




GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



Hur praktiseras open-book management inom detaljhandeln?

En studie av tre Maxi ICA Stormarknad



Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2009

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Författare: Sofia Kaasgaard
Elin Kärrholm

SAMMANFATTNING

Uppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Ekonomistyrning, kandidatuppsats, VT 2009.

Titel	Hur praktiseras open-book management inom detaljhandeln? – en studie av tre Maxi ICA Stormarknad.
Författare	Sofia Kaasgaard sofiakaasgaard@hotmail.com Elin Kärrholm elin.karrholm@gmail.com
Handledare	Gudrun Baldvinsdottir
Nyckelord	open-book management, ekonomistyrning, finansiell information, decentralisering, ansvarsfördelning, ledarskap, motivation,

Bakgrund och problem: För att företag ska klara sig i den hårda konkurrenssituation som råder idag krävs att de ständigt förändras. Dessa förändringar bör genomföras på ett sådant sätt att de gynnar företagets prestation genom att öka medarbetarnas motivationsnivå. Att dra nytta av företagets humankapital blir allt viktigare då det som driver lönsamhet och tillväxt i ett företag rör sig från utnyttjandet av fysiska resurser till att använda sitt icke-materiella kapital optimalt. Utmaningen företagen ställs inför idag är att ständigt förbättra sin prestation för att locka kunder och klara konkurrensen. Med detta i åtanke är open-book management (OBM) en relevant metod att diskutera då den syftar till att öka företagets prestation genom att öka medarbetarnas motivation. OBM är en metod som innebär att alla inom organisationen ska delges finansiell information, engageras i beslutsfattandet och uppmanas att agera som om de vore ägare.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att förklara och diskutera metoden open-book management samt beskriva hur den kommer till uttryck i tre olika ICA-butiker inom profilen Maxi.

Metod: Vi har genomfört intervjuer med nyckelpersoner på olika positioner i tre Maxi ICA Stormarknad. Det empiriska material vi fått har sedan analyserats med hjälp av den teoretiska referensram vi skapat oss genom studier av forskning och litteratur inom ämnet open-book management. Därefter har vi fört en diskussion gällande butikernas sätt att praktisera metoden för att avslutningsvis delge de slutsatser vi kommit fram till.

Resultat och slutsatser: Studien har visat att butikerna praktiserar OBM. Butikerna använder dock olika delar av metoden och har implementerat styrsättet på olika sätt. Dessutom ser vi en vilja bland butikerna att använda sig mer av styrsättet i framtiden. Att kommunicera, motivera och styra organisationen med hjälp av finansiell information kan alltså vara framtidens managementstrategi.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	5
1.1	BAKGRUND	5
1.2	PROBLEMDISKUSSION	8
1.3	FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE	8
1.4	ANALYSMODELL	9
1.5	BEGREPP OCH AVGRÄNSNINGAR	9
2	METOD	10
2.1	VAL AV METOD	10
2.2	DATAINSAMLING	10
2.2.1	LITTERATURSTUDIE	10
2.2.2	URVAL	10
2.2.3	INTERVJU	11
2.2.4	TILLFÖRLITLIGHET	12
3	LITTERATURGENOMGÅNG	14
3.1	OPEN-BOOK MANAGEMENT	14
3.2	FEM NYCKELOMRÅDEN	16
3.2.1	LEDARSKAP	17
3.2.2	INFORMATION	18
3.2.3	UTBILDNING	20
3.2.4	MOTIVATION	21
3.2.5	BELÖNINGAR	22
3.3	KONSEKVENSER AV OPEN-BOOK MANAGEMENT	23
3.3.1	LEDARSKAP	23
3.3.2	INFORMATION	23
3.3.3	UTBILDNING	24
3.3.4	MOTIVATION	25
3.3.5	BELÖNING	26
3.4	KONTRASTEN – TRADITIONELL STYRNING	26
4	EMPIRI	28
4.1	MAXI ICA STORMARKNAD SYD	28
4.1.1	LEDARSKAP	28
4.1.2	INFORMATION	30
4.1.3	UTBILDNING	31
4.1.4	MOTIVATION	32
4.1.5	BELÖNING	33
4.2	MAXI ICA STORMARKNAD VÄST	34
4.2.1	LEDARSKAP	34
4.2.2	INFORMATION	34
4.2.3	UTBILDNING	35
4.2.4	MOTIVATION	35
4.2.5	BELÖNING	36
4.3	MAXI ICA STORMARKNAD NORD	37
4.3.1	LEDARSKAP	37
4.3.2	INFORMATION	38
4.3.3	UTBILDNING	39
4.3.4	MOTIVATION	39
4.3.5	BELÖNING	40

5	ANALYS	41
	5.1 LEDARSKAP.....	41
	5.2 INFORMATION	42
	5.3 UTBILDNING	43
	5.4 MOTIVATION.....	44
	5.5 BELÖNING.....	45
6	DISKUSSION	47
7	SLUTSATS	50
	7.1 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA STUDIER.....	51
	7.2 EGNA REFLEKTIONER.....	51
8	REFERENSLISTA	52
	8.1 ARTIKLAR.....	52
	8.2 BÖCKER.....	53
	8.3 MUNTliga KÄLLOR.....	54
	8.4 AVHANDLINGAR.....	54
	8.5 RAPPORTER.....	54
9	BILAGOR	55
	INTERVJUFRÅGOR HANDLARE.....	55
	INTERVJUFRÅGOR AVDELNINGSCHEF	56
	INTERVJUFRÅGOR BUTIKSMEDARBETARE.....	57

1 INLEDNING

Uppsatsens första kapitel ger en bakgrund till det problemområde vi valt. Vi presenterar här uppsatsens syfte, vald frågeställning och vår analysmodell.

För att ett företag ska klara sig i den hårda konkurrenssituation som råder idag krävs att de ständigt förändras, är innovativa och skapar nya produkter och affärsmodeller. För att kunna utnyttja verksamhetens resurser optimalt behövs en väl fungerande organisationsstruktur. Det kan därför vara en förändring av ledarskapet som gör att företag lyckas.¹ Hamel argumenterar att innovationer inom management är det som skapar störst och mest varaktiga konkurrensfördelar för en organisation.²

Dessa förändringar bör göras på ett sådant sätt att det gynnar företagets prestation genom att öka medarbetarnas motivationsnivå. På senare år har forskning visat att medarbetare lägger allt större vikt vid värderingar kopplade till självförverkligande, jämställdhet, individuella rättigheter och makt att påverka sitt eget arbete. Detta leder till att medarbetarnas krav på det egna arbetet ökat gällande utvecklingsmöjligheter, utbildning, medbestämmande och relation till dennes chefer.³

Att dra nytta av företagets humankapital blir allt viktigare då det som driver lönsamhet och tillväxt i ett företag rör sig från utnyttjandet av fysiska resurser till att använda sitt intellektuella och ickemateriella kapital optimalt. Detta är oftast kopplat till företagets förmåga att styra användandet av dessa resurser, motivationsnivån hos medarbetarna, hur beslutsfattandet är fördelat inom organisationen och hur detta anpassas till kundernas önskemål.⁴

1.1 BAKGRUND

I ett Sverige där allt fler industrier vi tidigare tagit för givet flyttar sin produktion utomlands, blir det viktigare för företagen att utveckla nya konkurrensstrategier. Företagen inom landet blir allt mer riktade mot tjänsteproduktion. Mellan åren 1997 och 2006 ökade antal tjänsteproducerande företag i landet med 167 000.⁵ Efter 1950 har vi förlorat vår textilindustri, varvsindustri och år 2009 diskuterades ödet för landets bilindustri. Den nya situationen som möter svenska företag kräver nya typer av organisationslösningar och managementstrategier. I takt med att konkurrensen ökar blir information och kunskap om kundens uppfattning av företaget och dess produkter allt viktigare.⁶

Utmaningen företagen ställs inför idag är att ständigt förbättra sin prestation för att locka kunder och klara konkurrensen. Vad som har betydelse idag är hur företaget levererar värde till kunderna och att det från år till år sker en ständig förbättring av det

¹ Holstein, W. J. (2007).

² Hamel, G. & Breen, B. (2008). s. 35.

³ Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). s. 28.

⁴ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001b).

⁵ Statistiska Centralbyrån. (2008)

⁶ Lindvall, J. (2001). s. 48.

upplevda värdet för kunden.⁷ Arbetsuppgifterna för medarbetarna i företagen blir allt svårare att standardisera eftersom de i och med teknologins utveckling utförs av maskiner. Människornas roll i produktionen har förändrats till att vara mer oförutsägbara. I de tjänsteintensiva branscherna som allt mer kommit att präglade det svenska näringslivet, är medarbetaren en oerhört betydelsefull konkurrensfaktor och vikten av att få medarbetaren att ta fler egna beslut på kort tid och arbeta mot de mål ägare, VD och styrelse satt upp blir allt större.⁸ Ett sätt att motivera medarbetare på alla nivåer i företaget och få dem att verka i ägarnas intresse är metoden open-book management (OBM).⁹

OBM är en styrningsmetod som introducerades under sent 1960-tal av Michael Phillips. Metoden går ut på att ge medarbetarna finansiell information om företaget som är relevant för att förbättra deras och på så sätt även företagets prestation. Detta leder till att medarbetarna fattar beslut som går i linje med företagets och ägarnas mål. Ett företag som använder sig av OBM fullt ut skapar medarbetare som med lätthet kan se hur deras roller passar in i företagets finansiella plan. Meningen är dock inte att kväva medarbetarna i mängder av siffror och på så sätt begränsa kreativiteten, utan att fokusera på de aspekter av företagets finansiella rapporter som anses kritiska för respektive organisation, enhet och slutligen för den enskilda medarbetaren.¹⁰ På Inc. Magazines lista över de snabbast växande privata företagen i USA använder 40 % någon form av OBM.¹¹ Metoden har visat sig framgångsrik i många amerikanska privata och offentliga organisationer men har ännu inte vunnit samma uppmärksamhet utanför landets gränser.¹²

Litteraturen pekar på flera exempel där OBM används inom detaljhandeln. Ett av dessa är Whole Foods Market, en amerikansk detaljhandel som har en utmärkande affärsmodell och ledningsmodell.¹³ Whole Foods Market ser management som en blandning mellan demokrati, disciplin, tillit och ansvar. Företaget ser inte butiken som den grundläggande enheten, utan delar upp den i mindre självstyrande arbetsgrupper. Vidare anser företaget att kritiska beslut i den dagliga verksamheten, såsom prissättning, inköp, sortiment och anställningar, ska tas av de personer som är direkt berörda.¹⁴ De små enheterna drivs som enskilda resultatenheter och de som når målen får en bonus. Alla enheter har dessutom tillgång till alla andras prestationer vilket ledningen ser som en motiverande faktor. Kontentan blir att medarbetarna i större utsträckning själva kontrollerar sin prestation. Friheten kombineras med ett stort ansvar vilket leder till att medarbetarna fattar beslut för sitt eget bästa och därmed också i linje med ledningens mål.¹⁵ På Whole Foods Market ses den nära kopplingen mellan arbetsuppgifter och beslutsfattande som en garanti för att problem som uppstår i verksamheten upptäcks och åtgärdas innan de hinner växa. Vidare delar företaget med sig av andra ekonomiska uppgifter till all personal. Ledningen menar att enheterna behöver denna information för att kunna fatta beslut om beställningar och priser. Men

⁷ Case, J. (1998). s.xiii.

⁸ Ibid. s. xvi.

⁹ The National Center for Employee Ownership. (2002).

¹⁰ Carney, K. (1999).

¹¹ Nocera, J. (2006).

¹² Gray, R. (2006).

¹³ Hamel, G. & Breen, B. (2008). s. 81.

¹⁴ Ibid. s. 83

¹⁵ Ibid. s. 84

det huvudsakliga argumentet att dela med sig av den finansiella informationen är för att skapa tillit inom organisationen.¹⁶

Ett annat exempel är detaljhandelskedjan Wal-Mart, världens näst största företag år 2008 sett till omsättningen.¹⁷ De är ett av de första företagen som implementerade metoden OBM och började delge sin finansiella information till både medarbetare och leverantörer.¹⁸ Att arbeta med OBM innebär för Wal-Mart att de ständigt kan följa utvecklingen av verksamheten och att de snabbare märker om något förändras. De satsar mycket pengar på informationsteknologi men betonar att hur mycket information de än samlar in har det ingen betydelse så länge de inte involverar sina medarbetare i företagets finansiella situation. De menar att den mänskliga faktorn är avgörande. Informationen de samlar in är inte till för att ersätta medarbetare utan ska istället göra dem mer effektiva.¹⁹

Med dessa aspekter i åtanke har vi valt att inrikta vår studie på praktiserandet av OBM inom svensk detaljhandel, närmare bestämt inom ICA. Johnson betonar betydelsen av välinformerade "bottom-up empowerment", ett system där medarbetarna ges möjlighet att ta beslut om det som rör deras arbete när företaget eftersträvar hög kundnöjdhet och långsiktig konkurrenskraft.²⁰

Efterfrågan på livsmedel påverkas inte av det allmänna konjunkturläget på samma sätt som andra produkter. Detta bekräftas genom att ICA-koncernens nettoomsättning ökade med nästan 6 % under första kvartalet 2009.²¹ Siffran är dessutom lägre på grund av att branschen präglas av stor prispress vilket håller tillbaka den procentuella försäljningstillväxten.²²

Dessutom märker Maxi ICA Stormarknad av en ökad kundlojalitet och ökade inköp per kund jämfört med samma tid förra året.²³ Dagligvaruhandeln karaktäriseras av att produkter säljs med låga marginaler vilket medför att kostnadseffektivitet är av stor vikt. Branschen präglas också av flera trender, bland annat internationalisering i samband med att flera internationella aktörer etablerats på marknaden. Vidare efterfrågas allt mer lågprisprodukter vilket sätter ytterligare press på konkurrensen och gör möjligheten till stordriftsfördelar till en viktig tillgång för att kunna erbjuda konkurrenskraftiga priser mot konsument. Trenden visar också på ett ökat tjänsteinnehåll i varorna och utvecklande av egna märkesvaror.²⁴

OBM har fungerat bra i ett flertal amerikanska detaljhandelskedjor men det finns en del idéer och tankar som måste tas i beaktande och sedan påverka implementeringen av OBM i butiksverksamhet. Quinn menar att det bästa sättet att driva en butik är att låta det kundstyras. Det innebär att alla viktiga beslut tas med grundtanken att göra allt för att tjäna kunden helhjärtat. I ett sådant företag ser alla det som sin främsta uppgift att

¹⁶ Hamel, G. & Breen, B. (2008). s. 85.

¹⁷ Fortune 1000. (2009).

¹⁸ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001b).

¹⁹ Palmeri, C. (1997).

²⁰ Johnson H.T. (1992). s. ix.

²¹ Sekkenes, M. (2009a).

²² Cronholm, M. & Hedlund, A. (2006). s. 8.

²³ Sekkenes, M. (2009b).

²⁴ Cronholm, M. & Hedlund, A. (2006). s.25.

tjåna kunden.²⁵ Han menar också att det absolut viktigaste inom kundbaserade företag är att se till att kunden kommer tillbaka.²⁶

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Att lednings- och managementstrategier är en viktig faktor för ett företags prestation är därmed tydligt. För att företag ska hånga med i konkurrensen kråvs ståndig förbåttring av metoderna som används i styrningen av medarbetarna för att skapa ett enat tänkande inom företaget och på så sätt lättare uppnå ledningens strategier och mål. Trenden går mot horisontella organisationsstrukturer, färre mellanchefer och medarbetarskap.²⁷

Hamel argumenterar att organisationen behöver slå sig loss från gamla ledningsstrategier och skapa nya sätt att styra. Vidare menar han att organisationen inte behöver så hög grad av styrning uppifrån och ner när följande fyra villkor är uppfyllda; 1. medarbetarna har ansvar för resultaten, 2. aktuella resultat finns tillgängliga för alla medarbetare, 3. medarbetarna fattar de beslut som har störst effekt på resultaten, 4. det finns en stark koppling mellan resultat, ersättning och bekråftelse.²⁸ Villkor som i mycket hög grad överensstämmer med kännetecknen för OBM. Förutsatt att Hamels förutsågelser är korrekta skulle OBM alltså kunna vara framtidens managementstrategi.

1.3 FRÅGESTÅLLNING OCH SYFTE

Vår problemdiskussion leder oss fram till uppsatsens huvudfrågestållning.

- Hur praktiseras OBM inom detaljhandeln?

Frågestållningen har för avsikt att hjälpa oss att ge svar på uppsatsens syfte:

- Syftet med uppsatsen är att förklara och diskutera metoden open-book management samt beskriva hur den kommer till uttryck i tre olika ICA-butiker inom profilen Maxi.

För att besvara denna frågestållning har vi identifierat fem nyckelområden inom open-book management som anses centrala. Med hjälp av dessa områden har vi utformat en analysmodell som vi valt att strukturera både vår litteraturgenomgång och empiri efter för att sedan kunna genomföra en analys och dra slutsatser.

²⁵ Quinn, F. (1990). s.13

²⁶ Ibid. s. 23

²⁷ Case, J. (1998). s. 66.

²⁸ Hamel, G. & Breen, B. (2008). s. 139.

1.4 ANALYSMODELL

Den modell vi valt att använda vid hanteringen av litteratur och intervjumaterial i denna uppsats baserar sig på de fem grundläggande beståndsdelarna vid praktiserandet av OBM. Dessa delar har visat sig central hos flera forskare och diskuteras bland annat av Case.²⁹

- Ledarskap

Vid implementeringen av OBM krävs i de flesta organisationer en omfattande förändring av ledarskapet som ger medarbetarna större beslutanderätt och delaktighet.

- Information

Ett väl fungerande informationsflöde är grundläggande för att metoden ska vara effektiv.

- Utbildning

Det krävs utbildning för att skapa förståelse hos alla medarbetare för den finansiella information som delges.

- Motivation

Det ökade ansvar som OBM innebär för medarbetarna och den insyn i företagets finansiella ställning de får leder till ökad motivation och få medarbetarna att agera som ägare.

- Belöningar

För att OBM ska fungera optimalt bör medarbetarnas prestationer kopplas till företagets framgång.

Dessa delar kommer att förklaras ytterligare i litteraturgenomgången, vidare redovisar vi resultatet av studien enligt samma modell. Inom samtliga fem områden har vi formulerat problemområden som diskuteras både i litteraturgenomgång och hur de praktiseras i respektive butik.

1.5 BEGREPP OCH AVGRÄNSNINGAR

Open book accounting är en metod som menar att ett företag genom att ha full transparens gällande sin finansiella information gentemot omvärlden kan skapa en bättre organisation och ökad lönsamhet. Detta koncept ses som en utvidgning av *open-book management* som fokuserar på att dela sin finansiella information inom företaget till dess medarbetare.³⁰ Den sistnämnda metoden, *open-book management* är den som behandlas i denna uppsats.

²⁹ Case, J. (1998). s. 80.

³⁰ Karimi, S. (2009).

2 METOD

Metodkapitlet avser att förklara hur vi gått tillväga vid insamlingen av data till uppsatsen och hur vi sedan använt och analyserat den.

2.1 VAL AV METOD

Utgångspunkten för denna uppsats är att genom intervjuer med relevanta personer inom Maxi ICA Stormarknad få insikt i hur butikerna använder sig av finansiell information inom företaget. Inledningsvis sökte vi information i aktuell forskning inom OBM i böcker, artiklar, rapporter och avhandlingar, vilket bildar underlaget i vår litteraturgenomgång. I empirin redovisar vi resultatet från intervjuerna och kopplar avslutningsvis dessa till litteraturen i en analys. Nedan går vi igenom de val vi gjort och diskuterar dess konsekvenser för tillförlitlighet i studien.

2.2 DATAINSAMLING

Vi har samlat in både primär- och sekundärdata för att genomföra denna studie. Primärdata är sådan information som samlats in till den specifika studien. Sekundärdata däremot är information som samlats in till tidigare genomförda undersökningar.³¹ Primärdatan har vi fått från intervjuer medan sekundärdatan insamlats genom studier av vetenskapliga artiklar och annan litteratur.

2.2.1 LITTERATURSTUDIE

För att förstå och därmed kunna redogöra för metoden OBM har vi börjat med att läsa den litteratur som finns tillgänglig inom området. Genom att läsa vetenskapliga artiklar har vi fått en bättre förståelse för var forskningen står idag och vad som kan väntas i framtiden.

Vår avsikt är att beskriva OBM för att sedan studera hur den används i de tre butikerna. Vidare har vi studerat litteratur rörande livsmedelsbranschen för att förstå och därmed kunna göra kopplingen mellan OBM och butikernas arbetssätt.

2.2.2 URVAL

För att beskriva hur OBM används i svenska livsmedelsbutiker har vi valt att studera hur metoden används inom Maxi ICA Stormarknad. Denna verksamhet anses relevant för en studie, baserat på tidigare användande av metoden inom organisationer med liknande verksamheter med bas i USA. Att vi valt att studera ICA beror på att butikerna drivs av enskilda handlare som äger butiken och därmed har stor frihet att utforma den egna butikens ekonomistyrning. Vi har valt att studera tre butiker som befinner sig i olika

³¹ Dahmström, K. (2005). s. 75.

stadier i införandet av styrning med hjälp av finansiell information. Det gör det möjligt att se om det finns några skillnader mellan butikerna samtidigt som mängden information fortfarande är hanterbar.

I respektive butik har vi valt att intervjua handlaren och en avdelningschef som arbetar på olika avdelningar i respektive butik. Dessutom har vi genomfört intervjuer med fem butiksmedarbetare som arbetar på den avdelning där vi tidigare intervjuat chefen. Urvalet av avdelningschef har skett genom samtal till butikens automatiska telefonväxel där vi valt att kopplas till först nämnda avdelning där vi frågat avdelningschefen om denne är intresserad av att medverka på en intervju. Vid ett nej har vi gått vidare till nästa avdelning. Butiksmedarbetarna har valts ut slumpvis på plats i butiken där vi själva gått runt och tillfrågat medarbetare i den avdelning där vi tidigare intervjuat den ansvarige.

2.2.3 INTERVJU

Litteraturgenomgången har vi kopplat till data som insamlats genom intervjuer i tre olika Maxi ICA Stormarknad. Vi har genomfört öppet riktade intervjuer med personer på olika nivåer i butiken. Det innebär att svaren beskriver respondentens bild av verkligheten och intervjun ökar därför förståelsen för människors subjektiva erfarenheter, man får så kallad självrapporterande data. Intervjun syftar alltså till att förstå hur och på vilket sätt verkligheten ser ut ur i respondentens perspektiv.³²

Användandet av vald intervjumetod medför att vi kan studera, analysera och dra slutsatser om vilka egenskaper OBM får i verksamheten. Det ger oss också möjlighet att avspegla olika versioner av styrningsmetoden. Eftersom vi har studerat flera fall har vi möjlighet att beskriva OBM ur olika perspektiv. Genom att göra flera öppna riktade intervjuer har vi fått se olika personers uppfattning om OBM vilket erbjuder en större förståelse för begreppet som helhet.³³

Riktade öppna intervjuer är lämpliga att använda då syftet är att få respondentens tankar och åsikter beträffande ett brett område som i regel inte har ett faktiskt svar. Anledningen till valet av intervjumetod är att vi är intresserade av att få fram flera personers uppfattning om vårt valda ämnesområde för att se spridningen av åsikter inom organisationen.

Genom att göra intervjuer på tre nivåer i verksamheten, ägare, avdelningschef och medarbetare, får vi insikt i hur vald strategi påverkar och når ut i organisationen. Dessutom får vi då chans att se hur ledarens visioner och mål genomsyrar verksamheten. Vi har valt att göra en respondentundersökning där det framkommer vad svarspersonerna själva tycker och tänker om det ämne studien gäller. Därför ställs i stor utsträckning samma frågor till samtliga respondenter på respektive nivå inom företaget. Intervjuernas upplägg är baserade på den analysmodell vi genomgående arbetar efter i uppsatsen. Därefter har vi sökt mönster i svaren för att förklara hur och varför svaren skiljer sig åt mellan individerna.³⁴

³² Lantz, A. (2007). s. 11, 30.

³³ Ibid. s. 33-34.

³⁴ Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). s. 258.

Genom att använda öppna frågor uppmuntrar vi respondenten att förklara och utveckla sina svar. Vidare ställdes frågorna så att de gav möjlighet till följdfrågor. Vi undvek att formulera frågorna som påståenden då detta tenderar att göra intervjun mer till en argumentation mellan den som intervjuar och respondenten. För att inte styra intervjun åt något håll och eftersträva objektivitet försökte vi i största möjliga mån att ställa frågor som inte skulle få personen att svara på ett visst sätt.³⁵ Före intervjun fastställde vi vår huvudfråga. Detta för att kunna lägga upp övriga frågor på ett sådant sätt att de besvarar denna frågeställning.³⁶

2.2.4 TILLFÖRLITLIGHET

Validitet kan exempelvis definieras som överensstämmelse mellan definitionen av ett begrepp och verkligheten, frånvaro av systematiska fel och huruvida undersökningen mäter det den avser att mäta.³⁷ När data samlas in genom vald intervjumetod måste tillförlitligheten ifrågasättas eftersom respondenten själv bestämmer vad den ska tala om och inte vilket därmed påverkar underlaget för fortsatt analys. Validiteten kan vara något osäker eftersom stora skillnader kan observeras mellan hur intervjupersonen säger att denne handlar och hur den faktiskt agerar när situationen uppkommer. Därför ska man i en intervjusituation sträva efter att få fram objektiva sanningar, hur det faktiskt är. Det kan dock vara svårt att säkerställa eftersom respondenten själv avgör om denne väljer att besvara sanningsenligt eller inte. Det kan också anses problematiskt att genomföra en intervju helt utan att leda respondentens svar.³⁸ Det gäller dock att i samtliga fall vara källkritisk och ifrågasätta huruvida källorna är oberoende eller ej. Litteraturen pekar på olika aspekter av oberoende; möjligheten att bekräfta berättelser, avståndet mellan den som berättar och det som faktiskt inträffat. Generellt sett är primärkällor mer trovärdiga än sekundärkällor. Slutligen bör också berättarens grad av oberoende tas i beaktande.³⁹

För att data från intervjuerna ska vara användbar måste de ge tillförlitliga resultat med hög reliabilitet. För att resultaten ska ha validitet måste de vara uppdaterade och dessutom ska underlaget för analysen av intervjun vara möjligt att granska för en utomstående.⁴⁰ För att våra respondenter ska känna en trygghet i att låta sig intervjuas och för att öka tillförlitligheten i vår studie har vi erbjudit samtliga anonymitet. I empirin uttrycker vi oss därför på ett sådant sätt att man som läsare inte kan utläsa genus hos de tillfrågade och vi skriver därför heller inte ut namnet på de butiker studien omfattar.

Vi har valt att studera tre Maxi ICA Stormarknad vilket kan påverka tillförlitlighet i de analyser och slutsatser vi drar. Det medför en begränsad möjlighet att generalisera för livsmedelsbranschen som helhet. Det slumpmässiga urvalet av avdelningschefs- och medarbetarrespondenter kan också ha påverkat resultatet av studien om de individer som intervjuats inte varit representativa för resten av medarbetarna i butiken.

³⁵ Häger, B. (2007). s. 57-63.

³⁶ Ibid. s. 82.

³⁷ Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). s. 63.

³⁸ Lantz, A. (2007). s. 11-12.

³⁹ Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). s. 318-319.

⁴⁰ Lantz, A. (2007). s. 10.

För att minska risken för felaktiga tolkningar och missförstånd antecknade vi respondenternas svar i samband med intervjuerna och dessutom spelades intervjuerna in. Efter varje genomförd intervju diskuterade vi våra olika upplevelser av respondenternas svar. Slutligen har det empiriska materialet skickats tillbaka till respondenterna som därmed fått möjlighet att korrigera eventuella fel och brister.

3 LITTERATURGENOMGÅNG

I uppsatsens tredje kapitel redogör vi för den litteratur vi funnit relevant inom området. Vi ger en utförlig beskrivning av metoden open-book management och framför kritik som riktats mot styrsättet.

3.1 OPEN-BOOK MANAGEMENT

På grund av den teknologiska utvecklingens takt har stor del av välfärdsskapandet flyttat till immateriella tillgångar så som högteknologisk kunskap och företagets humankapital. OBM kan vara ett sätt att optimera användandet av just företagets humankapital. Ett effektivt användande av dessa resurser bygger på delaktighet, information och anpassandet mellan informationsflödet och beslutanderätten i företaget.⁴¹ OBM passar väl in i ett kvalitetstänk genom att ge redskap som binder alla ansträngningar till finansiella resultat.⁴²

Uttrycket open-book management myntades först av journalisten Case.⁴³ Metoden innebär att ett företag ger sina medarbetare tillgång till all dess finansiella data. I samband med att företaget öppnar upp böckerna ger man också medarbetaren utbildning för att kunna tolka och förstå informationen i siffrorna, deras innebörd samt hur de påverkar det egna arbetet. Detta för att i möjligaste mån få medarbetarna att arbeta i linje med ägarens önskemål och därmed öka effektiviteten i företaget genom ökad avkastning på dess humankapital.⁴⁴

The best, most efficient, most profitable way to operate a business is to give everybody in the company a voice in saying how the company is run and a stake in the financial outcome, good or bad.

Stack & Burlingham (1992, s. 3)

I och med att metoden ger medarbetarna incitament att arbeta mot företagets mål minskas också principalagentproblemet. Med andra ord de intressekonflikter som kan uppkomma mellan ägaren, principalen som vill ha ett arbete utfört och medarbetaren, agenten som erbjuder sig att genomföra det arbete principalen önskar.⁴⁵ Det finns exempelvis risk att agenten handlar för egen vinning istället för i företagets och principalens bästa. Detta är ett vanligt förekommande problem som företag måste hantera. I takt med att dessa problem minskar slipper företaget också kostnaderna detta problem ger upphov till.⁴⁶ Det handlar alltså inte enbart om att motivera medarbetaren till att vilja arbeta med företagets bästa i åtanke utan också utbilda densamma så att denne vet vilka handlingar som leder till önskat resultat.⁴⁷

OBM skapar företag där alla medarbetare förstår dess mål och utbildas att följa siffror för att själva kunna vara delaktiga i företagets beslutsprocesser. Medarbetarna skapar en egen förståelse för hur de ska lösa problem, kapa kostnader och effektivisera. De

⁴¹ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

⁴² Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 31.

⁴³ Case, J. (1998). s. ix.

⁴⁴ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

⁴⁵ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2004). s. 79.

⁴⁶ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

⁴⁷ Case, J. (1998). s. ix.

uppmuntras att tänka och handla som om de vore ägare. Det är en metod där det inte bara är chefernas ansvar att uppnå uppsatta mål utan ansvaret vilar på alla medarbetare i den aktuella enheten.⁴⁸ Utmaningen ligger i att få medarbetarna att känna sig och framförallt förstå att var och en är delaktiga i företagets prestation. De behöver också förstå företagets komplexitet, möjligheter och hot, styrkor och svagheter, fokusområden och så vidare, för att lättare kunna se sin egen roll i företaget.⁴⁹

If you have one employee or one hundred in your creative services firm, an open-book approach may help you improve productivity and morale.

Adams (2004, s. 1)

I mitten av 1990-talet implementerades metoden i allt fler företag i olika branscher, framför allt i USA och Kanada men även på andra kontinenter.⁵⁰ Case framställer inte metoden som en universallösning, men som den rätta och bästa lösningen för att driva ett framgångsrikt företag på alla områden. Phillips och Rasberry menar att ett företag visserligen kan överleva utan att öppna upp böckerna men att allt kommer att gå mycket bättre om de väljer att göra det.⁵¹ Nyckeln till framgång, är medarbetaren. Att ha öppna böcker är också ett sätt att få användbar respons från omgivningen, både från kunder, medarbetare och leverantörer. Det hjälper företaget att bygga upp kundlojaliteten och är en indikator på ett ärligt företag.⁵²

Till skillnad från många andra managementteorier hanterar OBM hela verksamheten och inte bara en aspekt. Dessutom försöker den, till skillnad från andra metoder som strävar efter att engagera medarbetarna, komma till rätta med problemet att stora skillnader förekommer när det gäller maktfördelningen i organisationen i samband med tillgång till både finansiell och annan viktig information.⁵³ Företaget måste komma till rätta med problemet att många medarbetare känner sig som om de vore inhyrd personal, frånkopplad från företagets mål, visioner och framtid.⁵⁴ Metodens förespråkare menar att företaget med hjälp av OBM istället får medarbetare som ser sig som och arbetar likt affärsmän.

Whatever the job description, their real task is to help the company succeed. Ultimately, it's that new definition of work and job responsibilities that makes the difference.

Case (1998, 2. x)

Enligt Case är OBM en metod som främst lämpar sig i små till medelstora företag. Därför passar det bäst att tillämpa metoden på enhetsnivå inom större företag, där varje enhet styrs separat och måste följa sin budget och generera vinst. En anledning till detta är att det ofta är lättare att förändra organisationskulturen och kommunikationsvägarna i dessa företag. I linje med detta ligger att varje enhet betraktas som separata business centers och hålls ansvarigt för sina intäkter och kostnader.⁵⁵

It's a shop-floor, office-level, business unit reinvention of the way people in a company work together".

Case (1996, s.93)

⁴⁸ Barton, T. L., Shenkir, W. G. & Tyson, T. N. (1999).

⁴⁹ Lorber, L. (2009).

⁵⁰ Case, J. (1998). s. ix.

⁵¹ Phillips, M. & Rasberry, S. (1981). s.xi.

⁵² Ibid. s.85.

⁵³ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

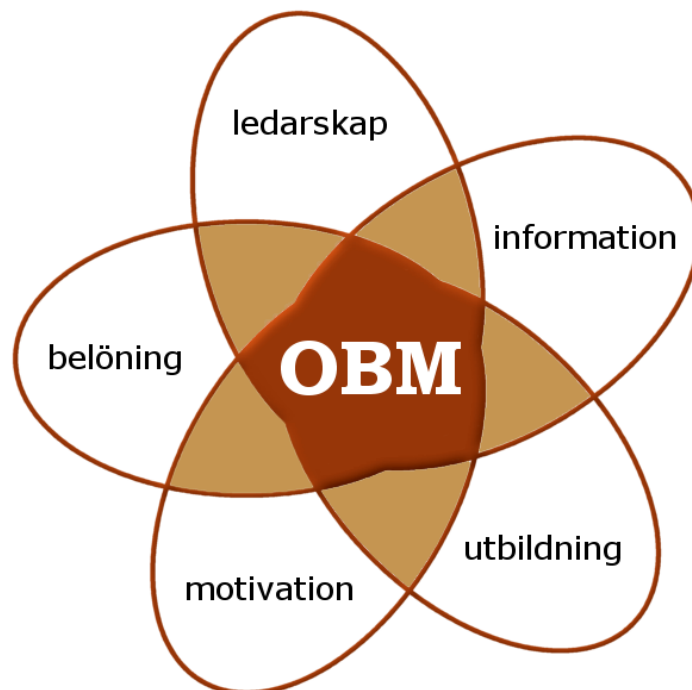
⁵⁴ Adams, E. J. (2004).

⁵⁵ Lorber, L. (2009).

3.2 FEM NYCKELOMRÅDEN

Hur ett företag väljer att introducera OBM beror på dess situation gällande bland annat uppsatta mål, styrkor, strategier, finansiellt välmående och konkurrenssituation.⁵⁶ Alla delar som innefattas av OBM måste inte implementeras för att metoden ska ha positiva effekter för organisationen. OBM är en ledningsfilosofi, ett nytt sätt att tänka på management, finansiell information och ansvar.⁵⁷ Ett annat alternativ är att först införa OBM bland chefer och i ett senare steg till övriga medarbetare.⁵⁸ Implementeringen av OBM kan börja inom det område som företaget finner lämpligt.⁵⁹

Nedan diskuteras de delar som litteraturen presenterar som utmärkande för OBM. Viktigt att ha i åtanke är att företag bör implementera OBM på sitt eget sätt och i den takt som är lämplig för den egna verksamheten. Arbetsättet måste växa fram steg för steg för att få fäste inom organisationen och medverka till måluppfyllelse och utveckling av medarbetarna inom varje företagsenhet.



Figur 1. Modellen visar sambandet mellan OBMs delar och hur de tillsammans bildar förutsättningar för ett effektivt praktiserande av metoden.⁶⁰

⁵⁶ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 87-88.

⁵⁷ Case, J. (1996). s.111.

⁵⁸ Ibid. s. 113.

⁵⁹ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s. xvi.

⁶⁰ Författarnas egen illustration.

3.2.1 LEDARSKAP

Att implementeringen av OBM kräver förändringar av organisationens ledningsstrategi och styrning är tydligt.⁶¹ För att en implementering av OBM ska lyckas krävs som vid andra organisationsförändringar, att ledarna inom företaget har hög trovärdighet och acceptans bland medarbetarna.⁶²

Alla förändringar av hur arbetet i en organisation utförs eller förändringar av dess organisationsstruktur anses vara innovationer av företagsledandet.

Hamel & Breen (2008, s. 36)

För att OBM ska fungera på ett effektivt sätt behöver organisationens ägare vara villiga att dela med sig av tre saker; information, kontroll och välfärd.⁶³ Denna förändring av ledarskapet inom organisationer beror delvis på att den typ av management som tidigare använts, med nära övervakning och detaljstyrning av medarbetarna, inte fungerar så bra som den en gång gjorde. Dagens konkurrenssituation kräver andra metoder. System som är uppbyggda med färre mellanchefer vilket leder till att det inte finns möjlighet att styra varje medarbetare. Ledningen vill att medarbetarna ska ta större ansvar och vara delaktiga i företagets beslutsprocesser. På så sätt styr de sitt eget arbete och tar beslut. Införandet av metoden bygger på att företaget har en ledningsfilosofi som tror att människor vill arbeta, ta ansvar och inte behöver övervakas för att prestera.⁶⁴

Cheferna inom organisationen får en mer coachande roll och ses mer som en person som ska hjälpa medarbetare att lösa problem, kommunicera och samordna. Det traditionella ledarskapet håller på att försvinna men det tar tid, mycket beroende på att ledarna är rädda för denna nya typ av management och främst ser till sina egna kortsiktiga intressen. OBM kan sägas demokratisera managementprocessen och ledarskapet eftersom ansvaret delas inom organisationen.⁶⁵

OBM medför att många som annars inte hade haft något att säga till om i ledarskapsfrågor nu får möjlighet att ta ansvar och verka i företagets intressen.⁶⁶ Ledaren ska nu syssla med det denne egentligen varit tänkt att syssla med, att styra företaget på lång sikt, koncentrera sig på helhetsbilden, se på nya tekniker och sist men inte minst, möta kunderna.⁶⁷

Ledarskapet och det arbetssätt som uppmuntras bör hela tiden utvecklas så att det överensstämmer med den bakomliggande strategin. På så sätt kan OBM i princip innehålla vilka delar som helst så länge de leder till att medarbetarna har all den information och de förutsättningar de behöver för att tänka och agera på en annan nivå där de förstår vad som är bäst för företaget.⁶⁸

Management must treat their employees like owners.

Schuster & Carpenter (1996, s. 23)

⁶¹ Case, J. (1998). s. 82.

⁶² Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s.39.

⁶³ Barkman, D. F.(1997).

⁶⁴ Barton, T. L., Shenkir, W. G. & Tyson, T. N. (1999).

⁶⁵ Lloyd, B. & Case, J. (1998).

⁶⁶ Phillips, M. & Rasberry, S. (1981). s. 103.

⁶⁷ Case, J. (1998). s. 82.

⁶⁸ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s. xvii.

3.2.2 INFORMATION

Ett steg i att få medarbetare att handla som ägare är att kommunicera informationen och få dem att förstå siffrornas innebörd. Ägare ser denna information som nödvändig och använder den som ett grundläggande verktyg i förändringen av företaget, för att analysera verksamheten, hitta områden som måste förbättras och se nya möjligheter.

Financial records are a spectacular extension of our ordinary senses. They are to business what the telescope and microscope are to science...

Phillips & Rasberry (1981, s. 63)

Case anser att alla medarbetare i organisationen behöver liknande förutsättningar för att kunna ta det ansvaret. Ledningsgruppen i ett företag väntar inte på bokslutet med att analysera företagets verksamhet och göra de förändringar som behövs. På samma sätt behöver alltså medarbetarna delges all, för denne relevant, information regelbundet för att åtgärder ska kunna vidtas och ge önskade effekter. Det handlar inte bara om att regelbundet ge medarbetarna aktuella siffror rörande exempelvis resultat och vinstmarginal, utan också om att använda sig av den information dessa siffror ger och styra verksamheten i önskvärd riktning.⁶⁹

Varje företag har särskilda kritiska tal de kan följa och därmed avgöra företagets framgång. Det är av stor vikt att tidigt i processen vid implementering av OBM hitta verksamhetens kritiska tal och därefter koppla dem till motsvarande siffra för varje avdelning eller person som specifikt ska styras. Det handlar alltså inte om ett kritiskt tal utan flera för att få en sammansatt bild av företaget och inte missa viktiga delar av verksamheten. Företaget måste göra en avvägning så att medarbetarna enbart involveras i de aspekter som är fundamentala i verksamheten, alltså de delar som skapar värde.⁷⁰

Nyckeln till att hitta organisationens kritiska tal är att först sätta upp tydligt definierade mål, utan dessa är det svårt att formulera strategier och därmed veta vad medarbetarna bör göra. När företagets mål sätts bör inte bara ledningen vara med och besluta utan så många synpunkter som möjligt ska tas med i beslutsprocessen. Detta för att målen ska bli väl förankrade i verksamheten.⁷¹ Efter att målen är satta gäller det att identifiera nyckelprocesser som visar om företaget är på rätt spår mot målen. Dessa ska sedan kommuniceras till alla medarbetare som då kan medverka för att göra företaget mer lönsamt.⁷² Hela verksamheten ska sedan styras mot dessa definierade mål för att slutligen göra en mätning för att se om de uppnåtts eller ej.⁷³

De kritiska talen ska vara relevanta så att alla kan fatta beslut baserat på dem.⁷⁴ Medarbetaren ska få tillräckligt med information för att kunna kontrollera, mäta och styra den egna prestationen. Om medarbetarna saknar information kommer de också att

⁶⁹ Case, J. (1996). s. xx.

⁷⁰ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 9.

⁷¹ Case, J. (1998). s. 19-22.

⁷² Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

⁷³ Barkman, D. F. (1997).

⁷⁴ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 40.

sakna incitament och metoder för att förbättra sina prestationer.⁷⁵ Exempelvis lär sig medarbetarna hur ökade kostnader direkt påverkar resultatet.⁷⁶

Open-book management has real impact when each person can proudly point to an item on the income statement or cash flow forecast and say, "That's my line! I help create that number."

Schuster & Carpenter (1996, s. 111)

De kritiska talen ska fungera som kortsiktiga mål som ses som en process i syfte att uppnå organisationens övergripande mål.⁷⁷ För att detta ska vara möjligt måste de finansiella rapporterna utfärdas på ett sådant sätt att medarbetaren faktiskt kan gå till nivån denne själv har varit med och påverkat. Därför måste företaget utveckla de rapporter som utfärdas för extern användning så att de går att använda internt.⁷⁸ Det finns exempel på att det fungerar att ge varje medarbetare ansvar för ett specifikt område, Spence beskriver att företaget Dyrand Systems Inc redan ett år efter införandet av OBM märkte skillnad på medarbetarna. De kom med egna idéer om hur lönsamheten kunde förbättras inom deras områden.⁷⁹

Ett företags siffror är dock inte alltid positiva, att berätta för medarbetarna att företaget inte går så bra som ledningen önskar kan vara värdefullt, men detta kräver också att ledningen ger klara direktiv på vilka åtgärder som bör vidtas. Genom att ge medarbetarna tillgång till finansiell information som finns tillgänglig kan ledningen göra dem medvetna om hur det faktiskt ser ut i företaget. En del i detta är att klargöra vilka kostnader varje enhet ger upphov till och på så sätt skapa kostnadsmedvetenhet i alla led.⁸⁰ Enligt Phillips och Raspberry är det viktigt att medarbetarna inte blir skyddade från att höra hur det går för företaget oavsett om det går bra eller dåligt. Detta gäller även i ett hierarkiskt uppbyggt företag. De tycker att medarbetarna ska få ta del av både framgångar och nederlag.⁸¹ OBM kan också hjälpa företag att hantera medarbetarnas känslor efter exempelvis ett avskedande eftersom medarbetarna hela tiden har varit medvetna om vad som varit på väg att hända.⁸²

Dessutom är det viktigt att komma ihåg att de kritiska talen handlar om sådant medarbetarna och ägare kan kontrollera och göra något åt på kort sikt. En verksamhets framgång har med både läge och konkurrenser att göra men i de kritiska talen ska fokus ligga på det som kan påverkas inom ramen för verksamheten.⁸³ I slutändan kommer organisationen stå med ett antal kritiska tal, desto större företaget är desto fler tal bli det. Viktigast är dock att alla kritiska tal bidrar till att uppnå organisationens mål.⁸⁴ Tillgången till information är ett enkelt sätt att ge medarbetarna utbildning i vad som bör göras, samtidigt som det ger dem feedback på genomfört arbete och talar om hur de presterar.⁸⁵

⁷⁵ Case, J. (1996). s. 61.

⁷⁶ FMA Communications, Inc. (2004)

⁷⁷ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 101.

⁷⁸ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s.86.

⁷⁹ Spence, R. (2007).

⁸⁰ Maltby, E. (2009).

⁸¹ Phillips, M. & Raspberry, S. (1981). s.114.

⁸² Mochari, I. (2001).

⁸³ Case, J. (1998). s. 24.

⁸⁴ Ibid. s. 25.

⁸⁵ Case, J. (1996). s. 63.

3.2.3 UTBILDNING

Framgången för OBM är till stor del baserad på kontinuerligt och snabbt lärande. Chefer och medarbetare arbetar tillsammans för att finna lösningar på problem som uppkommer i företagets processer.⁸⁶

Vid användning av open-book management ska alla medarbetare kunna ta del av och förstå innebörden av den finansiella informationen. För att uppnå det krävs utbildning. Det kan genomföras på en mängd olika sätt där nyckeln till framgång är att direkt använda sina nya kunskaper i arbetet varje dag.

Ett sätt är att ge medarbetarna i uppgift att göra prognoser för sina kritiska tal i framtiden. För att göra det måste de sätta sig in i vad som driver de kritiska talen och genom att göra nya prognoser varje vecka lär de sig att styra mot dessa.⁸⁷ Andra sätt att lära sig är genom lektioner, spel, frågesport, case eller liknande där man ständigt gör kopplingen mellan de finansiella aspekterna och medarbetarnas vardag i verksamheten.⁸⁸ Utbildningen kan utformas som ett spel för medarbetarna där de lär sig hur de olika finansiella måtten hänger samman. Detta görs för att de lättare ska kunna se sambandet mellan utvecklingen av de egna kritiska talen och företagets prestation. Detta gör att avvikelser kan upptäckas snabbt och att de kritiska talens betydelse hela tiden betonas.⁸⁹

OBM betonar betydelsen av att lära medarbetaren att förstå hur företaget ska tjäna pengar och generera kassaflöde och därmed påverkar företaget i rätt riktning.⁹⁰ I linje med detta ligger att medarbetarna ska besitta basala kunskaper i företagets kritiska punkter. Medarbetarna måste därför få rapporter och förklaringar av företagets verksamhet regelbundet och använda denna kunskap för att förbättra den egna arbetsinsatsen.⁹¹ OBM innefattar också att medarbetarna pratar om och diskuterar kostnader, effektivitet och kvalitet i det vardagliga arbetet.⁹²

Företagets och de enskilda enheternas situation kan exempelvis föras ut på första sidan i företagets intranät eller på speciella skärmar eller anslagstavlor uppsatta i verksamheten. Huvudsaken är att de är lättillgängliga för alla medarbetare. Att ständigt hålla koll på hur enheten går är något som anses sporra medarbetarna att prestera bättre, speciellt om avdelningen är nära att uppnå ett mål.⁹³ Företag som ämnar införa OBM fullt ut kommer dock snart inse att det inte är tillräckligt att anordna enstaka utbildningstillfällen där medarbetarna lär sig att tolka finansiell information utan att det måste ske i en pågående process.⁹⁴ Därför blir möten på företaget ett viktigt moment i den fortsatta utbildningen av personalen då vardagen satt igång efter implementeringen av OBM. Det är både stora möten, för hela företaget, och avdelningsvis. Dessa möten handlar inte bara om information utan är speciellt utformade för att medarbetarna ska vara aktiva i driften av företaget. På dessa möten redovisar medarbetarna avdelningens

⁸⁶ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 89.

⁸⁷ Lorber, L. (2009).

⁸⁸ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 58.

⁸⁹ Ibid. s. 27.

⁹⁰ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s. 5.

⁹¹ Barton, T. L., Shenkir, W. G. & Tyson, T. N. (1999).

⁹² Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 32.

⁹³ Case, J. (1998). s. 49.

⁹⁴ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 91.

utveckling den senaste veckan och jämför det mot tidigare år och mot uppsatta mål. Dessutom förväntas de förklara avvikelser och berätta för de andra hur medarbetarna ska förbereda sig inför framtiden.⁹⁵

3.2.4 MOTIVATION

För att få motiverade och engagerade medarbetare måste de tydligt se hur deras prestation påverkar deras enhets siffror för att sedan förstå hur enheten påverkar företagets resultat.⁹⁶

Engagemang leder till motivation.

Barkman (2007, s. 1)

Medarbetare som känner sig delaktiga och engagerade i det arbete företaget utför kommer också att vara motiverade. För att medarbetarna ska kunna ta korrekta beslut i sitt arbete måste de ha information. De måste också förstå länken mellan deras dagliga arbete och företagets sammanfattade prestation. OBM syftar till att engagera medarbetarna som om de vore ägare.⁹⁷ När företagsledningen behandlar sina medarbetare som affärspartners och involverar dem i beslutsfattandet får det dem att känna sig respekterade vilket leder till ett ökat förtroende inom organisationen. Om företaget präglas av ömsesidig respekt kommer medarbetarna göra sitt bästa för att gynna organisationen.⁹⁸

OBM fördelar makt och beslutsfattande över hela organisationen vilket medför att även ansvarsskyldigheten fördelas. Metoden uppmuntrar till deltagande eftersom alla ser sitt ansvar för att skapa företagets prestation.⁹⁹ Metoden utmanar medarbetarna att tänka på sitt arbete ur ett bredare perspektiv och skapa en vidare bild av vad som krävs för att företaget ska prestera väl.¹⁰⁰

Ett sätt att motivera sina medarbetare är att göra som Blue Canyon Construction som implementerat OBM och därför valt att varje år åka bort med alla sina medarbetare över en weekend. Under resan utvärderar företaget tillsammans året, ser på vad som gått bra, berömmar medarbetarna för det och ser på vad som kan göras bättre i framtiden. Detta för att medarbetarna ska känna sig mer delaktiga i företaget.¹⁰¹

Ett viktigt beteende som OBM strävar efter att åtgärda är att medarbetarna inte ska känna att det "bara är ett jobb". En sådan inställning ses som ett allvarligt problem, men det är fullt möjligt att komma till rätta med det vid användande av OBM.¹⁰² Arbetet ska utföras så att medarbetaren vill veta hur det går och känner engagemang för företagets prestation, denne ska känna sig förväntansfull inför det resultat en dag på jobbet ska medföra.¹⁰³

⁹⁵ Case, J. (1998). s.83-85.

⁹⁶ Case, J. (1996). s. 89.

⁹⁷ Lloyd, B. & Case, J. (1998)

⁹⁸ Blanchard, K. & Waghorn, T. (2009).

⁹⁹ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 25.

¹⁰⁰ Ibid. s. 28.

¹⁰¹ Sweet, J. (2008).

¹⁰² Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s. xx.

¹⁰³ Ibid. s.12.

3.2.5 BELÖNINGAR

För att OBM ska ha störst effekt på organisationen bör medarbetarnas prestationer kopplas till deras belöning. OBM-förespråkarna menar att alla ska få en signifikant andel av sin lön beroende på företagets prestation. Detta med motiveringen att de måste kompenseras då de tar ett större ansvar.¹⁰⁴ Vidare argumenteras att medarbetarna måste se att deras ökade ansvar med nya arbetsuppgifter ger något tillbaka. Det leder till förändringar av belöningsystemen.¹⁰⁵

Andra källor menar att det efter att medarbetaren nått en viss nivå på den monetära ersättningen är andra faktorer så som stolthet över det egna arbetet och företaget som motiverar snarare än lönen. Vidare argumenterar Schuster och Carpenter att medarbetarna ser det som en belöning i sig att göra ett bra jobb och att pengar är en motivationsfaktor, men att den är relativt verkningslös utan psykiska bekräftelser. Studier har också visat att det är lika viktigt att ha roligt på jobbet som att vara välavlönad.¹⁰⁶

I takt med att arbetsuppgifter blivit allt mer komplicerade är det av större vikt för ledningen att få medarbetaren att vilja göra ett bra arbete och motivera dem att stanna på sin position. Belöningen kan här vara ett viktigt verktyg för att utbilda medarbetaren att förstå företagets siffror bättre.¹⁰⁷ I linje med att medarbetaren ska agera så som en ägare menar Case att bonusprogrammet ska implementeras på sådant sätt att medarbetaren inte får bonus om företagets finansiella prestation är dålig. Detta för att medarbetaren ska få känna sig som ägare i dess rätta bemärkelse och lära sig att ingen ägare får avkastning om inte företaget går bra i sin helhet.¹⁰⁸ Alla, oavsett befattning ska inkluderas i bonussystemet på liknande grunder och ska alltså erhålla samma nivå av belöning. Genom att sätta alla medarbetare i samma situation får man dem att sträva efter samma mål.¹⁰⁹

Stack menar att om företaget håller sig strikt till mentaliteten att först förtjäna sin bonus och sedan få den så kommer medarbetaren aldrig möta motstånd från sina överordnade gällande bonussystemen. Dessutom blir det säkrare för företaget som inte utlovar en mängd utbetalningar man senare inte kan stå för.¹¹⁰ All belöning måste inte vara i monetära termer, det finns andra sätt att visa uppskattning då medarbetarna presterat väl, ett led i detta är att ett givet förtroende är kopplat till ansvar.¹¹¹

¹⁰⁴ Barkman, D. F. (1997).

¹⁰⁵ Lloyd, B. & Case, J. (1998)

¹⁰⁶ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 46.

¹⁰⁷ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s.146.

¹⁰⁸ Case, J. (1998). s. 105.

¹⁰⁹ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s.128.

¹¹⁰ Ibid. s.19.

¹¹¹ Charles, C. K. & Negron, A. (1997). s. 34.

3.3 KONSEKVENSER AV OPEN-BOOK MANAGEMENT

3.3.1 LEDARSKAP

Implementering av OBM innebär i regel en utmaning för företaget. Det är en lång process som, åtminstone inledningsvis, ofta möts av skepsis och misstänksamhet från medarbetarna. Det är därför viktigt att ha i åtanke att införandet av OBM är en långsiktig handling som helst ska initieras hos ledningen först för att få entusiastiska chefer som kan övertyga medarbetarna.¹¹²

Genom att använda sig av OBM får företaget medarbetare som är tillräckligt välinformerade att ta beslut utan att kontakta en överordnad, metoden leder alltså till så kallad vertikal komprimering. Medarbetare tvingades tidigare gå upp en nivå i hierarkin för att få beslut godkända, med OBM kan de själva fatta dessa beslut. Detta medför att beslutsfattandet inte längre är separerat från arbetet som faktiskt genomförs.¹¹³

Det kan i sin tur leda till att cheferna känner sig hotade när de inser att de måste dela med sig av ansvaret.¹¹⁴ Deras roll blir mer informationsledare än högsta ansvarig och arbete skiftar från att ge order till att bidra med ett så bra beslutsunderlag som möjligt till medarbetarna.¹¹⁵ Om den oron inte vänds till något positivt för cheferna, där de ser att de fortfarande har en viktig roll i verksamheten, kan de sabotera för verksamheten. Detta exempelvis genom att inte förmedla all information eller på annat sätt få metoden att framstå som ineffektiv.

3.3.2 INFORMATION

Många av effekterna av OBM uppkommer i det faktum att företaget strävar efter att medarbetaren ska känna sig och agera som delägare. Ibland kan det också handla om att ledningen överskattar medarbetarnas vilja att verka som entreprenörer i företags namn.¹¹⁶ En fördel med det, kan dock vara att ägaren själv inte kan ha koll på hela organisationen och nu istället fördelar ut informationen och ansvaret i organisationen. Fördröjningen mellan att något händer och att det syns i siffrorna minimeras. I och med att medarbetarna blir mer engagerade tänker de också på verksamheten på ett nytt sätt och är mer angelägna om att förbättra den. Därför kommer de med egna förslag på hur företaget kan öka produktiviteten i verksamheten, hålla nere kostnaderna och de lär sig att ta beslut utan att nödvändigtvis involvera en chef.¹¹⁷

OBM leder inte bara till ökad lönsamhet och effektivitet, en del forskare menar också att organisationen genom att använda OBM skapar ett ökat förtroende för företaget, ett bättre lagarbete och en förbättrad kvalitet på medarbetarnas beslut.¹¹⁸ Samtidigt bör riskerna med metoden beaktas. Exempelvis osäkerheten kring att ge ut företagsspecifik

¹¹² Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

¹¹³ Case, J. (1996). s. 27.

¹¹⁴ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Inc.com. (2003).

¹¹⁷ Case, J. (1998). s. 4-6.

¹¹⁸ Charles, C. K. & Negron, A. (1997). s. 9.

information.¹¹⁹ En risk med det är att företagets finansiella information ska hamna hos dess konkurrenter. Case menar att denna oro är överdriven och argumenterar att de flesta medarbetare bemöter ett givet förtroende ansvarsfullt. Dessutom har konkurrenterna i regel redan koll på dessa siffror. Han säger vidare att fördelarna med metoden överväger vissa möjliga problem med konkurrenterna.¹²⁰

Medarbetare uppskattar ärlig och rak kommunikation men det finns också aspekter av företagets verksamhet som medarbetarna inte vill ha information om. Exempelvis kan en period då företaget presterar sämre skapa överdriven oro i organisationen. Dock är spekulationer om företagets prestation oftast mycket värre än verkligheten. Genom att lägga korten på bordet får medarbetarna veta hur det faktiskt ser ut.¹²¹ Ledningen är rädd för att framstå som svag, men litteraturen beskriver att ledare som erkänner organisationens problem och involverar medarbetarna i att lösa dem möts av respekt och förtroende uppstår.¹²²

Det kan vara problem med att få ut informationen till alla medarbetare inom organisationen. Hur mycket arbete som än läggs ned för att sprida information till alla är det inte säkert att alla tar till sig och förstår. Då går ledningen i en falsk tro att de kan lita på att alla gör allt för företagets bästa.¹²³ Ett annat problem kan vara att medarbetarna tar till sig all den information som ges men att informationen inte stämmer. Exempelvis kan företaget ha definierat fel kritiska tal. Det kan i sin tur leda till en suboptimering av arbetet och en minskad effektivitet. Förespråkarna för metoden menar då på att företaget har implementerat metoden på fel sätt och missförstått hur de ska gå till väga.¹²⁴ De kritiska talen som tas fram måste också vara lättförståeliga och kunna översättas till det dagliga arbetet av medarbetarna själva för att de ska fungera i verksamheten.¹²⁵

Ett annat orosmoment som finns gällande OBM är rädslan för att informationen som företaget delgett sina medarbetare ska gå vidare till kunderna som i sin tur ska kräva lägre priser när de blir medvetna om de marginaler företaget tar ut. Det har vissa företag hanterat genom att säga att de tror på förtroende och öppenhet i sin fulla bemärkelse och därför väljer att ta den risken.¹²⁶

3.3.3 UTBILDNING

Att alla inom företaget utbildas att förstå företagets finansiella situation och finansiella dokument innebär en stor fördel. Det tvingar chefer på alla nivåer att kunna och förstå den egna enhetens siffror och prestation. Kan de inte det kan de inte heller kommunicera den finansiella informationen ut i organisationen. Detta gör även ledarna mer informerade och medvetna om företagets faktiska situation.¹²⁷

¹¹⁹ Inc.com. (2003).

¹²⁰ Case, J. (1998). s. 16.

¹²¹ Case, J. (1996). s. 70.

¹²² Blanchard, K. & Waghorn, T. (2009).

¹²³ Case, J. (1998). s. 11.

¹²⁴ Ibid. s. 13.

¹²⁵ Ibid. s. 26.

¹²⁶ Aggarwal, R. & Simkins, B. J. (2001a).

¹²⁷ Case, J. (1996). s. 50.

Men det finns ingen garanti att företaget hittar rätt direkt med sin utbildning. Det kan vara så att medarbetarna känner sig påhoppade av all information och inte ser helheten. Det kan krävas mer tid för medarbetarna att förstå och sätta sig in i företaget än beräknat. Det är inte helt självklart hur implementeringsprocessen ska sättas igång och många företag har börjat i fel ända. Även om företaget kan börja med det moment som anses mest passande måste det området ändå göras på ett korrekt och genomtänkt sätt. Införs ett bonusprogram utan att organisationen först lär sin medarbetare hur de ska förstå företaget och därmed få bonusen kan det lätt få negativa konsekvenser.¹²⁸

3.3.4 MOTIVATION

Att OBM i grund och botten handlar om att motivera medarbetarna till att bry sig om företaget som om vore de ägare betyder inte med självklarhet att det är något medarbetarna kommer att acceptera. Alla känner inte att det kan eller vill ta på sig det ansvar metoden innebär. Dessutom kan det ta tid eller till och med vara omöjligt att vända vissa medarbetare som på kort tid får höra att allt det tagit för givet tidigare inte längre är del av deras arbete. En medarbetare som är van att veta precis vad som förväntas och som dessutom tror att den är berättigad till en löneförhöjning efter att ha gjort det som krävs är kanske inte beredd att ge upp det för att istället agera som ägare. En ägare som nu istället ska ha ansvar för sitt jobb, förstå hur företaget fungerar och dessutom ansvara för att enhetens prestation ökar.¹²⁹

I många branscher är det just i de yttersta leden av organisationen, medarbetarnas möten med kunden, som mycket av verksamhetens framgång avgörs. En fränkopplad medarbetare som inte ser sig själv som något annat än en anställd behöver inte känna en vilja att göra sitt yttersta för att varje kund ska lämna företaget nöjd. Därför är det av största vikt att få med sig alla medarbetare och se till att målen gör det de är till för, sporrar medarbetaren istället för att bli en stressfaktor. Lyckas företaget med detta strävar alla mot samma mål och om företaget implementerat metoden rätt kommer alla göra sitt yttersta för att nå dem. Därför får medarbetarna också incitament att utföra uppgifter även om det inte är med i den egna arbetsbeskrivningen. Företaget slipper därför att många saker står ogjorda bara på grund av att ingen tilldelats just det ansvaret. Frasen "det har jag inte gjort för det har ingen sagt åt mig att göra" blir förhoppningsvis, om inte utplånad så åtminstone sällsynt.¹³⁰

En fara med OBM kan vara att medarbetarna upplever att företaget i allt för stor utsträckning bara fokuserar på siffror och resultatet, att de glömmer bort att fokusera på andra egenskaper som kundvård och kvalitet. Lösningen till ett sådant problem kan vara att sätta upp mål även inom sådana områden. Det kan lösa problemet med att medarbetare nu bara fokuserar på sitt specifika finansiella mål.¹³¹

¹²⁸ Case, J. (1998). s. 157.

¹²⁹ Ibid. s. 155.

¹³⁰ Ibid. s. 1.

¹³¹ Ibid. s. 156.

3.3.5 BELÖNING

Ett vanligt orosmoment bland företag som funderar över att börja använda sig av OBM är rädslan över att öppenheten innebär att alla medarbetare måste veta vad alla andra tjänar i företaget. Den frågan går att lösa på olika sätt, vissa forskare menar att det är ett absolut krav för att metoden ska fungera. I en ideal värld blir medarbetare kompenserade på ett rättvist och logiskt sätt och därför skulle det inte innebära någon osämja mellan kollegorna i och med offentliggörandet av siffror. Alla skulle förstå att den lön någon fått har den också förtjänat.¹³²

Men världen är inte ideal och människors lön beror på annat än objektiva fakta, därför menar andra författare inom området att det absolut inte är en nödvändighet att redovisa alla medarbetares löner. Det kan leda till stora problem i företaget och det är sällan en siffra som är befogat för resten av medarbetarna att känna till. Istället kan företaget klumpa ihop personalkostnaderna avdelningsvis och det är också så majoriteten av företag som använder OBM arbetar.¹³³

3.4 KONTRASTEN – TRADITIONELL STYRNING

Varför har då OBM, som framstår som lösningen på många av ett företags utmaningar och problem, inte fått större genomslag? Kontrasten till mycket av det som OBM förespråkar är traditionell ekonomistyrning. Ett styrsätt som inte har samma tilltro till människans egen vilja att genomföra ett bra jobb och menar att de anställda måste kontrolleras och styras hårt, annars slutar de arbeta. Det traditionella sättet att styra är väl inarbetat och vedertaget i de flesta branscher. I tider av lågkonjunktur är företag dessutom mindre villiga att testa nya arbetssätt och håller gärna kvar vid beprövade metoder.

Traditionell ekonomistyrning utgår från en mycket enkel modell av företaget där det ses som en enkel produktionsfunktion som får input, behandlar denna och levererar output till en marknad.¹³⁴ McGregor menar att många chefer utgår från Maslows teori X, det vill säga att individerna i företaget ses som lata, passiva och ansvarslösa. För att få dem att arbeta måste de kontrolleras hårt och motiveras med belöningar och bestraffningar.¹³⁵ Något som leder till att de anställda handlar för sitt eget bästa istället för i organisationens. Merchant redogör för en studie som visar att det är vanligt att anställda slösar med sin arbetstid, stjälar, missbrukar organisationens resurser och begår andra typer av handlingar som missgynnar verksamheten.¹³⁶

...hardly a competent workman can be found in a large establishment...who does not devote a considerable part of his time to studying just how slowly he can work and still convince his employer that he is going at a good pace.

Taylor (1967, s. 14)

Vidare diskuteras andra typer av dåligt uppförande bland de anställda, det kan exempelvis handla om manipulation av siffror i rapporter eller att de tar beslut som

¹³² Case, J. (1998). s. 16.

¹³³ Case, J. (1998). s. 17.

¹³⁴ Lindvall, J. (2001). s. 31.

¹³⁵ McGregor, D. (1960). s. xi – xiv.

¹³⁶ Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). s. 9.

höjer den egna enhetens resultat. Nämnade problem är alla kostsamma för företaget på olika sätt och bör därför undvikas med hjälp av ekonomistyrning.¹³⁷ McGregor argumenterar också att denna typ av ledarskap är självuppfyllande och menar att många chefer ser detta som det enda effektiva sättet att få någonting gjort inom organisationen.¹³⁸

Organisationen ses som en hierarki och präglas av ordning, arbetsdelning, specialisering och centralisering av beslutsfattandet. Cheferna blir därför styrningens huvudpersoner och ekonomisk information riktas till dem.¹³⁹ Detta medför att ekonomistyrningen ofta är teknisk och standardiserad. Enskilda tekniker och instrument ges mycket uppmärksamhet medan diskussionen om vilka idéer som står bakom och det organisatoriska sambandet ofta hamnar i bakgrunden.¹⁴⁰ Anställda antas arbeta för att uppnå målen med hjälp av belönings- och bestraffningsmekanismer.¹⁴¹ Inom traditionell ekonomistyrning handlar informationens roll främst om att stödja cheferna i arbetet med att planera, mäta och göra uppföljningar. Den traditionella ekonomistyrningen har fokus på relationen mellan individen och en närliggande organisatorisk enhet, företagets delar antas delvis vara oberoende av varandra. Modernare typer av ekonomistyrning handlar om att få dessa enheter och individer att agera för hela organisationens bästa.¹⁴²

¹³⁷ Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). s. 10.

¹³⁸ Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005). s. 155.

¹³⁹ Lindvall, J. (2001). s. 31.

¹⁴⁰ Ibid. s. 27.

¹⁴¹ Ibid. s. 32.

¹⁴² Ibid. s. 48-50.

4 EMPIRI

Nedan sammanställer vi resultatet från genomförda intervjuer med handlaren, en avdelningschef samt fem medarbetare på dennes avdelning i respektive butik. Efter en kort presentation av butikerna följer en redovisning av deras arbetssätt uppställt enligt vår analysmodell. Kapitlet inleds med en kort presentation av ICA och företagets uppbyggnad.

ICA är störst på den svenska dagligvarumarknaden och har drygt en tredjedel av marknaden.¹⁴³ Den positionen har företaget nått delvis tack vare sin ursprungliga grundidé som bygger på ett samspel mellan ICA-koncernen och den enskilda handlaren.¹⁴⁴ Ett samspel där den egna handlaren har stor frihet att driva sin butik efter egna idéer och visioner. Avtalsformen för fria handlare med ett ICA-avtal för att driva dagligvaruhandeln i butiken medan driften av non-food-avdelningen drivs genom ICAs egna filialverksamhet, Maxi Special AB.¹⁴⁵

ICA har fyra butiksprofiler; Nära, Supermarket, Kvantum och Maxi varav vi inom ramen för den här uppsatsen bara hanterar profilen Maxi. Varje butik drivs på dagligvarusidan av en egen företagare, en handlare. När denne bildar ett avtal med ICA är utgångsförhållandet att handlaren äger 1 % av andelarna i företaget och ICA de resterande 99 %. Successivt köper sedan handlaren ut ICA tills förhållandet blir det omvända, handlaren äger 99 % och ICA 1 %. Den sista andelen kommer ICA fortsätta äga och detta är en så kallad hembudsandel vilket innebär att om handlaren vill sälja sin del av företaget måste denne sälja till ICA.¹⁴⁶ I takt med att handlaren köper ut ICA får denne också mer makt över det egna företaget och kan därför mer och mer genomföra sina visioner och idéer.

4.1 MAXI ICA STORMARKNAD SYD

Maxi ICA Stormarknad Syd är en väletablerad butik som funnits på marknaden i många år. Butiken som har drygt etthundrafemtio medarbetare, har ett fördelaktigt läge med många förbipasserande och i anslutning till ett stort antal hushåll. I området finns ett flertal väletablerade konkurrenter men butiken är överlägset störst i sitt närområde. Här gäller det främst att hålla kvar de stamkunder butiken har och genom ett gott rykte skaffa sig nya. Då handlaren drivit butiken i många år äger denne själv butiken och kan därför fatta alla beslut gällande verksamheten.

4.1.1 LEDARSKAP

Handlarens strävan är att vara en ledare som ger sina medarbetare förutsättningar för att kunna uppnå de mål som satts upp för att sedan ge dem friheten att själva bestämma hur det ska komma dit utan att ge direkta direktiv. Samtidigt är det viktigt att finnas till hands och komma med idéer för att hjälpa dem i rätt riktning. Förhoppningen är att,

¹⁴³ ICAs årsredovisning inklusive hållbarhetsredovisning. (2008). s. 33.

¹⁴⁴ Wirsäll, N-E. & Fahlin, R. (2007). s. 152.

¹⁴⁵ ICAs årsredovisning inklusive hållbarhetsredovisning. (2008). s.1.

¹⁴⁶ Intervju handlare Väst.

genom sitt eget ledarskap, föregå med ett gott exempel och visa prov på hur ledarskap i butiken bör se ut.

Men alla människor har sin egen ledarstil och det tar alltid ett tag för nya ledare att finna sig till rätta i sin roll.

(Handlare Syd)

Vidare påpekar handlaren att delaktighet är väldigt viktigt och att viljan finns att alla ska ta och få ansvar i butiken. Alla medarbetare ska känna att de kan komma med förslag och idéer och själva ha makt att, i viss utsträckning, styra över sitt eget arbete. Det är mycket upp till den egna individen hur långt denne kommer. Medarbetaren måste själv bevisa att denne är värd ett ansvar eller en belöning före en sådan kan bli aktuell. Detta i motsats till tankesättet "får jag, så ska jag visa att jag kan". Handlaren säger sig själv ha en relativt konservativ ledarstil och att andra handlare inte alltid ser saker på samma sätt.

Avdelningscheferna i butiken ses som beslutsfattare, informatörer och inspiratörer och viljan finns att ge dem möjligheten att själva utforma sitt arbete och sitt ledarskap. De får testa sig fram och göra sina egna misstag. Något som senare bekräftas av avdelningschefen.

Det finns ju helt klart en del olika ledarstilar här i butiken.

(Avdelningschef Syd)

I sin egen avdelning använder avdelningschefen ett rättvist ledarskap där ambitionen är att behandla alla lika. Resultatet efter att ha prövat sig fram med olika ledarstilar där det exempelvis, enligt respondenten, en period inneburit att vara en tuff ledare som var väldigt aktiv i driften av avdelningen. Idag går arbetet inte riktigt till på det sättet och avdelningschefen har istället valt en annan typ av ledarroll som "backar undan" och istället fokuserar på att aktivt hjälpa och agera ledare gentemot medarbetarna då de har en större del i den dagliga driften i avdelningen.

Att fördela ansvar är en viktig del av mitt arbete, att jobba genom andra är en förutsättning för att jag ska kunna nå ut till alla medarbetare i avdelningen.

(Avdelningschef Syd)

Några av medarbetarna bekräftar det både handlaren och avdelningschefen betonat, det finns stora möjligheter att ta ansvar i sitt arbete om man själv visar framfötterna och vill. Andra menar på att de önskar sig tydligare direktiv för vad som krävs för att få mer ansvar. De vill också ges mer ansvar då de anser att det skulle få dem att må bättre och bry sig om sin arbetsplats i en större utsträckning. Ett sådant ansvar kan handla om så enkla saker som att känna att ledarna litar på att man fullgör sitt arbete utan övervakning.

Alla har ju sin egen stil. En del chefer i butiken känner jag litar på och tror på mig, medan några få hela tiden kontrollerar och övervakar mig. Som om att jag inte skulle göra mitt jobb lika bra ändå. En kallas faktiskt för "diktatorn" ibland. Jag vet folk som är rädda och typ har ont i magen för att gå till jobbet ibland på grund av "diktatorn".

(Medarbetare Syd)

4.1.2 INFORMATION

Som det ser ut nu använder sig butiken inte i någon särdeles stor utsträckning av finansiell information för att styra sina medarbetare. Enligt handlaren är butiken rätt extrema gällande att inte använda finansiell information i sin styrning. Istället jämförs årets siffror mot förra årets utan att någon utvärdering eller jämförelse av siffrorna görs, i alla fall inte utanför gruppen med ägare och butikschef.

Att använda sig av finansiell information är dock något handlaren vill göra i större utsträckning i framtiden. Detta för att vinna acceptans och en gemensam vilja att jobba mot målen i verksamheten. I dagsläget sätts mål och budget av handlaren och butikschefen men tanken är att inom två år dessutom involvera avdelningscheferna. Då ska de vara med och sätta mål för respektive avdelningen gällande sådant de kan påverka i avdelningen. Det skulle ge dem möjligheten att jämföra var de är idag mot det mål de satt upp. Det vill handlaren att de dessutom ska arbeta aktivt med till alla medarbetare och diskutera utvecklingen på avdelningsmöten varje vecka. På det sättet får verksamheten in ett tävlingsmoment i arbetet som medarbetarna tillsammans kan sträva mot att nå. Handlaren tror att det är viktigt att inte bara höra exempelvis hur stor avdelningens omsättning var förra veckan utan att också ha något att jämföra detta mot.

Vissa medarbetare behöver mål sätta för respektive avdelning. De måste ha något att sträva efter och kämpa emot. Där kan jag tänka mig att vi sätter olika mål för olika veckor för att det ska bli roligare att arbeta. I ett sådant arbetssätt är det viktigt att göra målen till en del av det dagliga arbetet. Dock tror jag inte att alla har samma nytta och vilja att ta del av finansiella mål, till dem sätter vi istället upp mjukare mål gällande exempelvis antal kundklagomål, returer etcetera.

(Handlare Syd)

Avdelningschefen ställer sig väldigt positiv till att i framtiden få vara med och sätta upp mål för avdelningen och menar att det ibland är otydligt vad som anses vara bra och dåligt i arbetet, när det inte finns tydliga mål att sträva mot. Avdelningschefen tror att det skulle innebära en hel del både för det egna ledarskapet om butiken använde tydligare riktlinjer och mål och för butiken som helhet. Det skulle göra det enklare att leda andra genom att ha något att fästa det avdelningschefen själv säger vid.

Jag tror att tydliga mål att rikta sig mot skulle göra det enklare för människor att bli motiverade. Därför vill jag arbeta mer med mål och visioner då jag tycker att mina medarbetare idag saknar något att arbeta mot och därför i stor utsträckning endast arbetar för sin lön och sina arbetskamrater. Det tänket vill jag komma ifrån så att de har något annat att se fram emot på jobbet.

(Avdelningschef Syd)

Att butiken hittills valt att inte arbeta med några direkt uppsatta och kommunicerade mål är något medarbetarna tycker är negativt och något de saknar. De kommenterar att det kan kännas omotiverat att arbeta när de inte har något att försöka uppnå.

Dessutom kan det kännas enformigt och tråkigt att bara se en sida av verksamheten. I en butik som är framgångsrik kan det vara svårt för medarbetarna att motivera för sig själv varför det är viktigt att arbeta lite fortare och anstränga sig lite mer när de aldrig ser ett tydligt resultat av sina ansträngningar.

Det känns inte riktig som en helhet där alla jobbar åt samma håll, utan mer som olika delar, fränkopplade från varandra.

(Medarbetare Syd)

I dagsläget har butiken endast ett fåtal mål som de arbetar aktivt med och då är det främst FPAT (försäljning per arbetad timme) de tittar på. Detta används dock främst för att se vilka avdelningar som går bra och var de måste sätta in mer resurser. Eftersom personalkostnader är en stor post för butiken är detta också ett användbart mått för att försäkra sig om att inte personalkostnaderna skjuter i höjden. För ett antal år sedan arbetade butiken väldigt målstyrt men det ledde till att företaget tappade fokus på kunden. Det blev en för stor konkurrens mellan avdelningarna och lekmomentet i tävlingen försvann. Istället hade alla mål att uppnå på sin avdelning och såg inte till butikens bästa.

Dessutom vill handlaren att avdelningscheferna ska vara ute i driften, med ett alltför teoretiskt synsätt på verksamheten finns en oro för att de ansvariga istället fastnar på ett kontor för att sammanställa dokument och analysera siffror. Därför valde man att backa på det arbetssättet enligt handlaren och vill motverka att hamna där igen i framtiden. Därför kommer butiken gå försiktigt fram och gradvis öka användningen av finansiell information och inom några år är förhoppningen att hitta ett mellanläge med det bästa av båda sidor.

Avdelningschefen ger information genom att skriva ett veckoblad med bland annat måltal specifika för avdelningen. Ambitionen är att det är något medarbetarna ska ha i åtanke dagligen. Att delge information på det här sättet är något avdelningschefen börjat med nyligen och prövar sig därför fortfarande fram gällande vilken information som är optimal att ge. Tidigare har bara information om var avdelningen ligger idag kommunicerats. Detta har nu kompletterats med mål för var avdelningen ska vara innan året är slut. I samband med det har avdelningens medarbetare meddelats vad de kan göra för att medverka till att uppnå målen. Anledningen till att delge siffrorna är alltså att sporra medarbetaren att arbeta mot en positiv utveckling men också för att ge dem en möjlighet att se resultat av de aktiviteter de arbetat mer för att förbättra siffrorna.

Utöver informationen i veckobladen kommuniceras mer information till mellancheferna i avdelningen, det kan gälla sådant de behöver vara medvetna om för att bemanna avdelningen rätt, siffror avdelningschefen anser att ingen annan i avdelningen har någon användning av.

4.1.3 UTBILDNING

Enligt handlaren förstår de flesta det de behöver förstå i butiken och anser att det inte är särskilt komplicerat med marginaler och liknande. Dessutom betonar handlaren att när butiken börjar med finansiell information så kommer det att vara på en grundläggande nivå och behovet av utbildning är marginell. Skulle handlaren sedan märka att någon inte verkar förstå gäller det istället att prata med personen i fråga, förklara och diskutera vad som kan göras bättre till nästa gång.

Med tanke på den delaktighet och relativa frihet som ändå förespråkas i butiken finns här ett tillfälle till utbildning då medarbetarna har möjlighet att pröva sig fram och sedan får en tydlig återkoppling veckan efter då denne kan se hur försöket fallit ut.

Avdelningschefen berättar om hur butiken har en introduktion vid varje nyanställning där de tydligt går igenom allt som är viktigt att hålla koll på i butiken och framför allt på avdelningen. Utöver det anordnar företaget både avdelningsvis och för hela butiken

utbildningar vid behov, främst gällande hygien, säkerhet och kundbemötande, och ansvariga finns ständigt tillgängliga för frågor. Utbildning inom finansiell information är dock något butiken endast sysslar med på ledningsnivå. Bristen på utbildning i butiken är något några av medarbetarna reagerat på. De som säger att de vill ha mer ansvar och trivs på sitt jobb är också väldigt intresserade av någon slags utbildning i butiksmatematik eller liknande. Samtidigt berättar de att de får veta det mesta de behöver från kollegor och chefer när de frågar.

Självklart skulle det vara roligt med mer utbildning, kanske främst för den motivation det skulle gett mig att lära mig mer om mitt arbete och vad jag kan göra för att sälja mer och på ett bättre sätt. Det är jag som är ute i verksamheten och ibland kan man känna sig osäker över om man tar de bästa besluten för butiken.

(Medarbetare Syd)

4.1.4 MOTIVATION

Handlarens åsikt är att medarbetarna blir motiverade om de får vara delaktiga och tillåts ta egna beslut.

Dessutom tycker handlaren att det är viktigt att ge alla ansvar och det är något alla ledare i butiken arbetar aktivt med. Det motverkar att butiken får medarbetare som "lämnar hjärnan hemma" och gör sitt arbete utan att tänka efter. Handlaren tycker att det ultimata hade varit om alla som vill ha det, får någon slags ansvar.

Skulle verksamheten gå dåligt är det inte något ledningen pratar öppet om. Det skulle sänka motivationen och skapa en oro bland medarbetarna. När nya konkurrenter öppnat i butikens närområde är det ändå något ledningen talat öppet om som ett hot och något som troligen kommer att påverka verksamheten. Där tog ledningen ställning och tyckte att det var dumdrigt att ignorera något som ändå var uppenbart för alla. Det är svårt att dölja om butiken tappar försäljning eftersom det är så många som har tillgång till dess siffror, men fokus ska trots det i sådana perioder ligga på vad som kan göras för att förbättra verksamheten och klara den nya konkurrensen. Handlaren säger att personalen skulle märka det först när butiken tvingas avskeda.

Sen vet inte jag om det är bra eller dåligt att de får reda på det så sent.

(Handlare Syd)

Avdelningschefens sätt att motivera och engagera sina medarbetare är genom att bidra med en positiv anda och genom att själv vara engagerad och bry sig. Det är viktigt att vara med i avdelningen och ge feedback när en medarbetare gjort något bra men oftast är det viktigast att vara med i situationer där medarbetaren känner sig osäker och negativ. Ambitionen är då att försöka vända och styra inställningen till något positivt och ge medarbetaren självförtroende nog att tro att denne klarar kommande uppgifter. Efter det är återkopplingen viktig och att medarbetaren får beröm när denne klarar det denne företagit sig. Det kan vara en uppmuntrande kommentar, biljetter till ett evenemang eller fler arbetstider. Att uppmärksamma ett gott agerande är en till synes liten gest som många medarbetare verkligen uppskattar.

I en butik måste man under en dag ta många snabba beslut. Att få en återkoppling och en bekräftelse att man hanterat en svår situation på rätt sätt från min chef är därför oerhört viktigt. Både för att jag ska kunna känna självförtroende för mitt omdöme men också för att jag ska känna mig sedd och att jag har betydelse.

(Medarbetare Syd)

Butiken arbetar inte med "morötter" i förväg för att få någon att bli motiverad utan går på handlaren linje att medarbetaren ska visa att denne är värd en belöning innan en sådan kan vara aktuell. Däremot är både avdelningschefen och handlaren för att ge de flesta medarbetare ansvar, mer än vad de får idag. Avdelningschefen påpekar här att många människor kan mycket mer än de arbetsuppgifter de är anställda att utföra och att ansvar gör att medarbetare växer som människor. Att ledarna i butiken strävar efter att få medarbetarna delaktiga och bryr sig om deras åsikter upplevs även bland medarbetarna.

På en så här stor arbetsplats där vi är så många anställda gör det mycket att de frågar oss vad vi tänker och tycker. Det är annars lätt att man går runt och känner sig betydelselös och försvinner i mängden.

(Medarbetare Syd)

4.1.5 BELÖNING

Enligt handlaren måste organisationen ha ett avlöningssystem som är uppbyggt så att alla får en lön som är acceptabel, det är det mest grundläggande. Utan det kommer man ingenstans. Däremot gör medarbetare inte automatiskt ett bättre arbete för att denne har en skyhög lön. Istället är det av betydelse att det finns möjlighet att vara med och tänka, påverka och besluta i sitt arbete.

Medarbetarnas ersättning påverkas inte av vinst eller något annat uppsatt mål. Handlaren säger istället att om företaget går bra kommer företaget att fortleva, även i dåliga tider. Medarbetaren kommer därmed ha kvar sitt arbete, vilket handlaren anser är en sorts belöning i sig.

Avdelningschefen bekräftar att de idag inte jobbar med belöning kopplat till ansvar men säger sig vara väldigt positiv till ett sådant sätt att arbeta och skulle gärna prova mer sådant i framtiden. De finns en tro att det kan leda till en ökad motivation och en högre effektivitet om det används det på rätt sätt.

Att involvera ett tävlingsmoment i driften är något som oftast fallit väl ut. Tävlingsmoment i bemärkelsen "nä ett mål" och inte en tävling mellan medarbetarna. Det tror jag istället kan få en negativ effekt i den här typen av verksamhet med avundsjuka och fel fokus. Vi måste alltid komma ihåg att sätta kunden i främsta rummet.

(Avdelningschef Syd)

4.2 MAXI ICA STORMARKNAD VÄST

Maxi ICA Stormarknad Väst är en nyöppnad butik som har runt etthundra medarbetare. Butiken ligger i ett köpstarkt område med stor inflyttning. Området har flera väletablerade konkurrenter vilket ökar vikten av att butiken hittar sin nisch och skaffar en lojal kundkrets. Handlaren äger inte butiken ännu och därför fattas alla stora beslut tillsammans med en styrelse tillsatt av ICA.

4.2.1 LEDARSKAP

Handlaren säger sig ha en öppen ledarstil och betonar vikten av att ha en bra stämning och sammanhållning i butiken. Viktigt är att hålla en öppen dialog och helt tiden jobba för att minska avståndet mellan sig själv som chef och medarbetarna. Butiken ska präglas av kommunikation i alla led och organisationsstrukturen får inte bli för hierarkisk, alla medarbetare ska kunna prata med handlaren om problem i arbetet. Ett viktigt led i detta är att alltid gå klädd i Maxikläder för att visa gemenskap och samhörighet. Vidare anser handlaren att alla med ledande positioner måste föregå med gott exempel för att skapa rätt anda i butiken.

Jag vill att det ska vara trevligt i lunchrummet, men alla måste ändå ha stor respekt för varandra och det arbete var och en utför.

(Handlare Väst)

Avdelningschefen bekräftar det handlaren säger och uppmuntrar också att medarbetarna ska få ta ansvar för arbetet och tror starkt på principen "frihet under ansvar". Målsättning är att medarbetarna ska ha roligt på jobbet och vilja göra ett bra jobb. Något som verkar ha nått medarbetarna, då samtliga respondenter som säger att de har en vilja att göra ett bra jobb också tycker att deras jobb är roligt.

4.2.2 INFORMATION

I dagsläget används finansiell information främst för att styra ledningsgruppen och medarbetare med ansvarspositioner. I framtiden när handlaren själv får fatta alla beslut finns viljan att nå ut med denna information till alla medarbetare. Tanken är att alla avdelningschefer ska informera sina medarbetare och på så vis få hela butiken att arbeta mot de uppsatta målen. Ambitionen är att nå alla men för tillfället är handlaren försiktig med vilka siffror som delges både internt och extern eftersom butiken är ny på marknaden. Handlaren påpekar också att en del medarbetare inte är intresserade av att veta mer om hur det går för butiken.

Vi har säljledarmöten en gång i månaden. Då kan man ta upp mindre frågor som ingen pratar om annars. Alla får sin röst hörd.

(Avdelningschef Väst)

Eftersom handlaren inte äger en majoritet av butiken ännu sätts mål och budget tillsammans med en styrelse tillsatt av ICA. I framtiden ska dock de ansvariga för de olika avdelningarna involveras även i det arbetet eftersom de har mest kontroll över det dagliga arbetet. Målen ska nås veckovis och butiken har andelsmål av total försäljning för varje avdelning.

Avdelningschefen menar att medarbetarna bör delges information som de har nytta av i sitt arbete. Detta för att skapa ett mer lönsamt tänk i butiken genom att både ledningen

och medarbetaren tänker till en extra gång vid varje varuplacering och andra viktiga beslut. Vidare betonas vikten av att informationen som ges ska vara tydlig, lätt för medarbetarna att förstå och ta till sig.

Endast genom att få ut tänket på medarbetarna kan man få riktig lönsamhet i hela butiken. Ingen handlare eller avdelningsansvarig klarar det själv. Dessutom leder det till att medarbetarna får ett roligare jobb.

(Avdelningschef Väst)

Mål och budget följs upp dagligen och på ledningsmöten en gång i veckan då de gör ett veckobokslut. Efter att veckobokslutet är satt skriver ledningen ett veckobrev till all berörd personal med information som är relevant för dem. Detta dokument innehåller inte exakta siffror utan sätter veckans resultat i relation till tidigare resultat. Det mål som är viktigast i det dagliga arbetet är marginalkronor. Avdelningschefen vill att medarbetarna ska tänka på och agera för att uppnå målen varje dag.

Vi analyserar finansiell information i form av siffror varje dag. Vi söker aktivt efter positiva och negativa tendenser i våra avdelningsrapporter och vad olika säljåtgärder får för effekt.

(Avdelningschef Väst)

En medarbetarrespondent får finansiell information dagligen av sin chef och genom att själv ta reda på det denne anser sig behöva veta för att utföra sitt arbete samt på avdelningsmöten varannan vecka.

4.2.3 UTBILDNING

Både handlaren och avdelningschefen påtalar vikten av att utbilda medarbetare på alla nivåer rörande den finansiella information som ges.

Många tror att de vet och säger att de kan. Men egentligen förstår de inte och kan inte. De skulle behöva utbildning helt enkelt.

(Avdelningschefen Väst)

Med anledning av detta har butiksledningen valt att skicka alla medarbetare som har någon form av ekonomiskt ansvar på ekonomiutbildning i butiksekonomi. Där de lär sig ett allmänt butikstänk och hur detta påverkar det totala resultatet. Vidare diskuteras veckoboksluten på möten med ledningsgrupp och styrelse varje vecka. Det ger möjlighet till återkoppling och analys. Mentalitet inom butiken är att alla ska uppmuntras att testa olika idéer.

Min bästa utbildning har varit att prova själv och se vad det gav för resultat. Och i så fall göra annorlunda i framtiden, om det gick dåligt.

(Medarbetare Väst)

4.2.4 MOTIVATION

Handlaren ser arbetet med finansiell information som nödvändig för att kunna driva andra personalfrämjande frågor. En butik måste ha serviceinriktade medarbetare som förstår hur kunden ska hanteras. Det hela är en balansgång mellan betoning på ekonomisk information och åtgärder för ökad trivsel. Handlaren konstaterar dock att personalen måste trivas för att butiken ska sälja. Handlarens målsättning är att

personalstyrkan ska vara relativt stabil inom fem år och har av erfarenhet från tidigare butiker sett att speciellt de med ledande befattningar ofta stannar i butiken länge.

Medarbetarna får information om beslut som fattats på ledningsnivå om hur arbetet ska gå till och uppmuntras sedan att handla därefter. Om butiken säljer dåligt en viss period är det inget det talas om inom butiken, istället fokuserar man på åtgärder och hur förbättringar ska göras för att öka resultatet.

Ett sätt handlaren arbetar aktivt med för att öka motivationen är genom att ge så många som möjligt ansvar, det kan vara någon liten grej inom området där medarbetaren jobbar.

Alla mår bra av att ta ansvar. Det motiverar och får medarbetarna att känna sig betydelsefulla.

(Handlare Väst)

Avdelningschefen ser det som en självklarhet för att få butiken att fungera så bra som möjligt och motiverar medarbetarna genom att ge dem frihet och uppmuntrar eget beslutsfattande, vilket gör arbetet roligare och motiverar. Bland medarbetarna säger en tillfrågad att denna blir motiverad av att få testa sina egna idéer och se resultatet av sitt arbete. Övriga respondenter uppgav lön och att det är roligt på jobbet som sina främsta motivationsfaktorer. De respondenter som jobbar enbart för att få en rimlig lön betonar inte vikten av att arbetet ska vara roligt på samma sätt som de som motiveras av andra faktorer.

4.2.5 BELÖNING

Maxi Väst har inga uppsatta mål som leder till att medarbetarna får belöning. Handlaren tror inte att de kommer ha den typen av mål och belöningar i framtiden heller. Medarbetarna ska göra det jobb som förväntas av dem i alla fall, att ha ett jobb är ett ansvar i sig. Om de skulle införa den typen av mål ser handlaren att de måste vara utformade efter individuella prestationer och inte generella mål, belöningarna i sin tur ska vara baserade på en helhetsbild av butikens prestation.

Både handlaren och avdelningschefen påpekar att de använder sig mycket av ickemonetära belöningar och förespråkar en klapp på axeln och uppmuntrande ord framför ett tjockt lönekuvert. Avdelningschefen säger också att belöning är viktigt för att få medarbetarna att ta ansvar och bli motiverade.

Jag är övertygad om att pengar inte styr en person att göra ett bättre jobb.

(Handlare Väst)

Bland medarbetarna verkar intresset vara spritt, en del menar att lönen är deras största motivationsfaktor samtidigt som de säger att trivsel på arbetsplatsen är viktigt samt att arbetet ska vara roligt.

Mina kollegor, stämningen på jobbet, att det är roligt motiverar mig mycket mer än lönen. Lön är ju liksom bara pengar.

(Medarbetare Väst)

4.3 MAXI ICA STORMARKNAD NORD

Maxi ICA Stormarknad Nord har funnits på marknaden ett fåtal år och har sedan starten haft en mycket positiv resultatutveckling. Företaget har etthundrafemtio medarbetare, varav trettio arbetar i någon form av chefsposition. Handlaren äger butiken och har därmed kontroll över hela verksamheten. Trots den positiva resultatutvecklingen är butiken fortfarande i en fas då de måste sträva efter att locka nya kunder och behålla de gamla för att ytterligare stärka positionen på marknaden.

4.3.1 LEDARSKAP

Handlaren på Maxi Nord ser arbetet med den finansiella informationen som en förutsättning för att ha kontroll på verksamheten. Hittills har de inte sett några negativa effekter av arbetet med uppföljning och analys. Vidare menar handlaren att detta sätt att arbeta med finansiell information påverkar lönsamheten i allra högsta grad.

Handlaren på Maxi Nord är till skillnad från de andra intervjuade handlarna inte rädd för att visa butikens siffror, varken internt eller externt. I framtiden kommer ledningen att fortsätta med arbetsättet de har nu eftersom det hjälper butiken att nå uppsatta mål. Förändringar kommer dock göras för att hänga med i branschens utveckling. Försäljningen ökar hela tiden vilket kräver organisationsförändringar och ändrade arbetsätt. Handlaren på Maxi Nord går alltid klädd som sina medarbetare.

Jag vill visa att jag också huggar i och gör samma arbete som alla andra. Det skapar samhörighet på något vis.

(Handlare Nord)

Handlarens målsättning är att vara närvarande, att vara en chef som är med i driften, i vardagsfrågorna. Handlaren har riktlinjer för de andra ledarna inom butiken, först och främst ska de föregå med gott exempel. Handlaren ser avdelningscheferna som genomförare av gemensamt fattade beslut. Dessa chefer har inget ekonomiskt ansvar utan enbart driftsansvar. Allt ekonomiskt ansvar, från prissättning till varuplacering, ligger på ledningsgruppen.

Vidare påpekar handlaren att en stor del av arbetet går ut på att motivera medarbetarna att vilja göra ett bra jobb och skapa en god sammanhållning. Även avdelningschefen ser som en av sina främsta uppgifter att motivera och vara positiv.

Jag vill vända alla dagar till något positivt och fråga medarbetarna vad man kunde gjort för att det ska gå bättre i framtiden.

(Avdelningschef Nord)

Avdelningschefen säger att de flesta med ledarpositioner i butiken har en väldigt ödmjuk inställning till sitt arbete och medarbetarna och känner att hela butiken vinner stor medgång av det. Medarbetarna påpekar också att närheten till sina chefer är något de uppskattar eftersom det gör det lättare att föra fram sina tankar och idéer.

4.3.2 INFORMATION

I butiken sätts mål och budget av ledningsgruppen som alltså har full insyn i all finansiell information. Budgeten stäms av dag för dag och analyseras veckovis av ledningsgruppen för att åtgärder ska kunna vidtas i god tid. Många är med och påverkar den budget som sätts, vilket gör den mer trovärdig och skapar acceptans för målen. Alla avdelningschefer har inte tillgång till all finansiell information. En del av dem har mer insyn i butikens finansiella ställning eftersom de ofta tar steget in i ledningsgruppen senare, oftast har de mer fokus på aspekter som ligger närmare den dagliga verksamheten. Avdelningscheferna ska sedan kommunicera relevant information vidare till sina respektive avdelningar, något som oftast sker veckovis. Det stora övergripande målet som gäller i alla led i verksamheten är butikens affärsidé; *Gör kunden nöjd*.

Omsättningen sätts mot motsvarande siffror för föregående år och därefter informeras alla medarbetare om butikens prestation. Butiken har ett informationsblad, *Maxi Nord-efon*, som sitter på anslagstavlan i lunchrummet. Där finns information om försäljningssiffror och resultat, men också mjukare delar rörande butikens verksamhet som behöver kommuniceras till medarbetarna. Handlaren menar dock att merparten, uppskattningsvis nio av tio, av medarbetarna är totalt ointresserade av siffror.

Det står dock i medarbetarhandboken, som behandlar vilka förväntningar ledningen har på medarbetarna, att de själva är tvungna att söka finansiell information som är av vikt för deras dagliga arbete. Handlaren upplever att medarbetarna ofta säger att de inte får informationen, men menar att det finns mycket information tillgänglig men att det är medarbetarna själva som inte söker den. Avdelningschefen har en liknande uppfattning och menar att vissa är väldigt intresserade av budget, siffror och hur butiken ligger till mot målen medan andra är helt ointresserade.

Handlaren vill att medarbetarna ska tänka på informationen som ges i det dagliga arbetet, detta för att ge bästa möjliga resultat.

Och så tror jag att siffrorna, eftersom de är så positiva sprider en positiv stämning och en känsla av att butiken går bra bland alla här.

(Handlare Nord)

Ledningen vill trycka hårt på de positiva resultaten och tror att det fungerar som en klapp på axeln för alla medarbetare. I ett läge där butiken inte klarar de uppsatta målen skulle det kommuniceras till medarbetarna via det tidigare omtalade informationsbladet.

Samtliga respondenter bland medarbetarna vet vilka mål som gäller för den egna avdelningen och säger att de tänker på dessa mål dagligen i sitt arbete. De bekräftar sina ledares uppgifter om kommunikationsvägarna och säger att de får del av butikens finansiella information både via *Maxi Nord-efon* och veckomöten.

Varje vecka kommer nya lappar upp på anslagstavlan i personalutrymmet, det gör att alla blir delaktiga.

(Medarbetare Nord)

4.3.3 UTBILDNING

Butiken har lagt upp ett system där medarbetarna kan se marginaler och liknande ändringar på produktnivå, både handlaren och avdelningschefen har sett ett tydligt behov av att förklara vad dessa siffror betyder.

Det hjälper inte att informationen finns tillgänglig om ingen förstår den och gör den till en del i det dagliga arbetet.

(Avdelningschef Nord)

Med anledning av detta har ledningen tagit fram en så kallad *Breddutbildning* som alla medarbetare ska gå för att skapa en förståelse för de uppsatta målen, de siffror som kommuniceras och kring butikens övergripande målsättning. Utbildningen syftar till att bygga affärsidén från grunden. Utbildningen har anordnats åtta gånger sedan butikens öppnande. Den är ett krav för alla medarbetare att genomgå, oavsett hur många eller få timmar personen arbetar. Utbildningen innehåller varierande inlärningsmetoder för att fånga alla, genom klassiska lektioner vid beräkningar av marginaler med mera och även genom rollspel för att tydliggöra hur en situation kan se ut i det dagliga arbetet.

Utbildningen var bra. Det var massa grejer som jag inte hade någon koll på innan. Och så skapade det sammanhållning tycker jag.

(Medarbetare Nord)

4.3.4 MOTIVATION

Genom att skapa en affärsidé som är väl förankrad i verksamheten hoppas ledningen på Maxi Nord kunna motivera och skapa en sammanhållning mellan alla medarbetare i butiken. I dåliga perioder vill ledningen inte sprida det till medarbetarna utan jobbar för att rätta till det som inte fungerat på ett sådant sätt att medarbetarna inte märker av det. Fokus ligger på att hålla kvar den positiva stämningen.

Vidare hålls medarbetarsamtal med samtliga medarbetare. När detta gjordes senast framförde många medarbetare en önskan om att utvecklas och få lära sig nya saker. Ledningen tog denna önskan på allvar och införde ett system där medarbetarna byter tjänster mellan avdelningarna. Det medför att medarbetarna kan hjälpa varandra över gränserna, sprida kunskap, utveckla individerna och förbättra samarbetet i butiken. Dessutom skapar det ett enat tänk som går i linje med butikens mål eftersom det ger medarbetarna en större förståelse för hela verksamheten. Handlare medger att det innebär extra arbete att lära upp medarbetarna inom de nya områdena, men menar att det definitivt lönar sig i längden eftersom det ger motiverade medarbetare och ett enat tänk inom butiken.

Det är bra att människor får utvecklas och arbetet blir inte lika enformigt. Dessutom får man se olika delar av företaget och hur de länkas samman.

(Handlaren Nord)

Genom att själva vara med i butiksarbetet så mycket som möjligt hoppas avdelningschefen kunna motivera sina medarbetare. Ledarna i butiken anser att det är bra att fördela ansvar ut i organisationen och att medarbetarna växer av att få ett ökat förtroende. Det behöver heller inte vara ansvarsområden som medarbetaren har hela tiden utan kan vara olika dag för dag. Avdelningschefen ser detta som ett bra sätt för dem som vill arbeta sig vidare i organisationen, då de kan åta sig mindre

ansvarsområden och sedan utöka dessa. Det största ansvaret i butiken är kunderna och dem har alla medarbetare ansvar för.

Medarbetarna motiveras av stämningen bland kollegorna, kundkontakten och en bra arbetsmiljö. Ingen av respondenterna säger att de finansiella målen får dem att känna stress utan upplever en ökad motivation av att se på butikens siffror att deras arbete ger resultat.

4.3.5 BELÖNING

Belöningsystemet i butiken är uppbyggt så att det påverkas av individens egen prestation. Ledningen använder sig mycket av ickemonetära belöningar så som biobiljetter, personalfester och inte minst genom uppmuntrande ord och beröm.

Det är klart att belöning är mycket viktigt för motivationen.

(Handlare Nord)

Avdelningschefen tycker också att det är bra att koppla samman ansvar, prestationer och belöningar. Om det går bra för butiken tyder det på att alla har gjort ett bra jobb och då ska det belönas. Atmosfären i butiken är sådan att medarbetarna helt klart märker om de gjort något bra, något som bekräftas av medarbetarna som tydligt säger att de får uppmuntran, beröm och belöningar när de presterar bra. Dock ser de inte belöningarna som den största motivationsfaktorn.

Det är oftast någon som ser och säger till om man har gjort något bra, det behöver inte bara vara just min chef utan vem som helst.

(Medarbetare Nord)

5 ANALYS

Analysen syftar till att analysera empirin med hjälp av litteraturgenomgången med utgångspunkt i uppsatsens huvudfrågeställning. Efter en kort inledning jämför vi de tre butikerna och kopplar deras arbetssätt till OBM för att tydliggöra hur metoden praktiseras. Analysen presenteras enligt metodens fem fokusområden.

5.1 LEDARSKAP

Bland de tre butikerna finns det tydliga likheter och olikheter i sättet att styra medarbetarna. Samtliga butiker är organiserade i relativt hierarkiska system. Trots valet av organisation betonar de tre handlarna att det är viktigt att minska avståndet mellan medarbetare och ledning, att alla ska känna delaktighet och ges möjlighet att ha åsikter.

För att OBM skall fungera krävs att ledarna har hög trovärdighet och acceptans bland medarbetarna, därför är det viktigt att lägga stor vikt vid relationen till medarbetarna.¹⁴⁷ Att två av handlarna väljer att arbeta i likadana arbetskläder som resten av butikens medarbetare visar på ett konkret exempel där de gör sig tillgängliga för alla. Eftersom de samtidigt strävar efter att vara ute i verksamheten och utföra samma arbetsuppgifter som alla andra kan de vinna både förtroende och respekt.

Barkman redogör för ett annat viktigt villkor för att OBM ska fungera effektivt. Ledarna inom företaget måste dela med sig och använda sig av information, kontroll och belöning i sin styrning av medarbetarna.¹⁴⁸ Detta är ett område där butikerna skiljer sig åt. I Maxi Syds fall har handlaren valt att inte ha några direktiv för ledarskapet i butiken utan låter sina ansvariga utforma ledarskapet själva. Inom ramen för de regler och normer handlaren satt väljer avdelningschefen att arbeta med att fördela ansvar och verka för att mellancheferna i avdelningen ska ha information för att själva stå för beslutsfattandet i avdelningen. Ett typiskt exempel som stämmer väl överens med Barkmans villkor att ledningen ska dela med sig av information och kontroll.

På Maxi Nord tillåts ledarna inte att utforma det egna ledarskapet utan ses som genomförare av beslut fattade av ledningen. Handlaren på Maxi Väst säger sig ha ett öppet ledarskap där det finns utrymme för andra att handla och verka. Begränsningen här handlar snarare om att butiken inte ännu till fullo ägs av den egna handlaren och att det därför först i framtiden finns möjlighet att ge medarbetarna mer frihet att själva bestämma. Maxi Nordts handlare däremot har tydliga direktiv för sina ledare och ser dem mer som ledningens förlängda arm och som att de ska genomföra de beslut ledningen fattat. Trots att butiken Maxi Nord på många andra områden använder sig av principer som är aktuella inom OBM visar de här exempel på att så inte är fallet inom alla områden. Att ha en mer kontrollerad ledarstil inom butiken är något som inte ligger i linje med OBM.

En förutsättning för att OBM ska införas är att företaget har en ledningsfilosofi med en tro på att människan vill arbeta, ta ansvar och inte behöver övervakas för att prestera.¹⁴⁹ Med det i åtanke skapar uttalandet från medarbetaren från Maxi Syd en skarp kontrast.

¹⁴⁷ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s.39.

¹⁴⁸ Barkman, D. F.(1997).

¹⁴⁹ Barton, T. L., Shenkir, W. G. & Tyson, T. N. (1999).

Att en av butikens ledare snarare ses som en övervakare av medarbetarna är något som får stora konsekvenser för deras sätt att känna frihet att agera och därmed för deras prestation och vilja att verka för butikens bästa. Vid implementering av OBM som helhet eller stora delar av metoden, är det enligt Stack och Burlingham, viktigt att ha med alla ledare i ett tidigt skede så att de arbetar unisont åt samma håll.¹⁵⁰

5.2 INFORMATION

En stor del av diskussionen kring OBM rör flödet av information mellan ledning och medarbetare i ett företag. Phillips och Raspberry menar att alla medarbetare ska få ta del av den information som är nödvändig för att de ska kunna ta väl övervägda beslut i sitt arbete och agera som om de vore ägare.¹⁵¹ Idag sker kommunikationen av finansiell information främst i de övre skikten av hierarkin i de tre butikerna. Handlarna påpekar att de helst vill nå alla, åtminstone med delar av informationen. Detta är en förutsättning för att uppnå det Schuster och Carpenter säger rörande att alla medarbetare ska ta hänsyn till avdelningen specifika kritiska tal.¹⁵² Butikernas arbetssätt skiljer sig dock mycket åt.

Handlarna menar att användandet av siffror och information är bra eftersom det ökar motivationen och engagemanget hos medarbetarna när de får tydliga mål att sträva mot. Något som bekräftas av bland andra Case som menar att medarbetare som saknar information om sin och företagets prestation också saknar incitament och verktyg för att förbättra den. Case argumenterar vidare att företagets mål bör formuleras och sättas av så många som möjligt inom organisationen, detta för att de ska bli väl förankrade i verksamheten.¹⁵³ Något som samtliga butiker gör eller vill göra i framtiden.

Quinn menar att det bästa sättet att driva en butik är genom att låta företaget kundstyras. Det innebär att alla viktiga beslut tas med grundtanken att göra allt för att tjäna kunden helhjärtat. Vidare säger han att butiken, genom användning av finansiell information, riskerar att tappa fokus på kunden.¹⁵⁴ Maxi Nord är den butik som mest aktivt använder sig av finansiell information i styrningen av sin verksamhet. Samtidigt har de en väldigt inarbetad affärsidé som lyder just, "Gör kunden nöjd!". På Maxi Syd däremot arbetar ledningen inte alls med att förmedla finansiell information till medarbetarna. Delvis beror det på att ledningen har negativa erfarenheter av arbete med finansiella mål och siffror, de har erfarit just det Quinn diskuterar, att butiken tappat fokus på kunden. Idag kommunicerar handlaren så gott som ingen information till medarbetarna. Handlaren säger dock att de vill arbeta mer på detta sätt i framtiden.

Medarbetarna i de olika butikerna visar också på butikernas olika arbetssätt. På Maxi Nord får alla medarbetare tillgång till informationen veckovis på en stor anslagstavla i lunchrummet. Dessutom anordnas veckomöten för respektive avdelning där diskussioner förs om hur arbetet går. Samtliga medarbetarrespondenter vet vilka mål som gäller för deras avdelning och säger att de tänker på dem dagligen. Maxi Väst har inte lika tydliga kommunikationsvägar, här får medarbetarna endast reda på

¹⁵⁰ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s.39.

¹⁵¹ Phillips, M. & Raspberry, S. (1981). s.114.

¹⁵² Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 9.

¹⁵³ Case, J. (1998). s. 19-22.

¹⁵⁴ Quinn, F. (1990). s.13.

informationen via veckomöten. Graden av medvetenhet rörande finansiella mål är spridd, vissa tänker på målen och handlar för att uppnå dessa dagligen, medan andra inte alls vet vad som gäller för den egna avdelningen. På Maxi Syd kommuniceras informationen inte på något sätt, ledningen ger endast finansiell information till avdelningscheferna. Medarbetarna i denna butik har således ingen kunskap och är dåligt insatta i de mål som gäller för respektive avdelning.

5.3 UTBILDNING

Enligt Schuster och Carpenter är kontinuerligt lärande nödvändigt för att användandet av OBM ska uppnå önskade effekter, både genom utbildning men också genom att medarbetarna uppmuntras att ständigt prova att lösa problem i verksamheten, återkoppla och eventuellt göra förbättringar inför framtiden.¹⁵⁵

Maxi Väst har valt att skicka alla med någon form av ekonomiskt ansvar på utbildning inom butiksekonomi. De tar inte för givet att alla känner till hur butiksmatematik fungerar eller har ett allmänt butikstänk, vilket är helt i linje med det bland andra Case påpekar om hanteringen av medarbetarnas kunskapsnivå. En utbildning ger också tillfälle för medarbetarna att diskutera sådant de känner sig osäkra på och möjlighet att ställa frågor. Dessutom sänder ledningen ut signalen att de förstår att alla inte kan allt men att de vill att fler ska lära sig, att det är accepterat att fråga och att de vill ha ett gemensamt tänk i butiken.¹⁵⁶ Även på Maxi Nord har ledningen sett behov av utbildning. De har valt att själva utforma utbildningen och se till att alla medarbetare går den. De har lagt stor vikt vid att alla känner till butikens grundtankar och det som är viktigt för att få verksamheten att fungera.

På Maxi Syd menar ledningen att de flesta medarbetare vet det de behöver veta och anser inte att något av det som anses vara relevant information för alla är särskilt komplicerat. Butiken kommer bara att arbeta med finansiell information på en grundläggande nivå och väljer därför istället att prata specifikt med de medarbetare som inte riktigt förstår. När handlaren diskuterar vad som anses vara "grundläggande nivå" motsvarar det dock den kunskapsnivå som de andra handlarna finner nödvändig att anordna en utbildning för.

Vad som emellertid är gemensamt för alla tre butiker är att medarbetarna har möjlighet att pröva sig fram i verksamheten, se på sina resultat för att sedan göra förändringar och förbättra inför framtiden. Visserligen görs det på olika sätt i olika butiker. På Maxi Nord sammanställs informationen varje dag och medarbetaren kan därför tydligt ta reda på om ett handlingsätt föll väl ut. Siffrorna är också något som diskuteras öppet och en del av arbetssättet på företaget. Det är därför något ledningen kan ta upp på möten eller diskutera direkt med sina medarbetare. På Maxi Väst sammanställs ett veckobokslut där alla direkt kan se hur avdelningen har gått och följa upp sitt arbete. På Maxi Syd behöver medarbetaren istället använda sig av andra metoder för att utvärdera sitt handlingsätt. Antingen genom att följa utvecklingen av försäljningen direkt i avdelningen genom varuflödet eller genom att söka i det egna affärssystemet. Inga siffror sammanställs på samma sätt som i de andra butikerna och dialogen kring siffror är inte heller lika öppen.

¹⁵⁵ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 32.

¹⁵⁶ Case, J. (1998). s. 49.

Stack och Burlingham menar att utbildningens yttersta syfte är att få medarbetaren att förstå hur företaget tjänar pengar och dela företagets mål. De måste alltså känna till företaget kritiska punkter och få information inom området för att därmed förbättra den egna arbetsinsatsen. Vidare argumenterar de att OBM även innefattar att medarbetarna pratar om och diskuterar kostnader, effektivitet och kvalitet i det vardagliga arbetet.¹⁵⁷ Med det i åtanke är Maxi Nord tillsammans med Maxi Väst de butiker som i störst utsträckning använder sig av OBM. Att Maxi Nord på en daglig basis följer företagets utveckling och har en öppen dialog om det inom det vardagliga arbetet gör att de snabbt upptäcker om något inte står rätt till och därför kan sätta in åtgärder. I Maxi Syds fall släpps medarbetarna fritt utan att involveras i företagets mål och utan grundläggande förståelse för verksamheten.

Medarbetarna som känner att de trivs på sitt arbete är också intresserade av mer utbildning. De som inte fått utbildning tidigare tror att det skulle göra mycket för deras motivation och självförtroende i arbetet och de som redan fått utbildning skulle uppskatta en fortsättning. Vissa av medarbetarna ser sitt arbete som utbildning och utnyttjar varje dag till att lära sig att bli bättre.

5.4 MOTIVATION

Enligt Stack och Burlingham måste företaget för att fungera så bra som möjligt få hela organisationen att arbeta åt samma håll. Alla organisationens medlemmar ska veta vad som är viktigt att fokusera på och ha uppsatta mål att sträva efter.¹⁵⁸ Barkman menar att målen är viktiga för att få medarbetarna motiverade och skapa ett enat tänk inom organisationen. Vidare ska måluppfyllelse kopplas till belöning.¹⁵⁹

Samtliga handlare anser att motivation utgör betydande delar av deras arbete. De tror att delaktighet, möjlighet att påverka det egna arbetet och att få vara med i beslutsprocesser är sådant som påverkar medarbetarnas motivationsnivå. Medarbetarna måste vara motiverade för att kunna tillgodose kundens önskemål. De säger att de motiveras genom att vara positiva och uppmuntra goda prestationer. Vidare anser de att belöningen är viktig för att öka motivationen bland medarbetarna. Butikerna har endast i viss utsträckning belöningsystem som belönar goda prestationer.

Enligt Schuster och Carpenter är det fördelaktigt att ge alla medarbetare ansvar eftersom det leder till ökat engagemang och motivation.¹⁶⁰ Något som bekräftas av handlarna som vill att alla ska få ansvar, dock arbetar de aktivt med det endast mot ledningsgrupp och övriga mellanchefer. På medarbetarnivå finns ingen uttalad metod för hur ansvaret fördelas. Handlaren på Maxi Väst säger att ansvar kan vara någon liten del inom det området man vanligtvis arbetar. Handlaren ser också de uppsatta målen för varje avdelning som en stor motivationsfaktor bland medarbetarna. Medarbetarna säger också att de uppskattar det ökade ansvaret de ges.

¹⁵⁷ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 32.

¹⁵⁸ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s. xx.

¹⁵⁹ Barkman, D. F. (1997).

¹⁶⁰ Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). s. 25.

På Maxi Syd arbetar man inte med att sätta upp mål och koppla det till en belöning i förväg för att öka motivationen. Istället betonar handlaren att det viktigaste är att medarbetaren känner att de får vara med och påverka det egna arbetet. Att belöna någon efter en bra prestation förekommer dock men inte i med en tydlig koppling gjord i förväg. Handlaren är av åsikten att medarbetarna först ska visa bra prestationer och sedan belönas.

Handlarna ser att motivationen ibland är något låg på grund av att medarbetarna upplever sitt arbete som långtråkigt och enformigt. Något som Maxi Nord åtgärdar genom att ha ett arbetssätt som gör att medarbetarna roterar bland olika arbetsuppgifter. Detta sätt att arbeta upplevs positivt både bland avdelningschefer och medarbetare som tydligt uttrycker att de blivit mer motiverade sedan de fick mer varierade arbetsuppgifter. Dessutom får de en mer heltäckande bild av många av företagets delar och kan lättare se hur de samverkar. Något som enligt Maltby är nödvändigt för att få företaget att utnyttja sina resurser optimalt.¹⁶¹

Medarbetarnas åsikter om vad som motiverar är något spridda. De flesta motiveras av att ha roligt på jobbet och att det är en bra stämning bland kollegorna. Några nämner att de motiveras av lön, de verkar dock inte dra det lika långt som Barkman argumenterar, att prestation och ansvar måste kopplas till belöning för att medarbetarna ska vara motiverade.¹⁶² Medarbetarna i dessa butiker motiveras att arbeta för att nå uppsatta mål utan att det nödvändigtvis finns en direkt koppling till belöning.

5.5 BELÖNING

OBM:s övergripande syfte, enligt Phillips och Rasberry, är att öka effektiviteten genom att få medarbetarna att agera som ägare. I linje med detta ligger att koppla medarbetarens prestation till densammes kompensation. Vidare argumenterar de att detta samband ska gälla oavsett om företaget är lönsamt eller ej.¹⁶³

Charles och Negron menar att det finns andra sätt att visa uppskattning på än att ge medarbetarna monetära belöningar.¹⁶⁴ Ett arbetssätt som både Maxi Väst och Maxi Syd använder sig av och främst ger ickemonetära belöningar. Handlaren på Maxi Väst anser att en monetär belöning inte behöver vara ett incitament till att göra ett bättre arbete och förordar beröm och erkännande vid goda prestationer. Handlaren på Maxi Syd har en liknande uppfattning och betonar att delaktighet är det viktigaste för en medarbetare och inte belöning. Handlaren betonar också sin övertygelse, att en belöning är något man förtjänar genom att ta ansvar och visa sin kompetens och inte något som medarbetaren får för att därefter prestera. Stack och Burlingham menar att företaget undviker en mängd problem genom att låta medarbetare förtjäna sina belöningar i förväg. Dessutom slipper de problemet med utlovade belöningar som är omöjliga att

¹⁶¹ Maltby, E. (2009).

¹⁶² Barkman, D. F. (1997).

¹⁶³ Phillips, M. & Rasberry, S. (1981). s.114.

¹⁶⁴ Charles, C. K. & Negron, A. (1997). s. 34.

betala ut.¹⁶⁵ Dock har det enligt andra forskare inte samma motiverande effekt som om medarbetaren fått mål och tillhörande belöning definierat i förväg.¹⁶⁶

Avdelningschefen i samma butik, Maxi Syd, ser det istället som att belöning kan vara ett bra hjälpmedel för att skapa ett tävlingsmoment bland medarbetarna där de utmanar sig själva att göra ett bättre resultat. Belöningen i sig behöver inte vara något särskilt. Bara att man som chef berättar för sina medarbetare att man just nu fokuserar på ett speciellt område kan sporra till en bättre prestation då medarbetarna känner att det de gör har betydelse. Belöningen blir då istället nästan symbolisk men fyller ändå en funktion. Även detta ligger i linje med Charles och Negrons förespråkande av ickemonetära belöningar.¹⁶⁷

Även Maxi Nord, den enda butiken som säger sig ha ett belöningssystem baserat på medarbetarens prestation, arbetar mycket med ickemonetära belöningar i betydelsen att det inte syns i lönekuvertet. När butiken gått riktigt bra en period belönas alla för att skapa sammanhållning och visa uppskattning. Det kan kopplas till Phillips och Rasberrys idéer där alla ska få ta del av företagets framgång.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Stack, J. & Burlingham, B. (1992). s.128.

¹⁶⁶ Case, J. (1998). s. 49.

¹⁶⁷ Charles, C. K. & Negron, A. (1997). s. 34.

¹⁶⁸ Phillips, M. & Rasberry, S. (1981). s.114.

6 DISKUSSION

Nedan diskuterar vi den analys som gjorts i föregående stycke utifrån uppsatsens syfte. Här utgår vi från egna tankar och funderingar med utgångspunkt i det vi har läst och fått fram under studiens gång. Ingen av de tre butiker vi studerat säger uttryckligen att de använder OBM. Trots det ser vi tydliga tendenser till OBM i deras arbetsätt och vill därför i nästkommande stycken diskutera butikernas styrning.

Empirin visar att det i grunden handlar om att de tre handlarna har olika syn på vad som är viktigast i verksamheten för att nå önskvärt resultat. Vi ser att Maxi Nord anser att användandet av finansiell information är en mycket viktig framgångsfaktor. Det skapar ett enat tänk och får medarbetarna engagerade och motiverade. Styrsättet på Maxi Väst lägger fokus på att skapa en god sammanhållning och bra stämning bland alla medarbetarna. Något de vill ska föras vidare till kunden och därmed skapa lönsamhet. Maxi Syd däremot förmedlar inte någon lika uttalad strategi för att nå framgång. Fokus ligger istället främst på det slutgiltiga resultatet. De är väletablerade på marknaden och har ett mycket attraktivt läge som lockar kunder. Det verkar ha lett till att de inte finner strategier för intern styrning lika nödvändiga. Ett tankesätt som skulle kunna vara riskfyllt på längre sikt.

Vår studie visar att butikerna använder metoder för ledarskap som i viss mån överrensstämmer med idéer inom OBM. Butikernas ledare tillåts, om än i olika utsträckning att själva utforma sina roller, ta egna beslut och har stor möjlighet att påverka sin arbetssituation. Framförallt gäller detta i högre nivåer inom verksamheten där friheten generellt sett är större. Att butikerna främst väljer att arbeta på ett OBM-liknande sätt, gällande friheten för medarbetaren, gentemot medarbetare med chefspositioner och sällan ända ut till varje enskild medarbetare kan bero på att butiksbranschen ofta har en mängd medarbetare som bara befinner sig i butiken under en kortare period. De som väljer att stanna och satsa på yrket får ofta möjlighet till mer ansvar och innefattas därmed av dem som styrs på ett mer OBM-inriktat sätt.

Att handlarna inte vill att medarbetarna ska fokusera på finansiell information kan bero på att de anser att det bästa sättet att driva en butik är att låta den kundstyras. Intressant här är Maxi Nord's flitiga användning av finansiell information i styrningen av sin verksamhet samtidigt som de har en väl inarbetad affärsidé som handlar just om att göra kunden nöjd. Det tyder på att de båda arbetsätten inte behöver ses som motsättningar. I detta fall utgör de snarare en mycket lyckad kombination då butiken ända sedan etableringen haft en ökande lönsamhet och tillväxt.

För en butik är det väsentligt att ha nöjda kunder, utan dem skapas ingen omsättning och därför inte heller någon lönsamhet. För medarbetarna handlar det om att plocka varor och på ett direkt sätt tillfredsställa kundernas behov, med hjälp av små mängder finansiell information. I dessa led tar den finansiella informationen sig uttryck i praktiska aktiviteter som genomförs dagligen. Ju högre upp man går i hierarkin på Maxi Nord desto mer omvandlas de praktiska aktiviteterna som genomförs i syfte att göra kunden nöjd, till ren finansiell information.

Finansiella mål och dylikt ska utformas så att så många som möjligt i verksamheten är med och påverkar. Litteraturen diskuterar emellertid i regel stora företag där ledningen

generellt sett befinner sig långt ifrån den dagliga verksamheten, det gör att detta påstående inte är direkt överförbart till butiksbranschen. I de butiker vi studerat sätts målen på ledningsnivå, med andra ord av handlaren tillsammans med ett antal avdelningschefer som i allra högsta grad är delaktiga i driften av verksamheten. Därför menar vi att butikernas arbetssätt gällande målformulering och liknande, sker i linje med OBM och sätts på den nivå i hierarkin som metoden förespråkar. Även här får det konsekvenser att många av butikernas medarbetare endast jobbar där under en kortare period. Det är säkerligen också en bidragande orsak till att butikerna främst arbetar med finansiell information mot ledningen och andra ansvariga. Ytterligare en kritisk faktor kan vara att medarbetarna som involveras ska vara villiga att ta del av informationen för att metoden ska fungera. Som handlarna påpekat är de flesta av deras medarbetare ointresserade av finansiell information och andra aspekter rörande butiken.

Maxi Nord är den butik i studien vars informationsflöde är mest överensstämmande med OBM. Deras aktiva användning av siffror har effekt, informationen når ut i alla led. Studien visar på att ju fler vägar som används för att kommunicera informationen desto större chans är det att den når ut. Vi menar också att det faktum att ledningen på Maxi Nord väljer att lägga kraft på att utforma veckovisa informationsblad och möten visar för medarbetarna att detta är något de värdesätter och som bör uppmärksammas. Dock hade informationen, om den inte kombinerats med en utbildning på många sätt varit ineffektivt och det initiativet måste därför ses som mycket positivt. Att genomföra en utbildning för samtliga medarbetare ger tydliga signaler om att alla medarbetare är viktiga för butiken och att alla har samma möjligheter att göra skillnad. Medarbetaren har betydelse för företaget och man satsar för att få dem att prestera och vara delaktiga.

Handlarna bekräftar i viss mån oron som litteraturen behandlar, att medarbetarna ska sprida informationen de delges. Två av dem är mycket restriktiva med att ge ut specifika siffror såväl utanför som inom butiken. Den tredje anser att fördelarna med att delge informationen överväger riskerna och att de dessutom i regel är överdrivna. Detta stämmer väl överens med flera fall som beskrivs i litteraturen. Skälet till att den oron finns kvar kan bero på att det inom ICA finns en stark tradition av enskilda handlarna, som ofta medför ett djupt engagemang i den egna butiken. I och med deras satsning kommer också viljan att göra allt rätt utan att ta onödiga risker.

En annan faktor är att tidigare när ICA främst bestod av småbutiker, fanns inte behovet av att förmedla information till medarbetarna. Vi menar att det kan vara först i och med nutidens stormarknader som behovet att sprida ägarens strategier och mål till medarbetarna finns. Som i så många andra sammanhang kan det alltså vara så att det vi ser är ett föråldrat, väl inarbetat, styrsätt som sakta men säkert är på väg att förändras.

Vidare lägger butikerna olika stor vikt vid medarbetarnas betydelse för att nå framgång. Samtliga vill motivera sina medarbetare men förmedlar inte någon konkret strategi gällande just motivation i intervjuerna mer än att de vill att medarbetarna ska känna delaktighet och trivsel. Det kan vara så att handlarna befinner sig för långt från den dagliga driften för att det ska vara något de behandlar aktivt i sitt arbete. Samtidigt är motivation ett ämne som kan tyckas något ogreppbart, hur företaget gör för att skapa en trivsamt och öppen miljö kan vara svårt att sätta ord på. Trots det ser vi tydliga likheter med OBM när handlarna framställer hur viljan finns att motivera medarbetarna genom ökat ansvar och även i vissa fall med hjälp av finansiell information.

Vår inställning är att även ickemonetära belöningar mycket väl kan vara i linje med OBM. Huvudsaken är att prestation kopplas till compensation. Belöningar är också ett av de enklaste av fokusområdena som butikerna kan använda sig mer av i framtiden om de så önskar. Vi förespråkar inte att i dessa butiker införa belöningssystem som ligger strikt i linje med OBM. Att koppla en avsevärd del av medarbetarens monetära belöning till prestation innebär inte nödvändigtvis "mer OBM". Skälet till att företag ska välja att ge medarbetaren prestationsberoende belöning, är i detta fall att de tar ett större ansvar, att det i princip agerar som ägare. I vår studie har ingen av butikerna haft en sådan ambition. Trots det är handlarna med allra största sannolikhet intresserade av att medarbetarna ska agera på ett sätt som ligger i linje med deras mål, detta är emellertid inte samma sak som att vilja att de ska ha en del i företaget som om de verkligen vore ägare. Även inom OBM finns det andra sätt att motivera sina medarbetare. Ledningen kan välja att satsa på andra motivationsfaktorer för att få medarbetarna att sträva i den riktning de vill. De kan satsa på att få medarbetarna att trivas, visa dem uppskattning och agera på ett sådant sätt att medarbetarna blir stolta över sin arbetsplats. Visserligen vill medarbetarna ha compensation för sitt arbete men som vi redan tidigare kommenterat är det viktigaste för dem enligt vår studie att de trivs på sitt arbete och uppskattar sina kollegor.

Intressant att ha i åtanke är att metoden är utformad där det är betydligt vanligare att den individuella prestationen kopplas till belöning. Det kan vara ett skäl till att det är rörande just belöningssystem butikerna skiljer sig mest från metoden. Möjligheten finns dock att utveckla användandet av belöningar i framtiden. I så fall anser vi precis som det förespråkas i litteraturen, att det är klokt att börja i liten skala, på lednings- och mellanchefsnivå, precis som de idag gör med informationsflödet för att sedan successivt utöka.

7 SLUTSATS

I uppsatsens sista kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till utifrån den litteratur vi läst, empirin som insamlats och slutligen från den analys och diskussion vi presenterat i de två föregående kapitlen.

Utifrån det syfte vi haft med uppsatsen, att diskutera open-book management samt beskriva hur den praktiseras i tre olika ICA-butiker kommer vi nedan att besvara uppsatsen huvudfrågeställning: Hur praktiseras OBM inom detaljhandeln?

Det är tydligt att de butiker studien omfattar använder sig av metoder liknande OBM i styrningen av verksamheten. Dock skiljer sig butikerna åt i vilken utsträckning och vilka delar de valt att implementera, något som får stor betydelse för deras sätt att arbeta.

En aspekt vi har sett har stor betydelse för hur butiker arbetar har att göra med butikens marknadsposition. De butiker vi studerat som fortfarande strävar efter att etablera sig och finna en lojal kundkrets provar olika metoder och styrsätt i större omfattning för att synas och utmärka sig i konkurrensen. Den tredje, som är mer etablerad och kontinuerligt visar goda resultat och hög lönsamhet lägger inte samma vikt vid att hitta nya strategier och arbetsätt.

Vi ser styrning med hjälp av finansiell information som en pågående utveckling. Det finns inte ett entydigt svar på hur OBM praktiseras i detaljhandeln, eftersom branschen är mångfacetterad med olika butikskedjor, ägare och styrsätt. Vi menar att OBM praktiseras, om än på olika sätt samt att vi ser en vilja bland butikerna i studien att använda sig mer av styrsättet. Att kommunicera, motivera och styra organisationen med hjälp av finansiell information kan alltså vara framtidens managementstrategi.

7.1 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA STUDIER

Efter att ha genomfört omfattande litteraturstudier om OBM och en studie av hur metoden praktiseras inom ICA har vi kommit fram till några områden som med fördel skulle kunna studeras vidare.

För det första vore det intressant att studera de företag som aktivt valt att använda OBM närmare, för att avgöra om det har skett någon skillnad i medarbetarnas motivationsnivå, företagets måluppfyllelse och om lönsamheten ökat sedan implementeringen. Vi tycker också att det skulle vara av intresse att se studier som undersöker huruvida det arbetssätt som OBM presenterar är något som företag skulle vilja jobba mer med i framtiden. Ett studieområde skulle kunna vara att undersöka om företagets arbetssätt rör sig mot ett mer OBM-inriktat styrsätt, men att företaget inte väljer att kalla det för just OBM.

Vidare skulle liknande studier kunna göras inom andra branscher. Från studier i USA ser vi att metoden främst används inom detaljhandeln och industriföretag. Hur skulle OBM påverka styrningen och medarbetarna i mer en kreativ miljö, exempelvis i ett designföretag?

7.2 EGNA REFLEKTIONER

Efter att ha genomfört vår studie är det nu dags att summera arbetet och reflektera över de val vi gjort. Sett överlag är vi nöjda över vårt utförande och förvånade över att vi med en sådan lätthet fick de intervjuer vi önskade. En fundering som väckts är vilket antal intervjuer som är adekvat för studien. Självklart hade det varit intressant att undersöka hur fler butiker arbetar samtidigt känner vi att tre butiker innebär en hanterbar mängd information att bearbeta och analysera.

Nyckeln till att arbetet varit så smidigt är att vi tidigt i processen bestämde oss för en analysmodell att följa genomgående. I och med det blev de flesta valen självklara och det gav oss en uppfattning om hur stycket vi stod inför att producera skulle se ut när vi började skriva.

8 REFERENSLISTA

8.1 ARTIKLAR

- Adams, E. J.** (2004-01-12). The Art of Business: The New Case for Open Book Management. *Creative Pro.com*, hämtad 2009-04-01.
- Aggarwal R. & Simkins, B. J.** (2001a). Open Book Management – Optimizing Human Capital. *Business Horizon*, vol 44, issue 5, hämtad 2009-04-09.
- Aggarwal, R. & Simkins, B. J.** (2001b). Open Book 'Financial' Management: A Case Study of Manco, Inc. *SSRN*, hämtad 2009-04-16.
- Barkman, D. F.** (1997). Open Book Management- Topic Information. *The Business Center*, hämtad 2009-04-20. <http://www.bizcenter.com/openbook.htm>.
- Barton, T. L., Shenkir, W. G. & Tyson, T. N.** (1999). Open Book Management. *The CPA Journal Online*, hämtad 2009-04-13.
- Blanchard, K. & Waghorn, T.** (2009-03-23) Make sure your employees trust you- or else. *Forbes*, hämtad 2009-04-28.
- Carney, K.** (1999). Using critical numbers; an action checklist. *Inc.com*, hämtad 2009-04-07.
- Fortune 1000.** (2009-05-04). Our annual ranking of America's largest corporations. *Fortune 1000*, hämtad 2009-05-05.
- FMA Communications, Inc.** (2004-09-14). The case for open-book management. *FMA Communications, Inc*, hämtad 2009-04-07.
- Gray, R.** (2006). Open Book Management. *Employee Communication & Service*, hämtad 2009-04-07.
- Holstein, W. J.** (2007-12-30). Orders From on High? That's So Yesterday. *The New York Times*, hämtad 2009-04-02.
- Inc- the daily resource for entrepreneurs.** (2003). The Limits of Open Books. *Inc.com*, hämtad 2009-04-07.
- Karimi, S.** (2009). About open book accounting. *eHow Inc*, hämtad 2009-05-06.
- Lloyd, B., & Case, J.** (1998). Open book management: a new approach to leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, hämtad 2009-04-30.
- Lorber, L.** (2009-02-23). An Open Book. *The Wall Street Journal*, hämtad 2009-04-07.
- Maltby, E.** (2009-03-03). When business is tanking, should you tell the staff? *CNNMoney.com*, hämtad 2009-04-01.
- Mochari, I.** (2001). Managing Change. *Inc.com*, hämtad 2009-04-13.
- NCEO.** (2002). Open-Book Management and Corporate Performance. *The National Center for Employee Ownership*, hämtad 2009-04-08.

- Nocera, J.** (2006-02-11). Want to Rally The Troops? Try Candor. *New York Times*, hämtad 2009-04-07.
- Palmeri, C.** (1997). Believe in yourself, believe in the merchandise. *Forbes*, hämtad 2009-04-28.
- Sekkenes, M.** (2009a). ICA-koncernens omsättning ökade. *ICA-nyheter*, hämtad 2009-04-29.
- Sekkenes, M.** (2009b). ICA Maxi stärker tätt positionen. *ICA-nyheter*, hämtad 2009-04-29.
- Spence, R.** (2007). Bright ideas. *Profit*, hämtad 2009-04-28.
- Statistiska Centralbyrån.** (2008-09-02). Tjänstesektorn 2006 enligt företagens ekonomi. *Statistiska Centralbyrån*, hämtad 2009-04-29.
- Sweet, J.** (2008). Having fun with open books. *Professional Remodeler*, hämtad 2009-04-28.

8.2 BÖCKER

- Bolman, L. G. & Deal, T. E.** (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (3e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H.** (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Case, J.** (1996). *Open-Book Management The coming business revolution*. New York: HarperCollins Publisher.
- Case, J.** (1998). *The Open-Book Experience- Lessons from over 100 companies who successfully transformed themselves*. New York: Basic Books.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson H. & Wängnerud, L.** (2007). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (upplaga 3:1). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Dahmström, K.** (2005). *Från datainsamling till rapport*. Studentlitteratur, Lund.
- Hamel, G. & Breen, B.** (2008). *Morgondagens management*. Stockholm: BookHouse Publishing AB.
- Häger, B.** (2007). *Intervjuteknik* (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Johnson, H. T.** (1992). *From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*. New York: The Free Press.
- Lantz, A.** (2007). *Intervjumethodik* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lindvall, J.** (2001). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- McGregor, D.** (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems* (2nd ed.). London: Pearson Education Limited.

Phillips, M. & Rasberry, S. (1981). *Honest business*. Canada: Shambhala Publications, Inc.

Quinn, F. (2000). *Kunden är kung: Så formar du din butik som kunden vill ha den*. Västerås: ICA Bokförlag.

Schuster, J. P. & Carpenter, J. (1996). *The Power of Open-Book Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Stack, J. & Burlingham, B. (1992). *The Great Game of Business*. USA: Currency Doubleday.

Taylor, F. W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton.

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap- Från ord till handling*. Malmö: Liber AB.

Wirsäll, N-E. & Fahlin, R. (2007). *Den omöjliga idén blir aldrig gammal*. Västerås: ICA bokförlag.

8.3 MUNTliga KÄLLOR

Det empiriska materialet är hämtat från anonyma intervjuer med handlare, avdelningschef och fem medarbetare på respektive butik, Maxi Nord, Maxi Syd och Maxi Väst.

8.4 AVHANDLINGAR

Charles, C. K., & Negron, A. (1997) *Open-book Management Goes Beyond The Bottom Line*. Massachusetts Institute of Technology, hämtad 2009-04-07.
http://lean.mit.edu/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=113&Itemid=1.

8.5 RAPPORTER

Cronholm, M., & Hedlund, A. (2006). *Handelns roll – rapport från Svensk Handel*.

ICAs årsredovisning inklusive hållbarhetsredovisning 2008.

9 BILAGOR

INTERVJUFRÅGOR HANDLARE

- Hur använder du dig av finansiell information i din styrning av verksamheten?
- Vilka finansiella mål styr ni mot?
- Hur ofta följs dessa mål upp?
- Vilka vill du nå ut till med det här styrsättet?
- Varför vill du bara nå den gruppen/skulle det gå att nå alla på samma sätt?
- Vem sätter upp målen och gör budgeten?
- Varför väljer du att arbeta på det sättet? (med att sätta upp budget)
- På vilket sätt följer ni upp budgeten? Hur ofta?

LEDARSKAP

- Hur jobbar du som ledare?
- Har du några riktlinjer gällande ledarskap i butiken? Vilken roll anser du att dina avdelningschefer har?
- Har du fått några riktlinjer rörande ledarskap från ICA?

INFORMATION

- Hur ser informationsflödet ut i butiken?
- Hur ofta tror du/vill du att dina medarbetare ska tänka på och agera efter de mål ni satt upp?
- Hur får medarbetarna information om butikens och avdelningens prestation?

UTBILDNING

- Hur ser du till att dina medarbetare förstår den finansiella informationen de ges?
- Hur ser du till att medarbetarna vet vad de bör prioritera för butikens bästa?
- Anordnar ni någon utbildning för medarbetarna?

ENGAGEMANG/MOTIVATION

- Vad gör du för att motivera och engagera dina medarbetare?
- Hur ställer du dig till att ge dina medarbetare ansvar?
- Vad tror du att det leder till?

BELÖNINGAR

- Påverkas medarbetarnas kompensation av företagets prestation?
- Tror du att det är viktigt att göra denna koppling?

EFFEKTER AV OPEN BOOK MANAGEMENT

- Vilka effekter ser/tror du att styrning med finansiell information får i din verksamhet?
- På vilket sätt tror du att styrning med hjälp av finansiell information påverkar lönsamheten?
- Hur du vill styra i framtiden?
- Har du hört talas om Open Book Management ?

INTERVJUFRÅGOR AVDELNINGSCHEF

- På vilket sätt använder butiken finansiell information vid styrning av verksamheten?
- Hur påverkar det dig?
- Vet du vilka mål som din handlare har satt upp för din avdelning och butiken?
- Vem sätter upp målen och gör budgeten i butiken?
- Vad tycker du om att just denna grupp är de som sätter målen?
- På vilket sätt följer ni upp uppsatta mål och gjord budget?
- Hur får medarbetarna veta hur det går för butiken.
- Hur använder du dig av finansiell information i din styrning av avdelningen?
- Varför väljer du att göra på det sättet?
- Vilka andrastyrsätt använder du för att nå dina mål?

LEDARSKAP

- Hur arbetar du som ledare?
- Vad ser du som dina främsta uppgifter?
- Vad tycker du är viktiga egenskaper hos en ledare?

INFORMATION

- Hur ser informationsflödet ut i butiken?
- Hur förmedlar du den här sortens information till dina medarbetare?
- Hur vill du att dina medarbetare ska tänka på och agera efter de mål ni satt upp?
- På vilket sätt följer du upp arbetet?
- Hur skulle medarbetarna få reda på avdelningens och butikens prestation?

UTBILDNING

- Hur ser du till att dina medarbetare förstår de siffror de ges alternativt arbetar med?
- Hur får medarbetarna veta vad de bör prioritera i avdelningen?
- Finns det någon form av utbildning i butiken?

ENGAGEMANG/MOTIVATION

- Vad tror du motiverar dina medarbetare?
- Hur arbetar du för att motivera och engagera dina medarbetare?
- Hur ställer du dig till att ge alla/de flesta medarbetare ansvar?
- Vilka ska få det?
- Vad tror du att det leder till?

BELÖNINGAR

- Kopplas medarbetarnas belöning till deras/avdelningens/butikens prestation?
- Vad tror du att det har för effekter att koppla belöning till prestation?

EFFEKTER AV OPEN BOOK MANAGEMENT

- Vad ser du för effekter av att styra verksamheten med hjälp av finansiell information?
- Hur tror du att ni kommer att styra i framtiden?

INTERVJUFRÅGOR BUTIKSMEDARBETARE

- Hur länge har du arbetat här?
- Hur trivs du på ditt jobb?

LEDARSKAP

- Hur ser du på ledarskapet i butiken?

INFORMATION

- Informeras du om avdelningen och butikens prestation?
- Vet du om ni arbetar mot finansiella mål i din avdelning?
- Vet du vilka de är?
- Tänker du på målen i ditt arbete?
- Gör du något för att uppnå målen?

UTBILDNING

- Tycker du att du fått den utbildning du behöver för att genomföra ditt arbete?

MOTIVATION

- Vad motiverar dig på ditt arbete?
- Hur påverkar de finansiella målen dig?
- Vad kännetecknar arbetet på din avdelning?

BELÖNING

- På vilket sätt belönas du om du har gjort något bra alternativt butiken har gått bra?
- Skulle du vilja ha någon annan belöning?