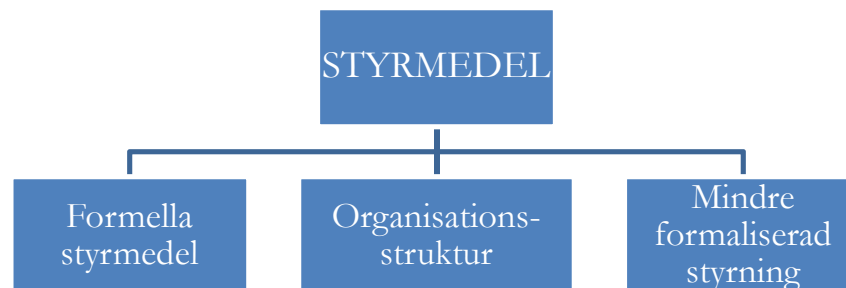
Mått är en utveckling av begreppet objekt och anger vilken typ av aspekter som anses viktiga för uppföljning på de objekt som anses intressanta för företaget (Lind, 1996). Exempel på mått som används är t ex förbrukningskvantiteter, kostnader, intäkter och resultat (Lind, 1996). Holmblad-Brunsson (2005) anger hur mått kan vara användbara för beslutsfattare. Denne menar att mått kan användas som information för att kontrollera att allt står rätt till, eller som underlag för beslut.

Det sista av de tre huvudområdena av ekonomistyrningens utformning är tid. Lind (1996) identifierar två dimensioner av tid: aktualitet och frekvens. Aktualitet innebär hur snabbt rapporten kommer efter rapportperiodens utgång och frekvens handlar om med vilken periodicitet som rapporten utkommer och distribueras till användarna (Lind, 1996).

Ett annat synsätt för att beskriva ekonomistyrningens utformning handlar om vilka redskap som används i företaget för att säkerställa ekonomisk effektivitet (Samuelsson, 1998). I arbetet med att öka den ekonomiska effektiviteten, uppnå företagets mål samt implementera företagets strategier kan så kallade styrmedel utnyttjas. Styrmedel delas enligt Ax et al (2005) in i tre huvudgrupper: formella styrmedel, organisatorisk styrning samt mindre formaliserad styrning. Detta beskrivs utförligare i nästkommande avsnitt. Författarna har i sin kartläggning av ekonomistyrningens utformning valt den andra modellen, att studera vilka styrmedel som utnyttjas i de båda företagen.

2.1.2.1 Styrmedel

Ett företag behöver hjälpmedel för att styra verksamheten i riktning mot uppsatta ekonomiska mål. Dessa hjälpmedel kallas styrmedel och kan vara av skiftande karaktär (Ax et al, 2005). Vissa styrmedel klassificeras som hårda, exempelvis produktkalkyler, budgetar och internredovisning (jämför musikläraren). De två andra typerna av styrmedel beskrivs av Ax et al (2005) som organisationsstruktur (jämför gå med i ett band) samt mindre formaliserad styrning (jämför leta instruktioner och image på internet). Nedan kommer vi att översiktligt beskriva dessa tre typer av styrmedel.



Indelning av styrmedel

Källa: Fritt efter Ax et al (2005)

Formella styrmedel

Formella styrmedel kan enligt Ax et al (2005) beskrivas som ekonomistyrningens olika tekniker. De styrmedel som innefattas i kategorin formella styrmedel kan ses som ekonomistyrningens klassiska tekniker. Ax et al (2005) benämner formella styrmedel som hårda, då de utgår från finansiell information. Följande exempel på formella styrmedel presenteras av Ax et al (2005):

- *Resultatplanering*
- *Produktkalkylering*
- *Budgetering*
- *Intern redovisning*
- *Standardkostnader*



- *Internprissättning*
- *Prestationsmätning*
- *Benchmarking*
- *Processtyrning*
- *Målkostnadskalkylering*

Organisationsstruktur

Organisationsstruktur innefattar, som namnet avslöjar, ekonomisk styrning relaterad till vilken organisationsform en företagsledning väljer. Vilket ansvar en viss enhet inom ett företag ges, samt hur företaget väljer att belöna prestationer är andra exempel på organisationsstruktur som styrmedel (Ax et al, 2005). Följande konkreta exempel på organisationsstruktur som styrmedel presenteras av Ax et al (2005):

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

Mindre formaliserad styrning

Tyngdpunkten inom ekonomistyrningsområdet anses vara relaterad till de två tidigare beskrivna typerna av styrmedel (Ax et al, 2005). Under senare år har dock utvecklingen gått mot att rikta mer uppmärksamhet till områden av icke-finansiell, mjukare karaktär (Ax et al, 2005). Anledningen att mer fokus riktats mot dessa områden är att de anses som centrala för att uppnå ekonomiska mål, trots att de inte fokuserar på finansiell prestation. De exempel som Ax et al (2005) ger på mindre formaliserad styrning är:

- *Företagskultur*
- *Lärande*
- *Medarbetarskap*
- *Kompetensuppbyggnad*
- *Ledningsstöd*

2.1.3 Ekonomistyrningens användning

Författarna till föreliggande studie har valt att likt Frisk och Olander (2008) dela upp ekonomistyrningens användning i komponenterna funktion och syfte. Funktion definieras av Svenska Akademiens Ordbok (2005) som en syssla eller uppgift, det vill säga vilken uppgift ekonomistyrningen har. Syfte är i sin tur handlar om vilken avsikten med uppgiften är (Malmström, Györki & Sjögren, 2002).

Likt ekonomistyrningens utformning finns även för ekonomistyrningens användning ett flertal synsätt. Lind (1996) identifierar tre funktioner som primära för hur företag kan använda sig av ekonomistyrning: rikta uppmärksamhet, ansvarsstyra och understödja beslut. Samuelsson (1994) menar att det finns flera sätt som aktörer kan utnyttja ekonomistyrningen på för att styra



verksamheten. Utöver de tidigare nämnda funktionerna identifierar Lind (1996) även två ytterligare funktioner som ekonomistyrningen kan ha, som kan sägas tangera de tre tidigare nämnda funktionerna. Dessa är att identifiera problem och brister samt att initiera beslut. Lind (1996) nämner att ekonomistyrning baserad på finansiella mått ofta används för utvärdering och styrning på lång sikt, medan ekonomistyrning baserad på icke-finansiella mått används mer löpande för att påverka och vidta förändringar i företagets operativa verksamhet (Euske, Lebas & McNair, 1993).

Även Thorén (1995), diskuterar användning av information vid ekonomisk styrning. Han identifierar fyra centrala funktioner där ekonomistyrningen fungerar som underlag: ansvarsmätning, beslutsfattande, lärande och förhandling.

Mellemvik, Monsen och Olson (1988), diskuterar i artikeln "Functions of Accounting" syftet med ekonomiska rapporter. Artikeln handlar om vilka funktioner redovisningsinformation fyller. De identifierar två centrala funktioner för ekonomiska rapporter: förutseende (bidra med information om allokering av resurser) samt beslutsunderlag.

Baserat på ovan identifierade användningsområden har författarna sammanfattat de centrala användningsområdena för ekonomistyrning. Dessa fem användningsområden har studerats hos respondentföretagen för att kartlägga ekonomistyrningens användning. De fem användningsområdena är:

- Beslutsunderlag
- Rikta uppmärksamhet
- Ansvarsstyrning
- Lärande
- Förhandling

2.2 Kundvärdeskapande

Företaget är till för kunden och inte tvärtom (Vaivio, 1999). Med detta i åtanke är det givetvis viktigt att företaget klarar av att leverera en vara eller tjänst som kunden upplever tillför ett värde som överstiger de uppgifter denne måste göra i samband med köpet. Nedan definieras begreppet kundvärde. Även de tankar och teorier som den akademiska världen haft kring begreppet kundvärde presenteras.

Att värdet på de fördelar som flyter in till ett företag är större än de uppgifter som görs är grundessensen i allt sunt och långsiktigt hållbart företagande. På samma sätt är det för konsumenter. Det upplevda värdet av en vara eller tjänst bör vara högre än den uppgift denne måste göra för att erhålla detta.

Kundvärde är något som upplevs av varje enskild kund. Upplevelsens abstrakta karaktär försvårar en exakt definition (Piercy & Morgan, 1997). Vidare kan upplevt kundvärde skilja mellan olika segment inom en och samma marknad (Piercy & Morgan, 1997). Piercy och Morgan (1997) menar att just svårigheten i att definiera kundvärde ger en risk att företag övergår till att fokusera på vad kunder bör värdera istället för vad de i verkligheten värderar. Denna



uppfattning delas även av Khalifa (2004). Kundvärde kan sägas vara det positiva värde kunden upplever, minskat med det upplevda värdet av de uppoffringar denne måste göra för att åtnjuta de positiva värdena (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

Även Zeithaml (1988) belyser det upplevda kundvärdets två delar, fördel och uppoffring.

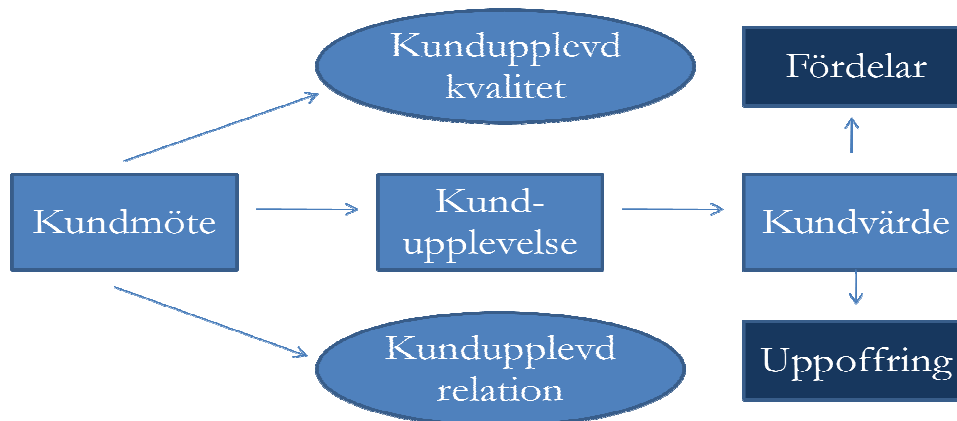
“The benefit components of value include salient intrinsic attributes, extrinsic attributes, perceived quality, and other relevant high level abstractions.”

“The sacrifice components of perceived value include monetary prices and non-monetary prices.”

Sett utifrån detta synsätt kan kundens upplevda nytta öka antingen genom att öka de upplevda fördelarna eller genom att minska de uppoffringar kunden måste göra. Detta är ett synsätt som delas av Blomqvist, Dahl och Haeger (2004). De menar att kundens upplevelse i sig inte är tillräcklig för att mäta kundens upplevda värde. Det är endast när denna upplevelse sätts i relation till uppoffringen kunden behövt göra som ett kundvärde kan uppstå.

Lanning (1998) förtydligar att värdet består i de upplevelser kunden får av produkten snarare än produkten i sig. Enligt denne utgör värdet nettot av de positiva upplevelserna minskat med dessa upplevelsers nackdelar, exempelvis den summa pengar kunden måste betala.

Med synsättet att kundvärde utgör differensen mellan fördelar och uppoffringar kan man lätt förledas att tro att ju större denna differens är desto mer tillfredsställd blir kunden. Det kan därför vara på sin plats att poängtera att ett högre kundvärde inte per automatik leder till en ökad kundtillfredsställelse (Lai, 1995). Vidare visar Söderlund (2000) på att ett flertal studier visat på ett positivt samband mellan kundtillfredsställelse och företags lönsamhet. Dock reserverar sig densamme (Söderlund, 2000) mot att alltför lättvindigt säga att en ökad kundtillfredsställelse per automatik leder till en högre lönsamhet. Denne menar vidare att de studier som gjorts hittills alla har sina brister. Denna tes har vunnit acceptans för att den, som Söderlund (2000) uttrycker det, ”verkar rimlig”. Kostnaden för att öka de attribut, som i sin tur ökar kundtillfredsställelsen, är ofta exponentiella vid högre nivåer av kundtillfredsställelse (Ittner & Larcker, 1998). Företag bör därför rimligen eftersträva att nå en optimal, snarare än maximal, nivå av kundtillfredsställelse.



Modell över kundvärde

Källa: Blomqvist, Dahl och Haeger (2004)

Lai (1995) framhåller att det finns en skillnad mellan det som i litteraturen kallas kundvärde och det som Lai kallar konsumentvärde. Denne menar att kundvärde i litteraturen många gånger behandlar kunder i en business-to-business kontext. Lai menar att köpprocessen för konsumenter är mer komplex än för kunder i industrin, detta faktum är något som inte behandlats i litteraturen i tillräcklig utsträckning enligt artikelförfattaren. Konsumenter köper inte en produkt på grund av det värdet som uppstår i transaktionsögonblicket utan för de fördelar som tillfredsställer deras behov (Huber, Herrmann & Morgan, 2001). Babin, Darden och Griffin, (1994) menar vidare att det finns två former av konsumentvärde, den hedoniska och den utilistiska. Det utilistiska kundvärdet utgår från synen att shopping är ett jobb som måste göras (Babin et al, 1994). Värde i detta perspektiv uppnås exempelvis genom att se till att ha lättillgängliga butiker. Hedoniskt värde hör istället ihop med att shoppingupplevelsen kan vara något som skänker värde i sig (Babin et al, 1994). Fyndpriser eller butikatmosfär är attribut som är kopplade till denna form av värde. Babin et al (1994) poängterar samtidigt att dessa former av värden inte nödvändigtvis upplevs var för sig, utan att de mycket väl kan uppkomma samtidigt.

2.2.3 Kundvärdeskapande attribut

Ovan presenterades teori kring begreppet kundvärde. Denna uppsats inriktar sig emellertid på kundvärdeskapande attribut och inte kundvärde i allmänhet. I föreliggande studie definieras kundvärdeskapande attribut som de egenskaper kunden upplever att den får i samband med ett köp som ger ett värde till denna. McNair (2001:a) identifierade kundvärdeskapande attribut och relaterade dessa till respektive kostnadsposter.

McNair (2001:a; 2001:b) använder kundvärdeskapande attribut i bemärkelsen attribut som gör kunden villig att betala ett visst pris. Attributens relativa vikt för kunden gör kunden villig att betala ett visst pris för en vara eller tjänst. Om företaget ändrar den levererade nivån för de olika attributen kommer betalningsviljan hos kunden ändras (McNair 2001:a). Denne tar fram en modell, Value Creation Modell, som relaterar kundens relativa vikt vid olika värdeskapande attribut till de kostnader företaget har för processer som säkerställer dessa attribut.



McNair (2001:b) menar att företag som inte förstår vilka interna processer som är kopplade till de olika kundvärdeskapande attributen kommer lida av lägre vinster och en osäker framtid. McNair (2001:b) menar vidare att kunder kan fästa olika stor vikt vid de olika attributen. Genom att förstå vilken vikt de olika segmenten lägger vid respektive attribut kan korrekta åtgärder vidtas vilket i förlängningen leder till ökad vinst och en långsiktig tillväxt.

2.2.4 Identifierade kundvärdeskapande attribut

Nedan presenteras de 11 kundvärdeskapande attribut som identifierats med hjälp av Lena Hansson på Centrum för Konsumtionsvetenskap.

Kundvärdeskapande attribut
1. Pris
2. Produktkvalitet
3. Säkerhet
4. Trendighet
5. Sortiment/Påfyllnad
6. Butik
7. Service
8. Kundklubb
9. Betalningsalternativ
10. Miljö/Etik
11. Varumärke

Identifierade kundvärdeskapande attribut

Källa: Egen

2.2.4.1 Pris

I Woodalls (2003) modell över kundvärde presenterad ovan ingår pris som en del av kundens upppoffring. Enkelt uttryckt skulle ett minskat pris innebära en minskad upppoffring och ett högre kundvärde som följd. Dock kommer det en gräns då en kund inte nödvändigtvis upplever ett högre värde av ett lägre pris. Detta då ett lågt pris kan ge kunden uppfattningen att produktens kvalitet skulle vara mindre tillfredsställande (Peterson, 1970).

I arbetet med vår empiriska del har vi valt att dela in attributet pris i två underkategorier. Dels den prisnivå företaget valt och den ekonomistyrning som är kopplad till denna. Vi har även valt att se till hur företaget resonerar kring och jobbar med prissänkningar. Prisattributet får alltså två aspekter, nivå och volatilitet. Vid bestämmandet av företagens prisnivå bör konkurrenter, leverantörer och företagens kunder tas med i beräkningen (Cummins, 1998).

Företaget bör ha i åtanke när i tiden en produkt sänks. Vid trendkänsliga produkter såsom kläder är det, enligt författarna, inte långsökt att tänka sig att kunden upplever ett snabbt minskat värde. Givet detta antagande skulle en aktiv, snabb prisreduktion vara att föredra. En tidig prissänkning kan även vara att föredra då en sådan kan innebära att produkten inte behöver sänkas så mycket



(Berman & Evans, 2004). Detta följer logiskt av att kunden i detta värde upplever ett mindre minskat värde av produkten. En senare prisnedsättning behöver, enligt ovanstående författare, ofta vara kraftigare för att kunden upplever ett lägre värde av produkten. Fördelen är dock att försäljning kan ske till full marginal ända till prisnedsättningsstillfället. Företaget måste med andra ord göra en avvägning av det värde de tror kunden upplever, tidpunkten för sänkningen samt storleken på densamma. Samtidigt varnar Cummins (1998) för att prisnedsättningar kan minska kundens syn på företagets varumärkesvärde. Prissänkningsspolitiken blir med andra ord en balansgång mellan kortsiktiga ekonomiska aspekter och mer långsiktiga värderelaterade.

2.2.4.2 Produktkvalitet

Kunder föredrar högre kvalitet framför lägre kvalitet (Wolinsky, 1983). Däremot skiljer sig kunder åt i viljan att betala för denna högre kvalitet (Wolinsky, 1983). Denna skillnad i betalningsvilja utgör en grund till differentiering gällande kvalitetsnivå på marknader. Det upplevda värdet av attributet produktkvalitet påverkas av andra attribut (Jacobson & Aaker, 1987). Ett högt pris kan få kunden att uppleva att produkten har en högre kvalitet (Jacobson & Aaker, 1987). Vidare kan en hög marknadsandel, som ett tecken på hög acceptans, bidra till en högre upplevd kvalitet (Jacobson & Aaker, 1987). Dock gäller även det omvända, då exklusivitet kan påverka kvalitetsupplevelsen positivt (Jacobson & Aaker, 1987). Då denna interaktion med andra attribut föreligger ämnar författarna att beröra kvalitet ur aspekten hur företaget arbetar för att säkerställa en god funktionalitet och hög kvalitet avseende material.

2.2.4.3 Säkerhet

I anslutning till detta attribut har författarna valt att närmare fokusera på specifika produktsäkerhetsaspekter. Attributet är närmast relevant när Polarn O. Pyret studeras då deras plagg enligt lag måste uppfylla vissa säkerhetskrav och standards.

2.2.4.4 Trendighet

Avseende attributet trendighet menar författarna ordet i bemärkelsen nya varor i butiken. Det är författarnas bestämda åsikt att kunder uppskattar ett visst mått, mer eller mindre, av förnyelse i form av nya varor. Vid identifiering av ekonomistyrning i relation till detta attribut ämnar författarna därför undersöka de olika system, processer och verktyg som används för att säkerställa att de respektive företagens produkter omsätts på ett, för företaget, tillfredsställande sätt.

2.2.4.5 Sortiment/påfyllnad

Sortimentet fyller flera funktioner för en konsument. Dels minskar ett sortiment kundens upppoffring i form av sökkostnad (Oppewal & Koelemeijer, 2005). Ett stort sortiment har funnits öka antalet kunder, dock finns även studier som visat på att ett stort sortiment även kan upplevas negativt av kunden (Oppewal & Koelemeijer, 2005). Butikens disponibla yta utgör vidare ett rent fysiskt hinder för hur stort sortiment som kan erbjudas (Mantrala, Levy, Kahn, Fox, Gaidarev, Dankworth & Shah, 2009). Vidare kan ett sortiment även skapa värde för kunden genom att shoppingupplevelsen ges ett ökat hedoniskt värde. Kopplat till detta attribut ämnar författarna att även inkludera aspekten varupåfyllnad.

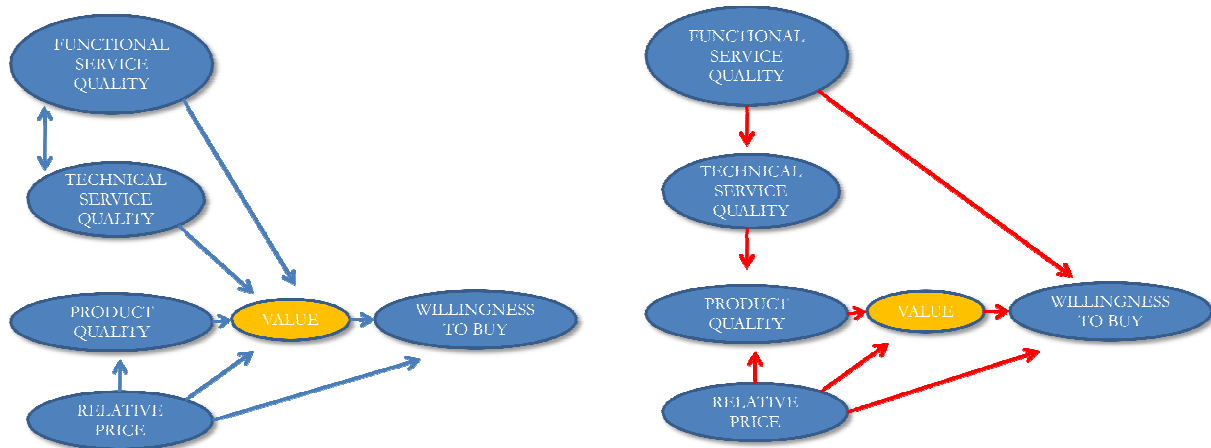
2.2.4.6 Butik

Även butik har författarna valt att dela in i två underkategorier; läge och atmosfär. Även om tillgänglighet i form av kort avstånd till kunden har minskat i betydelse utgör den fortfarande en viktig del i kundens beslut om var denne gör sina inköp då avståndet ingår som en del i "kostnaden" för inköpet (Ailwadi & Keller, 2004). I Woodalls (2003) modell, presenterad ovan, kan kostnad ses som en icke-monetär uppoffring kunden måste göra. Med detta i åtanke kan det vara logiskt med en etablering nära sina konkurrenter, vilket ger upphov till en så kallad klusterbildning. Detta är något man inte minst kan se gällande bilåterförsäljare, som allt som oftast befinner sig nära varandra, med resultatet att kundens sökkostnad minskar betänkligt.

En butiks atmosfär som kunden upplever som tilltalande får denne att stanna längre och handla mer. Butiks atmosfären kan differentiera en butik från en annan trots att de säljer exakt samma produkter och hjälper till att stärka butikens varumärke (Ailwadi & Keller, 2004).

2.2.4.7 Service

Service är en av de viktigaste faktorerna när kunder bildar sig en uppfattning om en kläddetaljists varumärke (Bishop Gagliano & Hathcote, 1994). Sweeney, Soutar och Johnson (1997) presenterar två olika synsätt på hur service kan påverka kundens upplevda värde i en detaljhandelsmiljö. I den första modellen påverkar servicen direkt det upplevda kundvärdet tillsammans med upplevt pris och produktkvalitet. I den andra modellen som presenteras påverkar service kundvärdet indirekt genom att påverka den upplevda produktkvaliteten som i sin tur inverkar på upplevt kundvärde. Den tekniska servicekvaliteten är enkelt uttryckt det som är resultatet av själva servicehandlingen. Den funktionella delen av servicekvaliteten är istället hur servicen genomförs eller levereras (Grönroos, 2001).



Service inverkan på kundvärde

Källa: Fritt efter Sweeney, Soutar & Johnson (1997)

Författarna kommer fästa uppmärksamhet vid två sidor av det vi anser vara viktigt för servicekvalitet i en detaljhandelskontext; effektivitet i form av kort väntetid, avslut per kund samt en kvalitetsaspekt där fokus mer ligger på kunskap.



Sweeney, Soutar och Johnson (1997) kommer i sin studie fram till att service har en stor inverkan på kundens upplevda värde. Men, som studiens författare mycket riktigt poängterar, bör man betänka att studien gjordes av kunder i vitvarubranschen, en bransch med tekniskt avancerade produkter. Det är mycket möjligt, för att inte säga troligt, att kunder i kläddetaljhandeln fäster en annan betydelse vid detta värdeskapande attribut.

2.2.4.8 Kundklubbar

I takt med att konkurrensen har hårdnat inom detaljhandeln måste företag hitta nya sätt att differentiera sig och skapa värde för kunden. I skenet av detta blir den allt mer utbredda strategin med kundklubbar logisk.

Kundklubbar kan ses som ett paket med hårda, finansiella fördelar samt mjuka, icke-finansiella sådana som genererar ett värde för klubbmedlemmen (Butscher 2002). Butscher (2002) menar att de flesta kundklubbar till största del är fokuserade på hårda, finansiella, fördelar i form av prisreduktioner och rabatter. Denne menar vidare att de kundklubbar som är mest framgångsrika och genererar högst värde för kunden och därigenom uppnår en större lojalitet är de som lägger större fokus på de mjukare, långsiktigt värdeskapande delarna såsom service och det Butscher (2002) kallar för ”special treatment”.

2.2.4.9 Betalningsalternativ

Med betalningsalternativ som värdeskapande attribut avses de möjligheter kunden ges till olika former av kreditbetalningar. Allt fler kundklubbar erbjuder idag sina medlemmar någon form av betalningslösning på de kundklubbkort som ges ut. Exempel på detta är ICA-kortet, Medmera-kortet och ett stort antal andra kundkort. Ett stort antal betalningsalternativ kan sägas skapa större flexibilitet för kunden. Lena Hansson på CFK menar att olika betalningsalternativ för medlemmarna i en kundklubb absolut skapar värde.

2.2.4.10 Miljö & Etik

Miljö och etik är ett område som blir allt viktigare för företagen att ta hänsyn till. Detaljhandeln har på senare år fått utstå en allt hårdare granskning av omgivningen avseende miljö och etikfrågor. Högljudda kritiker som Klein (2001) har framfört svidande kritik mot många konsumentproduktföretag för deras brist på etisk hänsyn vid produktionen. Miljö- och etikfrågor är ingenting klädföretagen kan blunda för längre. Dupré (2005) menar att det finns ett samband mellan ett ”hållbart utvecklingsfokus” och ett ökat varumärkesvärde. Vidare menar samma författare att störst effekt får ett miljö- och etikfokus för de företag som inte bara kommunicerar ett sådant, utan även levererar produkter och tjänster som uppfyller dessa kriterier (Dupré, 2005). Inom svensk klädhandel har framförallt Dem Collective rönt stor uppmärksamhet under senare år. Även stora aktörer som Lindex, KappAhl och H&M har alla ekologiska kläder i sitt sortiment (Ottoson, 2008). Kimmel (2005) menar att konkurrensen på dagens marknad blivit allt tuffare, produkter kan snabbt kopieras och företags erbjudanden blir allt mer likriktade. I sken av detta är det författarnas uppfattning att ett ökat fokus på miljö och etikfrågorna kan differentiera företagets produkt från resten av marknaden genom att addera extra värde för kunden.



2.2.4.11 Varumärke

Det har under senare år vuxit fram allt starkare fokus på varumärke inom detaljhandeln (Carpenter, Moore & Fairhurst, 2005; Ailwadi & Keller, 2004). En hårdnande konkurrens gör varumärket till en allt viktigare tillgång i kampen om lojala och lönsamma kunder (Ailwadi & Keller, 2004).

Enligt NE är ett varumärke:

”särskilt varukännetecken som en näringsidkare använder för att skilja sina egna varor eller tjänster från andras; kan bestå av bl.a. alla tecken som kan återges grafiskt, t.ex. bokstäver (Coca-Cola[®]), siffror (4711[®]) eller figurer.”

Ailwadi och Keller (2004) pekar på att varumärke för detaljhandelsföretag dessutom har vissa ytterligare egenskaper jämfört med produktvarumärken i allmänhet. Förutom de ovan nämnda egenskaperna spelar inom detaljhandeln även egenskaper som butiksinredning, servicenivå och betalningsvillkor in i kundens uppfattning om butikens varumärke (Ailwadi & Keller, 2004). Även vilka märken som ingår i butikens produktutbud påverkar varumärket som helhet (Ailwadi & Keller, 2004)

Ailwadi och Keller (2004) delar in de faktorer som påverkar kundens uppfattning om en butiks varumärke i fem grupper; Tillgänglighet, Butiksatmosfär, Prisnivå, Produktbredd samt Produktdjup.

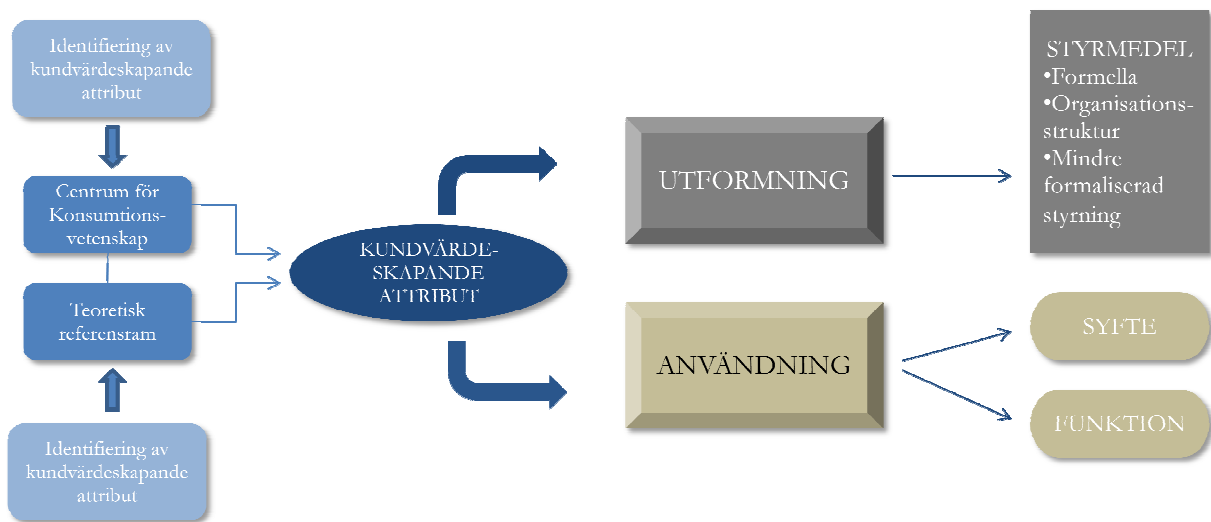
Då varumärke på något sätt kan sägas innefatta många aspekter av ett företags verksamhet och därför blir väl stort för att kunna genomföra en relevant analys av, väljer vi att bryta ut Ailwadi och Kellers (2004) faktorer i separata värdeskapande attribut.

Den definitionen vi arbetar med vid identifieringen av ekonomistyrning relaterat till det värdeskapande attributet varumärke blir hädanefter mer relaterat till marknadsföringssidan av detta. Vi inkluderar även till viss del egenskaper såsom företagskultur och företagskänsla.

Kapitel 3 - Metod

Metod innebär ”ett planmässigt tillvägagångssätt för att uppnå ett visst resultat” (Nationalencyklopedin). I det här avsnittet redogör vi för tillvägagångssättet i vår studie. Avsnitten nedan kommer i tur och ordning att behandla den valda undersökningsmodellen och övriga viktiga karakteristika av denna studie. Vidare kommer val av företag och respondenter behandlas samt hur det empiriska materialet samlats in. Avslutningsvis avhandlas validitet, reliabilitet, källkritik.

3.1 Studiens undersökningsmodell



Uppsatsens undersökningsmodell

Källa: Egen

Föreliggande studie har gjorts enligt den undersökningsmodell som presenteras ovan. För att söka svar på studiens frågeställning: hur kundvärdeskapande attribut kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning, identifierades initialt ett antal kundvärdeskapande attribut. Dessa attribut togs fram i samband med en intervju med Lena Hansson, detaljhandelsexpert på Centrum för Konsumtionsvetenskap (CFK), på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vidare studerade författarna även litteratur på området kundvärdeskapande inom detaljhandeln för att ytterligare fastslå vilka kundvärdeskapande attribut som är de mest centrala inom detaljhandeln.

För att avgöra hur kundvärdeskapande attribut kommer till uttryck i företagets ekonomistyrning har författarna valt en ansats där två aspekter undersöks: hur ekonomistyrningen utformas och används i respektive företag. Utformning av ekonomistyrning har konkretiserats genom att titta på vilket eller vilka styrmedel som används för respektive kundvärdeskapande attribut.



Användning har konkretiserats genom att se till vilken funktion ekonomistyrningen fyller samt vilket syfte den har.

3.2 Studiens karakteristik

3.2.1 Studiens innehåll

I studien ämnar författarna utforska och kartlägga hur kundvärdeskapande attribut tar sig uttryck i två kläddetaljhandelsföretags ekonomistyrning. Då studiens syfte är kartläggande kan den primärt sägas vara av deskriptiv karaktär. Eftersom forskning på området, med en kombination av ekonomistyrning och kundvärdeskapande attribut, är relativt utforskat kan studien även sägas vara av explorativ karaktär.

Då studien kräver ingående och beskrivande frågor, där vi detaljerat ämnar redogöra för arbetet med utformning och användning av ekonomistyrning, anser författarna att en kvalitativ ansats är att föredra. Vår uppfattning är att personliga intervjuer minskar risken för feltolkningar av våra frågor och dessas syfte, samt att personliga intervjuer ger en överlägsen möjlighet att undersöka ekonomistyrningsarbetet hos de undersökta företagen.

3.2.2 Förberedande intervju

Innan intervjuer genomfördes en intervju med Lena Hansson på Centrum för Konsumtionsvetenskap (CFK) på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som en del i arbetet med att identifiera de mest centrala kundvärdeskapande attributen inom detaljhandeln. De identifierade kundvärdeskapande attribut som identifierades i samråd med Lena Hansson har legat till grund för det material som använts vid de intervjuer som genomförts med respondentföretagen. I bilagan presenteras de frågor författarna ställt till respondentföretagen.

3.3 Urval

3.3.1 Val av bransch och fallföretag

Författarna har valt att studera två kläddetaljhandelsföretag, Gina Tricot och Polarn O. Pyret. Att studier valts att göras på just dessa företag beror på ett antal faktorer. Kläddetaljhandelsbranschen är intressant att studera eftersom den kan sägas sakna tydliga kopplingar mellan säljare och köpare. I business to business-handel är relationen mellan säljare och köpare starkare än inom business to consumer-handel. I business to consumer-handel saknar köparen, till skillnad från handel mellan företag, exempelvis möjligheten att förhandla med säljaren om priset på varor och tjänster. Dessutom knyts ofta en personlig kontakt inom business to business, vilket inte förekommer vid en business to consumer-relation. Företag i kläddetaljhandelsbranschen kan i sin tur inte få direkt feedback från sina kunder beträffande t ex kundnöjdhet och upplevd varukvalitet. Det visar sig istället indirekt när kunden väljer att inte göra framtida inköp i företagets butiker.

Eftersom den primära målgruppen avsevärt skiljer sig åt mellan dessa två företag anser författarna det dessutom vara av intresse att studera om också utformning och användning av ekonomistyrningen skiljer sig åt mellan de två respondentföretagen. McNair et al (2001:a) konstaterar att förståelse för de attribut kunden värdesätter är första steget i att skapa intäkter och långsiktig lönsamhet för ett företag. Gina Tricots målgrupp är ”modeintresserade kvinnor i alla



åldrar” medan Polarn O. Pyrets primära målgrupp är ”mammor med barn i åldrarna 0 till 11 år” samt ”mor- och farföräldrar” som sin sekundära målgrupp. Det skulle därför kunna innebära att företagen fäster olika stor vikt vid de identifierade kundvärdeskapande attributen och hur man därigenom väljer att utforma och använda ekonomistyrningen.

3.3.2 Val av respondenter

Efter att författarna valt ut de ovan nämnda respondentföretagen Gina Tricot och Polarn O. Pyret och fått jakande besked om deltagande i föreliggande studie etablerades kontakt med lämpliga intervjuobjekt på respektive företag. Efter att författarna förklarat syftet med studien identifierades lämpliga intervjuobjekt i samråd med den kontaktperson vi haft på respektive företag. Då studiens frågeställning är av både ekonomisk och marknadsmässig karaktär ansåg författarna det vara av stor vikt att intervjua såväl någon med ekonomiskt ansvar samt någon med marknadsmässigt ansvar. På både Polarn O. Pyret och Gina Tricot intervjuades både business controller samt marknadschef. Vidare intervjuades även butikschef och CSR-ansvarig på Gina Tricot för att komplettera de områden som ansågs falla utanför business controller och marknadsansvarigs ansvar hos Gina Tricot.

Företag	Respondent	Befattning	Typ av intervju
ginatricot	Renée Eliasson	Business controller	Personlig
	Åse Peterson	Reklamchef	Personlig
	Mimmi Brodin	CSR-manager	E-mail
	Alexandra Davidsson	Butikschef	Personlig
POLARN O. PYRET	Annelie Johansson	Business controller	Personlig
	Åsa Bergendorf-Olsson	Marknadschef	E-mail

Studiens respondenter

Källa: Egen

3.4 Intervjuernas genomförande

Personliga intervjuer kan enligt Lantz (1993) delas in i fem olika kategorier: faktafrågor, bedömningsfrågor, åsiktsfrågor, attitydfrågor och känslolägesfrågor. Vidare måste en studies författare besluta om vilken intervjuform som är bäst lämpad för att få relevanta svar på studiens frågeställning. En intervju kan göras i olika former och brukar delas in i strukturerad, semi-strukturerad eller ostrukturerad form. Föreliggande studies intervjuer kan sägas vara av semistrukturerad karaktär, där vi förberett en intervjuguide innehållande både allmänt hållna frågor, samt mer strukturerade frågor (se bilaga).

Inför varje intervju skickades ovan nämnda intervjuguide till intervjuobjektet. Detta dokument innehöll en introduktion till ämnesområdet, studiens problemformulering samt förklaringar på de begrepp som författarna använder. Vidare presenterades även konkreta exempel på styrmedel, hämtade från Ax et al (2005) som beskriver hur författarna ser på utformning, samt exempel på användningsområden för ekonomistyrningen, hämtade från Lind (1996). Detta dokument syftade till att skapa en förståelse hos respondenten för vårt valda ämnesområde. Dokumentet fungerade sedan som ett ramverk under intervjuernas gång.



Under intervjuerna fick intervjuobjekten fritt diskutera huruvida identifierade kundvärdeskapande attribut påverkar utformning och användning av ekonomistyrningen på aktuellt företag. För att inte begränsa intervjuobjekten till enbart de på förhand identifierade kundvärdeskapande attributen ombads varje respondent att uttrycka om de tyckte att författarna förbisett något centralt kundvärdeskapande attribut för respondentens företag.

Varje intervju varade mellan 1h 15 minuter, och 1h 25 minuter. Samtliga intervjuer har genomförts på respondentföretagen för att i största möjliga mån underlätta för respondenterna och få dem att känna sig så bekväma som möjligt.

Samtliga personliga intervjuer har spelats in med hjälp av en iPod och tillhörande iTalk, med respondentens medgivande. Efter varje genomförd intervju har en fullständig transkribering av intervjun skickats till respondenten, för att ge denne en chans att kommentera om vi tolkat något felaktigt eller missuppfattat något. Att transkribera intervjuerna har även hjälpt oss att i efterhand kunna tolka och exakt utröna vad respondenten menat.

3.5 Datainsamling

Data definieras som "representation av fakta, begrepp eller instruktioner i form lämpad för överföring, tolkning eller bearbetning av människor eller maskiner" (Nationalencyklopedin). I boken Information för marknadsföringsbeslut skriver Lekvall och Wahlbin (1993) att man särskiljer två typer av data: primärdata och sekundärdata. Exempel på sekundärdata är, precis som termen antyder, befintlig statistik eller resultat från tidigare gjorda undersökningar som inte genomförts av forskaren själv. De litterära källor som författarna utnuttjat i studiens teoretiska referensram har sökts reda på via Handelshögskolans bibliotekskatalog GUNDA samt Libris Online. Vetenskapliga artiklar som använts har sökts reda på främst via Business Source Premier, Science Direct och Google Scholar. Vid ett flertal tillfällen har även databaserna Jstor, Emerald Insight, S-WoBA samt National University of Singapores databastjänst använts vid ytterligare sökningar.

3.6 Studiens trovärdighet

Studiens trovärdighet beror på två centrala aspekter inom forskningsteorin (Merriam, 1994) vilka är validitet och reliabilitet.

3.6.1 Validitet och reliabilitet

Validitet är "den utsträckning i vilken ett mätinstrument mäter det som man avser att mäta" (Nationalencyklopedin; Lekvall och Wahlbin, 1993). Validitet innebär vidare, enligt Ekengren och Hinnfors (2006) att de teoretiska begreppen och de operationella indikatorerna stämmer bra överens. Ekengren och Hinnfors menar att det är av central betydelse att författarna av en studie argumenterar för sina val. Genom goda argument förväntas läsaren bli övertygad om att undersökningen har en tillfredsställande validitet.

Reliabilitet innebär enligt Ekengren och Hinnfors (2006) tillförlitlighet. En tillförlitlig undersökning är fri från slumpmässiga fel och motstår på ett tillfredsställande sätt slumpinflytanden (Lekvall och Wahlbin, 1993). En studie som genomförts helt utan ramverk för



vilka frågor som är viktiga samt vilka egenskaper som skall följas upp kan sägas ha låg reliabilitet. För att en studie skall kunna sägas ha hög reliabilitet skall studien vara oberoende av vem som ställer frågorna samt vid vilken tid frågorna ställs.

3.6.2 Källanvändning

Vår studies källhänvisningar sker genomgående enligt Harvard-modellen. En källförteckning syftar till att hjälpa läsaren att hitta de verk som använts som referenslitteratur i studien (Schött, Melin, Strand och Moberg, 2007). Författarna har, förutom i något enstaka fall, använt sig av förstahandskällor. I de enstaka fall som andrahandskällor använts har krav ställts att informationen skall ha inhämtats från en publicerad, fysisk källa. Där andrahandskällor använts framgår det tydligt i texten. Anledningen till att andrahandskällor utnyttjats endast i begränsad utsträckning är att vissa böcker inte funnits tillgängliga under den för studien något begränsade tidsramen. Nyligen utgivna källor har använts i största möjliga mån. Detta för att en så hög aktualitet som möjligt ska kunna uppnås. Det kan emellertid anses finnas ett visst intresse i att titta på utvecklingen inom ekonomistyrning över tid, vilket i någon mån legitimerar användandet av äldre källor i enstaka fall.



Kapitel 4 – Empiri

Detta kapitel beskriver det empiriska materialet som samlats in via intervjuer. Inledningsvis presenteras respektive företag i en kort företagspresentation. Därefter presenteras företagen var för sig, där identifierade styrmedel och deras respektive funktion sammankopplas med de kundvärdeskapande attributen. Avslutningsvis beskrivs de identifierade styrmedlen samt dessas funktion och syfte mer utförligt.

Gina Tricot

Företagspresentation

Gina Tricot grundades 1996 i Borås och är idag Nordens snabbast växande modekedja. Företaget har totalt över 120 butiker i Sverige, Norge, Danmark och Finland och nådde år 2008 en omsättning på strax över 1,6 miljarder kronor. Gina Tricots verksamhet kännetecknas av snabba ledtider, egen design och stort fokus på hög trendighet. En annan framgångsfaktor som nämns är att Gina Tricot inte utnyttjar ett traditionellt centrallager. All logistik sker istället direkt från fabrik till butik.

Under 2008 hade företaget totalt över 80 miljoner besökare i sina butiker som lockas av de nya varor som anländer varje vecka. Designers och inköpare drar upp riktlinjer som styr kommande kollektioner. Dessa riktlinjer innehåller exempel på varutyper, siluetter, färger samt kvaliteter och är utgångspunkten i designernas arbete.

Gina Tricot arbetar med ett brett sortiment, och under ett år passerar tusentals varor genom butikerna, stor vikt fästs vid att tillhandahålla rätt plagg i rätt trend vid rätt tillfälle. Kedjans basplagg är toppar som arbetas fram efter säsongens färger och siluetter.

Produktion av varor sker med hjälp av fristående leverantörer, främst från Europa men till viss del även Asien. Inköpsarbetet styrs från huvudkontoret i Borås där bland annat ledtider för olika kollektioner tas fram. För basvaror i stor kvantitet krävs längre ledtider än plagg i mindre kvantitet med högre modegrad. En fördel med att Gina Tricot har leverantörer i Europa är att ledtiden, från färdigställd design till att varan finns i butik, ibland kan vara så kort som två veckor.

Gina Tricot är sedan 2008 medlemmar i BSCI, Business Social Compliance Initiative, en icke-vinstdrivande medlemsorganisation som arbetar för att förbättra arbetsvillkoren i leverantörsländer. Den uppförandekod som BSCI hjälper medlemsföretagen att följa upp rör arbetsvillkor, löner, barnarbete, hälsa och säkerhet som är baserad på FN-deklarationen om mänskliga rättigheter.



4.1 Resultat Gina Tricot

ginatricot

Kundvärdeskapande attribut	Utformning	Användning
Pris	Formellt styrmedel, G1	Beslutsunderlag
Pris	Organisationsstruktur, G2	Ansvarsstyrning
Pris	Formellt styrmedel, G3	Beslutsunderlag
Produktkvalitet	Formellt styrmedel, G4	Rikta uppmärksamhet
Säkerhet	-	-
Trendighet	Formellt styrmedel, G5	Beslutsunderlag
Sortiment/Påfyllnad	Formellt styrmedel, G6	Beslutsunderlag
Sortiment/Påfyllnad	Formellt styrmedel, G7	Beslutsunderlag
Sortiment/Påfyllnad	Formellt styrmedel, G8	Rikta uppmärksamhet
Butik	Formellt styrmedel, G9	Beslutsunderlag
Service	Formellt styrmedel, G10	Rikta uppmärksamhet
Service	Formellt styrmedel, G11	Ansvarsstyrning
Kundklubb	-	-
Betalningsalternativ	-	-
Miljö/Etik	-	-
Varumärke	-	-

Pris

G1

Vid arbetet med produktkalkyleringen startar man genom att sätta ett målpris ut till kund. Detta görs för att man anser att Gina Tricots kunder är mycket priskänsliga och vill därför säkerställa att rätt pris sätts. Varje produktgrupp tilldelas ett genomsnittligt målpris. Det är sedan fritt för inköparen att köpa in produkter som ligger över och under detta målpris, så länge det genomsnittliga utpriset till kund fortfarande är detsamma som målpriset. Företaget har samma marginalkrav på samtliga produkter. Detta syns genom att kalkyleringen är identisk för alla produkter. Företagets inköpare genomför även regelbundna kontroller av marknaden för att säkerställa att de priser som sätts ligger i linje med marknaden i övrigt.

G2

För att säkerställa att prissänkningar genomförs på ett, för företaget, optimalt sätt är denna funktion ansvarsindeldad. Enligt uppsatta regler får butikerna själva ta beslut om att sänka ”slattar”, plagg där enbart ett mindre antal finns kvar. Sänkningar av hela kollektioner görs centralt och gäller för samtliga butiker i landet. Syftet med detta är att prissänkningar av mindre storlek kan göras snabbt samtidigt som sänkingsbeslut gällande större värden tas centralt.

G3

Vid de veckovisa ”Hits and Shitsmötena” följs försäljningen av varje enskild produkt upp. Den gångna veckans utfall jämförs med en fastlagd målförsäljningstakt. Syftet med dessa möten är att de ska utgöra beslutsunderlag för att man vid alltför dåligt utfall ska kunna fatta snabbt beslut om



eventuell aktivering, sänkning, av vissa produkter. Sänkningar görs omedelbart för att snabbt bli av med dåligt säljande varor för att på så sätt inte binda upp kapital i varor som ligger på lager och inväntar rea. Filosofin är att hela tiden ha en hög omsättning och ”döda av” felsatsningar snabbt. Utöver kontinuerliga sänkningar i säsong genomförs även två stora reor per år där även hela kollektioner sänks. Sänkningarna görs enhetliga, lika stora, för alla reaproducter. Generellt används en hög sänkingsprocent då man resonerar att det är viktigt att snabbt bli av med reavaror och därför sänker kraftigt redan i en inledande fas. Utfallet följs löpande av respektive controller som snabbt genomför åtgärder om utfallet inte är tillfredsställande. Efter reans inledningsfas värderas de enskilda produkter som fortfarande inte säljer tillfredsställande och individuella reapriser sätts då på dessa med hänsyn till försäljningstakten dittills.

Produktkvalitet

G4

Att produkterna håller tillfredsställande kvalitet följs regelbundet upp. Prover skickas från leverantören innan leverans sker. Dessutom görs stickprov på inkommande leveranser för att vidare försäkra sig om att kvaliteten är tillfredsställande. De reklamationer som tas emot hanteras i företagets affärssystem. Varje reklamation kodas i kassan när den tas emot. Syftet med detta system är att det ska uppmärksamma eventuella systematiska kvalitetsproblem som då snabbt ska kunna upptäckas och åtgärdas. Respondenterna poängterar även att ett mer informellt uppföljningssystem existerar i form av att butikspersonalen i allmänhet är mycket snabba på att rapportera in mer regelbundna reklamationer eller andra produktproblem till företagets huvudkontor.

Säkerhet

Författarna ser inte detta attribut som särdeles relevant för Gina Tricots kunder, ej heller har någon form av ekonomistyrning relaterat till detta kunnat identifieras.

Trendighet

G5

För att få en känsla av förnyelse, samtidigt som man har volymvaror som existerar under en längre tid, delas sortimentet in i olika livsländ. De indelningar som används är en-, fyra- och åttaveckorsprodukter samt säsonsprodukter. Inom varje produktkategori kan livslängden skilja beroende på hur modekänsligt plagget är. Klassificeringen sätts av inköparen. Denna klassificering syftar till att utgöra ett beslutsunderlag vid ”Hits & Shits-mötena” då utfallet för den gångna veckan jämförs med klassificeringen av produkten. Man tittar även på försäljningstakten mellan varje land för att eventuellt kunna utröna vissa mönster och tendenser. Indelningen syftar till att utgöra grunden för

Sortiment/Påfyllnad

G6

Då modetrender svänger snabbt har många av Gina Tricots produkter en kort livslängd. Det gäller därför att vara mycket noggrann och skicklig vid fastställandet av inköpskvantiteter. Tillräckligt stora kvantiteter måste köpas in för att tillfredsställa efterfrågan samtidigt som ett för stort inköp kan bli dyrt då plagg som blir över kan behöva sänkas mycket kraftigt när en trend väl dött ut. Med hänsyn till detta har Gina Tricot en noggrann process för framtagning av kvantiteter. Dels går inköparen in och gör uppskattningar ner på butiks och veckonivå vad gäller



försäljning av ett plagg. Dessa siffror summeras sedan upp på företagsnivå för plaggets totala uppskattade livslängd. Vidare har man en mycket väl utbyggd databas över tidigare produkters försäljning. Med hjälp av denna tar inköparen sedan och jämför inköpskvantiteter med försäljningstakt på vissa utvalda referensprodukter. Detta för att ytterligare säkerställa en korrekt inköpskvantitet. Resultatet av detta arbete utgör underlag när inköpskvantiteterna fastställs.

G7

Själva storleks- och volymfördelningen ut till butik kan närmast liknas vid ett hantverk. I många företag sker fördelningen automatiskt med hjälp av någon form utav affärssystem. I Gina Tricots fall görs dessa fördelningar istället för hand. Anledningen är återigen den otroliga vikt som läggs vid att pricka exakt rätt då alla inköp fördelas ut direkt. Av erfarenhet har man lärt sig att utfallet av styrningen blir bättre när det görs för hand istället för av ett system. De controllers som sitter med fördelningarna gör dessa för ett begränsat område och jobbar därför upp en mycket god känsla för hur försäljningen ser ut i det givna områdets butiker.

För att sprida riskerna och ge visst utrymme för felallokeringar delas vissa leveranser upp i två delar. Leverantören skickar då först ena halvan som allokeras ut till butik som vanligt. Inför nästa leverans som kan ske någon vecka efter den första leveransen kommer den andra. Då har man kunna utläsa vissa signaler av försäljningen och kan på så sätt allokera ut den andra sändningen till de butiker som säljer bäst. Genom detta arbetsätt kan man till viss del ha de fördelar man skulle fått av att ha ett centrallager utan att själv behöva binda kapital i detta.

G8

Vid de veckovisa måndagsmötena följs, som ovan nämnts, försäljningen för den gångna veckan upp per produkt. I samband med dessa möten tas snabbt beslut om ett eventuellt kompletteringsköp när en produkt visat en omsättningshastighet som ligger över den på förhand estimerade. Tack vare att företagets produktion ligger så pass nära dess marknad, ett genomtänkt strategiskt val, är kompletteringar möjliga. En kalkyl görs för att se om den påtänkta kompletteringen kan anses vara rimlig. Samtidigt tas hänsyn till en eventuell kompletteringspåverkan på övriga produkter då en påfyllning av en lättsåld vara kan inverka negativt på försäljningstakten av en mindre bra säljande vara. Vid ett kompletteringsköp tas även hänsyn till planerade framtida inköp av andra produkter då inköpsbudgeten är fast. En allokering av inköpspengar på en komplettering gör därför att inköparen måste dra ner på ett framtida inköp av en annan produkt för att fortsatt uppfylla sin inköpsbudget. Syftet är att snabbt kunna rikta uppmärksamhet på signaler om att ett kompletteringsköp behövs. Samtidigt utgör inköpsbudgeten en begränsning som gör att man noga måste överväga om en komplettering är motiverad.

4.1.7 Butik

G9

Vid kalkyleringen inför en ny butiksetablering tas viss hänsyn till demografisk data. Främst är det invånarantalet på orten man ser till, viss hänsyn tas även till antalet kvinnor. Däremot är åldersfördelningen ingenting man ägnar speciellt intresse. En respondent poängterar att man även ägnar visst intresse åt köpkraften på den nya orten. Detta var speciellt relevant i samband med företagets etablering på den norska marknaden. Dessa data utgör sedan ett beslutsunderlag för en



eventuell nyetablering. Alla kedjans butiker har samma avkastningskrav. Givetvis tas hänsyn till respektive butiks storlek varvid de absoluta kraven kan skilja sig åt. Man kalkylerar alltså inte med förluster eller nollresultat för butiker på extra prestigefulla lägen. Dock kan man ha överseende med att payback perioden för vissa butiker kan vara längre än andra, men på längre sikt ska kedjans samtliga butiker gå med tillfredsställande vinst.

Service

G10

Ett styrmått författarna identifierat som är knutet till service är arbetade timmar/försäljning. Målet är, givetvis, att hålla nere denna kvot. Styrmåttet är mycket centralt i varje butikschefs arbete. Det bryts ner per anställd, som får veta hur mycket denna förväntas sälja per timme. Kraven sätts på central nivå och kommuniceras sedan nedåt i organisationen. Vid avvikelser måste dessa rapporteras av butikschefen till den regionsansvarige och förklara vad dessa avvikelser beror på. Med dessa främsta arbetsuppgifter blir fokus mer på personalen som en kostnadspost snarare än en intäktsgenererande sådan. Styrmåttets främsta uppgift är att se till att personalkostnaderna inte skenar iväg. En eventuell stegring i kostnaderna syns snabbt och åtgärder kan då vidtas.

G11

Personalbudgeten sätts av huvudkontoret och sprids sedan per butik. Varje butiks personalkostnad bestäms i förhållande till försäljningen. Ett nyckeltal, för personal i förhållande till försäljning, bestäms centralt. Butikschefen kan till viss del påverka sin personalbudget genom att denne får uppskatta kommande års försäljning, vilken i sin tur ligger som underlag för personalbudgeten. För att optimera bemanningen sker schemaläggning med hjälp av programmet Time Grip. Schemalägningsprogrammet används som ett beslutsunderlag avseende bemanningen. Samtidigt används personalbudgeten som en begränsad faktor för detta beslutsunderlag. Utfall jämförs med planerat antal timmar och avvikelser kan sedan analyseras. Även om ett förslag ges av systemet, baserat på föregående års timmar och försäljning, kan butikschefen göra vissa justeringar baserat på sina egna uppskattningar om bemanningsbehov. Författarna har inte identifierat någon form av styrning relaterat till servicens kvalitet.

Kundklubb

I motsats till de flesta andra detaljhandelsföretag har Gina Tricot valt att inte ha någon form av kundklubb. Beslutet grundar sig i uppfattningen att man anser att bättre avkastning nås genom att lägga pengar på den traditionella, breda marknadsföringen snarare än en kundklubb.

Tidigare användes ett kupongsystem där kunden samlade stämplor som sedan kunde bytas mot rabatter. I samband med detta samlades man även adresser in. Dessa användes dock inte i något egentligt syfte. Ej heller använder man de många adresser som genereras genom företagets internetförsäljning.

Betalningsalternativ

Ingen form av ekonomistyrning har identifierats i anknytning till detta attribut.



Miljö & Etik

För att säkerställa att Gina Tricots produkter tas fram med hänsyn till miljö och etik är företaget anslutet till organisationen Business Social Compliance Initiative (BSCI). Man använder BSCIs Code of Conduct, med två ytterligare tillägg, som ett styrmedel gentemot sina leverantörer. Då dessa styrmedel reglerar företagets externa relationer har författarna inte klassificerat detta som ekonomistyrning. Internt har ingen form av styrning för att säkerställa detta värdeskapande attributs efterlevnad kunnat identifieras.

Varumärke

För att övervaka kundernas upplevelse av Gina Tricot och dessas värdering av företagets varumärke använder sig företaget av IMA marknadsutveckling. Dessa genomför djupa undersökningar av företagets kunder och dessas upplevelse av varumärket Gina Tricot. Dock har författarna inte identifierat att dessa undersökningar skulle ha någon styrande effekt varvid de inte kunnat klassificeras som ekonomistyrning.



Polarn O. Pyret

Företagspresentation

Polarn O. Pyret är ett kläddetaljhandelsföretag som säljer kläder för främst yngre barn, men även dessas föräldrar. Bolaget bildades 1976 och ägs av modekoncernen RnB. Verksamheten bedrivs till största del i Sverige, men med en allt kraftigare expansion på utländska marknader. De främsta marknaderna utanför Sverige är de nordiska länderna, Storbritannien och Ryssland. I skrivande stund är man även i uppstarten med sin amerikanska och estniska verksamhet. Företaget säljer sina egna produkter i butiker med namnet Polarn O. Pyret. Totalt har företaget 91 butiker varav 57 i Sverige. Den stora majoriteten av de svenska butikerna äger och driver företaget själv. Med hänsyn till riskminimering och brist på marknadskunskap har man valt att genomföra sin internationella expansion genom franchise. Man använder sig av Master Franchiseavtal, där en franchisetagare får de fullständiga rättigheterna i det aktuella landet. Detta i utbyte mot att denne garanterar en viss expansionstakt samt betalar en provision per sålt plagg.

Polarn O. Pyrets affärsidé är:

- *Vi säljer smarta barnkläder för alla väder*
- *Vi säljer till föräldrarna*
- *Vi säljer genom Polarn O. Pyret-butiker, vars personal kan mest om hur man klär sitt barn.*
- *Vi särskiljer oss från konkurrenterna genom funktion.*

(RnB Årsredovisning 07/08)

Företaget tillverkar och säljer produkter av hög kvalitet och med god funktion. Detta fokus märks inte minst på den stora andrahandsmarknad som finns för Polarn O. Pyrets produkter (Tradera, Blocket, Polarn O. Pyret)

Sin huvudsakliga målgrupp anser man vara föräldrar med barn i åldern 0 – 11 år (RnB Årsredovisning 07/08). En annan viktig målgrupp är far- och morföräldrar, detta då presenter står för en stor del av företagets omsättning. Nettoomsättningen ökade svagt under 2008 till strax under 400 Mkr.



4.2 Resultat Polarn O. Pyret

POLARN O. PYRET

Kundvärdeskapande attribut	Utformning	Användning
Pris	Formellt styrmedel, P1	Beslutsunderlag
Pris	Formellt styrmedel, P2	Rikta uppmärksamhet
Pris	Organisationsstruktur, P3	Ansvarsstyrning
Produktkvalitet	Formellt styrmedel, P4	Beslutsunderlag
Produktkvalitet	Mindre formaliserad styrning, P5	Beslutsunderlag
Säkerhet	Formellt styrmedel, P6	Beslutsunderlag
Säkerhet	Formellt styrmedel, P7	Beslutsunderlag
Trendighet	Formellt styrmedel, P8	Rikta uppmärksamhet
Trendighet	Formellt styrmedel, P9	Beslutsunderlag
Sortiment/Påfyllnad	Formellt styrmedel, P10	Beslutsunderlag
Butik	Formellt styrmedel, P11	Beslutsunderlag
Butik	Formellt styrmedel, P12	Ansvarsstyrning
Service	Formellt styrmedel, P13	Rikta uppmärksamhet
Service	Formellt styrmedel, P14	Beslutsunderlag
Service	Mindre formaliserad styrning, P15	Rikta uppmärksamhet
Kundklubb	Formellt styrmedel, P16	Beslutsunderlag
Betalningsalternativ	-	-
Etik och miljö	Formellt styrmedel, P17	
Varumärke	-	-

Pris

P1

Polarn O. Pyret strävar efter att erbjuda kunden kläder med hög funktion vilket i sig medför, såväl som motiverar, ett högre pris. Produktutvecklare och inköpare går till leverantörer och förhandlar om inköspriser. Efter inköspris sats läggs den marginal som krävs på inköspriset och man räknar på så sätt fram utpriset till kunden. Anses priset vara för högt går man antingen tillbaka till leverantören och justerar plaggets specifikationer för att få ner priset alternativt helt struntar i plagget. Noterbart är alltså att Polarn O. Pyret inte utgår från ett målpris för produkten som sedan räknas bakåt till inköspris, man går istället från inköspriset och räknar fram ett slutpris.

P2

Försäljningen på respektive produkt följs upp veckovis av företagets business controllers. Prognoser av uppskattad framtida försäljning görs baserad på den försäljningen som hittills varit. Prognoserna jämförs med utfallet för att utgöra underlag för eventuella åtgärder. Om en produkt inte säljer tillfredsställande tas denna in på lagret i alla butiker. Dessa produkter tas sedan fram till de reor, fyra till antalet, som Polarn O. Pyret har varje år. Tanken med denna strategi, att



plocka ut varor ur butiken som inte säljer tillfredsställande, är att man som en respondent uttryckte det: ”inte vill störa övriga produkter”.

P3

Vilka varor som inkluderas i rean bestäms centralt av Polarn O. Pyret. Även hur stor sänkningen ska vara på respektive produkt sätts centralt och är enhetlig för hela företaget. Dessa beslut och avvägningar görs av försäljningschefen och baseras på hur stort innevarande lager är av respektive produkt. Anledningen till att göra prissänkingsbesluten centraliserade samt enhetliga är enligt respondenten att ”hålla ihop” varumärket Polarn O. Pyret. Framförallt viktig blir enhetligheten med tanke på att ungefär hälften av Polarn O. Pyrets butiker drivs på franchisebasis, det vill säga inte står under fullständig kontroll.

Produktkvalitet

P4

För att säkerställa att företagets produkter håller den höga nivå som Polarn O. Pyret anser att dess kunder kräver för att uppleva ett fortsatt kundvärde, följer man noga upp de defekter som uppkommer på plaggen. Varje typ av defekt har en egen kod som rapporteras in i ett system. Resultatet av dessa data kommer sedan produktutvecklarna tillhanda för att tjäna som beslutsunderlag. Genom att analysera de fel som uppkommit kan man upptäcka eventuella svagheter i produktutformningen eller produktkvaliteten och åtgärda dessa inför nästa inköp. Genom att följa de reklamationer som rapporteras in i systemet uppmärksammas snabbt eventuella kvalitetsproblem.

P5

Vidare har man ett sortimentsråd där inköpare och designers sitter ner med representanter från butikerna. Genom detta arbetssätt får inköparna feedback på produkternas kvalitet och funktion från butikssäljarna som indirekt kundernas talan. Den feedback som framkommer under dessa möten utgör beslutsunderlag för de inköp som görs för kommande säsong. Sortimentsråden kan på så sätt sägas vara ett styrmedel för att säkerställa att Polarn O. Pyrets produkter upprätthåller en kvalitets- och funktionsnivå som skapar kundvärde.

Säkerhet

P6

Barnkläder och dessas utformning är i många fall objekt för mer eller mindre strikta lagar och regleringar, allt för att minimera olycks- och skaderisken hos dess användare. De lagar som finns kan variera från marknad till marknad. Då Polarn O. Pyret inte gör någon skillnad i produktutformningen på de olika marknaderna är man tvungna att följa de striktaste regleringarna som finns utformade för varje produkt. Lagarna eller regleringarna blir på detta sätt ett mycket tigt styrmedel avseende attributet säkerhet som påverkar de beslut som tas angående produktinköp.

P7

Samma attribut får även påverkan på företagets kalkyleringsarbete. Då, som ovan nämnts, produkterna köps in enhetligt till alla marknader blir produkternas utformning och specifikationerna desamma för alla marknader. I de fall en marknad kräver mycket strikta specifikationer, vilka allt som oftast medför en högre inköpskostnad, kommer dessa påverka



samtliga marknadens produkter. Många gånger faller då produkten för det marginalkrav som satts upp och produkten köps följaktligen inte in till någon marknad. Produktkalkyleringen sker alltså enhetligt för alla marknader och högre säkerhetskrav på en marknad kommer påverka beslut i samband med kalkylerna på samtliga marknader.

Trendighet

P8

Mål sätts upp för varje produktklass i form av förväntad livslängd. På veckobasis följs omsättningstakten upp av försäljningsavdelningen. Prognoser görs av kvarvarande livslängd. Dessa prognoser används för att jämföra med de uppsatta omsättningshastighetsmålen. Vid en alltför stor avvikelse analyseras orsaken och beslut om agerande fattas.

P9

Likt produkterna, delas även butikerna in i olika klassificeringar: edge super och base. Dessa klassificeringar bestämmer hur stort sortiment respektive butik ska ha. Klassificeringen baseras dels på respektive butiks omsättning samt butiksyta. Med hjälp av denna klassificering underlättas beslut om vilken butik som ska få vad samtidigt som en styreffekt uppnås i syfte att uppnå en bättre matchning mellan utbud och efterfrågan.

Sortiment/Påfyllnad

P10

Baserat på historisk försäljning samt beräknad omsättningshastighet på plaggen räknas en påfyllnadsgrad ut för varje butik. Ambitionen är att ha precis tillräckligt många av en produkt hemma i butik för att det ska räcka till nästa påfyllnad. Enligt respondenten strävar företaget mot att använda så mycket som möjligt av den hyrda ytan som butiksyta varvid lagerhållningen i butik bör hållas till ett minimum. Styrmåttet används med andra ord för att styra påfyllnaden av butikerna mot en så optimal nivå som möjligt. Påfyllnadsgraden används till att basera en automatisk påfyllning från företagets centrallager Stockholm. För butiker i Stockholm med omnejd sker leveranser varje dag, något som minimerar lagerhållningen i butik vilket i sin tur säkerställer en optimerad allokering av inköpta artiklar.

Butik

P11

Att vissa butikslägen kan skapa värden i annan form än direkt försäljning bekräftas av en av respondenterna. Att ha en butik i exempelvis Åre ger företaget ett ytterligare värde i genom att det är varumärkestärkande. På samma sätt skulle man kunna resonera kring ett läge i Stockholms innerstad. Detta "prestigevärde" är även något som tas med i kalkylerna inför en nyöppning. Respondenten använder Årebutiken som ett exempel. Rent ekonomiskt borde företaget inte kunna öppna en butik här då försäljningen både är för dålig såväl som säsongbetonad. Dock vet man att ett stort antal av Polarn O. Pyrets nuvarande såväl som potentiella kunder rör sig och befinner sig på orten varje år. Kalkylen kommer med största sannolikhet visa på en förlust. Dock vägs denna förlust mot det värde man uppskattar finns rent marknadsföringsmässigt. Respondenten exemplifierar med att man kan jämföra vad det upplevda marknadsföringsvärdet skulle kosta att åstadkomma i form av en TV-reklamkampanj. Den kalkylerade förlusten jämförs sedan med det upplevda marknadsföringsvärdet och efter detta tas sedan ett slutgiltigt beslut om eventuell öppning.



P12

Butiksatmosfären är viktig för Polarn O. Pyret precis som för vilken annan butik som helst. Företaget har ett koncept som är genomgående i alla butiker och på alla marknader. En inredning med ribbstolar och ljusa träslag ska skapa en lekfull atmosfär samt påminna om det nordiska ursprunget. Det finns en uttalad strategi att ständigt utveckla och förnya sin butiksinredning för att fortsätta skapa ett kundvärde. För att styra detta har man för företagets egenägda butiker skrivit in detta i affärsplanen. För att se till att detta efterlevs även i de franchiseägda butikerna har detta krav reglerats i franchiseavtalen. Syftet med avtalet blir med andra ord att styra med hjälp av ansvarsfördelning. Vid en förnyelse av avtalet skrivs också oftast in att franchisetagaren åtar sig att uppdatera sin inredning. Styrningen kan med andra ord sägas vara relativt tigt för de butiker som Polarn O. Pyret inte själva äger.

Service

P13

Ett styrmått som är direkt relaterat till effektiviteten i servicen är det respondenten kallar avslutsfrekvens. Avslutsfrekvensen utgörs av kvoten mellan antalet betalande kunder i relation till totala antalet besökare. Polarn O. Pyrets försäljningschef sätter upp ett mål för detta. Målet följs sedan upp på månadsbasis för att kunna utvärdera och även hantera eventuella avvikelser. Varje butik har individuella mål, något som ter sig logiskt då företaget har butiker i citylägen såväl som i köpcenter vilka har olika typer av kundflöden. De butiksspecifika målen bryts sedan ner till sådan nivå att personalen vet hur många kunder de måste sälja för att nå dessa. Styrmåttet används i syfte att rikta uppmärksamhet mot att effektiviteten på servicen inte sjunker under den nivå företaget anser acceptabel.

P14

För att optimera bemanningen i butik finns ett schemalägningsprogram. Schemalägningsprogrammet görs av respektive butikschef, det vill säga på en decentraliserad nivå. Programmet räknar ut ett beräknat kundflöde per timme och används på så sätt som ett beslutsstöd för butiksbemanningen, ända ner på timnivå.

P15

Författarna har även kopplat ett mindre formellt styrmedel, lärande, till attributet service. För att säkerställa att butikspersonalen har god kunskap om de senaste produkterna genomförs utbildningar regelbundet tillsammans med produktutvecklare. Respondenten framhåller vikten av att butikspersonalen skall ha mycket god kunskap om hur man bäst klär sitt barn.

Kundklubb

Polarn O. Pyret har för närvarande cirka 200 000 medlemmar i sin kundklubb PO.P+. Medlemskapet innebär att bonus samlas in på alla kundens inköp. De bonusgrundande inköpen gäller RnBs samtliga butiker, det vill säga även på JC, Brothers och Sisters. Vidare får kunden via ett medlemskap tillgång till gratis annonsering av begagnade Polarn O. Pyretplagg på polarnopyret.se. Det stora antalet aktiva annonser på denna tjänst överraskade för övrigt uppsatsens författare.



P16

I samband med kundens medlemskap i kundklubben samlas data gällande ålder, antal köp och storlek på köp in. Användningen av dessa data blir i form av beslutsunderlag för beslut gällande segmentering av klubbens medlemmar. Med hjälp av denna kan man sedan skraddarsy utskick till de segment där man bedömer avkastningen på de olika kampanjerna som bäst.

Betalningsalternativ

Författarna har inte identifierat någon form av ekonomistyrning relaterat till attributet betalningsalternativ. Polarn O. Pyret har ingen form av kreditgivning till sina kunder. En tjänst som respondenten medger förmodligen är lönsam likväl som efterfrågad av vissa kunder. Av etiska skäl har man dock avstått från att erbjuda denna tjänst. Vid intervjutillfället fanns inga planer på att ändra denna ståndpunkt.

Etik & Miljö

I sitt miljöarbete följer Polarn O. Pyret, precis som Gina Tricot, de regler och förhållningssätt som är uppsatta inom BSCI. Detta medlemskap får visserligen en styreffekt, dock externt gentemot företagets leverantörer, varvid det inte uppfyllt uppsatsens definition av ekonomistyrning.

P17

Polarn O. Pyret använder sig av Svanenmärkning av sina plagg. Då detta innebär att plaggen måste uppfylla vissa krav, avseende textiliernas ursprungs och hanterings effekt på miljön avseende miljöpåverkan, får de en styrande effekt på företagets produktkalkyler och används vid beslut om inköp.

Polarn O. Pyret har i dagsläget inte utformat några kvantifierade mått när det kommer till miljöarbetet. Vår respondent nämner dock att det finns funderingar på att utforma sådana i framtiden.

Varumärke

Författarna har inte identifierat någon form av styrning kopplat till attributet varumärke.



Kapitel 5 – Analys

Detta avsnitt av uppsatsen ämnar till att analysera de resultat som lades fram i föregående kapitel. Inledningsvis analyseras varje företag för sig varefter kapitlet avslutas med en jämförande analys företagen emellan.

Avseende ekonomistyrningens utformning utgör den nästan till uteslutande del formella styrmedel. Dessa är till största del i form av produktkalkylering och prestationsmätning. Detta mönster känns igen för båda företagen. Ekonomistyrning i form av organisationsstruktur har endast identifierats kopplat till prissättning, vilket även det gäller för båda företagen. Mindre formaliserad styrning har bara identifierats hos Polarn O. Pyret, i form av lärande.

Ekonomistyrningens används till största del som beslutsunderlag samt för att rikta uppmärksamhet. Detta gäller, liksom för utformningen, för båda företagen. Förutom dessa två användningsområden har exempel identifierats där ekonomistyrning används för ansvarsstyrning vilket förekommer hos båda företagen. De två övriga användningsområdena som presenteras i teorikapitlet har inte identifierats i något av företagen. Nedan analyseras resultaten för respektive företag.

Gina Tricot

Författarna ser ett mönster avseende ekonomistyrningens utformning och användning på Gina Tricot. Ekonomistyrningen, som utformats kring flertalet attribut har, enligt författarna, främst ett kostnadsminimerande snarare än värdeskapande syfte. Detta syfte hör främst samman med äldre former av ekonomistyrning (Johnson & Kaplan, 1987). Vanligtvis är dessa former av ekonomistyrning av mer finansiell karaktär (Ax et al, 2005). Detta stämmer överens med de av författarna identifierade formerna av ekonomistyrning. Resultatet av intervjuerna uppfattas av författarna som att Gina Tricot inte arbetar aktivt med att utveckla och använda ekonomistyrningen. Denna uppfattning stärktes även av ett uttalande från en av respondenterna på Gina Tricot: "Vi jobbar inte så mycket efter skolboken här på Gina Tricot".

De identifierade styrmedlen hos Gina Tricot tillhör till allra största del formella styrmedel och hör till största del samman med de kundvärdeskapande attributen pris och tillgänglighet. Det är logiskt med tanke på att företaget framhåller sitt låga pris samt unika distribution som två av sina största konkurrensfördelar. De mest framträdande styrmedlen är i form av produktkalkylering och prestationsmätning. I de fall någon form av ekonomistyrning identifierats har denna haft funktionen beslutsunderlag i de flesta fall.

Som framgått i resultatdelen är det av stor vikt för Gina Tricot att hålla ett lågt pris på sina produkter ut mot kunden. Eftersom det låga priset identifierats som viktigt för att skapa kundvärde är ekonomistyrningen relaterat till detta ganska tight utformad. Författarna anser att företaget genom en tight ekonomistyrning vill minska risken för en avvikelse mellan syfte och utfall avseende attributet pris och därmed säkerställa att priset matchar målbilden. Detta



säkerställs genom att ett flertal olika styrmedel används både som beslutsunderlag och ansvarsstyrning. Författarna anser att ett för högt satt pris skulle innebära ett minskat kundvärde.

Att den höga modegraden, trendigheten, är ett centralt attribut märks genom att företaget är mycket aktivt i arbetet med att övervaka och följa upp försäljningen. Att tydliga målförsäljningstakter ställts upp för varje enskild produkt är ett bevis på att trendigheten är ett centralt attribut. Författarna anser att vissa styrmedel som utformats kring attributet pris även har påverkan på attributet trendighet. Genom att Gina Tricot har decentraliserat sänkansvaret för mindre volymer säkerställs att ansvar ges till dem med bäst insikt och därigenom påverkbarhet för att optimera butikshållningen. Det vill säga se till att ha de senaste produkterna i butik och snabbt bli av med utgående. Den höga modegraden gör att kundvärdet minskar snabbt, varvid snabba åtgärder blir ekonomiskt mest sunda. Genom ansvarsstyrning kan många plagg sänkas direkt i säsong för att bereda plats för nya, trendigare, produkter istället för att invänta kommande, centrala, säsongsreor.

Författarna anser att den stora vikt som läggs vid attributet trendighet medför att försäljning följs upp på produktnivå istället för en mer aggregerad nivå. Att kunden förväntas ha en god insikt i sortimentet och hög modemedvetenhet ställer höga krav på ett sortiment som förnyas kontinuerligt.

Författarna har inte identifierat någon ekonomistyrning i syfte att skapa en viss målkvalitet. Den ekonomiska styrning som är kopplad till produktkvalitet används snarare för uppföljning och kontroll. Att reklamationer kodas och följs upp via ekonomisystemet ligger i linje med Gina Tricots uppfattning om det kundvärdeskapande attributet produktkvalitet: att kunden uppskattar ett lågt pris, och inte kräver en exceptionell kvalitet på varje produkt.

Gina Tricots kunder prioriterar inte service i form av servicekvalitet i någon högre utsträckning. Att hålla nere antalet arbetade timmar i förhållande till försäljning är ett högprioriterat mål, vilket märks genom att detta sätts centralt från huvudkontoret. Butikschefen har mycket liten möjlighet att frånga det på förhand fastlagda målet. Författarna ser en risk med att butikschefen inte är delaktig i arbetet med att ta fram målet för arbetade timmar i förhållande till försäljning. Det skulle enligt författarna ge en negativ inverkan på delaktighet och motivation för att nå målet. Även personalbudgeten är stramt utformad från central nivå. Avvikelse från budgeterade kostnader på butiksnivå accepteras generellt inte. Överlag anser författarna att det finns ett mönster, avseende ekonomistyrningens utformning, mot att den har ett kostnadsminimerande syfte snarare än ett kvalitetssäkrande sådant.

Polarn O. Pyret

De styrmedel som i högst grad används av Polarn O. Pyret är av formell karaktär och är kopplade till produktkvalitet och prissättning. De formella styrmedel som primärt utnyttjas är produktkalkylering och prestationsmått. Den ekonomistyrning som identifierats används i största utsträckning som beslutsunderlag eller för att rikta uppmärksamhet.

Att Polarn O. Pyret är medvetna om att deras kunder sätter en stor vikt vid attributet produktkvalitet märks i utformningen av företagets ekonomistyrning, främst i form av



produktkalkylering. Att produktutveckling och inköp börjar med att man säkerställer att en tillfredsställande kvalitet säkerställs visar på just detta. Noterbart är att inget fastställt utpris existerar, utan snarare ett "rimlighetsspann" som produktens utpris måste hamna inom, baserat på respektive produkts funktioner. Det visar ytterligare på att styrningen är utformad med produktkvalitet i fokus.

Produktkvaliteten påverkas också genom mindre formaliserad ekonomistyrning. Genom informella möten diskuteras kundernas syn på produktkvalitet som kundvärdeskapande attribut via butikspersonalens feedback till inköpare och designers gällande upplevd varukvalitet. Den information som framkommer är med som beslutsunderlag vid inköpet av kommande säsongs kollektion. Den informella styrningen är ytterligare ett sätt att säkerställa att produktkvaliteten fortsatt skapar värde för kunden och kan fånga upp aspekter som de andra styrmedlen missar. Sammantaget ser författarna att just de olika formerna av ekonomistyrning som identifierats kopplat till attributet produktkvalitet visar på dess höga värde för Polarn O. Pyrets kunder.

Säkerhet är ytterligare ett attribut som värdesätts högt av företagets kunder. De hårda regleringar som finns gällande produktsäkerhet blir en väldigt strikt form av styrning som företaget måste följa och inte själva kan påverka. Att inköp sker gemensamt för alla marknader innebär att hårda regleringar på en enskild marknad gör att produkten måste utformas i enlighet med dessa på samtliga marknader. Detta kan i sin tur göra att produkten blir olönsam då produktionskostnaderna blir för höga enligt de hårdare regleringarna.

Polarn O. Pyret har en strategi gällande prissänkningar som grundar sig i att kunden, som tidigare nämnts, värdesätter funktion före pris. Detta tyder på att kunden kan förväntas vara villig att betala ordinarie priser. Beslut om eventuella prissänkningar tas central på Polarn O. Pyret. Motivet med detta är enligt en respondent att man vill uppnå en enhetlig prisbild ut mot kunden. Författarna menar att denna ansvarsfördelning även får inverkan på attributet kvalitet. Genom att i högre grad visa upp ett ordinariesortiment, samt endast göra prissänkningar under vissa reaperioder, stärks kundens bild av Polarn O. Pyret som ett kvalitetsalternativ (Jacobson & Aaker, 1987). Enhetligheten gentemot kund regleras även vid framtagning av franchiseavtal för de butiker som inte bedrivs i egen regi. Formella krav ställs på hur butikerna ska vara utformade för att Polarn O. Pyrets image lätt skall kännas igen vid besök.

De kalkyler som sker vid en nyetablering kan skilja sig åt beroende på butikens läge. Attributet butiksläge har med andra ord en inverkan på ekonomistyrningen. Kalkylerna styr därmed etableringarna, inte bara till de platser där handel sker direkt, utan även till platser som innehar en mer imagebyggande roll, exempelvis Åre.

Som framgått av resultatavsnittet är flera olika typer av ekonomistyrning utformat kring attributet service. Genom att använda olika styrmedel tar Polarn O. Pyret ett brett grepp kring detta attribut. Den mer effektivitetsrelaterade aspekten fångas in genom att man använder prestationsmått medan den mer kvalitativa aspekten fångas in med mindre formaliserad styrning. Författarna menar vidare att ett brett grepp om attributet även kan skönjas i de identifierade styrmedlens användning. Användandet kan ses ur olika tidsperspektiv där det



uppmärksamhetsriktande användandet berör nuet medan produktutbildningarnas användning kan sägas ha ett mer framåtblickande syfte.

Polarn O. Pyret har som ambition att lägga ett ökat fokus på sin kundklubb under kommande år. Något anmärkningsvärt är att den information som samlas in endast används i ett segmenteringssyfte. Med den stora medlemsbas som finns anser författarna att fler styrmedel borde kunna utformas. Under intervjuerna framkom inte heller att några fler styrmedel planeras.

Jämförelse mellan företagen samt övriga reflektioner

Båda företagen har insett vikten av att utforma styrning som fokuserar på att möta kundens behov och matchar det kunden värdesätter. Av den anledningen ser ekonomistyrningen olika ut i de båda företagen. För Gina Tricots kunder anses ett lågt pris skapa värde. För Polarn O. Pyret kan det istället ses som att ett högre pris skapar värde genom att det borgar för god funktionalitet och ett högt andrahandsvärde (Peterson, 1970).

En avsevärd skillnad mellan företagen rör produktkalkyleringen. Gina Tricot arbetar primärt med att erbjuda kunden ett lågt pris. Polarn O. Pyret framhåller istället vikten av att erbjuda sina kunder kläder med hög funktionalitet. Denna skillnad i fokus kan härledas till skillnaden i målgrupp respektive företag vänder sig till. Skillnaden tar sig uttryck att de olika målgrupperna sätter olika relativt värde vid de olika attributen. Gina Tricots ekonomistyrning i form av produktkalkylering syftar till stor del till att hålla ned utpriset. Ett syfte som ligger i linje med att företagets kunder värdesätter ett förhållandevis lågt pris. Utformningen på Polarn O. Pyrets produktkalkylering lägger större fokus på att upprätthålla en hög produktkvalitet. Logiskt, då företagets kunder sätter ett relativt större värde vid attributet produktkvalitet. Den ekonomistyrning, hos Gina Tricot, som är relaterad till produktkvalitet innefattar uppföljning och kontroll av en acceptabel kvalitet snarare än att styra mot uppnå en hög kvalitet.

Strategin i samband med rea är också starkt kopplad till de förväntningar respektive företags kunder har på det kundvärdeskapande attributet pris. Kundvärdet sjunker snabbt för Gina Tricots produkter då trender kommer och går väldigt snabbt. Det får genomslag i ekonomistyrningen genom att sänkningar av priset sker löpande i säsong och görs relativt kraftigt. Detta sker bland annat genom ansvarsstyrning, att de butiksanställda kan ta sänkingsbeslut under säsong. Polarn O. Pyrets produkter är inte lika trendkänsliga. Företaget anser att alltför stora och frekventa sänkningar kan skapa förvirring då kunden snarast väntar sig stabila priser. Sänkingsbesluten är i detta fall centraliserade.

Föga överraskande följs försäljningsutvecklingen upp regelbundet i de båda företagen. Författarna fick emellertid känslan av att uppföljning sker mer frekvent och grundligare på Gina Tricot. Det kan förklaras av att de snabba skiftningarna i trender ställer högre krav på att företaget agerar på avvikelser mellan planerad och faktisk försäljning. Polarn O. Pyrets kollektioner har generellt en längre livslängd, vilket inte ställer lika stora krav på daglig uppföljning.

För Gina Tricot ställer trendutvecklingen höga krav på snabb distribution. För att erbjuda kunden aktuella trender snabbt anser Gina Tricot att det inte finns utrymme för att ha ett centrallager.



Med tanke på detta finns inget utrymme för misstag i samband med inköp. Dessutom blir felaktiga fördelningar svåra att rätta till och omfördelning mellan butiker är generellt mycket kostsamt. Polarn O. Pyret har ett centrallager utanför Stockholm som distribuerar ut varor till butik baserat på försäljning. Fördelningen av varor till butik sker efter en förutbestämd mall och efter en grov klassificering baserat på var butiken är belägen samt dess storlek. Gina Tricot å andra sidan har ett mer noggrant arbetssätt, där man går in och uppskattar varje enskild butiks behov. Eftersom Gina Tricot inte har ett centrallager är det därför av stor vikt att varje butik får rätt mängd produkter från början.

Det märks en stor skillnad i att respektive företags kunder värderar det kundvärdeskapande attributet service på olika sätt. På Polarn O. Pyret utbildas personalen för att kunna bistå med synpunkter och tips på hur man bäst klär sitt barn. För butikspersonalen på Gina Tricot har ingen ekonomistyrning relaterad till servicens kvalitet identifierats. Den ekonomistyrning som är identifierad hos Gina Tricot är snarare fokuserad på servicens effektivitet. Båda företagen arbetar med avslutsfrekvens. Det som skiljer företagen åt är hur och av vem målen sätts. Polarn O. Pyrets mål sätts per butik och är individuella för varje butik. På Gina Tricot sätts målen istället centralt och följs upp mycket noggrant. Författarna anser att det här kan hänga ihop med respektive företags syn på värdeattributet service. Genom att Polarn O. Pyret är flexibla i målsättningen för avslutsfrekvens minskar risken att styrningen får negativ inverkan på servicekvaliteten. Hos Gina Tricot läggs snarare fokus på effektiv service vilket medför att en tigare styrning är motiverad.

Något anmärkningsvärt är att inte större vikt läggs vid ekonomistyrning kopplat till etik och miljö. Den enda styrning som identifierats, Svanenmärkning, är ett styrverktyg företaget plockat in från en extern part. Någon form av internt framarbetad styrning har inte identifierats. Författarna anser att fler styrmedel borde kunna upprättas kring detta attribut. Ett attribut som säkerligen kommer att få en allt större vikt för framtidens kunder med tanke på den allmänna debatten kring miljö och etik som förs.

Som nämnts i den teoretiska referensramen är avgränsningen av attributet varumärke svår. Vid en bred definition av detta attribut kan flera attribut identifieras. Givet den relativt snäva definition som använts i föreliggande studie har dock inga styrmedel kunnat identifieras för något av fallföretagen.

Författarnas definition av attributet betalningsalternativ syftade till att detta attribut skapar värde genom att kunden erbjuds någon form av kreditlösning vid betalningen. Då inget av de studerade företagen erbjöd detta har inte heller någon ekonomistyrning kunnat identifieras.

Som nämnts i studiens inledning har denna uppsats paralleller till Frisk och Ohlanders (2008) studie om intäktsdrivares påverkan på ekonomistyrningen. Denna studies författare menade att en studie av kundvärdeskapande attribut skulle ta mer hänsyn till kunden. Med detta i åtanke skulle ett resultat skiljt från ovan nämnda studie inte vara överraskande. Efter en jämförelse mellan studiernas resultat framgår dock att stora likheter finns. Studien av intäktsdrivare kom, även den, fram till slutsatsen att ekonomistyrningen till allra största del utgjordes av det som kan



kallas klassisk ekonomistyrning. Även i användningen finns stora likheter. I båda studierna identifierades att ekonomistyrningen primärt användes som beslutsunderlag.



Kapitel 6 – Slutsats och avslutande diskussion

I följande kapitel presenterar författarna de slutsatser som kunnat dras efter det att resultat och analys avhandlats. Detta följs av ett avsnitt om svagheter och begränsningar i uppsatsen. Kapitlet avslutas sedan med att författarna föreslår områden för vidare forskning.

6.1 Slutsats

Den problemformulering som söker sitt svar i föreliggande studie är:

”Hur påverkar kundvärdeskapande attribut kläddetaljhandelsföretags utformning och användning av ekonomistyrning?”

Efter att ha presenterat resultatet (kapitel 4) och analyserat detsamma (kapitel 5) drar författarna följande slutsatser:

Av totalt elva utvalda kundvärdeskapande attribut har sex av dem påverkat utformningen av ekonomistyrningen för båda företagen. Dessa attribut är:

- Sortiment
- Produktkvalitet
- Trendighet
- Sortiment/Påfyllnad
- Butik
- Service

Två kundvärdeskapande attribut har identifierats enbart för Polarn O. Pyret, vilka är Säkerhet samt Kundklubb. Avseende Etik och Miljö, Varumärke samt Betalningsalternativ som värdeskapande attribut identifierades ingen form av ekonomistyrning för något av företagen.

- Produktkalkylering
- Prestationsmätning

Författarna identifierade att respektive attributs betydelse för de båda företagen hade inverkan på ekonomistyrningens utformning. Den styrmedelstyp som dominerat båda företagens utformning av ekonomistyrningen är formella styrmedel. De dominerande typerna av formella styrmedel var för båda företagen produktkalkylering och prestationsmätning. De enskilda attributens relativa betydelse för de två företagen inverkade på företagens utformning av ekonomistyrningen. Kundvärde uppnås på olika sätt för de två företagen och det får effekt på hur ekonomistyrningen utformas. De attribut som företagen ansett vara de viktigaste för sina kunder har också visat sig vara de attribut som tillägnats störst prioritet vid utformningen av ekonomistyrningen. För Gina



Tricot betyder det att tillgänglighet har stor påverkan och för Polarn O. Pyret hade säkerhet och servicekvalitet stor påverkan.

Till största del utgörs ekonomistyrningens användning av beslutsunderlag kopplade till kundvärdeskapande attribut som är relaterade till produktens utformning och distribution. De tre användningsområden som primärt identifierats i föreliggande studie är:

- Beslutsunderlag
- Rikta uppmärksamhet
- Ansvarsstyrning

Ekonomistyrningen används som verktyg för att rikta uppmärksamhet primärt vid värdeattributen produktkvalitet, service och tillgänglighet. Författarna fann det överraskande att inget exempel på att ekonomistyrningen används i ett lärande syfte, till exempel i olika former av mer formaliserade utvärderingar. Samtidigt inser samma författare att organisationen hela tiden drar lärdom av sina erfarenheter även om inget formellt system för detta finns uppsatt. En möjlig förklaring till varför inga exempel där ekonomistyrningen använts i ett lärande syfte hittats kan vara att tempot i branschen är såpass högt att man inte finner tid för att utforma ett system för mer formella utvärderingar och lärande.

6.2 Avslutande diskussion

Vid genomförda intervjuer med respondenterna har författarna identifierat att vetskapen om kundvärde och kundvärdeskapande attribut är stor. Konkurrensen i kläddetaljhandeln ställer stora krav på att tillgodose kundens behov, vilket genomsyrar hela verksamheten. På senare år har kunden kommit att på olika sätt integreras i större utsträckning i ekonomistyrningen (Guilding & McManus, 2002). Trots detta utnyttjar inget av företagen någon av de mer moderna styrmodellerna. Att utnyttja ett Balanserat styrkort hjälper företag att följa upp upplevt kundvärde och styra på ökad kundtillfredsställelse (Kaplan & Norton, 1993). Eftersom företagen i föreliggande studie uppmärksammar vikten av att tillgodose kundens önskemål ter det sig en aning konstigt att de inte i större utsträckning följt utvecklingen inom ekonomistyrningen och anammat någon av ekonomistyrningens nya trender.

Vidare har författarna inte hittat några mer formella system hos något av företagen för att identifiera vilka kundvärdeskapande attribut respektive företags kunder värderar högst. Trots detta presenterar båda företagen en klar bild över vilka attribut de identifierat som de mest centrala för sina kunder. Det kan bero på att information om kundernas preferenser snappas upp i butik och kontinuerligt kommuniceras vidare uppåt i organisationen. Informell kommunikation kan på sätt sägas ligga till grund för uppskattningar om kundernas preferenser.

En fara med att inte genomföra en formell kartläggning av vilka attribut kunderna värdesätter är att en för stor andel av kostnaderna kan komma att allokeras till icke-värdeskapande attribut. Att inte systematiskt ha kartlagt vilka de främsta värdeskapande attributen är innebär en risk. En felaktig uppfattning kan göra att kraft läggs på ekonomistyrning som inte i någon större utsträckning skapar något kundvärde. Företaget bör lägga kostnader på aktiviteter som står i



relation till vilka de värdeskapande attributen är. En dålig matchning mellan värdeskapande attribut och kostnader innebär, enligt McNair (2001), en risk för minskade vinster.

6.3 Studiens begränsningar

Det finns en viss risk att författarna, trots expertishjälp från CFK, har utelämnat något attribut som något av företagets kunder värdesätter. En kundundersökning på respektive företag skulle eventuellt ha identifierat något ytterligare attribut.

Det komplexa arbetet med att exakt definiera vad som är ekonomistyrning och inte, är en annan svaghet i föreliggande uppsats. Vidare anser författarna att vissa former av ekonomistyrning, exempelvis den mindre formella, är svårare att upptäcka. För att heltäckande göra detta hade en mer omfattande studie krävts.

Författarna har till allra största del intervjuat respondenter som haft det övergripande ansvaret för ekonomistyrningen. Det finns en risk att dessa inte haft samma syn på de identifierade styrmedlens användning som dess faktiska användare.

Författarna upplever att vissa av de styrmedel som identifierats kan relateras till fler än ett attribut. Vidare samverkar vissa attribut, exempelvis pris och produktkvalitet, vilket ytterligare försvårat en knivskarp koppling mellan givna attribut och styrmedel.

En risk föreligger även att författarna, trots transkribering, missuppfattat respondenternas redogörelser. Det finns även en risk att respondenterna inte varit helt införstådda med vad de olika formerna av ekonomistyrning innebär.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Efter genomförd studie anser författarna det vara av intresse att utveckla forskningen kring kundvärdeskapande attribut och dess påverkan på företagets ekonomistyrning. Följande förslag på fortsatt forskning presenteras:

- Föreliggande studie identifierar uteslutande klassiska ekonomistyrningsmetoder, som exempelvis budgetering. Därför vore det av intresse att för samma bransch undersöka möjligheter, inställning och uppskattad nytta med att införa nya ekonomistyrningsverktyg som Balanserade styrkort, ABC-kalkylering, TQM och liknande.
- Att genomföra en mer detaljerad fallstudie med avseende på den mindre formaliserade styrningen anses också vara av intresse. Författarna till föreliggande studie identifierar endast ett mycket begränsat antal mindre formaliserade styrningsverktyg. Det hade varit intressant att studera om en mer detaljerad studie hade identifierat en större förekomst av mindre formaliserad styrning.
- Ett intressant forskningsområde skulle även vara att studera hur detaljhandelsföretags positionering påverkar arbetet med ekonomistyrningen.
- Att genomföra en liknande studie som relaterar kundvärde till ekonomistyrning för kommuner och landsting är ytterligare ett möjligt forskningsområde.



Kapitel 7 - Källförteckning

Litterära källor:

Ailwadi K L, Keller K L (2004) *Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities* Journal of Retailing, Vol. 80, Nr. 4, Sid. 331-342

Andersson B, Jonsson S (2004) *ESV:s ordbok – om ekonomistyrning i staten*, Ekonomistyrningsverket, Stockholm

Ax C, Johansson C, Kullvén H (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Babin B J, Darden W R, Griffin M (1994) *Work and/or fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value*, Journal of Consumer Research, Vol. 20

Berman B, Evans J R (2004) *Retail Management – A Strategic Approach*, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Bishop-Gagliani K, Hathcote J (1994) *Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Speciality Stores*, Journal of Services Marketing, Vol. 8, Nr. 1, Sid. 60-69

Blomqvist R, Dahl J, Haeger T (2004) *Relationsmarknadsföring*, IHM Publishing, Göteborg

Butscher S A (2002) *Customer Clubs and Loyalty Programmes*, Gower Publishing Limited, Storbritannien

Carpenter J M, Moore M, Fairhurst A E (2005) “*Consumer shopping value for retail brands*” Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 9, Nr. 1, Sid. 43-53

Cummins J (1998) *Sales Promotion – How to Create and Implement Campaigns That Really Work*, Kogan Page, Storbritannien

Dergård J (2006) *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*, BAS: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Dupré S (2005) “*Talk The Walk – Advancing Sustainable Lifestyles through Marketing and Communications*”, United Nations Environment Programme (UNEP), Kenya

Ekengren A M, Hinnfors J (2006) *Uppsatshandbok – Hur du lyckas med din uppsats*, Studentlitteratur, Lund

Euske K J, Lebas M J, McNair C J (1993) *Performance management in an international setting*, Management Accounting Research, Vol. 4, Sid. 275-299

Frenckner P (1983) *Begrepp inom ekonomistyrningen*, Studentlitteratur, Lund



- Frisk M, Olander R (2008) *Kundrelaterade intäktsdrivares inverkan på ekonomistyrning*, Kandidatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Greve J (2009) *Ekonomistyrning – principer och praxis*, Studentlitteratur, Lund
- Grönroos C (2001) *The perceived service quality concept – a mistake?*, *Managing Service Quality*, Vol.11, Nr. 3, Sid. 150-152
- Guilding C, McManus L (2002) *The incidence, perceived merit and tecedents of customer accounting: an exploratory note*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, Sid. 45-59
- Holmblad-Brunsson K (2005) *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor*, Studentlitteratur, Lund
- Horngren C T, (2004) *Management accounting: Some comments*, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, Sid. 207-211
- Huber F, Herrmann A, Morgan R E (2001) *Gaining competitive advantage through customer value oriented management*, *Journal of consumer marketing*, Vol. 18, Nr. 1, Sid. 41-53
- Ittner C D, Larcker D F (1998) *Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Sid. 1-35
- Jacobson R, Aaker D (1987) *The Strategic Role of Product Quality*, *Journal of Marketing*, Vol. 51. October, Sid. 31-44
- Johnson H T, Kaplan R S (1987) *The Rise and Fall of Management Accounting*, *Management Accounting*, Jan 1987 s 5-12, National Association of Accountants, USA
- Jönsson S (1981) *Decentraliseringen och den ekonomiska uppföljningen i företaget*, Management Press, Stockholm
- Kaplan R S, Norton D P (1993) *Putting the Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, Issue Sept-Oct
- Khalifa A S (2004) *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*, *Management Decision*, Vol. 42, Nr. 5, Sid. 645-666
- Kimmel, A J (2005) *Marketing Communication: New Approaches, Technologies and Styles* Oxford University Press, Storbritannien
- Klein N (2001) *No Logo – märkena, marknaden, motståndet*, Ordfront, Stockholm



- Lai, A W (1995) *Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behavior Approach* Advances in Consumer Research, Vol. 22, Sid. 381-388
- Lanning M J (1998) *Delivering Profitable Value*, The DPV Group
- Lantz A (1993) *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Lekvall P, Wahlbin C (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg
- Lind J (1996) *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, Uppsala
- Lindvall J (1997) *Det budgetlösa företaget*, Balans, Nr. 1
- Malmström S, Györki I, Sjögren P A (2002) *Bonniers Svenska ordbok*, Åttonde reviderade upplagan, Bonnier
- Mantrala M K, Levy M, Kahn B E, Fox E J, Gaidarev P, Dankworth B & Shah D (2009) *Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda*, Journal of Retailing 85, Nr. 1, Sid. 71-83
- McNair C J (1994) *The Profit Potential: Taking High Performance to the Bottom Line*, Essex Junction, Oliver Wight Publications Inc.
- McNair C J, Polutnik L, Silvi R (2001:a) *Cost management and value creation: the missing link*, The European Accounting Review, Vol. 10:1, Sid. 33-50
- McNair C J, Polutnik L, Silvi R (2001:b) *Customer Value – A New Kind of Cost Management*, The Journal of Corporate Accounting and Finance, March/April
- Mellemvik F, Monsen N, Olson O (1988) *Functions of Accounting – a discussion*, Scandinavian Journal of Management, Vol. 4, Nr. 3, Sid. 101-109
- Merchant K, Van der Stede W (2007) *Management control systems*, Pearson Education Limited, England
- Normann R, Ramirez R (1993) *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, Harvard Business Review, Vol. 71, Issue 5
- Ottoson M (2008) *Klädjätte fyller på ekohyllan*, Dagens Industri, 19:e februari, Sid. 26
- Oppewal H, Koelemeijer K (2005) *More choice is better: Effects of assortment size and composition on assortment evaluation*, International Journal of Research in Marketing 22, Sid. 45-60
- Perera S, Harrison G, Poole M (1997) *Customer-focused Manufacturing Strategy and the use of*



Operations-based Non-financial Performance Measures, Accounting, Organizations and Strategy, Vol. 22, Nr. 6, Sid. 557-572

Peterson Robert A (1970) *The Price-Perceived Quality Relationship: Experimental Evidence* Journal of Marketing Research, Vol. 7, Nr. 4, Sid. 525-528

Piercy Nigel F, Morgan Neil A (1997) *The Impact of Lean Thinking and the Lean Enterprise on Marketing: Threat or Synergy?* Journal of Marketing Management, Nr 13, Sid. 679-693

Samuelsson L A (1994) *Används ekonomisystemen i företagen? – En kommentar till en aktuell fråga*, EFI research paper Nr. 6554, EFI, Stockholm

Samuelsson L A (1998) *Controllerhandboken*, Sveriges verkstadsindustrier, Stockholm

Shields J F, Shields M D (2005) *Revenue Drivers: Reviewing and extending the accounting literature*, Advances in Management Accounting, Vol. 14, Sid. 33-60

Sweeney J C, Soutar G N, Johnson L W (1997) *Retail service quality and perceived value*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 4, Nr. 1, Sid. 39-48

Svenska Akademien (2005) *Svenska Akademiens Ordbok*, Lund

Söderlund M (2000) *Den nöjda kunden*, Liber AB, Malmö

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

Vaivio J (1999) *Examining "The Quantified Customer"*, Accounting, Organizations and Society 24, Sid. 689-715

Wallander J (1979) *Om Prognoser, Budgetar och Långtidsplaner*, Handelsbankens småskriftserie, Nr. 15

Wolinsky A (1983) *Prices as Signals of Product Quality*, The Review of Economic Studies, Vol. 50, Nr. 4, Sid. 647-658

Woodall T (2003) *Conceptualising "Value for the Customer": An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, Academy of Marketing Science Review, Nr. 12

Zeithaml V A, (1988) *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A means-End Model and Synthesis of Evidence*, Journal of Marketing, Vol. 52, July, Sid. 2-22

Östman L (1973) *Utveckling av ekonomiska rapporter – en empirisk studie med tonvikt på mottagaråsikter och utvecklingsförlopp i företag med datorbaserad redovisning*, EFI, Stockholm



Elektroniska källor

Blocket,
www.blocket.se Sökord: Polarn O. Pyret (2009-05-19)

Gina Tricot,
www.ginatricot.com (2009-05-19)

Polarn O. Pyret,
<http://www.polarnopyret.se/Pages/BuySell/BuySellDefault.aspx?id=570> (2009-05-19)

Nationalencyklopedin,
www.ne.se (2009-04-02)

Tradera,
www.tradera.se Sökord: Polarn O. Pyret (2009-05-19)



Bilagor

Intervjumall – Ekonomiposition

1. INCHECKNING

Syfte: Landa, bekanta oss med varandra (God morgon, Hur uppfattar ni referensramen, Är något oklart etc.).

2. EKONOMISTYRNING – Allmän diskussion

Syfte: Skapa en bild av i vilken mån kunderna kommer till uttryck i er ekonomistyrning och i så fall hur de kommer till uttryck.

Frågor:

- Anser ni att kunderna i någon mån styr ert arbete med ekonomistyrning? (Bred fråga)

3. UTFORMNING AV EKONOMISTYRNINGEN

Syfte: Kartlägga hur ni arbetar med utformningen av er ekonomistyrning

Frågor:

- Utöver de listade kundvärdeskapande attributen nedan, anser du att vi glömt/åsidossat något?
 1. **Varumärke** a läge
 2. **Pris** b atmosfär
 - a nivå/läge
 - b volatilitet - prissänkingspolitik
 3. **Produktkvalitet** 8. **Service**
 - a väntetid
 - b kunskap
 4. **Trendighet** 9. **Säkerhet**
 5. **Tillgänglighet** – varor/storlekar i lager 10. **Etik/miljö**
 6. **Kundlojalitetsprogram/kundklubb** 11. **Betalningsalternativ**
 7. **Butik**
- Vilka styrmedel (se exempel på styrmedel på nästa sida) i ekonomistyrningen berörs av [kundvärdeskapande attribut 1]?
 - Berörs formella styrmedel av [kundvärdeskapande attribut 1]?
 - Kan du specificera på vilket sätt de berörs?
 - Berörs er organisationsstruktur/ansvarsfördelning av [kundvärdeskapande attribut 1]?
 - Kan du specificera på vilket sätt den berörs?
 - Berörs mindre formaliserad styrning av [kundvärdeskapande attribut 1]?
 - Kan du specificera på vilket sätt de berörs?



Exempel på styrmedel

Formella styrmedel

Resultatplanering
Produktkalkylering
Budgetering
Intern redovisning
Standardkostnader
Internprissättning
Prestationsmätning
Processtyrning
Målkostnadskalkylering

Organisationsstruktur

Organisationsform
Ansvarsfördelning
Belöningsystem
Personalstruktur
Beslutsprocesser

Mindre formaliserad styrning

Företagskultur
Lärande
Medarbetarskap
Kompetensuppbyggande
Ledningsstöd

4. ANVÄNDNING AV EKONOMISTYRNING

Syfte: Hur använder ni er av ekonomistyrningens verktyg för att styra verksamheten?

Frågor:

- Vilken funktion har respektive styrmedel som berörs av [kundvärdeskapande attribut 1]?
 - Kan du ge ett konkret exempel på i vilket syfte styrmedlet används?

Exempel på funktioner

Ansvarsstyrning
Rikta uppmärksamhet
Understödda beslut
Lärande

5. KONTROLL

Syfte: Säkerställa att ingen viktig information förbisetts.

Fråga:

- Finns det något ytterligare du vill tillägga om något av de kundvärdeskapande attributen?

OBS! REPETERA SEDAN STEG 3 för övriga 10 kundvärdeskapande attribut!