



Från detaljistkooperativ till börsnoterat bolag

– fallet butikskedjan JC

Ulrika Nilsson

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-269--SE*

*Examensarbete 269
Uppsala 2002*

Från detaljistkooperativ till börsnoterat bolag

– fallet butikskedjan JC

From retailer cooperative to a corporation listed at the stock exchange

Ulrika Nilsson

Handledare: Jerker Nilsson

© Ulrika Nilsson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--269--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Sammanfattning

Dagens konsumtionsvarumarknad präglas av hård konkurrens, där stora och små företag agerar. För att lyckas på marknaden måste alla aktörer bedriva en strategi, som passar såväl marknads krav som företagets egen organisationsform. Trenden idag är att stora företag blir allt större, vilket skapar marknadstäckning och skalfördelar. Detta gäller även för konfektions- och ekiperingshandeln, där rikstäckande aktörer tar allt större marknadsandelar från enskilda fackhandlare. De stora kedjorna drivs i olika former såsom aktiebolag, franchising och frivilliga fackkedjor. Företagen arbetar efter den strategi, som bäst passar deras form, och omvänt är företagens struktur anpassad efter de strategier som bedrivs. När företag planerar att byta strategi för att öka sin konkurrenskraft, måste de sålunda samtidigt se över sin form.

Ett av de företag inom klädbranschen, som bytt både strategi och organisationsstruktur, är JC-kedjan. Från att ha varit en frivillig fackkedja med anslutna enskilda fackhandlare blev JC i april år 2000 noterat på börsen. Strukturformen frivillig fackkedja kan betraktas som en sorts kooperativ organisationsform, och därför måste de strategier som bedrivs inom den frivilliga fackkedjan vara lämpliga för en kooperativ organisationsform. Man riskerar annars att inte kunna genomföra strategin på grund av de speciella problem, agent- och äganderättsproblem, som finns inneboende i kooperativa organisationsformer. Dessa är problem med gemensam egendom, horisontproblem, portföljvalsproblem, uppföljningsproblem och beslutsfattareproblem. Syftet med detta arbete är därför *att undersöka hur väl JC:s förra organisationsform, den frivilliga fackkedjan, överensstämde med den verksamhet som då bedrevs. Detta jämförs mot den struktur och de strategier företaget tillämpar idag. Med ledning av detta uppfylls också undersyftet att utröna om kedjan drogs med höga agent- och äganderättsproblem.*

Teorin för studien behandlar olika strukturformer och affärsstrategier, som företag använder för att bli konkurrenskraftiga. Agent- och äganderättsteorin beskriver de specifika problem, som tenderar att bli stora särskilt i kooperativa företag, där organisationsformen inte överensstämmer med strategin. Med ledning av teorin ställer jag upp hypoteser eller teoretiska antaganden angående fallföretaget JC. En kvalitativ intervjuundersökning med personer knutna till kedjan, samt skrivet material om JC, ligger till grund för den empiriska analysen som testar de teoretiska antagandena.

JC bedrev tidigare en lågkostnadstrategi, då det främsta syftet med verksamheten var att göra så stora inköp som möjligt för att därmed främja de anslutna köpmännens egna rörelser. Det var då ett kooperativt företag i form av frivillig fackkedja. Kedjan finansierades kollektivt och verksamheten var till för att gagna medlemmarna, köpmännen, genom att sänka deras kostnader. JC drogs därför inte med några utbredda agent- och äganderättsproblem under strukturen som frivillig fackkedja, eftersom strukturen överensstämde med strategin.

Bolaget övergick till organisationsformen detaljhandelskedja (centralt styrt aktiebolag med akterierna på börsen), då det började tillämpa de konkurrensstyrda differentieringsstrategier som används idag. Framför allt går dessa ut på att expandera företaget, vilket ställer krav på stora investeringar. Strategin verkar vara den rätta för JC, och man har inga allvarliga agent- och äganderättsproblem, som annars utmärker kooperativ, där strukturen inte överensstämmer med strategin. Ledningen måste dock se upp med framtida investeringar, eftersom man tyvärr gjort några resultatbelastande felsatsningar. Annars förloras lätt investeringarnas förstroende, vilket kan leda till finansieringsproblem. Flertalet involverade i JC ser klädföretagets framtid som ljus och lovande.

Abstract

Most markets of today are marked by strong competition between small and big companies. To be successful in the market all actors need some kind of strategy which has to suit the demands of the market as well as the company's own organizational structure. Today enterprises are growing more and more, thereby creating market coverage and economies of scale. This is the true to the clothing and outfit business as well, with huge actors doing business throughout the country and taking even larger market shares from small private businesses. Companies have different structural arrangements such as joint-stock corporations, franchising and voluntary chains. Enterprises are running strategies that suit their structure in the best way, and reversibly: the firms' structure is in accordance with the strategies in use. Business managements planning to change their strategy in ambition to increase their competitive power therefore have to consider also the structure.

One of the companies in the Swedish clothing market that has changed both strategy and structure is JC. After having been a voluntary chain with small merchandisers, JC went to the stock market in April 2000. The structural form "voluntary chain" is a form of cooperative, and the strategies used in that kind of company therefore have to suit co-operative organisations. Otherwise it can be difficult to accomplish the strategy because agency problems inherent in cooperative organisations can be enlarged. These are: the problem of common ownership, the horizon problem, the portfolio problem, the follow-up problem and the decision maker problem. Hence the aim of this thesis is *to examine if JC's former organisational structure, the voluntary chain, as well as today's structure, correspond to the present strategy and previous one. Another way of expressing this is to find out if JC faced and face troublesome agency costs.*

The theory chosen for this thesis shows different structure forms and business-strategies companies use to be competitive in market. Property rights and agency theory describe the specific problems that tend to enhance particularly in co-operatively owned and governed businesses where the organisation form does not correspond to the strategy in use. With the aid of this theory I build hypotheses or theoretical assumptions concerning to the JC case. Qualitative interviews with persons connected to the JC-chain, as well as written material about the firm, form the basis of the empirical analysis answers the theoretical assumptions.

JC used to pursue a low cost strategy as the primary purpose of the enterprise was to do as large purchases as possible to promote the merchants' joint businesses. Further JC was a co-operative in the form of a voluntary chain. It was collectively financed and its activities were aimed to benefit the members (the merchants) by lowering their costs. Consequently JC didn't have any significant agency problems as a voluntary chain, because the structure corresponded well to the strategy. The firm transformed itself into the organisation form of retailer chain when it started to practise today's differentiation strategy. The main purpose of the present strategy is to expand the firm. This strategy seems to be the right one to JC and there are no serious agency costs, as are common in co-operatives where the structure is not in accordance with the strategy. The management have to be cautious about future investments, since some of the former ones haven't been successful, which may lead to lowered trust from investors. Altogether, most persons regard JC's future as promising and bright.

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	2
1.3 Problemanalys, syfte och avgränsning	3
1.4 Tillvägagångssätt.....	4
1.5 Definitioner	5
1.6 Disposition	5
2. Bransch- och fallföretagsbeskrivning	7
2.1 Konfektions- och ekiperingshandeln.....	7
2.1.1 Försäljningskanaler.....	7
2.1.2 Marknaden	8
2.2 Fallföretaget JC	8
2.2.1 Företaget	8
2.2.2 Associationsform och ägande	10
2.2.3 Historik – från frivillig fackkedja till detaljhandelskedja	10
2.2.4 Franchiseavtal	11
2.2.5 Mål.....	12
2.2.6 Strategier.....	12
3. Organisationsstrukturer i handeln	14
3.1 Grader av vertikal integration	14
3.2 Konventionella icke-integrerade marknadskanaler, marknadsmekanism.....	15
3.3 Vertikala marknadssystem, partiell vertikal integration	15
3.4 Full integration, centralstyrning	17
4. Teoretisk referensram.....	18
4.1 Kooperativ verksamhet	18
4.2 Agent- och äganderättsteori	19
4.3 Agent- och äganderättsproblem i den kooperativa organisationsformen.....	21
4.4 Situationer då kritiken enligt agent- och äganderättsteorin är berättigad	23
4.5 Affärsstrategier.....	24
4.6 Organisationsstruktur och affärsstrategier	26
4.7 Analys av teorin, hypoteser.....	27
5. Empirisk analys	29
5.1 Tillvägagångssätt för intervjuerna.....	29
5.2 JC:s strategier: omvärldsförändringar och konkurrens	29
5.3 JC:s organisationsstruktur: från frivillig fackkedja till detaljhandelsföretag.....	33
5.3.1 Detaljistkooperativet JC.....	33
5.3.2 Detaljhandelskedjan JC	34
5.3.3 Problem med gemensam egendom	35
5.3.4 Horisontproblem.....	36
5.3.5 Portföljvalsproblem	37
5.3.6 Uppföljningsproblem.....	38
5.3.7 Beslutsfattareproblem.....	39
5.4 Företagets och aktiekursens utveckling efter börsintroduktionen.....	40
5.5 Sammanfattning	41
6. Slutsatser	42
Referenser.....	44

1. Inledning

Denna uppsats handlar om JC:s omvandlingsprocess från frivillig fackkedja till börsnoterat aktiebolag. Det första kapitlet börjar med en bakgrund, som leder in läsaren i problemet. Problemformuleringen följs av syfte, metod med avgränsningar och slutligen en disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Dagens konsumtionsvarumarknad präglas av hård konkurrens, där stora och små företag agerar. För att lyckas på marknaden måste alla aktörer bedriva en strategi. Denna ska passa såväl marknadens krav som företagets egen organisationsform. Är ett företags strategi rätt för marknaden kan det räknas med att konsumenterna efterfrågar dess produkter, men även företagets egen organisationsform måste stämma överens med strategin för att verksamheten ska kunna genomföras och lyckas.

Trenden generellt idag är att stora företag blir allt större genom fusioner, strategiska allianser och förvärv, vilket ger en strategi som skapar marknadstäckning och skalfördelar. Samordningsfördelar uppnås inom marknadsföring, logistik och inköp. Våldiga företag ökar på detta sätt allt mer sina marknadsandelar, ofta på bekostnad av mindre företag såsom enskilda näringsidkare inom fackhandeln. Mindre företag som inte kan konkurrera genom att utnyttja stora volymer för att sänka sina kostnader, måste välja andra strategier. Det kan ske genom att fokusera på den lokala marknaden och där differentiera företagets produkter gentemot de stora konkurrenterna.

Även inom konfektions- och ekiperingshandeln råder trenden att företag blir allt större. Kraftfulla rikstäckande aktörer som Hennes & Mauritz, Lindex och KappAhl tar allt större marknadsandelar från enskilda fackhandlare. De stora kedjornas strategi är att konkurrera med välkänt märke och logotyp till relativt låga priser. De finns över hela landet och varje butik är likadant utformad, vilket innebär att kunderna känner igen sig varhelst de befinner sig i riket. Mindre enskilda fackhandlare har jämfört med kedjorna ofta funnits länge på orten och har därmed en köptrogen inarbetad kundkrets, vilket ger en mer fokuserad strategi. De kan ofta erbjuda ett brett sortiment eller mer nischade kläder (Inbjudan att teckna aktier i JC Aktiebolag (publ), 2000). Där de stora klädföretagen konkurrerar med pris, konkurrerar små fackhandlare med service.

Enskilda fackhandlare inom konfektionsbranschen driver vanligen butikerna som enskilda aktiebolag. Butikskedjorna däremot har en varierande strukturform. Vissa kedjor är helägda aktiebolag, andra drivs som franchisekedjor, och frivilliga fackkedjor förekommer även. Varje företag arbetar efter den strategi som passar dess strukturform bäst, och omvänt: företagets struktur är anpassad efter de strategier som bedrivs. Företag som planerar att byta strategi för att öka sin konkurrenskraft måste därför samtidigt se över sin form. Är inte strukturen anpassad till den strategi företaget genomför kan strategin sannolikt inte genomföras med framgång.

I JC:s årsredovisning för år 2000 står att konsumtionsmönstren inom Europa allt mer börjar likna varandra. Fortfarande finns skillnader, men människors livsstil, köpbeteende och Europas marknadsstruktur blir allt mer homogen. Mode var förr präglad av geografiska och

kulturella betingelser, vilket ersatts av livsstilstillhörighet och internationella modetrender där nationstillhörighet inte har så stor betydelse. Detta innebär att tydlighet mot konsumenten blir viktigare, vilket gynnar varumärkesföretag eller butikskedjor som kan kommunicera ett attraktivt koncept (Årsredovisning, 2000). Ett attraktivt koncept skapar mervärde för företagets produkter, vilket gör att konsumenterna föredrar att köpa just dem. Samtidigt som konsumenterna blivit mer medvetna och utbudet på klädmarknaden blivit större har kraven på företagen ökat. Det gäller att erbjuda rätt varor till rätt pris. Skillnaderna mellan hög och låg kvalitet på kläder minskar, vilket gör att marknadsaktörer istället konkurrerar med mjuka värden, så som hur varumärket uppfattas, butiksutformning och service.

Sammantaget betyder detta att dagens marknad skapar incitament för företag att expandera, både inom nationsgränsen och i övriga Europa. Expansionsplaner innebär samtidigt strategiombyte till en strategi som kräver stora mängder kapital, eftersom det kostar mycket att utöka verksamheten. Planering och/eller genomförande av en kapitalkrävande strategi betyder att företaget måste undersöka om dess organisationsstruktur lever upp till de krav som strategin ställer på den.

Ett av de företag inom konfektions- och ekiperingsbranschen som nyligen bytt både strategi och organisationsstruktur är JC-kedjan. Från att ha varit en frivillig fackkedja med anslutna enskilda fackhandlare är JC idag noterad på börsen och Sveriges fjärde största klädföretag. Då strukturformen frivillig fackkedja kan betraktas som en sorts kooperativ organisationsform, måste de strategier som bedrivs inom den frivilliga fackkedjan vara de strategier som är lämpliga att bedriva inom den kooperativa organisationsformen. Lever inte den kooperativa formen upp till de krav strategin ställer på den riskerar man att inte kunna genomföra strategin, men också att förstora de speciella problem som finns inneboende i kooperativa organisationsformer. Många stora traditionella kooperativ är idag i en förändringsprocess där nya tankar om verksamhetens inriktning finns, och kanske också planer på att byta strategi. Med anledning av detta är JC intressant att studera som exempel på ett av de företag som verkat under den kooperativa organisationsformen och med framgång bytt strategi.

1.2 Problem

Ett företags organisationsform och strategi måste alltså överensstämja med varandra. Gör de inte det kan företaget hamna i problem som försvårar eller omöjliggör genomförandet av verksamheten. Särskilt i företag som drivs i kooperativ organisationsform kan genomförandet av verksamheten försvåras, då dessa företag riskerar att dra på sig problem som under vissa omständigheter kan vara särskilt allvarliga, nämligen sk agent- och äganderättsteoretiska problem. Dessa problem, indelade enligt Schuster (1990), visar sig som:

- Problem med gemensam egendom,
- Horisontproblem,
- Portföljvalsproblem,
- Uppföljningsproblem,
- Beslutsfattareproblem.

Ovanstående problem förstoras då kooperativet byter till en kapitalkrävande strategi utan att anpassa organisationsstrukturen till vad strategin kräver. Lever inte organisationsstrukturen upp till de krav strategin ställer på den är det risk att strategin misslyckas och företaget

därmed förlorar sin position på marknaden. Detta leder till att kooperativets medlemmar mister motivationen att satsa kapital och personligt engagemang i kooperativet, eftersom de investerat i en verksamhet som inte lönar sig.

Problemen har lett till att den kooperativa organisationsformen utsatts för kritiken att vara ineffektiv (Nilsson, 2001). Kritiken är befogad under vissa omständigheter, nämligen då agent- och äganderättsproblemen i organisationen blivit betydande. I ett senare kapitel presenteras därför problemen närmare; vad de innebär och under vilka situationer de kan uppstå. Denna studie fokuserar på hur problemen yttrar sig i ett specifikt fallföretag, nämligen JC.

Det bästa för att företaget framgångsrikt ska kunna lyckas är att överhuvudtaget inte låta det hamna i agent- och äganderättsproblem. Företaget kan då fortsätta att verka och utvecklas på marknaden utan inomorganisatoriska störningar.

1.3 Problemanalys, syfte och avgränsning

JC bytte i november 1999 form från frivillig fackkedja till detaljhandelskedja. Samtidigt planerade man att børsintroducera konfektionskedjan, och därmed bjuda ut dess andelar till allmänheten, vilket också skedde. Den 19/4 2000 noterades JC på OM Stockholmsbörsens O-lista.

I och med omvandlingen till detaljhandelskedja och börsnoterat bolag började JC tillämpa ett antal kapitalkrävande strategier för att kunna nå de mål kedjan satt upp för den närmaste treårsperioden. Strategierna går huvudsakligen ut på att expandera JC-kedjan och skiljer sig en hel del från den verksamhet JC tidigare ägnade sig åt som frivillig fackkedja. Under den tidigare strukturformen var verksamheten inriktad mot medlemmarnas egen primära verksamhet; att köpa och sälja konfektionsvaror. Gemensamma inköp var den ursprungliga basen som tillgodosåg de anslutna fackhandlarnas intressen.

En fackkedja som tillfredsställer sina medlemmars behov måste även vara attraktiv på marknaden. För att fortsätta vara attraktiv och hänga med sina konkurrenter måste företag ibland söka sig till nya strategier, såsom skedde inom JC-kedjan. Som redan framhävts måste företagets organisationsstruktur därmed också anpassas. Huvudsyftet med detta arbete är därför:

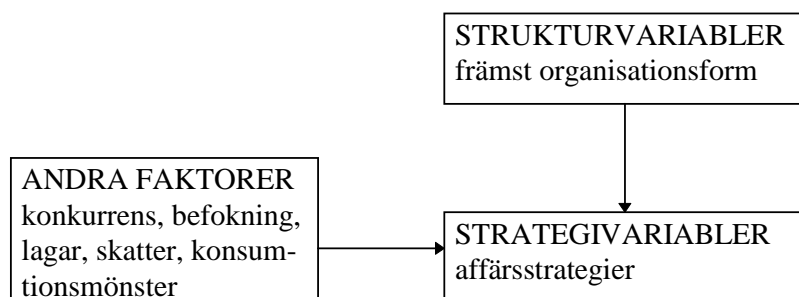
- *att undersöka hur väl JC:s förra organisationsform, den frivilliga fackkedjan, överensstämde med den verksamhet man då bedrev. Detta jämförs mot den struktur och de strategier företaget tillämpar idag.*

Med ledning av huvudsyftet uppfylls också syftet:

- *att utröna om kedjan drogs med höga agent- och äganderättsproblem*

Studien avgränsas till att undersöka endast en kedja, JC, under dess omvandlingsprocess i olika tidsskeden. Jag jämför inte JC med andra företag, varken vid en fixerad tidpunkt, nuet eller någon annan punkt i tiden. Jämförelser med andra företag som genomgår en liknande omvandlingsprocess sker heller inte, men läsaren kan själv dra paralleller.

Även andra faktorer än företagets struktursammansättning påverkar om de valda strategierna lyckas. Exempel på faktorer är konkurrensituationen, befolkningssammansättningen, konsumtionsmönster, konjunkturen, lagar, politik, och skatter. Dessa variabler kan också göra att strategivalet misslyckas under den organisationsform som råder, se Figur 1.1. Jag avgränsar mig till att endast undersöka organisationsformens betydelse för de strategier som används.



Figur 1.1 Organisationsformen och andra faktorerens betydelse för ett företags framgångar med en vald strategi

Examensarbetet skall kunna ligga till grund för andra kedjor som befinner sig i ett förändringsskede; från en organisationsform till en annan. Arbetet kan också ge upphov till funderingar om vilka organisationsformer som bäst passar denna typ av företag i dagens konkurren utsatta handel.

1.4 Tillvägagångssätt

Inledningsvis genomförs en litteraturstudie av relevant teori. Redan i ett tidigt skede valdes den teori som ska ligga till grund för empirin, nämligen agent- och äganderättsteori. Detta beror främst på att jag är bekant med teorin, samt att den är enkel att tillämpa. Agentteori är en generell teori som kan användas på många områden, vilket gör att man enkelt kan transformera den till parallella projekt liknande detta examensarbete.

En intervjuundersökning i fallföretaget, JC-kedjan, genomförs. Intervjuundersökningen är kvalitativ snarare än kvantitativ. Detta beror framförallt på arbetets art men även tiden, omfånget och vad som är mest praktiskt. Jag intervjuar nyckelpersoner i JC:s ledning, franchisetagare och före detta franchisetagare där jag anser det nödvändigt, för att undersöka om man har samma uppfattning angående den förändringsprocess som skett. För att intervjupersonerna skulle vara tillräckligt öppna i sina svar utlovades konfidentialitet, vilket förklarar att namnen på de svarspersonerna inte avslöjas.

Då något undersöks kan man använda sig av två olika förhållningssätt. Det ena är att studera verkligheten och efteråt jämföra verkligheten med en känd teori, om någon sådan finns. Existerar ingen känd teori, kan forskaren efter fler observationer komma fram till en ny teori som verkligheten stämmer mot, förutsatt att antalet försöksomgångar är tillräckligt stort. Detta kallas induktiv metod. Det andra sättet att arbeta efter är att redan innan undersökningen genomförs välja en teori som verkligheten jämförs mot. Man har då på förhand ställt upp antaganden eller hypoteser. Antingen verifieras det man antog, eller så falsifieras det gentemot verkligheten. Detta är mer en explorativ forskningsmetod.

Jag väljer det senare förhållningssättet, dels för att det är mest lämpligt för den studie jag gör och att uppsatsen är begränsad tidsmässigt, dels för att jag inte anser mig ha tillräckliga kunskaper för att bilda en ny teori för det jag ska undersöka.

1.5 Definitioner

På upprepade ställen i uppsatsen skriver jag bara JC, bolaget eller företaget. Jag syftar då på detaljhandelskedjan JC där JC Aktiebolag är moderbolag. Menar jag i stället enskilda butiksenheter eller andra mindre delar av kedjan framgår det av texten.

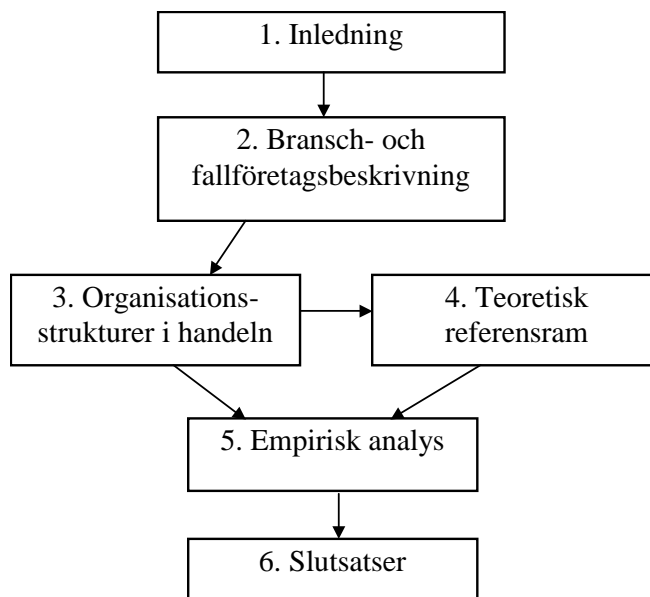
I konfektions- och ekiperingsbranschen ingår de företag som säljer kläder och skor. Här finns enskilda fackhandlare med endast en eller några butiker, butikskedjor med olika grader av integration i organisationsstrukturen, samt varuhus, sportkedjor, stormarknader och postorderföretag.

1.6 Disposition

För att enklare kunna överblicka examensarbetet visar Figur 1.2 en schematisk bild över de olika kapitlen.

Kapitel 1 inleder med bakgrund och påföljande problem, och formulerar därefter syftet och mitt tillvägagångssätt.

I *kapitel 2* beskrivs kort konfektionsbranschen i Sverige, därpå följer en presentation av JC-kedjan. Olika former av företagsformer (strukturer) behandlas i *kapitel 3*. Här definieras begreppen frivillig fackkedja, franchisebolag och centralstyrd organisation.



Figur 1.2 Kapitlens struktur i uppsatsen

Teori om organisationers styrning tas upp i *kapitel 4*, som ger den grundläggande teoretiska referensramen. Jag gör antaganden och sätter upp hypoteser som kan härledas till JC. Teorin jag valt är agent- och äganderättsteori, en generell användbar teori. Analys av teorin i kapitel 3 och 4 sker i *kapitel 5*, den empiriska analysen. Det är här jag redovisar vad som kommit fram under intervjuerna med JC:s nuvarande och tidigare aktörer.

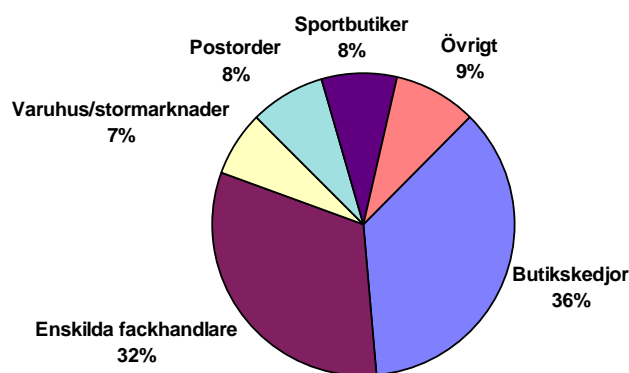
I *kapitel 6* redovisas de slutsatser jag drar och hur väl verkligheten stämmer med den presenterade teorin. Det sista kapitlet beskriver även hur syftet uppfyllts.

2. Bransch- och fallföretagsbeskrivning

2.1 Konfektions- och ekiperingshandeln

2.1.1 Försäljningskanaler

Klädhandeln utgörs av enskilda fackhandlare, butikskedjor, sportkedjor, varuhus, stormarknader och postorderföretag. Tidigare var de enskilda fackhandlarna dominerande, men dessa har blivit färre i konkurrensen mot de stora butikskedjorna, främst till följd av att enskilda fackhandlare har svårt att uppnå så stora volymer att kostnaderna sänks. Figur 2.1 visar att butikskedjorna idag är störst, dock tätt följda av enskilda butiker. Långt efter, räknat var och en för sig, kommer varuhus och stormarknader, sportbutiker och postorderförsäljning. Sammantagna utgör de dock en stor del av marknaden.



Figur 2.1 Marknadsandelar inom klädeshandeln i Sverige 1998

Källa: Inbjudan att teckna aktier i JC Aktiebolag (publ), 2000

Enskilda fackhandlare har ofta verkat länge på orten med en inarbetad köpstark kundkrets, som dessutom ofta är trogen sin handlare. Eftersom man inte kan konkurrera med volym, konkurrerar den fristående butiken med service och specialiserat sortiment. (Inbjudan att teckna aktier i JC Aktiebolag (publ), 2000).

Butikskedjor säljer på volym. De har vanligen gemensamt sortiment, gemensam prissättning och butikprofilering. Kunderna känner igen sig i butikerna, oavsett vilken stad eller vilket land de befinner sig i. Strukturen på kedjorna varierar. Både frivilliga fackkedjor, franchisekedjor och helägda, helintegrerade kedjor med central styrning förekommer. Vanligt är att butikskedjorna använder olika koncept som vänder sig till kunder med olika åldrar, livsstilar eller behov. (Inbjudan att teckna aktier i JC Aktiebolag (publ), 2000).

Sportkedjorna har allt mer börjat likna butikskedjorna. Genom att hålla ett gemensamt sortiment som inriktar sig på trendiga sportkläder konkurrerar de med butikskedjor och fristående fackhandlare. (Inbjudan att teckna aktier i JC Aktiebolag (publ), 2000).

2.1.2 Marknaden

Totalt uppgick klädmarknadens storlek till 31,4 miljarder kronor i Sverige 1998, vilket gav en värdeökning med +4,5 procent gentemot 1997 (Handelns utredningsinstitut, HUI, 1999). Störst på den svenska marknaden är Hennes & Mauritz med en total omsättning på 5111,0 miljoner kronor inklusive moms 1998, följt av Lindex (2653,0), KappAhl (2326,2) och JC (1589) (HUI, 1999).

Liksom inom de flesta branscher går trenden mot att marknaden aktörer blir färre och större. Man vinner konkurrensfördelar på att samordna inköp, logistik och marknadsföring för att höja volymerna. Kedjorna kommer därför att fortsätta öka sina marknadsandelar, medan enskilda fackhandlare blir allt färre. De större kedjorna gynnas ytterligare av att handeln mer och mer flyttats till bästa affärs läge i städernas centrum eller till shoppingcentra med stora parkeringsplatser utanför centralorten.

Fortfarande finns skillnader i konsumtionsmönster mellan de europeiska länderna, och även världen i stort, men trenden går mot en ökad internationalisering. Särskilt väl märks det i de västerländska länderna där människors livsstil och köpbeteende samt marknads struktur allt mer liknar varandra. Detta är en följd av det harmoniserade EU, ökad internationell spridning av olika media samt den ökade folkomflyttningen. Idag är inte nationsgränser, geografi och kulturell tillhörighet lika betydande för konsumtionsmönstret som förr, utan internationella livsstilar och modetrender tar över i betydelse. Stora butikskedjor och internationella varumärkesföretag gynnas, vilka kan expandera inte bara inom nationsgränserna.

Ett antal externa faktorer påverkar klädeshandelns marknadsförutsättning och storlek. Enligt JC:s proposition för aktieteckning är förändringar i BNP och konsumenternas upplevelse av den privatekonomiska situationen av betydelse. Konsumenternas förväntningar på den ekonomiska utvecklingen har ett starkt samband med konjunktursvängningar. Försäljningen av kläder följer i allmänhet BNP-utvecklingen i Sverige, fast med större variation. Även den demografiska strukturen på befolkningen påverkar efterfrågan på konfektionsvaror. Kortsiktigt påverkar säsongs- och vädervariationer efterfrågan. Generellt är höst och vinter de bästa försäljningsperioderna, eftersom plaggen då är tyngre och därmed dyrare, samt att julhandeln ökar försäljningen. Den milda vintern som var säsongen 2000-2001, sänkte den förväntade handeln av vinterkläder.

2.2 Fallföretaget JC

Informationen om JC-kedjan som presenteras i detta avsnitt är hämtad från årsredovisningen från år 2000, aktiepropositionen från år 2000, JC:s hemsida (010216) samt bokslutskommunikén (010216) och de nyhetsbrev som företaget skickar ut till hemsidans anslutna medlemmar. Även en muntlig källa (020228) har gett fakta till underlaget.

2.2.1 Företaget

JC beskriver sig som en klädhandelskedja som utvecklar och driver koncept för modebutiker. Idag är JC det fjärde största klädföretaget i Sverige med en marknadsandel om nästan fem procent av den totala klädförsäljningen. Försäljningen till konsument för år 2000 uppgick till

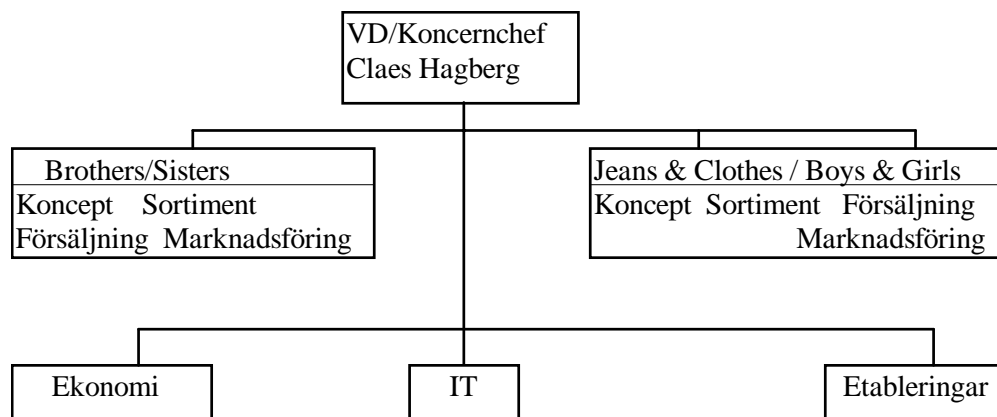
2 276 miljoner kronor, vilket är en ökning gentemot 1999 med 11,4 procent. Av denna summa svarar försäljningen i Sverige för ungefär 78 procent.

Intäkterna uppgick till 1 658 miljoner kronor, en ökning på 26,4 procent gentemot 1 312 miljoner kronor 1999. Av detta utgjorde försäljningen i JC:s egna butiker 450 miljoner kronor under år 2000. Motsvarande siffra för 1999 var 260 miljoner kronor. Intäkterna i JC-koncernen består av försäljning till konsument i de egna butikerna, grossistförsäljning till franchisetagare, samt franchiseavgifter. Koncernens rörelseintäkter avviker därmed från detaljistledets försäljning, eftersom försäljningen i franchisebutikerna inte tas upp i koncernen; butikerna ägs ju av franchisetagarna.

Antalet JC-butiker uppgick vid år 2000:s slut till 260, varav 47 butiker ägdes av JC-koncernen. Resterande butiker ägs av franchisetagare. Motsvarande siffror 1999 var 223 respektive 28. Bolaget förvärvade och etablerade 19 egna butiker under året. Kedjan hyr alla de lokaler och butiker man förfogar över. JC står som hyrestagare för några av de butikslokaler som franchisetagare använder i verksamheten. Antalet anställda inom koncernen var i genomsnitt 411 år 2000, varav 261 i Sverige. Under 1999 var dessa siffror 264 respektive 167.

Försäljning till konsument under januari 2001 uppgick till 190 miljoner kronor, vilket innefattande både egna butiker och franchisebutiker. Det gav en försäljningsökning med 22,1 procent jämfört med januari 2000. Under de första två månaderna 2001 förvärvade JC nio franchisebutiker, varav alla ligger i Sverige.

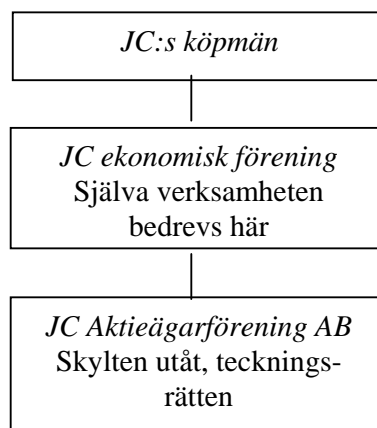
Figur 2.2 visar JC:s operativa struktur. I strukturen ingår de centrala organisationerna för koncepten Jeans & Clothes och Boys & Girls respektive Brothers och Sisters, stödfunktionerna Ekonomi, IT och Etableringar, samt varje koncepts butiker. JC:s centrala enheter ansvarar för marknadsföring och inköp samt strategier som rör koncept, varumärken, sortiment och priser.



Figur 2.2 JC-koncernens operativa struktur
Källa: www.jc.se/jcab/main_010216

2.2.2 Associationsform och ägande

JC:s associationsform har alltid varit aktiebolagets, såväl när det var en frivillig fackkedja som när det nu är en börsnoterad detaljhandelskedja. Då företaget drevs som frivillig fackkedja ägde köpmännen gemensamt JC genom en ekonomisk förening, och knuten till denna låg alla verksamheter inom kedjan. Varje köpman köpte en andel för att få tillgång till JC:s koncept och för att få använda dess namn. Föreningen ägde i sin tur JC Aktieägarförening (där kapitalet disponerades), vilken bedrevs i aktiebolagsform och var JC:s skylt utåt (se Figur 2.3). Köpmännen hade aldrig några reella fysiska aktier i aktieägarföreningen, och det skedde heller aldrig någon utdelning från bolagets vinst, utan varje köpman ägde enbart sin andel i den ekonomiska föreningen. Genom att köpmannen lämnade en procentandel av den egna butikens verksamhets vinst ökade kapitalet i aktieägarföreningen.



Figur 2.3 JC:s ägarstruktur under tiden som frivillig fackkedja

Bestämmanderätten satt hos köpmännen i den ekonomiska föreningen. På varje årsstämma utsåg de en styrelse som skulle företräda dem i aktieägarföreningen. Ordföranden i styrelsen fick teckningsrätten i denna.

Om en köpman ville gå ur inköpsarbetet under den tid då JC bedrevs som frivillig fackkedja, fick han tillbaka sin andel. Vid ett generationsskifte kunde andelen överlåtas, men nytillträdande personen skulle godkännas av bolaget. Vid en eventuell försäljning hade JC Aktiebolag alltid sista budet, vilket i realiteten innebar en hembudsskyldighet. Då JC börsintroducerades upplöstes aktieägarföreningen och substansvärdet uträknades så att varje köpman fick tillgång till sin andel i fysiska aktier.

2.2.3 Historik – från frivillig fackkedja till detaljhandelskedja

JC bildades då två fristående fackhandlare gick samman i ett inköpsarbete år 1962 för att sänka inköpskostnaderna från leverantör. Så småningom anslöt sig fler butiksinnehavare och samarbetet utökades 1969 till bildandet av den frivilliga fackkedjan Junior Center. Kedjans målgrupp var unga män. Redan då hade samarbetet gått från att enbart vara ett inköpsarbete till att även omfatta gemensamma kataloger och samordnad marknadsföring.

Kedjan utvidgades 1979 till att också omfatta tjej- och barnkläder, med det skedde en omprofilering till ungdomskonceptet JC, samt barnkonceptet Rabbit. År 1990 blev JC istället Jeans & Clothes, och Rabbit bytte namn till Boys & Girls 1997. Konceptet Brothers, med män mellan 20 till 45 år som målgrupp, startade 1992 då 22 butiker invigdes på en och samma dag i Sverige. Sisters är Brothers motsvarighet för kvinnor och lanserades i augusti år 2000. Alla fyra koncepten har sin specifika målgrupp.

Norge blev 1988 den första utländska marknaden då JC utökades internationellt. Därpå följde öppnandet av två Jeans & Clothes-butiker i Tyskland i början av 1990-talet, samt tre i Finland 1999. Den senaste utländska expansionen skedde i Köpenhamn hösten 2000, då JC:s alla fyra koncept lanserades vägg i vägg i samma butik.

Under år 1998 fattades beslut om att ansöka för notering av JC på OM Stockholmsbörsens O-lista. I och med detta beslutades också att JC skulle övergå från strukturen frivillig fackkedja till detaljhandelskedja med både egenägda butiker och franchisebutiker. Detaljhandelskedjan som driftsform ska ge en högre intjäningsförmåga är den bakomliggande tanken. I november 1999 upphörde JC att vara en frivillig fackkedja. Den 19/4 år 2000 noterades kedjan på börsen.

Allmänheten, anställda på JC och institutionella investerare inbjöds till nyteckning av sammanlagt 4 658 000 aktier, där teckningskursen per aktie fastställdes till 60 kronor. Detta ökade aktiekapitalet med 23 290 000 kronor och tillförde JC 269 miljoner kronor efter avdrag för emissionskosnader. Aktiekapitalet före nyemissionen uppgick till samma summa fördelat på lika många aktier, vilket innebär att det finns totalt 9 316 000 aktier. Varje aktie berättigar till en röst och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. För närvarande (5/3 2002) står aktien i 46 kronor. Den högsta kurs som noterats under 2001-2002 är 69 kronor, och den lägsta 37,50 kronor. Under år 2000 skedde en utdelning per aktie med en krona och i bokslutskommunién för 2001 (020212) föreslår styrelsen samma utdelning.

De största ägarna per den 29/6 2001 var Svolder AB, Catella fonder, Carnegie fonder, Riksbankens Jubileumsfond samt Länsförsäkringar fonder (www.di.se, 020305). Enligt JC:s årsredovisning för år 2000 hade JC Aktiebolag 7337 aktieägare vid årets slut. De tio största ägarna kontrollerade 17,7 procent av kapitalet och rösterna.

2.2.4 Franchiseavtal

Franchiseavtalen inom JC bygger på ömsesidig nytta franchisetagaren och JC emellan. Avtalet reglerar parternas åtaganden och ansvar gentemot varandra. Franchisetagaren får genom avtalet tillgång till JC:s hela koncept och stöd från dess starka centralorganisation. Butikerna drivs i franchisetagarens egen regi men under JC-namnet. JC drar nytta av avtalet genom att få tillgång till franchisetagarens lokala engagemang, vilket leder till att kedjan kan expandera fortare än om butiken öppnats i bolagets egen regi.

Avtalet upprättas med varje franchisetagare, och det löper tills vidare med ett års uppsägningstid. Franchisetagaren ska bilda ett eget aktiebolag som inte är bundet till JC på annat vis än genom franchiseavtalet. Avtalet reglerar följande punkter:

- Sortiment

- Logotyp, varumärken och butiksutformning (inredning och uppbyggnad)
- Varuförsörjning/logistik
- Marknadsföring
- IT (datasystem)
- Ekonomi
- Utbildning och personalledning
- Etablering

Priset på klädsortimentet i butik får franchisetagaren lov att sätta själv, men JC ger en prisrekommendation som franchisetagaren kan följa. s

Franchisetagaren betalar en engångsersättning till JC vid ingåendet av avtalet samt en årlig rörlig ersättning, vilken är baserad på franchisebutikens nettoomsättning. När JC övergick från frivillig fackkedja till detaljhandelskedja omvandlades serviceavgifterna, som tidigare betalats till kedjan från frivilligt anslutna butiker, till franchiseavgifter. Då JC:s motto är att alla JC-butiker ska kunna drivas på lika villkor, betalar samtliga butiker franchiseavgift, så även de egenägda. Från och med mars 2001 höjer man franchiseavgifterna för de svenska och norska Jeans & Clothes- och Boys & Girls-butikerna. Detta för att avgiften ska motsvara ersättningsnivån för Brothers-butikerna och Jeans & Clothes- och Boys & Girls-butikerna i Norge, som bedrivits som franchisebutiker ända från starten 1992 respektive 1988. Nivån på ersättningen är baserad på 1999 års försäljning.

2.2.5 Mål

JC:s långsiktiga mål är att bli en av de ledande modekedjorna i Norden samt att även besitta en stark lokal marknadsposition i Tyskland. För att uppnå målet har kedjan som delmål att inom en treårsperiod (2000-2002) visa en tillväxt i omsättningen på minst 15 procent årligen samt uppnå en rörelsemarginal om minst fyra procent.

2.2.6 Strategier

I propositionen för aktieteckning från år 2000 sätter JC upp följande såsom de strategier man tillämpar för att nå tillväxt- och lönsamhetsmålet:

- *Detaljhandelskedja med egna butiker och franchisebutiker*

JC ska bedriva butiker dels i egen regi, dels som franchisebutiker. De butiker som bedrivs i egen regi ska finnas på platser som man identifierat som strategiska orter, och för Sverige är det ett tjugotal. De strategiska orterna utgörs av huvudstäder i de länder JC har verksamhet i, universitetsstäder och städer där upptagningsområdet är mer än 100 000 personer. Fördelen med att bedriva egna butiker är att det skapar ett starkt intäktsunderlag.

På övriga svenska orter ska verksamheten bedrivas i form av franchisebutiker. Fördelen med det är att det ger en snabbare expansionstakt för kedjan genom att etableringskostnaden och kapitalbindningen blir låg för JC, men även för att franchisetagarens lokala engagemang är högt, vilket är en tillgång. Genom att de egna butikerna och franchisebutikerna gör gemensamma inköp ökar inköpsvolymerna och förhandlingsstyrkan.

- *Ökad andel egna butiker och etablering av nya butiker*

JC ska öka antalet egna butiker på de orter som identifierats som strategiska. Det kan ske antingen genom nyetableringar på strategiska orter, eller genom förvärv av befintliga butiker som bedrivs i franchiseform. Under den närmaste treårsperioden har JC för avsikt att köpa upp fem till sex butiker årligen av franchisetagare, och dessutom ska kedjan etablera ungefär 20 butiker årligen, både i Tyskland och i Norden. Av de nyetablerade butikerna ska JC äga ungefär hälften.

- *Ökad styrning och kontroll över värdekedjan*

JC ska öka lönsamheten genom att noga kontrollera och styra värdekedjan, vilket ska ske genom nära samarbeten med utvalda leverantörer. Man kan då uppnå effektivare samordning av inköpen och också större volymer, vilket medför lägre inköpskostnader som i sin tur leder till förbättrade marginaler. JC ska öka andelen inköp av varor under säsong, så att varuflödet går snabbare och inköpsvolymerna även på så vis ökar.

- *Fyra affärskoncept*

JC driver fyra koncept; Jeans & Clothes, Boys & Girls, Brothers och Sisters. Varje koncept har sin specifika målgrupp. Istället för att följa kunderna upp i åldrarna med olika eller förändrade sortiment inom ett och samma koncept, ska kunderna kunna gå vidare till nästa koncept då de "vuxit ur" det yngre. På det viset kan JC satsa på att förnya kundbasen inom samma koncept och koncentrera sig på att försöka få över kunder från sina konkurrenter. Detta innebär att en tidigare kund till Boys & Girls går vidare till Jeans & Clothes, och slutligen, beroende på kön, till Brothers eller Sisters. Sisters är det nyare konceptet som lanserades i augusti 2000.

- *Övriga strategier*

JC bedriver inom samtliga fyra koncept en mellanprisstrategi på sitt sortiment, med hög service och modegrad som kännetecken. Klädernas modegrad ska förvisso vara hög, men JC ska inte själva skapa trender utan i stället följa det mode som gäller. På så vis uppnås höga volymer, eftersom de flesta kunder då kan ta till sig JC:s kläder.

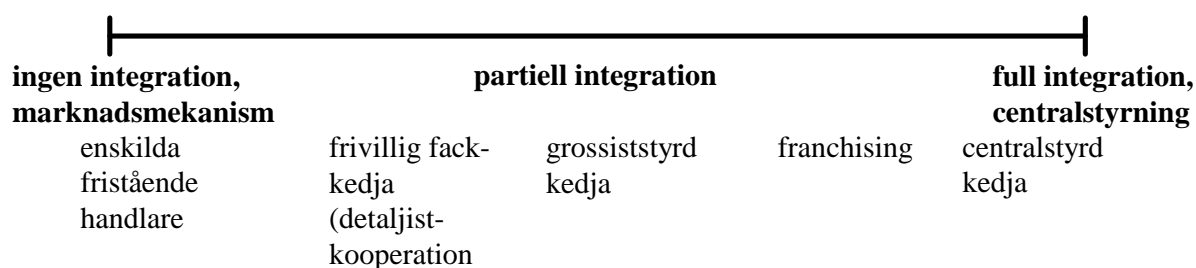
JC har ingen egen produktion av kläder utan fokuserar på de värdeskapande delarna i försäljningsledet. Man eftersträvar att ha så få mellanhänder som möjligt för att undvika onödiga kostnader, som höjer priset mot kund. Produktionen sker huvudsakligen i Kina/Hongkong, Italien, Turkiet och Portugal, samtliga länder med låga produktionskostnader gentemot Sverige. Leverantörerna är medelstora, vilket gör att de är flexibla vid modesvängningar och samtidigt kan producera tillräckligt stora volymer för att uppnå stordriftsfördelar. För att JC inte ska bli alltför beroende av sina leverantörer svarar ingen av dessa för mer än tio procent av sortimentet. I kedjans sortiment finns 80 procent egna varumärken, medan 20 procent består av externa varumärken, d v s kända märkeskläder.

På varje verksamhetsort ska JC:s butiker ligga i bästa affärsläge, vare sig det är bolagets egna butiker eller franchisebutiker. Butiksenheterna ska vara enhetliga med samma profil, så att kunderna direkt känner igen butiken som en JC-butik. Däremot har de fyra koncepten olika profileringar gentemot varandra.

3. Organisationsstrukturer i handeln

3.1 Grader av vertikal integration

Olika distributionskanaler innebär olika grader av vertikal integration. Integration anger samordningen mellan marknadens aktörer i en eller annan form. Två extremformer av samordning kan urskiljas. Den ena, *marknadsmekanismen*, består i att aktörerna, som utför de aktiviteter som ska samordnas, anpassar sina aktiviteter till varandra. Detta gör de på eget initiativ på basis av information från motparten om dennes reaktion på en anpassningsåtgärd. Denna form förutsätter att ingen part har makt att styra motparten, vilket innebär att marknadens aktörer måste vara många. *Centralstyrning* är den motsatta extremformen av samordning, och här gäller i stället fullständig maktkoncentration. Samordning uppstår på den mäktiges villkor genom att en av parterna har möjlighet att tvinga motparten att anpassa sig. Mellan dessa båda extremformer finns en mängd mellanformer vilket gör det möjligt att konstruera en skala enligt Figur 3.1. Ändpunkterna på skalan står för full integration (centralstyrning) respektive ingen integration (marknad). Då samordning sker genom en kombination mellan de båda extremformerna är det *partiell integration* (Nilsson, 1991).



Figur 3.1 Marknadskanalernas integrationsgrad

Partiell integration är ett brett begrepp som täcker hela skalan utom extrempunkterna och de områden som ligger närmast dem. Man skiljer mellan olika slags integration beroende på vilka relationer de samordnande aktörerna har till varandra. Då aktörer inom ett led i kedjan åstadkommer en viss grad av samordning med aktörer i ett annat led i kanalen kallas det *vertikal integration*. Exempel på detta är kontrakt mellan en producent och ett detaljistföretag. Vertikal integration kan vara antingen framåt- eller bakåtriktad. *Framåtriktad integration* betyder att det är aktörer i ett tidigare led i förädlingskedjan som integrerar vertikalt och kontrollerar ett senare led. Exempel på detta är småföretagare som upprättar ett försäljningsbolag eller arbetstagare som börjar med egen produktion. Aktörer i ett senare led i förädlingskedjan som övertar verksamheten i ett tidigare led ger *bakåtriktad integration*; t ex detaljister som startar partihandel eller konsumenter som startar butik (Nilsson, 1991).

Motstående till vertikal integration är *horisontell integration* där olika aktörer inom ett bestämt led i distributionskedjan åstadkommer samordning sig emellan genom ett gemensamt beslutsfattande. Samverkan mellan ett antal detaljister är exempel på detta (Nilsson, 1991). I denna uppsats är det främst vertikal integration som är aktuell, eftersom det studerade fallföretaget har gått från en typ av vertikal integration till en annan. Därför beskrivs några former av *partiell vertikal integration* nedan för att öka förståelsen för JC:s organisationsstruktur. Dock finns som antytts en myriad av olika partiella vertikala distributionskanaler, men de strukturer jag beskriver är de som är väsentliga för denna studie.

De följer skalan från närmast icke-integration till partiell vertikal integration och vidare till centralstyrd full integration.

3.2 Konventionella icke-integrerade marknadskanaler, marknadsmekanism

En traditionell marknadskanal kan beskrivas som en samling oberoende ägda och styrda institutioner, där var och en uppkommit för ett vinstmotiv men inte till någon högre grad är inblandad i de tidigare eller senare stegen i distributionsledet (El-Ansary & Stern, 1988). Tidigare var denna typ av marknadskanal med fristående organisationer och rörelser den vanligast förekommande, där producenter och mellanhänder handlade med varandra på lösa grunder och var och en var självstyrande. Distributionskanalen är helt beroende av de öppna marknadskrafterna, och då främst prismekanismen. Den karaktäriseras av att det finns många beslutsfattare som är helt koncentrerade på den enda etapp de utgör på marknaden vad gäller pris, uppnådd volym och investeringar (El-Ansary & Stern, 1998).

Den *enskilde fackhandlaren* agerar helt fristående på marknaden, utan vertikal integration med vare sig andra handlare eller kedjor (se Figur 3.1). Detta är en typ av konventionell marknadskanal där den fristående handlaren söker optimera de egna inköpen och försäljningen, ofta på bekostnad av aktörerna högre upp eller längre ner i distributionskedjan (Doyle, 1998). Köpmannen bedriver vanligen sin eller sina rörelser i aktiebolagsform, t ex en damklädesbutik som han äger själv och en barnekipering tillsammans med någon. Ofta har namnet på rörelsen och butiken någon förankring med verksamhetsorten, såsom Edsbyns järnhandel, eller ägarens namn, t ex Nilssons herrkläder AB. De fristående handlarna bedriver för det mesta handel i relativt liten skala och har en avgränsad marknadsfunktion.

3.3 Vertikala marknadssystem, partiell vertikal integration

Under senare år har de traditionella försäljningskanalerna till stor del bytts ut mot vertikala marknadssystem där verksamheten styrs och integreras av en medlem i distributionskedjan; antingen tillverkaren, en mellanhänder eller en detaljist (Doyle, 1998).

Vertikala marknadssystem är till olika grader centralt styrda och uppkommer för att skapa stordriftsfördelar och maximera marknadsinflytandet. De är vidare rationaliserade och kapitalintensiva nätverk konstruerade för att uppnå teknologi-, lednings- och marknadsföringsfördelar genom integration, koordination och synkronisering av marknadsflöden i fråga om såväl produktion som produktens slutmål (El-Ansary & Stern, 1988).

- *Frivillig fackkedja, detaljistkooperativ*

Den frivilliga fackkedjan kan ses som synonym med detaljistkooperativet. Andra ord som också används för samma organisationsform är detaljiststyrd kedja och inköpskooperativ. Nedan beskrivs den frivilliga fackkedjan och detaljistkooperativet. I avsnitt 4.1 tas kooperativ i allmänhet upp för att öka förståelsen för de egenskaper som är utmärkande för just den organisationsformen.

En *frivillig fackkedja* bildas då ett antal enskilda köpmän går samman i någon form av samarbete, d v s integrerar. De huvudområden samarbetet vanligen sker inom är enligt Tonndorf (1978):

- Inköp
- Sortiment
- Marknadsföring
- Service
- Utbildningsverksamhet

Integrationsgraden varierar starkt de enskilda fackhandlarna emellan med allt från enbart lösa inköpssamarbeten till kedjor där marknadsföring, sortiment och butiksutformning är densamma för alla medlemmar. Associationsformen kan vara en ekonomisk förening såväl som aktiebolag.

Syftet med den frivilliga fackkedjan eller *detaljistikoopertivet* är att förse medlemmarna med varor och tjänster som ska kunna användas i medlemmarnas verksamheter (Nilsson, 1991). Detaljister organiserar och bedriver sitt eget grossistföretag, vilket de gör de flesta av sina inköp ifrån. Således är detaljistkooperation bakåtriktad integration. Medlemmarna erhåller rabatter eller återbäring vid slutet av året baserade på mängden inköp de gjort från kedjan under perioden (El-Ansary & Stern, 1988). Den detaljistkooperativa föreningens medlemmar är näringsidkare och inte enskilda personer, som i fallet med konsumentkooperativ (jämför t ex KF). Genom att samordna sig blir köpmännen starkare på marknaden gentemot leverantörer, och kan pressa ned inköpspriset tack vare den större volym de uppnår tillsammans jämfört med om de agerat självständigt. Just för att uppnå ytterligare skalekonomi verkar ofta detaljistkooperationens medlemmar under gemensam marknadsföring och annonsering och driver sina butiker under ett gemensamt kedjenamn med enhetlig utformning på lokalerna (El-Ansary & Stern, 1988).

- *Grossiststyrd kedja*

Genom att samla detaljister i en grossiststyrd kedja kan varor och understödjande funktioner ansamlas mer ekonomiskt än om varje detaljist agerat var för sig, vilket är en fördel för både detaljisten och grossisten (El-Ansary & Stern, 1988). Detaljisterna har avtal med grossisten som gör att denne kan planera sin lagerhållning lättare, och detaljisterna behöver inte söka upp olika grossister för sina inköp. Kontrakten parterna emellan är inte så hårda att man kan kalla det franchising (se nedan), utan detaljisten är fri att handla från andra grossister. Denna typ av partiell vertikal integration är framförallt utbredd i livsmedelsbranschen. Svenskt exempel är Axfood med Vivobutikerna.

- *Franchising*

Franchising är en licensieringsform där en franchiser (eller på svenska franchisegivare), överlåter ett grundpaket av produkter, system och ledningsservice, och en franchisee (franchisetagaren), står för marknadskännedom, kapital och personligt engagemang. Kombinationen av kunskaper ger flexibilitet på den lokala marknaden, men tillåter fortfarande franchisern att ha kontroll. Franchising är en viktig form av partiell vertikal integration som blir mer och mer utbredd.

Franchisern låter en franchisee använda sig av dess koncept mot ersättning. Ett franchiseavtal upprättas vanligen vilket reglerar åtaganden och ansvar franchisern och franchisetagaren emellan. Konceptet, som regleras av franchisern centralt, består ofta av produktsortiment, varumärke, distribution, profilering, marknadsföring och logistik, samt hur verksamheten ska bedrivas.

Samtidigt som konceptet är en tillgång för franchisetagaren innebär det också ett åtagande, eftersom avtalet ger tillgång till ett ofta redan inarbetat koncept, men också förbinder franchisetagaren att enbart handla med konceptets sortiment, och att följa franchisekedjans gemensamma priser. Det finns dock en mängd olika typer av franchisingavtal, med allt från relativt lösa avtal där franchiseen kan sätta egna priser och t o m ta in sortiment från andra leverantörer, till avtal som innebär att konceptet måste följas till punkt och pricka.

Franchising förekommer både inom frivilliga fackkedjor, där vissa enskilda butiker verkar som franchisebutiker, och inom helt integrerade centralstyrda detaljistföretag. Somliga kedjor har inga egna försäljningsställen alls, utan franchisetagarna står för all försäljning. I det fallet finns endast en övergripande centralorganisation som reglerar allt inom konceptet.

Franchising är en tillgång och fördel för både franchiser och franchisetagare. Organisationsformen börjar bli alltmer vanligt förekommande och är den snabbast växande marknadsetableringsformen (Cateora & Ghauri, 1999). I början av 90-talet hade amerikanska företag över 30 000 franchiseetableringar utomlands. I England säljs snabbmat från franchiseföretag för nästan två miljarder pund årligen, vilket står för en andel av 30 procent av all mat som säljs utanför hemmen (Cateora & Ghauri, 1999). Några kedjor under franchisingformen som finns i Sverige är McDonalds, Hemglass, 7Eleven och Bodyshop.

3.4 Full integration, centralstyrning

Full integration är den ena ändpunkten på distributionsskalan. Eftersom det är en extremform finns inga företag som är helt integrerade, utan verklighetens reella företag återfinns som centralstyrda storbolag i områdena närmast ändpunkten (Figur 3.1).

Centralstyrda företag uppkommer då en enda organisation äger och driver kanalmedlemmar på de olika distributionsnivåer, där man handskas med en speciell produkt. Framåtriktad centralstyrning uppstår då ett producerande företag har egna försäljningskanaler, distributionscentraler och säljställen. Då detaljister eller grossister äger institutioner, som normalt föregår dem i distributionskedjan, är det bakåtriktad integration (El-Ansary & Stern, 1988).

Fördelarna med samordnade system är att de ger företag starka och långsiktiga kontakter med kunder och/eller leverantörer, och att information och beslut går snabbare i organisationen gentemot mer löst integrerade företag. Genom organisationsstrukturen säkrar kanalmedlemmen sin närvaro på marknaden, reducerar kostnaderna för varuinköp, sänker produktionskostnaderna och får större kontroll över lagerhållningen. Integrerade företag har också lättare att skydda varumärken och goodwill än om de varit beroende av ett stort antal självständigt ägda mellanhänder vilka enbart använder företagets namn (El-Ansary & Stern, 1988). Den centralstyrda integrationsformen är vanlig både i Sverige och internationellt, och det syns ingen nedgång i dess utbredning, snarare tvärtom. Exempel på företag i Sverige som tillämpar denna strukturform är Hennes & Mauritz och KappAhl.

4. Teoretisk referensram

4.1 Kooperativ verksamhet

Detaljstkooperativ och frivillig fackkedja tillhör den kooperativa organisationsstrukturen, vilket gör det väsentligt att ta upp vad som är karaktäristiskt för just kooperativ. Då det finns många olika former av kooperativ verksamhet kan man urskilja ett antal extremtyper. Dessa drivs och sköts på ganska skilda sätt, men gemensam nämnare är att de alla är exempel på partiell vertikal integration. Den ena extremtypen, *traditionellt kooperativ*, är den form man vanligen syftar på då kooperativ i allmänhet diskuteras. Den traditionella organisationsformen har existerat i mer än etthundra år (Nilsson, 2001), och är den form som beskrivs här, eftersom den fortfarande ligger som modell för de flesta av dagens kooperativ, således också för "det genomsnittliga" detaljistkooperativet som tas upp i detta arbete. Där jag hädanefter i avsnittet bara skriver "kooperativ" syftar jag på den traditionella kooperativa organisationsformen.

Enligt neoklassisk teori uppstår kooperativ verksamhet därför att marknadens aktörer upplever en sjunkande genomsnittskostnad på den vara de handlar med. Ju större volym, desto lägre blir genomsnittskostnaden. Därför lönar det sig för de enskilda aktörerna att gå samman i ett kooperativ för att söka maximera volymen så mycket som möjligt, eftersom sänkta genomsnittskostnader ökar medlemmarnas vinst per enhet. Man uppnår skalekonomiska fördelar genom integrationen. En förutsättning är att marknaden som kooperativet verkar på är så stor att det enskilda kooperativets volymer inte påverkar priset negativt. Därför har dessa kooperativ traditionellt verkat på marknader som är så stora att det enskilda kooperativets volym endast utgjort en mindre del av den totala volymen på marknaden (Nilsson, 1999).

Genom målet att maximera volymen kan det traditionella kooperativets karaktäristika härledas: kooperativ tillämpar öppet medlemskap för att nya medlemmar lätt ska kunna ansluta sig, är demokratiskt styrda (en medlem, en röst), har ofta ett stort kollektivt ägt och finansierat kapital som möjliggör en högre utbetalning eller rabatt på medlemmarnas produkter, behandlar medlemmarna likformigt på ett sätt som uppmuntrar till fortsatt och/eller nya medlemskap.

Vidare är verksamheten i kooperativ vanligen medlemsnära, d v s ligger nära medlemmarnas egen näringsverksamhet, antingen i anskaffandet av varor och tjänster, eller i avyttrandet av de samma. Således sysslar kooperativ inte med någon vidare mervärdesverksamhet utan arbetar främst i det första steget av värdekedjan. Det gör att de individuella investeringarna inte blir så stora, utan kapitalbasen i kooperativet hålls förhållandevis liten per producerad vara (Nilsson, 1999). Centralt är att dessa åtgärder tenderar att öka varuvolymen kooperativet handhar. Eftersom medlemmarna arbetar inom liknande verksamheter och strävar mot samma mål, ökar den ömsesidiga förståelsen dem emellan vad gäller affärsituation och marknadsförhållanden. Det ger en homogen medlemskår med socialt starka band, vilket underlättar ägande och styrande av kooperativet.

Kooperativet kan ses som medlemmarnas sätt att skydda sina intressen på marknaden. Det korrigerar för marknadsmisslyckanden. Antingen kan det vara starka uppköpare som pressar ned priserna för självständiga producenter, eller så kan starka leverantörer sätta ofördelaktigt

höga priser till enskilda handelsmän. Genom att samordna sig i en kooperativ förening blir de enskilda handlarna starkare på marknaden gentemot leverantörer och uppköpare.

Medlemmarna är viktiga för den kooperativa organisationen. De har två roller i det kooperativa företaget; som dess nyttjare och som dess ägare. De två rollerna ges olika vikt. Nyttjarollen innebär att medlemmen handlar av, levererar till eller arbetar i kooperativet, dvs idkar handel med det. Ägarrollen innebär framförallt att medlemmarna finansierar kooperativet för att kunna nyttja det. Traditionellt ges därmed rollen som nyttjare större vikt än rollen som ägare, eftersom kooperativ är en form av vertikal integration och uppkommer för medlemmarnas skull. I vissa fall har nyttjarollen framhävts till den grad att ägarrollen så gott som försvunnit, vilket ökar sannolikheten att inomorganisatoriska kontrollproblem uppstår, se avsnitt 4.3 (Nilsson, 2001).

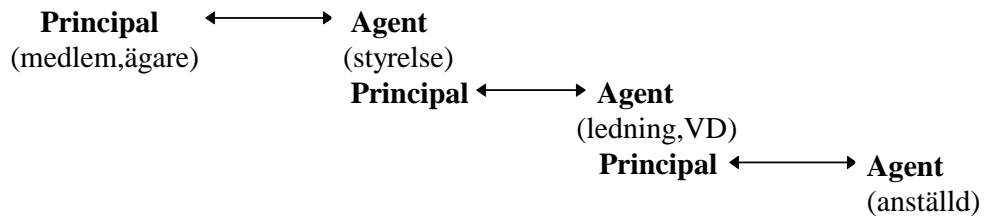
Det är vanligt att kooperativ har ekonomisk förening som sin associationsform, men det finns också kooperativ, som bedrivs i aktiebolagsform.

4.2 Agent- och äganderättsteori

Ett företag kan ses som en samling kontrakt (Jensen & Meckling, 1979). Kontrakt upprättas med företagets intressenter, såsom anställda, leverantörer, kunder, kreditgivare och ledning, vilka alla erhåller fast ersättning i kontakten med företaget. Ägarna däremot har ingen fast ersättning, utan erhåller det som eventuellt blir över, residualrätten. Det är därför i ägarnas intresse att se till att övriga intressenter inte försöker tillskansa sig av företagets eventuella vinst, eftersom det då blir mindre kvar till ägarna. Agentteorin tar upp ägarnas strävan att hindra företagets intressenter mot att uppträda bedrägligt.

Grundmodellen till agentteorin beskriver en uppdragsrelation som föreligger mellan två eller flera parter då den ena parten, uppdragstagaren, agerar på uppdrag av eller som representant för den andra, uppdragsgivaren, vad avser beslut och utförande inom ett överenskommet verksamhetsområde (Rapp & Thorstenson, 1994). Ett annat ord för uppdragstagare är *agent*, medan uppdragsgivaren alternativt kallas *principal* eller, mer svenskt, huvudman.

I mycket små företag är ofta ägaren och den som bedriver verksamheten en och samma person. En typisk uppdragsrelation föreligger då verksamheten blivit så stor att en och samma person inte kan både äga och leda företaget, utan ägande och drivande måste skiljas åt mellan personer som är specialiserade på respektive uppgift. Driften av företaget delegeras till en företagsledning, agenten, som förvaltar företaget åt ägaren, principalen. I kooperativa företag fördelas driften mellan medlemmar och ledning/styrelse. Medlemmarna, som också är kooperativets ägare, är principal, medan styrelsen är den uppdragstagande agenten. Agenten styrelsen kan dock också samtidigt vara principal åt en annan agent; nämligen ledningen/VD. VD har underställda, så även denne är samtidigt både principal och agent (Figur 4.1).



Figur 4.1 Kooperativets principaler och agenter

I och med att ägande och utförande av verksamheten är skilda åt kommer vissa kostnader, så kallade agentkostnader eller uppdragsrelaterade kostnader (Rapp & Thorstenson, 1994), att uppstå som inte skulle ha uppstått om uppdragsgivaren, d v s ägaren, hade utfört uppgiften själv. De hänger samman med att både principal och agent är nytto-maximerande till sin egen fördel, och därför måste principalen kontrollera den person som utför verksamheten. Trots att relationen principal-agent är reglerad genom ett kontrakt, är det svårt för principalen att förhindra att agenten handlar i eget intresse (Nilsson, 2001). Agentkostnader finns i alla företag där ägande och utförande av verksamheten i företaget är skilda åt (P. Gunnarsson, pers. meddelande 990322). Kostnaderna är framförallt av tre slag, nämligen kontrollkostnader (eller övervakningskostnader), garantikostnader och välfärdsförluster.

- *Kontrollkostnader* uppstår då principalen måste kontrollera att agenten gör vad den ska. Styrning sker genom att ett kontrakt upprättas mellan principalen och agenten som reglerar att agenten utför uppgiften ordentligt. Storleken på kontrollkostnaden varierar beroende på uppgiftens art, samt hur nära principalen och agenten befinner sig varandra i sitt inbördes förhållande.
- *Garantikostnaderna* består i att agenten måste visa, bevisa och garantera för principalen att den gjort det den ska i överensstämmelse med principalens intressen.
- *Välfärdsförluster* är kostnader som uppstår trots att agenten både kontrolleras samt själv garanterar att verksamheten utförts till principalens bästa. Även om avtal finns om vad agenten får och inte får göra är det svårt för principalen att helt kontrollera agenten. Bristen på full kontroll och styrning av agenten gör att agenten kan agera bedrägligt, på ett sätt som missgynnar principalen. Eftersom principalen, som ägare, endast får del av ett eventuellt överskott i verksamheten är det av principalens största intresse att agenten inte handlar bedrägligt. Förutom medvetet bedrägligt handlande kan agenten missförstå uppgiften, som principalen delegerat och formulerat. Allt detta minskar nyttan för principalen. (P. Gunnarsson, pers. meddelande 990322; J. Nilsson, pers. meddelande 990412; Nilsson, 2001)

Särskilt kooperativa organisationsformer utsätts för kritik som baserar sig på agentteorin. Kritiken för kooperativa företag är dock speciell på så vis att den riktar sig åt den dåligt definierade äganderätten som är utmärkande för organisationsformen.

4.3 Agent- och äganderättsproblem i den kooperativa organisationsformen

Agentkostnader finns i alla organisationer där ett uppdrag utförs av någon annan än uppdragsgivaren själv, i detta fall där ägande och utförande av verksamheten är skilda åt. Storleken på agentkostnaderna varierar beroende på organisationsform. I kooperativa organisationer blir kostnaderna särskilt stora därför att äganderätten är vagt definierad, vilket leder till konflikter över residualanspråk och styrningskontroll, särskilt som många kooperativ har en komplex organisationsstruktur (Hackman & Cook, 1997). Inom Kooperationen finns ett antal problem som är specifika för den organisationstypen, vilka kan belysas med hjälp av agent- och äganderättsteori. Dessa kooperationspecifika problem har lett till att flera erkända ekonomer kritiserat den kooperativa organisationsformen för att vara ineffektiv. Problemkategorierna är enligt Schuster (1990):

- Problemet med gemensam egendom
- Horisontproblemet
- Portföljvalsproblemet
- Uppföljningsproblemet
- Beslutsfattarproblemet

Dessa problem varierar i storlek beroende på den verksamhet kooperativet bedriver och vilken organisationsform det har, men de finns alltid mer eller mindre inneboende. Nedan behandlas vad varje enskilt problem innebär.

Problemet med gemensam egendom, gratispassagerarproblemet

Kooperativet är gemensamt ägt av dess medlemmar, och ingen enskild individ kan göra anspråk på en viss andel av kooperativets tillgångar, utan de är kollektivt ägda. Det gemensamma ägandet ger upphov till problem. Nya medlemmar erhåller direkt vid inträdet samma rätt till kooperativets alla tillgångar som tidigare medlemmar genererat till föreningen, trots att det tar lång tid innan den nya medlemmen bidrar till vinst i kooperativet. Detta utan att behöva erlagga något eller mycket lite i förhållande till hur mycket den nya medlemmen får tillgång till. På så sätt blir medlemmen gratispassagerare, och behöver inte ta de ekonomiska konsekvenserna av sina handlingar. Kapitalet spädes ut för existerande medlemmar, vilket gör det svårt att motivera dem att investera i sitt kooperativa företag, eftersom de måste dela investeringen med alla andra medlemmar (Condon & Vitaliano, 1983). Då medlemmen inte heller får tillgång till den del av investeringen som han bidragit med då han går ur föreningen blir det ännu svårare att få kooperativets medlemmar att investera. Detta innebär att många kooperativ blir underinvesterade.

Horisontproblemet

Horisontproblemet kommer sig av att medlemmarna i ett kooperativ har olika lång tidshorisont på sitt medlemskap, vilket gör dem olika inställda till investeringar. Det är inte bara mellan medlemmarna det kan föreligga skilda tidsperspektiv, utan även mellan medlemmarna, ledningen och den valda styrelsen. Stora ålderskillnader bland medlemmarna ger upphov till olika långa investeringshorisonter. Medan den yngre medlemmen har en längre investeringshorisont, och därmed är benägen att göra långsiktiga investeringar som kan

ge god avkastning i framtiden, har den äldre medlemmen en kort investeringshorisont. Den sistnämnde vill hellre ha utdelning på sitt medlemskap inom den närmaste framtiden, eftersom han/hon inte kommer att finnas kvar som medlem långt fram i tiden då de långa investeringarna ger avkastning.

Äldre medlemmar är inte motiverade att tänka långsiktigt utan ser till vad medlemskapet ger i dagsläget, vilket innebär att de kommer att motarbeta potentiellt lönsamma men långsiktiga investeringar (Jensen & Meckling, 1979). Skillnaderna i investeringshorisont mellan äldre och yngre medlemmar gör det omöjligt att genomföra optimala investeringar, vilket hindrar utvecklingen av organisationen (Søgaard, 1994). Horisontproblemet ger på samma grunder upphov till att kooperativa företag är underinvesterade och har svårt att anskaffa kapital, även till lönsamma investeringar (Chukwu, 1990).

Portföljvalsproblemet

Kooperativets investeringar finansieras genom det kollektiva kapital som finns i föreningen. Eftersom medlemmarna är heterogena i sina riskpreferenser är det mycket svårt att genomföra investeringar som är optimala och tillfredsställande för alla medlemmar. Vissa medlemmar är riskaversa, medan andra är risktagande. Dessutom är olika investeringar till olika nytta för olika medlemmar. Detta kan göra att vissa medlemmar måste vara med och betala i något de inte till fullo kan utnyttja. Kooperativets medlemmar är därför benägna att fatta beslut som förknippas med lägre risk.

Till följd av ovanstående kan kooperativets investeringsbeslut som bäst bli ett genomsnitt av medlemmarnas riskpreferenser, där enbart en liten del av hela medlemskåren blir till freds med investeringsbesluten. Även mellan principal och agent, d v s medlemmar och ledning, finns det olika uppfattningar om den optimala investeringsportföljen, vilket kan orsaka konflikter dem emellan (Nilsson, 2001).

Uppföljningsproblemet

Uppföljningsproblemet finns i alla företag och organisationer där drivande och ägande av verksamheten är åtskilda. Problemet innebär att kooperativets medlemmar inte riktigt kan värdera ledningens arbete, vilket i slutändan kan leda till att en ineffektiv ledning ändå får sitta kvar. I kooperativa företag där det kollektiva kapitalet är stort finns det små incitament att följa upp ledningens arbete till följd av att ägarna inte är tillräckligt engagerade i sin förening. Ointresset beror på att medlemmarna inte erhåller tillräcklig kompensation vid engagemang, om man engagerar sig i föreningen eller ej spelar ingen roll; gratispassagerare erhåller lika mycket som engagerade medlemmar.

Uppföljningsproblemet beror dessutom på att det inte finns effektiva mätverktyg för att mäta ledningens effektivitet. I aktiebolag fluktuerar värdet på aktien upp och ner beroende på hur effektiv ledningen är, vilket gör aktien till ett bra mätinstrument.

Beslutfattarproblemet

Medlemmarna i kooperativet har så olika åsikter vad gäller investeringar, konsolidering och avkastning att det kan vara svårt för ledningen att avgöra hur de olika medlemmarnas åsikter ska värderas (Richards, Klein & Walburger, 1998). Detta innebär att ledningen får svårt att styra och veta om rätt beslut fattas för kooperativets verksamhet. Ledningen kan i värsta fall fatta beslut som inte är förankrade bland medlemmarna, och medlemmarna kan inte visa sitt missnöje annat än att gå ur föreningen, vilket kan vara svårt om det inte finns alternativ. Liksom för uppföljningsproblemet, kan ledningen i ett aktiebolag med hjälp av aktievärdet få en indikation på vad ägarna anser om de beslut som styrelsen fattat.

4.4 Situationer då kritiken enligt agent- och äganderättsteorin är berättigad

De agent- och äganderättsteoretiska problem som redovisats i avsnitt 4.3 är vad många ekonomer baserar sig på, då de kritiserar den kooperativa organisationsformen för att vara ineffektiv. Det finns många empiriska bevis på att kritiken är berättigad (Nilsson, 2001). Kooperativa organisationer fortsätter dock att blomstra och växa, även på mycket konkurrensutsatta marknader (Cook, 1995). Många av dagens kooperativ har fungerat mycket väl i decennier, och nya kooperativ bildas ständigt runt om i världen (Nilsson, 2001). Om alla kooperativa föreningar arbetade på ett ineffektivt sätt hade det inte funnits några kooperativ kvar på marknaden utan de skulle ha konkurrerats ut. Det tyder på att agentproblem endast blir allvarliga i kooperativ under vissa betingelser, vilka redovisas i detta avsnitt.

Kooperativa föreningar bildas för att förbättra de marknadsmisslyckanden som ekonomiska aktörer möter då de agerar på olika produktmarknader. Att ensam agera på marknaden innebär kostnader för den ekonomiske aktören i dennes affärsutbyte med oberoende handelspartners (Nilsson, 2001). Det kan t ex handla om grossister som spelar ut enskilda handlare mot varandra genom att ta ut höga inköspriser. Går enskilda handlare samman i en kooperativ förening blir de starkare gentemot leverantörer och kan dels sänka sina inköpskostnader eftersom de är många, och dels välja mellan leverantörer. Det kooperativa samgåendet sänker de kostnader som medlemmarna skulle ha mött om de agerat var för sig.

Även sociala faktorer är av avgörande betydelse för kooperativa organisationer. Det måste finnas någon form av tillit mellan dess medlemmar, såsom ömsesidig förståelse, gruppkänsla eller gemensam problemuppfattning (Hakelius, 1996). De sociala banden medlemmarna emellan gör att kostnaderna för att integrera vertikalt i kooperativet är låga (Nilsson, 1996), och konflikter behöver inte uppstå angående hur kooperativets verksamhet ska bedrivas. Homogeniteten är således hög i kooperativet, då medlemmarna har gemensam filosofi och kooperativet löser gemensamma problem som ligger nära dess medlemmars egen verksamhet.

Så länge medlemmarna upplever att agentkostnaderna är mindre än de kostnader, som skulle ha uppstått på marknadsmisslyckanden, kommer kooperativa organisationer att finnas till och fylla en samhällsekonomisk och medlemsnyttig funktion. Det är bara i de föreningar, där de agent- och äganderättsbetingade kostnaderna blivit alltför stora, som kritiken om kooperativs ineffektivitet är berättigad.

Den huvudsakliga grunden till de problem som är specifika för kooperativ ligger i det kollektivt ägda kapitalet; kooperativets ägare (medlemmar) har bara vagt definierade äganderätter till sin kooperativa förening (Alchian & Demsetz, 1972; Fama & Jensen, 1983;

Jensen & Meckling, 1979). Dock är det inte det kollektiva kapitalet i sig som skapar problem, utan ytterligare vissa villkor måste vara uppfyllda för att kritiken baserad på de agent- och äganderättsteoretiska problemen ska bli berättigad: (1) det kooperativa företaget är kollektivt finansierat och drivet, d v s det finns inga individuella äganderätter till det kooperativa företaget, samtidigt som åtminstone ytterligare ett av följande villkor måste vara uppfyllt: (2) det kooperativa företaget korrigerar inte i någon större omfattning för något marknadsmisslyckande, vilket innebär att medlemmarna är oengagerade och/eller (3) graden av tillit inom medlemskåren är låg, vilket innebär att de sociala banden är svaga och heterogeniteten hög bland medlemmarna.

Kritiken mot den kooperativa organisationsformen är alltså inte befogad i alla de fall där föreningen finansieras med kollektivt kapital. Den blir aktuell först under de omständigheter då kooperativets egenskaper inte överensstämmer med dess medlemmars egenskaper (Nilsson, 2001). Är medlemskåren homogen och de sociala banden medlemmarna sinsemellan starka, samt korrigerar den kooperativa föreningen för ett marknadsmisslyckande, är det inte troligt att de agent- och äganderättsteoretiska problemen inom kooperativet är hotande stora.

Sammanfattningsvis kan sägas att de situationer då agentproblem blir besvärliga för kooperativet är då medlemmarna inte längre har behov av sitt kooperativ, d v s något marknadsmisslyckande föreligger inte längre, då medlemmarna i kooperativet är heterogena med olika mål för kooperativets inriktning, och i situationer då kooperativets verksamhet inte längre är nära medlemmarnas verksamhet.

4.5 Affärsstrategier

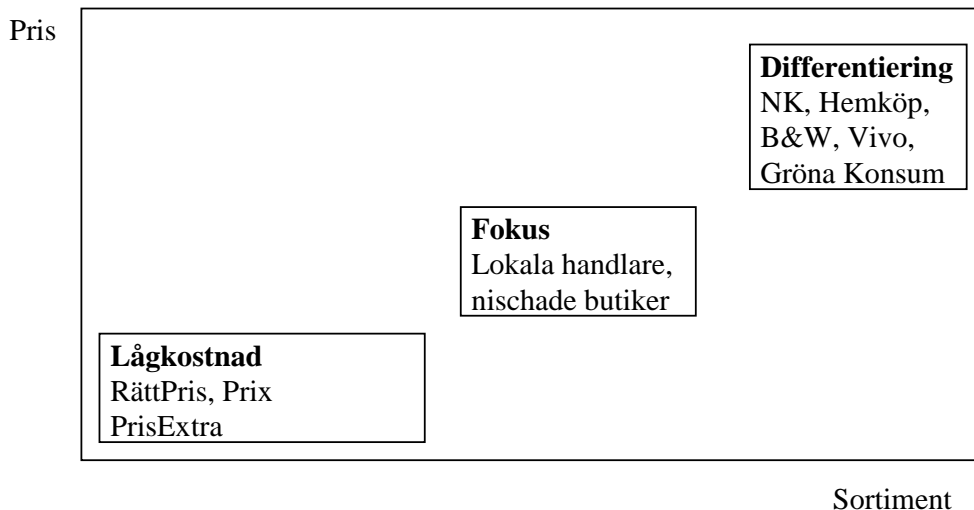
Som framhållits tidigare är det av stor betydelse att ett företags organisationsstruktur överensstämmer med de strategier företaget valt att bedriva. Företagets struktur måste leva upp till de krav som de bedrivna strategierna ställer på den för att företaget ska lyckas med verksamheten. Nedan identifieras därför s k affärsstrategier.

En vanlig indelning av affärsstrategier är den som Porter (1980) gör. Han påpekar att företag som konkurrerar direkt med varandra inom samma marknad kan delas in i tre grupper, utifrån de strategier företagen använder. Grupperna indelas i lågkostnad, differentiering och fokusering, vilka var och en kännetecknas av olika egenskaper, se Figur 4.2.

		Konkurrensfördel	
		Lågkostnads- position	Differentiering
Betjäнад marknad	Hela marknaden	Lågkostnads- strategi	Differentierings- strategi
	Segment av marknaden	Fokuseringsstrategi Lågkostnad Differentiering	

Figur 4.2 De tre affärsstrategierna: lågkostnad, differentiering, fokusering
Källa: Porter, 1985, s.12

- *Lågkostnadsstrategi* använder de företag som söker minimera sina produktions- och distributionskostnader. På så vis kan de vinna marknadsandelar genom att erbjuda konsumenten lägre priser än konkurrenterna. Produktionsföretag t ex kan tillverka sina varor till låga kostnader och sälja dem till låga priser i förhållande till konkurrenterna. Exempel på butikskedjor vilka främst handlar med livsmedel som bedriver denna typ av strategi är Prix, RättPris och PrisExtra. Detta visas i Figur 4.3.
- *Differentieringsstrategin* använder företag som strävar efter att ge sina produkter ett mervärde gentemot konkurrenternas produkter. Det differentierande företagets produkter ska av konsumenterna upplevas som unika, vilket gör kunderna märkeslojala och beredda att betala ett högre pris. Det kan t ex ske genom högre produktutveckling, kundservice, design, högre prestanda och kvalitet eller märkesimage. NK, Hemköp och B&W är exempel på detaljister som tillämpar differentieringsstrategin.
- Företag som tillämpar *fokuseringsstrategin* specialiserar sig på ett segment av marknaden, snarare än hela marknaden. Segmentet kan bestå av en speciell kundgrupp, geografisk marknad eller produktgrupp. Inom segmentet tillämpar företaget lågkostnads- eller differentieringsstrategin genom att ha den bästa kunskapen om vad kunderna vill ha. Där kan företaget hävda sig allra bäst genom att på ett effektivare sätt än konkurrenter, som verkar på hela marknaden, betjäna sin speciella målgrupp. Lokala handlare som t ex inriktar sig på en ekologisk profil är exempel för livsmedelsdetaljister inom denna strategigrupp.



Figur 4.3 Den svenska livsmedelshandelns indelning i strategiska grupper
Källa: Egen omarbetning efter Doyle, 1998

Om ett företag vill använda sig av två strategier samtidigt är det enda sättet för att detta ska kunna lyckas att göra det inom separata verksamhetsområden eller affärsenheter. De tre strategierna ställer nämligen olika krav på ett företags organisering, ledarstil och resurser. Vilken strategi som passar ett visst företag bäst beror på företagets särskilda förutsättningar, så som dess organisationsstruktur och verksamhetsområde.

Ett företags förmåga att gå från en strategisk grupp till en annan begränsas av rörlighetsbarriärer. Dessa är inträdeshinder såsom märkesimage, produktion till låga kostnader (lågkostnadsproduktion), företagets geografiska verksamhetsområde och

konsumentlojalitet. Härav saknar företag som tillämpar differentieringsstrategin den lågkostnadsstruktur som krävs för att effektivt kunna konkurrera med företag i den strategiska lågkostnadsgruppen, liksom lågkostnadsföretaget saknar den märkesimage och marknadsföringskänedom som krävs för att differentiera sig. (Doyle, 1998).

Strategival kan förändras över tiden, beroende på att marknaden och konkurrenssituationen ändras. Likaså kan nya lagar, konjunkturen och politiska beslut få företag att tänka om beträffande sin affärsverksamhet. Dock måste företaget beakta de påtagliga rörlighetsbarriärer som finns då det planerar att byta strategi, men också den egna organisationsstrukturen måste ses över för att företaget ska kunna lyckas och undvika problem. I nästa avsnitt redogörs därför för vilken organisationsstruktur som överensstämmer med vilken affärsstrategi.

4.6 Organisationsstruktur och affärsstrategier

Företagets organisationsstruktur måste avspegla den marknad företaget agerar på, oavsett vilken strategi det väljer (Kast & Rosenzweig, 1979). Väljs fel organisationsstruktur kommer företaget inte att bli framgångsrikt och konkurrenskraftigt, vilket leder till problem inom organisationen. Olika organisationsstrukturer passar olika bra ihop med olika affärsstrategier, vilket Tabell 4.1 visar.

M. E. Porters Affärsstrategier	Detaljstkooperativt företag	Centralägd franchisekedja	Enskilt företag, enskild fackhandlare
Lågkostnadsstrategi	<i>Goda utsikter att lyckas eftersom kooperativ hanterar stora volymer, vilket leder till skalekonomi</i>	Investorföretagets ägare skulle förmodligen inte acceptera strategin, då den inte leder till tillräckligt hög vinst	Det lilla företaget hanterar inte tillräckligt stora volymer för att klara av att konkurrera prismässigt
Differentieringsstrategi	Grava agent- och äganderättsproblem uppstår	<i>Goda möjligheter till en diversifierad affärsverksamhet, eftersom det finns en stor kapitalbas och engagerade ägare</i>	Det lilla företaget har inte tillräckligt med kapital för att kunna arbeta effektivt på flera marknader samtidigt
Fokuseringsstrategi	Grava agent- och äganderättsproblem uppstår	Resursslöseri om företaget endast verkar på en marknad	<i>Goda utsikter att lyckas på en specifik marknad</i>

Tabell 4.1 Olika organisationsformer passande till olika affärsstrategier
Källa: Egen omarbetning efter Nilsson, 1999

Detaljstkooperativa företag erbjuder produkter till gagn för medlemmarna genom att korrigera för marknadsmisslyckanden på ett sätt som är överlägset de andra organisationsformerna. De lämpar sig därför att handla med stora volymer så att hanteringskostnaderna blir låga och skalekonomiska fördelar uppnås. Medlemmen kan på så vis få ut en större vinstmarginal per produkt. Kooperativ lägger inte i någon vidare omfattning

ner kapital för att höja produkternas mervärde, utan arbetar nära medlemmarnas verksamheter för att de ska kunna nå ut effektivt på marknaden i sina egna näringar. Därför lämpar sig *lågkostnadsstrategin* väl för kooperativt drivna företag, såsom Tabell 4.1 visar.

Differentieringsstrategin passar för *centralägda investorföretag* med dess större kapitalbas jämfört med kooperativa och enskilt ägda företag. Investerarna är intresserade av att deras andelar ger hög avkastning, vilket leder till att företaget inriktar sig på att öka mervärdet på produkterna och expandera verksamheten (Nilsson, 1999). Man integrerar framåt i såväl distributionskedjan som förädlingskedjan.

Företag, som inte har tillgång till lika mycket kapital som det investörägda fullt integrerade företaget och inte hanterat tillräckligt stora volymer för att kunna konkurrera prismässigt, bör välja *fokuseringsstrategin*. Detta stämmer vanligen in på små *enskilda företag* och *fackhandlare* som främst agerar på hemmamarknaden. Där har de goda förutsättningar att bli framgångsrika genom att nischa sig genom en väl framarbetad produkt eller ett specialiserat produktpaket.

4.7 Analys av teorin, hypoteser

Genom en analys av teorin kan följande hypoteser sättas upp angående det studerade fallföretaget JC. Dessa hypoteser är teoretiska svar på frågan om huruvida JC:s förra organisationsstruktur den frivilliga fackkedjan, såväl som dagens struktur centralstyrt bolag, lever upp till de krav som strategin ställde respektive ställer på dem. I analysen av empirin i nästa kapitel undersöks om hypoteserna överensstämmer med JC-kedjans verklighet.

***Hypotes 1:** JC bedrev under organisationsformen frivillig fackkedja en lågkostnadsstrategi. Denna strukturform passade väl ihop med strategin, eftersom företagets primära verksamhet var att göra så stora gemensamma inköp som möjligt – en strategi som låg nära medlemmarnas egna näringsverksamheter. Kedjan drogs därför inte med några allvarigare agent- och äganderättsproblem och kunde därför framgångsrikt arbeta inom medlemmarnas områden.*

Presentationen av JC i kapitel 2 och teorin om organisationsstrukturer och affärsstrategier i kapitel 3 och 4 tyder på att JC arbetade med en lågkostnadsstrategi under strukturformen frivillig fackkedja, eller detaljistkooperativ. Inom JC-kedjan insåg man dock att företaget måste expandera verksamheten för att fortsätta vara konkurrenskraftigt på marknaden och utvecklas. För en sådan expansion behövs mycket kapital. Detta innebar inte bara en ny verksamhet utan också ett byte av affärsstrategi; från lågkostnadsstrategi till differentieringsstrategi. Detta leder fram till följande scenario:

***Hypotes 2:** Om JC börjat tillämpa sin nya kapitalkrävande differentieringsstrategi utan att ändra den ursprungliga organisationsstrukturen, den frivilliga fackkedjan som är en form av kooperativ struktur, hade företaget ådragit sig allvarliga inomorganisatoriska problem. De hade visat sig i form av de agent- och äganderättsproblem som ofta utmärker kooperativa organisationsformer, nämligen problem med gemensam egendom, horisontproblem, portföljvalsproblem, uppföljningsproblem och beslutfattarproblem. Med stor sannolikhet hade inte strategibytet kunnat genomföras på ett framgångsrikt sätt.*

Hypotes 3: JC bytte affärsstrategi för att fortsätta vara konkurrenskraftig på klädmarknaden. Som en följd av strategibytet bytte man samtidigt organisationsstruktur, vilket innebär att företaget i driftsformen detaljhandelskedja undviker de inomorganisatoriska agent- och äganderättsproblem som annars skulle ha uppstått. Driftsformen detaljhandelskedja passar därför bra till differentieringsstrategin.

En expansion och ny verksamhetsinriktning ligger långt ifrån den frivilliga fackkedjans medlemmars verksamhet och därför var det nödvändigt att upplösa den frivilliga fackkedjan och i stället bilda en detaljhandelskedja. På så vis kunde problem med strategi- och verksamhetsbytet undvikas.

5. Empirisk analys

5.1 Tillvägagångssätt för intervjuerna

För att få svar på de hypoteser eller teoretiska svar som utformats i slutet av kapitel 4 genomfördes en kvalitativ intervjuundersökning i fallföretaget. Sex personer med anknytning till JC intervjuades var för sig under maj månad år 2001. Intervjuerna varade mellan 45 minuter och två timmar och genomfördes med hjälp av bandspelare samt stödanteckningar. Frågorna till intervjupersonerna var fokuserade men ändå öppna så att den svarande skulle kunna uttrycka sig så fritt som möjligt utan att styras av mig som intervjuare. På så vis kan den sk intervjuareffekten undvikas. Frågorna var uppbyggda som en ram kring studiens frågeställning och ställdes på samma sätt till alla svarande. För att komplimentera analysunderlaget gjorde jag en telefonintervju under fyrtio minuter den 28/2 år 2002.

Jag har intervjuat nyckelpersoner i JC med så stor spridning som möjligt inom företaget för att få en helhetsbild av synen på verksamheten. I de flesta intervjufall har jag dock fått begränsa mig till att intervju personer i mitt närområde. Personer som intervjuats är representanter från ledningen, nuvarande franchisetagare och före detta franchisetagare.

Informationen från intervjuerna och det skrivet material om JC ligger till grund för den empiriska analysen som presenteras nedan. Citat är hämtade från utdrag ur intervjuerna och markeras inom citationstecken. För att den empiriska delen av arbetet ska bli lättöverskådlig delas kapitlet in i en del som behandlar fallföretagets strategi och en del som tar upp JC:s organisationsstruktur.

5.2 JC:s strategier: omvärldsförändringar och konkurrens

Dagens marknad präglas av hård konkurrens, där stora och små företag agerar. Detta gäller i allra högsta grad klädhandeln där fallföretaget JC är verksamt. Små enskilda fackhandlare får stå tillbaka i konkurrensen med de stora kedjorna, som tar allt större marknadsandelar. I dagsläget har kedjorna gått om de enskilda fackhandlarna sett till marknadsandelar, men de ligger inte långt före. Kedjornas främsta konkurrensfördel är att de kan handla med så stora volymer att kostnaderna för inköp, logistik och marknadsföring sänks. Under ett gemensamt varunamn handlar de vanligen med gemensamt sortiment, prissättning och butikprofilering.

Då kedjorna allt mer börjar likna varandra gäller det att profilera varumärket och skilja sig från mängden. Idag är skillnaden vad gäller hög och låg kvalitet på kläder inte så stor, oavsett om konsumenten går till en lågpriskedja eller ”den fina butiken”. Marknadens aktörer måste istället konkurrera med mjuka värden som service, butiksutformning och hur varumärket uppfattas. På så vis kan ett mervärde skapas för den skickliga butikskedjans produkter.

Vidare har konsumtionsmönstren allt mer börjat likna varandra. Klädstilar och mode som förr präglades av kulturella och geografiska betingelser har istället ersatts av livsstilstillhörighet och internationella modetrender. Livsstil, marknadsstruktur och köpbeteende blir allt mer homogena bland människor i västvärlden. Tydlighet mot konsumenten blir viktigare då klädmarknadens aktörer säljer alltmer lika varor. De aktörer som kan kommunicera ett attraktivt koncept är vinnare, eftersom företagens produkter upplevs som unika för kunden. Företagets produkter får ett mervärde för konsumenten.

Det ovanstående antyder att dagens marknad skapar incitament för klädhandelns kedjor att expandera. En expansion innebär ett strategiombyte som ökar företagets intjäningsförmåga och lönsamhet, men kräver samtidigt stora mängder kapital, eftersom det kostar mycket att utöka verksamheten.

JC har gått från att vara en frivillig fackkedja med anslutna enskilda fackhandlare till en börsnoterad detaljhandelskedja med dels egenägda butiker, dels franchisebutiker. Det har inte skett någon förändring i JC:s associationsform, utan kedjan har alltid drivits som aktiebolag. Under den förra formen var kedjans främsta funktion att förse de anslutna handlarna med kläder till deras egna verksamheter. Genom inköpssamarbetet kunde fackhandlarna köpa varor i stora volymer, vilket sänkte kostnaderna. Man drev sina företag under gemensamt kedjenamn, gemensamt sortiment och gemensam butiksutformning. Varje ansluten handlare drev sin egen rörelse, i aktiebolagsform, men hade kedjan som grund för att trygga varuförsörjningen. Utan kedjan skulle varje fackhandlare ha agerat självständigt, vilket hade höjt kostnaderna för var och en, eftersom det hade varit svårt för en ensam handlare att uppnå så stora volymer att inköpskostnaderna sänkts. Kedjan verkade för sina medlemmar och bedrev verksamhet som låg nära deras rörelser, utan att expandera till andra verksamhetsområden. Sammantaget kan man dra slutsatsen från Porters tre affärsstrategier att JC förr bedrev en *lågkostnadsstrategi* då företaget verkade under strukturformen frivillig fackkedja.

”Flera stycken små går ihop för att bli stora på inköpsidan... Allihopa behövde hjälp av varandra för att få en volym. Det ger bättre priser på inköpsidan.”

”Vi hade intresse av att kedjan gick bra och försåg oss med varor...”

”...för många räckte det att vara stor nog, att vara bra på den plats du var.”

”Vi startade JC inte för att JC skulle gå med vinst, utan vi skulle gå med vinst.”

Under 1990-talet började diskussionerna om att börsintroducera kedjan. Det skulle ske genom att JC frångick organisationsformen frivillig fackkedja och istället blev ett detaljhandelsföretag. Samtidigt skulle de enskilda fackhandlare som tidigare varit medlemmar i fackkedjan istället bli franchisetagare. Planerna på att expandera kom både uppifrån ledningen och styrelsen och nedifrån köpmännen själva. Det var ett gemensamt beslut som de flesta köpmännen ansåg var den rätta vägen för att JC skulle kunna fortsätta utvecklas.

”Jag var med om hela processen då man började tala om börsnotering. Jag kan inte säga att det var någon speciell idé, utan det är en ständigt pågående process i en styrelse att man tittar sig omkring för att utvecklas.”

”Det var nog ett gemensamt förslag som man diskuterade igenom ett antal år. Vi har ju pratat om börsintroduktion tidigare. Många tyckte det var bra.”

”Förslaget växer fram både där ute och här inne.”

”Beslutet att upplösa frivilliga fackkedjan var gemensamt, det skulle ju inte gå på något annat sätt. Initiativet kan tänkas komma från någon konsult, eller Claes Hagberg eller att styrelsen knäckt idén.

Man blickade mot en börsintroduktion för att kunna expandera JC:s verksamhet. Detta ansågs nödvändigt, eftersom man trodde att JC annars skulle tappa marknadsandelar i konkurrensen mot de andra stora svenska butikskedjorna som handlar med kläder. Också utländska aktörer

som börjat titta på den svenska marknaden sågs som ett hot som man måste ta krafttag mot inom JC för att inte konkurreras ut eller stagnera.

”Jag tror att om man ska vara med bland de fyra största och slåss som vi vill så tror jag att det här var en nödvändig väg att gå. Annars hade vi stagnerat.”

”...man ska veta att konkurrensen har blivit större, det kommer fler och fler kedjor in i Sverige, och fler kommer säkert. Konkurrensen hade blivit mycket mycket större, oavsett vad vi hade valt. Men JC hade nog blivit distanserade av många av de kedjor som tar sig in som skulle haft större resurser.”

”Omvärlden kan styra. Om man inte förändrar... kommer man då att kunna vara med och slåss i framtiden, den bedömningen får man göra.”

”...konkurrensen blir hårdare, det kommer mycket från utlandet.”

”...frågan är ju vad som hänt om det inte börsnoterats. Jag tror att JC-koncernen inte alls fått samma utveckling som den har idag...”

”Skälet (att börsintroducera) var att man ville expandera, gå vidare med affärsidén. Man ansåg i styrelse och ledning att konceptet är så pass bra att man såg möjligheter. Vi hade redan gått in i Tyskland då man tagit beslutet att börsnotera. För att få pengar till expansionen var detta ett sätt att göra det på. Då valde man att gå in på börsen.”

”Dels såg ju JC-köpmännen att de skulle ju tjäna pengar på sina aktier, dels insåg man ju att för att vi ska bli ännu duktigare och hänga med i konkurrensen på 2000-talet så måste vi gå den här vägen.”

”JC kunde ha stannat på 80 (butiker). Man hade nog kunnat vara bara i Sverige och Norge. Men JC har valt en annan väg och det är nog den lyckliga på lång sikt.”

”Jag tror att det här gagnar kedjan på sikt och köpmannen också. Vi blir konkurrenskraftigare... Annars är jag rädd för att vi hade stagnerat.”

”Jag tycker att det bara var att välja. Antingen så skulle vi bli bland de fem bästa i Sverige, eller också bli fem till femtonde, eller också 7:a, 8:a, 9:a, 10:a i Sverige.”

Man ansåg det också som en inneboende kraft att växa som företag, att det är en naturlig process.

”De flesta vill gå vidare och utvecklas, det vill ju människan. Det fanns ingen anledning att stanna.”

”Varje företag har sin vilja att växa. Det är en inneboende drivkraft.”

”Alla vill väl bli större...det var ju inte butikerna som växte, utan det var kedjan som växte.”

Under 1998 fattades beslutet om att ansöka om en notering av JC på OM Stockholmsbörsens O-lista. I november 1999 upplöstes JC som frivillig fackkedja, och det nybildade detaljhandelsföretaget noterades på börsen den 19/4 år 2000. I och med detta började JC tillämpa en mer kapitalkrävande strategi än den man bedrev som frivillig fackkedja, då det främsta syftet varit att förse medlemmarna med klädesvaror. JC:s mål från aktiepropositionen tyder på det: ”JC:s långsiktiga mål är att bli en av de ledande modekedjorna i Norden samt att även besitta en stark lokal marknadsposition i Tyskland ...”

De strategier som idag bedrivs innebär att detaljhandelskedjan dels ska äga egna butiker och dels ska ha anslutna franchisetagare som bedriver egna butiker under JC-namnet. Att kedjan ska äga egna butiker är naturligtvis ett steg för att utveckla kedjan och göra den mer

konkurrenskraftig på klädmarknaden. Också understrategierna att kedjan ska köpa upp franchisebutiker samt etablera nya butiker på strategiska orter bidrar till JC:s utbredning.

”Man kan bara konstatera att för JC AB är det mycket bättre att kunna konsolidera in en lönsam och bra butik i koncernen och att använda de pengarna till utveckling eller placeringar... Det är naturligtvis skälet till att vi öppnar fler egna butiker och förvärvar franchisebutiker. Det är det viktigaste sättet att öka den totala lönsamheten.”

”Man får en bättre avkastning (med dagens strategi)... Så av den anledningen förstår jag dem helt att de vill driva butikerna själva.”

”Förr fokuserades allt på att kunna sälja så mycket varor som möjlig och vara så konkurrenskraftiga som möjligt. Strategin idag är att var kan man köpa varorna billigare för att kunna tjäna mer pengar till centralen, det tror jag. Strategin är ju att börsbolaget ska tjäna mycket pengar. Tidigare skulle handlarna tjäna pengarna... Det ingår i strategin att ta över lönsamma butiker.”

Den centrala styrningen i kedjan är total vad avser inköp, vad som godkänds i sortimentet, butiksutformning, marknadsföring och logistik. JC har letts och styrts hårt centralt de senaste 10-15 åren, men den allt stramare styrningen har skett stegvis. Detta har märkts ju mer integrerad kedjan blivit.

”Kedjan har skötts från centralt håll under många år. Allt bestäms centralt.”

”JC har styrt kedjan väldigt hårt centralt från ledning och styrelse, där vi har bestämt hur konceptet ser ut, alla skyltar ser ut, hur marknadsföringen ska vara, även gemensamma administrativa system... Det är en stegvis process.”

”Det har gått bit för bit mot dagens totala styrning... På 80-talet började det märkas på allvar att styrningen vart hårdare för varje år som gick. Man kan säga att efter 90-talet, runt 1994, 1995, blev styrningen total.”

”Styrkan i en kedja är just att det finns en styrning. Att det finns en organisation som står bakom och puffar verksamheten framåt. Jag tror att det behövs. Sen är det inte alltid så att man är ense.”

”Jag känner att det är mer professionalism. Det känner jag. Man har pressen och större resurser och går vidare på ett annat sätt än man gjorde tidigare. Då skulle man fråga medlemmarna, nu jobbar man bara med styrelse och ledning och kör på. Vi är mycket proffsigare nu.”

JC driver fyra koncept vilka vänder sig till olika målgrupper, vilket är en mycket viktig strategi för hur kedjan profilerar sig mot kunderna. Att differentiera sig mot andra butikskedjor är väsentligt. Koncepten gör att kunden kan känna ett mervärde för just JC:s varumärke, vilket är betydelsefullt för att kunden ska välja att handla just hos dem. Man öppnade relativt nyligen det fjärde konceptet, Sisters, som gjorde att JC fick full täckning inom alla köns- och åldersgrupper på marknaden. Tanken med Sisters är att det ska vara den kvinnliga motsvarigheten till Brothers-konceptet, som funnits längre på marknaden. Att butiksutformningen är i stort sett likadan inom varje koncept bidrar till att kunderna kan känna igen JC var helst de befinner sig i landet, och det stärker kedjans profil ytterligare. På varje verksamhetsort ska JC-kedjans butiker ligga i bästa affärs läge, oavsett om det är bolagets egna butiker eller en franchisebutik. På så vis hittar kunden lätt till butiken och JC kan konkurrera med övriga butikskedjor som vanligen också ligger i centrum.

Sammantaget innebär de strategier och det mål JC satt upp som detaljhandelskedja att man nu tillämpar en *differentieringsstrategi*. Verksamheten är längre bort från de verksamheter enskilda köpmän bedriver i sina rörelser. JC:s huvudsyfte är inte längre att vara inköpsbolag och sörja för köpmännens anskaffning av varor så att de kan sänka sina kostnader. Man

koncentrerar sig istället på att expandera kedjan i Sverige och utomlands, samt profilera och stärka JC som varumärke i syfte att skapa mervärde. Sammanfattningsvis är strategierna kapitalkrävande och kedjan styrs hårt centralt.

”Tycker inte det är någon större skillnad (i verksamheten idag). Det enda är att Borås ska tjäna pengar samtidigt som vi ska tjäna pengar, för vi har ju våra bolag kvar. Men det drivs mer affärsmässigt idag än tidigare.”

”Idag är vi mer affärsmässiga än vi kanske var då. Så en butik som inte fungerar kanske inte ska finnas. Den kanske inte har berättigande på en mindre ort. Jämför med H&M som inte går in i områden med mindre än 45 000-50 000 invånare. Men vi har ju butiker där det finns 20 000 invånare. En del av dem går väldigt bra, medan andra går dåligt.”

5.3 JC:s organisationsstruktur: från frivillig fackkedja till detaljhandelsföretag

5.3.1 Detaljistkooperativet JC

JC var från början en frivillig fackkedja. Flera köpmän gick ihop för att uppnå så stora volymer att de kunde sänka sina inköspriser. Så småningom utvidgades samarbetet till att även omfatta gemensamt sortiment och marknadsföring, vilket är vanligt för frivilliga fackkedjor. Alla butiker drevs under ett gemensamt kedjenamn.

Det är lätt att konstatera att den form av frivillig fackkedja som JC bedrev också passar in på begreppet traditionellt kooperativt företag. Kedjan ägdes och styrdes av de anslutna köpmännen, som var medlemmar i detaljistkooperativet JC. Syftet med kooperativet var att förse dess medlemmar med klädhandelsvaror till ett inköspris lägre än om varje köpman agerat självständigt. Det skedde genom att maximera volymen, eftersom ju större volym, desto mer kan priset från leverantör sänkas, och desto lägre blir också genomsnittskostnaden på den vara man handlar med. Verksamheten i inköpskooperativet var medlemsnära, eftersom det fanns till för att underlätta medlemmarnas egna näringsverksamheter. JC arbetade i det första steget av värdekedjan och ägnade sig inte åt mervärdesverksamhet i någon vidare omfattning. De individuella investeringarna behövde därför inte bli stora.

“Vi hade intresse av att kedjan gick bra och försåg oss med varor. Om varorna gick till 50 butiker till i Sverige brydde vi oss inte om (bara det gick bra för den enskilde handlaren).”

“Flera stycken små går ihop för att bli stora på inköpsidan... Allihopa behövde hjälp av varandra för att få en volym. Det ger bättre priser på inköpsidan. Så småningom hjälptes vi åt på marknadsföringssidan också, som oftast är den som är svagast i detaljhandeln. På så vis blev inköpskedjorna värdefulla för de små handlarna.”

“Köpmännens motiv att vara med i JC är att tjäna pengar.”

“JC inköpskedja kom till för köpmännens bästa, för deras utveckling.”

Eftersom alla köpmännen arbetade under liknande förhållanden och inom samma slags verksamheter fanns en förståelse för de övriga medlemmarnas arbetsituation. Det gav en relativt homogen medlemskår.

“JC har alltid varit en väldigt homogen kedja. Det är nog den frivilliga fackkedja som kommit längst vad gäller att gå åt samma håll, så att säga. Man följde konceptet och protesterade väl, men det var inte lika oroligt som på många andra frivilliga fackkedjor. Var det några som skulle lyckas med detta så kanske det

var JC, i och med att vi var så homogena, och är fortfarande. Det har man nog fått fram genom att man hållit på ganska många år och de som är med tror på hela den här idén.”

“Man lär känna köpmännen i en sån här kedja. Man lider med dem om det är motgångar, och det är lite tävling också. Det är en match med de butiker som ligger i samma omsättning som min butik gör.”

Volymen sökte man maximera genom att tillämpa ett öppet medlemskap, d v s alla köpmän som uppfyllde JC:s kriterier kunde ansluta sig till kedjan. Man tillämpade demokratisk styrning där alla medlemmar hade en röst, oavsett storleken på den egna näringsverksamheten och den mängd varor köpmannen köpte från JC. Företaget betalade återbäring i förhållande till omfattningen på den handel köpmannen bedrev med JC, men detta försvann senare till förmån för utveckling av företaget.

“JC har vuxit genom att vi centralt hittat nya lägen, eller att folk har stått i kö och velat öppna. Ibland har det varit en butikschef eller köpman som velat öppna ytterligare butiker, ibland folk “utifrån”, och då har vi satt som krav att de är unga, duktiga, gärna har ett kapital och att de förstås håller sig till vårt koncept.”

(Kriterier för att få starta som JC butik): “Duktiga killar, som hade lite känsla för inköp, hade inte på den tiden så många synpunkter, utan man skulle kunna sköta en butik, med personal och ekonomi och så.”

“Alla har ofta lika del i den inköpsorganisation man har, en andel, eller samma antal aktier, oavsett hur stor man är, för man vet inte hur stor man blir.”

“Rösten på bolagsstämman var medlet att göra sin röst hörd.”

“I början hade vi återbäring för att stimulera att köpa av JC i förhållande till hur mycket vi köpte, en bonus, men det försvann. Alla pengar stannade kvar i JC. Därför blev det inte intressant om man var större eller mindre ur inköpsynvinkel. De pengarna har investerats i utveckling av företaget...”

Sammanfattningsvis kan konstateras att JC som frivillig fackkedja var ett detaljistkooperativt företag och ett sådant av den traditionella typen. Därmed riskerade JC att drabbas av de problem som kan bli allvarliga för kooperativa företagsformer under vissa omständigheter, fr a då kooperativa företag använder en strategi där den kooperativa strukturformen inte lever upp till strategins krav.

5.3.2 Detaljhandelskedjan JC

Då JC expanderade verksamheten och gick från en lågkostnadsstrategi till en differentieringsstrategi, bestämdes det att den frivilliga fackkedjan skulle ombildas till en detaljhandelskedja, och företaget börsnoterades även. JC fortsatte, som de alltid gjort, i associationsformen aktiebolag. Kedjan är hårt styrd centralt. Inköp, marknadsföring, logistik, sortiment, butiksutformning, varumärken, koncept, ekonomi, IT och utbildning; allt sköts centralt.

“Ledningen *är* mer bestämd idag över vilket håll man ska gå åt. Man driver frågorna på ett annat sätt. Idag är det inte frågan om vad vi tycker, utan “nu gör vi så här och nu går vi dit”... Det är en klar markering att de (ledningen) tagit över.”

“JC har styrt kedjan väldigt hårt centralt från ledning och styrelse, där vi har bestämt hur konceptet ser ut, hur alla skyltar ser ut, hur marknadsföringen ska vara, även administrativa system.”

“Vi styrde alltså centralt och har styrt under de senaste 15 åren ändå. Men vi hade inte kunnat få in kapital på samma sätt om ni fortsatt som frivillig fackkedja.”

Som frivillighedja hade man inte kunnat expandera kedjan och utvidga koncepten och verksamheten på det sätt man ville. Därför sågs strukturformen detaljhandelskedja som en möjlig utväg för att öka intjäningsförmågan och anskaffa det kapital som differentieringsstrategin kräver.

“Skälet är (till att upplösa den frivilliga fackkedjan) att vill man bli ett stort internationellt företag och växa ytterligare så går det inte att driva det inom den frivilliga fackkedjan, för man får inte in tillräckligt med kapital.”

Om att avveckla den frivilliga fackkedjan: “Det var ju det beslut man tog då. Vi hade kunnat stanna där vi var, naturligtvis. Då hade man inte kunnat expandera utomlands på samma vis, tror jag. Det hade inte gått så fort i alla fall, för man hade inte de pengarna. Då hade vi (köpmännen) fått satsa ur egen ficka, och det tror jag hade varit svårt.”

“Jag tror inte vi hade utvecklats på samma sätt om vi inte hade gjort det. Det är jag helt övertygad om att vi inte hade gjort.”

“Det här kapitalet hade aldrig kommit in, och då hade det tagit mycket längre tid, och det är inte bra tror jag. Utan ska vi köra så ska vi köra ordentligt, och då var det här enda sättet. Det hade aldrig gått så här fort, kapitalet hade aldrig funnits på samma sätt.”

JC har gått från en typ av partiell vertikal integration, nämligen frivillig fackkedja som är en typ av kooperativt företagande, till en mer integrerad centralstyrd organisation. På integrationssskalan har JC flyttat sig från en ganska lös partiell integration till vänster om mitten, mot högra kantens fulla integration, se Figur 3.1 i kapitel 3. Detaljhandelskedjan ägs och drivs under en enda organisation, och därmed är man idag en centralstyrd kedja.

“Vi har sagt att vi ska driva JC som vilket H&M eller KappAhl eller vad det nu är, med skillnaden att de svenska JC-butikerna äger systemet.”

Såsom avsnitt 4.6 visar passar vissa affärsstrategier ihop med vissa organisationsstrukturer. Ska ett företag gå från en affärsstrategi till en annan måste företaget organisationsstruktur leva upp till de krav som strategin ställer. Detta gäller inte minst för företag som inordnas under den kooperativa företagsformen. Följande avsnitt belyser att det var nödvändigt för JC att omstrukturera organisationen då man började tillämpa nya strategier. Detta görs med hjälp av de specifika agent- och äganderättsproblem som kan bli särskilt allvarliga i kooperativ.

5.3.3 Problem med gemensam egendom

Då JC var en frivillig fackkedja ägdes företaget kollektivt av dess medlemmar. Det fanns inga individuella äganderätter, vilket innebar att varje ny medlem som anslöt sig till kedjan, direkt fick samma rätt till JC:s alla tillgångar som en köpman som varit med länge. Utan att ha erlagt något, eller åtminstone mycket lite i förhållande till hur mycket han fick tillgång till, kunde den nye medlemmen omedelbart använda sig av tillgångar som gamla medlemmar genererat. På så sätt kunde medlemmarna bli gratispassagerare som inte behövde ta ansvar för sina ekonomiska handlingar, eftersom allt ändå finansierades kollektivt. Detta innebär att det är svårt att motivera medlemmar i ett kooperativ att investera i företaget, eftersom de måste dela denna investering med alla andra medlemmar. Följden blir att kooperativet får svårt att genomföra kapitalintensiva investeringar, som JC:s nuvarande differentieringsstrategi, även om dessa skulle kunna bidra till företaget utveckling och expansion.

Då JC tillämpade lågkostnadsstrategin existerade inte problemet med gemensam egendom, eftersom verksamheten då inte var kapitalintensiv. Man använde kollektivt kapital till verksamheten och något ytterligare kapital från JC:s ägare var inte nödvändigt. Därför fungerade kedjan bra som frivillig fackkedja så länge man bedrev en kapitalsnål lågkostnadsstrategi.

För företag som har ett delat individuellt ägande, såsom JC efter att man löst upp den frivilliga fackkedjan och börsnoterats, ökar incitamenten att investera för företagets expansion och utveckling. Ägarna kan få utdelning på varje del de investerat i, och behöver inte dela investeringen med medlemmar som inte bidragit med lika mycket kapital, vilket kan vara fallet i kooperativ som finansieras kollektivt. Därför existerar problemet med gemensam egendom inte heller i JC efter att man börjat med en kapitalintensiv differentieringsstrategi och bytt strukturform.

”För att locka alla att vara med på resan måste det vara en bra ekonomisk affär för de gamla ägarna.”

”En frivillig fackkedja har inte lika lätt att få fram pengar. Vill man nu bli ett stort företag med flera nya koncept så kände vi att man måste kunna skaffa fram riskkapital.”

”För de gamla ägarna måste det finnas ett ekonomiskt incitament, annars kan man inte genomföra en sån här förändring.”

”Den frivilliga fackkedjan upplöstes för att ombilda och börsintroducera JC, och framför allt för att kunna skaffa kapital för att kunna gå vidare med etableringar utomlands. Även kunna lösa successionsfrågor i framtiden. Det var det huvudsakliga skälet.”

Motiv till att lösa upp den frivilliga fackkedjan: ”Man behöver pengar i form av nyemission i aktier. Man måste vara väldigt säker när man gör en sådan sak, att det är rätt väg att gå. De analyserna har man nog gjort ganska ordentligt.”

”Pengar till moderbolaget, för att få pengar till nyetableringar.”

”Skälet var att man ville expandera, gå vidare med affärsidén. Man ansåg i styrelse och ledning att konceptet är så pass bra att man såg möjligheter. Vi hade redan gått in i Tyskland då man tagit beslutet att börsnotera. För att få pengar till expansionen var detta ett sätt att göra det på. Då valde man att gå in på börsen.”

5.3.4 Horisontproblem

Horisontproblemet var inte utbrett till någon högre grad då JC var en frivilligkedja, eftersom de strategier som tillämpades låg nära medlemmarnas egna verksamheter. Man investerade inte i några mervärdesverksamheter så det spelade ingen roll om en medlem hade lång eller kort tidshorisont på sitt medlemskap. En äldre medlem, som snart tänkt sluta, behövde inte motsätta sig ett kapitalkrävande projekt, som skulle ha gett avkastning först långt fram i tiden, eftersom sådana investeringar inte gjordes.

Horisontproblemet hade kunnat bli stort inom JC om man valt att genomföra den kapitalkrävande differentieringsstrategin utan att ändra strukturen från kooperativ till detaljhandelskedja. Äldre medlemmar som har en kortare investeringshorisont vore det svårt att motivera till långsiktiga investeringar, eftersom de ser till vad medlemskapet ger i dagsläget. De skulle inte ha varit intresserade av att lägga pengar i en investering som gav avkastning långt efter det att de slutat sina näringsverksamheter och inte längre vore medlemmar, utan skulle t o m kunnat motarbeta långsiktiga projekt. Yngre medlemmar brukar

ha en längre investeringshorisont, eftersom de förmodligen är medlemmar även då investeringen väl ger avkastning och de själva kan få ut något av den. Även ledningen och medlemmarna kunde ha haft olika tidsperspektiv vad gäller investeringar. Medan ledningen ser till företagets helhet, tänker medlemmen på vad medlemskapet ger så länge han eller hon är medlem. Därmed skulle det ha blivit omöjligt att göra optimala investeringar i JC, och det skulle ha hindrat utvecklingen av företaget och en vidare expansion. Kedjan skulle ha fått svårt att skaffa fram kapital till den differentieringsstrategi man följer idag, och det skulle ha blivit underinvesterat.

”Jag var väldigt ointresserad av att man öppnade tre och fem och sju och tio butiker i Tyskland, och sex butiker i Norge. Det rörde mig inte i ryggen. Men detta var ju ambitionen hos tjänstemannastaben på toppen framför allt, och styrelsen, att bli stora, stora, stora.”

”Jag tror inte att de frivilliga handlarna velat satsa så mycket pengar för att gå ut och etablera i Tyskland. Man hade nog hellre sagt ”lägg ner den skiten”. Det har varit en av de stora frågorna på varje bolagsstämma de senaste åren, ”vad gör vi i Tyskland?” ... Många skulle nog hoppat av om man sett den etableringen där pengarna rann ut. Då det tar tid innan en butik i Tyskland blir lönsam vill inte en enskild handlare sitta och vänta på det.”

Då JC-kedjan blev börsnoterad slutade horisontproblemet att existera. Både äldre och yngre medlemmar får intresse av långsiktiga investeringar i JC, eftersom kedjans aktier på så vis ökar i värde. En äldre medlem som snart ska upphöra med sin verksamhet får därigenom längre tidshorisont. På så sätt kan företaget få in kapital till potentiellt lönsamma investeringar, t ex en fortsatt Tysklandsexpansion.

”Vill man bli ett stort internationellt företag och växa ytterligare så går det inte att driva det inom den frivilliga fackkedjan, för man får inte in tillräckligt med kapital, och köpmän tycker inte det är skoj att förlora pengar i Tyskland i sju år, för det har man ingen nytta av just nu.”

Anledningen till att avveckla den frivilliga fackkedjan: ”Få in mer kapital i bolaget för att kunna expandera fortare i Tyskland t ex. Vi tittade också på Finland för några år sen.”

5.3.5 Portföljvalsproblem

Portföljvalsproblemet uppstår då investeringar finansieras kollektivt i kooperativa organisationer samtidigt som olika medlemmar har olika riskpreferenser. Detta gör det svårt att genomföra investeringar som är optimala för alla medlemmar. Investeringarna är till olika nytta för olika medlemmar, och därför kan vissa medlemmar betala i något de inte kan utnyttja. Detta leder till en ineffektiv investeringsportfölj, där medlemmar som inte är tillfreds med en investering kommer att motsätta sig projektet. Om JC inte omstrukturerat sig hade kedjan fått svårt att motivera riskaversa medlemmar att investera i de kapitalkrävande verksamheter man bestämt att bedriva. Följden hade blivit att man inte fått in tillräckligt med kapital. Kedjan hade varit kvar i den storlek man tidigare hade, vilket inte gynnat JC:s konkurrensförmåga.

Då den frivilliga fackkedjan fortfarande enbart sysslade med medlemsnära lågkostnadsverksamheter var inte portföljvalsproblemet allvarligt. Man lade inte ned kapital i investeringar förenade med någon vidare hög risk, och därför behövde inte riskaversa medlemmar känna oro för hur ett projekt skulle utvecklas. Det kollektiva kapitalet användes till verksamheter som låg medlemmarna nära, såsom inköp, administration av den dagliga driften och utveckling av kedjan för att gynna medlemmarna.

”Alla avgifter gick till administrativa kostnader för att täcka inköpsbolagets kostnader.”

Portföljvalsproblemet existerar inte heller, när JC nu har omsättningsbara andelar, aktier. Problemet med olika ägares riskpreferenser försvinner eftersom varje före detta medlem, idag franchisetagare, själv avgör vilka verksamheter och projekt man vill investera i. Anser en köpman att ett projekt är för riskfyllt behöver han eller hon inte betala, vilket varit fallet om JC fortfarande enbart finansierats med kollektiva medel. Verksamheter som är nära franchisetagarnas egna verksamheter finansieras fortfarande genom franchiseavgiften, medan stora investeringar som skapar mervärden finansieras genom börsens aktörer.

”Man kan tjäna pengar på två sätt: på aktier och på den egna butiken.”

”Serviceavgiften (franchiseavgiften) är det som JC AB lever på, plus det de får emellan på varorna... Jag kallar det för serviceavgift eftersom det avlönar inköpare och hela huvudorganisationen egentligen. De pengar som används att köpa upp butiker fås från vinster från egenägda butiker och emissionspengar till återinvesteringar i nya butiker eller ombyggnation av huvudkontoret eller vad det nu kan vara.”

”De ska efterlikna H&M på alla fronter. Måtte pengarna räcka till, jag vill inte förlora på mina aktier.”

”JC-köpmännen såg ju att man skulle kunna tjäna pengar på sina aktier. Man ska bli duktigare och hänga med i konkurrensen på 2000-talet.”

5.3.6 Uppföljningsproblem

I kooperativa föreningar är incitamenten små för att följa upp den valda ledningens arbete. Medlemmarna är inte tillräckligt engagerade i sin förening, och det finns inte något effektivt mätinstrument för att värdera ledningens arbete. Att medlemmarna är oengagerade beror på att de inte får tillräcklig kompensation vid engagemang. Oengagerade gratispassagerare erhåller lika mycket som engagerade medlemmar. Att det inte finns några effektiva mätverktyg beror på att kapitalet är kollektivt så att medlemmen inte kan mäta företagets och därmed ledningens effektivitet. Det kan leda till att en ineffektiv ledning ändå får sitta kvar. Detta hade kunnat bli fallet inom en organisation som JC om man inte strukturerat om företaget vid strategibytet. Dock drev man en icke kapitalintensiv verksamhet som var medlemsnära, varvid det inte fanns så stort utrymme att göra felsatsningar. Man arbetade med verksamheter som gynnade köpmännen. De personer som intervjuats anser att ledningen kunde värderas också som kooperativt företag. De såg hur ledningen skötte organisationen och vilka kläder som inköptes, vilka senare hamnade i köpmännens butiker. En felsatsning hade visat sig, eftersom bolagets verksamhet låg nära köpmännens verksamheter.

Hur värdera ledningens arbete om ingen aktie finns tillgänglig: ”Jag anser att man kan värdera ett kooperativt företag. Betyget för styrelse och ledning sätter ägarna på hur mycket pengar de tjänar.”

”Det är nyckeltalen som gäller. Det är bruttovinstmarginaler som kan jämföras. Det är det enda man har.”

”Som jag ser det blev det lite vagt inom den frivilliga fackkedjan. Man kan använda valberedning för att påverka. Det var svårare förr att byta ut någon. Nu har man en helt annan press på sig från analytiker och man är mycket mer påpassad. Förut var det mer lilla klubben med ledningen och även styrelsen. Man blir lite avskärmad mot vad det är nu. Det är en helt annan sak nu.”

Det kan konstateras att då JC blev börsnoterat försvann det uppföljningsproblem helt som eventuellt existerat. Ett effektivt mätinstrument har införts, JC-aktien, som gör att ägarna kan värdera hur ledningen sköter verksamheten genom aktiens fluktuation. Aktierna är

omsättningsbara på en fri marknad där priset bestäms efter hur väl JC presterar. Det gör aktien till ett bra kontrollsystem för att mäta ledningens effektivitet.

”Jag tror att styrelsen tydligen gör ett bra jobb, eftersom många sitter kvar där. Det är ju valberedningens uppgift att ringa runt till medlemmarna och fråga hur det ser ut. Att gå från att vara en frivillig fackkedja till ett börsnoterat bolag är två olika sätt att leda ett företag på. Sedan återstår att se efter ett tag hur det går för ledningen, det är ju bara ett år sedan börsnoteringen. Aktien har fluktuerat, gått upp och ner.”

5.3.7 Beslutsfattarproblem

Medlemskåren i JC var så pass homogen att beslutsfattarproblemet inte var särskilt utbrett då kedjan fortfarande var ett kooperativ med lågkostnadsstrategi. Verksamheten låg nära medlemmarnas egna näringar, så ledningen behövde inte ha problem med hur köpmännens åsikter skulle värderas, utan man visste hur kooperativet skulle drivas. Däremot kunde beslutsgången bli trögare inom frivilliga fackkedjan, eftersom alla medlemmar ville säga sitt ord. I kooperativa organisationer kan det därför ta lång tid att komma fram till ett beslut.

Angående beslutsgången inom den frivilliga fackkedjan: ”...det är där vi var väldigt homogena. Det har varit mycket diskussioner, men vi har tagit beslut och kört dem rakt av. Det har inte varit beslutsångest alls. Raka rör. Det är därför vi kunnat nå de framgångar vi nått, för att vi kunnat ta enhälliga beslut i stort sett.”

”Det var en trögare organisation innan, 160 mini-VD:ar som skulle bestämma...Det gör det svårt att få en stabil riktning framåt, eftersom det blir för många att lyssna på.”

”Jag tror att JC-koncernen inte alls fått samma utveckling som den har idag (om man inte löst upp den frivilliga fackkedjan), därför att man kan inte ha 160 stycken som driver ett företag, det säger sig självt. Är det inte samma sak i Kooperationen? ICA har ju också haft det problemet att de haft tusen handlare som var och en är världsmästare i allting på sin lokala marknad. Att sitta som VD för en sån organisation måste vara otroligt tungt. Vad man än gör så blir det fel med någon.”

”Vi hade bolagsstämmor precis som vilket företag som helst. Ledning och styrelse tog beslut. Då får man hoppas att ledning och styrelse är så pass kloka företagsledare att man inte kommer med några korkade förslag.”

Om JC börjat tillämpa den kapitalkrävande strategin utan att byta organisationsstruktur hade beslutsfattarproblemet med största sannolikhet ökat. Ledningen hade fått svårt att veta hur medlemmarnas åsikter skulle värderas, eftersom de inte haft något instrument som indikerar hur den enskilde medlemmen ställer sig till ett beslut. I värsta fall hade ledningen kunnat fatta beslut som inte varit förankrade bland köpmännen, vilket resulterat i att medlemmarna inte velat stödja den nya strategin, varken mentalt eller ekonomiskt. Sannolikt skulle inte JC kunnat genomföra strategiombytet, vilket kunnat leda till att kedjan stagnerat.

”Det är inte helt hundra procent effektivt med en frivillig fackkedja, d v s i vårt fall då hundra personer ägde kedjan tillsammans. En del processer kan bli för långdragna och man kan ibland se lite för kortsiktigt. Man ser inte vad man har för nytta av detta (den kapitalkrävande strategin) på lång sikt.”

Genom omstruktureringen från detaljistkooperativ till börsintroducerad detaljhandelskedja har JC:s ledning fått det instrument de behöver för att effektivt kunna avgöra hur köpmännens och övriga ägares åsikter ska värderas, då verksamheten inte längre är lika nära köpmännen. Liksom för uppföljningsproblemet är aktievärdet en indikation på hur väl ledningen bedriver JC:s verksamhet. Det ger en signal för ledningen om vad ägarna anser om deras beslutsfattande och vilka verksamheter de är villiga att satsa på. Då aktierna är

omsättningsbara kan ägare som inte vill satsa i ett projekt av den omfattning JC har på sin verksamhet i dagsläget enkelt sälja sina aktier. Därmed existerar inte beslutsfattarproblemet.

”Jag tycker fortfarande att det är en bra nivå i organisationen. Jag tycker vi har en bra ledningsgrupp som är väldigt kompetenta. Men i dagsläget måste det ske beslut centralt i ledningen som kanske inte alltid passar alla handlare. Det får man leva med.”

5.4 Företagets och aktiekursens utveckling efter börsintroduktionen

Den högsta kurs som noterats för JC-aktien under 2001-2002 är 69 kronor, och den lägsta 37,50 kronor. Under år 2000 skedde en utdelning per aktie med en krona och i bokslutskommunikén för 2001 (020212) föreslår styrelsen samma utdelning. För närvarande (den 19/3 2002) står aktien i 49 kronor, vilket nog inte ska ses som en helt tillfredsställande kurs.

Företagets utveckling och därmed JC-aktiens kursutveckling är beroende av flera faktorer. Då det är en förhållandevis *liten handel*, 9 316 000 aktier, kan kursen fluktuera mycket under dagar, då omsättningen bara är litet större än en normal börsdag. Den genomsnittliga omsättningen per dag ligger på runt 7 000 aktier (anonymt pers. meddelande, 020228), och den största omsättning som noterats under en dag var på 113 000 aktier, vilket är väldigt små siffror i förhållande till de stora börsbolagen.

Alla företag som handlar med kläder är mycket beroende av att komma *rätt i säsong* vad gäller modet. En felsatsning drar ner försäljningssiffrorna och resultatet vilket gör investerarna försiktiga. Detta har för JC:s del märkts på att *Sisterskonceptet* inte riktigt fått grepp om den kvinnliga delen av klädmarknaden. Det har lett till att Sisters går med förlust ännu ett och ett halvt år efter lanseringen (www.di.se, 020129), vilket framför allt beror på att konkurrensen på dam-och tjejdkläder är väldigt hård. Även *Tysklandsbutikerna* går fortfarande med förlust, och den butik som öppnades i Danmark hösten år 2000 har styrelsen beslutat att lägga ner (www.di.se, 020129). Detta beror på att försäljningen inte nått upp till de volymer som JC förväntat sig. Som liten butikskedja från Sverige är det svårt att göra sig känd tillräckligt snabbt på de stora och hårt konkurrensutsatta marknader som Tyskland och Danmark utgör. Marknaderna i Norge och Finland har dock utvecklats enligt förväntan. *Dollarns och eurons utveckling* är ytterligare två faktorer som påverkar JC. Sammantaget betyder detta att JC:s resultat belastades negativt, och vinsten sjönk därför med 15 procent under år 2001 gentemot året innan.

Under år 2001 lyckades JC inte heller nå upp till sitt *tillväxtmål* på 15 procent per år för perioden 2000-2002, utan stannade på en ökning på 13,7 procent. Detta förklarar bolaget med att försäljningen under det fjärde kvartalet, som i vanliga fall är det starkaste på året i och med julhandeln, blev mindre än förväntat. Detta gällde inte bara JC utan hela den svenska klädbranschen. Allmänt kan sägas att alla de omständigheter som påverkar JC-bolagets resultat och försäljning också påverkar aktiens utveckling. Tvingas företaget vinstvarna för att t ex julhandeln gått dåligt i december ett år sjunker aktien, och lämnar JC en rapport som pekar på att det går framåt för företaget så stiger aktien, allt efter investerarnas bedömningar.

H&M:s aktieutveckling speglas också i JC-aktien. Går H&M upp följer vanligen JC:s kurs med, och samma sak om H&M-aktien går ner. Däremot har inte Lindex påverkat JC:s aktieutveckling. Då Lindexaktien tog ett språng uppåt i början på år 2002 var JC helt

opåverkade. Naturligtvis påverkas JC:s aktieutveckling, liksom övriga börsnoterade bolags aktier, av det allmänna *konjunktur- och världsmarknadsläget*. Börsen gick ju t ex ner mycket i september 2001 som en följd av terrorrattackerna i USA.

5.5 Sammanfattning

JC bedrev under tiden som frivillig fackkedja en lågkostnadsstrategi. Verksamheten var medlemsnära, eftersom företagets egna verksamheter var starkt förknippade med köpmännens näringsverksamhet. Den frivilliga fackkedjan passade in på begrepp som kännetecknar kooperativa företag, i detta fall som ett detaljistkooperativ. Strukturformen var en typ av partiell vertikal integration. Då konkurrensen allt mer tätat kände man inom organisationen att JC måste expandera för att hänga med andra stora butikskedjor och försvara sina marknadsandelar. Detta har lett till att JC bytt affärsstrategi, från en lågkostnadsstrategi till en kapitalkrävande differentieringsstrategi, som i slutändan ska leda till att företagets lönsamhet och konkurrenskraft ökar. I samband med att JC börjat tillämpa differentieringsstrategin bytte företaget form från frivillig fackkedja till detaljhandelskedja. Bolaget börsnoterades. Därmed gick bolaget från den partiella integrationen till en struktur som närmast liknar full integration, eller centralstyrning.

Kännetecknande för kooperativa företag är att de dras med ett antal agent- och äganderättsteoretiska problem som finns i alla företag där ägandet och styrandet av organisationen är åtskilda. Detta gäller även för frivilliga fackkedjor eller detaljistkooperativ. Passar inte kooperativets strukturform in på den affärsstrategi kooperativet bedriver tenderar problemen att bli allvarliga i dessa typer av organisationer. Det beror främst på att kooperativa organisationer är kollektivt finansierade och ägda av dess medlemmar.

JC har från börsintroduktionen i april 2000 gått igenom en inte helt tillfredsställande kurs- och företagsutveckling. En hårdare konkurrens än väntat med svagare försäljningsvolym som följd i Danmark och Tyskland, samt ett inte helt positivt marknadsmottagande av Sisterskonceptet belastar JC:s resultat. Vinsten blev därför år 2001 15 procent lägre än föregående år. Det beror på att försäljningen blev mindre under fjärde kvartalet, speciellt december månads julförsäljning, än förväntat. Denna nedgång gällde för hela klädbranschen.

6. Slutsatser

Avsikten med detta kapitel är att binda ihop teorierna i kapitel 3 och 4 med den empiriska analysen i kapitel 5. Detta görs genom att utreda huruvida de uppställda hypoteserna i slutet av kapitel 4 kan stödjas eller ej. Det ger svar på frågan om JC:s förra organisationsstruktur samt dagens tillämpade struktur lever upp till de krav som strategin ställde och ställer på dem.

***Hypotes 1:** JC bedrev under organisationsformen frivillig fackkedja en lågkostnadsstrategi. Denna strukturform passade väl ihop med strategin, eftersom företagets primära verksamhet var att göra så stora gemensamma inköp som möjligt – en strategi som låg nära medlemmarnas egna näringsverksamheter. Kedjan drogs därför inte med några allvarigare agent- och äganderättsproblem, och kunde därför framgångsrikt arbeta inom medlemmarnas områden.*

Från det skrivna materialet om JC-kedjan och intervjuerna som sammanställts i den empiriska analysen dras slutsatsen att JC tidigare var en frivillig fackkedja, som arbetade under en kooperativ organisationsstruktur, detaljistkooperativ. Det främsta syftet med kedjan var att göra så stora inköp som möjligt för att på så vis sänka de anslutna köpmännens kostnader. Företagets verksamhet låg nära medlemmarnas verksamheter. JC finansierades kollektivt genom de anslutna medlemmarna och man ägnade sig inte åt någon vidare mervärdesverksamhet, utan verksamheten var till för att gagna köpmännen. Detta ger stöd åt hypotes 1; JC drogs inte med några utbredda agent- och äganderättsproblem, och därför fungerade kedjan bra under den lågkostnadsstrategi som tillämpades.

Kedjan bytte till en kapitalkrävande differentieringsstrategi för att kunna bibehålla sina marknadsandelar och klara av konkurrensen. Strategin går främst ut på att expandera kedjans egna butiker genom nyetableringar och förvärv av franchisetagarbutiker på de strategiska orter man kartlagt. Det ska ske såväl i Norden som i vissa regioner i Tyskland. En sådan strategi kräver mycket kapital.

***Hypotes 2:** Om JC börjat tillämpa sin nya kapitalkrävande differentieringsstrategi utan att ändra den ursprungliga organisationsstrukturen, den frivilliga fackkedjan som är en form av kooperativ struktur, hade företaget ådragit sig allvarliga inomorganisatoriska problem. De hade visat sig i form av de agent- och äganderättsproblem som ofta utmärker kooperativa organisationsformer, nämligen problem med gemensam egendom, horisontproblem, portföljvalsproblem, uppföljningsproblem och beslutfattarproblem. Med stor sannolikhet hade inte strategibytet kunnat genomföras på ett framgångsrikt sätt.*

JC skulle ha haft svårt att skaffa kapital om företaget börjat tillämpa den kapitalkrävande differentieringsstrategin utan att gå från frivillig fackkedja till en annan form. En expansion av kedjans egna butiker ligger så långt ifrån den frivilliga fackkedjans medlemmar att det varit svårt att motivera dem att investera. Köpmännen skulle ha fått svårt att se varför de skulle satsa i något som de inte får avkastning från, eftersom kapitalet var kollektivt. De inomorganisatoriska problem som hotar att bli stora i kooperativt ägda och styrda företag skulle ha uppkommit. Därmed hade kapitalet blivit för litet, och strategin skulle inte ha kunnat genomföras. I sin tur hade det lett till att JC stagnerat. Den kooperativa formen frivillig fackkedja hade med stor sannolikhet inte levt upp till de krav som differentieringsstrategin ställt på den, och expansionsplanerna hade blivit dömda att misslyckas.

***Hypotes 3:** JC bytte affärsstrategi för att fortsätta vara konkurrenskraftig på klädmarknaden. Man bytte samtidigt organisationsstruktur som en följd av strategibytet, vilket innebär att företaget i driftsformen detaljhandelskedja undviker de allvarliga inomorganisatoriska agent- och äganderättsproblem som annars skulle ha uppstått. Driftsformen detaljhandelskedja passar därför bra till differentieringsstrategin.*

Då JC börjat expandera sin verksamhet beslutades att den frivilliga fackkedjan skulle upplösas. Företaget börsnoterades, vilket blev JC:s sätt att få in kapital för att kunna genomföra differentieringsstrategin. Genom att de före detta medlemmarna själva kan bestämma över vilka projekt de vill investera i motiveras de att lägga riskkapital även på så långsiktiga satsningar som JC har i dagsläget. Är en köpman mindre riskbenägen än en annan ägare kan denne sälja sitt aktieinnehav. Genom att företaget har individuella ägarandelar till ett marknadsmässigt pris undviks de agent- och äganderättsproblem som blir allvarliga i kooperativt ägda och styrda företag under vissa omständigheter. En omständighet är då kooperativets struktur inte lever upp till de krav som den valda affärsstrategin ställer på strukturen, vilket hade blivit fallet om JC börjat expandera med egenägda butiker under strukturformen frivillig fackkedja.

Dagens strategival verkar vara det rätta för JC. Det är Sveriges fjärde största butikskedja sett till marknadsandel, och vill man fortsätta ligga långt framme måste man differentiera. JC har skapat mervärde för sina butiker genom sina fyra olika koncept med tydliga profiler. Man expanderar både inom Norden och i Tyskland, vilket är en strategi för att skapa så stor marknadstäckning som möjligt, och konsumenten finna sin JC-butik. Företagets och aktiens utveckling sedan börsintroduktionen visar dock att det är svårt att som liten okänd butikskedja slå sig in på marknader som är hårt konkurrensutsatta, liknande Tyskland och Danmark. JC har heller inte räknat med att konkurrensen skulle vara så hård som den faktiskt är på tjej- och damsidan. Därför har det tagit mycket längre tid än förväntat att etablera Sisterskonceptet. Ledningen bör tänka sig för både en och två gånger innan de satsar på projekt liknande butiken i Köpenhamn. Fler felinvesteringar leder till ytterligare belastningar på resultatet, som i längden gör att investerarna drar öronen (och kapitalet) åt sig. Det skulle kunna leda till att en av JC:s viktigaste strategier, att expandera, misslyckas. Indirekt blir då kedjans konkurrenskraft också hotad, eftersom expansion är en betydelsefull strategi för att stå ut i konkurrensen mot andra stora butikskedjor.

Dagens resultat och försäljning visar att det kommer att ta några år innan man får lönsamhet på butikerna i Tyskland, men en närvaro på marknaden gör att kunderna får upp ögonen för kedjan. De flesta inom JC verkar nöjda med den väg man valt att gå och ser med fortsatt spänning på framtiden:

”Framtiden är väldigt ljus för oss på JC. Vi ska klara av Tyskland nu och försöka få snurr på det.”

JC:s omvandling kan utgöra exempel för andra frivilliga fackkedjor som är i en liknande situation, antingen man planerar ett strategibyte eller ser om sin organisationsstruktur. Många företag upplever att konkurrensen hårdnat, vilket gör att de blickar framåt för att upprätthålla sin konkurrenskraft. Avgörande vid ett strategiombyte är att företagets organisationsform passar ihop med den strategi man planerar att bedriva. Är detta inte fallet kommer inte strategin att framgångsrikt kunna genomföras.

Referenser

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. 1972. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review* 62, 777-795.
- Cateora, P. R., & Ghauri, P. N. 1999. *International marketing*. European edition. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Chukwu, S. C. 1990. *Economics of the co-operative enterprise*. Marburg: Marburg Consult.
- Condon, A., & Vitaliano, P. 1983. *Agency problems, residual claims, and cooperative enterprise*. Working paper. Blacksburg, VA: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Cook, M. L. 1995. The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1153-1159.
- Doyle, P. 1998. *Marketing Management and Strategy*, 2nd edition. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. 1988. *Marketing Channels*, 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26, 301-325.
- Hackman, D. L., & Cook, M. L. 1997. The transition to new cooperative organizational forms: Public policy issues. *Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System*, (ed. M. Cook, et al), 105-112. Washington, DC: The Food and Agricultural Marketing Consortium.
- Hakelius, K. 1996. *Cooperative values. Farmer cooperatives in the minds of the farmers*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Handelns Utredningsinstitut. 1999. *Branschfakta 1998. Konfektions- och ekiperingshandel, flik 4*. Stockholm.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1979. Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of Business*, 52, 469-506.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. 1979. *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*, 3rd edition. Auckland: McGraw-Hill.
- Nilsson, J. 1991. *Kooperativ utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, J. 1996. Co-operative principles and practices in Swedish agricultural co-operatives. *Co-operatives, markets, co-operative principles*, (ed. J. L. Monzón Campos et al), 219-248. Liège: CIRIEC.

Nilsson, J. 1999. *Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments*. Role of Cooperative Entrepreneurship in Modern Market Environment. The Finnish Journal of Business Economics, 1999:4.

Nilsson, J. 2001. Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*. (forthcoming).

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Rapp, B. , & Thorstenson, A. 1994. *Vem skall ta risken?* Lund: Studentlitteratur.

Richards, T. J., Klein, K. K., & Walburger, A. 1998. Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: An empirical analysis from rural Alberta. *Journal of Cooperatives*,13. 21-34.

Schuster, W. 1990. *Ägandeformens betydelse för ett företag. En studie av ICA-rörelsen*. Stockholm: Handelshögskolan.

Søgaard, V. 1994. *Farmers, cooperatives, new food products*. Aarhus: Aarhus School of Economics/MAPP.

Tonndorf, H. G. 1978. *Kraft genom kedjan*. Lund: Studentlitteratur.

Personliga meddelanden

Anonymt, 020228.

Gunnarsson, Patrik. 990322, amanuens för kursen "Kooperation", samt examensarbete våren 1999, agronomprogrammet, SLU.

Nilsson, Jerker. 990412, föreläsning, professor i Kooperation, SLU.

Årsredovisningar och liknande material

JC AB, 2000

Inbjudan att teckna aktier i JC Aktiebolag (publ), 2000

Bokslutskommuniké, 010212

Elektroniska källor

www.jc.se, 010216

www.brothers.se

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02