



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats HT 2008

Hur Tillväxt får till det med Lärande

- En fallstudie av Gina Tricot

Författare

Jennie Börjesson

Felicia Kroon

Isabelle Luc

Handledare

Mikael Hellström

Ulf Ramberg



Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Hur Tillväxt får till det med Lärande – en fallstudie av Gina Tricot
- Seminariedatum:** 19 december, 2008
- Ämne/Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Jennie Börjesson, Felicia Kroon & Isabelle Luc
- Handledare:** Mikael Hellström & Ulf Ramberg
- Fem nyckelord:** Lärande organisation, tillväxt, benchmarking, konkurrensfördel, förbättring
- Syfte:** Syftet är att undersöka hur ett tillväxtföretag kan fortsätta växa och samtidigt vara en lärande organisation.
- Metod:** För att uppfylla studiens syfte har vi valt att göra en kvalitativ fallstudie utifrån en deduktiv ansats. Primärdata har samlats in i form av intervjuer. Sekundärdata har används i form av litteratur och artiklar.
- Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska referensramen har byggts upp kring olika teorier och synsätt som behandlar den lärande organisationen.
- Empiri:** Insamling av primärdata har skett genom fyra personliga intervjuer med medarbetare som har olika positioner i Gina Tricot. Empirin har därefter strukturerats utefter den teoretiska referensramen.
- Resultat:** Lärande är viktigt i ett tillväxtföretag eftersom det medför fördelar som underlättar utveckling och minskar risken att man tappar kontrollen över den växande verksamheten. Kunskap måste tas tillvara på och spridas i organisation och benchmarking kan vara ett bra verktyg till detta. Förutsättningarna för att bli en lärande organisation är gynnsamma för tillväxtföretag då företagets framgång leder till ökad motivation och engagemang hos medarbetarna.

Abstract

- Title:** How Growth hook up with Learning – A case study of Gina Tricot
- Seminar date:** December 19, 2008
- Course:** FEKK01, Degree Project, Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS credits
- Authors:** Jennie Börjesson, Felicia Kroon & Isabelle Luc
- Advisors:** Mikael Hellström & Ulf Ramberg
- Key words:** Learning organization, growth, benchmarking, competitive advantage, improvement
- Purpose:** The purpose of our thesis is to study how a growth company can keep growing and still be a learning organization.
- Methodology:** To fulfil the purpose of our thesis, we have chosen to do a qualitative case study from a deductive point of view. Primary data have been assembled through interviews. We have also used secondary data such as literature and articles.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework is based on theories and different point of views which all discuss the learning organization.
- Empirical foundation:** The primary data have been assembled through four personal interviews with staff of different positions within Gina Tricot. The empirical foundations have then been structured on the basis of our theoretical framework.
- Conclusions:** Learning is important in growth companies as it facilitates the development and reduces the risk of losing control of the growing business. It is important to make use of the knowledge and spread it within the organization and benchmarking can be a useful tool for this purpose. The conditions are favourable for growth companies in becoming a learning organization based on the fact that company's success leads to increased motivation and commitment of employees.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Gina Tricots VD, Jörgen Appelqvist som bistått oss med betydelsefull information och hjälpt oss att komma i kontakt med ytterligare medarbetare. Ett stort tack riktas även till Cecilia Andersson, regionchef södra Sverige och butikscheferna Viktoria Wingemo och Caroline Persson. Vi vill tacka samtliga intervjurespondenter för att de tagit sig tiden till att träffa oss och gett oss ett trevligt bemötande.

Sist men inte minst vill vi tacka våra handledare, Mikael Hellström och Ulf Ramberg, som under uppsatsens gång har stöttat oss, gett oss inspiration och konstruktiv kritik samt bidragit med värdefulla råd.

Lund, 16 december 2008

Jennie Börjesson

Felicia Kroon

Isabelle Luc

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Frågeställningar	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Val av studieområde	4
1.6 Avgränsningar	5
1.7 Disposition.....	6
2. Metod.....	7
2.1 Val av forskningsansats.....	7
2.2 Val av metodansats.....	7
2.2.1 Fallstudie	8
2.3 Datainsamling.....	8
2.3.1 Insamling av Primärdata.....	8
2.3.2 Sekundärdata	10
2.4 Validitet och reliabilitet.....	10
2.6 Källkritik	10
2.6 Sammanfattning av kapitlet.....	12
3. Teori.....	13
3.1 Teoretisk argumentation.....	13
3.2 Tillväxtföretag och lärande	13
3.3 Den lärande organisationen	14
3.3.1 Adaptivt och generativt lärande	14

3.3.2	Senges fem discipliner	15
3.4	Nya tider – nya lärandeformer.....	17
3.4.1	Benchmarking	17
3.4.2	Från benchmarking till benchlearning.....	19
3.5	Teoretisk referensram.....	20
4.	Empiri.....	21
4.1	Företagets livscykel.....	21
4.1.1	Bakgrund	21
4.1.2	Vision	21
4.1.3	Organisationsstruktur och styrning	21
4.1.4	Tillväxt	23
4.2	Lärande.....	24
4.2.1	Förbättringsarbete.....	24
4.2.2	Jämförelsearbete	24
4.2.3	Uppföljning	25
4.2.4	Gina Tricot – den lärande organisationen?	26
4.3	Sammanfattning.....	28
5.	Analys	29
5.1	Tillväxt och lärande.....	29
5.2	Den lärande organisationen	30
5.2.1	Adaptivt och generativt lärande	30
5.2.2	Senges fem discipliner	30
5.3	Benchmarking – ett lämpligt verktyg?	33
5.4	Slutsatser	35

6. Resultatdiskussion	37
6.1 Förväntningar vid start	37
6.2 Lärande i tillväxtföretag	37
6.1. Förslag till vidare forskning	38
7. Källförteckning	40

Bilagor

Figurförteckning

Figur 1. Disposition.....	6
Figur 2. Types of innovation of product life cycle.....	13
Figur 3. Senges fem discipliner.....	15
Figur 4. Benchmarking i tio steg.....	18
Figur 5. Teoretisk referensram.....	20
Figur 6. Organisationsstruktur.....	22

1. Inledning

Introduktion till det valda ämnesområdet, varför ämnet är intressant samt hur det leder fram till vårt syfte och vår frågeställning.

1.1 Bakgrund

På den svenska marknaden ökar konkurrensen som ett resultat av nya konsumtionsmönster, och att nya utländska aktörer ständigt träder in på marknaden. Därutöver uppstår nya marknader i takt med förändrade resvanor och ökad användning av Internet¹. Att det är nödvändigt att ha konkurrensfördelar för att differentiera sig på den konkurrensutsatta marknaden, är ingen revolutionerande nyhet. Ett företags framgång baseras förutom på branschkunskap även på företagets egna resurser samt på kompetent personal och erfarenhet. De unika resurserna som en organisation innehar, ligger till grund för hur en organisation agerar, och avgör även hur dess konkurrensstrategi utformas.² Intresset för lärande som en konkurrensstrategi, har blivit alltmer uppmärksammat till följd av ett ökat fokus på kompetens³. I en värld som är alltmer föränderlig blir utveckling och lärande centrala teman i organisationer. Individuell utveckling i form av ett utvecklat tankesätt som införlivas i organisationens rutiner, styrsystem och kultur, leder till ett organisatoriskt lärande.⁴ Organisatoriskt lärande kan definieras som:

”På det sätt som företagen bygger, kompletterar, och organiserar kunskap och rutiner runt deras aktiviteter och inom deras kulturer och anpassar och utvecklar organisatorisk effektivitet, genom att förbättra användningen vidare kunskaper hos deras arbetskraft.”⁵

12 Manage (2008)

Ikujiro Nonaka, känd professor inom knowledge management, menar att de framgångsrika företagen är de som ständigt skapar och sprider ny kunskap på en konkurrensutsatt marknad. Kunskapen införlivas sedermera i nya teknologier och produkter. Trots att det ligger mycket fokus på intellektuellt kapital, är det många som missförstår vad kunskap egentligen är, och vad som måste göras för att profitera den.⁶ Utmaningen är att kunna förstå och reagera på omvärldsförändringar innan en kris bryter ut, och det är uppenbart att en förändring måste ske. Huruvida en organisation hanterar problematiken med att anpassa sig till omvärldsförändringarna beror på dess interna styrka och förmåga att lära.⁷

¹ www.newsdesk.se (20 november 2008)

² Spanos & Lioukas (2001)

³ Starkey (2004)

⁴ Alvesson & Svenningsson (2007)

⁵ www.12manage.com (20 november 2008)

⁶ Nonaka ur Starkey (1996)

⁷ de Geus ur Starkey (1996)

Genom att föreställa sig detaljhandeln, vilken vi dagligen kommer i kontakt med, inser man vilken hård konkurrens marknadsaktörer utsätts för. Detaljhandeln är en dynamisk bransch, som kännetecknas av att många nya företag startas, att många går i konkurs samt att det sker stora förändringar bland etablerade företag.⁸ Detaljhandeln har ökat i sin helhet, men det är framförallt de stora modekedjorna som har haft den största tillväxten. Under flera år har köplusten hos det svenska folket varit rekordartad, men nu förväntar sig experterna en tid av överetablering och avmattning hos de svenska modejättarna. Branschen har blivit känsligare då avtagande tillväxt hos de börsnoterade klädföretagen medfört stora kursrörelser, vilket även har påverkat de icke noterade klädföretagen. Enligt Stefan Stjerholm, detaljhandelsanalytiker på Swedbank, har alla företag som målsättning att växa. Det är dock inte möjligt att expandera hur mycket som helst utan att detta sker på bekostnad av befintliga butiker. Vidare anser Lars Stenberg, VD på Joy, att det inte behövs fler klädbutiker i Sverige. Då konkurrensen ökar, är det särskilt viktigt att tydliggöra sin marknadsposition.⁹

Dagens Industri skriver den 27 november 2008, att lågkonjunkturen nu på allvar nått handeln efter att Konjunkturinstitutet och Nordea presenterat nya dystra siffror. Julhandeln förväntas minska i jämförelse med förgående år, och allt fler detaljhandlare tror på tuffare tider. Rolf Karp, detaljhandelsanalytiker på Öhrman Fondkommission, menar att problemet som uppstått till följd av högkonjunkturen är att det finns för många butiker i förhållande till befolkningen. Vidare förklarar han att det är de mindre kedjorna och enbutiksägarna, som kommer att slås ut först, medan de större får dra ned på etableringstakten.¹⁰

Ken Starkey, professor inom organisatoriskt lärande, menar att kunskap och följaktligen lärande, blir viktigare ju mer komplex en organisation är i form av hierarki, marknad och nätverk. Därtill är en djupare förståelse för vilken roll kunskapen spelar, grundläggande för att uppnå innovation och konkurrensfördelar. Det finns således ett betydande samband mellan lärande och konkurrenskraft.¹¹ Starkeys resonemang om behovet av lärande i en organisation borde i allra högsta grad kunna appliceras på tillväxtföretag. Dessa företag tenderar att gå mot en mer komplex struktur allteftersom de växer. Tushman och Nadler anser att behovet av lärande i organisationen är särskilt stort i början då det ligger till grund för viktiga innovationer i organisationen¹².

⁸ Bergström (2002)

⁹ www.di.se (18 november 2008)

¹⁰ www.di.se (20 november 2008)

¹¹ Starkey (2004)

¹² Tushman & Nadler ur Starkey (1996)

Tillväxtföretag kommer i denna uppsats att definieras som:

”Ett företag som växer under lång tid av egen kraft, dvs utan förvärv. Tillväxttakten är hög, oftast mer än 20 % per år, och varaktig. Tillväxtföretaget har också en rad andra kännetecken, t ex fokusering på segment eller kundbehov, är flexibelt organiserade, betonar kvalitet i processer och system och prioriterar tid i nästan allt de gör.”

Lapidoth (1995) s. 5

1.2 Problemdiskussion

Teoretiskt sett råder det inga tvivel om att alla företag borde satsa på att ha någon typ av bestående konkurrensfördel. Kritiker menar att trots lärandets relevans är det ovanligt att företag prioriterar detta.¹³ Detta borde i synnerhet vara fallet för nya företag som är inne i en tillväxtfas, då det inträffar många oförutsedda händelser. Ett företag med stark tillväxt, är ofta uppslukad av den gynnsamma situationen, och har ofta bråttom att växa så fort som möjligt för att ta marknadsandelar. Förändringar i den dagliga verksamheten måste göras, samtidigt som nya problem dyker ständigt upp.¹⁴ Många företag har följaktligen inte tid att tänka mer långsiktigt, förrän organisationen är etablerad på marknaden. Då kan det emellertid vara för sent. Med begreppet *snabbare är långsammare* menar Peter Senge, känd profil inom lärande organisationer, att det finns en optimal tillväxttakt för alla organisationer, som sällan är den snabbast möjliga. När tillväxttakten blir väldigt snabb, kan en organisation bli förblindad av sin framgång och sålunda få en övertro på att framtiden är säkrad. Detta kan i värsta fall slå tillbaka mot organisationen och sätta dess överlevnad på spel. Senge liknar detta resonemang vid en gammal historia om en sköldpadda som är långsammare än sin motståndare, men som ändå slutligen vinner tävlingen på grund av motståndarens nonchalans.¹⁵

I en värld där konjunkturuppgångar och nedgångar avlöser varandra, är det inte alltför realistiskt att påstå, att även tillväxtföretag måste vara välrustade för en nedgång. Det går till och med hävda, att lärandet borde vara ännu viktigare för nya företag som är i tillväxtfas. Förmågan att kunna utvecklas och förbättra sig, kan vara avgörande för hur långlivat ett företag kommer att bli. Är det möjligt att hantera en dynamisk verksamhet, och samtidigt fokusera på att skapa en bestående konkurrenskraftig position, som bottnar i en inre styrka i organisationen? Hur kan man åstadkomma förbättring i organisationen, bortsett från ökade försäljnings-siffror, som på längre sikt gör företaget konkurrenskraftigt?

¹³ Alvesson & Svenningsson (2007)

¹⁴ www.expowera.com (20 november 2008)

¹⁵ Senge (1995)

Ett tydligt exempel på lärandets allt större genomslagskraft är förekomsten av konkurrensarbete, benchmarking och kontinuerliga förbättringsprogram i många organisationer¹⁶. Lärande handlar om hur en organisation kan bli bättre. Det finns sålunda två vägar att gå, antingen genom benchmarking, som avser ett systematiskt lärande, eller också genom lärande som tvingas fram till följd av konkurrens.

Bengt Karlöf, managementkonsult, förvånas över varför benchmarking inte tillämpas mer i verksamheter som består av filialsystem, det vill säga företag och organisationer med många likartade produktionsställen, såsom butikskedjor och banker. Han menar att det borde vara en självklarhet att använda systematisk benchmarking som ett instrument för kompetensutveckling i organisationen.¹⁷

1.3 Frågeställningar

Ovanstående diskussion har lett till följande frågeställningar: Hur kan konkurrensutsatta tillväxtföretag hitta former för lärande för att hitta bestående konkurrensfördelar, och vilka uttrycksformer tar sig detta i organisationen? Finns det ett lämpligt verktyg för att strukturera lärandet i organisationen? Vilka fördelar kan åtnjutas av att vara en lärande organisation?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka hur ett tillväxtföretag kan fortsätta att växa och samtidigt vara en lärande organisation.

1.5 Val av studieområde

Utifrån våra frågeställningar och vårt syfte med uppsatsen, har vi valt att göra en fallstudie av ett företag utifrån följande kriterier. Företaget ska befinna sig i en tillväxtfas med en snabb tillväxt samt verka i en konkurrensutsatt bransch.

Detaljhandeln lämpar sig väl för vår undersökning, då den som vi tidigare nämnt, är en dynamisk bransch där det sker stora förändringar. Vidare anser vi att modebranschen är särskilt intressant på grund av att det är den bransch som har haft högst tillväxt inom detaljhandelsbranschen. Den är dessutom hårt konkurrensutsatt, och många experter spår en avmattning i branschen, varför konkurrensen ökar ytterligare.

¹⁶ Starkey (2004)

¹⁷ Karlöf (1997)

Vårt val av företag blev Gina Tricot för att de väl uppfyller våra kriterier. Gina Tricot är ett detaljhandelsföretag i modebranschen som expanderar kraftigt. Tillväxten har i många år legat högre än tillväxten för hela branschen, och tillväxttakten för 2008 beräknas bli den samma som för 2007 säger Per Johan Svartling, administrativ chef på Gina Tricot.¹⁸ Bland svenska tillväxtföretag hamnade Gina Tricot på en andraplats på den Västsvenska listan, och på plats 20 på årets rikslista, vilket är den bästa placeringen av alla detaljhandelsföretag¹⁹. Enligt preliminära resultat från en undersökning vid högskolan i Kalmar, ligger Gina Tricot i topp på listan över Sveriges snabbast växande företag under de tio senaste åren fram till och med 2006.²⁰

1.6 Avgränsningar

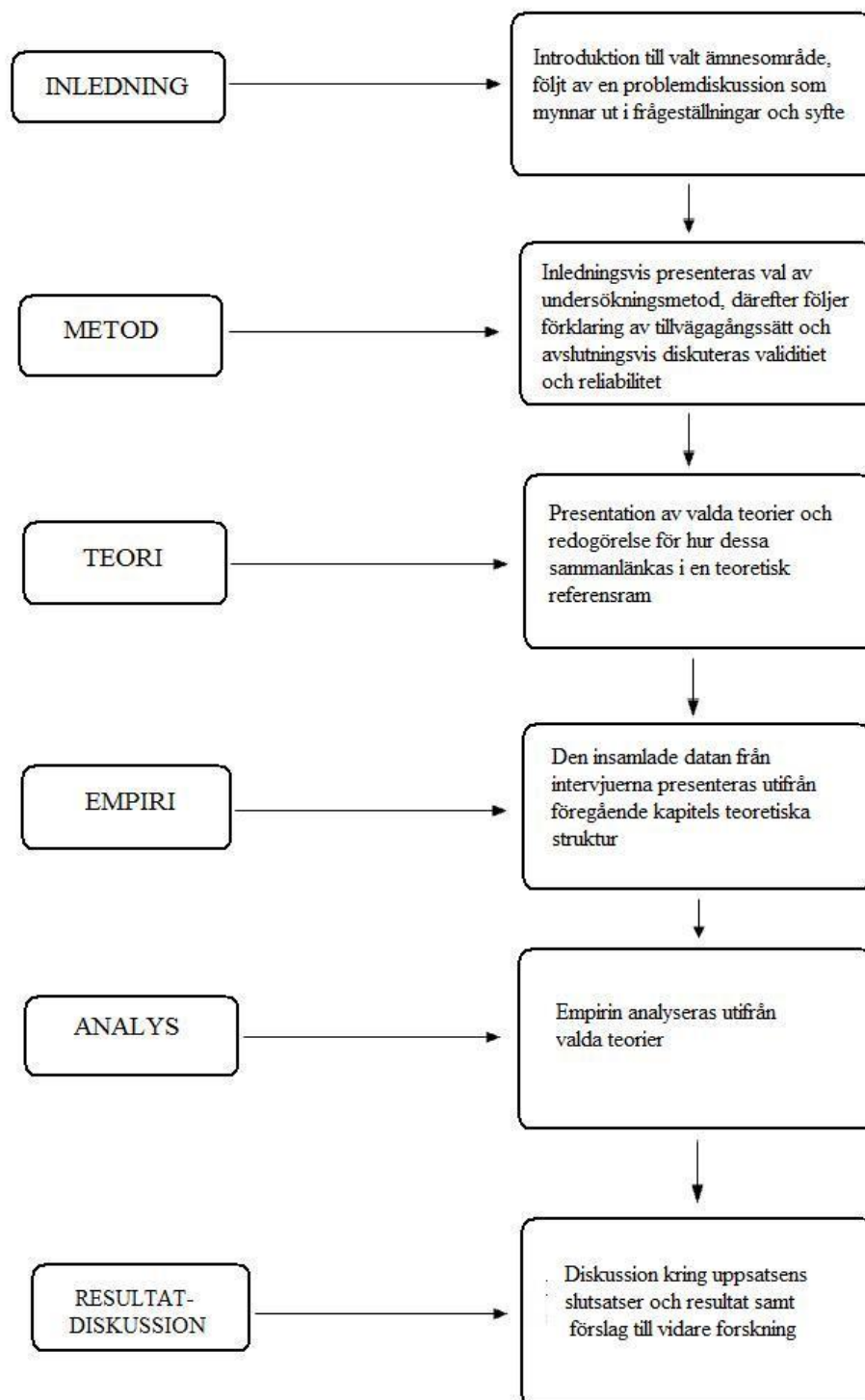
Vi har valt att avgränsa oss till retailkedjan och kommer inte att studera lärandet i hela företaget. Man hade kunnat tänka sig att jämföra olika regioner och ett större antal butiker men detta är något som inte varit möjligt i vår uppsats då vi har haft begränsat med tid och resurser. Mängden empiri hade då blivit alltför omfattande och tidskrävande att bearbeta. Det finns många olika konkurrensfördelar men vi kommer enbart att fokusera på lärandet som den konkurrensfördel som säkrar företagets fortlevnad.

¹⁸ www.di.se (18 november 2008)

¹⁹ www.bt.se (18 november 2008)

²⁰ www.di.se (17 november 2008)

1.7 Disposition



Figur 1. Disposition (egen konstruktion)

2. Metod

I detta kapitel redovisas valet av undersökningsmetod tillsammans med motivering av de val som gjorts. Vidare presenteras tillvägagångssättet vid informationsinsamlingen följt av en reflektion kring validitet och reliabilitet. Avslutningsvis behandlas källkritiken.

2.1 Val av forskningsansats

Det finns två huvudtyper av forskningsansatser, induktiv och deduktiv. Med utgångspunkt från hur ett tillväxtföretag kan växa och samtidigt vara en lärande organisation, har vi valt att använda en deduktiv ansats. För oss skulle det inte vara möjligt att utgå från en induktiv ansats eftersom vi redan besitter viss kunskap inom området, och således har en del förväntningar. Den deduktiva ansatsen innebär att grundkunskaper inom det valda området byggs upp, genom att först studera hur verkligheten ser ut, och därefter samla in empirin²¹. I vårt fall innebär det att vi utgår från sekundära källor för att få grundkunskaper och skapar hypoteser utifrån vår teoretiska referensram för att sedan testa om empirin stämmer överens med denna²². Fördelen är att vi får bättre kunskap inom det valda ämnesområdet, som sedan kommer att förbättra vår insamling av primärdata. Kritik som väckts mot denna ansats är att man tenderar att enbart leta information som man finner relevant för undersökningen.²³ Genom att vi är medvetna om denna risk när vi samlar in data hoppas vi ändå kunna ge en rättvisande bild, samt att förhålla oss kritiska till våra källor och slutsatser.

2.2 Val av metodansats

Det finns två olika metoder att tillgå för insamling av data, kvantitativ och kvalitativ. Vilken av de båda metoderna man ska välja beror på studiens syfte och frågeställningar.²⁴ Då vi söker en mer djupgående förståelse för hur ett tillväxtföretag kan fortsätta växa och samtidigt vara en lärande organisation, lämpar sig den kvalitativa metoden bäst²⁵. Detta därför att en kvalitativ metod lägger stor vikt vid detaljer, och att det finns få begränsningar i vilka svar man kan få, till skillnad från en enkätundersökning som tenderar att ge ytliga svar. Ytterligare en fördel med den kvalitativa metoden är att den ger en närhet till undersökningsobjektet som man inte kan uppnå med en kvantitativ metod. Vi är dock medvetna om att denna metod är resurskrä-

²¹ Jacobsen (2002)

²² Bryman & Bell (2005)

²³ Jacobsen (2002)

²⁴ Ibid.

²⁵ Bryman & Bell (2005)

vande eftersom en intervju ofta tar lång tid. Den data som samlas in är också mer komplex, på grund av det omfattande informationsinnehållet.²⁶

2.2.1 Fallstudie

En fallstudie innebär att man gör en detaljerad och ingående analys av ett eller ett fåtal fall²⁷. Detta är lämpligt om man eftersträvar en djupare förståelse för en viss händelse, eller vill beskriva vad som är specifikt med en enskild plats²⁸. Då vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod och har begränsad tid tycker vi att det är lämpligare att fördjupa oss i ett företag, istället för att undersöka ett flertal företag på ytan. En fallstudie har i regel inte som mål att ge generaliserbara svar, då forskaren kommer fram till ny kunskap genom att gå på djupet och studera detaljerna av ett fall. Det är emellertid möjligt att den nya kunskapen är applicerbar på andra fall, vilket då skulle innebära att fallstudien anses ha uppnått en viss grad av teoretisk generaliserbarhet.²⁹ Utifrån vårt syfte är detta vår förhoppning, att studien kan fungera som ett exempel och vara tillämpligt i likartade företag. Detta är således med utgångspunkt från det teoretiska perspektivet, då det empiriska materialet kommer att vara särskilt företagsspecifikt.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen kan delas in i primärdata, som samlas in för första gången, samt sekundärdata som har samlats in av andra³⁰. I vår studie kommer vi framförallt att använda oss av primärkällor i form av intervjuer med anställda på Gina Tricot, men också i viss utsträckning sekundära källor.

2.3.1 Insamling av Primärdata

Primärdata kommer att samlas in i form av intervjuer, en metod som lämpar sig bäst när få enheter undersöks. Intervjuerna kommer att vara av semistrukturerad karaktär, vilket betyder att vi utgår från en intervjuguide, men ger respondenten stor frihet att svara på sitt eget sätt³¹. De primära källorna består av fyra intervjuer.

²⁶ Jacobsen (2002)

²⁷ Bryman & Bell (2005)

²⁸ Jacobsen (2002)

²⁹ Bryman & Bell (2005)

³⁰ Jacobsen (2002)

³¹ Bryman & Bell (2005)

Respondenter

Eftersom syftet med intervjuer är att öka informationsvärdet, och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar, innebär det att urvalet av undersökningsenheterna inte har skett slumpmässigt³². Vi kommer att börja med att intervjua Gina Tricots VD, för att få en övergripande bild av företaget. För att utreda lärandet i hela organisationen anser vi det även nödvändigt att göra intervjuer på region- och butiksnivå. Av tidsmässiga och geografiska skäl har vi valt att begränsa oss till retailkedjan i södra Sverige, genom att intervjua regionchefen för södra Sverige samt två butikschefer inom regionen. Vi anser dock att dessa intervjuer kommer att förse oss med tillräckligt material för att genomföra vår studie, och uppfylla vårt syfte.

Presentation av respondenter

<i>Jörgen Appelqvist</i> , VD och grundare av Gina Tricot	2008-11-21 (63 min)
<i>Cecilia Andersson</i> , regionchef för södra Sverige	2008-12-02 (23 min)
<i>Viktoria Wingemo</i> , butikschef Nova Lund	2008-12-02 (25 min)
<i>Caroline Persson</i> , butikschef Lund City	2008-12-02 (20 min)

Intervjugenomförande

Vi har valt att genomföra fyra personliga intervjuer på respektive respondents arbetsplats. Den största anledningen är att denna typ av intervju föredrogs av respondenterna. Vi ser det även positivt att göra personliga intervjuer, då vi även får möjlighet att studera kroppsspråk och omgivning, något som inte kan uppnås i en telefonintervju. Då vi undersöker ett område som lärande i organisationer, anser vi att det är viktigt för oss som författare att komma till respondenternas arbetsmiljö för att få en känsla för denna.

Som underlag för intervjuerna utarbetas en semistrukturerade intervjuguider med specifika teman över relevanta frågor³³. Många av frågorna kommer att vara av relativt öppen karaktär, för att det ska finnas utrymme för respondenten att fritt utveckla sina resonemang utan att bli för styrd av frågorna. Avsikten är att uppnå en mindre formell intervjusituation, där respondenterna känner sig mer avspända. Fördelen med en semistrukturerad intervjuguide är att den ger oss större möjlighet att ställa följdfrågor. Intervjuguiderna återfinns som bilagor till uppsatsen.

Risken när man använder sig av frågor av mer öppen karaktär, är att man som forskare går miste om, alternativt misstolkar relevant information. Vi har försökt att minimera denna risk, i

³² Holme & Solvang (1997)

³³ Bryman & Bell (2005)

syfte att bibehålla objektiviteten, genom att spela in hela intervjun. Detta har gjort det möjligt för oss att vara mer fokuserade och aktiva i intervjuerna.

2.3.2 Sekundärdata

De sekundärdata som används, utgörs av böcker som är relevanta för ämnet, vetenskapliga artiklar, forskningsrapporter samt tidningsartiklar. Dessa har vi funnit genom att söka i databasen ELIN (Electronic Library Information Navigator) och i bibliotekskatalogen LOVISA samt på Internet. Med utgångspunkt från sekundärdata, ämnar vi att hitta tillämpbara teorier, och utifrån dessa analysera insamlad primärdata från våra intervjuer.

2.4 Validitet och reliabilitet

När data samlas in är det viktigt att ta hänsyn till i vilken grad dessa är tillförlitliga (reliabla) och giltiga (valida). Med validitet menas i vilken utsträckning man verkligen mäter det man vill mäta³⁴. Detta kan ibland ifrågasättas vid kvalitativa studier, då man ofta utgår från enbart en källa³⁵. Det är således viktigt att tänka på att syftet genomgående avspeglas i uppsatsen, och att det som ska undersökas verkligen är det som undersöks. Vi kommer att förhålla oss till detta genom att ha en tydlig struktur genom hela uppsatsen och endast ta med det som vi anser vara relevant för uppsatsens syfte.

Reliabilitet avser huruvida resultatet kommer att bli detsamma om man skulle göra om undersökningen, eller om resultatet har påverkats av tillfälligheter³⁶. En studie med hög reliabilitet innebär att om en annan forskare skulle göra om undersökningen, skulle resultatet bli detsamma. Genom att vara väldigt noggrann i insamlingen av data, och försöka att återge denna på ett så bra sätt som möjligt i empirin, hoppas vi kunna skapa ett så trovärdigt resultat som möjligt. Exempelvis används en diktafon, för att kunna återge respondentens svar på ett tillförlitligt sätt. Vi kommer även att genomföra intervjuerna med korta mellanrum och inte dela ut intervjufrågorna i förväg för att respondenternas svar ska bli så oberoende av varandra som möjligt.

2.6 Källkritik

Eftersom vi har valt att använda oss av en deduktiv ansats, finns risken att man tenderar att söka den information som upplevs som relevant, och som stödjer de förväntningar som fanns

³⁴ Holme & Solvang (1997)

³⁵ Bryman & Bell (2005)

³⁶ Ibid.

vid studiens början. Vi är väl medvetna om denna risk och kommer att förhålla oss så kritiska som möjligt till våra källor och slutsatser.

När man använder sig av sekundärdata har man ingen möjlighet att påverka källans trovärdighet, varför det är väldigt viktigt att förhålla sig kritisk till valet av källor. Av den orsaken kommer vi nog att beakta vid vilken tidpunkt våra källor är publicerade, samt att artiklar kan vara vinklade, och att viktig information kan ha sållats bort. Eftersom våra primära källor enbart består av medarbetare på Gina Tricot, finns det en stor risk att dessa inte är helt objektiva. En av anledningarna kan vara att man som medarbetare är försiktig med att säga något som skulle kunna vara till företagets nackdel. Då företagets ansikte utåt är viktigt är det därmed även troligt att intervjupersonerna väljer att framföra företaget på ett så bra sätt som möjligt. Vi kommer att förhålla oss mycket kritiska i vår analys av datan, genom att ifrågasätta och kritiskt granska vad som egentligen har sagts. Vi kommer att försöka vara uppmärksamma under genomförandet av intervjuerna av det som framförs och ställa följdfrågor på det som kan vara oklart eller eventuellt tvivelaktigt.

Vid en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med öppna frågor, kan det hända att svaren skiljer sig åt mellan de olika intervjuobjekten, och det är inte heller säkert att de kommer att uppge samma svar vid ytterligare en undersökning. Då frågorna är så pass öppna i sin karaktär, och syftet med att ställa dem inte med tydlighet framgår, hoppas vi ändå på att den information vi får är korrekt. För att minimera risken att respondenten ska vinkla sina svar på grund av egenintresse, eller inte ha tillräckligt med kunskap för att besvara våra frågor, har vi med noggrannhet valt ut intervjuobjekt med stor kunskap inom de områden som vi efterfrågar. Vi kommer kritiskt att granska intervjuobjektens svar, och de omständigheter som kan påverka svaren. Exempelvis är det viktigt för oss att ta i beaktning att intervjupersonerna kommer att vara medvetna om att vi har intervjuat VD:n först och fått klartecken för vidare intervjuer. Detta kan således påverka övriga intervjupersoners inställningar till intervjun och hur de väljer att svara på frågor som ställs. Detta kan emellertid vara både positivt och negativt för uppsatsens resultat. Intervjupersonerna kan känna sig pressade att svara ”rätt”, vilket skulle kunna vara missledande för uppsatsens resultat. Eller så kan intervjupersonerna vara mer öppna och positiva till intervjun då klartecken har getts, vilket förhoppningsvis också kan leda till ett mer trovärdigt svar.

Sammanfattningsvis inser vi att endast fyra intervjupersoner kan anses vara för få för att kunna dra några generella slutsatser om förhållandena på hela företaget. För att få en fullgod bild hade fler intervjuer med butikshefer varit att föredra, och man hade även kunnat tänka sig att intervjua fler regionchefer. Vi anser dock att vi ändå kommer att få ett användbart resultat, då respondenterna utgör och representerar olika delar av ett företag.

2.6 Sammanfattning av kapitlet

I vår studie har vi valt att ha en deduktiv forskningsansats, där utgångspunkten kommer att ligga i befintlig teori, för att sedan testa empirin mot denna. Vidare kommer vi att använda oss av en kvalitativ metodansats. Undersökningen kommer att ske i form av en fallstudie. Gina Tricot lämpar sig väl för vår undersökning eftersom de befinner sig i en mycket konkurrensutsatt bransch och har mycket hög tillväxt. Datasamlingen kommer bestå av fyra personliga intervjuer med noga utvalda medarbetare på Gina Tricot, av relevant litteratur, vetenskapliga artiklar samt tidningsartiklar. För att säkerställa att det som vi ämnar mäta också är det som kommer att mätas är intervjuguiderna noga utformade, och vi kommer vara noga med att se till att syftet genomgående avspeglas i uppsatsen, för att nå så hög validitet som möjligt. För att få tillförlitliga svar, är frågorna av öppen karaktär och intervjufrågorna delas inte ut på förhand. Vi kommer genomgående att förhålla oss mycket kritiska till våra källor och egna slutsatser.

3. Teori

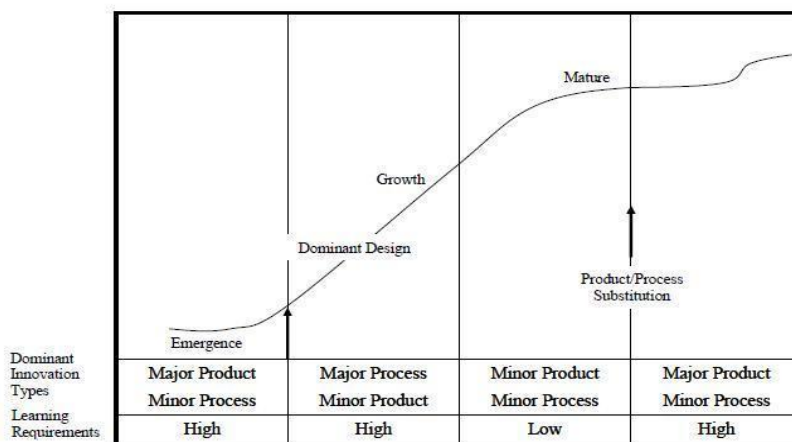
I följande kapitel kommer valda teorier presenteras och hur dessa tillsammans utgör en teoretisk referensram. Denna kommer sedan ligga till grund för strukturen av empiri och analys.

3.1 Teoretisk argumentation

Valet av teorier har som syfte att undersöka hur ett tillväxtföretag samtidigt kan växa och vara en lärande organisation. Inledningsvis beskrivs Miller och Friesens livscykelteori i förhållande till lärande med utgångspunkt från Tushman och Nadlers produktlivscykel. Då en organisation går igenom olika stadier förändras också omgivningen och följaktligen kraven på organisationen. Vi vill med denna teori reda ut lärandets betydelse i ett tillväxtföretag. Därefter förs en diskussion kring olika former av lärande i syfte att visa på den utveckling som skett vad gäller en organisations lärande. Förutsatt att en organisation befinner sig i en tillväxtfas där höga krav ställs på dess anpassningsförmåga, borde det finnas en lämplig lärandeform. Vidare diskuteras *den lärande organisationen* utifrån *Senges fem discipliner*. Med denna teori som bas redogörs för innebörden av att vara en lärande organisation samt för de krav som ställs på organisationen. Avslutningsvis görs kopplingar till hur man praktiskt kan strukturera lärandet. Det finns åtskilliga verktyg som man kan använda för att strukturera lärandet. Vi har valt *benchmarking* som utgångspunkt, då det förefaller vara ett effektivt sätt för företag att ta vara på sina resurser och därigenom förbättra organisationen. Därutöver är benchmarking ett konkret förbättringsverktyg som stegvis vägleder organisationen för att uppnå uppsatta mål.

3.2 Tillväxtföretag och lärande

För att konkurrera i den ständigt föränderliga miljön måste företag skapa nya produkter och processer för att dominera. Tushman och Nadler menar att det finns ett samband mellan innovation och krav på lärande, vilket i sin tur även beror på var i produktlivscykeln man är.



Figur 2. *Types of innovation of a product life cycle (Tushman & Nadler ur Starkey 1996)*

Tushman och Nadlers modell utgår ifrån en produkts livscykel, vilken emellertid kan kopplas till ett företag som går igenom liknande faser. Paralleller kan dras till Miller & Friesens livscykelteori där ett företag går igenom flera olika stadier under sin existens³⁷. Ett nytt företag i uppstart- och tillväxtfasen där innovation är viktigt ställer betydligt högre krav på organisationens förmåga att lära. Varje fas i företagets livscykel innebär en specifik omvärldssituation som företaget behöver anpassa sig till. I takt med att företaget växer och utvecklas genom faserna krävs det omstruktureringar i strategi, organisation och styrning³⁸. Det är således viktigt med organisatoriskt lärande i den bemärkelsen att en organisation kan genomföra dessa omstruktureringar. Detta bekräftas av Starkey som menar att kunskap och lärande blir viktigare ju mer komplex en organisation är³⁹.

3.3 Den lärande organisationen

Den lärande organisationen kan definieras som:

”Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tillvaratar detta lärande och som nyttiggör detta lärande i organisationens strävan att påverka och anpassa sig till omvärlden.”

Otto Granberg & Jon Ohlsson (2000) s. 33

3.3.1 Adaptivt och generativt lärande

Fokus i lärande organisationer bottnar först och främst i organisationens förmåga att anpassa sig. Ett så kallat *adaptivt lärande* handlar om att man anpassar sig till omgivningen vilket sker utifrån den kunskap som finns i organisationen⁴⁰. Det som är utmärkande för en lärande organisation är att den inte enbart bygger på att försöka anpassa sig och därigenom överleva på marknaden⁴¹. I en lärande organisation handlar lärandet även om att utveckla sina förmågor. Lärandet i organisationer går idag mer mot ett så kallat *generativt lärande*.⁴² Detta begrepp har sin utgångspunkt i adaptivt lärande, men fokus ligger på kunskapsgenerering och lärande. Ett generativt lärande innebär att det skapas nya synsätt och föreställningar om hur till exem-

³⁷ Moores & Yen (2001)

³⁸ Veijalainen & Ståhle (2006)

³⁹ Starkey (2004)

⁴⁰ Granberg & Ohlsson (2000)

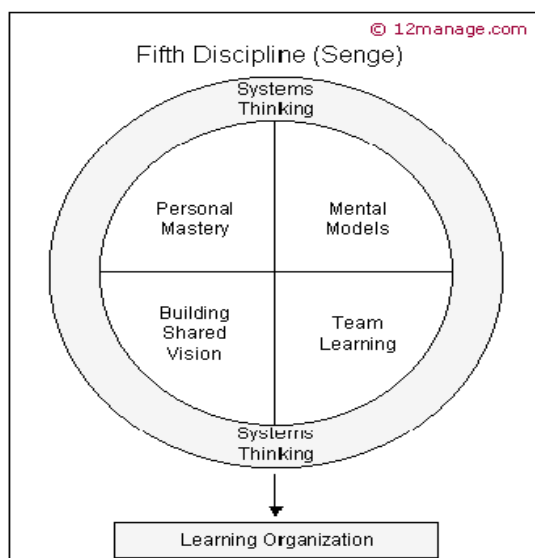
⁴¹ www.12manage.com (3 december 2008)

⁴² Senge ur Starkey (1996)

pel ett problem har uppstått istället för att endast lösa problemet⁴³. Denna form av lärande innebär således att kunskapsramarna inom organisationen förändras⁴⁴. Adaptivt och generativt lärande kan direkt kopplas till Argyris teorier om *single-loop-* och *double-loop learning*. Principen är densamma, *single-loop learning* fokuserar på att lösa aktuella problem men ger ingen lösning på de mer grundläggande problemen, och varför dessa problem finns. Det handlar alltså om att det sker en förändring i handlingarna⁴⁵. Detta kan liknas vid det adaptiva lärandet. *Double-loop learning* grundar sig på samma princip men här ändras även de grundläggande värderingarna då det handlar om att skapa förståelse för bakomliggande orsaker till problemet och därmed ändra föreställningarna⁴⁶. Detta kan i högsta grad återkopplas till det generativa lärandet.

3.3.2 Senges fem discipliner

Generativt lärande förefaller vara ett optimalt sätt för organisationer att förhålla sig till den ständigt föränderliga omgivningen. I takt med att världen blir alltmer komplex och kraven på att göra mer än nödvändigt ökar gäller det att hitta nya tankesätt för att uppnå förändring. Ett generativt lärande enligt Senge förutsätter fem discipliner och dessa utgör även grundpelarna för en lärande organisation. Varje disciplin bidrar med en viktig funktion till den lärande organisationen och ökar dess förmåga att uppnå uppsatta mål. Senges fem discipliner är följande:



Figur 3. Senges fem discipliner (12 Manage, 2008)

⁴³ www.geocities.com (3 december 2008)

⁴⁴ Granberg & Ohlsson (2000)

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

- *Personligt mästerskap (Personal Mastery)* En organisation lär sig genom att enskilda individer lär sig. Fokus ligger således på personlig utveckling och individens strävan efter att uppnå utveckling. Detta får som följd att den lärande organisationen växer. För att uppmuntra sina medarbetare till att utveckla sitt personliga mästerskap kan man som chef försöka stimulera varje individ till att skapa en personlig vision och uppmuntra till initiativ.
- *Tankemodeller (Mental Models)* De föreställningar som individer i organisationen har är utgångspunkten för hur de förstår och tolkar omvärlden. Utifrån dessa tankemodeller som kan vara medvetna såväl som omedvetna, agerar individer på ett visst sätt. Att man tänker och handlar efter en viss tankemodell kan också begränsa förmågan att lära sig nya saker. Att kunna bemästra dessa föreställningar är betydelsefullt för huruvida en lärande organisation kan utvecklas.
- *Gemensamma visioner (Building Shared Vision)* handlar om samhörigheten i organisationen som för hela organisationen mot samma mål. De gemensamma visionerna måste grunda sig på individens personliga visioner. Endast då kan den gemensamma visionen vara en drivkraft för hela organisationen.
- *Teamlärande (Teamlearning)* fokuserar på medlemmarnas förmåga att samarbeta och lära tillsammans samt att det ska föras en dialog. Utgångspunkten är att individer inte ska vara konflikträdna genom att ha förutfattade meningar eller inta försvarsposition. Dessa konflikter, som Senge benämner som produktiva konflikter, ger ofta upphov till nya insikter och idéer som en enskild individ inte hade kommit fram till på egen hand.
- *Systemtänkande (Systems Thinking)* är den femte och viktigaste disciplinen som fogar samman de fyra nämnda disciplinerna till en helhet och visar de viktiga sambanden mellan dem. Det handlar således om att få en överblick och förstå hur allt hänger samman i ett komplext system. Grunden ligger i ett nytt tänkande som baseras på att man ska se förändringsprocesser istället för stillbilder. Senge menar att man borde tolka verkligheten som en cirkel som grundar sig på ömsesidig påverkan. Med det menar han att alla influenser är både orsak och verkan, ingen påverkan är ensidig. Alla discipliner måste således utvecklas som en helhet.⁴⁷

⁴⁷ Senge (1995)

3.4 Nya tider – nya lärandeformer

Att utsättas för konkurrens har ansetts vara ett sätt för att stimulera utveckling eller nå önskade förändringar⁴⁸. Resultatet kan liknas vid vad Senge kallar ett adaptivt lärande, att man anpassar sig till omgivningen. En allt större press från den växande konkurrensen har lett till att man söker nya vägar för att förbättras⁴⁹. Senge menar att organisationer går mot ett mer generativt lärande⁵⁰. Förändringar kan genomföras i olika former, en metod som har pekats ut som ett effektivt förbättringsverktyg är *benchmarking*⁵¹.

3.4.1 Benchmarking

”Benchmarking är ett nytt sätt att fastställa driftmål på grundval av de bästa av de bästa arbetsmetoderna, ständigt granskade och uppdaterade för att säkerställa det bästa och mest välutvecklade sättet att åstadkomma överlägsenhet på sikt.”

Robert Camp (1993) s. 11

Benchmarking kan komma till användning då ett företag har insett att man måste göra förbättringar, exempelvis av arbetsprocesser inom viktiga verksamhetsområden. De flesta företag börjar med att benchmarka inom de områden där de vet att de måste vara konkurrenskraftiga. Man använder då benchmarking som ett verktyg för att underlätta förändringsprocessen.⁵² Genom att hitta andra enheter som bedriver liknande processer med gott resultat, och mäta hur dessa enheter har uppnått sina fördelar, kan ett förbättringsarbete påbörjas. Detta kan i sin tur användas för att utveckla organisationen⁵³. Benchmarking kan exempelvis delas in i intern respektive extern benchmarking, där intern benchmarking avser jämförelser mellan enheter inom organisationen. Den externa benchmarkingen handlar om att göra jämförelser med konkurrenterna⁵⁴.

Xerox Corporation var företaget som 1979 uppfann begreppet benchmarking, när de upptäckte att konkurrenterna kunde sälja sina produkter billigare än vad de själva kunde tillverka dem. Genom att undersöka konkurrenternas processer och jämföra dessa med sina egna kunde

⁴⁸ Mattisson (2000)

⁴⁹ Bendell et al (1994)

⁵⁰ Senge ur Starkey (1994)

⁵¹ Karlöf (1997)

⁵² Bendell et al (1994)

⁵³ Karlöf & Östblom (1993)

⁵⁴ Bendell et al (1994)

man på så sätt hitta metoder för att förbättra sina egna processer. Detta ledde till en tiostegsmodell som närmare har beskrivits av Robert Camp.⁵⁵ Nedan följer de tio stegen i benchmarkingprocessen:

1. Identifiera den verksamhet som skall bli föremål för benchmarking	I detta steg fastställs vad som ska förbättras det vill säga vilken enhet som ska vara föremål för benchmarking.
2. Identifiera företag att jämföra med	Jämförbara enheter som kan fungera som förebilder identifieras.
3. Bestäm metod för informationsinsamling och genomför insamlingen	Metod bestäms för hur datainsamling för jämförelser ska ske och som sedan genomförs.
4. Avgör den nuvarande konkurrensklyftan	Analysera datan från föregående steg och jämför denna i förhållande till den egna enheten. Detta för att fastställa ett prestationsgap mellan den egna enheten och förebilden.
5. Projektera framtida prestationer	När ovan gap är identifierat gäller det att förutsäga framtida gap som ska baseras på skillnaden mellan de framtida prestationerna i den egna enheten och förebilden. Det sätts även upp mål för hur gapet ska minskas och hur önskade prestationer ska uppfyllas alternativt överskridas.
6. Delge andra de nya rönerna och sök enighet	Informera enheten om de resultat som framkommit för att få acceptans.
7. Fastställ funktionsmål	Mål grundade på benchmarkings slutsatser sätts upp för enheten och beskrivning görs av planerade prestationer.
8. Utveckla handlingsplaner	Handlingsplaner utvecklas baserat på de åtgärder som behöver göras för att förverkliga slutsatserna.
9. Genomför planerna och övervaka utvecklingen	Handlingsplanerna genomförs och processen övervakas utifrån förväntade prestationer.
10. Gör en omvärdering av jämförelsepunkterna	En omvärdering görs för att säkerställa att arbetsmetoderna är aktuella i förhållande till externa förändringar.

Figur 4. Egengjord modell utifrån ”lära av de bästa-benchmarking i tio steg” (Camp 1993)

Det finns forskare som menar att benchmarking är det hittills mest effektiva verktyget för förbättring⁵⁶. Den största fördelen är att benchmarking ger upphov till inläring och utveckling av kompetens, även inom områden där man inte trodde att det fanns något behov av

⁵⁵ Camp (1993)

⁵⁶ Karlöf (1997), Zairi (1994)

det⁵⁷. Det sägs också att benchmarking är ett effektivt verktyg då det underlättar övergången från tanke till handling. Ett prestationsgap som grundar sig på pålitlig fakta är svårt att bestrida. Detta medverkar i bästa fall även till att alla individer känner att det finns välgrundade skäl till att påbörja ett förbättringsarbete.⁵⁸ Trots att det finns fördelar och mycket som talar för tillämpning av benchmarking, finns det faktorer som borde tas i beaktning och som möjligen förklarar varför det inte används i större utsträckning. Benchmarking i sin rena form är en mycket tids- och resurskrävande process som många organisationer inte har möjlighet att genomföra. En vanlig underskattning som görs är den tid det tar för individer i organisationen att förstå orsakerna till prestationsgapet. Framgång med benchmarking baseras således mycket på individernas förmåga att förstå och lära.⁵⁹

Vid beslut om tillämpning av benchmarking ska de olika handlingsplanerna självfallet inte motverka affärsplanens ambitionsnivå och riktning. Det är däremot optimalt om de båda planerna kan överensstämna och om synergieffekter kan uppnås. Om någon form av benchmarkingarbete skett på delar av verksamheten minskar således risken för att affärsplanen ska påverkas negativt.⁶⁰

3.4.2 Från benchmarking till benchlearning

Framgångsrikt benchmarkingarbete förverkligas när arbetet kan upprepas systematiskt. Det är då benchmarking når sin fulla verkningsgrad. Lärandet stannar inte bara vid att göra jämförelse för engångskorrigerande. Syftet är att skapa ett system för ständigt lärande och kontinuerlig förbättring⁶¹. Karlöf menar att benchmarking som begrepp idag har tappat sin innebörd och inte längre handlar om att se orsakssamband. Av den orsaken myntades begreppet benchlearning⁶². Med benchmarking menar Karlöf följaktligen ett jämförelsearbete som syftar till att endast effektivisera verksamheten, medan benchlearning går djupare och fokuserar på kompetensutveckling.

Benchlearning är således en metod för utveckling och förändring som syftar till att både effektivisera verksamheten och till att kompetensutveckla⁶³. Detta sker genom en bred delaktighet bland alla medarbetare, vilket ska resultera i en successiv förhöjd ambitionsnivå. Individerna söker aktivt nya inspirationskällor till förbättringar, vilket slutligen leder till att organisationen blir självförbättrande⁶⁴. Syftet är alltså inte att imitera konkurrenter eller andra enhe-

⁵⁷ Karlöf & Östblom (1993)

⁵⁸ Karlöf (1997)

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Karlöf & Östblom (1997)

⁶¹ www.benchlearning.se (2 december 2008)

⁶² www.karlofconsulting.se (9 december 2008)

⁶³ www.benchlearning.se (2 december 2008)

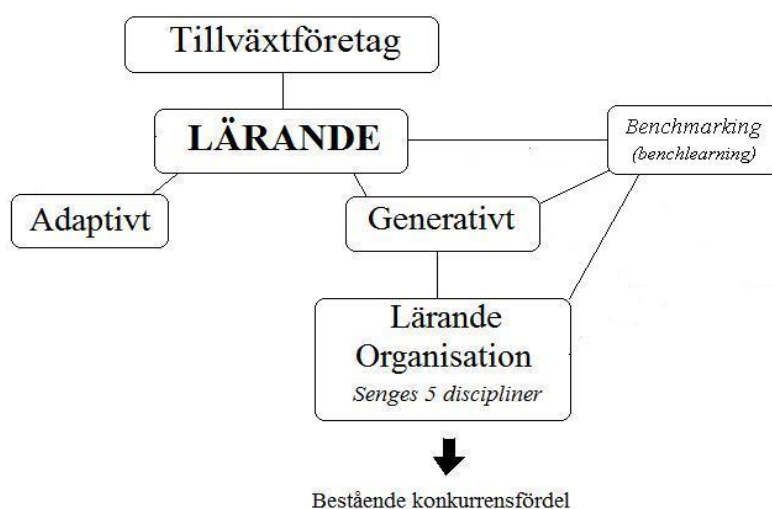
⁶⁴ <http://www.utvecklingsradet.se/4175> (11 december 2008)

ter. Det är snarare att inspireras och följaktligen stimulera kreativiteten för att själv kunna utveckla den egna verksamheten⁶⁵. Karlöf menar vidare att benchmarking som en effektivisering av verksamheten visserligen leder till en operativ effektivisering, men att benchlearning även ger en strategisk kompetens⁶⁶.

Framgångsrik benchmarking borde som tidigare nämnts bidra till kontinuerliga förbättringar och generera ett lärande i organisationen, det vill säga det som Karlöf kallar benchlearning. Slutsatsen som då borde kunna dras är att man inte behöver skilja på benchmarking och benchlearning, i det fall då benchmarking förväntas nå sin fulla verkningsgrad i organisationen. Vi likställer här framgångsrik benchmarking med Karlöfs definition på benchlearning och kommer härnäst enbart referera till begreppet benchmarking.

3.5 Teoretisk referensram

För att klargöra vår tankegång med våra valda teorier, följer nedan en illustration på hur de olika teorierna hänger samman.



Figur 5. Egenkomponerad teoretisk referensram

Vi utgår från ett företag som befinner sig i en tillväxtfas. Alla företag har någon form av lärande som vi definierar som antingen *adaptivt* eller *generativt*. (Den ena formen utesluter dock inte den andra). *Benchmarking* kan användas som ett verktyg för att strukturera lärandet i en organisation. *Benchmarking* som utövas på ett framgångsrikt sätt kan leda till *benchlearning*. Med hjälp av det kan en organisation också ta steget mot att vara en lärande organisation.

⁶⁵ www.utvecklingsradet.se (11 december 2008)

⁶⁶ Karlöf & Östblom (1993)

4. Empiri

I detta kapitel redogör vi för vår insamlade data som presenteras utifrån vår teoretiska struktur. Anledningen till detta är att vi vill underlätta för vidare analys i kommande kapitel.

Empirin grundar sig på intervjuer med fyra personer med olika ansvarsområden inom fallföretaget. Valet att strukturera intervjumaterialet med utgångspunkt från teorierna istället för att presentera varje intervju separat, görs i syfte att förtydliga vår tankegång som sedan följer i analysen.

4.1 Företagets livscykel

4.1.1 Bakgrund

Gina Tricot grundades 1997 av Jörgen Appelqvist tillsammans med hans fru och dotter. Företaget ägs av familjen tillsammans med en annan finansiär, Lennart Grebelius som äger drygt 40 procent sedan 1999.⁶⁷ Familjen Appelqvist hade redan då lång erfarenhet av branschen. Även om det initialt inte fanns mycket aktiekapital att tillgå lyckades de emellertid få igång en egen butikskedja som till en början bestod av franchise-butiker. De lyckades få igång 12-13 butiker med egen design men framgången kom först år 2000. Gina Tricot hade då runt 25 butiker. Idag ligger antalet butiker på omkring 115 butiker över hela Sverige och Norden.⁶⁸

4.1.2 Vision

Visionerna idag är samma som då företaget startade för mer än ett decennium sedan och lyder:

”Gina Tricot ska finnas på de bästa handelsplatserna och där ska vi med ett leende, erbjuda ständiga nyheter, av i huvudsak trikåtoppar, i attraktiva prislägen, till modeintresserade kvinnor.”

Appelqvist (2008)

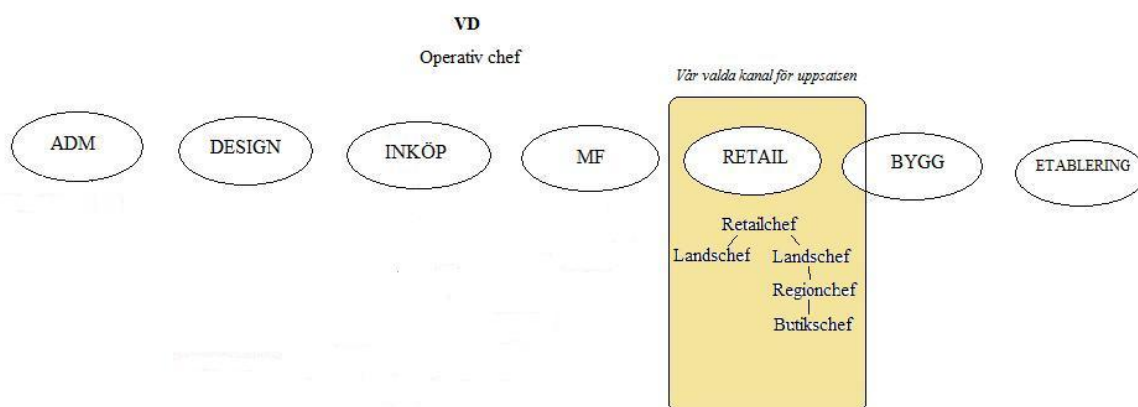
4.1.3 Organisationsstruktur och styrning

Organisationsstrukturen är platt, med korta beslutsvägar, och alla arbetar tillsammans för att uppnå ett bra resultat. Alla anställda har en klar arbetsbeskrivning. Ledningen har veckovisa möten där problem som har uppstått diskuteras. De olika avdelningarna arbetar tämligen enskilt och det är cheferna för varje funktion som är de viktigaste nyckelpersonerna. En väldigt

⁶⁷ www.di.se (17 november 2008)

⁶⁸ Appelqvist (21 november 2008)

viktig del är retailavdelningen, det vill säga försäljning, som består av en retailchef och landschefer. Under dessa finner man regionchefer och under dessa återfinns butikscheferna.⁶⁹



Figur 6. Organisationsstruktur (skapad utifrån beskrivning av Appelqvist 2008)

Butikerna arbetar utefter en budget som fastställs av ledningen och det görs kontinuerligt prognoser och uppföljningar. Ledningen fastställer hur mycket varor varje butik ska ha och marknadsföringen hanteras centralt. Vad varje butik själva kan kontrollera är främst personalkostnaderna. Viktiga mått, hänförliga till butikerna, är försäljning per arbetad timme samt olika produktivetsmått. Vilken nivå måtten bör ligga på fastställs av ledningen, utifrån vad som anses rimligt i förhållande till tidigare resultat och prognoser.⁷⁰

Ledningen har hittills varit med och detaljstyrt och involverar sig i verksamheten ända ner på butiks nivå. Det finns en viss oro inför att de ska behöva släppa det i framtiden, i takt med att verksamheten växer. Att bli en stor och tung organisation som många andra klädkedjor är något som de i högsta grad vill undvika, de vill vara lite bättre.⁷¹

”Varje dag en match och vi måste vinna den med 1-0.”

Appelqvist (2008)

På butiks nivå utgörs direktiven från ledningen av en budget och att det finns vissa nyckeltal som ska ligga på en viss nivå. Butikschefer har ett nära samarbete med regionchefen och andra butikschefer inom regionen. Även om man inte arbetar nära ledningen finns det ingen

⁶⁹ Appelqvist (21 november 2008)

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

rädsla för att ta kontakt med dem som arbetar på huvudkontoret.⁷² Två gånger om året samlas alla butikschefer på huvudkontoret. Då får de chansen att uttrycka sina åsikter och ställa frågor. I normala fall är det regionchefen som sköter kontakten med huvudkontoret, och som i sin tur samlar butikscheferna och informerar om vad som har sagts. Butikscheferna menar att även om styrningen är ganska hård, i den bemärkelsen att det finns direktiv hela vägen, är det positivt att ledningen lyssnar. Man får lägga fram sina åsikter när det sker viktiga förändringar inom företaget.⁷³ Det är på butiksnivå man vet vad kunderna vill ha, och inköpsavdelningen tar ofta kontakt direkt med butikscheferna och ställer frågor.⁷⁴

4.1.4 Tillväxt

Början på Gina Tricots framgång kom i samband med när de hittade ett antal storsäljande plagg, samt då de i större utsträckning började fokusera på volymer och dessa storsäljare. Sedan dess har de haft en otrolig tillväxt och ökat med minst 50 procent per år. Bara i år utgör de nyanställda nästan halva personalstyrkan. Målet var att ha 15 butiker 1997 och 80 butiker tio år senare. Idag ligger antalet butiker på omkring 115 stycken.⁷⁵

Nordiska marknaden

Gina Tricot etablerade sig på den norska marknaden under 2007, och lyckades direkt inta en stark marknadsposition. Därefter öppnade de i Finland där de idag har ett tiotal butiker. Den senaste etableringen skedde på den danska marknaden, hösten 2008. Inför etableringen på de nordiska marknaderna gjordes inga marknadsundersökningar, på grund av att de övriga nordiska ländernas marknader har stora likheter med den svenska marknaden. Strategin vid utlandsetableringen var att satsa mycket på marknadsföring, och gå in på marknaden med stor auktoritet. Appelqvist liknar etableringsstrategin vid situationen då en torghandlare kommer till en ny stad. Det gäller att hitta ett bra läge att stå på, därefter måste man titta på vad konkurrenterna har i sina korgar för att sedan ha lite fler och lite bättre varor. Slutligen måste man titta på prisläget och se till att vara lite prisvänligare än konkurrenterna.⁷⁶

Globala marknaden

Enligt Appelqvist är det enda sättet att hävda sig på marknaden, att satsa på produkter som tilltalar en bred målgrupp. Vid en expansion i Europa kommer Gina Tricot att ha svårt att

⁷² Persson (2 december 2008)

⁷³ Wingemo (2 december 2008)

⁷⁴ Andersson (2 december 2008)

⁷⁵ Appelqvist (21 november 2008)

⁷⁶ Ibid.

hävda sig modemässigt, och göra bättre och mer intressanta produkter än vad de gör i mode-metropoler som Paris och Milano. För att lyckas måste företag följaktligen kunna erbjuda en produkt med en kombination av konkurrerande pris och rimlig modegrad. Utöver det ska kunden ha många valmöjligheter. Det är betydligt lättare att fatta snabba beslut då antalet butiker inte är så många, men det blir svårare allt eftersom organisationen växer. Detta kommer att bli en utmaning för Gina Tricot i takt med att de expanderar och etablerar sig på nya marknader.⁷⁷

4.2 Lärande

4.2.1 Förbättringsarbete

På Gina Tricot arbetar man dagligen med förbättring, med aktivt stöd från ledningen. Målet är att kontinuerligt försöka bli bättre. Detta är emellertid något som blir allt svårare då antalet anställda växer. Appelqvist nämner ett flertal gånger under intervjun att de inte försöker vara märkvärdigare än någon annan och uttrycker att:

”Vi gör som alla andra, fast lite bättre”

Appelqvist (2008)

För att de ska lyckas vara lite bättre än sina konkurrenter, ligger fokus på att hitta en egen väg som inte grundar sig på att analysera vad konkurrenterna gör. Förvisso kan Gina Tricot titta på dem som är bäst i branschen för att se hur de arbetar, och kontinuerligt försöka hålla en hög ambitionsnivå. Fokus ligger emellertid på vad organisationen själv kan åstadkomma, och dess prestation för att trygga den framtida tillväxten.⁷⁸

En stor del av Ginats Tricots framgång ligger i den bakomliggande kunskapen och erfarenheten. Därtill har företaget kunnat dra nytta av det faktum att de inte är en stor och tung organisation. De strävar efter att vara ett snabbväxande företag med korta beslutsvägar där ingen medarbetare är märkvärdigare än någon annan.⁷⁹

4.2.2 Jämförelsearbete

Jämförelser sker mellan de olika butikerna och det är framförallt personalkostnader som är i fokus. Appelqvist menar att ett sätt att åstadkomma förbättring, om en butik går sämre, är att

⁷⁷ Appelqvist (21 november 2008).

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

se över personalstyrkan. Då personalens prestationer är nyckeln till organisationens framgångar, kan det ske påtagliga förändringar genom att strukturera om personalstyrkan.⁸⁰

Jämförelser görs kontinuerligt mellan butikerna, och butikschefer får dagligen information om hur samtliga butiker ligger till i förhållande till varandra. Som butikschef vill man gärna slå föregående års siffror för den egna butiken såväl som de andra butikernas siffror. Det förekommer en viss tävlan mellan butikerna och det finns de man jämför sig lite extra med. Denna tävlan ses som en utmaning, och ett sätt för butikschefen att ställa upp mål för den egna butiken. Alla butikschefer är bra på olika saker och det är viktigt att dela med sig av den kunskapen man har.⁸¹

Nyckeltal som är i fokus, och som även används vid jämförelser, är försäljning, antal kunder, antal besökare, samt antal besökare per kund. Regioncheferna åker regelbundet runt i butikerna och redovisar siffrorna, samt hur de olika butikerna ligger till i förhållande till varandra. Vidare ges förslag till olika förbättringar som kan göras. Arbetet med dessa jämförelser är viktigt i den meningen att man kan följa upp de olika butikernas förbättringsmöjligheter. Att arbeta med 10-i-topp-listor har även visat sig vara ett effektivt sätt för att motivera butikerna till att prestera bättre.⁸²

Butikscheferna samarbetar mycket och försöker tillsammans hitta lösningar på problem som uppstår. Det som främst skiljer butikerna åt är storleken med avseende på butiksytan och följaktligen kan även butikssortimenten skilja sig åt. Jämförelser sker således mellan butiker som är storleksmässigt likartade, eftersom de är mer jämförbara. Många gånger handlar förbättring gentemot andra butiker om att fylla på varor kontinuerligt, exponera varor rätt, samt att ha ett trevligt bemötande mot kunder.⁸³

4.2.3 Uppföljning

På huvudkontoret sker uppföljning dagligen i form av en genomgång av försäljningssiffrorna⁸⁴. Det sker kontinuerliga rapporteringar till ledningen om hur föregående vecka varit samt hur kommande vecka förväntas bli. Vid varje månadsskifte görs en större djupdykning i varje butik avseende hur månaden har varit beträffande försäljning och nyckeltal. Man går även in och tittar mer specifikt på varje varugrupp, och hur de har sålt i jämförelse med föregående år. Visar det sig att resultatet för en butik är sämre jämfört med föregående period, analyserar man vad detta kan bero på. Regionchefen har regelbundna möten med butikscheferna. Man tar

⁸⁰ Appelqvist (21 november 2008)

⁸¹ Persson & Wingemo (2 december 2008)

⁸² Appelqvist (21 november 2008)

⁸³ Andersson (2 december 2008)

⁸⁴ Appelqvist (21 november 2008)

då upp resultaten och resultatuppföljning generellt i regionen, samt vilka plagg som går bra eller mindre bra.⁸⁵

På butiks nivå innebär sämre försäljningssiffror ett ansvar att följa upp vad som kan ha varit orsaken till nedgången. Många funderingar och frågor som uppstår riktas många gånger till andra butikschefer, för att stämma av och komma fram till eventuella problemkällor. Går det sämre är det även viktigt att sätta sig in i kundens perspektiv, och försöka ändra om i butiken för att den ska se mer inbjudande ut. Det kommer regelbundet en dekoratör till butiken vars uppgift är att se till att rätt varor ligger på rätt plats. Eftersom dekoratören arbetar med ett antal olika butiker kan denne bidra med kunskap om vad som fungerar bäst på olika ställen.⁸⁶ Det händer även att sjunkande försäljningssiffror för en period, kan förklaras av yttre omständigheter.⁸⁷

4.2.4 Gina Tricot – den lärande organisationen?

Gemensam vision

För att undvika att bli en alltför stor och tung organisation arbetar Gina Tricot med att etablera den familjära känslan hos de anställda. Denna gör att organisationen känns liten fastän antalet medarbetare kontinuerligt ökar. Detta finns i åtanke framförallt vid nyanställningar då visioner och värderingar presenteras för de nyanställda av Appelqvist själv.⁸⁸

Personligt mästerskap

De ständiga förändringar som sker gör att alla medarbetare är med och utvecklas. Internrekrytering sker i hög grad för att ge personalen möjligheten till att avancera och utvecklas inom företaget. Man tittar även på möjligheter att flytta personal mellan butiker, om detta efterfrågas av personalen. Kunskapen och prestationen hos varje medarbetare värdesätts oerhört starkt.⁸⁹ Butikscheferna upplever att ledningen uppmärksammar alla åsikter, och att det finns möjlighet att påverka.⁹⁰ Pressen att hålla sig till budgeten är visserligen stor, men man ställer framförallt krav på sig själv, då man har fått ett förtroende och ansvar man vill leva upp till.⁹¹ Det finns ingen belöning kopplat till rankingsystemet utan den enda motivationen är lönen

⁸⁵ Andersson (2 december 2008)

⁸⁶ Persson & Wingemo (2 december 2008)

⁸⁷ Persson (2 december 2008)

⁸⁸ Appelqvist (21 november 2008)

⁸⁹ Andersson (2 december 2008)

⁹⁰ Persson & Wingemo (2 december 2008)

⁹¹ Wingemo (2 december 2008)

och befordringsmöjligheter.⁹² Motivationen kommer av att man ser att det arbete man lägger ner ger ett gott resultat, och att det blir ett plus i resultatet. På detta sätt försöker regionchefen motivera butikscheferna genom att alltid ta fram något bra nyckeltal även om månaden i sin helhet har varit dålig.⁹³

Teamlärande

Regioncheferna träffas regelbundet och delar erfarenheter med varandra. De är till stor hjälp för varandra i den meningen att de utbyter idéer och ventilerar problem med varandra. Regionchefen har mycket kontakt med butikerna och fungerar som ett bollplank till dessa, framförallt vad det gäller personalfrågor. Stor fokus ligger på kostnadseffektiviteten och om en butik skulle gå lite sämre, hjälps man åt att hitta en balans i utgifterna, samt finna ett sätt att reducera kostnaderna. Butikscheferna hjälper och stöttar varandra, och det är viktigt att känna att alla gemensamt arbetar för företagets bästa. Det hjälper således inte att en enskild butik går bra om de övriga tio går dåligt. Vidare strävar man efter att förmedla en positiv vi-känsla, att problem löses tillsammans, och att man gemensamt ser framåt.⁹⁴

Det är av stor vikt att dela med sig av sina kunskaper till de nya som kommer in i företaget. Butikscheferna försöker involvera de anställda i budgeten och exponeringen av varorna för att alla ska förstå de bakomliggande orsakerna till varför man gör på ett visst sätt.⁹⁵

Gina-Anda

Alla företag har en speciell företagsanda. För Gina Tricot karaktäriseras den av öppenhet, att man ska ha kul, samt att det finns duktiga medarbetare, men det är öppenheten och vi-känslan som är det centrala. Det är alltid roligt att arbeta i ett företag som det går bra för, varför det är viktigt för Gina Tricot att fortsätta att växa.⁹⁶

Känslan finns fortfarande kvar av att Gina Tricot är ett litet familjeföretag, även om de idag är stora. Det är ett roligt företag att arbeta i, där alla kunskaper tas till vara på och sprids i organisationen. Regionchef Cecilia Andersson menar att Gina Tricot är ett utvecklande företag och uttrycker:

”Det finns inga problem utan bara lösningar”

Andersson (2008)

⁹² Appelqvist (21 november 2008)

⁹³ Andersson (2 december 2008)

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Persson & Wingemo (2 december 2008)

⁹⁶ Appelqvist (21 november 2008)

Andersson menar vidare att det är tack vare Jörgen Appelqvist som man har lyckats införliva Gina Tricot-mentaliteten hos de anställda, och som gör att den sitter i väggarna genomgående i företaget. Stämningen märks även av bland de anställda i butikerna och när ledningen kommer på besök, finns det ingen prestige inblandad. Gina-mentaliteten är familjär, glad och positiv och det finns en stark vi-känsla. Det förekommer mycket teamwork vilket för företaget och försäljningen framåt. För att bevara Gina-andan när företaget växer är det viktigt att rätt personer, med rätt kunskaper, och rätt mentalitet, kommer in i företaget. Det skulle vara riskfyllt om det skulle komma in för mycket prestige i företaget. Internrekryteringen främjar att rätt personer med rätt tankesätt kommer in i företaget.⁹⁷

På butiksnivå kompletteras Gina-andan med att det är bra kamratskap på företaget, alla hjälps åt och den positiva stämningen når ända ner i butikerna. Butikscheferna försöker sprida denna känsla bland de anställda i butikerna genom att alla ska känna sig välkomna, och att det ska vara roligt att arbeta, samtidigt som det är mycket allvar.⁹⁸ Stämningen i företaget, tillsammans med det höga tempot och arbetsuppgifterna, ökar motivationen. De anställda känner förmodligen av andan till viss del då butikscheferna anstränger sig för att sprida den, och det är en väldigt härlig stämning i butiken.⁹⁹

4.3 Sammanfattning

Vad som tydligt framkommer i empirin är att det fanns oerhört mycket kunskap om modebranschen redan vid grundandet av Gina Tricot, vilken har bidragit till mycket av deras framgång. Tillväxten har varit hög. På tio år har de gått från 0 till 115 butiker i hela Skandinavien och de planerar att expandera ytterligare. De vill inte vara ett nisch-företag utan istället ligga där många andra ligger, men ändå vara lite bättre. Att ständigt arbeta med förbättring är mycket viktigt men det blir svårare allteftersom de växer och blir större. Styrningen är relativt hård och alla butiker har en budget att hålla sig till samt nyckeltal som ska ligga på en viss nivå. Alla butiker jämförs med varandra. Butikscheferna arbetar hårt för att leva upp till nyckeltalen, samt vara bättre i förhållande till de andra butikerna. Det sker kontinuerliga uppföljningar och om en butik skulle uppvisa ett sämre resultat, krävs det en analys av bakomliggande faktorer. Inom organisationen samarbetar alla för att uppnå ett bättre resultat för företagets bästa. Butiks- och regioncheferna delar med sig av sina kunskaper till varandra och hjälps åt med att finna lösningar på problem. Möjligheten till att påverka och uttrycka sina åsikter upplevs som stor och ledningen lyssnar på sina anställda. Känslan av att Gina Tricot är ett litet familjeföretag finns fortfarande kvar även om de idag är stora. Gina-andan karaktäriseras av en stark vi-känsla, öppenhet, duktiga medarbetare och positivt tänkande.

⁹⁷ Andersson (2 december 2008)

⁹⁸ Persson & Wingemo (2 december 2008)

⁹⁹ Wingemo (2 december 2008)

5. Analys

I följande kapitel kommer empirin analyseras utifrån den teoretiska referensramen.

5.1 Tillväxt och lärande

Det är troligen ingen tillfällighet att Gina Tricot har lyckats så bra med slående försäljnings-siffror och kraftig tillväxt. De förklarar själva sin framgång med kunskap och erfarenhet. Det är följaktligen ytterst betydelsefullt att kunna förlita sig på individers förmåga att lära när företaget växer ytterligare. Antalet anställda på Gina Tricot växer oerhört snabbt, vilket betyder att man måste fokusera dels på individernas förmåga att föra över nyckelkunskaper, dels på de nyanställdas kapacitet att ta emot kunskapen. Lärandet kommer således ha en avgörande betydelse för hur organisationen utvecklas.

Gina Tricot befinner sig tveklöst i en fas med kraftig tillväxt. Då de förväntar sig en fortsatt tillväxt ställs det högre krav på organisationens förmåga att utvecklas för att hänga med i tillväxten. Kraven ökar ytterligare till följd av att de dessutom befinner sig på en konkurrensutsatt marknad. Förmågan att utvecklas och anpassa sig till nödvändiga omstruktureringar ställer således höga krav på det organisatoriska lärandet. Då de ännu är i sin tillväxtfas och har en förhållandevis enkel struktur har de mycket att vinna på att fokusera på att kunskapen tillvaratas och blir varaktig i organisationen. Appelqvist uttrycker själv en viss oro inför framtida tillväxt i den meningen att det blir svårt att vara med och detaljstyra när organisationen blir alltför stor. Detta bekräftar att tillväxt inte enbart för med sig fördelar utan innebär också att man måste planera inför framtiden för att inte förlora kontrollen över företaget. Genom att skapa ett system där individerna ständigt bidrar till att verksamheten drivs framåt, kan således oron över att tappa kontrollen minska allteftersom organisationen växer.

Appelqvist kan inte svara konkret på hur de arbetar med förbättring inom företaget utan säger: *”vi gör som alla andra fast lite bättre”*. Det går att peka ut ett antal framgångsfaktorer och uppenbarligen har de gjort många saker rätt eftersom de är framgångsrika. De arbetar ständigt med att förbättra sig inom samtliga områden men finns det en medvetenhet i förbättringsarbetet? För att kunna dra lärdom av de förbättringar som sker krävs det att individerna i organisationen besitter en förmåga att lära men även en medvetenhet kring vad de faktiskt gör. Det är viktigt att utreda vad framgången beror på, och att lära sig av det man har gjort bra för att kunna dra fördel av det vid framtida tillväxt. Av allt att döma är det en ganska hård styrning i Gina Tricot, uppföljning är väl känt begrepp som genomsyrar hela organisationen. Uppföljningen verkar dock lägga mycket fokus på när det går lite sämre än väntat, och mycket resur-

ser går åt till att finna orsakerna. Frågan är om de insikter som framkommer till följd av analyserna tas till vara på eller om de faller i glömska.

Sammanfattningsvis kan man säga att utmaningen för Gina Tricot ligger i att tillvarata de kunskaper som uppstår och se till att de sprids i hela organisationen. Självklart är det viktigt att analysera bakomliggande faktorer till framgången och tillfälliga nedgångar, men det är minst lika viktigt att fastställa mål inför framtiden samt att finna tillvägagångssätt för att uppfylla dessa. Som ett tillväxtföretag har de mycket att vinna på via lärandets fördelar.

5.2 Den lärande organisationen

5.2.1 Adaptivt och generativt lärande

I Gina Tricot finns tecken på både adaptivt och generativt lärande. Uppföljningen av försäljningssiffrorna skulle både kunna klassificeras som adaptivt och generativt lärande. För den händelse att en enskild butik skulle uppvisa ett sämre resultat ansvarar denna butik för att hitta orsakerna till försämringen utifrån ledningens direktiv. Beroende på hur denna situation hanteras kan man återkoppla både till adaptivt och generativt lärande. Att ledningen uppmuntrar till vad som kan liknas vid ett generativt lärande, i den meningen att personalen uppmanas att finna orsaker och förstå vad som föranlett nedgången, behöver inte alltid betyda att det fullföljs. Om en butikschef verkligen går in på djupet och försöker utreda vad som kan ha orsakat den tillfälliga försämringen, samt tar med sig dessa insikter inför framtiden, kan det liknas vid ett generativt lärande genom att nya kunskapsramar byggs upp. Är det däremot så att det endast sker förändringar i handlingar, exempelvis genom omhängning av plagg för att se om plagget säljer bättre därefter, är det snarare någon form av adaptivt lärande.

Med utgångspunkt från Senges fem discipliner, kan man hitta styrkor och eventuella förbättringsmöjligheter för att ta steget mot att vara en lärande organisation.

5.2.2 Senges fem discipliner

Personligt mästerskap

Respondenterna beskriver Gina Tricot som ett företag med stora möjligheter till personlig utveckling, exempelvis genom internrekrytering. Därutöver uppmuntras de anställda till initiativtagande. Att det finns möjlighet och uppmuntran till personlig utveckling, ökar troligtvis även viljan hos medarbetarna att förbättra sig och prestera bättre. De känner sig då värdefulla i företaget. Denna vilja är en god grund för det generativa lärandet då det inte handlar om att

man förändrar för att man måste, utan för att man faktiskt känner motivationen till att förbättra.

Appelqvist nämner bland annat att listor kan vara effektiva för att motivera butikerna att prestera bättre. I vilken utsträckning listor används primärt och uttalat som ett motivationsverktyg framgår dock inte helt klart. Listor i allmänhet som ett verktyg för att motivera kan kännas något diffust. Vilka är det egentligen som gynnas? Vad som tål att funderas på är om alla butiker skulle bli motiverade i samma utsträckning. Tio-i-topp-listor skulle exempelvis visserligen kunna vara bra för att motivera de butiker som ligger på listan och är så pass nära att bli den bästa. Men vad blir effekten på de andra butikerna som ligger utanför rankingen? Vad som framkom i intervjuerna med butikscheferna är att inställningar skiljer sig åt beroende på vilken butik man ansvarar för. De krav som butikscheferna ställer på sig själva verkar variera beroende på hur högt rankad butiken är. Ju högre på rankinglistan butiken befinner sig desto högre tycks kraven vara. Man kan följaktligen ställa sig frågande till hur effektiva listor är i motivationssammanhanget. Det kan till och med tänkas att listor skulle kunna motverka motivationen till att vilja förbättras då en butik kanske saknar ett konkret och lämpligt mål som är realistiskt att nå. Listor görs visserligen utifrån den uppföljningsdata som rapporteras och ställs upp. Vad en plats på listan egentligen innebär i form av egentliga mål, exempelvis nyckeltal eller förbättrade arbetsprocesser, riskerar dock att negligeras, då det kanske blir för mycket fokus på rankingplatser. Poängen är emellertid att det är viktigt för ett företag att hitta ett effektivt motivationsverktyg. I och med att organisationens utveckling är beroende av individers förmåga att lära, är det viktigt att alla är delaktiga och villiga att lära för att organisationen ska kunna växa. Därför borde det rimligen vara minst lika viktigt för medarbetarna i en liten butik att motiveras till lärande och utveckling. Även om listor skulle kunna vara ett bra verktyg för motivation, bör man vara medveten om de begränsningar som kan finnas, och därmed se över andra eventuellt bättre alternativ. Lämpligt skulle vara att varje butik faktiskt hittar en specifik butik som är passande att jämföra sig med.

Gemensamma visioner

En gemensam vision kan inte vara en drivkraft om det inte finns bakomliggande personliga visioner. Det verkar finnas en medvetenhet när VD:n sätter sig ned med de nyanställda för att dela med sig av sina personliga visioner. Denna insats skulle kunna tänkas främja samstämmigheten mellan de anställdas personliga visioner och företagets vision. Dock är det ingen garanti för att individerna faktiskt tar till sig visionerna som sina egna. Visioner är betydligt mycket lättare att framföra men är svårare att förmedla så att individerna verkligen tar dem till sig. Risken är att dessa uppfattas som tomma ord som de anställda inte känner någon anknytning till, och kan därmed få en motverkande effekt på en gemensam vision. Man kan emellertid föreställa sig att samstämmigheten mellan den personliga visionen och företagets vision är

starkare ju närmare ledningen man jobbar. Vad som framkommer i intervjuerna är att de anställda på butiksnivå verkar ha svårare att uttrycka företagets visioner, vilket till stor del kan bero på hur mycket kontakt man har med ledningen.

Internrekrytering kan också tänkas vara ett sätt att bidra till den gemensamma visionen då individerna omedvetet redan är inskolade i företagskulturen. Man kan emellertid konstatera att det är viktigt att alla medarbetare strävar mot samma mål. Då ökar chanserna för att uppnå långsiktig framgång.

Tankemodeller

Det är en stor utmaning att sätta ord på hur en individ tänker och handlar eftersom detta oftast sker undermedvetet. Att i nästa steg få individer att förändra sina värderingar och tankesätt är en ännu större utmaning då individers tankemodeller ofta är mer inrotade än vad man tror. Det ställer således höga krav på att man i Gina Tricot förmedlar något som är trovärdigt, och skapar deltagande samt leder till nya insikter. Ett sätt att påverka individers tankemodeller kan vara att uppmana dem att ständigt ifrågasätta sitt eget handlande, för att på så sätt skapa en medvetenhet kring varför man tänker och handlar på ett visst sätt. Att från ledningens håll begära kontinuerliga rapporter och analyser av region- och butikschefen kan vara ett sätt att främja denna medvetenhet. Det är även tänkbart att individerna i Gina Tricot är mer benägna till att ändra på sina tankemodeller. Detta kan bero på att medarbetarna känner samhörighet och motivation till följd av företagets påtagliga framgång. Att se att de egna prestationerna ger utdelning bidrar rimligen till att man är mer öppen för att prestera bättre.

Teamlärande

Teamwork är av allt att döma ett centralt begrepp i Gina Tricot, vilket kan kopplas till vad Senge kallar teamlärande. Att samarbeta och föra en öppen dialog förefaller vara genomgående i hela organisationen, oavsett på vilken nivå man befinner sig. Det finns en insikt om att teamwork i form av utbyte av tankar och kunskaper ger ett bättre utfall än om en individ hade agerat på egen hand. I det fall det har gått sämre för en butik förefaller det naturligt att region- och butikschefen samarbetar för att komma fram till en lämplig lösning. Det förutsätter att individerna har förmågan, och är villiga att ändra sina tankesätt, för att generera ny kunskap.

Vad som framkommer från intervjuerna är att utbyte av kunskap även sker mellan de olika butikerna. Trots att det förekommer en viss tävlan mellan butikerna vad gäller försäljnings-siffror, råder det en enighet om att det handlar om organisationens bästa. Detta är ett tecken på att individerna faktiskt har ett gemensamt mål och känner samhörigheten att man tillsammans kan förbättra organisationen. Den interna konkurrensen minskar på så sätt och alla samarbetar

för företagets bästa. Man kan tänka sig att den starka teamwork-känslan i organisationen bottenar i den framgång som medarbetarna gemensamt har uppnått och som följaktligen tar sig i uttryck i den samhörighet som de känner.

Systemtänkande

Att alla ovannämnda grundpelare fungerar ihop i ett system är en förutsättning för att hela organisationen ska kunna förbättras och uppnå organisatorisk framgång. Resultatet av hur de fungerar ihop är vad Senge kallar för systemtänkande, något som till stor del utgörs av Gina-andan. Ju bättre de olika delarna synkroniseras och utvecklas sammanlänkade, desto starkare och mer påtaglig kommer Gina-andan att bli, och därmed driva företaget framåt. Det som framställs som typiskt för Gina-andan borde rimligen också vara de starka sidorna i organisationen. Begrepp som teamwork och familjekänsla, är uppenbarligen påtagliga för medarbetarna, och är dessutom återkommande begrepp som återfinns på alla nivåer i företaget. Det är troligt att den anda som råder i företaget grundar sig i den framgång Gina Tricot har haft hittills. Alla delar borde rimligen påverkas positivt av framgången. Motivationen ökar hos individerna när hårt arbete resulterar i framgång, detta avspeglas sedan i de olika delarna. Exempelvis leder det till att man som medarbetare personligen känner viljan till att utvecklas och prestera. Motiverade medarbetare främjar även teamlärande då man söker vägar för att uppnå det bästa resultatet. Framgången förstärker samhörigheten mellan medarbetarna och leder till att teamwork värdesätts högt. Viljan att prestera bättre förutsätter således en öppenhet som innebär att man är beredd på att kunna förändra sig själv. Denna öppenhet styrs av de visioner och tankemodeller man har.

Huruvida man på ett effektivt sätt kan lyckas upprätta ett system som inspirerar individerna till att lära och vara delaktiga i organisationens förbättringsarbete kan vara avgörande för organisationens utveckling. Förmågan att kunna vara anpassningsbar och förändra föreställningar för att ge plats åt ny kunskap är inte bara ett generativt lärande, utan är också ett steg mot att vara en lärande organisation. För att få medarbetarna att aktivt söka nya inspirationskällor till förbättringar inom sitt ansvarsområde finns det säkerligen många vägar att gå. Ett av dem är att arbeta med benchmarking.

5.3 Benchmarking – ett lämpligt verktyg?

Möjligheter till att arbeta med effektiv benchmarking kan urskiljas med utgångspunkt från det jämförelsearbete som redan sker idag mellan de olika butikerna. Hur detta kan utvecklas kan undersökas med hjälp av benchmarkingens olika moment.

Identifikation vad som ska förbättras och vem som ska fungera som en förebild

Att butikerna är likartade underlättar för ett effektivt jämförelsearbete i och med att varje enhet kan hitta en lämplig förebild, till exempel storleksmässigt. Idag används tio-i-topp-listor som ett underlag för att motivera butiker att prestera och bli bättre. Som tidigare nämnts är dessa listor troligtvis mer effektiva för dem som ligger högt på listan och har likartad omsättning. Det är inte rimligt för en liten butik att jämföra sig med den butik som ligger högst upp på listan då omsättningen skiljer sig avsevärt. För de mindre butikerna skulle det följaktligen vara lämpligt att hitta en rimlig förebild som har liknande förutsättningar. I takt med att organisationen växer kan det vara lämpligt att skapa någon form av nätverk inom vilket likartade butiker aktivt kan bedriva jämförelsearbete för att förbättras.

Fastställande av metod för informationsinsamling

I Gina Tricot fokuseras det mycket på nyckeltal, vilka även används för uppföljning. All uppföljningsdata i form av dagliga, veckovisa och månatliga rapporter skulle kunna användas vid en eventuell implementering av benchmarking. Eftersom det redan verkar finnas mycket jämförelser och analyser av uppföljningsmaterial borde det rimligen inte innebära någon större förändring av rutiner.

Fastställande av den nuvarande prestationsskillnaden

Trots att man i Gina Tricot inte systematiskt använder sig av benchmarking finns det en form av jämförelser som gör att butikerna vet hur de ligger till i förhållande till andra butiker baserat på dagliga rapporter av försäljningssiffror. Indirekt leder dessa till att butiker försöker arbeta för att minska den skillnad som framgår av siffrorna. Rankingen som finns idag utgör en grund för att fastställa nuvarande prestationsskillnad. Vad som dock är viktigt att utreda är vad som har orsakat dessa skillnader. Förstår man inte de bakomliggande orsakerna fullt ut kan man inte heller finna ett effektivt sätt att minska prestationsgapet.

Projektion av framtida prestationer och uppställande av mål

I dagsläget förefaller uppföljningen ha en retroaktiv funktion då butiker uppmanas att analysera och åtgärda det som har gjort att budgeten inte har uppnåtts. Det handlar således inte om att sätta upp framtida mål i förhållande till jämförbara enheter baserat på ett eventuellt prestationsgap.

Delgivning av information för enighet

Att det finns skillnader mellan vad olika butiker presterar framkommer ur de siffror och rapporter som dagligen uppdateras och diskuteras i ledningen. Ledningen kontaktar även butiker som inte har lyckats hålla sin budget för att följa upp vad som eventuellt kan ha gått fel. Mycket ansvar förefaller dock ligga på butikschefen att utreda orsakerna. Huruvida detta förmedlas till övriga medarbetare i butiken verkar vara mindre självklart. Vid tillämpning av benchmarking krävs det att alla medarbetare som berörs av benchmarkingarbetet är involverade och delaktiga i de förbättringar som sker. Medarbetarna i butiken måste förstå varför vissa åtgärder vidtas, exempelvis varför ett visst plagg hängs på en annan plats i butiken eller läggs på ett bord. Vidare är medvetenheten kring prestationsgapets förekomst högst relevant då det skapar en förståelse för den egna verksamheten. Butikerna utbyter ofta erfarenheter av vad andra butiker gör för att öka försäljningen och experimenterar därefter i den egna verksamheten. Det är viktigt att aktivt använda sig av den kunskap som utbyts, inte enbart för att lösa ett aktuellt problem men även för att ta den med sig för att kunna undvika framtida problem.

Fastställande av mål, utveckling, genomförande och justering av handlingsplan

Även om det inte finns några direkta funktionsmål uppsatta för varje butik baserat på benchmarkingarbete arbetar butikerna rimligen ändå för att nå vissa mål. Vilka mål en butik strävar efter att nå är till stor del beroende av butikschefens personliga mål. Dessa påverkas självfallet även av den budget de har att tillgå och de direktiv som kommer från ledningen. Genom att centralt utarbeta funktionsmål samt genom att upprätta handlingsplaner skulle varje butik få tydligare riktlinjer. När handlingsplanerna genomförs måste de även övervakas och eventuellt justeras om detta skulle visa sig nödvändigt. Uppföljning är något som organisationen har fokuserat mycket på och det finns således goda förutsättningar för att utveckla detta arbete. Förmågan att kunna vara uppdaterad och villig att lära är väsentligt för att företaget ska kunna växa och inte begränsas av gamla rutiner. Detta kan i högsta grad kopplas till det adaptiva och generativa lärandet.

5.4 Slutsatser

Lärandet är otroligt viktigt för Gina Tricot då de kan dra stor nytta av de fördelar lärandet medför när de växer. Det krävs att de snabbt kan anpassa sig till åtskilliga förändringar som sker i dess omgivning samtidigt som de måste tampas med organisatoriska förändringar i takt med att verksamheten växer. Genom att skapa ett system som stimulerar lärandet kan utvecklingen av verksamheten underlättas, samtidigt som risken att tappa kontrollen över verksamheten minskas. Vidare kan fokus på lärande i tillväxtföretaget bidra till strategiska fördelar.

Huruvida Gina Tricot väljer att förhålla sig till lärandet i organisationen kan således komma att bli avgörande för organisationens fortsatta framgång.

En stor utmaning för Gina Tricot är att tillvarata de kunskaper som uppstår och se till att de sprids i hela organisationen. Detta ställer följaktligen krav på det organisatoriska lärandet, som har utgångspunkt i individernas förmåga att lära. Mycket kan därmed göras för att stimulera och motivera till lärandet i organisationen. Detta är inte heller något som är främmande i Gina Tricot då det redan pågår mycket jämförelse- och uppföljningsarbete. Det är emellertid viktigt att fastställa konkreta mål för medarbetarna, samt att finna tillvägagångssätt för att uppfylla dessa. Detta kan givetvis ske med utgångspunkt från det som man redan kommit fram till i uppföljningsarbetet. Utifrån pågående jämförelsearbete och uppföljning i Gina Tricot idag skulle en aktiv användning av benchmarking vara ett lämpligt alternativ. Det förutsätter dock att alla medarbetare är involverade och har insikt i det jämförelse- och uppföljningsarbete som genomförs.

Det centrala är emellertid att man har ett system för lärande, där medarbetarna ständigt söker vägar till förbättring av prestationer. För att företaget ska kunna fortsätta att växa och fortfarande behålla det som gör Gina Tricot unikt och framgångsrikt måste detta genomsyra hela organisationen. Drivkraften ska kunna återspeglas i de enligt Senge viktigaste grundpelarna i en lärande organisation; personligt mästerskap, gemensamma visioner, tankemodeller och teamlärande. Den företagsanda som råder i Gina Tricot borde inte underskattas då den troligen har utgångspunkt i företagets hittills uppnådda framgång. Den är på ett sätt ett resultat av hur de olika grundpelarna har utvecklats som en helhet med hjälp av framgången. Med utgångspunkt i detta borde Gina Tricot sträva efter att arbeta ytterligare med att utveckla grundpelarna för att förstärka Gina-andan. Ett mönster som redan är djupt inrotat i medarbetarna ökar chanserna för fortsatt långvarig framgång och kan även vara avgörande för hur det går för organisationen vid en eventuell nedgång.

Gina Tricot besitter möjligtvis inte mer kunskap än andra organisationer, däremot har de värdefulla resurser i form av drivna medarbetare som vill prestera och som dessutom är vana vid att anpassa sig och lära sig. Därutöver är den öppenheten och samhörigheten som finns hos medarbetarna värdefullt för organisationen. Det skulle kunna tänkas att Gina Tricot borde ta tillfället i akt och dra nytta av medarbetarnas motivation för att implementera ett systematiskt lärande. Förutsättningarna för att det skulle lyckas är kanske till och med bättre på grund av den anda som finns hos medarbetarna.

6. Resultatdiskussion

I det här kapitlet diskuteras uppsatsens slutsatser. Diskussionen har sin utgångspunkt i den problematik som framställs i inledningen samt i vad som har framkommit i analys och slutsatser. Vidare diskuteras tankar kring det uppnådda resultatet och huruvida detta skulle kunna appliceras på andra situationer.

6.1 Förväntningar vid start

Vid arbetets start ställde vi oss frågande till om ett tillväxtföretag prioriterar kunskapsspridning och lärande under tiden de växer, eller om denna process startar senare i företagets livscykel. Finns kunskapen bara hos ledningen eller genomsyrar den hela företaget? Ett antagande vi tidigt gjorde var att för att klara av att växa och behålla sin marknadsposition på längre sikt, måste rimligtvis kunskapen finnas i hela organisationen. Det blir omöjligt för ledningen att vara involverad inom alla områden när företaget växer. Denna utmaning borde vara ännu större för tillväxtföretag då de hela tiden måste anpassa sig till de många förändringar som sker både i dess omgivning och inom organisationen.

6.2 Lärande i tillväxtföretag

Anledningen till att det är så viktigt att tänka långsiktigt i just ett tillväxtföretag är för att man inte ska riskera att förlora kontrollen över verksamheten när den växer. Ju större och mer komplex en organisation blir desto svårare blir den att styra och övervaka. Att kunna skapa ett system för förbättringsarbete, som innebär att man inte behöver övervaka hela verksamheten och som kan vara ”självgående”, kan därmed vara avgörande för organisationens utveckling. Poängen med att vara en lärande organisation är att medarbetarna i organisationen instinktivt letar efter inspiration som bidrar till att förbättra verksamheten. Initiativ till förbättring blir snarare en del av den dagliga verksamheten och pågår fortlöpande. Därutöver ska inte organisationens kunskapsramar rubbas genom att nyckelkunskaper försvinner ifall en individ försvinner ur företaget. Detta är faktorer som inte borde underskattas och som påverkar hur långlivat ett företag blir.

Trots att de slutsatser som har konstaterats är grundade på ett fallföretag, utesluter det inte att vissa generella slutsatser kan dras. Möjligen går det inte att dra några generella slutsatser utifrån de empiriska resultaten då alla organisationer är olika i form av styrning och struktur. Man borde emellertid kunna dra generella slutsatser grundade på teoretiska resonemang, givet en viss situation. Dessa slutsatser borde i sin tur kunna appliceras på tillväxtföretag med liknande omständigheter och förutsättningar som Gina Tricot.

Det skulle kunna tänkas att medarbetare som drivs av öppenhet och engagemang inte enbart är karaktäristiskt för Gina Tricot, utan att det är något som är utmärkande för många tillväxtföretag. Framgången och att företaget växer kan bidra till ett ökat engagemang och till att medarbetarna känner en vilja att prestera för företagets bästa. Då det är roligt att arbeta i ett företag som växer, ökar motivationen att prestera då man ser resultat av det arbete man lägger ner. Detta bidrar i sin tur till samarbete och öppenhet. Utifrån ovanstående resonemang skulle emellertid vårt resultat kunna appliceras på andra tillväxtföretag med samma förutsättningar som Gina Tricot. Det handlar inte om att uppfylla vissa kriterier för huruvida lärande förekommer i organisationen eller inte, utan det centrala är att man ständigt söker nya vägar att förbättra sig. Benchmarking är ett verktyg för att uppnå systematiskt lärande men det kan tänkas att andra verktyg passar bättre för en annan organisation.

Följaktligen skulle detta innebära att tillväxtföretag i själva verket har bättre förutsättningar än andra företag att utveckla lärandet i organisationen. Motivationen är högre när alla upplever att man kan bidra med någonting till företagets framgång. Med individer i organisationen som är öppna och motiverade till att bidra till företagets framgång ökar även chanserna för organisationen att dra nytta av lärandets fördelar. Det är bra att passa på att implementera det systematiska lärandet när det råder gynnsamma förhållanden. En dag kommer man i mognadsfasen och då finns redan strategin för förbättring djupt inrotad i de anställda vilket ökar chanserna för överlevnad. Man är troligtvis också bättre rustad för en eventuell nedgång. Tillväxtföretag besitter kanske inte mer kunskap men det finns mer resurser att bli en lärande organisation.

6.1. Förslag till vidare forskning

Utifrån vårt resonemang i resultatdiskussionen hade det även varit intressant att göra en jämförande studie över olika företags potential att bli en lärande organisation beroende på i vilket stadie av sin livscykel de befinner sig. Under uppsatsen gång har det även uppkommit intressanta frågeställningar som kan vara av intresse att utforska vidare kring. Det hade varit intressant att:

- Utredda vad ledningen har för betydelse för lärandets utveckling i en organisation.
- Undersöka den normativa styrningen i organisationen och vad den får för effekter för det organisatoriska lärandet.
- Göra en djupare studie med fler fallföretag som behandlar lärandets betydelse och utvecklingsmöjligheter i ett tillväxtföretag.

- Undersöka ytterligare verktyg som kan vara till hjälp för att kunna utveckla och förbättra lärandet i ett tillväxtföretag.

7. Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur

Bendell, Tony, Boulter, Louise & Kelly, John (1994) *Benchmarking for competitive advantage*, Oskarshamn: ISL Förlag

Bergström, Fredrik (2002) *Konkurrens och dynamik i detaljhandeln*, Forskningsrapport, Stockholm: Handelns utredningsinstitut

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företags ekonomiska forskningsmetoder*, Slovenien: Liber

Camp, Robert C (1993) *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*, Lund: Studentlitteratur

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2000) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Lund: Studentlitteratur

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingemar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993) *Benchmarking*, Södertälje: Svenska Dagbladets Förlags AB

Karlöf, Bengt (1997) *Benchmarking i verkligheten*, Borgå: Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB

Lapidoth, Jan Jr (1995) *Organisatoriskt lärande i ett tillväxtföretag*, Stockholm: KnowHouse AB

Mattisson, Ola (2000) *Kommunala huvudmannastrategier för kostnadspress och utveckling – en studie av kommunal teknik*, Avhandling, Lund: Lund Business Press

Senge, Peter M (1995) *Den femte disciplinen*, Stockholm: Nerenius & Santérius Förlag

Starkey, Ken, Tempest, Sue & McKinlay, Alan (2004) *How organizations learn: managing the search for knowledge*, London: Thomson

Starkey, Ken (1996) *How organizations learn*, London: Routledge: International Thomson Business Press

Artiklar

Moore, Ken & Yuen, Susana (2001) *Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 26 No. 4-5

Spanos, Yiannis E & Lioukas, Spyros (2001) *An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 10

Zairi, Mohamed (1994) *Benchmarking: The best tool for measuring competitiveness*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2 No. 2

Uppsatser

Veijalainen, Mika & Ståhle, David (2006) *Prestationsmätning i tillväxtföretag -En fallstudie i förändringen av prestationsmätning inom snabbväxande företag*, Kandidatuppsats, Handelshögskolan: Göteborgs Universitet

Elektroniska källor

Ahrens Rapid Growth

Tillgänglig länk: <http://www.ahrens.se/index.php/swe/snabbvaexarna/tillvaextlistan>

(Hämtad 2008-11-14)

Dagens Industri

Tillgänglig länk:

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FMobious%3DY%26ArticleID%3D2008%255C05%255C16%255C284476%26SectionID%3DEttan%26menusection%3DStartsidan%3BHuvudnyheter>

(Hämtad 2008-11-17)

Veckans affärer

Tillgänglig länk: <http://www.va.se/magasinet/2007/43/superforetagen/>

(Hämtad 2008-11-18)

Borås Tidning

Tillgänglig länk: [http://www.bt.se/nyheter/naringsliv/gina-tricot-vaxer-tvaa-pa-vastsvensk-tillvaxtlista\(664766\).gm](http://www.bt.se/nyheter/naringsliv/gina-tricot-vaxer-tvaa-pa-vastsvensk-tillvaxtlista(664766).gm)

(Hämtad 2008-11-18)

Dagens Industri

Tillgänglig länk: <http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?stat=0&ArticleID=2008/05/24/285721>

(Hämtad 2008-11-18)

Dagens Industri

Tillgänglig länk:

<http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2008\11\27\313396§ionid=undefined>

(Hämtad 2008-11-20)

Newsdesk

Tillgänglig länk: <http://www.newsdesk.se/view/pressrelease/62349>

(Hämtad 2008-11-20)

12 Manage

Tillgänglig länk: http://www.12manage.com/methods_organizational_learning_sv.html

(Hämtad 2008-11-20)

Expowera

Tillgänglig länk: http://www.expowera.com/mentor/foretaget/styrelsearbete_tillvaxt.htm

(Hämtad 2008-11-20)

Karlöf Consulting

Tillgänglig länk: <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>

(Hämtad 2008-12-02)

12 Manage

Tillgänglig länk: http://www.12manage.com/methods_senge_five_disciplines_sv.html

(Hämtad 2008-12-03)

Geocities

Tillgänglig länk: <http://www.geocities.com/kstability/learning/knowledge/definitions.html>

(Hämtad 2008-12-03)

Karlöf Consulting

Tillgänglig länk: <http://www.karlofconsulting.se/documents/Attlaraavandraserfarenheter.pdf>

(Hämtad 2008-12-09)

Utvecklingsrådet

Tillgänglig länk: <http://www.utvecklingsradet.se/4175>

(Hämtad 2008-12-11)

Bilaga 1

FRÅGESTÄLLNINGAR TILL VD

Allmänna frågor

- Berätta kort om dig själv.
- Vad var tanken med att grunda Gina Tricot, vad var dina visioner?

Företaget

- Vad är Gina Tricots affärsidé?
- Berätta om Gina Tricots affärsstrategi.
- Hur ser er organisationsstruktur ut?
- Vad har varje butik för ansvar?
 - Vilka ansvarsenheter finns?
 - Jämförs butikerna utefter vilket ansvar de har?
- Hur vet ni vilka enheter/butiker som går bra/dåligt?
 - Vad finns det för krav på de olika enheterna/butikerna i företaget?
 - Jämför ni internt enheterna/butikerna med varandra och därefter avgör vad som är bra/dåligt eller finns det uttryckta mål? Vad jämförs?
 - Om en butik går sämre än en annan, vilka åtgärder vidtas då?
 - Hur följs eventuella åtgärder upp?
- Görs det någon ranking av butikerna och får de själva såväl som andra ta del av informationen?
 - När målen uppnås, finns det någon eventuell belöning?
- Vad är det som gör er framgångsrika?
 - Vad anser du att Gina Tricots starkaste sidor är i jämförelse med andra konkurrenter?
 - Varför fortsätter ni växa i samma takt när det går lite sämre i övriga branschen?
- Vad har ni för framtida mål? Kortsiktiga och långsiktiga?

Jämförelsearbete

- Hur är ert förhållande till konkurrenter, hur se ni till andra stora klädkedjor?
 - Vilka jämför ni er med?

- Vad är det ni jämför? Hur analyseras och jämförs materialet med er egen verksamhet?
- Hur arbetar ni med förbättring i företaget?
 - Hur många är involverade?
 - Hur är de involverade?
 - Hur följer ni upp förbättringarna?
- Är benchmarking ett vitt känt begrepp inom Gina Tricot eller använder ni något annat ord?

Bilaga 2

FRÅGESTÄLLNINGAR TILL REGIONCHEF OCH BUTIKSCHEFER

Regionchef

- Skulle du kunna beskriva vad arbetet som regionchef innebär?
- Hur går jämförelsearbetet till i vardagen?
- Vilka mått används för att mäta olika prestationer?
- Hur går förbättringsarbetet till?
- Vad har ni för direktiv uppifrån?
- Vad rapporterar ni upp till huvudkontoret?
- Hur gör ni rent praktiskt när butiker går dåligt, hur ser era möjligheter att påverka ut?
- Sker det även jämförelser på regionsnivå?
- Hur skulle du beskriva Gina Tricot som företag?
- Hur ser du på ledningen och styrningen av företaget?
- Hur ser dina möjligheter ut att påverka?
- Vad är dina visioner i ditt arbete?
- Vad är Gina Tricots visioner?
- Hur skulle du beskriva Gina Tricot-andan?
- Vad är benchmarking för dig? Är det något ni använder? Hur uppfattar ni begreppet benchmarking?

Butikschef

- Skulle du kunna beskriva vad arbetet som butikschef innebär?
- Jämför ni er med andra butiker?
- Hur ser du på möjligheten att organisera i butiken?
- Vad har ni för direktiv uppifrån?
- Finns det något strategiskt i inredningen, finns det någon tanke bakom hur plagg ligger i butiken?
- Vad är Gina Tricots visioner?
- Vad görs i butiken för att uppnå visionerna?
- Hur skulle du beskriva Gina Tricot-andan?
- Vad är benchmarking för dig? Är det något ni använder? Hur uppfattar ni begreppet benchmarking?