

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 HP | Finansiering | Höstterminen 2012

Investeringsprocess

– En kvalitativ fallstudie om X
investeringsprocess.

Författare: Dunia Dasko Aziz & Tolga Ayranci
Handledare: Ogi Chun
Examinator: Maria Smolander

Förord

Vi vill börja med att ge ett stort tack till vår handledare Ogi Chun, som har samverkat och varit till hjälp under studiens tid. Med hjälp av hans synpunkter har vi kunnat forma studiens mening. Vidare vill vi tacka våra opponenter som hjälpt oss med att vidareutveckla arbetet.

Sist men inte minst vill vi tillägna ett stort tack till X huvudkontor och dess involverade personer i studien, som har bidragit med hjälpande information. Tack till Daniel, Charlotta, Johan, Maria och Anne för er medverkan.

Dunia Dasko Aziz

Tolga Ayranci

Ort, Datum

Definitions-Lista

Break-evenresultat Nollresultat, varken vinst eller förlust.

CAPEX Capitalexpenditure, betyder att det spenderas ett visst belopp för att förvärva tillgångarna som skall leda till att kapaciteten ökas.¹

DecisionLogic Beslut.

Drive-Through Innebär att en person med hjälp av bilen kör fram till en lucka hos en restaurang, där olika menyer kan beställas utan att en person behöver gå ut ur bilen.

Entreprenörer En person som startar nya företag eller utvecklar nya produkter.²

Estimering En beräkning eller formulering av ett värde.

Europaledningen Huvudkontoret i Europa.

Franchise Är när en privatperson har gynnats av sina lyckosamma idéer, erbjuder andra personer sina koncept mot en ersättning.

Ibid. Samma fotnot som föregående.

Inkrementellt En stegvis ökning eller minskning³

Kostnadsuppföljning Förklarar på vilket sätt ett företag utnyttjar sina resurser.

Licenspengar Är den kostnaden som en franchisetagare måste betala för att använda det beprövade konceptet för att använda det tidigare existerade namnet.

X Corporation X huvudkontor i USA där CAPEX-budgeten godkänns och sedan skickas vidare till Europaledningen.

Omsättningshyra Avtalsform gällande lokalhyra, där en procentandel av franchiserestaurangernas omsättning betalas till X.

PSO Betyder Project Sign Off. Internt beslutsdokument som skrivs under av de högt uppsatta cheferna (exempelvis ekonomichefen, byggchefen et cetera) när en investeringskall göras.

Rationella beslutsmodellen Beslutsfattarna har tillgång till den behövande informationen för att kunna fatta ett beslut för organisationens mål.

Stora och små projekt Små projekt är de investeringar som understiger 200 000 kronor. Stora projekt är de investeringar som överstiger 200 000 kronor.

¹<http://www.businessdictionary.com/definition/capital-expenditure-CAPEX.html> (2012-10-20 17:48)

²<http://www.ne.se/lang/entrepren%C3%B6r/163135> (2013-01-13 16:54)

³<http://www.ne.se/lang/inkrementell> (2013-01-13 16:56)

Sammanfattning

Studiens titel: Investeringsprocess – *En kvalitativ fallstudie om X investeringsprocess*

Studieskrivare: Dunia Dasko Aziz & Tolga Ayranci

Handledare: Ogi Chun

Examinator: Maria Smolander

Ämne: Företagsekonomi, finansiering

Nivå och poäng: Kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

Sammanfattning: Idag är det allt vanligare för företag att genomföra investeringar för att företaget ska generera vinster. X arbetar dagligen med att investera i nya projekt. Verksamheten har delat upp sina investeringar i två kategorier som benämns med små och stora projekt. Varje projekt har sitt eget tillvägagångssätt där ett antal aspekter såsom implementering och idé förekommer. Flera kända forskare har studerat kring olika kalkylmetoder samt kostnadsuppföljningar. Detta har gjorts för att resultaten ska ha resulterat i en långsiktig ekonomisk effektivisering. Forskare som Esbjörn Segelod och Professor Arjan Van Weele, är en av de forskare som förklarar vikten av en kostnadsuppföljning samt kalkylering.

Syfte: Syftet med denna studie är att beskriva och undersöka investeringsprocessen på X för att se hur investeringsplanering samt kostnadsuppföljningar pläglas för stora och små projekt i samband med att CAPEX-svaren kommer i senare skede samt för att få en förståelse av de valen som företaget gör.

Metod: I uppsatsen har en kvalitativ metod i form av intervjuer gjorts kombinerat med interna dokumentationer i form av X beräkningssätt, årsredovisningar et cetera för att få en samlad bild av kalkylernas betydelse vid ett investeringsbeslut.

Teori: Berör ämnet investeringar. De främsta teorierna som tas upp i denna studie är, investeringsklassificering, investeringsplanering, investeringsprocess samt tidigare forskning för att utöka teorierna och för att läsaren ska kunna koppla det till analysen.

Empiri: Investeringsprocessen på X delas in i två projekt, stora och små projekt. Uppdelningen bygger på hur den X klassificerar sina investeringar utifrån kundernas och restaurangernas behov. Företaget utgör planeringar och kostnadsuppföljningar i sina stora projekt men i de små projekten uppstår varken en planering eller en kostnadsuppföljning

Slutsats: X anser inte att kostnadsuppföljningar och planeringar är viktiga i de små projekten. Detta kan dock innebära att risker och brister uppstår på långsikt genom att man kan få ökade kostnader för små projekt.

Abstract

Title: Investment Process - *A qualitative case study of Swedish X investment process*

Authors: Dunia Dasko Aziz&Tolga Ayranci

Tutor: Ogi Chun

Examiner: Maria Smolander

Subject: Business management, finance

Level and credits: 15 collage level

Summary: Nowadays, it is increasingly common for companies to make investments for the company to generate profits. Swedish X works daily to invest in new projects. The business has divided its investment in two categories named with small and large projects. Each project has its own approach, in which a number of aspects such as implementation and ideas occur. Several well-known researchers have studied different calculation methods and cost monitoring. This has been made so that the outcomes result in long-term economic efficiency. Researcher Esbjörn Segelod and Professor Arjan Van Weele, are some of the researchers whom explained the importance of cost control and cost accounting.

Purpose: The aim of this study is to describe and examine the investment process of the Swedish X to see how investment planning and cost monitoring characterized for large and small projects in conjunction with the CAPEX answers come in a later stage and to gain an understanding of the choices that the company do.

Method: This study is based on a qualitative approach in the form of interviews carried out in combination with internal documentations from X calculation, annual reports, et cetera to get an overall picture of the factors and estimate the significance of an investment decision.

Theory: Related topic investments. Primary theories addressed in this study, investment classification, investment planning, investment process and previous research to expand the theories and for the reader to check for future analysis.

Empiricism: The investment process of the Swedish X is divided into two projects, Large and Small. The distinction is based on how the Swedish X classifies its investments based on customer needs and restaurants. The company is planning cost-ups in their large projects, but in the small projects either planning or cost monitoring will occur.

Conclusion: The Swedish X does not consider cost monitoring or plans being something important to include in the minor projects. However, this could possibly import risks and deficiencies in the long term, by receiving increased costs for minor projects.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| KAPITEL 1 | 1 |
| 1 INLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUND..... | 1 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION | 2 |
| 1.2.1 PROBLEMBAKGRUND..... | 2 |
| 1.2.2 FORSKNINGSPRÅGOR | 3 |
| 1.3 SYFTE..... | 4 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR | 4 |
| 1.5 STUDIENS FRAMTIDA DISPOSITION..... | 5 |
| 2. METOD | 6 |
| 2.1 ÄMNESVAL | 6 |
| 2.1.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 6 |
| 2.1.2 VAL AV INTERVJUPERSONER..... | 7 |
| Tabell 1, intervjupersonernas namn, position samt tidpunkt för intervjuerna | 8 |
| 2.2 KVALITATIVA OCH KVANTITATIVA METODER..... | 9 |
| 2.2.1 KVALITATIV METOD..... | 9 |
| 2.2.2 VAL AV INTERVJUMETOD..... | 10 |
| 2.3 FORSKNINGSDSIGN - FALLSTUDIE..... | 10 |
| Tabell 2, fallstudiers karaktärsdrag..... | 11 |
| 2.4 VALIDITET OCH RELIABILITET | 11 |
| 2.5 ALTERNATIVA KRITERIER VID BEDÖMNING AV KVALITATIVA STUDIER..... | 12 |
| 2.5.1 TILLFÖRLITLIGHET | 12 |
| 2.5.2 ÖVERFÖRBARHET..... | 12 |
| 2.5.3 PÅLITLIGHET | 13 |
| 2.6 BRISTER I STUDIEN | 13 |
| 2.7 KÄLLKRITIK..... | 13 |
| 3. TEORIER | 15 |
| 3.1 INVESTERINGAR | 15 |
| 3.2 INVESTERINGSPROCESS..... | 15 |
| Figur 1, Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen..... | 16 |
| 3.3 INVESTERINGSKLASSIFICERING | 17 |
| Tabell 3, olika klassificeringar..... | 17 |
| 3.4 INVESTERINGSPLANERING | 19 |
| 3.5 INVESTERINGSKALKYL..... | 19 |
| 3.5.1 KALKYLMETODER..... | 20 |
| Figur 2, olika kalkylmetoder..... | 20 |
| 3.5.2 BERÄKNINGSSÄTT | 21 |
| Figur 3, internränta..... | 21 |
| Figur 4, pay-off | 21 |
| 3.6 TIDIGARE FORSKNING | 22 |
| 4. EMPIRI | 27 |
| 4.1 PRESENTATION AV FALLET | 27 |
| 4.2 X SVERIGES INVESTERINGSPROCESS | 27 |

| | |
|---|-----------|
| Figur 5, Egen bild för CAPEX-cykeln..... | 28 |
| Figur 6, De fyra grundpelarna..... | 29 |
| 4.2.1 BESKRIVNING OM INVESTERINGSPROCESSEN PÅ X..... | 29 |
| 4.2.2 INVESTERINGSPROCESS FÖR STORA PROJEKT | 29 |
| Figur 7, modifiering av Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen vid stora projekt..... | 30 |
| 4.2.3 INVESTERINGSPROCESS FÖR SMÅ PROJEKT..... | 31 |
| Figur 8, modifiering av Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen vid små projekt | 31 |
| 4.3 X INVESTERINGSKLASSIFICERING FÖR STORA SÅVÄL SOM SMÅ PROJEKT. | 32 |
| 4.3.1 INVESTERINGSKLASSIFICERING FÖR SMÅ PROJEKT..... | 32 |
| 4.3.2 INVESTERINGSKLASSIFICERING FÖR STORA PROJEKT..... | 33 |
| 4.4 X SVERIGES KALKYLER..... | 33 |
| 4.4.1 X FYRA OLIKA MÅTT | 33 |
| 4.4.2 ROI | 34 |
| 4.4.3 IRR..... | 35 |
| 4.4.4 ROIIC | 35 |
| 4.4.5 ROTA | 36 |
| 5. ANALYS | 37 |
| 5.1 INVESTERINGSPROCESS OCH CAPEX..... | 37 |
| 5.2 KALKYLERINGAR | 38 |
| 5.3 KOSTNADSUPPFÖLJNING | 39 |
| 5.4 METODKRITIK | 41 |
| 6. AVSLUTNING..... | 42 |
| 6.1 SLUTSATS..... | 42 |
| 7. DISKUSSION..... | 44 |
| 7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIE | 44 |
| 8. KÄLLFÖRTECKNING..... | 45 |
| 8.1 TRYCKTA KÄLLOR:..... | 45 |
| 8.1.2 FORSKNINGSRAPPORTER..... | 46 |
| 8.1.3 DOKUMENTATIONER:..... | 46 |
| 8.1.4 INTERNETKÄLLOR: | 47 |
| 8.2 BILAGA..... | 48 |
| 8.2.1 X BAKGRUND | 48 |
| 8.2.2 FAKTA OM X..... | 48 |
| 8.2.3 X SVERIGE ORGANISATION | 49 |
| 8.2.4 X ORGANISATIONS SCHEMA | 50 |
| 8.3 INTERVJUFRÅGOR: | 50 |

Kapitel 1

Idetta kapital kommer studien att börja med en kortfattad bakgrund varpå en problemformulering följer, för att sedan tydliggöra studiens syfte. Därefter följs en beskrivning av avgränsningen.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Ekonomi förklaras som en slags sparsamhet med hjälp av kapital. Själva kapitalet definieras som ekonomiska resurser som krävs för att starta ett projekt. För att ett företag ska kunna överleva långsiktigt krävs det att generera vinster. Ett företags överlevnad beror på vilka investeringar det finns inom företaget samt att investeringar ska realisera företagets fria handel.⁴

I dagsläget finns investeringar för att förstärka företagets ekonomiska framtid, exempelvis genom att försäljningen ökar med mer restauranger, för att företaget ska få en chans för utveckling. Investeringar är grunden till ett företags tillväxt.⁵ Ett företag kan investera på olika sätt, exempelvis genom att köpa upp företag eller genom att köpa tillgångar. Skälet bakom en investering kan till exempel vara expansion av kapital, ersättning för slitage eller kostnadseffektivisering.⁶ I sin bok ”*Spelet kring investeringar*” talar forskaren David Jansson om att investeringar kan effektiviseras med hjälp av investeringskalkyler.⁷ David Jansson praktiserar Willam Tells forskning om applicering av investeringsberäkningar med hjälp av tre olika delar, där en av dem är kostnadsuppföljningar.⁸ För att veta vilken investeringsprojekt som är värt att investera i krävs det att man är noggrann med sina planeringar och att en historik efter investeringen finns i företaget. Forskaren Arjan Van Weele har sedan 2005 poängterat betydelsen av att följa upp sina kostnader i detalj. Han menar att vare sig inköpet för investeringarna är i stora eller små summor ska det finnas en utvärdering.⁹

Den viktigaste aspekten av företagets investeringseffektiviserings baseras på kostnadsuppföljningar efter sina investeringar¹⁰ Ett företag som utnyttjar investeringsprocessen dagligen är X. Företaget har lyckats

⁴ Nilsson, Sven-Åke och Persson, Ingvar - *Investeringsbedömning* 1993 sid.12

⁵ Ibid sid. 12

⁶ Gubbström, Robert och Lundquist, Jan-Erik - *Investering och finansiering – metodik och tillämpning* 1996 sid.13

⁷ Jansson, David – *Spelet kring investeringskalkyler* 1992 sid. 20

⁸ Ibid sid. 20

⁹ Van Weele, Arjan - *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik* 2012 sid. 249

¹⁰ Ibid s. 240-241

med att expandera under alla dessa år genom sina ekonomiska satsningar¹¹. För att tillgodose kundbehovet genomför X investeringar för nya restauranger, menyer, byte av golv och fönster samt nya maskiner. Investeringarna kan vara olika beroende på vad X strävar efter i form av de mål som företaget har. För att X ska kunna präglade investeringar effektivt krävs det planering i detalj, klassificering av investeringen samt uppföljning. I ett större sammanhang kan man säga att investeringar utgör företagets mål långsiktigt och det är därför det är betydande att företag genomför investeringar med hjälp av planering och kostnadsuppföljning.

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Problembakgrund

En investering är en process som syftar till att företag skall expandera eller utvecklas i framtiden. Därför är det viktigt att studera och analysera investeringens form och dess olika faser, såsom idé, planering et cetera, för att kunna välja den investeringsprocess som gynnar företaget bäst.

När ett företag skall investera måste de först tänka på vad de har för mål med investeringen, vill de exempelvis göra ett break-evenresultat under flera år eller vill de gå plus direkt första året. Det som händer vid en investering är att företagen gör ekonomiska uppoffringar, vilket syftar till att det skall ge fördelar såsom ökade inkomster samt lägre kostnader till framtiden. Det finns måste-investeringar som företaget måste tänka på. Det kan dels vara ersättningsinvesteringar, när en enhet inte fungerar som den ska eller till exempel miljöinvesteringar, som behövs vid införandet av nya lagar med mera.¹²

Syftet med investeringar för X är att vidareutveckla dess fokusområden. De fokusområden som X specificerar sig inom är *Modernizing The Customer Experiences*, *Broadening Accessibility*, *Energizing Our People* och *Optimizing The Menu* (som kommer beskrivas längre fram i studien). Inom X finns det olika faktorer som leder till att de har både stora och små investeringsprojekt för att de ska tillgodose kundernas behov. Dessa är att investera i köksrenoveringar, nya menyer, nya butiksöppningar och ombyggnationer av restaurangernas matsal med mera.¹³

¹¹ Intervju med Daniel 24 oktober - 2012

¹² Segelod, Esbjörn – *Kalkylering och avvikelser* 1986 sid. 204

¹³ Intervju med Daniel 24 oktober - 2012

X är ett internationellt känt företag, som har investeringar dagligen. Företaget expanderar för varje år och det blir allt vanligare att lägga kunden i fokus. Företaget vill vara mer tillgängliga och erbjuda sina kunder en bättre miljö. Men för att kundupplevelsen ska vara tillfredställd är det viktigt att omgivningen och miljön är bra och att en hög framkomlighet finns.

För att företaget ska kunna genomföra en investering måste de ansöka om en budget i form av CAPEX via X Coporation. Inom X investering betonas en CAPEX-budget som lägger grunden för stora likväl som små projekt. Ansökningen av CAPEX-budgeten skickas i början av året, men besvaras inte förrän på slutet av samma år. Detta kan anses vara försent, i och med att planeringen inte kan genomföras förrän ett godkännande av X Corperations har mottagits.¹⁴

För att företaget ska kunna genomföra sina investeringar måste en budget fastställas i förväg. Eftersom investeringsplanering samt kostnadsuppföljningar är det centrala i ett företag, är det viktigt att företaget implementerar det för både stora samt små investeringsprojekt. Därför är det intressant att studera i vilken grad X har kostnadsuppföljningar.

Professorn Arjan Van Weele påpekar att kostnadsuppföljningar är viktiga och därför skall investeringar följas upp och detaljgranskas för att uppföljningarna i samband med planering implementeras så att investeringen ska bli finansiellt lönande långsiktigt.¹⁵ För att kostnadsuppföljningarna ska vara effektiva krävs det att kontroller av de tidigare små och stora projekten följs upp, där kontroller görs i form av inköpsmaterial, utgifter med mera.¹⁶

Utifrån problembakgrunden har fyra forskningsfrågor formulerats som författarna vill belysa.

1.2.2 Forskningsfrågor

- Hur ser investeringsprocessen ut hos X?
- Hur påverkar investeringsprocessen X resurser för stora och små projekt då svaret på CAPEX-budgeten kommer för tätt in på nästkommande år?
- Vilken betydelse har X kalkyler i de projekt som görs?
- Vilken påverkan har planering och kostnadsuppföljning på investeringsprocessen vid små och stora projekt?

¹⁴ Intervju med Johan 7 november - 2012

¹⁵ Van Weele, Arjan - *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik* 2012 sid. 250

¹⁶ Ibid s. 250

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och undersöka investeringsprocessen på X för att se hur investeringsplaneringar samt kostnadsuppföljningar genomförs för stora och små projekt, detta i samband med att CAPEX-svaren kommer i ett senare skede samt för att få en förståelse för de valen som företaget gör.

1.4 Avgränsningar

X är ett stort företag med olika finansieringsinriktningar, där de bland annat jobbar med redovisning, marknadsföring med mera. Med tanke på att det finns flera finansieringsinriktningar har en avgränsning gjorts, där vi som författare för föreliggande studie enbart kommer att undersöka X investeringsprocess. Detta för att vår studie enbart syftar till investeringar.

Med tanke på att studien genomförs i form av en fallstudie, är det viktigt att få en tillräcklig begriplig och pålitlig undersökning som möjligt, därför består begränsningen av intervjupersoner till endast fem stycken, varav en person ska intervjuas två gånger. Detta för att om antalet informanter är större blir det för omfattande för att ta in all information under en kort tidsperiod.

1.5 Studiens framtida disposition

Kapitel 2: Metod Här beskrivs studiens tillvägagångssätt. Beskrivning av en fallstudie, den kvalitativa metoden samt en beskrivning av studiens reliabilitet och validitet.

Kapitel 3: Teori Under teorikapitlet tas relevanta teorier för studien upp.

Kapitel 4: Empiri Här presenteras och redovisas studiens resultat.

Kapitel 5: Analys Här analyseras de resultat som presenterades i föregående kapitel i jämförelse med valda teorierna för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

Kapitel 6: Slutsats Här presenteras studiens slutsats.

Kapitel 2

Här presenteras olika forskningsmetoder samt vilka metoder som har använts för denna studie. En presentation av intervjupersoner och varför dessa personer har valts tas även upp. Därefter kommer en diskussion kring reliabilitet och validitet för en kvalitativ studie.

2. Metod

2.1 Ämnesval

För föreliggande studie fanns det olika funderingar kring vad som skulle undersökas samt vilken inriktning som skulle väljas. Efter att ha fått syn på en artikel från 2011 från Dagens Nyheter väcktes intresset. I artikeln förklaras det att X hade en bättre försäljning år 2010 än år 2011. Vi som författare ville därför se hur investeringsprocessen ser ut för företaget för att få en djupare inblick.¹⁷ Författarna kom i kontakt med X controllerchef Daniel som hjälpte oss med sin kunskap att komma igång med studien. Sedan skickade han oss vidare till andra medarbetare som är kunniga i sitt område hos X. Den här urvalsklassificeringen kallas för snöbollsurval, vilket innebär att individerna inte är slumpmässigt valda. Personerna som lyfts fram är relevanta för studien men även dess kontaktnät bestående av andra personer används. För att få möjlighet att i ett senare skede kunna komma i kontakt med andra personer som också är relevanta för studien. Personerna som intervjuades var inom ramen för våra urvalskriterier och efter att de har fått information om studiens syfte kunde de medverka.¹⁸

2.1.1 Tillvägagångssätt

Studien inleddes med att ta reda på mer fakta om X som företaget samt att få insyn på hur olika investeringsprocesser kunde se ut. Därefter valdes fyra intressanta forskningsfrågor som gav en uppfattning om hur X investerar.

Utifrån studiens uppläggning kommer studien att utgå ifrån en deduktiv ansats med hjälp av en kvalitativ metod¹⁹. Den kvalitativa studien låter en att studera relationen mellan verkligheten och problemet med hjälp av bland annat intervjuer.²⁰ Metoden kommer att tillämpas genom sex djupgående intervjuer med fem olika personer varav en person kommer att intervjuas två gånger. Den här metoden

¹⁷ <http://www.dn.se/ekonomi/X-salde-mer-2010> (2012-10-12 11:34)

¹⁸ Bryman, Alan och Bell, Emma – *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2003 sid. 126-127

¹⁹ Yin, Robert K. - *Fallstudier: design och genomförande* sid. 125

²⁰ Bryman, Alan och Bell, Emma – *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2003 sid. 306

föredras istället för en kvantitativ metod med tanke på att ämnesområdet kommer att analyseras på djupet, vilket med en kvantitativ metod inte har möjlighet till. Den kvalitativa metoden kommer att utgöra en central aspekt i empirin som kommer att behandlas utifrån studiens valda teorier. Även böcker samt X interna dokumentationer användas. Dessa i form av organisationsscheman, årsredovisningar och kalkylberäkningar.

Studiens tillvägagångssätt valdes på detta sätt med tanke på att intervjuerna främst bidrar med mer data än vad enkäter och internetkällor ger. Teoriernas roll är väldigt centrala i studien där de kommer att tillämpas utifrån empirin i syfte att besvara forskningsfrågorna. Studien kommer även att utgå ifrån tidigare forskning i syfte att öka förståelsen av de ekonomiska elementen.²¹

2.1.2 Val av intervjupersoner

Författarna har lyckats identifiera ett antal personer i företaget som är kopplade till investeringsprocessen. Dessa personer har mest insyn i företagets investeringsprocess och kan delge den mest relevanta informationen, därför valdes dessa personer till intervjuerien i och med att de jobbar med investeringsprocessen dagligen. Intervjuerna ägde rum på X huvudkontor. Informanterna blev informerade innan varje intervju om vad studien skulle handla om. Författarna anser att det är viktigt för studien att informanterna får en kunskap om studiens syfte. Författarna skrev även på ett sekretessavtal för att behandla den insamlade informationen konfidentiellt, i och med att viss information utgjorde företagshemligheter.

²¹ Ibid sid. 312

Tabell 1, intervjupersonernas namn, position samt tidpunkt för intervjuerna

| Namn | Position | Tidpunkt för intervjun |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|
| Daniel | Senior Finance Manager | 2012-10-19 samt 2012-10-24 |
| Maria | Senior Real Estate Accountant | 2012-10-31 |
| Charlotta | Director of Development | 2012-11-07 |
| Johan | National Operation | 2012-11-07 |
| Anne | Director of Finance | 2012-11-08 |

²²

Intervjuserien började med Daniel som är Senior Finance Manager (controllerchef) i Commercial Finance (controllergruppen). Han intervjuades två gånger. Därefter intervjuades Marias tur som arbetar i Daniels grupp som Senior Real Estate Accountant. Maria är personen som har den första kontakten med Development-avdelningen och stödjer dem med beräkningar för nya restauranger, uppföljning av projekt och processer, CAPEX-användning, beräkningar för återköp av mark och avkastning för investerat kapital et cetera.²³

Intervjuserien fortsatte med Charlotta som är Director of Development och ansvarig för bygg och etablering av nya restauranger. Hon har rollen som fastighetschef.²⁴ Efter henne valdes Johan som intervjuperson. Johan är chef för National Operations och ansvarig för Capacity och All Other Equipment vilket innebär att han och hans avdelning är en supportfunktion för Operationsavdelningen. När företaget investeringar har hans avdelning framförallt hand om utrustningen i restaurangerna. När det handlar om nyöppningar är de ansvariga för kökslayouten och Drive-Throughlayouten, där de bland annat säkerställer kvaliteten på Drive-Throughslingan.²⁵ Sist intervjuades Anne som är Director of Finance, ekonomichef, som bland annat är ansvarig för hela CAPEX-budgeten samt den som godkänner och presenterar den till Europaledningen.²⁶

Alla dessa personer har olika roller i investeringsprocessen som kan ge utförlig information om vad som händer vid investeringar i deras avdelningar. Charlotta är som tidigare nämnt fastighetschef, vilket innebär att hon är ansvarig för bland annat nybyggnationer som är relevant till stora projekt.²⁷ Daniel

²² Egen tabellbild gjord av författarna

²³ Intervju med Maria 31 oktober - 2012

²⁴ Intervju med Charlotta 7 november - 2012

²⁵ Intervju med Johan 7 november - 2012

²⁶ Intervju med Anne 8 november - 2012

²⁷ Intervju med Charlotta 7 november - 2012

och Maria är relevanta för studien för att de är involverade i beräkningsfasen där de ger ett stöd med hjälp av beräkningar samt kostnadsuppföljningar för stora projekt.²⁸ Johan är främst ansvarig för små projekt, i och med hanteringen av restaurangernas skick.²⁹ Anne är relevant som intervjuperson eftersom hon har ett övergripande ansvar över hela CAPEX-budgeten.³⁰

2.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder

För att veta vilka metoder som skall användas i studien har forskningsfrågorna som ska undersökas setts över. Det kan väljas mellan två olika forskningsmetoder; kvalitativa- och kvantitativa forskningsmetoder. Sven-Åke Nilsson påpekar att den kvalitativa metoden innebär att olika aspekter behandlas på ett systematiskt sätt och utifrån detta finns det ett antal frågor som skall bli besvarade, vilket vidare ger en helhet av studien.³¹

2.2.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ studie är att skapa en uppfattning av det som studeras samt finna ett sammanhang mellan problem och verklighet. Det främsta som används i kvalitativa studier är intervjuer att kunna samla in mer djupgående data. Detta blir lämpligt för att kunna dra slutsatser som är mer användbara. Intervjupersonerna kan vid kvalitativa intervjuer vara objektiva samt subjektiva i sina yttranden. Det som intervjuerna bidrar med i denna studie är att författarna får ta del av information som inte går att få tag på via andra forskningsmetoder.³² Den kvalitativa metoden har valts framför den kvantitativa metoden på grund av olika saker. Den främsta bidragande orsaken till den kvalitativa metoden är insamlingen av primär data. I motsats till föreliggande studie bygger kvantitativ forskning främst på siffror eller statistik. Författarna för föreliggande studie använde sig av kvalitativa metoder eftersom analysenheten skall studeras utifrån djupgående analyser, vilket i sin generella mening innebär att en kvalitativ forskning är mest tillämpad på X.

²⁸Intervju med Maria 31 oktober - 2012

²⁹Intervju med Johan 7 november - 2012

³⁰Intervju med Anne 8 november - 2012

³¹ Nilsson, Sven-Åke och Persson, Ingvar - *Investeringsbedömning* 1993 sid.192

³² Ibid sid. 193

2.2.2 Val av intervjumetod

Denna studie kommer att baseras på semi-strukturerade intervjuer utifrån den kvalitativa metoden. Eftersom studien omfattar ett antal intervjufrågor är det viktigt att även en generell syn finns med. Bryman och Bell betonar semi-strukturerade intervjuer med hjälp av ordet frihet.³³ *”Intervjupersonen kan fritt besvara frågorna. Här behöver respondenten inte besvara intervjufrågorna utifrån intervjuguiden”*.³⁴ Den främsta anledningen till semi-strukturerade intervjuer är att författarna inte är bundna till ett fast intervjuschema, utan kan ställa andra frågor utöver de fasta frågorna. Dessa frågor kan exempelvis vara följdfrågor som förtydligar intervjufrågorna och är relevanta inom ramen för intervjun. Författarna kan också ge förklaringar till sina frågor om det skulle behövas. Dessa stärker validiteten på ett sådant sätt att misstolkningar inte behöver uppstå.³⁵

2.3 Forskningsdesign - Fallstudie

Fallstudier innebär en fokusering på en unik studieenhet. Målsättningen med denna typ av forskningsdesign är att klarlägga det generella genom att titta på det enskilda. När författarna koncentrat sig på endast ett fall finns det större möjligheter till att gå mer på djupet och upptäcka diverse saker som inte hade blivit upptäckta om andra tillvägagångssätt hade använts. Utifrån Robert K. Yin's mening har forskningens ram förfallit på att utnyttja de förutsebara intervjuerna som en tillförlitlighet. En fördel med fallstudier är att olika källor och metoder kan användas i en studie. I fallstudier kan det observeras, intervjuas samt att enkäter fylls i. All typ av källor kan användas, ifall det anses vara relevant. I denna studie är det inte relevant att använda flera metoder. Däremot har flera informationskällor används för att det har varit relevant för studien. Till exempel har dokumentationer, data från informanterna och böcker används. I föreliggande studie finns det en fördel med fallstudier då författarna har en möjlighet att gå tillbaka till informanterna för komplementär frågor.³⁶

³³ Bryman, Alan och Bell, Emma – *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2003 sid. 361-363

³⁴ Ibid. 363

³⁵ Ibid sid. 363

³⁶ Denscombe, Martyn - *Forskningshandboken* 1998 sid. 43

Tabell 2, fallstudiers karaktärsdrag

| Fallstudier karaktäriseras av att betona | | |
|--|-------------------|----------------------------|
| Studiens djup | <i>snarare än</i> | Studiens bredd |
| Det speciella | <i>snarare än</i> | Det generella |
| Relationer/processer | <i>snarare än</i> | Resultat och slutprodukter |
| Holistisk synsätt | <i>snarare än</i> | Enskilda faktorer |
| Naturliga miljöer | <i>snarare än</i> | Konstlade situationer |
| Flera källor | <i>snarare än</i> | En undersökningsmetod |

37

Varför det är bra att gå på djupet är för att det erbjuds fler möjligheter än andra metoder då det reder ut svårigheterna i en viss situation. Fallstudier kan reda ut saker och ting genom att en fallstudie visar helheten i ett sammanhang och upptäcker hur olika delar påverkar varandra. Möjligheten att förklara varför resultatet blir som det blir är viktigare än att bara ta reda på resultatet.³⁸ Valet av studiens forskningsdesign kopplas till de forskningsfrågor författarna har valt.

Nackdelarna med fallstudier är att de känsliga för kritik gällande trovärdigheten i de generaliseringar som utförs, då de inte anses vara representativa. Andra nackdelar är att fallstudien uppfattas som mjukdata och att den fokuseras på processerna istället för resultatet.

2.4 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet handlar om hur tillförlitlig en studie är. Med hjälp av de metoder och datainsamlingar som har använts tidigare ska man få en hög reliabilitet om resultaten blir densamma. I denna studie har bekända modeller inom samma ämnesval använts för att undvika och minska risken av att ha fel. Vid intervjuerna har vi valt personer med rätt kompetens för att öka reliabiliteten och genom att ha konsekventa frågor fås en starkare tillförlitlighet.³⁹

Det finns två typer av validitet, intern validitet och extern validitet. Intern validitet innebär att mellan författarnas erhållna data och de teoretiska idéer som författaren använder sig skall det finnas en rådande likhet det vill säga att det som fastställs i studien ska vara relevant. Styrkan i kvalitativa studier är den

³⁷ Tabell från Forskningshandboken – *Martyn Denscombe* 1998 sid.43

³⁸ Yin, Robert. K. *Fallstudier: design och genomförande* 2007 sid. 13

³⁹ Denscombe, Martyn - *Forskningshandboken* 2010 sid. 378

interna validiteten. Extern validitet handlar om hur resultaten kan appliceras i andra situationer och miljöer. Då föreliggande studie använder sig av en fallstudie faller den externa validiteten bort. Men med tanke på den insamlade datan vi har fått utifrån våra forskningsfrågor ökar chansen av att få en hög intern validitet.⁴⁰ Våra dokumentationer som vi har fått ta del av av våra informanter anser vi vara genuina då företaget själva utnyttjar det i sin verksamhet.

2.5 Alternativa kriterier vid bedömning av kvalitativa studier

Lincoln och Guba menar att det är viktigt att bedöma kvaliteten i kvalitativa studier. Trovärdighet och äkthet är två kriterier som har föreslagits vid bedömningen av kvalitativa studier. Inom trovärdigheten finns det tre olika bedömningsgrunder, *tillförlitlighet*, *överförbarhet* och *pålitlighet*. Grundbedömningarna kopplas till studien med syftet att de skall konstatera informationsinsamlingen på ett rättvisande sätt i verkligheten.⁴¹

Vidare kommer grundbedömningarna vara till hjälp för att fastställa om teorierna som tillämpas i denna studie är berättigade till att besvara problemformuleringen eller inte. Dessa tre grundbedömningar återspeglas till studien genom objektiva analyser.

2.5.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet innefattar att studien har följt normativa regler som finns samt att resultaten skall beröra och överföras till personer inom den samhällsliga världen. Personerna inom samhällsliga världen avgör om studiens resultat har tolkat verkligheten på ett formellt sätt. Detta kan formuleras till *respondentvalidering* vars syfte är att få en konfirmation på att den framställningen som författaren har förmedlat är riktigt. Med hjälp av våra informanter och de interna dokumentationerna i form av X beräkningar ökas tillförlitligheten, på så sätt att tolkning av denna studie görs rätt lättare.⁴²

2.5.2 Överförbarhet

Överförbarheten berättar hur svaren håller sig i rätt linje även i en annan situation, eller i samma kontext vid en senare tidpunkt. För att överförbarheten skall ske korrekt gäller det att redogöra för rätt

⁴⁰ Bryman, Alan och Bell, Emma – *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2003 sid. 306

⁴¹ Ibid sid.306-308

⁴² Ibid s.306-308

beskrivning som kan förse andra personer med hjälp erhållen data. Eftersom vi använder kända metoder som har utnyttjats i tidigare studier inom samma ämnesval, kan även föreliggande studie ha överförbarhet av resultatet som författarna får.⁴³

2.5.3 Pålitlighet

För att denna studie ska kunna vara så pålitlig som möjlig, har det upprepande gånger gjorts kontroll av de interntekällor och böcker som har använts. Guba och Lincoln menar att det garanteras att det skapas en komplett och åtkomlig redogörelse av alla faser av studieprocessen, till exempel problemformuleringen, val av studiespersoner med mera. I pålitligheten ingår en bedömning av i vilken utsträckning teoretiska slutsatser är berättigade.⁴⁴

2.6 Brister i studien

Det har funnits tillfällen då det har varit omöjligt för informanterna och författarna att lämna ut information eftersom författarna har skrivit på ett sekretessavtal om att inte använda information som kan skada företaget samt att informanterna inte har kunnat lämna ut information då det kan utgöra företagshemligheter. Detta har lett till att vissa behövande informationer inte har kommit med i studien.

2.7 Källkritik

Källkritikens avsikt är att i detalj kunna analysera i detalj de källor som finns med i studien och hur trovärdig innehållet är. Torsten Thuréns bok "Källkritik" tar upp fyra normer. Dessa fyra normer som utgör hur en tillämpning av källkritik skall användas. De fyra normerna är äkthet, tidsamband, oberoende och tendensfrihet.⁴⁵

- Äkthet avser hur äkta en källa är. Källan som anges i en studie skall bland annat motverka förfalskning av exempelvis internetkällor, därför skall både datum och tid vid hänvisning av källa finnas med.
- Tidsamband handlar om hur lång tid det har passerat efter att en händelse har uppstått. Ju längre

⁴³ Ibid sid.306-308

⁴⁴ Ibid sid.306-308

⁴⁵ Ibid s. 13

tid efter händelsen desto är lägre pålitlighet för källan. Ett exempel kan vara om en artikel används i en studie vars händelse skedde för mer än exempelvis 70 år sedan skall det ses över med en ytligsyn då händelsen inte kanske stämmer överens med nuvarande tid.

- Oberoende innebär att den källa som använd skall inte vara beroende av andra källor.
- Tendensfrihet betyder att källans värderingar inte får påverka sanningen.⁴⁶

Studien har som grund utnyttjat dessa normer för att kunna ha en hög tillförlitlighet. Denna studie har tillämpat källor som används i tidigare forskningar. Bortsett från dessa källor har X egna hemsida används för att styrka bakgrunden till själva företaget. Dessa källor anses vara tillförlitliga av föreliggande studiens författare för att även om X vill visa sin bästa sida på hemsidan, tror författarna inte att de skulle ljuga om deras historia. Författarna ser ingen anledning för eventuella falska påståenden. Böckerna som författarna har använt sig av anses tillförlitliga eftersom böckerna är skrivna av erkända forskare som är populära inom sitt forskningsområde.

⁴⁶ Ibid sid. 11

Kapitel 3

Detta kapitel utgör studiens referensfram, där läsaren ska få kännedom om ämnesområdet studien behandlar. Här tas teorier upp som sedan kommer att kopplas med studiens analys

3. Teorier

3.1 Investeringar

Anledningen till att ett företag vill investera är för att företagen vill öka eller kunna behålla den ekonomiska effektiviteten samt öka sina egna resurser.⁴⁷ Investering innebär att en satsning av kapital utförs för att förhoppningsvis senare få ekonomiska inbetalningar under ett längre tidsperspektiv. Med investeringar vill företagen uppnå sina mål för att få ut en vinst av det.⁴⁸ På sådant sätt tydliggörs det ifall investeringen är hållbar under det antal år som företaget kräver.⁴⁹ Investeringar inom ett företag syftar till att minska på kostnader och öka inkomster som varar långsiktigt. Att genomföra kostnadsuppföljningar med hjälp av undersökningar och utvärderingar sker konstant för att företag ska uppfylla sina mål.

3.2 Investeringsprocess

Det finns ett flertal sätt att beskriva hur en investeringsprocess går till. Virkunnen 1961 beskriver investeringsprocessen med hjälp av nio olika faser. Första fasen är analysering och specificering av ett problem, andra fasen behandlar insamling och värdering av information. I fasen efter den läggs vikten på olika faktorer som investeringsbegränsning, som lagstiftningar. I den fjärde fasen görs förändringar av investeringens huvudsakliga mål. Femte fasen behandlar kalkyleringar av investeringarna. I det sjätte steget analyseras det om vilken investering som skall väljas. Den följande fasen avgör om vad som ska investeras, som i sin tur följs av fas åtta där investeringen etableras. Den allra sista fasen hanterar kostnadsuppföljningar.⁵⁰ Men tillskillnad från Virkunnen tar Hans Löfsten enbart upp enbart fem olika faser. Hans löfsten 2002 anser att det räcker med att förklara investeringsprocessen med hjälp av idé, planering, implementering samt drift och avslutning.

⁴⁷ Thuren , Torsten – *Källkritik* 1997 sid.12

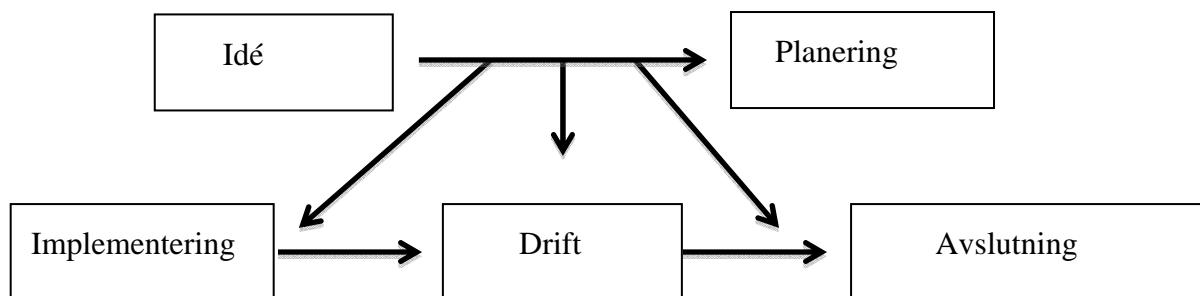
⁴⁸ Bergknut, Per - *Investering i teori och praktik* 2002 sid. 286

⁴⁹ Ibid sid. 7

⁵⁰ Junnelius, Christian - *Investeringsprocessens utformning vid olika organisationsstrukturtyper* 1974 sid.19

Hans Löfsten förklarar investeringsprocessen på följande sätt;

Figur 1, Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen⁵¹



→**Idé**: Här analyseras de ekonomiska resurser som finns samt olika tekniska framställningar. Inom idé sker avgörandet redan i den föregående delperioden det vill säga att avgörandet uppstår året innan idén uppstår.⁵²

→**Planering**: I denna del undersöks ett eller flera alternativ mer grundligare, exempelvis leverantörer, där bland annat de ekonomiska kalkylerna som är en del av undersökningen finns. Efter att förslagen har undersökts vidarebefordras det till styrelsen.⁵³

→**Implementering, Drift och Avslut**: De tre sista delarna handlar om att investeringen invigs och börjar utnyttjas. Efter ett antal år kan dessa investeringen användas som en återinvestering för företagets nytta. Den mest speciella delen inom dessa tre områden är driftpartiet, där ett antal kostnadsuppföljningar utförs för företagets kostnader, vinster och avskrivningar med mera.⁵⁴

Med andra ord menar Hans Löfsten att en investeringsprocess inleds med en ansats, där han fastställer att som företagare behövs det grundprinciper i form av investeringsfaser för att kunna utföra en bra och utförlig investeringsprocess.⁵⁵

⁵¹ Egen figurbild av författarna

⁵² Löfsten, Hans – *Investeringsprocess* 2002 sid.148-149

⁵³ Ibid sid.148-149

⁵⁴ Ibid sid.148-149

⁵⁵ Ibid sid.148-149

* <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/3438602.pdf?acceptTC=true> (2012-10-15 18:17)

3.3 Investeringsklassificering

Investeringar klassificeras i olika grupper efter vilket syfte investeringar har och efter sitt huvudmål. Om huvudmålet med en investering är kapacitetsökning, skall den klassificeras som en ökning av själva kapaciteten. När det finns ett krav på ett företag som inte uppfylls behövs det en investering för att behovet skall tillfredsställas, själva resursstrukturen behöver förändras. I grund och botten är investeringens syfte att förändra resursstrukturen till att kraven uppfylls på ett lönsamt sätt, antingen nu eller i framtiden. Om det är problem eller brist i ett företag kan det bero på olika omständigheter som till exempel saker som sker i omvärlden.⁵⁶

Tabell 3, olika klassificeringar

| Klass | Upplevd brist | Händelse | Informationskälla |
|--|---|--|--|
| Kapacitetsinvesteringar | Kapaciteten otillräcklig | Efterfrågan större än kapaciteten | Marknaden |
| Nyinvesteringar | Kapaciteten otillräcklig | Nya produkter | Marknaden, Teknisk utveckling |
| Kvalitetsförbättrande investeringar | Kvaliteten otillräckligt eller kan förbättras | Konkurrens och kundbehov | Marknaden, Teknisk utveckling |
| Rationaliseringsinvesteringar | Kostnadseffektivitet | Kostnader har stigit | Marknaden, redovisningsdata, produktion och teknisk utveckling |
| Miljöinvesteringar | Produktkrav, utrustningen fyller inte krav på arbetsmiljö et cetera | Nya lagar, nya avtal, kundernas bild | Naturvårdsmyndighet, skyddsombud, marknaden |
| Ersättningsinvesteringar | Utrustningen utsliten eller föråldrad | Kostnadsstegring, modern utrustning | Produktions- och teknisk utveckling |
| Forsknings- och utvecklingsinvesteringar | Efterfrågan minskar, kapaciteten överstiger | Nya idéer, nya lagar, produktion i nedgångsfas | Marknad, myndigheter, teknisk utveckling |

57

⁵⁶ Sven-Åke Nilsson – *Investeringsbedömning* 1993 sid. 34

⁵⁷ Figur 3:1 Sven-Åke Nilsson – *Investeringsbedömning* 1993 sid. 35

Sven-Åke Nilsson menar att företag kan klassificera sina investeringar utifrån sju olika kategorier.

- *Kapacitetsinvesteringar*: är investeringar som skall öka kapaciteten för de produkter som företagen redan har, till exempel investeringar i produktdesign och produktutveckling.⁵⁸
- *Nyinvesteringar*: är investeringar som avser kapacitetsökning för exempelvis nya produkter som företagen vill implementera.⁵⁹
- *Kvalitetsförbättrande investeringar*: kunderna önskar bättre kvalitet på produkterna, i och med det vinner företaget också konkurrensfördelar.⁶⁰
- *Rationaliseringsinvesteringar*: är att företagen försöker sänka kostnaderna. Dessa kostnader är små, många och enkla att beräkna med låg osäkerhet vilket ger en hög avkastning.⁶¹
- *Miljöinvesteringar*: ansågs tidigare att de gjordes enbart för att lagstiftningen begärde att de skulle göras, men ju mer samhället moderniserades ville människorna köpa mer miljövänliga produkter.⁶²
- *Ersättningsinvesteringar*: betyder att företagen ersätter maskiner. Maskiner som har blivit utslitna och som inte fullgör företagets behov, ersätts med en bättre.⁶³
- *Forsknings- och utvecklingsinvesteringar*: kan både vara för anläggningsinvesteringar och immateriella investeringar. Forsknings- och utvecklingsinvesteringar (FoU-investeringar) har två huvudgrupper inom sitt område; produktförnyelse och processförnyelse
 - Produktförnyelse avser förbättring och anpassning samt utveckling av nya produkter.
 - Processförnyelse avser liknande element som ovanstående punkt, men enbart till för processer.⁶⁴

Klassificeringen leder till att företag kan uppmärksamma olika typer av investeringar med hjälp av klassificeringar. Dock finns det en risk att man klassificerar investeringarna under en och samma kategori. Forskaren Honko menar därför att ett företag ska främst sätta upp målen innan man klassificerar.⁶⁵

⁵⁸ Ibid.sid. 36

⁵⁹ Ibid.sid. 36

⁶⁰ Ibid sid. 36

⁶¹ Ibid sid. 37

⁶² Ibid sid. 37

⁶³ Ibid sid.38

⁶⁴ Ibid sid.39

⁶⁵ Honko J - *Planering och kontroll av investeringar* 1971 s.158

3.4 Investeringsplanering

Investeringsplanering handlar om att planera en investering stegvis samtidigt som den har en betydelse för företagets framtid genom att vara detaljrik i sina planeringar. Då företaget upprätthåller en investeringsplan skall de utgå ifrån olika typer av val och prioriteringar. Det finns alltid prioriteringar eftersom alla investeringar inte kan utföras samtidigt, till exempel på grund av att kapitalet inte räcker till eller att företaget är underbemannad. En planering blir gjord för att investeringarna skall vara så säkra som möjligt samt för att undvika beslut av val och prioriteringar.⁶⁶

Planeringen anses vara en problemlösning och enligt Sven-Åke Nilsson utgår investeringsplanering ifrån rationella och systematiska modeller. Rationella beslutsmodellen hävdar att företagets verkliga beslutsprocesser är dåligt beskrivna. Själva beslutsprocessen pågår oavbrutet och alla typer av idéer eller problem överförs och förbättras av grupper inom företaget. Eftersom planer utförs på flera år, ges det en sammanfattning av olika situationer som företaget befinner sig inom. Förbättringarna är viktiga för att få en uppfattning om investeringen och för att kunna prioritera mellan olika objekt. Den systematiska modellen berör företag som handskar med aktier och innebär att planeringar utförs under en bestämd tid för sina betalningar.⁶⁷

3.5 Investeringskalkyl

Investeringskalkyl används för att ha som grund för de tillgångar som fördelas i ett företag. En verksamhet kan påverkas av en investering på olika sätt, exempelvis genom sina förändringar i kapitalet. Per Bergknut anser att en investering avgörs genom ett slags styrka mellan olika högtuppsatta personer i företaget⁶⁸, som i X fall Europealedningen.

De beslut som tas är oftast antaganden om hur framtiden skall se ut, vilket resulterar i att investeringen är en chansning. Eftersom att en investering är en chansning är det bra att använda sig av olika investeringskalkyler. Dessa kalkyler ger en försäkring att det tänks i rätt banor, men dock kan olika omständigheter göra att ens plan inte går som det var tänkt från början.⁶⁹ Investeringskalkyler har olikasyften. Deras syfte är inte att idéer uppstår under kalkylering, utan kalkyleringen är endast till för

⁶⁶ Nilsson, Sven-Åke och Persson, Ingvar - *Investeringsbedömning* 1993 sid. 39

⁶⁷ Ibid sid. 194

⁶⁸ Bergknut, Per. et al - *Investering i teori och praktik* 1993 sid. 28

⁶⁹ Ibid sid. 29

att bedömma om investeringen är rätt att utföra. Kalkylering bidrar till att inför ett beslut ökas kunskapen om de framtida utbetalningarna.⁷⁰

3.5.1 Kalkylmetoder

Investeringskalkyler finns med i studien för att kunna underlätta bedömningen av lönsamhet för ett företag innan en investering blir genomförd.⁷¹ Nedanför kommer enbart de relevanta kalkylmetoderna för denna studie att beskrivas.

Figur 2, olika kalkylmetoder

| Mått/metod | Beräkningssynsätt | Beslutsregler |
|--------------------------------|--|---|
| Nuvärde (kr/nu) | Räkna om alla betalningar till början av år 1 | Lönsam om nuvärdet är positivt. Ju högre nuvärde desto bättre. |
| Annuitet (kr/år) | Räkna om alla betalningar till årligen återkommande lika stora belopp. | Lönsam om annuiteten är positiv ju högre desto bättre |
| Internränta (årlig avkastning) | Bestäm den räntefot som gör att investerings nuvärde blir noll kr | Lönsam om internräntan är högre än kalkylräntan. Ju högre internränta desto bättre |
| Pay-off (återbetalningstid) | Beräkna den nutid det tar att få tillbaka satsade pengar. | Lönsam om återbetalningstiden är kortare än ett visst antal år. Ju kortare återbetalningstid desto bättre |

1. *Internräntemetoden* → Internräntan är den vanligaste metoden för avkastningsberäkning⁷³, med andra ord är den ett mått på investeringens procentuella avkastning.⁷⁴ Metoden går ut på att beräkna den räntefot som ger investeringens nuvärde ett fast belopp, oftast noll. Fördelen med internräntan är genom att beräkna en internränta inom ett företag får de veta om investeringsprojektet skall fullbordas eller inte, dock är det negativa att den är svår att beräkna då den oftast förutsätter att ersättningar kan återinvesteras.⁷⁵ Investeringen blir lönsam om internräntan är högre än den förbestämda kalkylräntan.

⁷⁰ Segelod, Esbjörn - *Kalkylering och avvikelser* 1986 sid. 207

⁷¹ Jansson, David - *Spelet kring investeringskalkyler* 1992 sid. 10

⁷² Bergknut, Per. et al - *Investering i teori och praktik* 1993 sid. 59

⁷³ Ibid sid. 59

⁷⁴ Nilsson, Sven-Åke och Persson, Ingvar - *Investeringsbedömning* 1993 sid. 82

⁷⁵ Löfsten, Hans – *Investeringsprocess* 2002 sid. 50-51

2. *Pay-off*metoden → Återbetalningstidmetoden, som den heter på svenska, beräknar hur lång tid det tar för inbetalningsöverskottet att bli lika stort som det investerade kapitalet. Pay-offmetoden är den vanligaste kalkylberäkningen företagen utnyttjar eftersom den är väldigt enkel att beräkna.⁷⁶ Däremot poängterar Hans Löfsten att företag inte enbart ska använda pay-offmetoden eftersom metoden inte tar hänsyn till ekonomisk livslängd eller ekonomisk effektivitet.⁷⁷ Ju kortare återbetalningstid desto mer lönsamt.⁷⁸

3.5.2 Beräkningssätt

Figur 3, internränta

$$\text{Internränta:}$$

$$\frac{\text{Grundinvestering}}{\text{inbetalningsöverskott}} = \frac{1 + \text{kalkylränta}^{\text{ekonomisklivslängd}^{-1}}}{\text{Kalkylräntan} * (1 + \text{kalkylräntan})^{\text{ekonomisklivslängd}}} \quad 79$$

Figur 4, pay-off

$$\text{Pay-off:}$$

$$\frac{\text{Grundinvestering}}{\text{inbetalningsöverskott}} \quad 80$$

⁷⁶ Karlsson, Ingvar – *Kalkylering, lönsamhetsbedömning, investeringar och resultatplanering* 1999 sid.228

⁷⁷ Löfsten, Hans – *Investeringsprocess* 2002 sid. 50-51

⁷⁸ Jansson, David - *Spelet kring investeringskalkyler* 1992 sid. 12

⁷⁹ Ibid sid.13

⁸⁰ Ibid sid.13

3.6 Tidigare forskning

Sedan 1900-talet har problematiken mellan hur teorin och praktiken stämmer överrens med varandra varit ett väsentligt ämne. Många forskare menar att det är vanligt då teorin skiljer sig från verklighetens förutsättningar.⁸¹

I tidigare forskning har många forskare missat osäkerheten som råder inom investeringen som helhet. David Jansson utgår ifrån tidigare forskning av Esbjörn Segelod 1986 och William Tell 1978 med flera. Dessa forskare lägger sin fokus kring hur kalkyler utnyttjas inom verksamheten. David Jansson håller inte riktigt med om att fokus skall ligga på hur kalkylerna utnyttjas, han menar att det är viktigare att avgöra i vilken grad projektledare bearbetar investeringskalkyler⁸² David Jansson tar i beaktning till William Tells undersökning 1978, där det bearbetades val i form av tillämpningar med hjälp av investeringskalkyler. Undersökningens cykel resulterade i att svenska investeringar kännetecknas av tre element, val av kalkylmetoder, ränte- och skatteföljder samt kostnadsuppföljningar mellan olika valmöjligheter

Esbjörn Segelod gjorde en undersökning 1986 vars forskning handlade om på vilket sätt företag och samhällen gjorde sina kalkyleringar då de vidrörde stora projekt. Resultatet visade att färre kalkyleringar gjordes på 1970-talet än vad det gjordes under 1980-talet. Han menar att utveckling av kalkylmetoder har varit positivt då det har effektiviserat verksamheter.

I början av 2000-talet gjorde Segelod ytterligare en undersökning om kalkylmetoder. Denna undersökning berörde faktorer som påverkar ett företags investeringsbedömning. Undersökningen resulterade i att det finns två olika investeringar, hårda och mjuka. De hårda investeringarna berör till exempel maskiner och nya byggnader medan de mjuka investeringarna hör till byte av golv och fönster samt utbildning. Resultatet av Esbjörn Segelods undersökning var både positivt och negativt. Det positiva var att man vid de hårda projekten oftare gjorde bedömningar av investeringar och kalkylberäkningar än vid de mjuka, som ansågs vara negativt.⁸³

⁸¹ Sandahl, Gert, Sjögren, Stefan och Eriksson, Olle - *Investeringsbeslut: en spegling av praxis och normer* 2005 sid.11

⁸² Jansson, David – *Spelet kring investeringskalkyler* 1992 sid. 20

⁸³ Segelod, Esbjörn - *A comparison of managers* 2000 sid. 243–254

Till skillnad från William Tell och Esbjörn Segelod undersökning, skriver professor Arjan Van Weele i sin forskning en hel del om vad för betydelse en uppföljning med kalkyler har inom investeringsprocessen. I sin bok ”*Purchasing and supply chain management*” förklarar han stegvis hur en uppföljning kan resultera positivt för företagets långsiktiga framgång. En kostnadsuppföljning finns inom en verksamhet för att kunna komma till underfund med hur företaget utnyttjar sina resurser och om vilka kostnader som har uppstått. Kostnadsuppföljning förekommer i olika typer av företag. Själva ordet kostnadsuppföljning handlar inte enbart om de etablerade kostnaderna. Det handlar även om hur företaget har brukat sitt kapital i motsats till de vinster företaget har som mål.⁸⁴

Arjan Van Weele framhäver att en uppföljning av de kostnader och inköp som uppstår inte får undervärderas, detta för att det är genom dessa kostnadsuppföljningar leverantören kan granskas. Arjan Van Weele framhåller att en uppföljning är ett måste för att företagen ska kunna effektiviseras, detta för att kunskapen om leverantörerna är nödvändiga.⁸⁵ Vidare utvecklar han att en uppföljning av det som har köpts in samt kostnaden för det kan resultera i att en ökad informationsöverföring samt att företaget tar ett bättre beslut. Detta för att han anser att kostnadsuppföljningen ger en tydlighet för organisationen.

Två andra forskare som kan jämföras med Arjan Van Weeles uppföljningsprocess är John K. Shank och Vijay Govindarajan. De talar om hur själva kostnadsuppföljningen kan gynna verksamheten. De utgår ifrån fyra olika punkter som de anser är stärkande.

- De menar att informationen om kostnaderna är grunden för den finansiella utvärderingen, vilket hjälper företagets anställda för de ekonomiska elementen om hur företaget har utvecklats.
- Kostnadsrapporterna anses enligt John K. Shank och Vijay Govindarajan vara ett hjälpmedel för att uppmärksamma de anställda.
- Den tredje och fjärde punkten är en koppling mellan förhandlingstaktik och tänkande. Kostnadsanalyser leder till att företagens val förbättras och att kostnaderna minskas vid förhandlingar. Detta för att dessa kostnadsanalyser är den fundamentala för de framtida resultaten om utvärderingar och uppföljningar.⁸⁶

⁸⁴ Van Weele, Arjan - *Purchasing and supply chain management* 2005 sid. 253

⁸⁵ Van Weele, Arjan - *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik* 2012 sid. 223

⁸⁶ Shank, John. K., Govindarajan, Vijav - *Strategic cost analysis, the evolution from managerial to strategic accounting* 1989 sid.187

En annan forskare som talar om kostnadsuppföljningar är Paula Liukkonen. Hon menar att alla aktörer på marknaden måste följa upp sitt företag för att få lärorik kunskap som sitt företag. Hon menar att det inte spelar någon roll om vilken verksamhet man har, vare sig den är liten eller stor är det viktigt att följa upp kostnaderna efter att en investering har genomförst.⁸⁷

Vidare utvecklar P. Liukkonen att många företag avlägsnar uppföljning och att uppföljning istället ska ligga i centrum för att ett företag ska kunna utvecklas. Hon menar att om en kännedom om sitt företagshandling resulterar positivt eller negativt måste vikten läggas på förståelsen av händelsen, detta för den framtida utvecklingen.⁸⁸ Genom att arbeta utifrån Liukkonens teori, kan företag öka sin långsiktiga utveckling med hjälp av att beslutsprocessen fungerar produktivt.

⁸⁷ Liukkonen Paula - *Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen* 2000 sid. 50

⁸⁸ Ibid sid. 200

Kapitel 4

Empirikapitlet följer en prestation av resultatet för studien där X olika verksamheter berörs. Den viktigaste delen i detta kapitel kommer att behandla X investeringsprocess i verksamhetens planeringar och beräkningar.

4. Empiri

4.1 Presentation av fallet

X planerar att öppna 50 nya restauranger under fem år samt att göra om alla restauranger för att de skall se enhetliga ut. De har också tänkt investera i IT-verksamheten på så sätt att gästerna skall kunna köpa sin mat genom mobilen et cetera. X Sverige har som motiv att fortsätta förbättras, främst på grund av en fortsatt positiv försäljningsutveckling med hjälp av de stora investeringarna och de utökade menyutbudet.⁸⁹

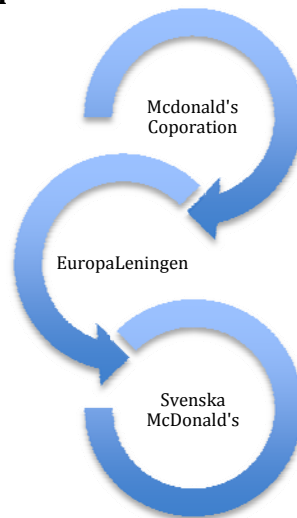
4.2 X Sveriges investeringsprocess

Det som sker i investeringsprocessen är att X lägger fram en investeringsplan till bolaget i Europa, som också äger X. Europaledningen ger sedan sitt slutgiltiga svar till X som inte kan påverka beslutet. Allt börjar med att X skickar iväg en budgetansökan till Europaledningen som tar emot alla ansökningar från hela Europa och skickar det vidare till X Coporation, i USA. X kalkylerar alla sina investeringsprocesser för stora projekt i detalj, men alla små projekt kalkyleras inte och defineras som diverse kostnader i CAPEX-ansökningen.⁹⁰

⁸⁹ Intervju med Daniel 24 oktober - 2012

⁹⁰ Intervju med Johan 7 november - 2012

Figur 5, Egen bild för CAPEX-cykeln



91

X Sverige gör som Europaledningen har beslutat och tar planen vidare till sina franchisetagare. I och med att det är 82 procent franchisetagare, investeras det inte i alla projekt samtidigt utan ett antal projekt investeras under första året och sedan investeras andra projekt under de nästkommande åren. Även om Europaledningen beslutar att de vill minska på antalet investeringar under ett år kan X, med sina partners som är franchisetagarna, investera i det antalet som Europaledningen vill att de skall göra.⁹²

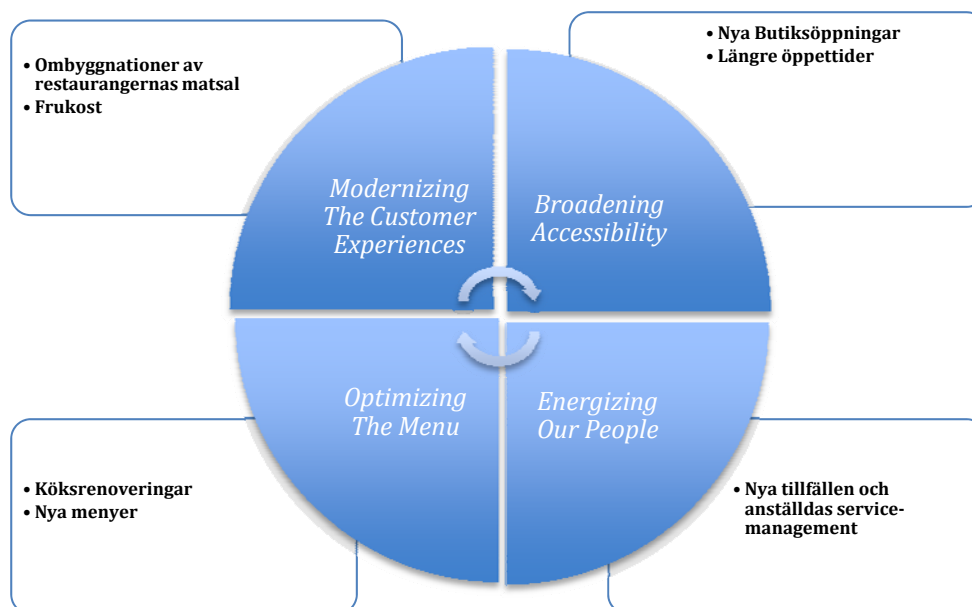
Som det har nämnts tidigare grundar X sig utifrån fyra grundpelare alltså deras fokusområden, nämligen *Modernizing The Customer Experiences*, *Broadening Accessibility*, *Energizing Our People* och *Optimizing The Menu*. Dessa fyra pelare utgör deras investeringsprocess. Med dessa fyra punkter menar X att de skall kunna förnya kundupplevelsen, kunna ha en större tillgänglighet, förbättra de anställda och kunna optimera menyn. Det är utifrån dessa grundpelare som X investerar och det gör de för att kunna förbättra sig och expandera ännu mer. Investeringar som blir genomförda är bland annat köksrenovering, nya butiksöppningar, nya ombyggnader, nya tillfällen och anställdas service-managment. När de kommer med investeringsplanen ser de över ovanstående punkter för att kunna komma med en så godtagbar investering som möjligt.⁹³

⁹¹ Egen bild för CAPEX-cykeln gjord av författarna

⁹² Intervju med Johan 7 november - 2012

⁹³ Intervju med Daniel 19 oktober - 2012

Figur 6, De fyra grundpelarna⁹⁴



4.2.1 Beskrivning om investeringsprocessen på X

Om det finns en identifierad restaurang som företaget vill investera i, skickar X en CAPEX-ansökan år 2012 gällande år 2013:s investeringar till Europeledningen. Under andra kvartalet i år 2013 skall X byggavdelning ta fram ritningar samt offerter och konstatera för hur det skall se ut. Innan ritningen tas fram måste investeringskapitalet vara beviljade från Europeledningen i form av CAPEX-ansökningen. När kapitalet är godkänt kan X påbörja en framskrivning; ”Den här restaurangen, med det här numret vill vi investera, vi tror på denna avkastning och så här ser offerterna ut och det kommer att ta så här lång tid”.⁹⁵ Därefter behövs det en påskrift av byggprojekt-ledaren på det som X Sverige kallar för Project Sign off.

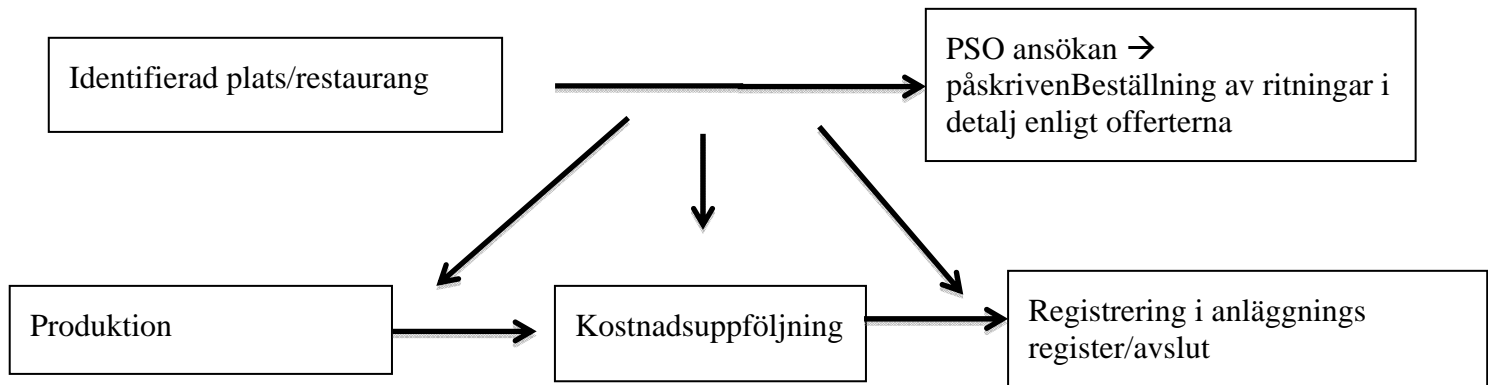
4.2.2 Investeringsprocess för stora projekt

Uifrån Hans Löftens förklaringsmodell av investeringsprocessen utgör X Sverige ungefär samma cykel för stora projekt, med en budget över 200,000 svenska kronor.

⁹⁴ Egen figurbild gjord av författarna

⁹⁵ Utdrag ur intervju med Charlotta 7 november 2012.

Figur 7, modifiering av Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen vid stora projekt



96

För stora projekt gäller det att ha en byggstart där det första startskottet är att du har en PSO påskriften, för att få tillåtelse för att börja beställa. På ett sådant sätt kan företaget beställa ritningarna i detalj. X kan även beställa in offerterna som de har fått in. Företaget har ett byggstartsmöte på plats där de ansvariga i företaget går igenom behovet, där de även kan lägga till en eller två små byggprojekt. Efter byggmötet sker själva byggandet, därefter har de en slutbesiktning av bygget, det vill säga en byggbesiktning. Efter det kommer kostnadsuppföljningen. Hur höga kostnader hade de? Blev det som företaget hade tänkt sig?

Innan X Sverige får CAPEX-ansökan beviljad gällande stora projekt som tar mer än cirka fem år, och anser att investeringarna är tillräckligt insanta och ger en betryggande avkastning skriver de på olika dokument som ger de rätten för att börja med planering. När dessa dokument är godkända signeras de och vidarebefordras till John Atherton, Sveriges VD och Nordenchef, som ger den slutliga bekräftelsen för att utföra detta projekt. Då alla pusselbitar fallit på plats, det vill säga att de har ett pris på marknaden och ett pris på byggnaden tar de fram en "DecisionsLogic" för att signera. Då de är klara med Decision Logic avvaktar de tills att Europaledningen skriver på avtalet och beviljar CAPEX-budgeten.⁹⁷

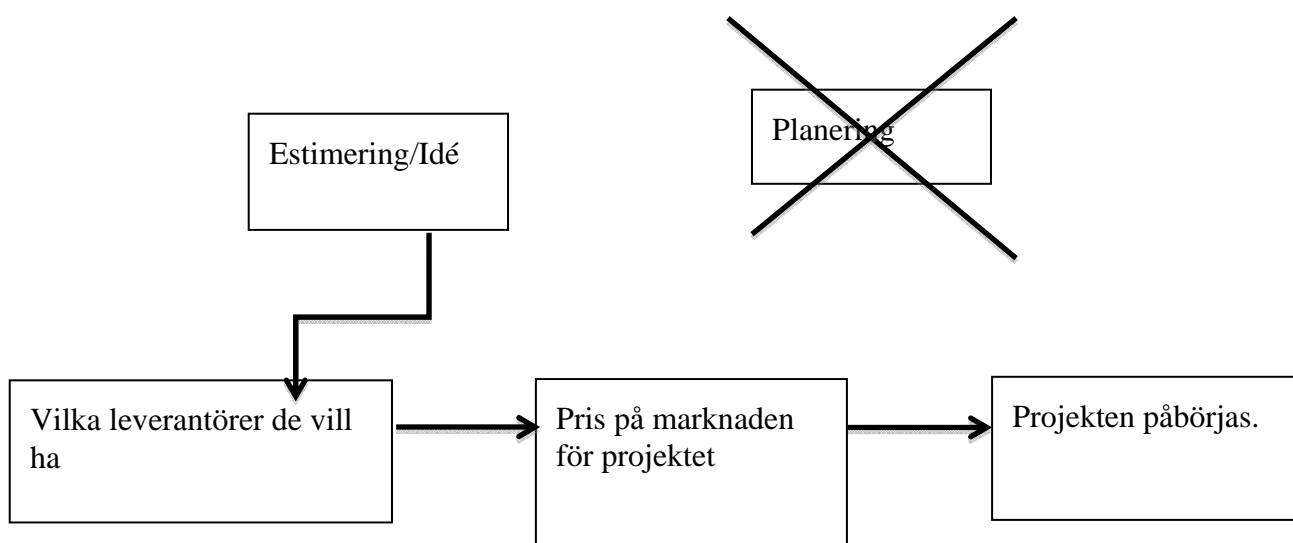
⁹⁶ Egen figurbild, uppfattning utifrån Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen

⁹⁷ Intervju med Charlotta 7 november - 2012

4.2.3 Investeringsprocess för små projekt

X har en kostnadsgräns när ett projekt kan klassas som investering. Denna kostnadsgräns ligger på minimum 5 000 svenska kronor. Det skall även vara något som ger verksamheten en nytta i framtiden, med andra ord att en direkt kostnad inte sker, utan att det skall bli som en avskrivning.

Figur 8, modifiering av Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen vid små projekt



98

Investeringsprocessen för små projekt börjar med en CAPEX-process som påbörjar i början av april-maj 2012 gällande år 2013. Förloppet börjar med att göra en första estimering där olika räkneexemplen utförs. Nackdelen här är att X nästan hoppar över planeringen i de flesta fallen, oftast sker det då det handlar om en budget upp till 200 000 svenska kronor. X Sverige är väldigt tidsbegränsade vilket gör att de i vissa fall bortser från planeringen på grund av att de inte har tid. Några informanter menade att de upplevde att man på grund av detta fick kostnader som blev högre än vad de borde vara, vilket i längden ansågs vara negativt för de ekonomiska resurserna som tilldelats de små projekten.

Att CAPEX-svaret kommer sent, är dock inte ett avgörande problem för de beslut som tas, men det är däremot en av anledningarna till att företaget inte har någon planering, vilket kan försvåra tillvägagångssättet inför de nya små projekten. Enligt vissa informanter skulle en planeringsmall

⁹⁸ Egen figurbild, uppfattning utifrån Hans Löfstens förklaringsmodell av investeringsprocessen

innebära att företaget kan spara på både tid och pengar. Detta för att man genom att göra en investeringsplanering då kan se hur man tidigare har utfört projekten. Investeringsplaneringen kan då blickas tillbaka till tidigare dokumenterade fall av liknande situationer, vilket kan underlätta för de som jobbar med de små projekten. Detta är inte det enda problemet i små investeringsprojekt. Det andra problemet är kostnadsuppföljningen som man missar på grund av att planeringar uteblir.

Har företaget en idé kring en investering tittar de i bästa fall på två olika leverantörer för att bland annat få reda på priset på marknaden. Då priset är fastställt påbörjas projekten. Har de fått tag på rätt person med alla tomma luckor ifyllda går de direkt från idé till implementeringen. De hoppar med andra ord över planeringen, vilket informanterna inte anser är ett stort problem i det vardagliga arbetet. Dock kan det innebära att risk finns att företaget inte allokerar de ekonomiska resurserna optimalt.

4.3 X investeringsklassificering för stora såväl som små projekt.

X Sverige skiljer sina klassificeringar efter hur stort beloppet är. Bortsett från små investeringsprojekt finns det även något som klassificeras som löpande investeringar. Med löpande investeringar menas de investeringar på saker och ting som går sönder och måste ersättas. Detta löser restaurangerna direkt på plats eller så fort det går, exempelvis dåliga golv. Löpande investeringar kan ses som en del av små projekt.⁹⁹

4.3.1 Investeringsklassificering för små projekt.

X Sverige delar upp sina klassificeringar utifrån stora och små belopp. Klassificeringar delas då upp i två olika grupper, stora och små projekt. Klassificeringen för små projekt på X görs på ett sådant sätt som gagnar verksamheten positivt, genom att till exempel tillfredsställa kundupplevelsen. X Sverige har en stor arbetskraft för att både tillfredsställa kunderna samt utveckla restaurangerna. I takt med den ökade utvecklingen inom olika områden i världen har det uppstått nya behov att fylla. X tar initiativet till att vara delaktig i miljötanket. Miljön har varit något som numera har dykt upp runt om i samhället och för att företaget skall kunna vidta cykeln för miljövänliga produkter, har det införts produkter som konsumenterna kan ta del av, till exempel att allmänheten kan ladda sina eventuella elbilar gratis på vissa restauranger längs med motorvägarna.

⁹⁹ Intervju med Johan 7 november - 2012

X ersätter sina maskiner årligen för att ha en bättre produktion. När investeringar i maskiner satsas tar X hänsyn till vad som är mest lämplig för företaget. Det skall inte vara allt för utvecklat men det skall samtidigt kunna höja på produktionen på ett effektivt sätt. Teknologin utvecklas och det gör även vi människor, för att kunna vara i jämvikt med teknologin inför X utbildningar. Dessa utbildningar kan klassificeras som en del av små investeringar med en lägre kostnad för att öka avkastningen samt produktiviteten.

4.3.2 Investeringsklassificering för stora projekt.

Stora projekt har ett samband med forsknings- och utvecklingsinvesteringar. Företaget vill expandera mer på marknaden och öka produktionen och det gör X Sverige med hjälp av en rad planeringar på hur de kan investera i nya restauranger samt återinvesteringar i befintliga restauranger. Planering kring små projekt är inte lika beroende av CAPEX-budgetens tidsprestation som för stora projekt. Stora projekt handlar om en högre summor vilket innebär att X skall tydliggöra för Europaledning om vart alla kostnader kommer att bli placerade, samt vilken avkastning de kan ge för att besluta om det är till någon förmån för verksamheten.¹⁰⁰

4.4 X Sveriges kalkyler

Kalkylmetoderna som används inom X verksamhet har olika betydelse beroende på investeringsprojektens storlek. Summeringen av beräkningarna resulterar i bland annat vilken avskrivning företaget kan få för en investering. Kalkylerna har en viktig roll vid investeringsbeslut för stora projekt. Enligt intervjun med Anne är det genom beräkningarna av kalkylerna som X Coporation beviljar CAPEX-budgeten. Således har utförandet av kalkyler för ett projekt som är större en nödvändig och avgörande betydelse för de investeringar som görs. Enligt samtliga informanter görs det inga kalkyler vid små projekt, detta på grund av tidsbristen.

4.4.1 X fyra olika mått

Verksamheten utnyttjar fyra olika beräkningsmått *ROI*, *IRR*, *ROIIC* och *ROTA*

- **ROI** = Return On Investment (projekt och nyarestauranger)

- **IRR** = Internal Rate of Return

¹⁰⁰ Intervju med Johan 7 november - 2012

- Systemwide (helasystemet)
- Operator (operator)
- Real Estate (fastigheter)

• **ROIIC** = Return on Incremental Invested Capital

- Market
- Segment
- Plan

• **ROTA** = Return On Total Assets

Dessa kalkylmetoder är vad X använder när de gör sina beräkningar av olika slag.

4.4.2 ROI

ROI betyder avkastning på en investering. En investering kan, i X fall, i stora drag vara en nybyggnation eller en ombyggnation. Olika ombyggnationer kan i sin tur vara interiört, exteriört eller en ny Drive-Throughslinga. Hur de räknar på den här kalkylmetoden beror på vad för investering det är.

Om det är en nybyggnation räknar X på detta vis:

$$\text{ROI Egna restauranger} = \frac{\text{Internhyra} * \text{Försäljningen}}{\text{Total development cost} + \text{ELV}}$$

Total Development cost står för ett företags totala investering. ELV är en förkortning som de har för Estimated Lease Value och betyder den beräknade kontraktsvärdet. ELV har som syfte att kunna jämföra köpta och hyrda lägen med varandra, genom att framtida hyror räknas om till nuvärde. De beräknar oftast värdet av framtida hyror över en period på 20 år med en diskonteringsränta på 6 procent. Omsättningshyra är en hyra som franchisetagarna betalar som är baserad på deras omsättning. Den kan jämföras med internhyra.¹⁰¹

När det gäller ombyggnationer (re-images) på X egna restauranger beräknas det på ett annorlunda vis:

$$\text{ROI re-images} = \frac{\text{Incremental Cashflow}}{\text{Incremental Investments}}$$

¹⁰¹ X interna handledarbok vid beräkningar (2012-11-14)

Beräkningen visar hur intäktsökningen sätts i relation till investeringens storlek.

Incremental Cashflow betyder på svenska inkrementellt kassaflöde. Incremental investment betyder i sin tur för inkrementellt investering. X räknar på detta sätt:¹⁰²

→Incremental Cashflow

$$= \text{Försäljningsökning} * \text{Täckningsbidrag}$$

→Incremental Investment

$$= \text{Summan av det totala reinvesterade kapitalet} + \text{Nuvärdet av eventuella incitament}$$

(det kan vara incitament i form utav hyreslättnader)

4.4.3 IRR

IRR är en annan kalkylmetod som de använder vid investering. Kalkylen är deras version av internränta. Internal Rate of Return talar om vilken avkastning en viss initial investering och framtida kassaflöden ger. Om internräntan är större än X avkastningskrav, är det bra att investera i just det projektet.¹⁰³

4.4.4 ROIIC

Den tredje kalkylen som X använder sig av är Return on Incremental Invested Capital som betyder avkastning på inkrementellt investerat kapital. De räknar denna beroende på vilken sektion det handlar om, dessa är marknad, segment och plan. Syftet med denna är att veta hur mycket inkrementellt operativt kassaflöde som genereras över ett i procent av det vägda genomsnittliga investerade under samma period. Det används för att avgöra hur effektivt kapitalet placeras.¹⁰⁴

ROIIC räknas på samma sätt oavsett om det handlar om market, segment eller plan.

¹⁰² X interna handledarbok vid beräkningar (2012-11-14)

¹⁰³ X interna handledarbok vid beräkningar (2012-11-14)

¹⁰⁴ X interna handledarbok vid beräkningar (2012-11-14)

ROIC

$$\frac{\text{justerade kassaflödet för den nuvarande perioden} - \text{justerade kassaflödet för den motsvarande perioden}}{\text{genomsnittlig vägd kapital som används i investering}}$$

4.4.5 ROTA

ROTA är den fjärde kalkylen som de använder och den betyder avkastningen på det totala kapitalet.

Beräkning för den är:

$$\text{ROTA} = \frac{\text{TTM operation income (rörelseresultat)}}{\text{Average of adjusted total assets (genomsnittet av justerade tillgångar)}}$$

Beräkning av justerade totala tillgångar är finansiella tillgångar, anläggningstillgångar, lager och fordringar, förutom kassa och goodwill. Nyckeltalet tar hänsyn till årets resultat och hela tillgångsmassan, det vill säga alla historiska investeringar, vilket gör det trögrörligt.¹⁰⁵

¹⁰⁵ X interna handledarbok vid beräkningar (2012-11-14)

Kapitel 5

Detta kapitel har som syfte att analysera X investeringsprocess där den teoretiska referensramen, empirin samt den tidigare forskningen kommer att behandlas. Fokus ligger på planeringar och kostnadsuppföljningar för stora och små investeringsprojekt samt kalkylernas betydelse för dessa.

5. Analys

5.1 Investeringsprocess och CAPEX

I investeringsprocessen på X görs klassificeringar i form av både stora och små projekt. Projekterna klassificeras efter hur stort beloppet är samt efter vilka behov X vill tillfredsställa. Författarna tror att klassificeringens funktion utgör hur målen ska uppfyllas. Genom att ha kategoriseringar kan prioriteringar av val tydligare göras, vilket kan tolkas som att det blir effektivare att hantera vardagliga arbeten kring investeringsprojekten.

För dessa två huvudklassificeringar utförs planeringen inte på samma sätt eftersom de små projekten inte har någon planering och/eller kostnadsuppföljning. Hans Löfsten menar att planeringen minskar riskerna att ta fel beslut, eftersom genom att ha planeringar kan företagen se över olika alternativ för att kunna göra jämförelser. Författarna tror att planeringar kan bidra till att man på ett överskådligt sätt kan se vad som ger lägsta kostnader, eller att man då kan se vad som är mest nödvändigt att åtgärda. Vidare anser författarna att företagen med hjälp av en investeringsplan kan förbättra hanteringen av de budgetramar som är uppsatta. I studiens empiriavsnitt förklarades hur planeringarna för både stora och små projekt går till. Teorin hävdar att investeringsplanering skall ske i stegvis med hjälp av informella och detaljrika planeringar. Detta för att motverka problem och svårigheter.

Efter datainsamlingen kom författarna fram till att avsaknaden av planeringar och dess konsekvenser enbart ligger hos de små projekten. De små projekten innehåller inte två av de betydelsefulla aspekterna; kostnadsuppföljning och planering. Teorin förklarar att när planeringen utförs stegvis råkar man inte ut för missförstånd. Att X inte tillämpar planeringar kan göra att företaget lättare kan bemöta komplikationer med bland annat kostnader. Respondenterna tolkade detta på olika sätt och författarna kunde se delade uppfattningar kring bristen på planering. Författarna tror att det ser ut som det gör i praktiken på grund av tidsbristen, vilket även har bekräftats av informanterna. Problemet grundar sig på att CAPEX-ansökan inte blir besvarad i tid. Om ansökan hade blivit besvarad i tid, tror författarna för föreliggande studie att X haft mer tid för planering och kostnadsuppföljning. Med detta kan man anta att

företaget hade gynnats av att svaret kom tidigare, då de hade blivit mer kostnadseffektiva. CAPEX-budgeten utgör den fundamentala grundstenen för att X ska kunna genomföra en investeringsprocess. I och med detta är CAPEX-budgeten en förutsättning för alla investeringar.

5.2 Kalkyleringar

X definerar sin investeringsprocess som en slags kapitalinsamling på långsikt. Det primära för X är att få kännedom om vad de olika kalkylmetoderna kan ge för avkastning. Med hjälp av sina kalkyler kommer företaget fram till hur hög avkastning eller hur hög vinsten blev. Det främsta motivet till varför författarna tror att företaget använder payoff metoden är för att den framförs på ett enklare sätt och är enklare att förstå, men i praktiken har författarna dock uppfattat det som att denna metod kan ge beräkningar som kan ha sina brister och kan till exempel misstolkas. Däremot tror författarna att vid enstaka tillfällen kan pay-offmetoden användas, detta i samband med att franchisetagarna inte har tillräckligt med ekonomiska kompetenser som krävs för mer avancerade kalkyler och därför vill man anspråkslöst sätt veta likviditet efter en investering. Efter intervjuerna visade det sig att internränte metoden och internräntan har större betydelse då företagets egna kalkylmetoder bland annat ROI och IRR skapar en bättre uppfattning om avkastningen i procent vilket kan tolkas som att man då försöker se ifall investeringarna blir vinstgivande eller inte. För stora projekt tillämpas dessa beräkningssätt.

Författarna har fått uppfattningen om att företaget X kalkylberäkningar har en viktig roll i företaget. X genomför kalkylberäkningar då de vill investera i till exempel en ny restaurang, där den största betydelsen handlar om hur det skall genomföras. David Janssons forskning menar att det är viktigare att avgöra i vilken grad projektledare bearbetar investeringskalkyler¹⁰⁶. Men innan företaget kan påbörja projekten måste de motivera till X Coporation om varför denna investering ska genomföras. Motiveringen genomförs med hjälp av kalkylberäkningar där de finansiella resurserna inkluderas. Trots att kalkylberäkningarna spelar stor roll, finns de inte under tiden då små projekt ska fastställas. På grund av tidsbrisen anser företaget att en kalkylering av hur mycket en ersättningsinvestering skulle ge i vinst inte är optimal.

Med detta kan man se att X prioriterar i högsta grad de stora investeringsprojekten jämfört med de små och att de större investeringsprojekten har mer betydelse och realiserar X mål. Detta kan kopplas till Esbjörn Segelods forskning som gjordes på början av 2000-talet. Segelod talar om att det finns två olika

¹⁰⁶ Jansson, David – *Spelet kring investeringskalkyler* 1992 sid. 20

investeringar som benäms med hjälp av hårda och mjuka. Hans forskning visade att de hårda investeringarna prioriterades mer i form av kalkylberäkningar i motsats till de mjuka investeringarna¹⁰⁷. Författarna för föreliggande studie tror att företaget motiverar sina stora projekt mer på grund av att en finansiell resursinformation kan bättre förklaras då de stora projekten handlar om mer arbete.

5.3 Kostnadsuppföljning

Kostnadsuppföljningarna hos X sker efter varje stort projekt. Inom varje stort projekt genomförs kostnadsuppföljningar med hjälp av kalkylberäkningarna som företaget har. Enligt respondenterna utgör uppföljningarna en stor aspekt för hur bra investeringarna har blivit. I tidigare empirikapitel förklarades hur kostnadsuppföljningarna genomförs i företaget, där de små projekten inkluderar inte kostnadsuppföljningar i sin vardag.

Paula Liukkonen menar att om ett företag genomför kostnadsuppföljningar kan man öka effekten av val inför de beslut som tas. X arbetar med leverantörer som de har jobbat med sen tidigare. Företaget ser inte över andra leverantörer som kan finnas på marknaden med lägre kostnader. Detta kan tolkas som att den X tar sina små projekt för givet. Författarna anser att även om man har jobbat med en och samma leverantör under en långtidsperiod, måste man se upp för onödiga kostnader. Paula Liukkonen påpekar att det inte spelar någon roll hur liten investeringen är, att följa upp sina kostnader effektiviserar val av beslut¹⁰⁸. Med detta kan man se att X inte ser över hur besluten tas. Besluten tas inte genom olika valmöjligheter, utan beslutprocessen för de små projekten förbises och genomförs endast till för de stora projekten.

Forskaren William Tell framhäver kostnadslikhetsgranskningar i form av kostnadsuppföljningar. Han menar att svenska aktörer är kända för hur de genomför bland annat kostnadsuppföljningar. Författarna kopplade William Tells forskning till X stora projekt, dock abstraheras kopplingen till de små projekten. På grund av tidsbristen hos X Sverige, som förekommer i förhållande till CAPEX-budgetens sena svar, genomför inte företaget kostnadsuppföljningar på små projekt, vilket kan anses komma till underfund om William Tells undersökning resultat verkligen stämmer?¹⁰⁹ Detta kan tolkas som att William Tells forskning, enbart besvarar aktörer med projekt som tänker genomföra investeringen på lång sikt. I och med det faller William Tells undersökning bort för X små investeringsprojekt.

¹⁰⁷ Segelod, Esbjörn - *A comparison of managers* 2000 sid. 243–254.

¹⁰⁸ Paula Liukkonen - *Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen* 2000

¹⁰⁹ Barius, Bengt - *Investeringar och marknadskonsekvenser* 1987 sid.28

Till skillnad från William Tell, betonar Professorn Arjan Van Weele att kostnadsuppföljningarna är inte enbart för att minska på kostnaderna, han hävdar att uppföljningar ökar informationsöverföringen inom företaget för att val av beslut skall förbättras¹¹⁰. Anledningen till att X inte följer upp kostnaderna till sina små projekt är på grund av tidsbristen. Företaget anser att tiden för att sitta med beräkningar av en budget som understiger 200,000 inte finns. Författarna anser att en tidsbrist inte ska behöva vara en påverkande aspekt. Tillsammans med Arjan Van Weele hävdar forskaren John Shank om att analyser av kostnaderna reuslterar i att företaget val förbättras. Bortfaller kostnadsanalyser, kan en kostnadsökning på långsikt uppstå.¹¹¹

Författarna för föreliggande studie har uppfattat detta genom att tidbristen hos X inte är ett argument till varför de inte genomför kostnadsuppföljningar, detta för att företag kan få så kallade osynliga kostnader som ökar på långt sikt. Författarna menar att om en historik till hur höga utgifter det har varit för varje små projekt, kan företaget till nästa gång för liknande projekt minimera kostnaderna. Trots att en kostnad på 100,000 kronor eller 150,000 kronor inte påverkar företagets budget idag, kan det efter ett antal år ökas mer än vad det borde ha gjort. Författarna för föreliggande studie anser att kostnadsuppföljningen för små projekt inte är tillräckligt detaljerad som den kanske borde ha varit. De missar att i efterhand gå in och se om det var värt att investera i just detta projekt eller om det verkligen gav det som företaget ville. Trots att de ersätter något gammalt behöver de få veta vad avkastningen på det blev. Sådan information arkiveras inte.

X underskattar små projekts värde eftersom de varken har någon planering eller kostnadsuppföljning. Företaget använder vid små projekt oftast samma leverantör men i praktiken har författarna uppfattat det som att ifall de inför planering och kostnadsuppföljning kan de granska leverantörerna och produkterna. Detta kan vara till en fördel då de effektiviserar sin verksamhet i och med att de söker bästa kvalitet på den bästa produkten/tjänsten för det bästa priset.¹¹²

¹¹⁰ Van Weele, Arjan - *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik* 2012 sid. 223

¹¹¹ Shank, John. K., Govindarajan, Vijav - *Strategic cost analysis, the evolution from managerial to strategic accounting* 1989 sid.187

¹¹² Van Weele, Arjan - *Purchasing and supply chain management* 2005 sid. 253

5.4 Metodkritik

Den kvalitativa delen består av djupgående semi-strukturerade intervjuer som baseras på öppna frågor. Vid semi-strukturerade intervjuer går författarna mer på djupet med informanterna, just för att dessa inte har några fasta svarsalternativ att svara på, i motsats till exempelvis enkäter. Nackdelen med den här metoden är att informanterna får fri talan, där de antingen kan yttra sig objektivt eller subjektivt, vilket författarna till förliggande studie har tagit hänsyn till.

Generellt kan det vara viktigt att de får tala fritt, men nackdelen blir att deras uttalanden kan utgöras av egna baserade uppfattningar detta för att förstärka bilden av företaget, positivt eller negativt. Det som författaren måste beakta i dessa situationer är att ställa följdfrågor samt att vara alert, annars kan svaren misstolkas och på det vis resultera i att fel resultat kan fås, vilket kan påverka validiteten. En annan nackdel med semi-strukturerade intervjuer är informanternas "vinstsyfte". Detta är något som författaren måste beakta starkt genom att ställa följdfrågor för att behandla svaren och se om det finns några värderingar i dem, vilket Torsten Thurén belyser i sin bok, *källkritik*, under en av sina fyra källkritiska principer (tendensfrihet).¹¹³.

Valet av fem personer som intervjuobjekt kan uppfattas som ett litet urval för att kunna göra större generaliseringar, då antalet kanske inte anses vara representativt. Författarna av föreliggande studie tycker dock att urvalet är representativt för X eftersom respondenterna är chefer i sina respektive avdelningar. De har även bäst kunskap om företagets investeringsprocess eftersom de, förutom att de är arbetar med investeringar även har arbetat i företaget under en längre tid.

¹¹³ Thurén, Thorsten - *Källkritik* 1997 sid. 13

Kapitel 6

Studien avslutas med att belysa de slutsatser som skall besvara studiens frågeställningar och syfte.

6. Avslutning

6.1 Slutsats

Investeringsprocessen på X är en process som börjar från att ett behov uppstår till att behovet utförs. Investeringsprocessen har två olika klassificeringar, stora och små projekt. De små projekten består av fyra olika delar; idé, implementering, drift och avslut. Planeringen bortfaller på grund av tidsbrist. De stora projekten består däremot av fem olika delar; idé, planering, implementering, drift och avslut. De stora projekten utförs bättre och mer noggrann än de små projekten.

Att CAPEX-budgetens svar kommer i senare skede har ingen påverkan av de stora projekten. De stora projekten planeras under tre års tidsperiod, vilket innebär att även om svaret på CAPEX'en inte erhålls inom samma tidskvartal, stoppas inte investeringsprocessen eller planeringen. De som påverkas är de som har hand om de små projekten. Med tanke på att de små projekten måste åtgärdas så snabbt som möjligt hoppar X över att skicka iväg en ny CAPEX-ansökan, då de redan har pengarna som diverse kostnader i den befintliga ansökningen. CAPEX'en i sig är det centrala för företaget, men det negativa är att X får vänta i två kvartaler innan pengarna har beviljats.

Kalkylerna utgör grunden för investeringsprocessen. Kalkylerna som företaget X använder är i likhet med teorins internränta och pay-offmetod. Företaget baserar hela sin CAPEX-budget på att kalkylera den vinst och avkastning företaget kan få. X utnyttjar inte alla sina fyra kalkyler för varje investeringsprojekt. Valen av kalkylerna beror på vilken investering det handlar om. Företaget jobbar ständigt med att få den bästa avkastningen för investerat kapital. Eftersom internräntan som i företaget benämns som IRR räknar ut den procentuella avkastningen, är denna metod den centrala metoden i företagets beräkningar. Även inom kalkylramen faller små projekt bort, eftersom planeringar bortfaller faller även under kalkyleringarna. De små projekten anses inte behöva beräknas med hjälp utav siffror, för att de ska genomföras omgående. Som tidigare nämnt har företaget redan i CAPEX-budgeten definerat budgeten för sina små kostnader i form av diverse kostnader, diversekostnaderna kalkyleras inte och de anses inte heller ge någon specifik vinst.

För att X ska få en mer verkande uppföljning av sina kostnader är det viktigt att se över vilka fördelar och nackdelar det finns och som har lett till att kostnadsuppföljningen inte implementeras på de små projekten. Kostnadsuppföljningar kan ha en stor inverkan för den framtida investeringen då uppföljningen ger en helhetsbild på vilket sätt verksamheten utnyttjar sina resurser i ställning till de kapital de fått av Europaledningen. Eftersom X inte brukar kostnadsuppföljningen för små projekt förbises resursutnyttjandet. Under studiens gång har författarna kommit fram till att den fundamentala orsaken till varför X inte har en kostnadsuppföljning på små projekt beror på att de inte värderar dess projekt lika mycket som de stora projekten. Klassificeringarna prioriteras inte lika mycket och anledningen till det har varit att en tidsbrist uppstår. Företaget anser att det är bättre att fortsätta med en och samma leverantör eller de leverantörer man får tag i först. Ett sådant system ger inte lagom med information om det är värt att investera eller om kostnaderna är mer än vad de behöver vara.

Sammanfattningsvis har författarna kommit fram till att X investeringsprocess har en klar och detaljerik vardagsarbete för sina stora projekt men inte för de små. Trots att både stora och små projekt inkluderar flera personer inom organisationen, läggs mer värde i dem stora projekten. Med hänsyn till att X inte har några kostnadsuppföljningar eller planeringar för små projekt leder det till att de inte kan förhandla med bättre leverantörer om bättre priser. För att ha potential att kunna kontrollera sina kostnader måste man ha en fullständig bild och kontroll av det vardagliga arbetet, det vill säga planering, kalkylering och kostnadsuppföljning.

Kapitel 7

I detta kapitel kommer en diskussion föras kring X investeringsprocess. Vidare kommer förslag till vidare forskning att ges.

7. Diskussion

Denna studie har påvisat att X bör tänka om och finna mer utrymme för en kostnadsuppföljning även till för små projekt. Trots att CAPEX-svaret inte har påvisat att små projekt inte går igenom anser vi som författare att det är viktigt för verksamheten att ha en historik för de resurser de använts sig av. Anledningen till detta är att X skall ha en högre grad av säkerhetsställning för att utgifterna skall bli noterade på rätt sätt i detalj, vilket kommer att medföra högre intäkter.

Vid stora projekt bör X även fortsätta med att planera investeringen innan de fått svaret. För att verksamheten skall kunna effektivisera sig och tänka långsiktigt skall de utforma investeringsprocessen utifrån deras eget planschema då CAPEX-budgeten oftast alltid går igenom.

Företaget bör även ta fram en modell för planering av CAPEX-budgetens tid. Utifrån intervjuerien kom författarna fram till att X inte har någon ”mall” som den utgår ifrån för att minska tidsanpassningen. Företaget tar det för givet att CAPEX-budgeten alltid går igenom, men detta behöver inte betyda att en manual inte bör skapas internt för företaget. Vi som författare anser att det skulle underlättas för företaget ifall det infördes.

7.1 Förslag till vidare studie

Vi tycker att det skulle vara intressant om framtida författare gör en jämförelse mellan andra restaurangkedjors investeringsprocess, som MAX och Burger King. Författarna kan eventuellt kunna få fram om vilken restaurangkedja har det bästa tillvägagångssättet för en implementering av en investeringsprocess. En jämförelse av verksamheternas kalkyler och beslutsprocess kan avgöra i vilken grad de prioriterar sina metoder.

8. Källförteckning

8.1 Tryckta källor:

- Bergknut, Per, Hentzel, Mats och Elmgren-Warberg, Jill (1993) *Investering i teori och praktik*. Lund. Studentlitteratur. Upplaga 1
- Blomquist, Christine och Jacobsson, Bengt (2002) *Drömmar om framtiden, beslut kring infrastruktur*. Lund. Studentlitteraturer. Upplaga 1
- Bryman, Alan och Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö. Liber. Upplaga 1:1.
- Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken*. Lund. Studentlitteraturer. Upplaga 1
- Denscombe Martyn (2010) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* Lund. Studentlitteratur. Upplaga 2
- Gubbström, Robert och Lundquist, Jan-Erik. (1996) *Investering och finansiering – metodik och tillämpning*. Bjärred. AcademiaAdacta AB
- Honko J, (1971) *Planering och kontroll av investeringar*. Falköping. Prisma. Upplaga 1
- Jansson, David (1993) *Spelet kring investeringskalkyler*. Stockholm. CE Fritzes AB. Upplaga 1:2
- Junnelius, Christian (1974) *Investeringsprocessens utformning vid olika organisationsstrukturtyper*. Helsingfors. Svenska Handelshögskolan.
- Karlsson, Ingvar (1999) *Kalkylering, lönsamhetsbedömning, investeringar och resultatplanering*. Malmö. Liber ekonomi. Upplaga 1:1
- Liukkonen, Paula (2000) *Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen*. Norsborg. Oskar Media. Upplaga 1
- Löfsten, Hans (2002) *Investeringsprocessen: Kalkyler, strategier och finansiering*. Lund. Studentlitteratur. Upplaga 1
- Nilsson, Sven-Åke och Persson, Ingvar (1993) *Investeringsbedömning*. Malmö. Liber. Upplaga 6:1
- Sandahl, Gert, Sjögren, Stefan och Eriksson, Olle. (2005) *Investeringsbeslut: En spegling av praxis och normer*, Göteborg, Bokförlaget BAS. Upplaga 1
- Segelod, Esbjörn (1986) *Kalkylering och avvikelser*. Uppsala. Liber. Upplaga 1:1

Segelod, Esbjörn (2000) *A comparison of managers*. USA. International Journal of Production Economics.

Thúren, Thorsten (1997) *Källkritik*. Stockholm. Liber. Upplaga 1

Van Weele, Arjan (2012) *Inköp och supply chain management : analys, strategi, planering och praktik*. Lund. Studentlitteratur. första svenska utgivningen

Van Weele, Arjan (2005) *Purchasing and supply chain management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Storbritannien. Cengage Learning EMEA. Upplaga 5

Yard, Stefan. (2001) *Kalkyler för investeringar och verksamheter*. Lund. Studentlitteratur. Andra upplagan.

Yin, Robert. K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö. Liber. Första upplagan

8.1.2 Forskningsrapporter

Barius, Bengt, 1987, *Investeringar och marknadskonsekvenser*, Akademisk avhandling, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet

8.1.3 Dokumentationer:

* X interna handledarbok vid kalkylering

* X Årsredovisning 2011

* 2011 Development Guideline vers 1 2011, G av Waldemar org uppdaterad 120511

8.1.4 Internetkällor:

- X Hemsida, Sök: Historia
http://www.X.se/se/om_X_s/allt_du_vill_vetaomX/q_a_om_foeretaget.html
hämtad: 2012-11-28 16:10
- X Hemsida, Sök: Historia
http://www.X.se/se/om_X_s/var_historia.htmlhämtad:2012-10-15 18:10
- JStor, Sök: Stefan Burrenstan
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/3438602.pdf?acceptTC=true>hämtad: 2012-10-15 18:17
- <https://student.portal.chalmers.se/.../Kval%20kvant%20lekt%202.ppt>hämtad:2012-11-06 13:08
- Expowera, Sök: Nuvärde
http://www.expowera.se/mentor/ekonomi/kalkylering_investering_nuvarde.htmhämtad:2012-12-09 20:11
- Bökföringsstips: Sök: känslighetsanalys
<http://www.bokforingstips.se/artikel/ekonomistyrning/kanslighetsanalys-investering.aspx>hämtad:2012-10-24 17:25
- Dagensps, Sök: Paul
<http://www.dagensps.se/artiklar/2010/06/18/15347228/index.xml>hämtad:2012-11-06 17:05
- Nationalencyklopedin, Sök: Entreprenör
<http://www.ne.se/lang/entrepren%C3%B6r/163135> hämtad:2013-01-13 16:54
- Nationalencyklopedin, Sök: Inkrementell
<http://www.ne.se/lang/inkrementell>hämtad: 2013-01-13 16:56
- MAX, Sök: Om MAX
<http://www.max.se/max.aspx> (2013-01-25 11:16)

- Burger King, Sök: Press -> Nyöppning i Eskilstuna centrum
<http://www.burgerking.se/press/2012/nyoppning-i-eskilstuna-centrum/> (2013-01-25 11:17)
- Dagens Nyheter: Sök Ekonomi – X
<http://www.dn.se/ekonomi/X-salde-mer-2010> (2012-10-12 11:34)

8.2 Bilaga

8.2.1 X bakgrund

X grundades av två bröder, Richard och Maurice X, som hade sin första invigning 1940 i Kalifornien, USA. Bröderna X drev sin drive-inrestaurang där syftet var att ge bra men även en snabb service till kunderna. Kundkretsen utgjordes främst av bilförare. I och med den goda servicen ökade kundkretsen, som i sin tur ledde till att restaurangen expanderade. Grundkonceptet för restaurangen var att laga god mat och tillhandahålla en snabb service, för att restaurangen ska hålla det höga kravet på renlighet. Vilket effektiviserade kundbemötande, där kunden fick god mat väldigt snabbt.¹¹⁴

Den första X-restaurangen i Sverige etablerades i Stockholm, 1973 av Paul. Idag har X ungefär 228 restauranger runt om i landet, varav cirka 70 stycken i Stockholm¹¹⁵. X, med sitt säte i Stockholm, är ett helägt dotterbolag till X Development AB, som i sin tur ägs av X Corporation Inc. i USA.¹¹⁶ X är den största restaurangkedjan i Sverige med sina cirka 228 restauranger och 12 000 medarbetare.¹¹⁷ X AB äger själva cirka 18 procent av restaurangerna i Sverige och de resterande 82 procent ägs och drivs av lokala entreprenörer på franchisebasis. Dessa franchisetagare driver även restaurangen i X namn, betalar licenspengar samt omsättningshyra (en procentsats) till X.¹¹⁸

8.2.2 Fakta om X

X kom till Sverige från USA genom Paul år 1973. Han har gått från att skala potatis till att vara Verkställande Direktör (VD). Innan Pauls tid i X sålde han kycklinggrillar i Sverige och det gick

¹¹⁴ http://www.X.se/se/om_X/allt_du_vill_vetaomX/q_a_om_foeretaget.html (2012-11-28 16:10)

¹¹⁵ http://www.X.se/se/om_X/var_historia.html (2012-10-15 18:10)

¹¹⁶ X årsredovisning 2011

¹¹⁷ Intervju med Daniel 24 oktober - 2012

¹¹⁸ X årsredovisning 2011

överlagt bra där han sålde grillarna till kunderna på ICA, EPA och Tempo.¹¹⁹

Varför fastnade Paul för X?

Det var under en resa till USA som "Palle", som han kallas för, fastnade för X. Det han ansåg var bra vardess fantastiska service och de låga priserna. Han tänkte att framtiden är snabbmat, eftersom människor inte alltid orkar laga mat hemma. När X sökte en entreprenör som skulle kunna etablera kedjan i Sverige valde de Paul. Han valde då att sälja sitt företag och satsa allt han hade för att öppna en restaurang på Kungsgatan i Stockholm. Efter att ha öppnat en X restaurang i Kungsgatan etablerades flera restauranger i Stockholmsområdet, som sedan expanderades till Norrköping och Göteborg.¹²⁰

8.2.3 X Sverige organisation

X Sverige har sitt huvudkontor i Stockholm, med cirka 120 medarbetare inom organisationen. Organisationen är uppdelad i tio olika avdelningar; *Ekonomi, Marknad, Bygg, Kommunikation, National Drift, Human Resources, Inköp, IT, Fältservice Drift och X Egna Restaurangers Drift*. Varje avdelning utgör sina egna kompetenser, exempelvis på ekonomiavdelningen gör beräkningar, kontroll av försäljning och fakturahantering med mera. Marknadsavdelningen handskas med marknadsföring och hur de skall nå ut till bland annat kunderna. Byggavdelningen har hand om byggprojekten samt stora projekt. Kommunikationsavdelningen arbetar bland annat med de sociala nätverken. National driftsavdelningen har oftast hand om små investeringsprojekt och ombyggnationer, Human Resources-avdelningen jobbar med personalfrågor och personalutbildning med mera. IT-avdelningen har hand om datafrågor och kassasystem et cetera. Fältservice driftsavdelningen jobbar med rådgivning till bland annat franchisetagarna och egna restaurang driftsavdelningen arbetar med rådgivning till X egna restauranger.¹²¹

X Sverige arbetar aktivt med investeringar inom olika projekt, vars syfte är att generera försäljning för framtiden. Investeringsprojekten är uppdelade i två olika delar, stora och små. Stora projekt berör investeringar med en budget som överstiger 200 000 kronor där bland annat planering och kostnadsuppföljningar existerar. Stora projekt handlar exempelvis om att öppna nya restauranger, ombyggnationer och att skapa nya möjligheter till sina konsumenter. De små projekten förknippas med

¹¹⁹ <http://www.dagensps.se/artiklar/2010/06/18/15347228/index.xml> (2012-11-06 11:18)

¹²⁰ <http://www.dagensps.se/artiklar/2010/06/18/15347228/index.xml> (2012-11-06 11:18)

¹²¹ X oraganisationsschema 2012

en budget under 200 000 kronor, utan planeringar samt kostnadsuppföljningar. Det handlar exempelvis om byte av golv, fönster et cetera.

8.2.4 X Organisations Schema

Ges inte ut på grund av sekretessavtal

8.3 Intervjufrågor:

- Vilken position har du i företaget?
- Vart kommer ni in i investeringsprocessen?
- Vad klassas som en investering?
- Hur går det till när ni märker behov av att göra en investering?
- Hur lång tid går det från dess att ett behov upptäckts till investeringen?
- Vilka steg har investeringsprocessen?
- Vilka delar av CAPEX ansvarar ni för? Ansöker ni om belopp eller antal projekt?
- Hur definierar du lönsamhet?
- Hur långsiktiga är era planeringar?
- Hur följer ni upp resultaten?
- Vad kostar en ny öppning?
- Hur motiverar ni en investering?
- Vilka är de fyra pelarna i investeringsprocessen?

- Vad utgör de inom X?
- Grundar de fyra pelarna på era mål? I detta fall, vad har ni för mål inom investeringsprocessen? Vad vill ni få ut av det?
- Hur övertyger ni era franchisetagare att ta det beslutet *som ni* vill när ni har gjort en investeringsplan?
- Hur byråkratiskt är processen inom de fysiska investeringarna?
- Vad har ni för finansiella mål?
- Vilka strategier använder ni för att kunna uppnå dessa mål i era investeringar?
- Hur går ni tillväga med er investeringsprocess, med det menar vi era datainsamlingar?
- Vilka avdelningar/komponenter inriktar ni er på då ni investerar?
- Hur gör ni gällande era investeringsbedömningar?
- Vilka värden är ni ute efter då ni investerar, vart ifrån får ni dessa värden, bortsett från era årsredovisningar?
- På vilket sätt har er investering en påverkan på er framgång?
- Vad har ni för investeringsbudget?
- Hur räknar ni fram hur mycket investeringen skall vara och stor del av den får plats i investeringsbudgeten?
- Hur ser era planeringar ut?
- Hur gör ni era kostnadsuppföljningar?