

From the Government to first line managers

- A case study of the implementation of Systembolaget's management control system on store managers.

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate if Systembolaget's, a state-owned company, financial and social welfare objectives are formulated in a way which makes it possible for first line managers to fulfill. The thesis aims to analyze the components of the management control system and if these are effective in achieving goal congruent behavior on an operational level. A qualitative case study has been conducted through in-depth interviews with first line managers, their closest superiors and the company's CEO. Through the analysis the conclusions were drawn that senior level managers have clarified the objectives through a political control, that enables routine control on first line manager level. The most distinguished components of the management control system were found to be cultural control and rewards. Other identified components, administrative control, planning and cybernetic control, enforced the cultural control and together created a complete management control system.

Keywords

Management control systems, State-owned company, not-for-profit organizations, goal congruence, conflicting goals

Authors

Ebba Ramel (23132) and Jennifer Carlsvärd (23134)

Tutor

Linda Portnoff

Ett stort tack!

Vi vill tacka alla personer som på något sätt hjälp till och bidragit till att göra det möjligt för oss att skriva denna uppsats. Ett långt och hårt arbete har nu kommit till sitt slut och vi är glada över att kunna presentera denna uppsats för er alla.

För fantastisk handledning och stöd

Linda Portnoff

För tid och engagemang från Systembolaget

Magdalena Gerger

Henrik Dubios

Peter Näslund

Rodrigo Morris

Johan Elwin

Jannyke Juhnell-Bengtsson

Katja Arpe

Erik Sugita

Mats Alkvist

Jesper Lagerberg

Per Fors

Mikael Andersson

Paula Ottosson Öhlander

Patrik Egnell

Jenny Rosberg

Helena Michels

Jan Brännström

Marie Åkesson

För tålamod och otaliga genomläsningar

Ove Ramel

Åsa Ramel

Mathilde Ramel

Anne Carlsvärd

Jakob Fager

Eva Fager

Leif Olof Fager

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemområde	6
1.2.1 Att styra med flera mål	6
1.2.2 Definition av verksamhetsstyrning - ett medel för måluppfyllelse.....	7
1.2.3 Uppsatsens kunskapsbidrag samt tidigare forskning	7
1.3 Frågeställning.....	7
1.4 Syfte	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Verksamhetsstyrning.....	9
2.2 Verksamhetsstyrning i icke-vinstdrivna och offentligt ägda företag	9
2.3 Översättningsprocessen.....	12
2.3.1 Översättningsmodellen	12
2.3.2 Oavsiktlig översättning	13
2.4 System för verksamhetsstyrning	13
2.4.1 Planeringskontroll	13
2.4.2 Cybernetisk kontroll.....	13
2.4.3 Administrativ kontroll.....	14
2.4.4 Kulturell kontroll	14
2.4.5 Belöning och kompensation.....	15
2.5 Tidigare studier på området	16
3. Metod	18
3.1 Undersökningsmetod	18
3.1.2 Fallstudien.....	18
3.2 Urval och genomförande.....	19
3.2.1 Förstudie	19
3.2.2 Primär data	19
3.2.3 Sekundär data.....	20
3.3 Dataanalys.....	20
3.4 Trovärdighet och tillförlitlighet	21
3.4.1 Trovärdighet.....	21
3.4.2 Tillförlitlighet.....	21
4. Resultat och Analys	23

4.1 Empirisk bakgrund.....	23
4.1.1 Vision, uppdrag och roll	23
4.1.2 Organisationskarta	23
4.1.3 Systembolagets balanserade styrkort och nyckeltal.....	24
4.1.4 Stödfunktioner.....	25
4.2 Går det att styra med vision och statliga finansiella mål?	25
4.2.1 De finansiella målens tillämpbarhet på butiksnivå	26
4.2.2 Visionens tillämpbarhet på butiksnivå.....	27
4.2.3 Rutinstyrning	29
4.3 Verksamhetsstyrningssystemet.....	29
4.3.1 Kultur och belöning	29
4.3.2 Planeringskontroll.....	32
4.3.3 Administrativ kontroll.....	33
4.3.4 Cybernetisk kontroll.....	34
5. Slutsats och diskussion	38
5.1 Slutsats	38
5.2 Diskussion.....	39
5.3 Framtida forskning.....	39
Referenser	41
Offentligt tryck.....	41
Böcker	41
Artiklar och rapporter	42
Tidigare studier	45
Webbadresser.....	45
Intervjuer.....	46
Appendix.....	47
Intervjumall butikschef	47
Intervjumall områdeschef	48
Intervjumall verkställande direktör.....	49

1. Inledning

I nedanstående kapitel presenteras den organisation som är föremål för denna studie, Systembolaget, samt dess position på marknaden. Läsaren får information kring Systembolagets vision och uppdrag samt de krav staten ställer på företaget. Vidare presenteras de komplexa utmaningar som kan uppstå inom ett företag med både finansiella och samhällsnyttiga mål. Kapitlet mynnar ut i den frågeställning som uppsatsen avser att besvara. Slutligen kommer syftet med studien samt dess avgränsningar att redovisas.

1.1 Bakgrund

Systembolaget är ett statligt ägt företag och är en del av svensk alkoholpolitik. Företagets verksamhet består av 436 butiker samt 500 ombud, där över 5000 medarbetare tillsammans möter 120 miljoner kunder varje år (Systembolaget 2016). Systembolaget har två huvudsakliga uppdrag; folkhälsa och avkastning. Företaget har uppdrag från staten att med ensamrätt sälja starköl, vin och spritdrycker (Statens ägaranvisning för Systembolaget AB 2014). Denna ensamrätt har skapats i ett socialpolitiskt syfte för att minimera alkoholrelaterade skador i samhället. Det samhällsnyttiga uppdraget, folkhälsan, uppfylls genom arbetet för visionen:

“Ett samhälle där alkohol njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada”
(Systembolaget 2016).

I enlighet med alkohollagen (Alkohollagen 2010:1622) får försäljning inte ske till personer under 20 år, till märkbart påverkade personer eller när särskild anledning finns att anta att varan är avsedd att olovligen tillhandahållas någon. Systembolaget begränsar vidare tillgängligheten till alkohol genom reglerade öppettider och antal butiker. Utöver detta har Systembolaget ett dotterbolag, IQ-initiativet, som arbetar inom tre verksamhetsområden; kommunikation, IQs nätverk och kunskap, för att minska alkoholrelaterade skador genom kampanjer och undersökningar (IQ-initiativet 2016). Staten arbetar även med två andra verktyg för att minimera alkoholkonsumtionen; alkoholskatt och regleringar kring marknadsföring av alkohol (Systembolaget 2016).

Som monopolföretag ska Systembolaget utöver sitt syfte att begränsa alkoholkonsumtionen bedriva sin verksamhet med god service och kunskap. Med hjälp av service och information ska företaget bidra till kunders kunskap relaterat till alkohol (Systembolaget 2016). Som

statligt ägt företag bedrivs Systembolagets verksamhet under statens ägarpolicy, vilket innebär att företaget ska arbeta effektivt och lönsamt samt agera långsiktigt för att erhålla offentligt förtroende (Statens ägarpolicy 2015). Systembolagets samhällsnyttiga uppdrag från staten kompletteras också av finansiella mål kopplade till verksamheten. De finansiella målen är i enlighet med statens ägarpolicy (2015):

“Avkastningen på eget kapital på sikt ska motsvara den tioåriga obligationsräntan med tillägg på sju procentenheter”

Det framgår även i Systembolagets bokslutskommuniké (2015) att företags soliditet ska ligga mellan 20 och 30 procent.

1.2 Problemområde

Systembolaget arbetar utifrån ett samhällsuppdrag (Systembolaget 2016), vilket karaktäriseras av icke-finansiella mål och ett högre samhällsintresse. De finansiella målen är fortfarande nödvändiga för Systembolagets existens och för att uppfylla de två målen från staten, avkastning och folkhälsa. Systembolagets dubbla uppdrag kan ses som en motsättning och utmaningen med att arbeta med båda målen samtidigt är ett väldebatterat ämne (Landén 2003; Wallin, 2014; Karlsson och Källström 2011; Forsberg och Renstig 2015; Kroon 2015). I arbetet för att uppnå målen ingår både försäljning av och service gällande de varor som företags uppgift är att begränsa (Kotler och Sidney 1971). Inom övrig detaljhandel används kundservice och kundfokus som ett marknadsföringsverktyg (Morgan och Hunt 1994) för att driva försäljning genom att erbjuda kunderna vad de efterfrågar för att därmed öka omsättningen (Kotler och Sidney 1971).

1.2.1 Att styra med flera mål

Utöver problematiken att styra mot två mål, hävdar Rombach (1991) att utmaningar finns i att styra med mål i offentlig sektor. För att uppnå företagsövergripande mål krävs styrning som innebär att målen tydligt kommuniceras ner till operativ nivå (Røvik 2000). Rombach (1991) framhäver vidare vikten av att kunna konkretisera organisationers mål till mätbara och uppföljningsbara mål på lägre organisationsnivåer. Samtidigt ska målen formuleras på ett sådant sätt att de kan uppnås. Uppdrag och mål som formulerats av politiker är ofta vaga, vilket innebär svårigheter gällande mätning och uppfyllelse av dessa (Rombach 1991).

1.2.2 Definition av verksamhetsstyrning - ett medel för måluppfyllelse

Verksamhetsstyrning används av företag för att få medarbetare att förstå och arbeta för företagsövergripande mål (Anthony et al. 2014, 4). De system, regler, praxis, värderingar och andra metoder som chefer inför med syfte att styra anställdas beteenden bör kallas verksamhetsstyrning (Malmi och Brown 2008). I denna uppsats kommer följande definitionen för verksamhetsstyrning användas, framtagen av Anthony et al. (2014, 4).

”De systematiska processer genom vilken organisationens högre chefer påverkar organisationens lägre chefer till att implementera organisationens strategier”

Om dessa systematiska processer är kompletta system ska dessa kallas verksamhetsstyrningssystem (Malmi och Brown 2009). Denna definition av verksamhetsstyrning har valts då författarna anser den ändamålsenlig med tanke på studieobjektet och uppsatsens omfattning.

1.2.3 Uppsatsens kunskapsbidrag samt tidigare forskning

Utifrån ovanstående diskussion har ett problemområde identifierats kring hur Systembolaget lyckas i sitt arbete med att uppnå både de statliga finansiella målen och visionen. Tidigare forskning på området har berört samma problemområde, men har antingen fokuserat på hur staten, styrelsen och verkställande direktör bör arbeta för att styra mot offentliga mål (Stureson, McIntyre och Jones 2015), alternativt gjort en undersökning med fokus på verksamhetsstyrning i varje led från toppen till botten av organisationen. I den senare intervjuades endast en respondent per hierarkisk nivå (Eriksson och Kastbergs 2010). Med tanke på ovanstående fokuserar denna uppsats på den operativa nivån, närmare bestämt butikschefsnivån. Butikscheferna är de slutliga mottagarna av Systembolagets verksamhetsstyrning samtidigt som de är första linjens chefer. Uppsatsen avser att undersöka om deras praktiska arbete går i linje med företagets övergripande mål för att kunna ge insikt i hur verksamhetsstyrningen når ner i företaget. Detta har mynnat ut i den frågeställning som uppsatsen ämnar besvara.

1.3 Frågeställning

Hur är verksamhetsstyrningen på Systembolaget utformad och får den butikschefer att arbeta för visionen och de statliga finansiella kraven?

1.4 Syfte

Det som ska undersökas inom ramen för uppsatsen är om Systembolagets övergripande företagsmål är utformade så att de kan tillämpas av butikschefer. Vidare ska uppsatsen kartlägga Systembolagets verksamhetsstyrningssystem och dess beståndsdelar, för att undersöka om detta system får butikschefer att arbeta i linje med det statliga finansiella målen och Systembolagets vision. Studien kommer utföras genom intervjuer med butikschefer i Storstockholm samt butikschefernas chefer för att få en bred och holistisk bild över hur butikschefer styrs och deras arbete. Denna avgränsning har gjorts med tanke på tidsram och uppsatsens begränsade omfattning.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel beskriver den teori genom vilken uppsatsen ämnar att besvara frågeställningen. Först presenteras verksamhetsstyrningsteori och det ramverk som kommer ligga till grund för utvärdering av de företagsövergripande målen i Systembolaget. Efter det kommer en översättningsprocess, framtagen av Røvik (2000), presenteras, vilken kommer användas för att analysera om företagsmålen är nedbrytningsbara till operativ nivå. Slutligen beskrivs olika typer av kontroll som ligger till grund för organisationers verksamhetsstyrningssystem.

2.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och verksamhetsstyrningssystem är grunden för denna uppsats då författarna ämnar undersöka hur verksamhetsstyrningen är utformad på Systembolaget. Uppsatsen utgår från den definition av verksamhetsstyrning som tidigare presenterats under 1.2.2.

Den följande framställningen av den teoretiska referensramen ska ses som ett paket (Oatly 1980; Malmi och Brown 2008) där all teori studeras holistiskt för att tillsammans ge ett lämpligt analysverktyg för att besvara frågeställningen. Ingen del ska ses isolerat, i analysen kommer empirin ses i ljuset av det teoretiska ramverket.

2.2 Verksamhetsstyrning i icke-vinstdrivna och offentligt ägda företag

De flesta verksamhetsstyrningsteorier är utformade utifrån vinstdrivande företag (Hofstede 1981). Det företag som studeras i denna uppsats har inte vinst som sitt primära mål (Systembolaget 2016) och därför behövs en verksamhetsstyrningsteori som är applicerbar även på ett sådant företag. Hofstede (1981) har tagit fram olika typer av kontroll- och styrningsverktyg som är applicerbara på offentligt ägda eller icke-vinstdrivande företag. Hofstede (1981) studerar enskilda aktiviteter snarare än organisationer i sin helhet. Detta motiverar han med att förutsättningar för styrning är olika beroende på vilken aktivitet man undersöker. Hofstede (1981) tar upp fyra frågor som måste besvaras för att kunna klassificera en aktivitet och därmed kunna avgöra vilken typ av styrning som bör tillämpas.

Är målen tydliga eller otydliga?

Verksamhetsstyrning förutsätter att företag har formulerat tydliga mål. Det finns olika orsaker till att målen kan vara otydliga, bland annat om de som bestämmer målen har olika intressen i det aktuella företaget eller i den aktuella aktiviteten. Det kan även handla om bristande

kunskap kring vilket medel som behövs för att uppnå målet (Hofstede 1981) eller att den omgivande miljön skiftar snabbt (Emery och Trist 1969).

Är resultatet av aktiviteten mätbart eller icke-mätbart?

Resultat är mätbara när de kan identifieras, kvantifieras och jämföras med uppsatta mål. I verksamhetsstyrning används resultat från mätningar för att kunna omplacera resurser efter behov (Hofstede 1981). Många aktiviteter, både i den privata och offentliga sektorn, kan endast definieras i kvalitativa, vaga, mått vilket innebär att resurserna som har använts för att uppfylla målen kan mätas, men inte det slutliga resultatet (Anthony et al. 2014, 235).

Är effekterna av ingripande från chefer kända eller okända?

Effektiv verksamhetsstyrning förutsätter att resurser kan omfördelas om någon aktivitet inte uppnår de satta målen. För att lyckas med detta måste chefer ha kunskap om hur de ska ingripa för att få önskad korrigeringseffekt (Hofstede 1981).

Är aktiviteten repeterbar eller icke-repeterbar?

Repeterbara aktiviteter har en inlärningseffekt på de som utför aktiviteten. Är aktiviteten mätbar kan utföraren få ytterligare kunskap om hur aktiviteten bör utföras genom att tolka resultat av mätningarna. Eftersom icke-repeterbara aktiviteter aldrig återkommer försvårar det utformningen av ett verksamhetsstyrningssystem (Hofstede 1981).

Utfallet från de fyra frågorna ger ett incitament för vilken typ av verksamhetsstyrning som bör användas för den aktuella aktiviteten. De olika typerna av verksamhetsstyrning är enligt Hofstede (1981) följande:

Rutinstyrning

Rutinstyrning används när målen är tydliga, prestationerna är mätbara, effekterna av ett ingripande är kända samt när aktiviteten är repeterbar. Den här typen av styrning kan formuleras i precisa regler och förhållningssätt som enkelt kan följas av personal på operativ nivå (Hofstede 1981).

Expertstyrning

Om målen är tydliga, prestationen mätbar, effekterna av ingripanden kända men aktiviteten inte repeterbar är det rimligt att anförtro aktiviteten till någon som vid tidigare tillfällen har

utfört aktiviteten och genom detta uppnått repeterbarhet. En sådan person kan anses vara en expert på området (Hofstede 1981).

Styrning genom försök och misstag

Om målen är tydliga, prestationer mätbara men effekterna av ett ingripande inte kända, medan aktiviteten är repeterbar, kan organisationen styra genom att lära sig av sina egna misstag. Fasta regler och råd är inte möjliga och grundlig efteranalys av både framgångar och motgångar behövs (Hofstede 1981).

Intuitiv styrning

Om aktiviteten inte är repeterbar kommer inte ”försök och misstag” fungera. Organisationen måste förlita sig på verksamhetsstyrning som en konst snarare än som en vetenskap och hitta en person eller personer som kan anförtros med att intuitivt hitta den rätta formen av ingripande som behövs för att uppnå önskat resultat (Hofstede 1981).

Styrning efter omdöme

Denna typ av styrning används när resultatet inte är mätbart även om målen är tydliga (Hofstede 1981). Om det finns ett mått som är ett tillräckligt starkt substitut för det man vill mäta (Anthony och Herzlinger 1975, 141) och som accepteras av alla inblandade, uppnås samma situation som vid ett mätbart resultat. Finner man däremot inget godtagbart substitut blir kontrollen en subjektiv bedömning som beror på hur stark och inflytelserik struktur organisationen har (Hofstede 1981).

Politisk styrning

När målen är otydliga eller tvetydiga kan det lösas genom politisk styrning, där befattningshavare högt upp inom företagets hierarki definierar målen som på så sätt blir tydliga för de lägre ner i hierarkin. Om detta inte är möjligt kan regler och företagspolicys delvis göra ett otydligt mål tydligt, dessa regler kommer dock aldrig till fullo ersätta ett tydligt mål. En tredje metod, som ofta används då det råder skilda åsikter, intressen och värderingar inom ett företag, är förhandling. Den förhandlade överenskommelsen blir ett tydligt mål där man även kan ta hjälp av experter på området. Politisk styrning innebär ofta att en annan styrningsmetod tillämpas för aktiviteter på lägre hierarkiska nivåer inom organisationen eftersom målen genom politisk styrning har förtydligats och därför tillåter andra former av verksamhetsstyrning att appliceras (Hofstede 1981).

2.3 Översättningsprocessen

Mål som inte är tydliga kan genom översättning brytas ner till tydliga och mätbara aktiviteter på lägre nivåer inom en organisation där uppfyllandet av målen effektueras (Czarniawska 2005). Agndal och Axelsson (2012, 23) betonar vikten av att lyckas integrera alla funktioner inom ett företag för att säkerställa att arbetet sker i företagets och marknadens intresse, vilket förutsätter att alla inom företaget genom kommunikation kan förstå och översätta målen till konkreta aktiviteter.

2.3.1 Översättningsmodellen

Denna framställning bygger till största del på Røviks (2000) ramverk som behandlar översättning av idéer och koncept i en organisation. Røvik (2000) definierar fyra olika sätt genom vilken en idé eller ett koncept kan översättas ner till mätbara mål.

Konkretisering

Ett sätt att översätta ett mål är genom konkretisering. Översättningen sker här genom att generella mål specificeras med syfte att förtydliga och få mottagaren att förstå vad som ligger på hans ansvar i att uppfylla ursprungsmålet (Røvik 2000). Det här är den minst komplicerade formen av översättning.

Delvis imitation

När endast delar av målen behövs, eller när ett koncept som helhet är svårt att översätta, kan delvis imitation appliceras. Delvis imitation kan också appliceras när chefers bristande kunskap innebär att endast delar av koncept översätts ner i organisationen. Det ursprungliga målet måste dessutom vara så specifikt att det både är möjligt att urskilja och plocka ut enskilda delmål. En anledning till att företag tillämpar delvis imitation kan vara att enbart vissa element i det ursprungliga målet kan översättas och därmed blir bättre lämpade för implementering på lägre nivåer inom organisationen (Røvik 2000).

Kombination

Översättning genom kombination innebär att aktiviteter inom en organisation kopplar ihop hela mål eller enskilda element av mål till en kombinationsform, i vilken det fortfarande går att urskilja de olika delarna var för sig (Røvik 2000). Utifrån flera olika mål skapas genom kombination ett nytt mål som är anpassat efter den enskilda aktivitetens förutsättningar.

Omsmältning

Delar från olika mål och idéer smälts samman och blir till en helt nytt mål som skiljer sig fullständigt från de tidigare målen. Omsmältning är, till skillnad från övriga översättningar, en längre och mer radikal process (Røvik 2000).

2.3.2 Oavsiktlig översättning

Även om man anser sig ha lyckats översätta och implementera ett mål i sin originalform blir de ofta ombildade och förändrade. Det uppstår därför i vissa situationer, oavsiktligt, helt nya mål eller varianter av mål (Røvik 2000, 152). Detta sker av flera olika anledningar varav den tydligaste är att mottagaren kan ha för begränsad tid och kapacitet för att grundligt kunna sätta sig in i alla aspekter av en översättning (Kotter 1982). Upprepas detta många gånger i ett nedåttigande led förändras originalmålet och det uppstår en kedja av felaktiga översättningar, vilket gör att målet skiljer sig mer och mer från originalmålet (Røvik 2000, 152).

2.4 System för verksamhetsstyrning

Hofstades (1981) ramverk ger tillsammans med Røviks (2000) översättningsmodell en bra överblick över vilken infallsvinkel företag bör ha i sitt val av mål och verksamhetsstyrning. För att kunna kartlägga och förstå ett verksamhetsstyrningssystem behövs dock ett ramverk som presenterar de enskilda komponenter som kan kombineras och bilda ett sådant system. Malmi och Brown (2008) har tagit fram ett paket med olika kontrollverktyg som de anser att ett verksamhetsstyrningssystem kan vara uppbyggt av. Denna teori kommer användas för att utvärdera om Systembolagets verksamhetsstyrning innehåller alla nedanstående kontrollverktyg och hur dessa i sådana fall har kombinerats. Nedan följer en presentation av Malmi och Browns (2008) paket.

2.4.1 Planeringskontroll

Genom planering sätts mål för aktiviteter i företaget som därmed riktar resurser och beteenden mot uppsatta mål. Det finns olika typer av planering som exempelvis strategisk, budget eller operativ planering, där operativ planering är kopplad till det kommande året, medan strategisk planering är mer långsiktig (Malmi och Brown 2008).

2.4.2 Cybernetisk kontroll

Enligt Green och Welsh (1998) är cybernetisk kontroll mätningar av aktiviteter som kan jämföras mot en förutbestämd standardnivå. Med hjälp av jämförelsen kan avvikelser identifieras, vilket ger företag en möjlighet att åtgärda orsaken till avvikelserna. Enligt

Hofstede (1981) kan fullständig cybernetisk kontroll endast tillämpas på rutinstyrning. Cybernetiska system inom verksamhetsstyrning är bland annat budget (Bunce et al. 1995; Hansen et al. 2003), finansiella mått (Ittner och Larcker 1998), icke-finansiella mått och hybrider – där både finansiella och icke-finansiella mått kombineras (Greenwood 1981).

Mätning av enbart finansiella mål anses i många fall vara inadekvat då det kan uppmuntra till kortsiktiga handlingar som inte ligger i företagets långsiktiga intresse. Många forskare är därför överens om att ett väl designat system innehåller en blandning av strategiskt viktiga finansiella- och icke-finansiella mått (Anthony et al. 2014, 396). Som tidigare nämnts kallas denna kombination av mått för hybrider och det mest kända hybridsystemet är det balanserade styrkortet. I ett balanserat styrkort sker mätning utifrån fyra perspektiv, vilka kan anpassas efter företagets behov. Organisationens vision och strategi är utgångspunkten och strategiska mål sätts för varje perspektiv, kritiska framgångsfaktorer bestäms, och lämpliga prestationsmätningar utvecklas (Kaplan och Norton 1992). För att det balanserade styrkortet ska fungera som en motivation är det viktigt att chefer inte mäts på utgifter, intäkter eller investeringar som är utanför deras kontroll (Anthony et al. 2014, 232). Styrkortet ger även chefer en snabb översikt över verksamheten, presenterat i en enda rapport, och uppmuntrar chefer att fokusera på alla perspektiv samtidigt.

2.4.3 Administrativ kontroll

Administrativa kontrollsystem riktar de anställdas beteende genom organisering av individer och grupper. Det finns tre typer av administrativ kontroll; organisationsstruktur (Emmanuel et al. 1990), ledningsstruktur inom företaget (Abernethy och Chua 1996) samt procedurer och policys (Simons 1987). Organisationsstruktur anses vara ett viktigt kontrollverktyg eftersom användningen av en viss struktur inom en organisation kan uppmuntra vissa typer av kontakter och relationer inom organisationen (Emmanuel et al. 1990). Ledningsstruktur relaterar till företagets styrelsestruktur och sammansättning, så väl som till dess olika lednings- och projektgrupper. Det inkluderar formella linjer av auktoritet och ansvar (Abernethy och Chua 1996) samt systemen som finns till för att säkerställa att representanter från olika funktioner och organisatoriska enheter möts för att samordna sina aktiviteter både vertikalt och horisontellt (Malmi och Brown 2008). Procedurer och policys är verktyg där processer och beteende specificeras genom regler inom en organisation (Malmi och Brown 2008).

2.4.4 Kulturell kontroll

Kulturell kontroll definieras enligt Flamholtz et al. (1985) som ”en rad värderingar, trosuppfattningar och sociala normer som tenderar att delas av dess medlemmar och som i sin tur influerar deras tankar och agerande”.

Trots att kultur kan ligga utanför chefers kontroll (Clegg et al. 2005) räknas det som ett kontrollsystem när det används för att reglera beteende enligt Malmi och Brown (2008). Det finns tre typer av kulturell kontroll; värderingsbaserad kontroll (Simons 1995), symbolbaserad kontroll (Schein 1997) och klankontroll (Ouchi 1979). Värderingsbaserad kontroll skapas genom att seniora chefer formellt kommunicerar värderingar som förstärks systematiskt för att ge företaget gemensam grundvärdering, syfte och riktning (Simons 1995). Genom mission, vision och trossatser kan en organisation framföra sina värderingar (Simons 1994). Värderingsbaserad kontroll kan uppnås på tre sätt. Det första är när organisationen kontinuerligt anställer individer med värderingar som matchar organisationens. Den andra är när individer blir socialiserade och ändrar sina värderingar för att anpassa dem efter organisationens. Den tredje sker genom förtydligade av värderingar så att anställda betar sig i enlighet med dem, även om de inte håller sig till dem personligen (Malmi och Brown 2008). Symbolbaserad kontroll tar sig uttryck visuellt genom företagskläder och design, för att skapa en viss kultur och samhörighet inom organisationen (Schein 1997). Ouchi (1979) beskriver klankontroll som ett sätt att genom socialisering ingjuta kunskap och värderingar hos individer. Detta kan ske genom ceremonier och ritualer.

2.4.5 Belöning och kompensation

Genom belöning och kompensation kan företag påverka anställdas prestationer genom att uppnå kongruens mellan anställdas mål och aktiviteter och organisationens mål och aktiviteter (Bonner och Sprinkle 2002; Anthony et al. 2014, 423). Det finns två typer av belöning: yttre belöning och inre belöning. Yttre belöning är ofta monetär eller materiell och kan till exempel bestå av en bra fast lön och/eller en bonus. Inre belöning karakteriseras av en känsla av mervärde i det utförda arbetet och utgörs bland annat av en tillfredsställelse med arbetsuppgifter, miljö och kollegor hos den anställde (Anthony et al. 2014, 423). Arbete för att skapa tillfredsställelse för medarbetare har genom Berry (1981) uppmärksamats som internt varumärkesbyggande. I enlighet med att företag blir mer beroende av att anställda arbetar i linje med företagets vision har marknadsföring gentemot medarbetare visat sig vara ett starkt verktyg för att kommunicera fördelarna med att arbeta på

den specifika arbetsplatsen (Lloyd 2002). Detta hjälper företag att identifiera, erhålla (Collins och Stevens 2002) och behålla skickliga medarbetare (Berthon, Ewing och Hah 2005). Inre belöning anses vara viktigare i icke-vinstdrivande organisationer än i vinstdrivande (Gupta och Mitra 1998).

Det teoretiska ramverk som nu har presenterats lägger grunden för den analys som senare ska göras.

2.5 Tidigare studier på området

Presentationen av tidigare utförda studier har begränsats till de studier som anses relevanta för besvarandet av den aktuella uppsatsens frågeställning. Då Systembolaget är ett väldigt unikt företag med tanke på det monopol som företaget innehar, samt de begränsande försäljningsregler som företaget opererar under, har presentationen av tidigare studier på området framförallt avgränsats till undersökningar av Systembolaget. Detta utgör en bra grund och jämförelsepost till den analys som sedan ska göras. De slutsatser som dragits i tidigare studier på området ska jämföras med det egna resultatet där det är relevant för besvarande av frågeställningen.

Eriksson och Kastbergs (2010) studie av Systembolagets avkastningskrav och verksamhetsstyrning använder sig av två teoretiska ramverk som även används i denna uppsats. Det är Hofstede (1981) undersökning av aktiviteter för val av verksamhetsstyrning och Røviks (2000) översättningsmodell. Studien besvarade frågeställningarna: "Hur är uppdraget och avkastningskravet i Systembolaget översatt genom organisationsnivåerna?" samt "Gör verksamhetsstyrningen det möjligt att driva organisationen i enlighet med de två konflikterande målen?". Eriksson och Kastberg (2010) undersökte Systembolagets uppdrag från ägarna, medan denna uppsats studerar Systembolagets vision, vilket innebär att uppsatserna inte blir helt jämförbara. Författarna har använt sig av en kvalitativ metod vid undersökningen och genomfört intervjuer med fem personer på olika positioner inom Systembolaget. I analysen framkommer att översättningen av det icke-finansiella målet, uppdraget, är ofullständig. Dock anses respondenterna ändå arbeta i enlighet med både det finansiella och icke-finansiella målet.

Ett antal andra relevanta studier har fokuserat på Systembolagets värderingar och egenskaper och hur dessa förmedlas internt. Dessa studier har dock skrivits inom andra vetenskaper och använt andra teoretiska ramverk som grund. Det framkommer relevanta slutsatser kring

Systembolagets starka värdegrund, som kommuniceras genom hela verksamheten på ett bra sätt (Flodkvist 2011; Glantz, Kleiner, Lindman 2009) samt ett starkt kundfokus hos medarbetarna på Systembolaget. Att kundfokus prioriteras inom Systembolaget motiveras med allmänhetens påverkan på Systembolagets alkoholmonopol och dess fortlevnad (Kjellander och Svärd 2014).

3. Metod

Detta kapitel avser förklara utförandet av studien och de insamlingsverktyg som använts för att besvara frågeställningen. Kapitlet börjar med att introducera den valda undersökningsmetoden för att sedan beskriva hur denna metod applicerats på studien genom urval och genomförande av studien. Sist diskuteras trovärdighet och tillförlitlighet av studien och den data som samlats in.

3.1 Undersökningsmetod

3.1.1 Kvalitativ metod

Syftet med denna studie är att förklara ett företags verksamhetsstyrningssystem och hur det i praktiken realiserar och uppfattas på butiksnivå, detta undersöks lämpligen med hjälp av en kvalitativ metod. En sådan metod bidrar till en djupare och bredare förståelse av studieobjektet (Ahrne och Svensson 2015), vilket behövs för kunna besvara frågeställningen på ett trovärdigt och relevant sätt. I detta fall anses en kvantitativ metod vara bristfällig, eftersom den inte kan bistå med data som ger djup förståelse och känsla för de processer som krävs för att besvara uppsatsens frågeställning (Silverman 2010). Tidigare studie (Eriksson och Kastberg 2010) som genomförts på Systembolaget inom samma område och med liknande teoretisk referensram, har även de använt sig av en kvalitativ metod. Syftet med denna uppsats är att analysera processer på operativ nivå och i enlighet med Ghauri och Gronhaug (2005) är en kvalitativ metod då att föredra.

3.1.2 Fallstudien

Enligt Bell (2016) är en fallstudie lämplig när forskning kräver en djupare analys samt sträcker sig över en tidsbegränsad period. Därför har en fallstudie av Systembolaget genomförts för att kunna förklara hur de två företagsövergripande målen översätts till operativ nivå och verksamhetsstyrningen mot dessa. Denna metod anses ge en trovärdig och förklarande bild (Yin 2014) över det operativa arbetet inom Systembolaget. Denna typ av studie möjliggör en djupare analys och genererar värdefulla insikter (Bell 2016). Författarna har under uppsatsarbetets gång arbetat löpande med både teori och empiri i linje med en abduktiv metod (Alvesson och Sköldberg 2009) för att låta förståelsen för processerna växa fram under uppsatsens tidsperiod. På grund av frågeställningens bredd var det naturligt att studien skulle generera omfattande empiriska resultat, varför det var fördelaktigt att kunna

växla mellan empiri och teoretisk referensram för att kunna fokusera på att relevant besvara frågeställningen.

3.2 Urval och genomförande

Genom en kontakt på förhandlings- och arbetsrättsfunktionen på Systembolaget kontaktades två områdeschefer i Stockholmsområdet, som valde fem butikschefer vardera för intervju. För att få mer information kring Systembolagets arbete fick författarna även kontakt med två senior business controllers i syfte att genomföra en förstudie. I slutet av fallstudien fick författarna möjlighet att träffa verkställande direktör för en intervju. Under tidens gång har även mailkontakt förts med olika funktioner inom Systembolaget som bistått med fakta. Intervjumallar för intervju med områdeschefer, butikschefer och verkställande direktör återfinns i appendix. Intervjumallen för förstudien redovisas inte då den bestod av en öppen diskussion.

3.2.1 Förstudie

Innan studien påbörjades genomfördes en förstudie genom en intervju med två senior business controllers anställda på Systembolaget, den ena med företagsövergripande ansvar och den andra med butiks- och försäljningsansvar. En genomgång av styrningsarbetet diskuterades under intervjun utifrån den data som samlats in från sekundära källor. Den utökade förståelsen användes för att fokusera valet av teoretisk referensram samt vid formulering av intervjufrågor, som i sin tur bidrog till att samla in relevant data från butikscheferna baserat på uppsatsens frågeställning.

3.2.2 Primär data

Den primära datan består av information från intervjuer som har genomförts med butikschefer för Systembolaget. Djupintervju valdes som intervjumetod för att möjliggöra flexibilitet i linje med den abduktiva metod som använts, samt för att ge författarna information genom responsmimik och tonfall. Möjlighet till följdfrågor ger fördjupning av förståelse samt en chans att tolka det sätt ett svar ges på, vilket är ytterligare anledning till att djupintervjumetod valdes (Bell 2016). Totalt har tio intervjuer genomförts med butikschefer i Storstockholm och med deras respektive områdeschef, totalt två stycken, samt verkställande direktör på Systembolaget. Intervjuerna med butikscheferna genomfördes på plats i respektive chefs butik, övriga intervjuer genomfördes på Systembolagets huvudkontor i centrala Stockholm,

med undantag för en områdeschef som intervjuades ute i butik. Alla intervjuer har spelats in, efter att respondenten blivit tillfrågad och godkänt inspelning (Yin 2014).

En intervjumall togs fram, se appendix, och delades in i teman (Bell 2016) för att underlätta anpassning av frågorna efter intervjusituation. Intervjuerna har utgått från denna mall, men har vid behov anpassats i syfte att samla in relevant information (Gubrium och Holstein 2002). Under intervjuerna har anteckningar förts av en författare för att dokumentera tankar under intervjuerna, medan den andra författaren har genomfört intervjuerna. Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjuer. Alla respondenter erbjöds möjligheten att vara anonyma, för verkställande direktör möjliggjordes inte anonymitet på grund av vikten av att ange positionen i resultatet. Detta kontrollerades med verkställande direktör och alla respondenter har godkänt de citat som används i uppsatsen.

3.2.3 Sekundär data

Utöver den primära datan har artiklar, rapporter, hemsidor och tidigare studier bidragit med information till uppsatsen. Tidigare studier på området har använts som bakgrund inför de intervjuer som har gjorts. Detta arbete har varit omfattande på grund av de många regleringar som präglar Systembolagets arbete, det stora antal intressenter som påverkar företaget samt uppsatsen bredd.

3.3 Dataanalys

Direkt efter intervjuerna har samtal samt diskussion genomförts och dokumenterats mellan författarna för att minska risken för att förlora insikter som gjorts på plats, innan intervjuerna transkriberats för ytterligare genomgång. Alla intervjuer har genomlyssnats och transkriberats för att kunna jämföras med de anteckningar som förts under och efter intervjutillfället.

Uppdelningen av intervjufrågorna underlättade analysarbetet genom att göra det enklare att jämföra respondenternas svar på de olika teman som frågorna ställdes inom (Corley och Gioia 2004). Då den aktuella forskningsfrågan är omfattande och bred har analysen genomförts genom att sammanfatta och kategorisera resultat (Bell 2016) efter majoritetens åsikt, samt de åsikter som har varit relevanta för att besvara frågeställningen. Majoritetens svar har sedan kunnat jämföras med verkställande direktörens åsikt och den teoretiska referensramen.

3.4 Trovärdighet och tillförlitlighet

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdighet, även kallat validitet, är ett begrepp som beskriver om uppsatsen har resulterat i det man vill att den ska resultera i (Bell 2016). Inför studien hade författarna endast ett intryck av Systembolaget utifrån det som intagits via media och egna besök i butik. Sekundär data samlades in och en förstudie genomfördes för att ge författarna en så nyanserad bild av Systembolaget som möjligt innan den primära datan samlades in. Informationen från förstudien användes för att formulera frågor så att intervjuerna med områdes- och butikschefer kunde fokuseras på förståelse av arbetet snarare än de tekniska aspekterna av arbetet.

Författarna hade inte möjlighet att välja studieobjekt själva vilket kan minska studiens trovärdighet. En av områdescheferna intervjuades i en av de butiker hen är chef över, med personal närvarande i rummet vilket kan ha påverkat respondentens svar. För att få en omfattande insikt i butikschefernas ansvar och arbete samt vad som påverkar detta genomfördes en triangulering (Bell 2016) i form av intervjuer med butikschefernas områdeschefer. Intervju med verkställande direktör genomfördes för att få en trovärdig jämförelsepost gällande butikschefernas uppdrag.

Intervjumallen togs fram för att säkerställa att öppna, icke ledande frågor skulle kunna ställas för att ge respondenterna möjlighet att fritt formulera sina svar (Yin 2014). Vid tolkning av den data som samlats in har vid otydlighet eller vid risk för misstolkning förtydligande skett genom mail- eller telefonkontakt. Vid citatanvändning har alla citat skickats till respektive respondent för godkännande och kontroll av det sammanhang där citatet använts i uppsatsen.

En faktor som kan påverka trovärdigheten är att författarna inte fick tillgång till de enkätfrågor som ligger till grund för nyckeltalet *nöjd-kund-index*. Författarna har genom mailkontakt och sekundära källor sökt den information som har varit tillgänglig för att återge en så rättvisande bild av måttet som möjligt.

3.4.2 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet, även kallat reliabilitet, ska visa på om ett tillvägagångssätt skulle ge samma resultat vid olika tillfällen om övriga omständigheter är detsamma (Bell 2016).

För att öka möjligheterna att få fram en representativ bild av butikschefernas åsikter genomfördes många intervjuer med butikschefer från butiker som varierade i storlek och geografisk placering inom Storstockholm. Citat som finns i empiriavsnittet nedan har valts ut av författarna då de representerar vad majoriteten av butikscheferna har svarat.

För att minimera personliga åsikter och vinklingar har båda författarna varit närvarande vid alla intervjuer (Voss, Tsikriksis och Frohlich 2002). Anteckningar fördes av en författare för att dokumentera tankar under intervjuerna medan den andra författaren ställde frågorna. Detta mönster upprepades under samtliga intervjuer för att säkerställa att respondenternas intryck av författarna var detsamma. Alla intervjuerna spelades in på en mobiltelefon som gav bra ljudkvalitet, vilket säkerställde att ingenting missades vid transkribering. Transkribering har gjorts ordagrant för att båda författarna på detta sätt ska ha möjlighet att förstå precis vad som har sagts i intervjuerna utan att ha varit den som genomförde transkriberingen. På detta sätt har båda författarna kunnat använda sig av allt empiriskt material.

Intervjuerna genomfördes i vardagligt tal för att underlätta formuleringar och minimera osäkerhet kring språk och termer. Intervjuerna har genomförts på svenska för att kunna använda sig av citat i uppsatsen utan att riskera feltolkningar utifrån ett språkligt perspektiv. För att säkerställa datan genomfördes uppföljande och bekräftande frågor under intervjuerna för att minimera risken för misstolkning eller bristande förståelse av data. I denna fallstudie valde författarna att inte skicka ut intervjufrågorna före intervjutillfället för att minska risken för inövade och strategiska svar.

4. Resultat och Analys

I denna del kommer först ett övergripande empiriavsnitt presenteras med allmängiltig fakta om Systembolaget. Därefter kommer teori och empiri vävas ihop genom att empirin ses i ljuset av teorin. Kapitlet inleds med empiri och analys av själva företagsmålen, hur tillämpbara dessa är på butiksnivå och vilka mål som faktiskt mäts på butikschefsnivå. Presentationen fortsätter genom att en analys görs av företagets styrningssystem på den operativa nivån med hjälp av empiriskt resultat, här kommer en holistisk bild av verksamhetsstyrningssystemet på butikschefsnivå ges.

4.1 Empirisk bakgrund

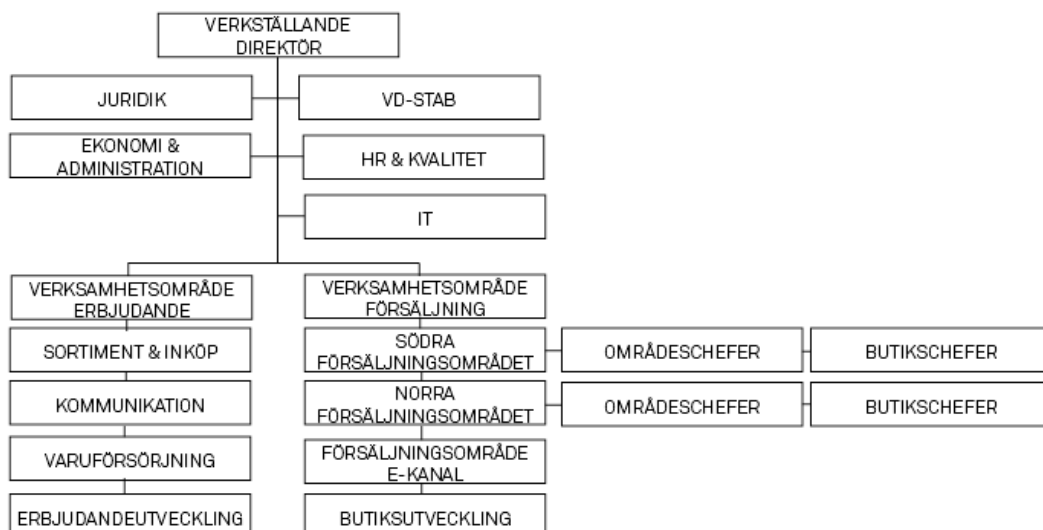
4.1.1 Vision, uppdrag och roll

Vår vision: Ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada.

Vårt uppdrag: Genom att med ensamrätt i Sverige sälja med god service och informera om alkoholens risker bidrar vi till att minska alkoholens skadeverkningar.

Vår roll: Att med ansvar och bästa service sälja alkoholdrycker och ge kunskap om alkohol och hälsa

4.1.2 Organisationskarta



Figur 1. Systembolagets organisationskarta

4.1.3 Systembolagets balanserade styrkort och nyckeltal

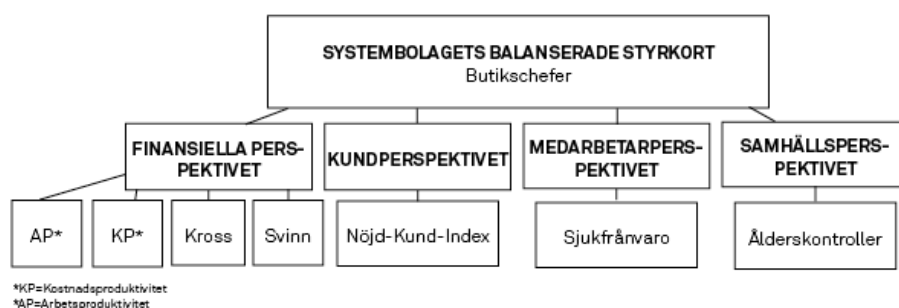
Systembolaget använder sig av ett balanserat styrkort för att styra verksamheten med fokus på fyra perspektiv. De fyra perspektiven och de nyckeltal som mäts under respektive perspektiv på butiksnivå presenteras nedan.

Systembolagets uppdrag innefattar att genomföra försäljning med god service, vilket kommer till uttryck i kundperspektivet i det balanserade styrkortet. Kundperspektivet består av *nöjd-kund-index*, som är ett nyckeltal som mäter kundernas attityd till Systembolaget. *Nöjd-kund-index* är en webbenkät som besvaras fyra gånger per år av kunder som rekryteras i Systembolagets butiker. I enkäten ställs frågor kring den specifika butiken så väl som Systembolagets arbete i sin helhet. Butikerna får butiksspecifik återkoppling från enkäten genom en rapport samt ett personligt möte mellan butiks- och områdeschef. För att få bättre förståelse för *nöjd-kund-index* genomförs *kund-mötes-mätningar*, där civila kontrollanter bedömer butikens bemötande vid tio till tolv tillfällen per år. *Kund-mötes-mätningarna* ingår inte i det balanserade styrkortet och är inte ett nyckeltal då det inte är statistiskt korrekt utan baseras på en subjektiv bedömning av kontrollanterna.

Samhällsperspektivet innefattar främst de lagstadgade försäljningsreglerna och nyckeltalet *ålderskontroller* som mäts på butiksnivå genom *kund-mötes-mätningar*, där civila kontrollanter mellan 20-25 år besöker butiker och utför testköp. Butiker som klarar sina *ålderskontroller* under ett helt år belönas med en trivselpeng. *Opinionsindex* är ett mått som ingår i företagets balanserade styrkort och är en mätning på om allmänheten vill ha kvar Systembolagets monopol eller inte. Detta mått återfinns inte i butikernas styrkort.

Det finansiella perspektivet består av nyckeltalen *arbetsproduktivitet*, *kostnadsproduktivitet*, *kross* och *svinn*. Systembolaget mäter sin försäljning i enheter i stället för pengar samt beräknar nyckeltal med hjälp av dessa enheter på butiksnivå. Enheterna är i sin tur indelade efter volym, så alla varor med samma volym ingår i samma enhetskategori. Denna omräkning sker även av arbetstimmar, som redovisas i antal 8-timmarpass istället för personalkostnader i kronor. *Arbetsproduktivitet* är ett mått på hur många enheter som säljs under ett 8-timmarpass. *Kostnadsproduktivitet* mäter hur mycket direkta, rörliga kostnader som behövs för att sälja en arbetsenhet. *Svinn* mäts i pengar och är ett mått på de varor som stjäls eller förloras vid inventeringsfel, medan *kross* är ett mått på varor som har gått sönder eller gått ut och därför måste kastas.

I det sista perspektivet, medarbetarperspektivet, ligger fokus på personalen, arbetsmiljön och prestationskulturen. I detta perspektiv ingår nyckeltalet *sjukfrånvaro* som är ett mått på sjukfrånvaron under ett år.



Figur 2. Systembolagets balanserade styrkort för butikschefer

4.1.4 Stödfunktioner

Butikscheferna har flera verktyg för att följa upp hur deras butik presterar. *Mercur Business Control* är ett uppföljnings- och budgetverktyg där nyckeltalen relaterade till det finansiella perspektivet kan följas upp i realtid. Kommunikationsplattformen *ViNet* finns tillgänglig för alla medarbetare och förser användarna med information kring företaget, tjänster samt uppdateringar som sker från centralt håll. *Organisatören* är ett planeringsverktyg som hjälper butikschefer att analysera butikens verksamhet och därmed fördela resurser på ett effektivt sätt.

4.2 Går det att styra med vision och statliga finansiella mål?

“Det är intressant att 5000 styr mot samma mål och förstås finns det en diskrepans mellan detta och det som sker i praktiken. Vi har 5000 medarbetare, som tillsammans möter 122 miljoner kunder om året, därav behöver vi mål och värden att styra mot. Försök att detaljstyra det om du kan” - Verkställande direktör

Det första som ska klargöras är de företagsövergripande målens implikationer på verksamhetsstyrning på butikschefsnivå. Det som utreds är om visionen och de statliga finansiella målen är tillräckligt tydliga, mätbara, repeterbara och korrigerbara (Hofstede 1981) för att kunna direkt tillämpas och mätas på butikschefsnivå, eller om en översättning har skett för att förtydliga vilka aktiviteter som butikscheferna ska utföra. Hofstedes (1981) analysverktyg

tar sikte på vilken verksamhetsstyrning som lämpar sig för en viss typ av aktivitet. I denna uppsats analyseras de företagsövergripande målen, visionen och de statliga finansiella kraven, som de aktuella aktiviteterna.

4.2.1 De finansiella målens tillämpbarhet på butiksnivå

Den verkställande direktören anser att de finansiella målen finns till syfte för att Systembolaget ska kunna finansiera sin egna utveckling över tid. Både områdes- och butiksschefer anser att det finansiella avkastningskravet från staten är så lågt ställt att det inte präglar det dagliga arbetet. En områdeschef uttrycker: "Kraven finns men de är extremt låga för att det är inte vårt uppdrag att dra in pengar. Det definierade kravet säger en del kring vårt uppdrag". Butiks- och områdeschefer beskriver dock att de har en budget att hålla, vilket indirekt bidrar till avkastningskravets uppfyllande. De finansiella målen som butiksscheferna ska uppnå är kopplade till den budget de blir tilldelade av områdeschefen och baseras på butikens försäljning och kundmönster. Butiksbudgeten är en del av områdeschefens budget för sitt område, som i sin tur är en del av företagets totala försäljningsbudget.

Då det framgår att det statliga avkastningskravet är ett mycket lågt ställt mål i förhållande till Systembolagets omsättning är det inte relevant styrningen endast baseras på detta mål. Företaget har en budget som innebär att statens finansiella krav uppfylls och ställer även ytterligare krav på butiksscheferna. En rutinstyrning (Hofstede 1981) används med fördel eftersom butiksscheferna anser att målen är tydliga, mätbara, repeterbara och områdescheferna har möjlighet att ingripa och korrigera eventuella avvikelser. Eftersom målen är tydliga bör en konkretisering av de finansiella målen göras ner till butiksnivå. Det framgår dock av den empiriska bakgrunden att monetära mått har ersatts med enhetsbegrepp på butiksnivå, vilket medför att det snarare är en omsmältning som har skett (Røvik 2000). De finansiella målen har kombinerats med idén om att inte prata försäljning i kronor som i sin tur härstammar från folkhälsomålet. Resultatet stämmer överens med Eriksson och Kastbergs (2010) studie, de har dock tolkat resultatet något annorlunda.

4.2.2 Visionens tillämpbarhet på butiksnivå

“Det absolut viktigaste målet är uppdragsmålet, som är att bidra till att minska skadorna relaterade kring alkohol, allt utgår från detta, primära mål”

- Verkställande direktör

Enligt verkställande direktören ska butikerna arbeta för visionen genom att genomföra *ålderskontroller*, hen anser dock att alkoholkonsumtionen, som Systembolaget avser att minska, inte går att målsätta eller mäta: “Så ägaren har satt luppen på två [områden], som vi över tid ska följa utvecklingen av, det är alkoholkonsumtionen och skadorna, men de går inte att målsätta så de följs istället”. Hen anser dock ändå att butikschefernas arbete innefattar att de aktivt ska arbeta ytterligare för visionen, utöver *ålderskontroller* och lagstadgade försäljningsregler. En områdeschef anser att Systembolaget uppfyller visionen genom sitt monopol, som begränsar tillgängligheten till alkohol samt deras avvikande inställning till marknadsföring och försäljning i jämförelse med andra branscher. Hen tycker inte att det ligger i butikschefernas roll att aktivt arbeta med visionen utöver vad som är lagstadgat. Den andra områdeschefen anser: “Att fokusera på ledarskap och vårt samhällsuppdrag är en viktig fråga för oss, att ständigt arbeta med visionen och våra gemensamma mål är något som varje dag genomsyrar vår verksamhet”

Alla butikschefer är överens om att deras arbete bidrar till att uppfylla visionen och att Systembolaget har en avgörande roll i att minska alkoholkonsumtion och förbättra personers attityd till alkohol. Trots att butikscheferna i mångt och mycket är överens om detta har de flesta svårt att konkret uttrycka vad de ytterligare kan göra för att uppfylla visionen utöver de lagstadgade kraven. Från det ovan sagda dras slutsatsen att Systembolagets vision behöver en mer omfattande utredning eftersom arbetet för denna är mer komplicerat än arbetet för de statliga finansiella målen.

“Man kan rekommendera ett alkoholfritt alternativ, det försöker vi jobba med men det faller inte alltid rätt ut, kanske glömmer. Företaget vill att man jobbar med det [visionen], men jag tycker fortfarande att det är svårt på vår butik” - Butikschef

“Vi gör ju så gott vi kan, jag tänker ofta att vi är både bödeln och den som tröstar. De kommer ju till oss för tröst och för att köpa den varan de helst av allt skulle vilja vara utan” – Butikschef

Förutom svårigheten med att förstå hur man vidare skulle arbeta för visionen finns ett påföljande problem i hur man i sådana fall skulle mäta resultatet från dessa aktiviteter. Detta visar att visionen både är otydlig och icke-mätbar (Hofstede 1981). Enligt Rombach (1991) är det svårt att styra mot ett otydligt mål. Verkställande direktör medger att alkoholkonsumtionen och skadorna som följer av den inte kan utgöra ett mätbart mål inom företaget på ett fungerande sätt. Visionen har genom omsmältning (Røvik 2000) översatts till Systembolagets formulerade roll. Den har i sin tur översatts till butiksnivå med hjälp av delvis imitation (Røvik 2000) genom att vissa delar av rollbeskrivningen plockas ut och mäts på butiksnivå. Det är framförallt “bästa service” som får anses tillämpad på butiksnivå genom *nöjd-kund-index*. Vad det gäller resterande del av rollen utförs den primärt genom andra aktiviteter i företaget men får också anses delvis ingå i *nöjd-kund-index*. Verkställande direktören förklarar även hur arbetet med *nöjd-kund-index* ligger till grund för *opinionsindex* som mäter allmänhetens stöd för Systembolagets monopol.

Butikscheferna styrker att arbetet mot *nöjd-kund-index* yttrar sig främst genom god kundservice på butiksnivå. Enligt Morgan och Hunt (1994) är kundservice ett starkt verktyg som kan användas för att öka efterfrågan av en vara, vilket går tvärt emot Systembolagets arbete med att begränsa alkoholkonsumtionen i Sverige. Systembolaget anser dock inte att kundservice fyller den funktionen, utan är snarare ett verktyg för att behålla ett högt *opinionsindex*, som i sin tur innebär att Systembolaget säkerställer sin ensamrätt på marknaden och långsiktigt kan uppfylla sin vision. En områdeschef uttrycker: “Vi mäter våra kundmöten och det är ju vårt samhällsuppdrag inexistens för sköter vi inte vår kundhantering, då får vi inte vara kvar”. Detta överensstämmer med Kjellander och Svärds (2014) analys där de påpekar kundernas makt som intressant för Systembolaget samt deras betydelse för företagets fortlevnad.

Eftersom *opinionsindex* inte återfinns som nyckeltal i butikernas styrkort kan det innebära svårigheter i att förstå kopplingen mellan kundservice och *opinionsindex* (Rombach 1991). Verkställande direktören är medveten om detta och det pågår ett arbete för att förtydliga Systembolagets strategi hos medarbetarna. Den översättning som har gjorts av visionen visar

på att en politisk styrning har använts av de på högre nivå inom företaget för att rutinstyrning ska kunna appliceras på operativ nivå (Hofstede 1981). På detta sätt tydliggörs den otydliga visionen till konkreta, mätbara mål i form av nyckeltal på butikschefsnivå.

4.2.3 Rutinstyrning

Rutinstyrning får anses väl implementerad utifrån Hofstedes (1981) analysverktyg genom att de mätbara målen på butiksnivå uppfattas som väldigt klara och tydliga av butikscheferna. Målen mäts i stor utsträckning och uppfylls genom repeterbara aktiviteter. Genom en mötesstruktur följs butikschefernas arbete upp och alla är överens om att man skulle behöva stå till svars inför sin områdeschef om resultaten avviker från butiksmålen. Detta skulle innebära ett ingripande från områdescheferna, med en påföljande förväntad åtgärd från butikscheferna.

“Och jag tycker bara att jag hamnar i direkt chefskap i två situationer, korrigerande - du har gjort fel som du inte får göra, eller om vi har tidsbrist, att jag ser att det kommer gå åt helvete om jag inte kliver in och gör något. Min uppgift är ju att veta hur gränsen går” - Områdeschef

Systembolaget har genom politisk styrning lyckats översätta de företagsövergripande målen och därmed möjliggjort den rutinstyrning som observerats på butikschefsnivå. För att få en djupare förståelse för Systembolagets verksamhetsstyrning går analysen närmare in på vilka olika komponenter verksamhetsstyrningssystemet består av.

4.3 Verksamhetsstyrningssystemet

Det framgick tidigt i intervjuerien att kultur och belöning är en stor del av Systembolagets verksamhetsstyrning. I kulturen finns en inbyggd belöning som i sin tur förstärker kulturen. Kapitlet kommer börja med att förklara komponenterna i denna grund för att sedan förklara de andra beståndsdelarna i Systembolagets verksamhetsstyrningssystem; planeringskontroll, administrativ kontroll och cybernetisk kontroll.

4.3.1 Kultur och belöning

Alla butiks- och områdeschefer är överens om att man arbetar på Systembolaget på grund av sitt intresse för verksamheten: “Det är väldigt viktigt att alla ändå prioriterar vårt uppdrag och vår målvision, att vi är ändå här för att det känns meningsfullt. För att vi försöker göra världen

till en bättre plats”. En områdeschef uttrycker att det finns en större mening med arbetet, vilket är eftertraktat även hos andra företag men som hos Systembolaget redan är inkorporerad i verksamheten: “Nu har vi per natur ett fantastiskt uppdrag som gör att vi gör något extra, vilket är eftertraktat. Man vill jobba, men nu gör man det av ytterligare en anledning”. Butikscheferna berättar att de inte tror att man skulle arbeta på Systembolaget om man är ute efter att tjäna pengar samt att de tycker att det är befriande att slippa stressen över att nå försäljningsmål.

Butikscheferna uttrycker att kundservice är en stor del av arbetet för visionen, samt en rolig del av det dagliga arbetet. De anser inte att det innebär risk för merförsäljning eftersom service bara innebär att hjälpa och finnas där för sina kunder: “Om jag står med en kund och jag har den här kundens 100% förtroende att jag ska välja rätt vitt vin, förstår jag inte varför jag skulle vilja tvinga på kunden fler varor”. Denna empiri stödjer att Systembolagets butikschefer snarare arbetar med att minska kundernas köp, vilket enligt Kotler och Sidney (1971) är en form av negativ marknadsföring. Butikscheferna uttrycker svårigheterna i att kunna göra ovanstående rekommendationer, något som Systembolaget underlättat med hjälp av ett starkt varumärke (Hoeffler och Keller 2003), samt sitt arbete med att skapa värde för kunderna genom kundservice och kunskap (Morgan och Hunt 1994). Detta visar på hur kulturen har påverkat de anställda till att sätta kundservice framför försäljning, i linje med företagets vision.

“Att vi ska hjälpa våra kunder att få de varor de vill ha. Man har ju inte en större alkoholpåverkan i samhället för att man dricker ett vin som passar till ens oxfilé kontra ett vin som inte passar till ens oxfilé, men kundnyttan blir högre”

- Butikschef

Majoriteten av de intervjuade butikscheferna uttryckte att de till största del arbetar i den operativa verksamheten med samma uppgifter som resterande medarbetare. Arbetet innebär bemanning i kassa, uppackning av varor samt att finnas på plats på golvet för att utföra kundservice. Det som tillkommer med butikschefsansvaret uttrycker samtliga ligger i schemaläggning, planering och personalansvar. Detta visar på en platt struktur i Systembolagets butiker som bidrar till en stark teamkänsla och kultur (Malmi och Brown 2008).

En stor del av Systembolagets strategi för att uppnå sin vision är enligt verkställande direktören att arbeta och satsa på ledarskapet hos medarbetarna för att skapa en effektiv styrning inom företaget. Butikscheferna får genom detta mandat att ta egna beslut, vilket verkar som en belöningsfaktor (Anthony et al. 2014). De enhetliga arbetskläderna har visat sig vara en stark symbol för butikscheferna, en uttrycker: "I uniformen kan jag ta samtal som jag inte kan göra som privatperson. Jag kan trösta människor som aldrig skulle släppa in mig om jag inte hade uniform på mig".

Framställningen ovan visar på att det finns en omfattande klankontroll (Ouchi 1979) eftersom empirin tyder på att butikscheferna genom sitt arbete på Systembolaget samlats kring en omslutande värdering som innebär att butikscheferna arbetar för visionen. Klankontrollen förstärks i sin tur av en symbolkontroll (Schein 1997) och belöningskontroll (Malmi och Brown 2008). Systembolagets klankontroll utgår från dess vision och detta är någonting som man enligt verkställande direktör aktivt har arbetat för från företagsledningens sida. "En målbild som man kan ha med sig i magen varenda dag, varenda minut". Ur kulturen föds även en naturlig belöning i och med bidraget till samhället. Denna analys tyder på att Systembolaget fortfarande lyckas kommunicera sina värderingar genom företaget, i enighet med tidigare studiers resultat (Flodkvist 2010; Glantz, Kleiner, Lindman 2009). Detta kan anses vara tecken på ett starkt internt varumärkesbyggande (Davies 2008), vilket ger företaget en stark position på marknaden gentemot potentiell personal, samt ökar chanserna för att medarbetare ska arbeta i linje med målen (Berthon, Ewing och Hah 2005). Vidare är detta fokus en bidragande faktor till att attrahera rätt personal (Berthon, Ewing och Hah 2005). Det framgår inte av empirin om Systembolagets värderingsbaserade kontroll (Malmi och Brown 2008) innebär att de aktivt anställer personer som överensstämmer med kulturen eller om kulturen är så stark att medarbetarna blir en del av den genom deras anställning. Personer vars synsätt inte överensstämmer med kulturen sällas per automatik ut genom att de inte finner arbetet motiverande och visar på en värderingsbaserad kontrollfunktion (Malmi och Brown 2008).

"Vi upplever att många söker jobb hos oss men det är klart – de som vill jobba med enkom försäljning eller pengar hamnar nog inte här på Systembolaget."

- Verkställande direktör

De utmaningar som finns inom ramen för kulturkontroll, både för Systembolaget i stort och för butikscheferna, är motivation av extrapersonal. Extrapersonal arbetar ofta när stressen är stor och det är som störst kundtryck i butiken. Detta innebär att personal som har arbetat kort tid på företaget och som inte är lika tränade som ordinarie personal, är de som arbetar vid tillfällen när kundmötet är som svårast. Extrapersonal är svårare att inkludera i kulturen eftersom butikscheferna inte hinner prata med dem i samma utsträckning som med ordinarie personal. Detta skulle kunna lösas genom att fördela ut mer timmar, men det skulle försämra *arbetsproduktiviteten*, vilket är ett viktigt nyckeltal att uppnå. Det blir ett problem när butiker bedöms på kundservice som utförs av extrapersonal när butikscheferna har svårt att påverka dem i lika stor utsträckning som ordinarie personal. Enligt en områdeschef uppstår ytterligare svårigheter då det finns en rädsla i företaget med att försämra sitt anseende genom att ta nödvändiga personalbeslut gällande de personer som inte utvecklas i enlighet med kulturen:

“Det finns en trögrörlighet och en rädsla för förändring, vi har en del anställda som har varit med i hundra år. Har du företag med historia är det alltid någon som kommer säga att det var bättre förr. Jag tycker att vi har en kultur som gör att vi är lite för rädda att adressera personalproblem rakt ut. Vi har 5000 anställda och det är några som inte borde jobba hos oss. Jag tycker att vi försöker för länge istället för att vara ärlig och säga du kan inte jobba hos oss med dina värderingar. Det finns en idé om att vi inte ska få negativ publicitet, vi ska inte hamna i Arbetsdomstolen men med 5000 anställda så kanske det är rimligt att göra det ibland. Och där tycker jag att vi har mycket att göra”

Trots att Systembolagets starka kultur bidrar till att svetsa samman organisationen och dess medarbetare uppstår negativa bieffekter. På grund av att Systembolaget är ett statligt ägt företag med ett stort samhällsansvar vågar man enligt empirin inte ta personalbeslut som gynnar företagets kultur i det långa loppet. Kultur är den svåraste kontrollen att förändra (Malmi och Brown 2008) vilket försvåras ytterligare i Systembolaget på grund av företagets långa historia och starka kultur.

4.3.2 Planeringskontroll

Planeringen på butiksnivå utgår från en verksamhetsplan för butiken som i sin tur tas fram utifrån företagets verksamhetsplan. Mycket av arbetet, berättar butikscheferna, är väldigt styrt från toppen, exempelvis kan man inte bestämma själv vilka produkter butiken ska sälja utan

det styrs centralt och baseras på försäljning. Flera butikschefer använder streckscheman för att se till att arbetet genomförs på ett effektivt sätt. Svaren från butikscheferna skiljer sig till viss del åt beroende på storlek på butiken, kundernas köpbeteende samt hur beläggningen med kunder ligger spridd över dagen. Större butiker har ett större behov av streckscheman och dagsplaner än mindre butiker.

En stor del av styrningen inom planeringskontroll uppstår just för att den strategiska planeringen redan är gjord ex ante (Malmi och Brown 2008) från centralt håll på Systembolaget och alltså inte ger butikscheferna möjlighet att bestämma över den långsiktiga planeringen själva.

Planeringen på butiksnivå utgår till viss del från de direktiv butikscheferna får från sin områdeschef. Butikscheferna har dock frihet att bestämma hur uppgifterna ska genomföras vilket rimmar väl med den kultur som finns i Systembolaget. Områdescheferna berättar för butikscheferna "vad" som ska göras men det är upp till butikscheferna "hur" de vill genomföra uppgifterna. Denna frihet kan även ses som en motivationsfaktor som bidrar till inre belöning (Anthony et al. 2014). Till hjälp för att fördela resurser ändamålsenligt finns planeringsverktyget *Organisatören*, vilket innebär ytterligare planeringskontroll (Malmi och Brown 2008) från företagets sida. Verktöget säkerställer att okunnig personal får hjälp med planering.

4.3.3 Administrativ kontroll

Områdeschefernas ansvar innefattar en kontinuerlig mötesstruktur som innebär att de ska besöka butikerna minst en gång i månaden för att säkerställa resultat och arbetets fortskridande. Utöver detta hålls även möten med alla områdets butikschefer en gång i månaden, dessa möten hålls för att butikscheferna ska kunna lyfta aktuella problem och få råd samt tips från andra butiker i området. Telefonkontakt med butikschefer sker veckovis för avstämning. Utöver mötesstrukturen är butikschefer och områdeschefer överens om att ytterligare kontakt skulle behövas om butikscheferna inte uppfyller sina mål.

"Områdescheferna skulle blanda sig i, det är jag helt övertygad om att de skulle göra. Det skulle bli ett samtal med min områdeschef men inte ett sånt där "ta i örat-samtal" utan mer vad tror du har hänt här och återigen, vad har du för plan?"
- Butikschef

Ovanstående visar på att det finns administrativ kontroll i form av både organisations- och ledningsstruktur. Kontroll genom organisationsstruktur tar sig uttryck genom att butikscheferna endast har kontakt med och står ansvarig inför en chef (Emmanuel et al. 1990). Systembolaget kan på detta sätt säkerställa att det finns en person i ovanstående led som ansvarar för butikernas resultat, det blir väldigt tydligt vem som är ansvarig över vad. Dessutom summeras butiksbudgetarna till områdeschefens tilldelade budget som är en del av försäljningsbudgeten för företaget. Detta innebär att det är tre led som är ansvariga för Systembolagets försäljningsbudget.

Ledningsstrukturen återfinns i mötesstrukturen mellan områdeschef och butikschef samt områdeschefernas möjlighet att ingripa vid avvikande resultat (Abernethy och Chua 1996). Genom intranätet *ViNet* kommuniceras aktuell information till butikerna, detta säkerställer att all personal är uppdaterad med samma information vilket är ytterligare ett led inom kontrollen för ledningsstruktur. Förutom själva strukturen på företaget och vem man är ansvarig inför, finns även manualer och policys (Simons 1987) som styr hur butikscheferna ska gå till väga för att utföra sitt arbete.

4.3.4 Cybernetisk kontroll

Systembolaget använder sig av en hybridmätning (Greenwood 1981), deras balanserade styrkort, för både finansiella och icke-finansiella mått. Det balanserade styrkortet är som tidigare nämnts nedbrutet på fyra områden. Företagets styrkort är den del av verksamhetsstyrningssystemet på Systembolaget som närmast rimmar med rutinstyrning, där målen går att styra genom direkta nyckeltal som är konkreta för butikscheferna. Styrkortet hjälper butikscheferna att fokusera på alla perspektiv samtidigt och lägger ingen värdering i vilket som är viktigast. Förmågan att fokusera på alla perspektiv samtidigt belönas med priset *Årets Butik* som innebär en utbildningsresa för butiken, vilket är en del av belöningskontrollen (Anthony et al. 2014). Inom ramen för medarbetarperspektivet mäts *sjukfrånvaro*. Det faktum att detta perspektiv ingår i det balanserade styrkortet ökar belöningskontrollen genom att personalen uppmärksammas och prioriteras (Anthony et al. 2014).

De nyckeltal som ingår i det finansiella perspektivet kan kontrolleras i realtid, vilket ger butiks- och områdeschefer en möjlighet att upptäcka och korrigera avvikelser. Denna möjlighet innebär en trygghet för butikscheferna i deras arbete för att nå de finansiella målen. Eftersom *arbetsproduktivitet* beror på antalet 8-timmarspass som används i förhållande till sålda enheter kan man förbättra detta nyckeltal genom att antingen öka försäljning eller

minska personaltimmar. Den cybernetiska kontrollen i butikerna ger inga incitament till att arbeta på det ena eller det andra sättet. Från intervjuer med butikschefer är det tydligt att de inte arbetar för att öka försäljning av alkoholhaltiga drycker, utan försämrats nyckeltalet finns en viss möjlighet till att anpassa bemanning för att hålla personalkostnaderna nere och därmed nå målet. Detta visar på en stark kultur att inte vinstmaximera utan istället prioritera arbetet för visionen.

Kostnadsproduktivitet innefattar mätning av flertalet kostnadskomponenter som butikscheferna har svårt att kontrollera. Exempel på dessa är sjukfrånvaro och vaktarkostnader, där många av dessa kostnader är nödvändiga och inte kan prioriteras bort. Enligt teorin bör man inte mätas på mål som ligger utanför ens kontroll (Rombach 1991; Anthony et al. 2014, 232). Detta borde därför innebära att butikscheferna blir omotiverade av att mätas på *kostnadsproduktivitet*, men även här överväger kultur och belöning detta eventuella problem. Ingenting som framkommit under intervjuerna tyder på att butikscheferna skulle vara omotiverade av att de mäts på ett mål som till viss del är utanför deras kontroll. Dock innebär dessa nödvändiga kostnader svårighet att uppnå de finansiella målen, vilket försvårar butikschefernas arbete och detta kan ha effekt på motivationen.

Områdescheferna uttrycker att omräkningen från pengar till enheter och 8-timmarspass till viss del kan försvåra arbetet mot att bli mer kostnadseffektiva samt uppmuntra till kortsiktiga beslut som inte gynnar företaget i stort. Även butikscheferna upplever metoden som ett problem eftersom det ger en felaktig bild av vad som egentligen kostar pengar. Till exempel kan en butikschef välja att ta in en person med högre timkostnad istället för en person med lägre timkostnad vid schemaläggning, då det inte blir någon skillnad i butikschefens budget.

“I och med att vi inte mäter pengar, använder oss av storheter som inte finns i samhället i övrigt, varför inte tala intäkter och tala timmar, det skulle göra oss mycket mer kostnadsmedvetna, mycket mer affärsmässiga också. Vi mäter hela tiden relationer till saker och ting så en del människor på företaget pysslar mycket med att flytta runt kostnader till andra konton. Det är samma kostnader för företaget men då ser ett annat konto bra ut” - Områdeschef

“Det skapar ju någon slags liten skevhet i hur folk tänker tror jag för man kan ha en kostnad som är högre egentligen men det påverkar inte butiken. Så då kan man välja det dyra alternativet, så är det ju” – Butikschef

Då omräkningen anses uppmuntra till beslut som inte är lönsamma för företaget i stort går det inte i linje med uppfyllandet av företagets mål. Här är en tydlig situation där verksamhetsstyrningen inte är ändamålsenlig ur ett kostnadseffektivt perspektiv (Anthony et al. 2014).

Nyckeltalet *ålderskontroll* indikerar hur viktiga försäljningsreglerna är. Ett ytterligare incitament att uppfylla detta nyckeltal finns genom monetär belöning på butiksnivå. Detta är en del av belöningskontrollen (Anthony et al. 2014) genom att företaget belönar ett visst beteende och därmed styr personalen mot detta. Målstyrning gällande detta mått har fungerat effektivt ända ner på individnivå.

Mätningar som genomförs inom *kundperspektivet* har inte lika frekvent återkoppling som övriga nyckeltal och är dessutom en subjektiv bedömning gjord av kontrollanter. Det här försvårar anpassningen till att förbättra nyckeltalen eftersom en förändring inte kan följas upp direkt. Verksamhetsstyrningen verkar här för att prioritera kundmötet och butikschefer uttrycker att frigörande av tid för kundmöte prioriteras framför administrativa uppgifter. En butikschef uttrycker det som: “Man försöker frigöra tid och försöker hitta små lösningar och små förbättringar på varje lilla moment så att man kan frigöra tid till kundmötet. Det är väl mycket det vi jobbar med, att hitta små detaljer liksom så det blir många bäckar liksom.”

Baksidan med det balanserade styrkortet och incitamentet att prestera på alla perspektiv samtidigt är den tidsbrist som framkommit i intervjuer: “Men jag tror att det finns någon slags kultur att det är viktigare att nå sina budgetmål än att helt ärligt redovisa all tid man lägger”. Den platta strukturen på butiksnivå och det cybernetiska systemet uppmuntrar till prioritering av drift och kundmöte som i sin tur bidrar till tidsbrist för butikschefer gällande administrativt arbete. Denna tidsbrist kan påverka butikschefernas mottaglighet av översättning gällande målen (Røvik 2000). Genom det ökade krav som ställs på butikschefer förvärras tidsbristen och förmågan att ta till sig nya direktiv. Empirin styrker att kulturen och den inre belöningen av arbetet kompenserar för den arbetstid som butikscheferna lägger ner privat. Många påpekar dock att vissa butikschefer blir utbrända på grund av den höga arbetsbelastningen, något som

framförallt drabbar butikschefer som tidigare arbetat på vinstmaximerande företag. Detta tyder på en svårighet i att inkorporera nya butikschefer i den företagsspecifika kulturen. Arbetet som butikschef på Systembolaget skiljer sig väldigt mycket från att vara butikschef inom andra företag.

5. Slutsats och diskussion

5.1 Slutsats

Analysen inleddes med att undersöka om de företagsövergripande målen som Systembolaget formulerat var tillräckligt tydliga för att kunna styra butikscheferna mot. När det klargjorts vilka mål butikscheferna har att uppfylla analyserades vilka komponenter som Systembolagets verksamhetsstyrningssystem består av och hur det tillämpas i praktiken.

De företagsövergripande målen har genom översättning brutits ner till tydliga mål för butikscheferna. Visionen, som visade sig vara svår att styra mot, tydliggjordes av högre chefer genom politisk styrning och möjliggjorde därmed att en rutinstyrning kunde implementeras på butikschefsnivå för de två företagsövergripande målen.

Då visionen inte går att uppfylla i sin helhet och är svår att mäta har Systembolaget genom sitt verksamhetsstyrningssystem försökt möjliggöra för butikschefer att arbeta i linje med visionen i den mån det går. Verksamhetsstyrningssystemet består, utöver de nyckeltal som tagits fram genom den politiska styrningen, av ett antal ytterligare kontrollfunktioner. Kultur- och belöningskontroll är de absolut mest framträdande formerna av kontroll i systemet, vilka är utformade för att uppmuntra butikscheferna till att ta beslut som gynnar företaget i stort och arbeta för företagsmålen. Utöver dessa kontroller består verksamhetsstyrningssystemet av administrativ kontroll, planeringskontroll och cybernetisk kontroll. Den cybernetiska kontrollen består av de nyckeltal som ingår i rutinstyrningen av butikscheferna och som även ingår i deras balanserade styrkort. Verksamhetsstyrningssystemet är utformat som ett spindelnät av komponenter där alla delar i verksamhetsstyrningen går in i varandra och fångar upp avvikelser från arbetet för de företagsövergripande målen. Att personer med ett intresse för Systembolagets vision attraheras av företaget, alternativt att personer med ett stort försäljnings- och vinstintresse troligtvis inte trivs, innebär att kulturen blir självförsörjande.

Systembolaget har trots sitt mycket utvecklade verksamhetsstyrningssystem vissa problem som återspeglas i analysen. Dessa problem får anses härstamma från de incitament som vissa av kontrollsystemen uppmuntrar till. Det framgår dock att företaget snabbt blir medvetna om dessa problem och bedriver arbete för att lösa dem. Den holistiska slutsatsen som kan dras är att cheferna på högre nivå har lyckats utveckla en systematisk process som får butikscheferna att arbeta i linje med företagets övergripande mål.

5.2 Diskussion

Frågeställningarna som ligger till grund för denna uppsats har varit omfattande och det som kan konstateras är att författarna endast har kunnat skrapa på ytan vad gäller Systembolagets verksamhetsstyrning. Det författarna anser sig kunna bidra med är att det föreligger viss generaliserbarhet vad gäller stora företag med många kunder och anställda. Även om man inte skulle komma fram till samma svar gällande alla stora företag har författarna skapat en teoretisk referensram som går att tillämpa även på andra företag än Systembolaget, både vinstdrivande och icke-vinstdrivande. Studien har endast kunnat ge en överblick över det komplexa system som Systembolaget visat sig tillämpa och därför finns en bra grund till vidare och djupare forskning inom ramen för Systembolagets verksamhetsstyrning.

5.3 Framtida forskning

Den genomförda studien är en studie av ett verksamhetsstyrningssystem i sin helhet. På grund av studiens begränsade tidsram och omfattning har endast en översiktligt undersökning av verksamhetsstyrningen på Systembolaget kunnat genomföras. Verksamhetsstyrningssystem är ofta väldigt komplexa och för framtida forskning kan det finnas ett kunskapsbidrag i att djupdyka i enskilda komponenter av verksamhetsstyrningssystemet.

Metoden att mäta enheter och 8-timmarspass istället för pengar på butikschefsnivå var ett fenomen som togs upp under samtliga intervjutillfällen. Vissa ansåg att detta sätt att omvandla enheter bidrog till att beslut togs som inte gynnade företaget i stort. Författarna anser att det vore intressant att utreda vilka incitament och effekter metoden får på företagets ekonomi.

Vid intervju med en av områdescheferna framkom det att hen har varit områdeschef även för andra delar av landet än Stockholm. Hen uttryckte att det fanns skillnader i mentalitet och beteende vilket innebär att prioriteringar och arbetssätt ser annorlunda ut. Detta kan innebära att denna studie inte är representativ för alla Systembolagets butiker. En möjlighet till framtida forskning skulle därför kunna vara att göra en mer omfattande studie av Systembolagets butiker runt om i Sverige och kartlägga de fokusområden och utmaningar som finns samt hur personal runt om i Sverige uppfattar företagets strategi och arbete.

Vid intervjun med den andra områdeschefen diskuterades skillnader mellan butikschefs- och områdeschefsarbetet. I arbetet som områdeschef finns utmaningar med att agera ledare på distans och det förtroende som krävs och den kommunikativa färdigheten som krävs för att

säkerställa leverans av resultat. Detta typ av ledarskap vore väldigt intressant att analysera i en studie som är helt inriktad på hur man styr från distans med hjälp av styrningsverktyg och ledarskap.

Referenser

Offentligt tryck

Alkohollagen 2010:1622

http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/alkohollag-20101622_sfs-2010-1622 (Hämtad 2016-03-07).

Regeringskansliet. 2015. *Statens ägarpolicy och riktlinjen för företag med statligt ägande*. Artikelnummer: N2015:25.

<http://www.regeringen.se/rapporter/2015/08/statens-agarpolicy-och-riktlinjer-for-foretag-med-statligt-agande-2015/> (Hämtad 2016-03-07).

Statens ägaranvisning för Systembolaget AB, antagen vid bolagsstämma den 21 april 2016

http://www.systembolaget.se/imagelibrary/publishedmedia/nb18611wuydtpu5ocmr5/-garanvisning_f-r_Systembolaget_Aktiebolag.pdf (Hämtad 2016-04-26).

Böcker

Agndal, Henrik och Axelsson, Björn. 2012. *Professional Marketing*. Lund: Studentlitteratur.

Ahrne, Göran och Svensson, Peter. 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, Mats och Skoldberg, Kaj. 2009. *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. London: SAGE Publications.

Anthony, Robert N. och Herzlinger, Regina E. 1975. *Management Control in Non-Profit Organizations* (Homewood: Richard D. Irwin, INC).

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, Hartmann, Frank G. H., Kraus, Kalle och Nilsson, Göran. 2014. *Management Control Systems*. European ed. McGraw-Hill Education.

Bell, Judith och Waters, Stephen. 2016. *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Berry, Leonard L. 1981. Perspectives on the retailing of services in Stampfl, Ronald W. och Hirschman, E.C. *Theory in retailing: traditional and non-traditional sources*. Chicago, IL: American Marketing Association. 9-20.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin och Pitsis, Tyrone. 2005. *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE Publications.

Czarniawska, Barbara. 2005. *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Emmanuel, Clive R., Otley, David T. och Merchant, Kenneth A. 1990. *Accounting for Management Control*. 2nd ed. Cengage Learning EMEA

Ghauri, Pervez och Gronhaug, Kjell. 2005. *Research methods in business studies: a practical guide*. 2nd ed. New York: Financial Times Prentice Hall.

Gubrium, Jaber F. och James A. Holstein. 1997. *Handbook of interview research: Context and method*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Kotter, John P. 1982. *The General Managers*. New York: The Free Press,

Rombach, Björn. 1991. *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur.

Røvik, Kjell A. 2000. *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Liber, Malmö.

Schein, Edgar H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Silverman, David. 2010. *Doing Qualitative Research – A Practical Handbook*. 3 ed. Sage Publications.

Simons, Robert. 1995. *Levers of Control*. Boston: Harvard University Press.

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research - Design and Methods*. 5 ed. Sage Publications.

Artiklar och rapporter

Abernethy, Margaret A. och Chua, Wai F. 1996. Field study of control system “Redesign”: the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13 (2): 569–606.

Berthon, Pierre, Ewing, Michael och Hah, Li Lian. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151-172.

Bonner, Sarah E. och Sprinkle, Geoffrey B., 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society* 27: 303–345.

- Bunce, Peter, Fraser, Robin och Woodcock, Lionel. 1995. Advanced budgeting: A journey to advanced management systems. *Management Accounting Research* 6 (3): 253–265.
- Collins, Christopher J. och Stevens, Cynthia K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6): 1121-1133.
- Corley, Kevin G. och Gioia, Dennis A. 2004. Identify ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly* 49: 173-208.
- Davies, Gary. 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing* 42 (5/6): 667-681.
- Emery, Fred. E. och Trist, Eric. L. 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations* 18: 21-32.
- Flamholtz, Eric G., Das, T. och Tsui, Anne S., 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society* 10 (1): 35–50.
- Frey, Bruno S. och Jegen, Reto. 2001. Motivation crowding theory. *Journal of Economics Surveys* 15 (5): 589-611.
- Green, Stephen G. och Welsh, Ann M. 1988. Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2): 287–301.
- Greenwood, Ronald C. 1981. Management by objectives: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review* 6 (2): 225–231.
- Gupta, Nina och Mitra, Atul. 1998. The Value of Financial Incentives. *ACA Journal* 7 (3): 58-66.
- Hansen, Stephen C., Otley, David T. och Van der Stede, Wim A. 2003. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research* 15: 95–116.
- Hoffler, Steve och Keller, Kevin L. 2003. The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management* 10 (6): 421-445.
- Ittner, Christoffer D. och Larcker, David F. 1998. Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205–239.
- Kaplan, Robert S. och Norton, David P. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review* Jan/Feb 70 (1): 71-79.

Kotler, Philip och Levy, Sidney J. 1971. Demarketing, Yes, Demarketing. *Harvard Business Review* 49 (Nov/Dec): 74-80.

Kroon, Mattias. 2015. *Grattis, Systembolaget*. Sydsvenskan
<http://www.sydsvenskan.se/2015-01-02/grattis-systembolaget> 2015-01-02.

Landén, Waldemar. 2003. *Systembolagets dubbelmoral*. Mittmedia
<http://www.dt.se/opinion/insandare/systembolagets-dubbelmoral> 2016-05-03.

Lloyd, S. 2002. Branding from the inside out. *Business Review Weekly* 24 (10): 64-66.

Malmi, Teemu. och Brown, David A. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4): 287-300.

Morgan, Robert M. och Hunt, Shelby D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58: 20-38.

Otley, David T. 1980. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society* 5 (4): 413-428.

Ouchi, William G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25 (9): 833–848.

Simons, Robert. 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting Organizations and Society* 12: 357–374.

Simons, Robert. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15: 169–189.

Sturesson, Jan, McIntyre, Scott och Jones, Nick C. 2015. *State-Owned Enterprises: Catalysts for public value creation?* Price Water Company.

Systembolagets bokslutskommuniké 2015
<https://www.systembolaget.se/imagelibrary/publishedmedia/rczsl1mak5weeep3pi/bokslutskommunike-2015.pdf> (Hämtad 2016-03-07)

Voss, Chris, Tsikriktsis, Nikos och Frohlich, Mark. 2002. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management* 22(2): 195-219.

Wallin, Mats. 2014. *Ica och Systembolaget kränger godis och lådvin med dubbelmoral*. Dagens Handel.
<http://www.dagenshandel.se/kronika/dubbelmoral-handeln/>, 2016-05-03.

Tidigare studier

Eriksson, Emil och Kastberg, Andréa. 2010. *Public Welfare vs Return on Shareholders' Equity: A case study of the translation & implementation of the Management Control System in Systembolaget*. Göteborgs Universitet.

Flodkvist, Linnéa. 2011. *Att kommunicera en organisations värderingar och egenskaper: en studie av Systembolagets organisationsidentitet*. Karlstads Universitet.

Forsberg, Jacob och Renstig, Isak. 2015. *En studie om Systembolagets dubbla budskap och trovärdighet*. Högskolan i Halmstad.

Glantz, Maria, Kleiner, Hannah och Lindman, Caroline. 2009. *Berättelsen om varumärkesambassadörer: En studie om storytelling som ett intert verktyg för att få personalen på Systembolaget att "leva" varumärket*. Lunds Universitet.

Karlsson, Oscar och Källström, Emil. 2011. *Ansvar eller lönsamhet: En studie om Svenska Spel och Systembolaget*. Handelshögskolan i Stockholm.

Kjellander, Viktor och Svärd, Filip. 2014. *Från årsredovisning till ansvarsredovisning: En studie av CSR och jakten på legitimitet*. Örebro Universitet.

Webbadresser

IQ-initiativet 2016. *Om IQ*.
<http://www.iq.se/sv/om-iq/> (Hämtad 2016-05-03).

Systembolaget 2016. *Korta fakta*.
<http://www.systembolaget.se/om-systembolaget/om-foretaget/korta-fakta/> (Hämtad 2016-03-07).

Systembolaget 2016. *Myter och frågor om Systembolaget*.
<http://www.systembolaget.se/vart-uppdrag/myter-och-fragor-om-systembolaget/> (Hämtad 2016-03-07).

Systembolaget. 2016. *Varför vi finns*. <https://www.systembolaget.se/vart-uppdrag/varfor-vi-finns/> (Hämtad 2016-03-04).

Systembolaget. 2016. *Vision och värderingar*.
<http://www.systembolaget.se/om-systembolaget/om-foretaget/vision--varderingar> (Hämtad 2016-03-06).

Intervjuer

Förstudie	2016-02-24		(42 minuter)
Henrik Dubois, 1,5 år		Senior Business Controller	
Peter Näslund, 2,5 år		Senior Business Controller	

Fallstudie

(Respondent, butik, år som butikschef på Systembolaget)

2016-03-08

Rodrigo Morris, 9 år	Butikschef Skanstull	(47 minuter)
----------------------	----------------------	--------------

Johan Elwin, 13 år	Butikschef Kungsholmstorg	(44 minuter)
--------------------	---------------------------	--------------

2016-03-10

Jannyke Juhnell-Bengtsson, 6 mån	Butikschef Marieberg	(52 minuter)
----------------------------------	----------------------	--------------

2016-03-11

Katje Arpe, 16 år	Butikschef Hammarby Sjöstad	(43 minuter)
-------------------	-----------------------------	--------------

Erik Sugita, 5 år	Butikschef Friedhemsplan	(30 minuter)
-------------------	--------------------------	--------------

2016-03-15

Mats Alkvist, 10 år	Butikschef Tyresö	(48 minuter)
---------------------	-------------------	--------------

2016-03-18

Jesper Lagerberg, 4 år	Butikschef Skogås	(45 minuter)
------------------------	-------------------	--------------

Per Fors, 5 år	Områdeschef City/Syd	(55 minuter)
----------------	----------------------	--------------

Mikael Andersson, 12 år	Områdeschef Sydost	(57 minuter)
-------------------------	--------------------	--------------

2016-03-22

Paula Ottosson Öhlander, 2 år	Butikschef Orminge	(50 minuter)
-------------------------------	--------------------	--------------

Patrik Egnell, 1 år	Butikschef Gustavsberg	(40 minuter)
---------------------	------------------------	--------------

Jenny Rosberg, 8 år	Butikschef Söderby	(32 minuter)
---------------------	--------------------	--------------

2016-04-05

Magdalena Gerger	Verkställande direktör	(25 minuter)
------------------	------------------------	--------------

Mailkontakt

Förhandling och Arbetsrätt

Helena Michels

VD Assistent

Marie Åkesson

Ansvarig för omvärlds- och kundinsikt

Jan Brännström

Appendix

Intervjumall butikschefer

Introduktion

- Tacka för tiden
- Introducera vårt ämne, syfte och omfattning.
 - Studien avser undersöka hur verksamhetsstyrningen på Systembolaget tillämpas på butikschefsnivå. Detta görs inom ramen för vår kandidatuppsats. Vi kommer intervjua 9 butikschefer till samt din och det andra områdets områdeschef.
- Fråga om det är okej med inspelning och om personen önskar vara anonym.
- Berätta att Jennifer ställer frågorna och att Ebba tar anteckningar och flikar in om hon har några följdfrågor.

Bakgrund

- Position
- Hur länge har du arbetat på Systembolaget?
 - Hur länge som butikschef?
- Vad fick dig att söka till Systembolaget?

Arbetet/Ansaret

- Hur ser en dag ut? Vad har du dagligt ansvar för?
- Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Vad har du ansvar över/vad har du inte ansvar över?
- Hur planeras arbetet?
- Hur arbetar ni i butik med centrala kampanjer (IQ, TV-reklam m.m.)?
- Relation områdeschef?
 - Vad rapporterar du till din chef?
 - Vilken information får du från chef?
 - Hur ofta har ni kontakt och på vilket sätt?
- Har ni gruppbelöningar och/eller individuella belöningar?
- Hur arbetar du med att motivera din personal?

Företagsövergripande mål

Finansiella

- Hur arbetar ni för att uppnå avkastningskrav från ägarna?
- Har ni något ansvar för försäljningsintäkter?
- Hur påverkas butiken om ni gör ett sämre finansiellt resultat?

Visionen

- Hur arbetar ni i butik med visionen?
 - Kan du ge exempel på detta?
- Har butiken ett ansvar att arbeta för visionen?

Butiksmålen

- Vad har ni för tre viktigaste mål som ni arbetar mot i butik?
- Vad har du för ansvar för att uppfylla målen?
- Hur kommuniceras målen till dig från områdeschef?
- Och hur kommunicerar du vidare målen till din personal?
- Vilka svårigheter/ utmaningar finns med att uppfylla dessa mål?
 - Vad händer om butiken inte uppnår de butiksspecifika målen?
- Sätter du och din personal några egna mål för din butik?

Mätningar och feedback

- Vilka mått används för att utvärdera arbetet ni gör i butik?
- Får du information om hur det går för din butik?
- Får du information när mätningar kommer att genomföras?

Avslut

- Har du arbetat inom någon annan bransch tidigare?
 - Hur skiljer sig det arbetet från arbetet på Systembolaget?
- Utvecklingsmöjligheter för dig på Systembolaget?
- Vad har fått dig att vara kvar på Systembolaget?

Intervjumall områdeschefer

Introduktion

- Tacka för tiden
- Introducera vårt ämne, syfte och omfattning.
 - Studien avser undersöka hur verksamhetsstyrningen på Systembolaget tillämpas på butikschefsnivå. Detta görs inom ramen för vår kandidatuppsats. Vi kommer intervjua 1 områdeschef till och 10 butiksschefer.
- Fråga om det är okej med inspelning och om personen önskar vara anonym.
- Berätta att Jennifer ställer frågorna och att Ebba tar anteckningar och flikar in om hon har några följdfrågor.

Bakgrund

- Position
- Hur länge har du arbetat på Systembolaget?
 - Har du arbetat som butikschef?
Hur länge som områdeschef?
- Vad fick dig att söka till Systembolaget?

Arbetet/Ansaret

- Vad är dina huvudsakliga ansvarsområden?
- Hur planeras arbetet?
 - Hur planeras arbetet för butikerna?

- Relation till butikshefer?
 - Vad förväntar du dig att de ska rapportera?
 - Vad rapporterar du ner till dem?
 - Hur ofta har ni kontakt och på vilket sätt?
- Har ni några gruppbelöningar och/eller individuella belöningar på butiksnivå?
- Hur arbetar du med att motivera butikshefer?

Företagsövergripande mål

Finansiella

- Hur ser du på butikshefernas arbete för de finansiella, statliga målen?
- Har du och/eller butiksheferna något ansvar för försäljningsintäkter?
- Vad skulle hända om butikerna gör ett avsevärt sämre resultat?

Visionen

- Hur ser du på butikshefernas arbete för visionen?
 - Vad förväntar du dig att butikerna gör?
- Har butiken ett ansvar att arbeta för visionen?

Områdets butiker

- Vad har dina butiker för övergripande mål?
- Vad dem för ansvar att uppfylla dem?
- Vilka parametrar utvärderas du ifrån? Dina butiker ifrån?
- Vilka svårigheter/ utmaningar finns med att uppfylla dessa mål?
 - Vad händer om butiken inte uppnår de butiksspecifika målen?

Mätningar och feedback

- Vilka mått används för att utvärdera butiksarbetet?
- Vad har du för spelrum att påverka dina butikers resultat?

Avslut

- Har du arbetat inom någon annan bransch tidigare?
 - Hur skiljer sig det arbetet från arbetet på Systembolaget?
- Utvecklingsmöjligheter för dig på Systembolaget?
- Vad har fått dig att vara kvar på Systembolaget?

Intervjumall verkställande direktör

Introduktion

- Tacka för tiden
- Introducera vårt ämne, syfte och omfattning.
 - Studien avser undersöka hur verksamhetsstyrningen på Systembolaget tillämpas på butikshefnivå. Detta görs inom ramen för vår kandidatuppsats. Vi har intervjuat 2 områdeschefer och 10 butikshefer.
- Fråga om det är okej med inspelning och diskussion kring anonymitet.

- Berätta att Jennifer ställer frågorna och att Ebba tar anteckningar och flikar in om hon har några följdfrågor.

Företagsmål

- Vad är Systembolagets huvudsakliga syfte?
- Ingår det i butikschefernas uppgifter att arbeta för visionen?
 - Om ja, på vilket sätt? Genom vilka aktiviteter?
 - Om ja, vad finns det för svårigheter i det arbetet?
- Har butikerna försäljningsmål att uppnå?

Övriga frågor

- Under våra intervjuer har det framkommit att flera butikschefer har svårt att hinna med sina arbetsuppgifter under arbetstid. Är detta någonting man känner till och arbetar med från ledningsnivå?
- Vad är enligt din åsikt anledningen till att butikschefer stannar kvar på Systembolaget?