



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

Ekonomistyrning som ett verktyg i en tid av ekonomisk nedgång och  
förändrat konsumtionsbeteende

- En fallstudie på ett av de marknadsledande företagen inom dagligvaruhandeln

Handelshögskolan, HT23

FEK335 Redovisning, Kandidatuppsats

Författare:

Jonas Larsson 990331

Amelia Kvarefelt 980413

Handledare:

Lana Sabelfeld

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Lana Sabelfeld som har bidragit med värdefull kunskap och vägledning under uppsatsens gång. Även ett extra tack till de respondenter som ställt upp och deltagit i intervjuer under en pressad period. Tack vare er tid och kunskap blev denna uppsats möjlig!

Vidare vill vi tacka de opponenter som bistått med välgrundade förbättringsförslag under arbetets gång!

Januari 2024

*Jonas Larsson*

*Jonas Larsson*

*Amelia Kvarefelt*

*Amelia Kvarefelt*

## **Sammanfattning**

**Titel:** Ekonomistyrning som ett verktyg i en tid av ekonomisk nedgång och förändrat konsumtionsbeteende - En fallstudie på ett av de marknadsledande företagen inom dagligvaruhandeln.

**Författare:** Jonas Larsson och Amelia Kvarefelt

**Handledare:** Lana Sabelfeld

**Bakgrund och problemdiskussion:** Dagligvaruhandeln utgör en central sektor inom detaljhandeln där ständiga förändringar i konsumentbeteenden skapar en komplex verklighet för företag. Eftersom branschen ständigt står inför en snabb förändring av marknadens förutsättningar så har den ökande betydelsen av ekonomistyrning som ett verktyg blivit alltmer uppenbar. Rådande läge inom branschen skapar alltså stora frågor kring hur företagen behöver agera för att förbli konkurrenskraftiga och nå de mål som är ämnade att styra verksamheten i rätt riktning.

**Syfte och Metod:** Studiens syfte är att beskriva hur ekonomistyrning tillämpas som ett verktyg för att hantera lönsamhet i en tid av ekonomisk nedgång och förändrat konsumtionsbeteende inom dagligvaruhandeln. Detta genom en undersökning av hur olika styrverktyg används i företagets ekonomistyrning samt hur de använder styrverktygen för att bibehålla en god lönsamhet. Forskningsmetoden är en fallstudie baserat på intervjuer, företagets interna material samt mailkonversationer.

**Resultat och slutsatser:** Studiens resultat visar att fallföretaget agerar på ett flexibelt sätt i sin ekonomistyrning för att utforma nya strategier samt för att anpassa sig till rådande marknadsläge. Styrningsmodeller har förändrats i sin karaktär och tillämpning samtidigt som företaget har ökat sitt kortsiktiga fokus. Detta genom att anpassa sitt arbetssätt som i förlängningen inneburit mindre kostnader och mer fokus på konsumenten.

**Förslag till vidare studier:** För vidare forskning hade det varit intressant att undersöka hur andra företag i branschen agerat under samma period.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, Levers of Control, Lönsamhet, Konkurrenskraft, Konsumtionsbeteende, Kris, Inflation

## **Abstract**

**Title:** Management Control as a Tool in a Time of Economic Downturn and Altered Consumer Behavior - A Case Study on one of the Market-Leading Companies in the Grocery Retail Industry.

**Authors:** Jonas Larsson och Amelia Kvarefelt

**Supervisor:** Lana Sabelfeld

**Background and Problem Discussion:** Grocery retail constitutes a central sector within the retail industry, where constant changes in consumer behavior create a complex reality for businesses. As the industry continually faces rapid changes in market conditions, the increasing significance of financial management as a strategic tool has become increasingly apparent. The current situation within the industry raises significant questions about how companies need to act to remain competitive and achieve the established goals intended to steer the business in a successful direction.

**Purpose and Method:** The purpose of the study is to describe how management control is applied as a tool to address profitability in a time of economic downturn and changing consumer behavior within the grocery retail sector. This is done through an examination of how various control tools are used in the company's financial management and how they utilize these tools to maintain good profitability. The research method is a case study based on interviews, the company's internal materials, and email conversations.

**Results and Conclusions:** The results of the study indicate that the case company acts flexibly in its financial management to formulate new strategies and adapt to the current market situation. Control models have changed in their nature and application, while the company has increased its short-term focus. This has been achieved by adjusting its approach, ultimately resulting in lower costs and more focus on the consumer.

**Suggestions for Further Studies:** For further research, it would be interesting to examine how other companies in the industry have acted during the same period.

**Keywords:** Management Control, Levers of Control, Profitability, Competitiveness, Consumption Behaviour, Crisis, Inflation

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte och Frågeställningar	4
<b>2. Referensram</b>	<b>4</b>
2.1 Traditionell styrning	5
2.2 Simons kontrollsystem (Levers of Control)	5
2.2.1 Trossystem - Kärnvärden	6
2.2.2 Gränssystem - Interna riktlinjer	7
2.2.3 Diagnostisk kontrollsystem - Avgörande prestationsmätningar	8
2.2.4 Interaktiv kontrollsystem - Att förebygga osäkerheter	8
2.3 Lokal anpassning	9
2.4 Lönsamhet och konkurrensförhållanden	10
2.5 Studiens analysmodell	11
2.6 Sammanfattning av referensramens innehåll och betydelse	12
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1 Val av metod	13
3.2 Datainsamling	13
3.3 Dataanalys	15
3.4 Metodreflektion	16
3.5 Etik	16
<b>4. Empiri</b>	<b>17</b>
4.1. Traditionell styrning	17
4.2 Simons kontrollsystem (Levers of Control)	18
4.2.1 Trossystem - Kärnvärden	18
4.2.2 Gränssystem - Interna riktlinjer	19
4.2.3 Diagnostisk kontrollsystem - Avgörande prestationsmått	21
4.2.4 Interaktiv kontrollsystem - Att förebygga osäkerheter	22
4.3 Lönsamhet och konkurrensförhållanden	23
<b>5. Diskussion</b>	<b>25</b>
<b>6. Slutsats</b>	<b>28</b>
6.1 Studiens bidrag	30
6.2 Studiens begränsningar	31
6.3 Förslag till vidare studier	31
<b>7. Källförteckning</b>	<b>32</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>35</b>

# 1. Inledning

---

*I studiens inledande kapitel presenteras en bakgrundsbeskrivning av rådande läge inom dagligvaruhandeln. Detta leder vidare till uppsatsens problemområde och därefter syfte samt frågeställningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Likt många andra länder befinner sig Sverige år 2023 i en lågkonjunktur som påverkar samhällets handelsmönster (Konjunkturinstitutet, 2023). Då konsumenternas köpkraft minskar så spetsas tillvaron till inom flera branscher, där dagligvaruhandeln inte är något undantag. Enligt Dagligvarunytt (2022) stod lågprisbutikerna för den största tillväxten sett till kundtillströmning år 2022. Butiker som Willy:s och Lidl redovisade den tydligaste tillväxten samtidigt som Maxi-butikerna konstaterade kundtapp. Detta är något som stämmer överens i enlighet med Orth et al., (2016) som konstaterar att prisskillnader är en tydlig grund till vilken aktör som konsumenten vänder sig till. Det har alltså under den senaste tvåårsperioden blivit tydligt att konsumenters beteende förändrats vilket tvingar marknadens aktörer att göra likadant för att uppnå sina mål, kortsiktiga som långsiktiga.

Dagligvaruhandeln utgör en central sektor inom detaljhandeln, där ständiga förändringar i konsumentbeteenden, teknologiska framsteg och hållbarhetskrav skapar en komplex verklighet för företagen. Eftersom branschen ständigt står inför en snabb förändring av marknadens förutsättningar, inte minst den ökade inflationen det senaste året, så har den ökande betydelsen av ekonomistyrning som ett verktyg till nya strategier blivit alltmer uppenbar (Orth & Maican, 2012). Att effektivt hantera ekonomiska resurser, optimera kostnader och intäkter samt anpassa sig till föränderliga marknadsförhållanden blir därmed en avgörande faktor för att säkerställa långsiktig överlevnad.

Vidare har framväxten av e-handel och digitala plattformar förändrat landskapet för dagligvaruhandeln. Företag i branschen måste integrera ekonomistyrningssystem som kan hantera de unika utmaningar och möjligheter som digitaliseringen medför (Iveroth, et al, 2018). Det resulterar inte bara i utmaningar att finna smidiga digitala lösningar för kunderna,

utan även utmaningar i konkurrens och prissättning. Butikerna måste noga överväga både priser och marginaler för att bli konkurrenskraftiga, samtidigt som de upprätthåller lönsamheten (Brännström 2023).

Enligt Ax et al. (2015) används ekonomistyrning som ett hjälpmedel i arbetet att uppnå företagets strategiska målsättningar. Detta innebär alltså att man behöver anpassa styrningen utefter den strategi företaget bestämt sig för. Något som identifierats hos framgångsrika svenska företag är att det internt finns konkreta och tydliga idéer om vad framgång är och hur arbetssättet dit ska se ut. Denna stabila grund hjälper i förlängningen dessa organisationer att behandla de utmaningar som ofrånkomligen uppstår på alla marknader (Catasús et al., 2017). Hur intern styrning först identifieras och sedan implementeras innebär komplexa processer där mycket resurser används. Varje företag har sina utmaningar kopplat till det arbete som görs för att applicera lämplig styrning. För vissa verksamheter passar det bäst med social styrning, det vill säga styrning som i mångt och mycket ämnar att leda individerna utifrån sociala mönster och antagande. Svårigheterna med denna styrningsform är hur dessa antaganden rotas och får ett starkt fäste inom företaget (Hartmann et al., 2021).

I tidigare forskning beskriver Simons (1995) fyra kontrollsysteem som hjälper till att främja företagets strategi och framgång. Dessa fyra verktyg benämns som *Simons Levers of Control*. För att uppnå effektivitet bör verktygen tillsammans samverka och anpassas till företagets förutsättningar och mål, något som författaren menar på har saknats i tidigare modeller. Vidare beskriver Busco, et al. (2007) att ekonomistyrningen kan användas som ett sätt att effektivisera kostnadsstrukturen som finns i företag. I traditionella företag kan ekonomistyrningen därför användas som ett verktyg för att hjälpa företag att växa samt optimera försäljningsstrategier och prissättning genom dessa kostnadskalkyleringsstrategier. Med anledning av förändrade krav i dagens samhälle bör dock ekonomistyrningen anpassas och utvecklas över tid. Detta genom att utvärdera prestationer inom olika enheter för att identifiera eventuella problem som kan uppstå.

Dagligvaruhandeln har legat till grund för mycket forskning under en lång tid. Som tidigare nämnt är en grund till detta att branschen är i ständig förändring, inte minst under tider där samhällsekonomiska frågor lyfts och debatteras intensivt i media. Det som gör ämnet fortsatt relevant att forska i är den höjning av prisnivå som sker just nu och påverkar både konsumenter och dagligvaruhandeln som helhet i Sverige (Elvenite, 2022).

## 1.2 Problemdiskussion

Dagligvaruhandeln domineras av ICA, Coop och Axfood som tillsammans står för cirka 90% av marknadens intäkter (Axfood, u.å.). Synonymt för de tre aktörerna är att de i sina offentliga årsrapporter för 2022 formulerar förväntningar och förhoppningar om att tillväxt ska ske och en minst lika god lönsamhet ska uppnås (Coop, 2022, Axfood, 2022, ICA-Gruppen, 2022). Som tidigare formulerats har lågprisbutikerna gått fram starkt parallellt med en skenande inflation. Förutom den andel av Axfood som består av Willy:s-butiker så är de tre dominerande parterna inte i regel klassificerade som lågprisaktörer. Rådande läge inom branschen skapar alltså stora frågeställningar kring hur företagen behöver agera, både internt och externt, för att förbli konkurrenskraftiga och nå de etablerade mål som är ämnade att styra verksamheten i en framgångsrik riktning.

Synonymt för framgångsrika företag är att det i någon form finns intern styrning som ska leda individerna och dess arbete i rätt riktning (Andersson & Funck, 2020). Hur den interna styrningen tar sig i uttryck skiljer sig från företag och bransch. Inom dagligvaruhandeln pekar framtida trender mot en ökad inriktning på dynamiska prisförändringar och därmed en mer noggrann anpassning till kundernas krav och behov. Dessa förändringar drivs av både teknologiska framsteg, men också av kriser i samhället som påverkar konsumtionsbeteendet hos kunderna (Salsberg, et al. 2017). De teknologiska framstegen ger inte bara företagen en möjlighet att anpassa sitt utbud och service efter kundens behov, utan det har även skapat ett sätt för butikerna att förstå kundernas köpbeteende. En annan framträdande trend är den dynamiska prissättningen. Butikerna kan genom avancerade verktyg förstå kundernas köpbeteende och utifrån det även anpassa priset. Butikerna har även möjlighet att svara på konkurrenternas drag vilket kan leda till att kunderna stannar kvar och därmed ger en ökad lönsamhet för butiken (Delfi, u.å).

Omvärldsfaktorerna de senaste åren har bidragit till en tid med mycket prövningar för svensk dagligvaruhandel. Många butiker har fått tänka om och tänka nytt i att hitta lösningar som underlättar för konsumenterna. Det finns därmed en forskningslucka när det gäller att undersöka hur företagen inom dagligvaruhandeln faktiskt hanterar dessa utmaningar, och samtidigt försöka bibehålla konkurrenskraft och lönsamhet. Konsumenternas preferenser har förflyttats och de dominerande aktörerna tvingas agera annorlunda för att bibehålla sina



positioner (ICA-gruppen, 2022). En fallstudie på ett av de ledande företagen ger aktuell kunskap om hur ekonomistyrning används som verktyg för att styra och i förlängningen optimera lönsamhet och behandla de utmaningar och möjligheter som uppenbarar sig i en nutida kontext.

### 1.3 Syfte och Frågeställningar

Rapportens syfte är att beskriva hur ekonomistyrning tillämpas som ett verktyg för att hantera lönsamhet i en tid av ekonomisk nedgång och förändrat konsumtionsbeteende inom dagligvaruhandeln. För att uppnå syftet har följande frågeställningar formulerats:

- På vilket sätt integreras ekonomistyrning i beslutsprocesserna för att optimera lönsamheten inom dagligvaruhandeln?
- Hur anpassas ekonomistyrningen för att hantera intensiva förändringar i konsumtionsbeteende inom dagligvaruhandeln?

## 2. Referensram

---

*Detta avsnitt kommer att innehålla information och resultat från tidigare forskning och litteratur som anses vara relevant för arbetets syfte och frågeställningar. Avsnittets innehåll inleds med att modern styrning beskrivs utifrån studiens referensram.*

---

Något som förändrats i takt med att samhället tagit nya skepnader. Vidare består den teoretiska referensramen av Simons kontrollsystem (Levers of Control) som enligt Simons (1995) är en styrningsmodell bestående av fyra delar. De fyra delarna beskriver olika styrningsmetoder och som bör tillämpas tillsammans, beroende på organisationens utformning och syfte. Avsnittet fortsätter med att bland andra Gosselin (2007 och Hoque (2014) som konstaterar att implementering och utförande av olika styrverktyg blir mer effektivt när de anpassats efter den rådande socioekonomiska situationen i samhället. Referensramen avslutas med ett avsnitt som behandlar lönsamhet och konkurrensförhållanden. Slater (1996) lyfter vikten av att ständigt erbjuda kunden ett stort värde via sina produkter och tjänster. På så sätt kan man stå pall den konkurrens som råder och inte förlora marknadsandelar. Svanberg (2015, refererad i företagets lönsamhet,

finansiering och tillväxt, 2017) skriver att nyckeln till att övervinna en tuff konkurrenssituation är att bibehålla sin lönsamhet för att sedan återinvestera i verksamheten.

## 2.1 Traditionell styrning

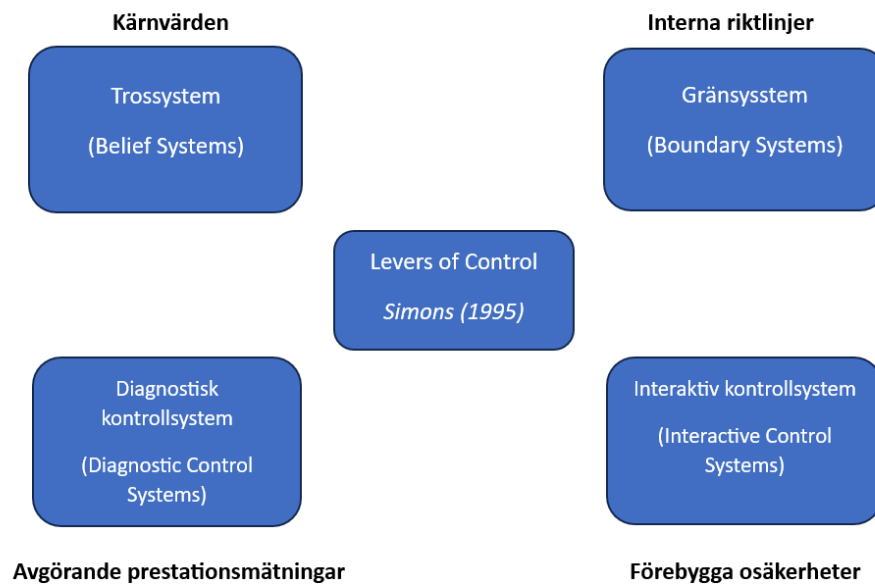
Författarna Ax et al (2015) beskriver den nya ekonomistyrning som ett sätt att avsiktligt påverka företaget mot vissa ekonomiska mål. Vanligtvis är dessa ekonomiska mål av finansiell karaktär, där lönsamhet är ett av de mer vanliga måtten, men författarna beskriver även att de mjukare elementen är betydande. Vidare beskriver författarna att målen över tid vanligen ändras, vilket framställs som en följd av att omgivningen förändras. Under en period kan lönsamhet vara viktigt och under en annan tillväxt. Författarna menar därmed att det inte bara finns en teori eller en modell som företaget följer, utan att perspektiv, sammanhang och tidsaspekt spelar stor roll för företagets sätt att hantera sin strategi.

Författarna Busco et al. (2007) presenterar den mer traditionella styrningen. Inom ramen för ett traditionellt företag kan ekonomistyrning användas för att effektivt upprätthålla budgetprocessen som företaget använder sig av. Styrningen kan även användas som ett verktyg för att hantera risker genom identifiering och adekvat hantering av osäkerhet. Författarna framhäver också att ekonomistyrning har potential att användas för att analysera och därigenom optimera försäljningsstrategier och prissättning inom verksamheten. Detta möjliggör en mer effektiv strategisk inriktning för att maximera intäkter och minimera kostnader. Artikeln betonar att ekonomistyrning bör betraktas som en samling av olika metoder och tekniker med en ökad inriktning på användningen av teknologi och hållbarhetsaspekter. Slutligen betonar författarna att dessa metoder och tekniker för ekonomistyrning är dynamiska och kan utvecklas över tid. Detta stöder den moderna idén om att företag bör vara flexibla och anpassningsbara för att möta de ständigt föränderliga kraven och utmaningarna på marknaden.

## 2.2 Simons kontrollsystem (Levers of Control)

Simons kontrollsystem (1995, Levers of Control, LOC) illustrerar fyra grundhävstänger, så kallade "*levers*": trossystem, gränssystem, diagnostiskt kontrollsystem och interaktivt kontrollsystem. Kärnan i denna modell bygger på företagets strategi, det vill säga hur man positionerar sig och konkurrerar med andra företag (Simons, 1995). Författaren kritiserar tidigare modeller och menar på att de inte tar hänsyn till omvärldens förändringar. LOC tar

därför hänsyn till de krav som omvärlden och konkurrenter ställer där Simons menar på att de fyra kontrollsystemen arbetar parallellt med varandra, men med olika syften. Vidare beskriver författaren att styrkan ligger i hur varje system för sig är balanserat och företag bör därför anpassa modellen till sina egna specifika behov för att uppnå hög effektivitet.



**Figur 1.** *Simons Levers of Control (LOC). Egengjord figur utifrån Simons (1995)*

### 2.2.1 Trossystem - Kärnvärden

En av modellens fyra delar är trossystemet (Belief Systems). Simons (1995) beskriver detta som att organisationen etablerar och kommunicerar grundläggande värderingar, syften och visioner. Syftet med detta arbetssätt är att skapa enhetliga uppfattningar om vad som gäller inom organisationen och att det i förlängningen ska vägleda individerna till önskade resultat och utfall. Att lyckas med detta kan vara en utmaning då dessa värderingar, syften och visioner ofta etableras implicit. I många fall handlar det inte om konkreta och nedskrivna formuleringar utan om beteendemönster som etablerats över tid (Simons 1995). En tydlig fördel med ett väletablerat trossystem är att det kan ligga till grund för beslutsfattande och initiativtagande på olika nivåer inom organisationen. Detta genom att gemensamma syften och visioner gör det tydligt på individnivå vilket beslut som bör vara rätt i specifika situationer. Att beslut och initiativ tas på olika nivåer inom en organisation innebär mindre drag av tydlig hierarki, något som Isaksson (2008) beskriver som vanligt förekommande för framgångsrika och lönsamma företag i modern tid. Ett välutvecklat trossystem kan även underlätta processen när nya individer ska integreras i organisationen då de etablerade

värderingarna gör det tydligt för vad som förväntas av dem som kommer utifrån (Simons 1995).

Hartmann et al. (2021) beskriver utmaningar som kan uppstå kopplat till tydlig social styrning, som ligger till grund för och liknar ett integrerat trossystem. Det kan vara svårt att veta vad som är en positiv företagskultur och sedan applicera den hos individerna. Sociala beteenden och mönster arbetas upp under lång tid och individerna inom organisationen får inte ha för skilda meningar i hur något bör göras eftersom det kan skapa subkulturer som i förlängningen gör organisationen spretig internt. En annan nackdel med ett etablerat trossystem kan vara att det skapar ett grupptänkande som bromsar motsägande åsikter och därför hämmar potentiell utveckling och innovation. Att förändra en integrerad företagskultur kan också vara svårt i praktiken då det krävs att individen ändrar sina åsikter och antaganden. Ett för rotat trossystem kan därför vara problematiskt för företag som står inför nödvändiga förändringar (Simons 1995).

### 2.2.2 Gränssystem - Interna riktlinjer

Om trossystem ämnar att skapa sociala band och mönster mellan individer som i förlängningen ligger till grund för beslutsfattning, så innebär gränssystem att begränsa möjligheterna till detta (Simons 1995). Gränssystem innebär i praktiken att organisationen formar riktlinjer som styr individen till att bete sig på ett önskat sätt utifrån varje given situation. Regler och policys kan fungera som mallar som drar gränsen för vad individen får och bör göra utifrån ledningens önskade utfall. Ett väl integrerat gränssystem kan enligt Simons (1995) innebära en ökad trygghet för individen genom att riktlinjerna leder en till att agera på ett sätt som motsvarar de förväntningar som finns. Gränssystemet gör det också tydligt i vem som tar beslut i vilka situationer, vilket minskar osäkerheten runt ansvarsfrågor relaterat till beslutsbefogenhet.

Något som kännetecknar ett integrerat gränssystem är att implementeringsprocessen av det är mer påtaglig då det handlar om konkreta regler och formuleringar, jämfört med trossystemet som är mer diffus i sin tillämpning. Detta gör det också lättare för företagen att följa upp och utvärdera hur väl reglerna följts samt vilka resultat som åstadkommit (Simons 1995). Hartmann et al. (2021) beskrivning av regelstyrning har tydliga kopplingar till Simons gränssystem där regler och ramar etableras för individen att agera inom. Något som identifierats är att detta ledarskap och arbetssätt kan hämma individen att ta egna beslut och i

förlängningen minska utrymme för innovation och kreativitet inom organisationen. Detta eftersom individen ovanifrån har krav på sig att agera utifrån vad som bestämts och inte efter vad individen kan uppleva vara mest lämpligt för den givna situationen.

### 2.2.3 Diagnostisk kontrollsystem - Avgörande prestationsmätningar

Ett av verktygen i LOC är det diagnostiska kontrollsystemet. Detta kontrollsystem är en form av cybernetiskt verktyg som företag använder för att övervaka och styra sina resultat och processer (Simons, 1995). Det visar sig vara särskilt användbart när organisationen har tydliga och mätbara mål, exempelvis ekonomiska nyckeltal eller tillväxtmål. Enligt författaren är diagnostisk styrning främst inriktad på att mäta ekonomiska aspekter som lönsamhet och resultat. Det är nära kopplat till andra styrningsverktyg såsom resultatmätning, incitamentsystem och budgetering, vilka tillsammans skapar en enhetlig metod för att uppnå organisationens uppsatta mål.

Simons (1995) framhäver att diagnostiska kontrollsystem kan implementeras genom budgetar eller finansiella mål, vilket ger ledningen möjlighet att utvärdera prestationer gentemot dessa mål. Om avvikelser upptäcks från budgeten eller planeringen kan denna information lätt utvärderas och sedan användas för att justera och lösa problem, vilket möjliggör styrning av organisationen mot dess övergripande mål.

En viktig aspekt är att diagnostisk styrning är mest effektiv i företag med stabil verksamhet, det vill säga de företag som oftast är på en stabil marknad med stora andelar. Samtidigt poängterar författaren att diagnostiska kontrollsystem har en inneboende risk att hämma innovation och nya idéer, eftersom dess huvudsakliga fokus ligger på att mäta prestation i förhållande till förutbestämda mål. Därför är det viktigt för organisationer att överväga balansen mellan att behålla stabilitet genom diagnostisk styrning och samtidigt skapa utrymme för kreativitet och nytänkande för att möta framtida utmaningar och möjligheter. Att erkänna och hantera denna inneboende risk är avgörande för att upprätthålla en dynamisk och framåtriktad organisationskultur.

### 2.2.4 Interaktiv kontrollsystem - Att förebygga osäkerheter

Vid mindre organisationer är det lättare för ledning och chefer att ha en tät dialog med de anställda. När organisationen växer blir denna typ av personlig kontakt allt mer komplex och företagen behöver därför ett sätt att kommunicera information i företag på ett enkelt sätt

(Simons, 1995). Det interaktiva styrningssystemet används därför främst i organisationer som karaktäriseras av hög flexibilitet och behovet av anpassningar till förändrade förutsättningar inom verksamheten. Detta verktyg för styrning bygger på öppen kommunikation mellan chefer och anställda, där beslut tas genom kontinuerlig dialog. Författaren understryker att särskild vikt läggs på företagets processer snarare än enbart dess resultat.

Systemet möjliggör uppmärksamhet mot strategiska osäkerheter, där gemensamma ansträngningar kan leda till nya strategier och innovationer. I situationer med strategisk osäkerhet blir det nödvändigt att aktivt söka och utforska möjligheter till förändring. Genom att främja öppen dialog mellan olika nivåer och avdelningar inom organisationen skapas en miljö där idéer och lösningar kan växa fram i samförstånd (Simons, 1995). Det interaktiva kontrollsystemet identifierar saker som annars skulle kunna komma som oväntade överraskningar och potentiellt påverka framtiden negativt. Det är därför av yttersta vikt att systemet fungerar proaktivt för att hantera och anpassa sig till dessa förändringar. Exempel på förändringar kan innefatta förändringar i kunders preferenser, ändrad konkurrenssituation eller förändring i lagstiftning. För att implementera det interaktiva kontrollsystemet på bästa sätt bör den insamlade informationen diskuteras både mellan ledningen samt de anställda. Genom att fånga upp och diskutera denna information på både lednings- och medarbetarnivå kan organisationen snabbt anpassa sig och möta de utmaningar och möjligheter som dessa förändringar medför. Detta skapar en kultur av innovation och flexibilitet som är avgörande för att hantera dagens snabbväxande marknad.

## 2.3 Lokal anpassning

Enligt tidigare forskning från Gosselin (2007) och Hoque (2014) framgår det att implementeringen av olika styrverktyg i företagsmiljö blir betydligt mer effektiv när de anpassas efter de rådande socioekonomiska förutsättningarna som finns i samhället. Anpassningen har även visat sig vara avgörande för att optimera resultaten och framgången av styrverktygens tillämpning inom företagsstrukturer. Vidare beskriver författarna att företag som integrerar socioekonomisk anpassning i sin strategiska styrning även upplever ökad anpassningsförmåga och minskad sårbarhet gentemot externa faktorer. Det är dock viktigt att notera att socioekonomisk anpassning inte bara handlar om att anpassa sig till de externa förhållandena, utan också om att skapa en inkluderande och ansvarsfull företagskultur (Mangos & Lewis, 1995).

Författarna Ax & Ax (2022) nämner likt tidigare forskning att anpassning till lokala förutsättningar är nödvändiga för att styrningen ska fungera i företaget. De upplyser dock om att misslyckad implementering av styrverktygen är till följd av saknad socioekonomisk anpassning. Författarna Ax & Ax (2022) framhäver alltså vikten av att hantera lokala variationer i socioekonomiska förutsättningar vid implementering av styrverktyg. En framgångsrik styrning kräver således inte bara en förståelse för företagets övergripande mål och strategier utan också en känslighet och anpassningsförmåga gentemot de specifika förhållandena där företaget är verksamt.

## 2.4 Lönsamhet och konkurrensförhållanden

Konkurrenskraft kan se olika ut beroende på vilken bransch företaget verkar i samt var företag befinner sig i för fas. Slater (1996) betonar att oavsett marknad och bransch är värdet för kunden bland det viktigaste och bör därför vägas in, dels i pris men också i kvalitet. Författaren nämner dock att företag som inte håller jämna steg med utvecklingen och anpassar sig till förändringar i kundpreferenser riskerar att förlora sin konkurrenskraft och marknadsposition. Det är därför avgörande för företag att ständigt utvärdera och förstå kundvärden samt vara lyhörda för förändringar i marknadstrender och efterfrågan. Företagen bör därför undvika att bli för bekväma med tidigare framgångar och istället aktivt söka möjligheter till förbättring. Att ha förmågan att anpassa sig till förändringar är avgörande för att bibehålla och stärka konkurrenskraften över tid (Slater, 1996). Kunden är i centrum av denna process, och företag bör ständigt sträva efter att leverera värde som överträffar förväntningarna och hålla sig relevanta på en konkurrensutsatt marknad. Författarna Pedrosa et. al. (2020) menar också att ekonomistyrning bör vara en central del i en organisations beslutsprocess under kriser eftersom företaget då tenderar att prestera bättre. För att kunna hantera förändringar i styrningen bör cheferna även introducera medarbetarna för hur och varför förändringen görs. Det är viktigt att cheferna på en strategisk nivå stöttar och kommunicerar viktig information ut till medarbetare för bästa möjliga implementering.

Samtidigt menar Svanberg (2015, refererad i företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt, 2017) att det enda sättet för ett företag att övervinna konkurrens är en hög och stark lönsamhet. Vidare nämner Svanberg (2015, refererad i företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt, 2017) att en hög lönsamhet innebär att man vinner marknadsandelar och på så sätt kan investera i ny teknik som gör att företaget kan växa än snabbare.

Vad lönsamhet är och hur det skapas varierar mellan olika förutsättningar som branscher innehar. Enligt Johansson & Runsten (2017) så är ett företag som redovisar vinst inte per automatik ett lönsamt företag. Det som enligt författarna kännetecknar lönsamhet är ett företag som redovisar en viss avkastning i relation till eget kapital och branschstandarder. Förutsättningarna för vad som klassas som lönsamt kan därmed förändras utifrån hur företaget finansieras på eller rådande situation på den aktuella marknaden. Silkoset (2022) beskriver hur priskrig inom dagligvaruhandeln har lett till pressade priser och i förlängningen en minskad lönsamhet på marknaden. Författaren beskriver även hur konsumenternas ökade prismsedvetenhet ledde till ökad konkurrens på marknaden där företagen inte hade något val än att tävla med lägre priser. Vidare beskrivs hur lönsamheten efter perioden av prisstrategier stabiliserades på nivåer som förekom före priskriget. Utfallet blev att den intensiva konkurrensperioden ledde till förändrad marknadsandelsuppdelning men en likartad lönsamhet för branschen.

## 2.5 Studiens analysmodell

Analysmodellen som visas i Figur 2 baseras på angiven referensram. Modellens syfte är att analysera hur företagets anpassning av ekonomistyrning påverkas av både ekonomisk nedgång samt förändrat konsumtionsbeteende i samhället. Vidare analyseras hur fallföretaget integrerar ekonomistyrningen för att optimera lönsamheten till följd av inflationen och dess påverkan på samhället och individen.



*Figur 2. Studiens analysmodell. Egengjord figur av författarna.*



## 2.6 Sammanfattning av referensramens innehåll och betydelse

Studiens referensram omfattar de relevanta forskningsområden som ämnar att ligga till grund för studiens empiri och i förlängningen analys. Referensramen består i huvudsak av tre områden som beskrivs och förklaras genom olika författare och dess teorier. Det initiala området handlar om ekonomistyrning. Ax et al (2015) och Busco (2007) beskriver här traditionell styrning och hur det appliceras inom verksamheter för att uppnå framgång. Vidare inom styrningsavsnittet lyfts Simons kontrollsystem som beskriver fyra typer av styrningsmetoder som på olika sätt tar sig i uttryck. Avsnittet som berör ekonomistyrningen avslutas med Pedroso, Gomes och Yasin (2020) som beskriver vilka interna krafter som behövs för lyckad implementering av ekonomistyrning, under normala förhållanden såväl som i förändringsprocesser.

Referensramen går sedan vidare i att Gosselin (2007 och Hoque (2014) lyfter vikten av att ta hänsyn till rådande socioekonomisk ställning som råder bland företagets tillvaro när styrverktyg ska implementeras. I samma avsnitt lyfter Ax & Ax (2022) att tillämpning av styrverktyg som inte tar hänsyn till rådande socioekonomisk situation är dömda att misslyckas och inte få fäste inom organisationen.

Vidare består referensramen av tidigare forskning kring hur företagen arbetar under konkurrensintensiva perioder. Slater (1996), Silkoset (2022) och Svanberg (2015, refererad i företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt, 2017) beskriver relevansen av att företag är förändringsbenägna för att stå pall potentiella och aktuella krissituationer, som t.ex. intensiva konkurrensperioder med förändrade konsumtionsbeteenden. Referensramen avslutas med att Johansson och Runsten (2017) beskriver vad lönsamhet är och hur det definieras beroende på bransch och förutsättningar.

## 3. Metod

---

*I följande avsnitt presenteras hur och var vi har samlat in data till studien, samt hur datan har bearbetats och analyserats. De olika metoderna som har använts presenteras och beskrivs genom för- och nackdelar, samt hur de har uppnått syftet genom metoderna. Syftet med avsnittet är att presentera, reflektera och beskriva hur vi gått tillväga för att samla in data samt varför vi gjort det val som gjorts.*

---

### 3.1 Val av metod

Valet av forskningsmetod motiverades av önskan att uppnå en fördjupad förståelse samt besvara studiens frågeställning. Utifrån rapportens syfte har vi valt ett företag som befinner sig på en marknad med ständiga förändringar. Efter granskning inom ämnet fann vi en lucka i tidigare forskning vad gäller dagligvaruhandelns sätt att hantera en ekonomisk nedgång i samhället samtidigt som de försöker bibehålla konkurrenskraft och lönsamhet. Att genomföra en fallstudie anses därav adekvat eftersom det ger oss en mer detaljerad inblick i ett specifikt fall (Yin, 2009). Enligt Patel & Davidson (2019) är en fallstudie särskilt användbar när en komplex situation som denna ska undersöka, där fallföretaget ska anpassa sig till en föränderlig marknad. Arbetets syfte bedöms ha en komplexitet och djup där en fallstudie därav är mest lämplig. Ytterligare motivering till att en fallstudie har genomförts är att det anses relevant vid studerande av förändringar.

### 3.2 Datainsamling

Det empiriska materialet i uppsatsen utgörs huvudsakligen genom semistrukturerade intervjuer. Intervjufrågorna formulerades på förhand med utrymme för intervjupersonen att svara med egna ord. För att uppnå så tillförlitliga och trovärdiga svar som möjligt så var ansatsen att inte ställa ledande frågor, frågor som förutsätter något eller som innehåller för komplexa termer, i enlighet med Patel & Davidson (2019) som skriver att de inslagen bör utelämnas för en lyckad intervju. För att optimera de enskilda intervjuerna gjordes anpassningar till varje respondentens individuella yrkesroll för att säkerställa både relevans och förståelse. De kvalitativa intervjuerna genomfördes via digitala möten med motivation för lättare tillgänglighet av tid. Ytterligare insamling av empiri har även skett genom mailkonversationer med respondenterna för komplettering av material. Datan från

intervjumaterialet har anonymiserats med syfte att bidra till en mer öppenhet i svaren, samt skydd av respondenternas och företagets integritet och ställning i branschen.

Respondenterna valdes ut efter kontakt med logistikchefen på företaget som gav hänvisningar till ytterligare kontakter inom valt ämne. Dessa kontakter innehar olika chefsroller inom företaget som analyserades i fallstudien. Att intervjua individer med olika befattningar skapar en bredd i både svar samt efterföljande analys. Samtliga respondenter fick en förklaring över studiens syfte och de områden som studien kommer fokusera på och inför intervjutillfället fick samtliga respondenter ta del av frågorna. Syftet med detta var att förbereda de svarande och stryka frågor som eventuellt gick utanför de tillfrågades yrkesroll och i förlängningen kompetensområde. Utifrån respondenternas godkännande så spelades samtliga intervjuer in. Detta gjordes för att dokumentera exakta svar och inte riskera att utelämna signifikanta delar av intervjun.

Inför samtliga intervjuer fick de utvalda information om att deras delaktighet och svar sker anonymt. Om respondenterna gav svar som på något sätt kunde kopplas till dem som individ eller företaget i fråga så exkluderas det i rapportens slutgiltiga publicering. Beslutet att upprätthålla konfidentialitet grundade sig i önskan att bygga förtroende mellan respondenter och intervjuare. Denna praxis stämmer överens med råd från Patel och Davidsson (2019), som framhäver att konfidentialitet är en central faktor för att etablera tillit mellan dem som svarar och intervjuaren.

Som skrivits ovan består majoriteten av uppsatsens empiri av de svar som respondenterna gav under intervjuerna. Som komplement till intervjuerna har empirisk data anskaffats från publika företagsdokument. Syftet med användandet av sekundärdata var att utöka kunskapen om företaget och anskaffa relevant information som inte uppkom vid intervjutillfällena. Dessa dokument är publicerade på företagets officiella kanaler med information kring deras verksamhet och branschen de verkar på.

Kod	Respondenter och dokument	Datum	Intervjuform
R1	Logistikchef	1/12	Teams-möte
R2	Försäljningschef	13/12	Teams-möte
R3	Butikschef	18/12	E-mail
D1	Årsredovisning	2020	-
D2	Årsredovisning	2021	-
D3	Årsredovisning	2022	-

*Tabell 1: Respondenter och dokument.*

### 3.3 Dataanalys

För att besvara studiens syfte genomfördes en ingående analys där vi applicerade teoretiska koncept med fallföretagets faktiska tillämpning i praktiken. Informationen från de olika källorna - intervjumaterial, mailkonversationer och företagets externt publicerade dokument - sammanställdes och jämfördes med varandra.

Användningen av olika källor vid analysen, en så kallad triangulering enligt Hopper & Hoque (2006), har spelat en central roll i att möjliggöra en noggrann och systematisk granskning. Genom att kombinera empiriska källor och integrera dem med viktiga koncept, såsom ekonomistyrning, kontrollsystem, lokal anpassning samt lönsamhet och konkurrens, resulterade det i en detaljerad beskrivning av hur fallföretaget anpassar ekonomistyrningens verktyg i en tid av ekonomisk nedgång och förändrat konsumtionsbeteende. Ur företagets publicerade årsredovisningar lyftes främst information kopplat till finansiella rapporter samt marknadsrelaterat innehåll fram.

Analysprocessen av insamlad data påbörjades direkt efter intervjutillfällena då respondenterna godkänt inspelning av dessa. Efter transkriberingen av intervjuerna identifierades och markerades aspekter i materialet som ansågs vara av särskilt intresse för att

uppfylla studiens syfte och frågeställningar. De aspekter som var intressanta kopplades sedan ihop med studiens analysmodell för att bearbeta samt analysera empirin.

Vidare i kapitel 4 presenteras en ingående analys av hur företaget hanterar de utmaningar som uppstår i samband med ekonomisk nedgång och förändringar i konsumtionsmönster. Genom att integrera olika perspektiv och källor skapas en helhetsbild som bidrar till en fördjupad förståelse av företagets strategier och anpassningsprocesser.

### 3.4 Metodreflektion

En fördel med fallstudien är att företagets interna trovärdighet är hög, detta eftersom respondenterna arbetat i företaget under en lång period och därmed besitter mycket relevant information för ämnet. Ytterligare fördel med tillvägagångssättet för studien är det inspelade materialet. Det möjliggjorde för vidare förståelse och analys av de svar som angavs.

Intervjustudier kan innebära att opponenter inte får en komplett bild av hela populationen, eftersom respondenterna bara utgör en liten del. Enligt Patel & Davidsson (2019) kan en intervju också innebära att de tillfrågade besitter incitament att svara utefter deras bästa och därav undanhåller exakt information. Författarna menar även på att en intervju kan innebära tolkningar och egna åsikter av opponenter. Med detta i beaktning har därför materialet från intervjuerna, tillsammans med tidigare forskning, studerats noga för att undvika en snedvriden tolkning. För ytterligare tillförlitlighet har fallföretagets organisationsinterna dokument i form av hemsida och redovisning analyserats i syfte att komplettera intervjumaterialet. Företagets rapporter kan vara utformade att främja deras ställning eftersom motgångar oftast inte nämns. För att hantera de risker som kan medföras har medvetenhet om objektivitet tagits med och beaktats.

### 3.5 Etik

För att upprätthålla en god etisk kvalitet har respondenterna meddelats innan intervjuerna att det finns möjlighet till anonymisering. Detta för att konfidentiell information om företaget och dess bransch inte ska komma ut, samt att svaren inte ska kunna knytas till en specifik person. Anonymiteten i svaren kan därmed medföra en mer öppenhet om företagets sätt att

agera. De tillfrågade har även fått möjlighet att avböja frågor som inte anses relevanta till ämnet.

## 4. Empiri

---

*I kapitel 4 presenteras det insamlade empiriska materialet. Det empiriska innehållet består av material från de intervjuer och dokument som uppsatsen använt sig av. Empirin har sorterats utifrån studiens olika områden som är ämnade att undersökas.*

---

### 4.1. Traditionell styrning

Både den nya och den traditionella ekonomistyrningen handlar om att avsiktligt påverka företaget mot ett visst ekonomiskt mål, något som respondenten beskriver som ett måste i branschen. Branschen har under de senaste åren varit under konstant press efter corona-pandemin, kriget i Ukraina till dagens ekonomiska nedgång med en stark inflation.

*”Just nu är vi inne i ett jättestort arbete och har varit det under de senaste åren i och med de kriser som uppstått. Det har varit kris, på kris, på kris vilket lett till ett arbete för oss att vara relevanta på marknaden”.*

*(Citat av logistikchef)*

Lågprisaktörer har tagit sig in allt mer på marknaden och haft en stark tillväxt. Trots att företaget som undersökts är bra mycket större så har de inte haft den starka tillväxt som de önskat. Företaget har därför fått arbeta med att effektivisera och kapa kostnader för att kunna investera i bättre priser. Detta är något som logistikchefen beskriver som en stor insats där företaget fått lägga upp en klar och tydlig budget för. Vidare beskriver respondenten att det lett dem till att arbeta på flertalet olika sätt för att försöka leta sig fram till bästa möjliga styrning för företaget. Förut var det många instanser som behövdes gå igenom innan ett beslut blev taget, något som beskrivs som nästintill omöjligt i dessa tider med hög flexibilitet.

*”Vi kan inte längre göra en undersökning om arbetet för att veta om det är rätt, utan kriserna har tvingat oss att vara snabbare och vi har behövt hitta andra, nya, agila arbetssätt och testa oss fram längs vägen”.*

*(Citat av logistikchef)*

Respondenten nämner även att alla är medvetna om att de måste agera mycket snabbare än tidigare för att få ut effekter på marknaden, vilket har gjort det lättare att implementera nya strategier att arbeta på samt stramare budgetar. För att arbeta mot de ekonomiska målen som företaget besitter har man därför varit tvungen att kapa leden till beslutsfattande.

Vidare i intervjun berättar logistikchefen att pris på bränsle och råvaror, i och med de kriser som uppstått i samhället, har påverkat företaget mycket den senaste tiden. Kostnaderna som rör detta har ökat drastiskt vilket har gjort att de behövt lägga ner extra resurser på att planera om sina budgetar. Något som beskrivs som väldigt utmanande. Även om nivåerna stabiliserats något under 2023 i jämförelse med tidigare år så har elkostnaderna ökat markant. Verksamheten kräver mycket el i form av kylar och belysning, och det har därför även det varit en utmaning i att hitta strategier för att sänka kostnader och kunna nå de mål som varit uppsatta.

## 4.2 Simons kontrollsystem (Levers of Control)

### 4.2.1 Trossystem - Kärnvärden

I en mailkonversation med en av butikscheferna inom fallföretaget beskrivs deras värderingar som byggstenar till en framgångsrik, men också hållbar verksamhet. Medarbetarna har själva varit delaktiga i att ta fram och implementera företagets värderingar som anses symbolisera vad de står för. Värderingarna skapar inte bara en positiv anda på arbetsplatsen enligt respondenten, utan också gemenskap och referenspunkter att hålla fast vid i osäkra tider. Att tillsammans komma fram till vad som är viktigt på arbetsplatsen leder också enligt butikschefen till att personalen stannar kvar längre eftersom man blir delaktig i vad som är viktigt och inte. Kulturen som skapas är därmed menad att genomsyra varje enhet och ska fungera som hjärtat i den dagliga verksamheten. Detta går i linje med Simons (1995) som menar att enhetliga värderingar leder till en stark företagskultur och därmed förenklar processen mot företagets uppsatta mål.

Butikschefen fortsätter med att skriva om att mycket motivation hos medarbetarna kommer ur verksamhetens utformning. Hen lyfter att det finns goda möjligheter för den ambitiösa individen att göra karriär och avancera internt i företaget.

*“Företagets utformning skapar goda förutsättningar för att göra karriär om man har de ambitionerna. Jag tror att denna motivationen smittar av sig på arbetsplatsen“.*

*(Citat av butikschefen)*

Denna tillvaro skapar incitament för att likasinnade ska söka sig till arbetsplatsen. I förlängningen leder detta till att företaget består av individer som delar lika värderingar vilket kan ligga till grund för en enhetlig verksamhet.

Butikschefen skriver vidare om vikten av att personalen i stor utsträckning delar företagets och kollegornas värderingar samt att det råder en god gemenskap mellan dem. Som anställd i en livsmedelsbutik står man inför många kundmöten på daglig basis. Denna närhet gör att det i förlängningen etableras band mellan anställd och konsument. Hen fortsätter med att konstatera att det för ledningen är det viktigt att vara trygga i att personalen representerar företaget på ett så korrekt och gemensamt sätt som möjligt. Det är även denna sociala trygghet som ger företaget en stabil grund att stå på när konkurrens blir allt mer intensiv och kunden ser sig om på marknaden.

*“Då vi varje dag exponeras mot kund är det otroligt viktigt att vi står för gemensamma värdegrunder och behandlar de lika. Inte minst under tider där konkurrensen om kunden hårdnar“.*

*(Citat av butikschefen)*

#### 4.2.2 Gränssystem - Interna riktlinjer

Företagets ekonomistyrning karakteriseras av flera styrningsinslag som på olika sätt fyller viktiga funktioner. Respondenten pratar om att det inom vissa arbetsområden finns tydliga processer och strukturer som personalen behöver följa. Då studiens fallföretag verkar inom livsmedelsbranschen finns det tydliga riktlinjer och krav på att upprätthålla vissa standarder relaterade till hygien och liknande frågor som rör somliga varugrupper. Dessa direktiv finns formulerade och tillgängliga för samtliga berörda inom företaget.



*“Det finns ett stort ansvar på oss att behandla och distribuera våra produkter med hänsyn till hygienaspekter. Dessa rutiner följs upp kontinuerligt”.*

*(Citat av försäljningschef)*

Då det finns ett ansvar gentemot kund att behandla varorna på specifika sätt så skapar dessa strukturer en trygghet för personalen. Eftersom det finns tydliga ramar för hur arbetsuppgifterna utförs så minskar ansvaret på varje enskild individ då det finns upparbetade principer som vägleder i situationer som kräver det. En påföljd med att arbeta utifrån strikta ramar kan i förlängningen leda till att individens utveckling och motivation hämmas. Respondenten lyfter detta men pratar om att situationer som dessa, där det tydligare finns rätt och fel, så är det fördelaktigt att använda sig av upparbetade processer som funkat över tid. Dessa principer utvärderas och justeras genom kontinuerliga uppföljningar där personalen för dialog med varandra.

Vidare pratar respondenten om ytterligare områden inom företaget som kräver avgränsningar och hur de tar sig i uttryck. Precis som många andra företag som vill uppnå finansiella måttal och i förlängningen lönsamhet så arbetar fallföretaget med budgetar och andra ekonomiska kalkyler. I praktiken arbetar företaget med en stor och gemensam budget som bryts ned och delas upp på avdelningsnivå. Avdelningarnas chefer ansvarar tillsammans med sina arbetsledare för att uppnå budgeten och kalkylernas innehåll.

*“Att identifiera en budget och dess innehåll är en central del i vårt arbete. Hur innehållet nås är mer fritt för att främja individens motivation och ansvarstagande”.*

*(Citat av försäljningschef)*

Som framgår i ovanstående citat lyfter försäljningschefen att budgetering och kalkylering är ett viktigt inslag för att företagen ska uppnå önskade måttal. Detta är ett tydligt inslag av gränssystem som fallföretaget implementerat och arbetar utifrån. Ett välimplementerat gränssystem kan leda till att individens motivation och initiativtagande hämmas då arbetsuppgifterna har gemensamma riktlinjer för hur dem ska göras. Försäljningschefen pratar om vikten av att hitta en balans runt budgetarbetet för att både förmedla till de anställda att det finns förväntningar om att ansvariga ska hålla sig inom ramarna, men också att tillvägagångssättet innanför ramarna är upp till de själva. Denna utformning av budgetarbetet

leder till att individens kompetens och motivation främjas samtidigt som företaget uppnår de nödvändiga resultat som krävs på en konkurrensutsatt marknad.

### 4.2.3 Diagnostisk kontrollsystem - Avgörande prestationsmått

Företaget befinner sig på en marknad med ständig förändring och hög konkurrens. Trots företagets stora andel på marknaden berättar en av försäljningscheferna i fallföretaget att deras ambition är att växa eftersom man vill ta ikapp det som konkurrenterna lyckats ta ifrån dem. För att öka tillväxten i företaget har man därför satt upp flertalet prestationsmål, exempelvis inom försäljning-och kundsegment. Tidigare forskning menar på att kunden alltid är i fokus, något som styrks av intervjupersonen som berättar att kundernas efterfrågan på produkter, pris och service ger fallföretaget en maximal förutsättning för ökad försäljning och på sikt också en ökad tillväxt. För att optimera försäljningen sätter fallföretaget därför upp noga anpassade prissättningsstrategier genom kampanjer och erbjudanden som är utvalda utefter kundernas efterfrågan, där målet är att både locka och behålla befintliga kunder.

Försäljningschefen nämner även i intervjun att företaget älskar siffror och har nyckeltal till allt. Hen nämner att det är viktigt för företaget att det är realistiska mål som går att nå med de resurser som finns tillgängliga. Investeringskapitalet i företaget är enligt respondenten väldigt begränsat just nu, vilket innebär att många mål också har inriktning på att optimera kostnadskontrollen. Vägen till målen fokuserar därför på att säkerhetsställa att kostnader för varor hålls inom budget och att alla vet hur och varför detta görs.

För att möta dagens snabba förändringar berättar försäljningschefen vikten av att sätta upp kortare mål. Tidigare uppsatta mål har sträckt sig över ett år och har visat sig vara mindre relevanta och anpassningsbara i det snabbväxande affärsklimatet som de befinner sig i. Genom att fokusera på kortare mål kan företaget snabbare anpassa sig till nya konsumtionsbeteenden, vilket stärker det Simons (1995) har nämnt om att övervaka och styra sina processer i rätt riktning.

*”Vi kan i dagens läge inte arbeta med uppsatta mål som tidigare. Att göra en förstudie på 1 år för att veta om det är rätt fungerar inte längre, utan vi måste sätta upp kortare mål och testa oss fram”.*

*(Citat från försäljningschef)*

#### 4.2.4 Interaktiv kontrollsystem - Att förebygga osäkerheter

Med en ökad osäkerhet uppstår ett ökat krav på att viktig information når alla i företaget. I intervjun med en butikschef i fallföretaget poängterades kommunikation vara en viktig faktor för framgång. Respondenten menar på att en effektiv kommunikation bidrar till att osäkerheter minimeras, skapande av samhörighet samt möjliggörande för bättre strategiskt beslutsfattande. När det uppstår kriser i samhället kan bristen på information öka stress och oro hos de anställda. Butikschefen berättar att en bra kommunikation mellan chefer och medarbetare därför skapar en transparens och högre förtroende för varandra.

*”Det är viktigt med en bra kommunikation mellan mig som chef och de anställda eftersom alla anställda är en så viktig resurs för oss som företag”*  
*(Citat av butikschef)*

Vidare menar butikschefen att det finns möjlighet för medarbetare att påverka beslut i en viss mån men att de främst är de högre enheterna som tar det slutgiltiga avgörandet. Medarbetarnas synpunkter är dock viktiga enligt respondenten. Hen menar på att personalen är de som möter kunderna och därför de som kan påverka det som kunderna ser och upplever mest. Som tidigare nämnt påpekade logistikchefen under intervjun att ledet till beslutsfattande blivit kapat under oroliga tider, detta för att kunna vara mer flexibla och öppna i situationer där det behövs snabb effekt ut på marknaden.

I intervjun med butikschefen upplyser hen också om att en ökad kommunikation mellan enheterna inte bara är en nödvändighet för att hantera osäkerheter och utmaningar, utan också en investering i företagets långsiktiga hållbarhet. Hen menar på att genom att skapa tydliga sätt att kommunicera skapas en grundläggande byggsten för att stärka företagets förmåga att navigera genom framtida utmaningar, möjligheter och förändringar.

### 4.3 Lönsamhet och konkurrensförhållanden

Den intensifierade konkurrenstillvaron har inneburit stort tryck på marknadsaktörer och detta har i förlängningen lett till att flera åtgärder tillämpats. Respondenten pratar mycket om hur det råder ett intensivt priskrig och att konsumentens fokus tydligt ligger på pris som i förlängningen lett till att varor av högre kvalitet, som ekologiska varor, konsumeras betydligt mindre. Detta tyder på att det råder intensiv konkurrens mellan aktörerna då konsumenten generellt under dessa perioder vänder sig till det företag som kan erbjuda störst värde, och då är pris en avgörande faktor. Det som däremot skiljer sig mellan respondentens svar och forskningen är att den tidigare forskningen menar på att konsumenten, trots konkurrensintensiva perioder, ändå värnar om en bra kvalitet på produkterna/tjänsterna. Respondenten lyfter sin syn på det hen tycker är en problematik med det extrema prispåskottet som skapas i takt med inflationens skenande nivåer.

*“Det finns en stor problematik med det prispåskottet som just nu råder. Risken är att jakten på låga priser har en negativ påverkan på produktionsarbetet, miljön och djuren”*

*(Citat av logistikchef)*

Fallföretaget ser ett värde i att få konsumenten att fortsätta konsumera på ett hållbart sätt men är samtidigt medvetna om att det är en stor utmaning i tider där pris prioriteras före kvalitet. Marknadens tydligt förändrade konsumtionsbeteende har inneburit att lågprisaktörer växt starkt. De dominerande företagen behöver därför anpassa sin verksamhet för att nå de lönsamhets- och tillväxtmål som företagen har. Respondenten resonerar vidare kring vilka åtgärder som företaget gör och behöver göra för att stå pall rådande marknadsläge. Hen pratar brett och djupgående om det kostnadsfokus som etablerats inom organisationen. Vikten av att rensa ut de kostnader som man kunnat unna sig under de mest framgångsrika åren och att nu se till att verksamhetens grund prioriteras. Bland annat har fallföretaget gjort stora omstruktureringar i arbetet kring vilken typ av kunder som företaget vänder sig till. Respondenten poängterar att samtliga typer av kunder är av stort värde för dem, men i tider av ekonomisk osäkerhet och förändrat konsumentbeteende är det av stor vikt att fokusera på deras allra största och viktigaste kundkretsar.

*“Vi bör markant kapa de kostnader som lagts på innovation och den typen av “lyxarbete”, det är så mycket viktigare nu att fokusera på sin basverksamhet och kärnan i den.”*

*(Citat av logistikchef)*

Syftet med dessa åtgärder är bland annat att skapa en intern inställning som fokuserar på organisationens mest centrala delar. Ett annat ändamål med att intensivt kapa kostnader är att optimera och maximera företagets lönsamhet. Företaget kommer från en lång period av god lönsamhet. Det har lett till att företaget haft utrymme att lägga resurser inom innovation och andra områden som enligt respondenten inte kan prioriteras när konkurrensen intensifieras. Som konstaterats från tidigare forskning så är det signifikant för företag, oavsett bransch och marknad, att generera lönsamhet för att bibehålla sin ställning gentemot konkurrenter. Fallföretaget som undersöks i studien är måna om att uppnå detta och i en tid av ekonomisk nedgång där konsumenten i större utsträckning väljer lågprisaktörerna, väljer företaget att arbeta intensivt med interna kalkyler och budgetar för att uppnå en så hög lönsamhet som möjligt.

Vidare på ämnet pratar den intervjuade om ytterligare åtgärder som är nödvändiga att göra när konkurrensen tilltar. Hen lyfter att företaget kommer från många år av framgångsrika resultat och att den upparbetade lönsamheten nu på olika sätt ska återinvesteras.

*“Företaget kommer från en framgångsrik period och nu är det viktigt att marginalerna och vinsterna från den tiden återinvesteras i våra kunder och i marknaden för att behålla vår position”.*

*(Citat av logistikchef)*

Att återinvestera tidigare vinster in i verksamheten är förekommande åtgärder för företag som befinner sig på konkurrensintensiva marknader. Det som skiljer sig åt mellan respondentens inställning och författarens forskning är hur återinvesteringarna bör genomföras. Fallföretaget i fråga har ett stort fokus på att dessa insatser tydligare och snabbare ska slå ut som en positiv konkurrens fördel mot kund. I praktiken handlar detta om att fokusera på priskampanjer och liknande åtgärder som ämnar att stimulera konsumentens förändrade preferenser. Målet med detta är att företaget snabbt ska kunna stabilisera sin befintliga ställning på marknaden. Författaren lyfter istället hur företagens investeringar ska leda till innovation och utveckling av produkt- och tjänsteerbjudanden. Dessa åtgärder är generellt förknippade med konkurrens fördelar på sikt eftersom utveckling av varor och tjänster kan ta tid. Något som

enligt respondenten inte är ett aktuellt huvudfokus för dagligvaruhandeln eftersom konkurrensen är intensiv och tuff här och nu.

*“Vi har alltid ett öga på vad som sker på lång sikt men rådande konkurrenssituation har lett till ett ökat fokus här och nu. Detta har varit nödvändigt för att klara av det nya konsumentbeteende som vi just nu upplever”.*

*(Citat av logistikchef)*

Resultatet från empiri och analys visar på att fallföretaget använder sig av olika styrmetoder i varierande kombinationer beroende på utformning av enhet. Verktygen används och fungerar på olika sätt beroende på vad företagets mål är. De ledande verktygen inom logistik var traditionell styrning med inslag av gränssystem. Logistikenheten kräver tydliga direktiv i sin styrning för att uppnå de resultat som ledningen sätter eftersom enheten spelar en central roll gällande företagets kostnadskontroll. På butiksnivå domineras styrningen främst av trossystem i kombination av inslag kopplat till gränssystem. Eftersom en stor del av tillvaron på butiksnivå handlar om kontakt och närhet till marknadens slutkonsument, så ställer det krav på att det finns ett enhetligt trossystem som vägleder verksamhetens individer. För att samtidigt etablera interna förväntningar så används inslag som kan likställas med gränssystem.

## 5. Diskussion

---

*I kapitel 5 diskuteras det empiriska materialet i relation till den presenterade referensramen. Här identifieras likheter och skillnader som sedan ligger till grund för ytterligare diskussion hos författarna.*

---

Fallföretaget arbetar dagligen med ekonomistyrning i verksamheten och ser det som ett viktigt verktyg för att styra organisationen i rätt riktning, vilket går i linje med Ax et al (2015) uppfattning om ekonomistyrning. Likt det författarna nämner så förändras fallföretagets mål över tid. Kundernas konsumtionsbeteende har skiftats vilket innebär att företaget har tappat kunder och därmed också andelar på marknaden. Detta har lett till stora ändringar i företagets budget, något som Busco et al (2007) bekräftar är vanligt hos traditionella företag som behöver hantera risker. Däremot visar empirin att företaget haft svårt att hitta rätt

styrningssätt. Trots flertalet kriser på rad där företaget har fått arbeta dagligen med ekonomistyrningen, så har de inte funnit en styrning som passar organisationen bäst. Detta går dock i linje med vad Busco et al (2007) presenterar i sin artikel om ekonomistyrning. Författarna menar på att det inte finns ett enda sätt att styra utan att också det förändras och utvecklas över tid.

Mycket av fallföretagets styrning är även baserat på detaljerade budgetar och hård kostnadskontroll. Det hjälper företaget att göra objektiva mätningar av verksamhetens resultat för att sedan utvärdera de prestationer som gjorts och identifiera om det krävs förbättringar i området. Företaget använder sig av åtskilliga nyckeltal för att uppfylla de mål som satts vilket följer den teori som finns om diagnostiska kontrollsystem. För att lyckas uppnå inslag som kan likställas med diagnostiska kontrollsystem så använder sig företaget av metoder som kan likställas med ett gränssystem (Simons 1995). Det finns krav om att uppnå interna budgetar och för att åstadkomma det så har medarbetarna riktlinjer och principer att förhålla sig till. Dessa ramar är utarbetade under lång tid och har lett arbetssättet genom olika perioder. Då företaget mäter i princip allt de gör finns det en risk att det blir för mycket fokus på just det mätbara resultatet vilket kan skapa en risk för tunnelseende. Risken kan leda till att fallföretaget ignorerar och missar andra aspekter i verksamheten som är viktiga, exempelvis kreativitet och innovation från medarbetare. För att minimera de risker som finns med implementerade kontrollsystem, som att kreativitet, innovation och initiativtaganden från medarbetarna hämmas, så använder sig företaget av inslag som kopplas till ett trossystem. För att främja medarbetarnas motivation och dra nytta av dess egenskaper så ges en stor frihet innanför dessa kontrollsystem. De är medvetna om de förväntas uppnå de budgetar och liknande kalkyler som ställts upp, hur detta görs är däremot upp till ansvariga och deras arbetskamrater. Denna balans mellan kontrollsystem och sociala strukturer gör att önskade resultat uppnås samtidigt som individen upplever en stimulerande arbetsmiljö (Simons 1995). Det finns också en risk att företagets fokus på de finansiella förbiser de huvudsakliga kundbehoven, som därefter kan leda till att man även har svårt att anpassa sig till de föränderliga marknadsförhållandena. Det är därav viktigt att det finns en tydlig dialog inom företaget mellan chefer och de anställda i butikerna som Simons (1995) beskriver i sin teori om interaktivt kontrollsystem. Från empirin framgick det att företaget anser kommunikation som en viktig del i deras arbete och att det därför finns en bra informationsöverföring mellan chef och medarbetare.

En annan del av Simons styrningsmodell som är central i fallföretagets interna styrning är ett välimplementerad och flytande trossystem. Ett välfungerande trossystem är extra viktigt på butiksnivå eftersom de på daglig basis har stora mängder kundmöten. Denna närhet till slutkonsument innebär bland annat att verksamhetens individer behöver vara lösningsorienterade och kunna samarbeta med sina arbetskamrater (Simons 1995). I dessa situationer kan ett välintegrerat trossystem fylla en viktig funktion då det krävs att individerna delar företagets och varandras värderingar. Detta hjälper i förlänningen företaget att bygga kundrelationer som skapar lojalitet och stärker företagets marknadsställning. Empirin och analysen gav mycket information kring hur fallföretaget behandlar frågor kopplade till lönsamhet och konkurrens. Denna information korrelerade på vissa sätt och på vissa sätt inte med vad som framkom i referensramen. Från empirin framgår att kundernas handelsmönster förändrats kraftigt i form av att kvalitativa varor tydligare väljs bort då priset på dessa generellt är högt. Enligt Slater (1996) så vänder sig kunden till det företag som kan leverera störst värde, men samtidigt en god kvalitet på varorna. Kunderna på den aktuella livsmedelsmarknaden åsidosätter kvaliteten mer än vad som är fallet i forskningsstudien.

Denna skiljaktighet kan bero på att rådande konkurrenssituation och konjunkturläge är mer påtagligt än den som låg till grund för den tidigare forskningen, vilket gör att konsumenterna som ligger till grund för empirin tydligare är ekonomiskt pressade. Skillnaden kan också bero på att kundernas syn på kvalitetsskillnaden mellan dyrare och billigare varor är marginell, vilket gör att fokuset på pris triumferar fokuset på produktens kvalitet. Det intensiva priset fokuset kan kopplas till Slater (1996) konstaterande att kunden vänder sig till det företag som levererar högst värde. I det konstaterandet finns det inte en tydlig distinktion mellan pris och kvalitet och därför kan kunden tänkas välja låg kvalitet om priset justeras därefter, eftersom värdet av något är högst subjektivt.

Vidare i empirianalysen lyfts hur företag under intensiva konkurrensperioder använder sig av återinvesteringar i verksamheten för att stärka sin ställningen på marknaden. Dessa investeringar har i praktiken på butiksnivå till exempel inneburit väsentliga priskampanjer och prisrelaterade åtgärder. Dessa initiativ vittnar om att företaget justerat sin interna styrning till ett större fokus på konsumenten här nu. Att företaget mer intensivt erbjuder konsumenten varor till lägre priser kan innebära att de tar hänsyn till rådande socioekonomisk situation, det vill säga som innebär att fler konsumenter upplever en pressad ekonomisk tillvaro. Då företaget tar hänsyn till rådande socioekonomisk tillvaro så ökar chanserna att



implementeringen av deras justerade styrningsformer blir framgångsrika. Detta framgång enligt Gosselin (2007) och Hoque (2014) som poängterar sambandet mellan lyckad implementering av styrning och anpassning till aktuell socioekonomisk tillvaro.

Att återinvesteringar av tidigare vinster är nödvändiga var något som förenade empirin med den tidigare forskningen, i enlighet med Svanberg (2015, refererad i företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt, 2017). Det som skiljer sig är att fallföretagets investeringar ämnar att göra stor påverkan på marknaden på kort sikt. Forskningen lyfter att investeringarna ska leda till innovation och utveckling av varor och tjänster, något som ska ge fördelar på längre sikt. Denna diskrepans beror delvis på att rådande konkurrens inom dagligvaruhandeln är så pass intensiv och påtaglig vilket gör att fallföretaget etablerar ett större fokus på kort sikt än lång sikt. Detta blir tydligt i empirianalysen där fallföretaget tar aktiva val att kapa kostnader som kan kopplas till innovation, för att säkra verksamhetens lönsamhet på kort sikt. Svanberg (2015, refererad i företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt, 2017) skriver istället att en nödvändighet för att överleva konkurrens är att investera i sin verksamhet som leder till fördelar på sikt. Där företagets varor och tjänster ska utvecklas och generera marknadsandelar och lönsamhet. Att empirianalysen och tidigare forskningen inte helt korrelerar behöver inte betyda att något är mer rätt eller fel, utan att det är två fall präglade av olika omständigheter. Fallföretaget har gjort analysen att rådande konkurrens tvingar de att göra åtgärder som ger utslag här och nu fokuset är på kort sikt. Forskningsstudien har ett fokus på investeringar i ny teknik och liknande ska ge fördelar på längre sikt.

## 6. Slutsats

---

*I studiens avslutande kapitel presenteras de slutsatser som grundar sig i Kapitel 5. Slutsatserna ligger till grund för att besvara studiens frågeställningar samt syfte. Därefter framförs studiens bidrag, begränsningar och förslag till vidare studier.*

---

Rapportens syfte är att beskriva hur ekonomistyrning tillämpas som ett verktyg för att hantera lönsamhet i en tid av ekonomisk nedgång och förändrat konsumtionsbeteende inom dagligvaruhandeln. För att uppnå syftet har följande frågeställningar formulerats:

- På vilket sätt integreras ekonomistyrning i beslutsprocesserna för att optimera lönsamheten inom dagligvaruhandeln?

- Hur anpassas ekonomistyrningen för att hantera intensiva förändringar i konsumtionsbeteende inom dagligvaruhandeln?

Empiri och analys visar att företaget i grund och botten använder sig av en traditionell styrning med strategier för att nå de finansiella målen de satt upp. Företaget har visat sig vara sårbara för påverkan av konsumenternas beteende i tider av ekonomisk nedgång i samhället, vilket har ökat betydelsen av en effektiv ekonomistyrning för det företag som undersökts. Kommunikationen inom företaget har också blivit än mer betydande. Den rådande konkurrenssituationen ökade kraven på företagets interna kommunikation att vara mer flexibla i hanteringen av information. Detta styrde företaget till att ha ett kortare led till beslutsfattande vilket var en lyckad strategi för att uppnå en mer effektiv hantering av den svåra perioden på marknaden.

Prestationsmålen i företaget har också blivit en central del för att säkerhetsställa en långsiktig överlevnad. Företaget har behövt fokusera på att fastställa mål som är anpassningsbara för att kunna möta kundernas behov och efterfrågan som ständigt förändras. Eftersom företaget besitter en stor del av marknaden så behöver de fortsätta att vara relevanta för kunderna vilket innebär att de behöver sätta upp finansiella mål för att förstå vart de ska. Detta gör inte bara att de fokuserar på att bibehålla sin starka position på marknaden utan också på utveckling och förbättring av befintliga styrkor.

Vidare i empiri och analys framgår det att fallföretaget tillämpade flera åtgärder för att optimera verksamhetens lönsamhet som i förlängningen skulle innebära att företaget behöll sin ställning på marknaden. Den intensifierade konkurrensen inom dagligvaruhandeln skapade incitament för fallföretaget att tydligare styra om sitt fokus från lång till kort sikt. Ett antagande som företaget gjorde tidigt i processen var att identifiera konsumentens beteendeförändring. Marknadens ledande företag var inte längre ett lika givet val för kunden som i större utsträckning prioriterade lägre priser. För att behålla sin ställning på marknaden och den lönsamhet som verksamheten genererat senaste åren så gjordes stora investeringar. En del av fallföretagets tidigare vinster återinvesterades för att stärka sin ställning gentemot konkurrenterna. Syftet med dessa investeringar var att de skulle möjliggöra företagets satsningar på kort sikt med kundens behov i fokus. I praktiken handlade det om priskampanjer och liknande åtaganden som skulle möta konsumentens preferenser. Denna

förändring i styrning vittnar om att företaget rimligtvis hänsyn till rådande socioekonomisk tillvaro och prioriterar kundens förändrade preferenser.

En annan del i fallföretagets arbete kring lönsamhet och konkurrensförhållanden var hur de gjorde interna ändringar i hur de behandlar stora kostnadsposter. I en tid av samhällsekonomisk nedgång tog fallföretaget beslutet att analysera och kapa de kostnader som inte tydligt bidrog till ökad konkurrenskraft. Detta resulterade i att företaget minskade stora kostnadsposter kopplade till innovation och liknande framtidsrelaterade områden. Utfallet av dessa åtgärder ledde till att företaget ökade sitt fokus på sin basverksamhet med kunden i fokus.

Sammanfattningsvis konstateras att fallföretaget agerat på ett flexibelt sätt i sin ekonomistyrning för att anpassa sig till rådande marknadsläge. Styrningsmodeller har förändrats i sin karaktär och tillämpning samtidigt som företaget har ökat sitt kortsiktiga fokus genom att anpassa sitt arbetssätt, som i förlängningen inneburit mindre kostnader och mer fokus på konsumenten.

## 6.1 Studiens bidrag

Studien är upprättad utifrån två enheter inom ett av branschens ledande företag inom dagligvaruhandeln. Denna fallstudie bidrar till att ge information och empiri kring hur ett dominant företag agerar i en tid där konkurrensen hårdnar och konsumentens köpbeteende förändras. Då analysen av fallföretaget görs främst utifrån ekonomistyrningsteorier så ämnar även studien att bidra till en ökad förståelse i vilken kombination av styrningsmodeller som tillämpas inom företagets olika enheter.

Studiens innehåll avser att skapa kunskap för andra företag som verkar inom dagligvaruhandeln när liknande förändringar inom samhällsekonomin uppstår. Samtidigt avser studiens innehåll att skapa kunskap och intresse för forskare som fokuserar på intern styrning inom svenska dagligvaruhandelsföretag.

## 6.2 Studiens begränsningar

En begränsning med studien är att det empiriska underlaget består av svar från endast tre respondenter. Fast än att dessa respondenter innehar betydande roller inom företaget så kan detta smala urval innebära att relevanta områden inte tas upp. Studien kan inte heller anta att respondenterna ger fullständiga och riktiga svar på de frågor de får. Detta kan innebära att studiens analys inte grundas på komplett information. Studiens betydelse kan också begränsas av att det enbart är ett av de dominerande företagen vars verksamhet analyseras. Studien ger alltså inte en komplett bild av hur de olika dominerande företagen inom dagligvaruhandeln agerar. I och med att studien görs i realtid när fallföretaget arbetar med sin interna styrning så finns det inget utrymme för att följa upp de konsekvenser och utfall som uppstått i direkt konsekvens av den. Även om studiens syfte inte är att analysera utfallet av fallföretagets arbete så skulle det kunna bidra till uppsatsen innehåll.

## 6.3 Förslag till vidare studier

Denna studie har påvisat vilka faktorer som varit drivande i förändringsarbetet av ekonomistyrningen i tider med ekonomisk nedgång i samhället i ett företag inom dagligvaruhandeln. Eftersom denna studie enbart inriktat sig på ett företag på en specifik geografisk plats så är ett förslag för vidare forskning att undersöka andra företag i branschen på annan ort för att få en bättre förståelse och helhet av området. Det hade dessutom varit intressant att genomföra en studie med fler respondenter för att få en mer djupgående och tydlig bild av ekonomistyrningen som helhet i företaget. Ett ytterligare förslag är att studera vidare hur den ekonomiska nedgången har påverkat branschen när det hela har svalnat. Detta hade kunnat ge svar på hur företaget faktiskt tillämpat ekonomistyrningen och vad utfallet av det blev. Vidare kan det vara intressant att studera djupgående hur priser och marginaler hos fallföretaget ser ut för att kunna mäta än mer hur deras lönsamhet påverkar sättet att styra.

## 7. Källförteckning

Andersson, G., & Funck, E.K. (2020) *Ekonomistyrning, beslut och handling*. (3 uppl). Studentlitteratur

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H., (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. (5 uppl). Liber

Axfood. (u.å.) *Svensk dagligvaruhandel*  
<https://www.axfood.se/om-axfood/marknad-och-trender/den-svenska-dagligvaruhandeln/>

Axfood. (2022). *Axfoods års- och hållbarhetsredovisning 2022*.  
<https://www.axfood.se/investerare/rapporter-och-presentationer/ars--och-hallbarhetsredovisning-2022/>

Brännström, L. S. (2023, 27 mars). *Priskriget på mat döms ut: "Ger inte reell effekt"*. SVD.  
<https://www.svd.se/a/APJW4n/matjattar-sanker-priserna-sa-paverkar-inflationen>

Busco, C., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2007). Management Accounting: Issues in Interpreting its Nature and Change. *Management Accounting Research*, 18(2), 115-136.

Catasús, B., Högberg, O., & Johrén, A. (2017) *Boken om nyckeltal*. (3 uppl.) Liber.

Coop. (2022) *Årsredovisning 2022*.  
<https://www.coop.se/globala-sidor/omkf/konsumentforeningar/coop-vast/om-coop-vast/verksamhetsberattelse--stadgar/>

Dagligvarunytt. (2022) *Exklusiva siffror: Lågpriskedjorna mosar Maxi - så mycket växer Willys och Lidl*.  
<https://www.dagligvarunytt.se/ekonomi/kartlaggningar/exklusiva-siffror-lagpriskedjorna-mosar-maxi-sa-mycket-vaxer-willys-och-lidl/>

Delfi. (u.å.) *Elektroniska hyllkantsetiketter i dagligvaruhandeln*.  
<https://www.delfi.com/sv/branscher/losningar-for-dagligvaruhandeln/>

Elvenite (u.å.). *5 viktigaste trenderna ifrån dagligvarunytts mat & e-handel 2022*. Elvenite.  
<https://elvenite.se/blogg/okategoriserad/5-trender-ifran-dagligvarunytts-mat-e-handel-2022%ef%bf%bc.html>

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. & Govindarajan, V. (2021) *Management Control Systems*, upplaga 2. McGraw Hill.

Hopper, T., Hoque, Z., (2006). *Triangulation Approaches to Accounting Research* (pp.477-486).  
[https://www.researchgate.net/publication/283546794\\_Triangulation\\_Approaches\\_to\\_Accounting\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/283546794_Triangulation_Approaches_to_Accounting_Research)

ICA. (u.å.) *Läget i omvärlden*.  
<https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/aktuellt-pa-ica/laget-i-omvarlden/>

ICA Gruppen. (2022) *ICA Gruppen publicerar årsredovisning för 2022*.  
<https://www.icagruppen.se/arkiv/pressmeddelandearkiv/2023/ica-gruppen-publicerar-arsredovisning-for-2022/>

Iveroth, I., Lindvall, J., & Magnusson, J., (2018). *Digitalisering och styrning*. Studentlitteratur.

Johansson, S-E., Runsten, M. (2017). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt - Mål, samband och mätmetoder*. (4 uppl). Studentlitteratur.

Konjunkturinstitutet. (2023, 8 augusti) *Svagare BNP-tillväxt i år men konjunkturbilden står sig*.  
<https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2023-08-09-svagare-bnp-tillvaxt-i-ar-men-konjunkturbilden-star-sig.html>

Orth, M. & Maican, F. (2016). *Strategisk mix av dagligvarubutiksformat*, (2016:1). Handelsrådet.

<https://handelsradet.se/app/uploads/2021/06/2016-1-Strategisk-mix-av-dagligvarubutiksformat.pdf>

Orth, M. & Maican, F. (2012). *Marknadsstruktur och dynamik i dagligvaruhandeln*. Institutet för Näringslivsforskning.

<https://www.ifn.se/media/hqaddpcy/s%C3%A4rtryck2012-5.pdf>

Pedroso, E., Gomes, C.F., & Yasin, M. (2020). *Management accounting systems: an organizational competitive performance perspective*. *Benchmarking: An International Journal*.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Management-accounting-systems%3A-an-organizational-Pedroso-Gomes/4b5f6eaeaa64d020a17a7539b8376b1b05832c10>

Salsberg, B., Desai, P., & Potia, A. (2017). *Retail 4.0 - The future of retail grocery in a digital world*. McKinsey & Company.

[https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/dotcom/client\\_service/retail/articles/the\\_future\\_of\\_retail\\_grocery\\_in\\_digital\\_world%20\(3\).pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf)

Slater, F.S. (1996) The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 79-86.

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

Silkoset, R. (2022). *Pris - En bok om prissättning* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Yin, R. K. (2009). *Case study research (Fourth Edition)*. SAGE Publications.

## 8. Bilagor

### **Bilaga 1: Intervjufrågor**

#### **Bakgrund och roll:**

Kan du berätta om din bakgrund och hur du började att arbeta på företaget?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Vilken är din huvudsakliga roll och ansvarsområden?

#### **Lönsamhet**

Hur mäter ni och uppnår resultat inom er verksamhet?

Vilka övergripande mål har ni, och hur fördelas dessa mål på olika nivåer inom organisationen? Nyckeltal, KPIer?

Vilka strategier har du implementerat för att öka försäljningen och därmed förbättra butikens lönsamhet?

Hur hanterar du kostnader inom butiken för att säkerställa att lönsamheten bibehålls eller förbättras?

Hur påverkar kundtillfredsställelse butikens lönsamhet, och vilka åtgärder vidtar du för att säkerställa nöjda och återkommande kunder? Ser du något samband mellan kundlojalitet och ökad lönsamhet?

Har ni märkt av att kundbeteendet förändrats? Vad tror ni det beror på?

Vilka nyckeltal och mätningar används för att utvärdera logistikens framgång och effektivitet?

Har det uppstått förändringar i kostnader? Har ni behövt använda er/byta till ett annat styrsätt?

Har ni inom logistik specifika nyckeltal som ni arbetar utifrån och i så fall hur har dessa förändrats senaste året?

På ett större plan, hur har digitaliseringen påverkat företagets lönsamhet?

Det råder ökade priser som ingen kommer undan. Har detta påverkat er och isåfall hur?

#### **Traditionell styrning**

Har eran interna styrning förändrats i takt med att rådande konkurrens blivit mer intensiv? I så fall hur?



Har det förändrats något i hur ni mäter resultat och nyckeltal i takt med en intensivare konkurrenssituation?

Hur ser ni på att sätta och följa upp mål för individuella anställda?

Har den nuvarande höga inflationen påverkat ert på något sätt?

Hur upplever ni den befintliga konkurrensen och dess påverkan på ert arbete inom logistik?

Överlag inom företaget?

### **Simons Levers of Control**

Vilka värderingar och principer är viktiga för er företagskultur?

Hur implementerar ni dessa värderingar i det dagliga arbetet?

Hur främjar ni samarbete och teamanda?

Hur ser kommunikationen ut internt för er?

På vilket sätt stödjer företagskulturen individuell utveckling och tillväxt?

Finns det specifika regler eller riktlinjer som ni arbetar efter? I så fall, hur appliceras dessa?

Och i så fall, hur säkerställer ni att medarbetare följer dessa?