

## Extra övningar, Block 8

# Prestationsmätning

### *Syften och riktlinjer med prestationsmätning*

**8:1** Du har nyligen anställts som controller på ett medelstort företag. På företaget är man i dagarna på gång med att bygga upp ett helt nytt system för prestationsmätning. VD:n har bett dig att på ledningsgruppens nästa möte presentera tänkbara syften med prestationsmätning och riktlinjer för att säkerställa att prestationsmätningen är ändamålsenlig.

Din uppgift är att ange fyra syften med prestationsmätning/prestationsmått och fyra riktlinjer för att prestationsmätningen ska vara ändamålsenlig. Ditt svar ska baseras på framställningen i Den Nya Ekonomistyrningen.

### *Räntabilitet på totalt, sysselsatt och eget kapital*

**8:2** Tre slag av finansiella prestationsmått är räntabilitet på totalt kapital, räntabilitet på eget kapital och räntabilitet på sysselsatt kapital. Förklara innebörden av respektive mått, d v s vad de säger samt visa hur respektive mått beräknas.

### *Räntabilitetsmått, duPont-formeln och residualresultat*

**8:3** En butik i butikskedjan Kullax Jakt och Friluftsliv AB uppvisar följande balansräkning i tkr:

Tillgångar		Eget kapital & Skulder	
<i>Anläggningstillgångar</i>		<i>Eget kapital</i>	
Butiksfastighet	1 000	Aktiekapital	100
<i>Omsättningstillgångar</i>		Balanserade vinster	1 000
Lager	1 000	<i>Skulder</i>	
Bankgiro	100	Banklån	800
		Leverantörsskulder	200
	<u>2 100</u>		<u>2 100</u>

Inför det kommande året budgeterar företaget med följande resultaträkning i tkr:

Rörelsens intäkter	1 500
Rörelsens kostnader	-1 100
<u>Rörelseresultat</u>	<u>400</u>
Ränteintäkter	80
Räntekostnader	-40
<u>Res efter finansiella poster</u>	<u>440</u>

- Till vad uppgår räntabiliteten på totalt kapital för det kommande året?
- Till vad uppgår räntabiliteten på sysselsatt kapital för det kommande året?
- Till vad uppgår räntabiliteten på eget kapital efter skatt för det kommande året? Skattesats 26,3%.
- Vilket är huvudargumentet för att använda räntabilitet på sysselsatt kapital framför räntabilitet på totalt kapital?
- Hur är den s k duPont-formeln uppbyggd (vad visar den)?
- Ett mått av finansiellt slag är residualresultat. Förklara hur residualresultat beräknas samt förklara vad ett positivt residualresultat betyder.

## Residualresultat

8:4 Ett företag uppvisar följande resultat- och balansräkning för ett visst år:

Belopp i tkr

<b>Resultaträkning</b>		<b>Balansräkning</b>	
Rörelsens intäkter	5 000	<u>Tillgångar</u>	
Rörelsens kostnader	-3 750	Anläggningstillgångar	5 000
<u>Rörelsens resultat</u>	<u>1 250</u>	Omsättningstillgångar	2 500
Ränteintäkter	100		7 500
Räntekostnader	-150		-
<u>Resultat efter finansiella poster</u>	<u>1 200</u>	<u>Eget kapital &amp; Skulder</u>	
		Eget kapital	4 250
		Banklån	3 200
		Leverantörsskulder	50
			7 500

- Anta att den kalkylmässiga räntan (kalkylräntan) uppgår till 7,5%. Vilket blir residualresultatet?
- Anser du att residualresultatet är tillräckligt stort för att företagets ägare ska vara nöjda?
- Vad säger ett negativt residualresultat, d v s vilken är dess innebörd?

## Räntabilitet på sysselsatt kapital, duPont-formeln, duPont-schemat och räntabilitet på eget kapital

8:5 En division i ett stort svenskt företag uppvisar följande resultat- och balansräkning för det senaste verksamhetsåret:

Belopp i tkr

<b>Resultaträkning</b>		<b>Balansräkning</b>	
Rörelsens intäkter	5 200	<u>Tillgångar</u>	
Rörelsens kostnader	-3 600	Anläggningstillgångar	9 000
<u>Rörelsens resultat</u>	<u>1 600</u>	Omsättningstillgångar	5 000
Ränteintäkter	150		14 000
Räntekostnader	-100	<u>Eget kapital &amp; Skulder</u>	
<u>Resultat efter finansiella poster</u>	<u>1 650</u>	Eget kapital	4 000
		Banklån	9 000
		Leverantörsskulder	1 000
			14 000

- Till vad uppgår räntabiliteten på sysselsatt kapital?
- Beräkna räntabiliteten på totalt kapital med komponenterna Kapitalomsättningshastighet och Vinstmarginal.
- Hur är ett s k du Pont-schema principiellt sett uppbyggt? Vad visar schemat?
- Antag att man på divisionen vill testa effekterna av en ändring i totalt kapital (balansomslutningen). Anta att det totala kapitalet reduceras med 3 000 tkr. Hur påverkas räntabiliteten på eget kapital före skatt om kapitalreduceringen innebär å ena sidan (1) reducerade skulder och å andra sidan (2) reducerat eget kapital? Varför blir räntabiliteten på eget kapital före skatt olika stor beroende på om kapitalreduceringen påverkar skulderna eller det egna kapitalet? Utgå från att resultaträkningen förblir densamma.

## Hävstångsformeln och förbättring av räntabilitet på totalt kapital

8:6 Iron Maiden AB uppvisar nedanstående resultat- och balansräkningar för en viss tidsperiod.

Belopp i tkr

<b>Resultaträkning</b>		<b>Balansräkning</b>	
Rörelsens intäkter	500	<u>Tillgångar</u>	
Rörelsens kostnader	150	<i>Anläggningstillgångar</i>	
<u>Rörelseresultat</u>	<u>350</u>	Maskiner & Inventarier	750
Ränteintäkter	5	<i>Omsättningstillgångar</i>	
Räntekostnader	11	Lager	525
<u>Res efter finansiella poster</u>	<u>344</u>	Bankgiro	55
			<u>1 330</u>
		<u>Eget kapital &amp; Skulder</u>	
		<i>Eget kapital</i>	
		Aktiekapital	100
		Balanserade vinster	1 018
		<i>Skulder</i>	
		Banklån	200
		Leverantörsskulder	12
			<u>1 330</u>

- Vilken blir räntabiliteten på eget kapital före skatt då den beräknas med hävstångsformeln?
- Iron Maiden AB arbetar primärt med räntabilitet på totalt kapital i sin ekonomistyrning. Styrelseordföranden Eddie Maiden vill nu ha en redogörelse för hur man på företaget kan förbättra sin räntabilitet. Din uppgift är att med utgångspunkt i formler och scheman (som förekommer i Den Nya Ekonomistyrningen) ge konkreta förslag på hur det kan ske. I uppgiften ingår att du ska förklara på vilka sätt förslagen är tänkta att förbättra räntabiliteten på totalt kapital, och ge övergripande förslag till hur dina förslag i praktiken skall kunna realiseras. Styrelsen vill ha tre förslag, som ska vara av olika slag. Det innebär att förslag som utgör variationer på samma tema betraktas som ett förslag.

## Räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet på eget kapital

8:7 Företaget Nolimit AB visar följande planerade balans- och resultaträkning för verksamhetsåret 200Y:

Belopp i kr

<b>Resultaträkning</b>		<b>Balansräkning</b>	
Rörelsens intäkter	3 720 000	<u>Tillgångar</u>	
Rörelsens kostnader	-3 610 000	Maskiner & inventarier	670 000
<u>Rörelseresultat</u>	<u>110 000</u>	Varulager	800 000
Ränteintäkter	5 000	<u>Kundfordringar</u>	<u>460 000</u>
Räntekostnader	-45 000		1 930 000
<u>Resultat efter finansiella poster</u>	<u>70 000</u>		
Skatt	-20 000	<u>Eget kapital &amp; Skulder</u>	
<u>Årets resultat</u>	<u>50 000</u>	Eget kapital	530 000
		Banklån	800 000
		Leverantörsskulder	600 000
			<u>1 930 000</u>

- Vilken blir räntabiliteten på totalt kapital med utgångspunkt i de för verksamhetsåret planerade resultat- och balansräkningarna?
- Styrelseordföranden vill förbättra räntabiliteten på totalt kapital genom en effektivare hantering av kundfordringar och lager. Åtgärden innebär att kapitalomsättningshastigheten uppgår till 2,9 ggr. Vilken blir räntabiliteten på totalt kapital?
- Vilken blir räntabiliteten på eget kapital efter skatt med utgångspunkt i de för verksamhetsåret planerade resultat- och balansräkningarna? Skattesatsen uppgår till 26,3 %.
- Styrelseordföranden vill dessutom förbättra räntabiliteten på eget kapital. Han föreslår därför en reducering av det egna kapitalet. Åtgärden innebär att skuldsättningsgraden uppgår till 3,5 ggr. Vilken blir räntabiliteten på eget kapital före skatt?
- Vilket av räntabilitetsmåten speglar företagets lönsamhet bäst? Förklara ditt svar.

### Räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet på eget kapital

- 8:8** Resebyrån Tur och Retur AB bedriver verksamhet i Jönköping, Linköping och Norrköping. Nedan visas resultat- och balansräkningens struktur per stad för det senaste verksamhetsåret:

Belopp i tkr

	<i>Jönköping</i>	<i>Linköping</i>	<i>Norrköping</i>
<b>Resultaträkning</b>			
Rörelsens intäkter	6 000	9 200	5 500
Rörelsens kostnader	-4 850	-7 700	-3 400
<i>Rörelseresultat</i>	<i>1 150</i>	<i>1 500</i>	<i>2 100</i>
Ränteintäkter	130	114	93
Räntekostnader	-104	-92	-188
<i>Resultat efter fin. poster</i>	<i>1 176</i>	<i>1 522</i>	<i>2 005</i>
<b>Balansräkning</b>			
Eget kapital	4 800	4 100	7 700
Skulder	2 600	5 500	1 100
<i>Totalt kapital</i>	<i>7 400</i>	<i>9 600</i>	<i>8 800</i>

- Vilken blir räntabiliteten på totalt kapital och räntabiliteten på eget kapital för var och en av de tre städerna?
- Vilken stad är mest lönsam? Förklara ditt svar.
- Vilket räntabilitetsmått speglar bäst städernas lönsamhet? Förklara ditt svar.

### Förbättring av räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet eget kapital

- 8:9** Kopiös AB, som producerar komponenter till stora företag i verkstadsindustrin, har under de senaste två åren fått uppleva en sjunkande lönsamhet. Företagets styrelse har därför samlats till ett extra möte för att diskutera åtgärder för att vända lönsamhetsutvecklingen. På mötet diskuterar man fram och tillbaka. Styrelsens ordförande, Kalle Kanon, tycker dock inte att man kommer någon vart i diskussionen. Han föreslår därför att en extern expert kallas in för att ta sig an situationen. Styrelsen beslutar att uppdraget ska gå till en student som nyligen har läst boken Den Nya Ekonomistyrningen. Förklaringen till det är ett rykte på stan om att de som läst boken har enorma kunskaper inom området.

Kopiös AB arbetar med två lönsamhetsmått i sin ekonomistyrning, nämligen räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet på eget kapital. Styrelsen vill ha en redogörelse för hur man på företaget kan förbättra sin räntabilitet på totalt respektive eget kapital. Din uppgift är att med utgångspunkt i

”formler” och scheman (som förekommer i Den Nya Ekonomistyrningen) för respektive räntabilitetsmått ge konkreta förslag på hur båda slagen av räntabilitet kan förbättras. I uppgiften ingår att du noga ska förklara på vilket sätt respektive förslag påverkar räntabiliteten, d v s hur dina förslag är tänkta att förbättra räntabiliteten, och ge övergripande förslag till hur dina förslag i praktiken ska realiseras. Styrelsen vill ha tre förslag per räntabilitetsmått. Förslagen relaterade till respektive mått ska vara av olika slag. Det innebär att förslag som utgör variationer på samma tema betraktas som ett förslag. Förslag som gäller räntabilitet på totalt kapital redogörs för separat och förslag som gäller räntabilitet på eget kapital redogörs för separat. I din redogörelse ska förslagen per räntabilitetsmått betraktas som oberoende av varandra, d v s förslag relaterade till ett räntabilitetsmått anses inte påverka förutsättningarna för förslag relaterade till det andra räntabilitetsmättet.

## Ansvarsfördelning och prestationsmätning

**8:10** Ett viktigt styrmedel är fördelning av ansvar. Det innebär att ekonomiska (finansiella) krav ställs på olika organisatoriska enheter. I kurslitteraturen behandlas fyra huvudslag av ekonomiskt ansvar, nämligen lönsamhetsansvar, resultatansvar, intäkt- eller bidragsansvar och kostnadsansvar.

### ÅHLÉNS

Åhléns är inom flera områden det ledande detaljhandelsföretaget i Sverige. Åhléns AB driver idag ca 80 varuhus i Sverige. Man skriver om sin verksamhet enligt följande: ”Vi vill att Åhléns ska vara inspirerande och rätt för våra kunder. Våra besökare ska mötas av varuhus som är inbjudande och andas kvalitet. Vårt utbud präglas av starka varumärken, god kvalitet, tydlig profil samt hög nyhets- och modegrad. Våra erbjudanden presenteras på ett enkelt och tydligt sätt i såväl butik som marknadsföring.”

Varje varuhus består av följande fyra avdelningar:

- Heminredning
- Mode
- Skönhet
- Media

På huvudkontoret funderar man sedan en tid på att ställa ekonomiska krav på varje varuhus avdelningar. Med andra ord funderar man på att skapa ekonomiska ansvarsenheter. Man är dock osäker på vilket slag av ekonomiskt ansvar som är mest lämpligt. I dagsläget styrs varuhusens verksamhet i mycket stor utsträckning av beslut som fattas på huvudkontoret. Det avser bl a sortiment, marknadsföringskampanjer, prissättning, bemanning, löner och utrustning (bl a datorer och butiksinredning). Det betyder att varuhusen och deras avdelningar inte har några större möjligheter att påverka eller befogenheter att fatta beslut om särdeles många aspekter på verksamheten. Denna situation kommer även att råda i framtiden.

Din uppgift är att med utgångspunkt i Den Nya Ekonomistyrningen ange vilket slag av ekonomiskt ansvar som du mot bakgrund av ovanstående text anser är mest lämpligt när det gäller varuhusens avdelningar. Du ska även motivera ditt val och kortfattat förklara varför du anser att andra huvudslag av ekonomiskt ansvar är mindre lämpliga eller olämpliga i detta fall. Du ska även ange vilket slag av finansiellt prestationsmått du anser ska kopplas till det valda ansvaret och definiera det valda måttet (ange precis hur det beräknas).

## Ansvarsfördelning och prestationsmätning

- 8:11** Ett viktigt styrmedel är fördelning av ansvar. Det innebär att ekonomiska (finansiella) krav ställs på olika organisatoriska enheter. I kurslitteraturen behandlas fyra huvudslag av ekonomiskt ansvar, nämligen lönsamhetsansvar, resultatansvar, intäkt- eller bidragsansvar och kostnadsansvar.

### STADIUM

På huvudkontoret på företaget Stadium, vars verksamhet i korta ordalag beskrivs i nedanstående text, funderar man i dagarna över att införa ett ekonomiskt ansvar för var och en av sina ca 110 butiker i Sverige, Danmark och Finland. Då man vill att ansvaret ska svara mot ägarnas avkastningskrav, har valet fallit på lönsamhetsansvar. Din uppgift är att med utgångspunkt i Den Nya Ekonomistyrningen diskutera huruvida du anser att detta slag av ekonomiskt ansvar är lämpligt i verksamheten. Du ska även ange vilket/vilka slag av finansiellt/finansiella prestationsmått du anser ska kopplas till ansvaret och definiera valt/valda mått (ange precis hur de beräknas). Vidare ska du kortfattat ange varför du anser att de övriga tre huvudslagen av ekonomiskt ansvar inte är lämpliga.

Stadium AB är moderbolag för Stadiumbutikerna och servicekontoret ligger i Norrköping. Varje butik betraktas som ”ett företag i företaget”. Det betyder att de har stora möjligheter att påverka diverse aspekter på verksamheten och att de har befogenheter att fatta beslut om dessa aspekter, t ex lokalval, skyltning, lokal marknadsföring, utrustning (t ex datorer och butiksinterior), anställningar och löner. Men självklart gäller inte detta fullt ut, butikerna har att följa huvudkontorets riktlinjer om vissa aspekter, främst sortiment och priser.

#### Stadiums vision

”Vi vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv!”

#### Stadiums affärsidé

”Vi erbjuder aktiva människor sport- och sportmodeprodukter med god funktion, design och kvalitet, till bästa pris.”

#### Stadiums profil

”Varumärket Stadium uppfattas som sportigt, äventyrligt, trendigt, ungdomligt, modeinriktat, tufft och familjeinriktat, enligt en SIFO-undersökning.”

#### Positionering

”Vårt mål är att bli en av de fem största sportkedjorna i Europa.”

#### Prispolitik

”I linje med vår affärsidé ligger vi bra till prismsässigt. Våra produkter ska vara möjliga att köpa för många människor. Vi är kanske inte alltid billigast, men vi satsar på bästa möjliga design, funktion och kvalitet i respektive prisnivå.”

## Prestationsmått relaterade till kunder, sortiment och medarbetare

- 8:12** Hemtex företagsledning avser att utveckla sin prestationsmätning. Man är intresserade av att utveckla arbetet med prestationsmått relaterat till tre områden, nämligen *kunder*, *sortiment* och *medarbetare*. Din uppgift är att ge företagsledningen en rekommendation om tre slag av prestationsmått inom respektive av de tre prestationsmätningensområdena som du anser är relevanta mot bakgrund av verksamhetsbeskrivningen nedan samt förklara varför du anser att dessa prestationsmått är viktiga. Företagsledningen vill att minst två (av tre) prestationsmått inom respektive prestationsmätningensområde ska vara relationstal (en storhet ställs i relation till en annan storhet). Av ditt svar ska det klart och tydligt framgå vilka prestationsmått som tillhör vilket prestationsmätningensområde och vilka förklaringar till måttens viktighet som hänger ihop med vilka prestationsmått.

## Hemtex

**Hemtex är Nordens ledande hemtextilkedja med totalt 183 butiker**, varav 136 i Sverige, 32 i Finland, 9 i Danmark och 6 i Norge. Av butikerna är 159 ägda av Hemtexkoncernen och 24 av franchiseföretag. Samtliga butiker utanför Sverige ägs av Hemtexkoncernen. Under gemensamt varumärke säljer butikerna heminredningsprodukter med tonvikt på hemtextil. Omsättningen i konsumentledet (inklusive franchisebutiker) uppgår till 1,5 miljarder kronor, exklusive mervärdesskatt. Hemtexkoncernens årsomsättning uppgick per den 31 oktober 2006 till totalt 1,3 miljarder kronor.

### Vision

Hemtex vision "Inspiration och förnyelse för alla rum" är ledstjärnan för koncernens utveckling. Hemtex ambition är att erbjuda bästa möjliga service och vägledning till kunderna och ge dem inspiration och idéer.

### Affärsidé

Hemtex affärsidé är att sälja prisvärda heminredningsprodukter som ligger i tiden och tilltalar många människor. Hemtex skall vara nära kunderna och erbjuda en inspirerande och säljande butiksmiljö.

### Strategi

Hemtex strategi för lönsam tillväxt grundar sig på:

- Volymförsäljning till en bred målgrupp konsumenter
- En kombination av egna butiker och franchise
- Expansion genom etablering av nya butiker på existerande såväl som nya geografiska marknader och förvärv av franchisebutiker
- Antalet butiker skall för koncernen öka med minst 15 procent per år genom nyetableringar av egenägda butiker och förvärv av franchisebutiker
- Expansion genom nya butiksformat och sortimentsbreddning
- Integration bakåt i värdekedjan för bättre kontroll samt ökad effektivitet och lönsamhet i inköpen.

### Mål

Hemtex övergripande mål är dels att bibehålla positionen som den ledande och mest framgångsrika heminredningskedjan i Sverige och en av de ledande i Norden, dels uppvisa god tillväxt och lönsamhet. Målet är att nå en marknadsandel om 15 procent på den nordiska marknaden för hemtextil.

### De finansiella målen är:

- En årlig, genomsnittlig total omsättningstillväxt om minst 15 (10) procent
- En rörelsemarginal överstigande 15 (12) procent över en konjunkturcykel.

Tillväxt- och lönsamhetsmålen skall nås genom tillväxt i existerande butiker, etableringar av nya egenägda butiker, förvärv av befintliga franchisebutiker, nya butiksformat, sortimentsbreddning på existerande marknader, samt etablering på nya geografiska marknader. För innevarande och de två närmast följande verksamhetsåren ingår det i Hemtex strategi att antalet butiker skall öka med minst 15 procent per år.

## MEDARBETARE

Antalet årsanställda i koncernen var 433 personer under verksamhetsåret 2005/2006, vilket är 149 fler än föregående verksamhetsår. Ökningen hänför sig huvudsakligen till det ökade antalet egenägda butiker i koncernen.

### Öppen och prestigelös kultur

Glädje i arbetet, motivation, möjlighet att påverka sin arbetsituation och förutsättningar för att utvecklas är tillsammans med bra ledarskap grundläggande för en bra arbetsplats. Stora resurser satsas på att skapa en god arbetsmiljö där medarbetarna mår bra såväl fysiskt som psykiskt. Människor som mår bra presterar bättre i sitt arbete.

Hemtex arbetar efter några grundläggande riktlinjer för arbetet. Hemtex skall kännetecknas av prestigelöshet, samverkan, ständiga förbättringar, öppenhet och kommunikation mellan såväl organisationens olika delar som individer. Det finns en tillit till att alla utför sitt arbete efter bästa förmåga.

Alla ledare inom Hemtex har en nyckelfunktion när det gäller att skapa en arbetsmiljö där alla medarbetare känner arbetsglädje och delaktighet. Ledarskapet inom Hemtex skall kännetecknas av affärsmässighet, tydlighet och en aktiv intern kommunikation.

En viktig del i Hemtex strävan efter att skapa en god arbetsmiljö är inställningen att mångfald berikar – alla människor har lika rättigheter och värde, oavsett etnisk eller social bakgrund, politisk eller religiös övertygelse, kön, ålder, sexuell läggning, civilstånd eller handikapp.

### Investering i kompetens

Samtliga medarbetare inom såväl koncernen som franchiseföretagen är viktiga ambassadörer för Hemtex, och därför är kompetensutveckling en av Hemtex viktigaste och mest långsiktiga investeringar.

Grunden i kompetensutvecklingen är de utvecklingsamtal som varje anställd har med sin närmaste chef minst en gång per år. Det är chefernas ansvar att hjälpa medarbetarna att utvecklas i en riktning som är givande för såväl individen som koncernen. Det är viktigt att ta till

vara allas kompetens på bästa sätt och ansvaret för varje individs utveckling vilar på både bolaget och den enskilde.

Kompetensutveckling inom ett bolag med så bred verksamhet som Hemtex kan handla om många olika områden; allt ifrån butiksskytning till utbildningar i ledar- och affärsmannaskap. Grunden i Hemtex syn på kompetensutveckling är dock alltid att den bästa inläringen sker i det dagliga arbetet och genom kunskapsöverföring mellan medarbetarna. Komplettering sker även med externa specialistutbildningar.

Kompetensutveckling är också en central del i Hemtex ambition att vara en attraktiv arbetsgivare som dels kan behålla och utveckla de befintliga medarbetarna, dels ökar sina möjligheter att rekrytera nya medarbetare med rätt kompetens.

För att säkerställa god service och god tillgänglighet gentemot kunderna pågår fortsatt aktiviteter för effektivare schemaläggning i butik likväl som program för utbildning av kedjans butikshefer.

Under verksamhetsåret uppgick kostnaderna för friskvård, inklusive hälsovård och sjukgymnastik, till 477 kronor per anställd.

Den totala sjukfrånvaron var 5,2 (4,8) procent, varav korttidsfrånvaron svarade för 2,4 (3,3) procent och långtidsfrånvaron för 2,8 (1,5) procent.

### Bonussystem

Huvuddelen av Hemtex medarbetare är knutna till ett bonussystem. Butikspersonalens bonus grundas på butikens försäljning, medan butiks- och regionchefernas bonus dessutom är kopplad till butikernas resultat.

### Nyckeltal

	2003/04	2004/05	2005/06
Antal årsanställda	162	284	433
Omsättning per anställd, Mkr	3,6	2,8	2,7
Förädlingsvärde per anställd, Mkr	0,8	0,8	0,9

## SORTIMENT

Sortimentet är till största delen det samma i Hemtex butiker i samtliga fyra länder, vilket skapar synergier genom hela värdekedjan. För att effektivisera verksamheten och erbjuda kunderna bästa möjliga service och inspiration, har Hemtex valt att dela in sortimentet i fyra produktområden: *Sovrum, Badrum, Fönster, Äta & Umgås*.

### Produktområdena kompletteras med hemaccessoarer

*Produktområde Sovrum* består av textila produkter för sängkammaren – täcken, kuddar, påslakan, underlakan, örngott och liknande. Produktområdet är Hemtex största.

Inom *produktområde Badrum* ryms produkter såsom handdukar, badlakan, morgonrockar och badrumsmattor men även en del hemaccessoarer, till exempel är Hemtex marknadsledande på badrockar i Sverige, före de stora klädkedjorna.

*Produktområde Fönster* omfattar färdigsydda gardiner och gardintillbehör. Utvecklingen har gått från försäljning av metervera mot försäljning av färdigsydda gardiner.

*Produktområde Äta & Umgås* har ett grundsortiment bestående av dukar, tabletter, servetter och löpare.



#### Hemtex fyra egna varumärken

**Hemtex**

Ett brett sortiment inom samtliga varugrupper

**Blue Heaven**  
BY HEMTEX

En serie hemtextilier av hög kvalitet för alla rum

**living**  
BY HEMTEX

Högsta kvalitet och exklusiv design i kombination

**NORDICDREAM**

Ett brett sortiment av täcken och kuddar i dun eller syntet

### Breddning av sortimentet

Basen i sortimentet är de textila produkterna, som svarar för cirka 85 procent av försäljningen. Alla områden kompletteras med icketextila hemaccessoarer, till exempel blomkrukor, ljusstakar, askar och fotoramar, mer traditionella accessoarer såsom kuddar och dukar samt förbrukningsvaror som ljus och servetter. Hemtex strävar efter att öka andelen varor inom det icketextila segmentet i syfte att stimulera till mer inköp och på så vis omvandla fler besökare till kunder.

Vissa av Hemtex butiker har tillförts ett utökat sortiment med syfte att öka omsättningen. Satsningen innebär att sortimentet breddas och fördjupas inom alla varugrupper, men främst inom hemaccessoarer. Varorna är koordinerade med kärnsortimentet.

### Fyra stilar med modebetonade teman

Inom varje produktområde är sortimentet i sin tur indelat i fyra stilar som är stabila över ett antal säsonger. Inom varje stil finns sedan mer mode- och trendbetonade teman, vilka varierar från säsong till säsong.

Tanken med att låta stilar och teman löpa som en röd tråd genom samtliga produktområden är att göra det enklare och roligare för kunderna att finna matchande och inspirerande kombinationer när de handlar i Hemtex butiker. Det svarar även upp mot den tydliga trenden att kunderna i ökad utsträckning efterfrågar koordinerade sortiment. Detta är positivt för Hemtex, eftersom kunderna då tenderar att köpa flera varor inom samma stil, och därmed ökar snittförsäljningen per kund.

Våren 2006 fanns fyra teman. *Floral Street*, en lite avskalad stil med blad, blommor, cirklar och ränder med inspiration från 1950-talet. *Metroromance* – en naturnostalgisk stil med inspiration från flora och fauna. *Temat speglade tradition fast med nya ögon*. *Ethno Chic* andades lyx och flärd med inspiration från klassiska hems mönsterbilder som medaljonger, blommor och bårder. *Modern Life* – en vardagsstil med enkla, starka och okomplicerade färger.

## KUNDER

En undersökning från Orvesto Konsument visar att besökarna i Hemtex butiker till drygt 80 procent består av kvinnor. Enligt samma undersökning är de kvinnliga Hemtexkunderna i något högre utsträckning än genomsnittet gifta men saknar hemmavarande barn. Hemtex kunder är också oftare än genomsnittet boende i lägenhet i storstad och har medelinkomst eller högre. Mäter man däremot i värde, alltså i inhandlade varor, finns Hemtex största kundgrupp bland kvinnor som bor i villa eller radhus.

### Målet är att få fler besökare och fler att bli kunder

Hemtexkunden besökte butikerna i genomsnitt 3,1 gånger under 2005, en ökning från 2,8 gånger under 2004. Jämfört med klädhandeln är det en låg siffra, vilket antyder att det finns en stor potential i att locka fler besökare till Hemtex butiker. Tittar man närmare på Hemtex kärnmålgrupp visar det sig att de kvinnliga kunderna i åldern 25–59 år besöker butikerna i genomsnitt 5,7 gånger per år.

Var femte besökare i Hemtex butiker blir också en betalande kund, vilket innebär att den så kallade konverteringsgraden uppgår till ungefär 20 procent. Målsättningen för Hemtex är att öka såväl besöksfrekvensen samt konverteringsgraden.

Hemtex kunder är mycket lojala – de kunder som någon gång handlar på Hemtex köper i genomsnitt cirka 41 procent av sina hemtextiler här. Det innebär att Hemtex så kallade värdeandel är högst i branschen. Hemtex hade under verksamhetsåret 2005/2006 en fortsatt mycket stark kundutveckling. Antalet kvitton i butikerna ökade under perioden med drygt 27 procent, jämfört med föregående år.

### Snittköpet ökade

Snittköpet uppgick under verksamhetsåret 2005/2006 till 197 kronor, exklusive moms, en ökning med 5 procent sedan 2004/2005 då motsvarande siffra var 188 kronor. Fler betalande kunder och ett högre snittpris är en viktig faktor bakom ökad lönsamhet för Hemtex. På detta område finns det emellertid fortsatt potential för Hemtex. Genom att skapa butiksmiljöer som inspirerar och som visar attraktiva kombinationer med matchande tillbehör, kan kunderna lockas att köpa fler varor hos Hemtex, i stället för att exempelvis gå till presentaffären längre ned på gatan.



### Viktiga trender i kundernas köpbeteende

- Kunderna förnyar sina hem allt oftare beroende på:
  - Inredningstrend i media samt snabbare trendväxlingar
  - Lägre produktpriser samt tillväxt i real disponibel inkomst
- Modevärlden har stort inflytande på heminredningen, och det tar inte lång tid för trender och färgkulörer från klädmodet att hamna i hemmen
- Kunderna lägger energi på att få sitt hem mer dekorerat och ombonat med tydligt fokus på accessoarer
- Kunderna föredrar, i allt högre grad, enkla och bekväma lösningar som exempelvis färdigsydda gardiner
- Kundernas efterfrågan på koordinerade sortiment, det vill säga serier av matchande produkter, ökar
- Större andel hushåll med dubbel bostättning
- Kundernas priskänslighet bedöms komma att öka, vilket kommer att leda till hårdare konkurrens.

## Kritik mot finansiella prestationsmätt

**8:13** Under senare år har många kritiserat ett alltför stort fokus på finansiella prestationsmätt inom ekonomistyrningsområdet. Mot bl a den bakgrunden har ett flertal nya idéer för prestationsmätning presenterats. Förklara kortfattat huvuddragen i den presenterade kritiken och vad prestationsmätningen i större utsträckning, enligt förespråkarna, bör beakta/riktas in mot.

### *Icke-finansiella prestationsmått*

**8:14** Under senare år har icke-finansiella prestationsmått enligt många blivit allt viktigare. Ange några viktiga orsaker till det.

### *Balanserat styrkort och intellektuellt kapital*

**8:15** Under senare år har ett flertal nya idéer presenterats inom ekonomistyrningsområdet. Två av dem är balanserat styrkort och intellektuellt kapital. Ange för båda dessa separat (under individuella rubriker):

- Varför anses det finnas ett behov av idén (Vilken är bakgrunden till dess framtagande)?
- Vilka är idéns centrala särdrag (Vad utmärker idén)?
- Vilka är idéns fördelar och svårigheter? Ange två av vardera slaget per idé.

### *Balanserat styrkort – Orsak-verkansamband*

**8:16** Det balanserade styrkortet introducerades 1992 av amerikanerna Robert Kaplan och David Norton. Sedan dess har de idéer som underliggör ”styrkortet” gjort ett segertåg över världen. Få innovationer inom ekonomistyrningsområdet har på så kort tid fått så stor spridning. Ett centralt inslag i metodiken/arbetssättet med det balanserade styrkortet är att etablera så kallade orsak-verkansamband (”cause-effect relationships”).

Din uppgift är att redogöra för vad som menas med orsak-verkansamband (ge gärna ett exempel för att förtydliga ditt svar) och för varför det anses vara viktigt att etablera dessa orsak-verkansamband.