



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

NÄR WILLYS MÖTTE WILLMA

En fallstudie i samspelet mellan butikskoncept och människa

Författare:

Sebastian Andersson (850428-4095)

Mårten Mårtensson (681114-3996)

Natally Netterby (840626-3924)

Examensarbete Kandidatnivå VT 2008

Tema: Innovation: ledarskap, strategi och organisation

Handledare: Håkan Lagerquist

Sammanfattning

- Titel:** NÄR WILLYS MÖTTE WILLMA, en fallstudie i samspelet mellan butikskoncept och människa
- Seminariedatum:** 2008-06-05
- Ämne:** FEKK01, Kandidatuppsats, Företagsekonomi 15 poäng
- Författare:** Sebastian Andersson, Mårten Mårtensson, Natally Netterby
- Handledare:** Håkan Lagerquist
- Nyckelord:** Dagligvaruhandel, butikskoncept, innovation, kulturutvidgning, organisationens livscykel
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera den förändringsproblematik som kan uppstå då nya sätt att arbeta och tänka introduceras från ledningshåll i en organisation samt hur dessa bör hanteras för att nå konkurrenskraftiga lösningar.
- Metod:** Studien är en fallstudie med i huvudsak abduktiv ansats. Det empiriska materialet har samlats in genom personliga, kvalitativa intervjuer som varit semistrukturerade till sin karaktär. Den kvalitativa ansatsen är vald för att kunna ge en djup och nyansrik bild av det valda fallet.
- Teori:** Den organisatoriska livscykeln används för att klargöra förändringsproblematiken. Teorier om kulturell förändring syftar till att utvärdera hur en förändring bör ske. Styrning och motivation kan här ses som verktyg i förändringsarbetet. Lean production och relationsmodellen används för diskussion kring långsiktigt hållbara lösningar.
- Empiri:** Studieobjektet är Willys organisation och omfattar Willys huvudkontor i Göteborg, pilotbutiken för Willmakonceptet i Söndrum, Halmstad samt även Willys i Ystad. Intervjuerna har omfattat både personer på ledningsnivå och i butik, butikschefer och personal.
- Resultat:** Genom studien har vi kommit fram till att det finns ett glapp i hur ledning och butiksmedarbetar ser på organisationen och dess arbete. De befinner sig i olika faser i den organisatoriska livscykeln vilket vi förklarar genom att en förändring av detta slag tar tid att få genomslag i en så stor organisation. För att lyckas med den förändring företaget står inför anser vi att en kulturell utvidgning är nödvändig där fokus ligger på andra styrformer och motivatorer än tidigare. Förändringen bör gå mer mot klanstyrning och interaktiv motivation. Dessutom menar vi att ett utvecklat lean- och relationstänkande kan hjälpa organisationen med att skapa förutsättningar för en framgångsrik nästa fas.

Abstract

- Title:** WHEN WILLYS MET WILLMA, a case study on the interplay between store concept and people
- Seminar date:** 2008-06-05
- Course:** FEKK01, Bachelor thesis, Business administration, 15 ECTS
- Authors:** Sebastian Andersson, Mårten Mårtensson, Nataly Netterby
- Advisor:** Håkan Lagerquist
- Key words:** Retail store, store concept, innovation, cultural incrementalism, organisational lifecycle
- Purpose:** This paper tries to describe and analyse the problems of change as a new way of thinking and working is initiated by top level management and how this should be handled to achieve competitive solutions.
- Methodology:** The study is a case study with a mainly abductive approach. Semi structured qualitative interviews has been used to gather the empirical materials. The qualitative method is used because of its ability to give an in-depth and colourful context.
- Theory:** The organisational lifecycle clarifies the process of change and its problems. Theories about cultural change identify how to change an organisation. Control and motivation theories are suggested as tools in this change process. Models as lean production and relation perspectives are used for discussing competitive advantages in the long run.
- Empirical foundation:** The unit of analysis is the organisation within Willys and contains the head quarters in Gothenburg, the pilot store in Söndrum, Halmstad and the Willys store in Ystad. The interviews contain both top management and store personnel.
- Conclusions:** The analysis shows an existing gap between top management and store personnel and their way of looking at the organisation and its work. The two are in different phases of the organisational lifecycle which can be explained by the need of time for an organisational change. To succeed with an organisational change, we suggest a cultural incrementalism is needed with focus on other control mechanisms and motivators than before. The change should go towards more normative control and interactive motivation. We also suggest that a developed lean thinking could help create a successful next phase.

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och problemställning.....	3
1.3	Avgränsningar och perspektiv.....	4
1.4	Disposition	5
2	Metod	6
2.1	Fallstudie	6
2.2	Perspektiv	6
2.2.1	Teorins roll	7
2.2.2	Kunskapsteoretisk inriktning.....	7
2.2.3	Ontologisk inriktning	9
2.3	Urval.....	9
2.4	Trovärdighet	11
3	Teori	15
3.1	Innovation.....	16
3.1.1	Innovation.....	16
3.1.2	Centralstyrningsgrad och innovation	17
3.2	Förändringar	18
3.2.1	Organisationens livscykel	18
3.2.2	Förändring i organisationskultur	21
3.3	Motivation och styrning	23
3.3.1	Styrformer	23
3.3.2	Motivatorer.....	25
3.4	Lean.....	26
3.4.1	Filosofin	27

3.4.2	Kritik mot lean	29
3.4.3	Lean i en tjänsteverksamhet	31
4	Empiri.....	34
3.5	Dagligvaruhandeln i Sverige	34
3.5.1	Den svenska dagligvaruhandelns utveckling	34
3.5.2	Axfoods och Willys framväxt	35
3.5.3	Axfoods mål och visioner	36
3.6	Första mötet med Willma	37
3.7	Tanken bakom Willmakonceptet	39
3.8	Projektets uppbyggnad	42
3.9	Arbetsprocessen i sin helhet.....	42
3.9.1	Idégeneration och konceptutveckling.....	42
3.9.2	Implementering	44
3.9.3	Utvärdering.....	46
3.9.4	Värderingsarbete	47
3.9.5	Utmaningarna	53
4	Analys.....	54
4.1	Förflyttning – ett nytt tänkande.....	54
4.2	Kultur – grunden för lyckad förändring	56
4.3	Motivation – en förutsättning.....	59
4.4	Styrning	60
4.5	Lean production och tjänsteperspektivet.....	62
5	Slutdiskussion.....	66
6	Förslag till fortsatt forskning.....	69
7	Slutord från författarna.....	71
8	Referenser.....	72
8.1	Tryckta källor	72

8.1.1	Artiklar	72
8.1.2	Böcker	72
8.1.3	Kompendier	73
8.1.4	Rapporter	73
8.2	Elektroniska källor	73
8.2.1	Internet	73
8.2.2	Pressreleaser	74
8.3	Muntliga källor	74
8.3.1	Intervjuer	74
8.3.2	Föreläsningar	75
8.4	Figurer och tabeller	75
8.4.1	Figurer	75
8.4.2	Tabeller	75

1 Inledning

I detta inledande kapitel beskriver vi vad vi vill studera genom att klargöra uppsatsens syfte och presenterar vår frågeställning vilken lyfter fram syftet. Vidare beskrivs hur vår avgränsning ser ut men först presenteras en kort bakgrund till de tankar vi haft med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Andelen serviceföretag har ökat betydligt på senare tid och det är också dessa som idag dominerar de avancerade ekonomierna i världen. Även i länder som Kina, Indien med flera där tillverkning dominerar, utgör servicesektorn en allt större del av ekonomin. På den globala marknaden skapas idag konkurrensfördelar genom innovation inom serviceområdet, varpå en ständig utveckling blir alltmer nödvändig.¹ Den svenska dagligvarumarknaden är inget undantag och även den präglas av tuffare konkurrens då flera nya aktörer antror marknaden och tar marknadsandelar, exempelvis har ett antal internationella konkurrenter dykt upp på radarna hos de svenska jättarna. Lågpriskedjornas inträde på marknaden för några år sedan har också medfört en allt tydligare positionering och strategi bland de etablerade butikskedjorna vilka tidigare var väldigt likartade gällande sortiment och prisnivå.²

På den svenska dagligvarumarknaden finns tre stora aktörer där ICA är den största med sina 44,6%, följt av Coop med 19% och Axfood med 17% av marknaden. Axfood är yngst i sammanhanget och bildades 1999 genom en sammanslagning av flertalet mindre kolonialvarugrossister och detaljister. I Axfoodkoncernen ingår bland annat Willys och Hemköp som är till största del helägda dotterbolag. Sedan starten har Willys vuxit och blivit ett framträdande lågpriskoncept inom Axfood som svarar för halva Axfoods omsättning. Willys affärsidé är att ”leda och utveckla lågprissegmentet för mat genom att erbjuda Sveriges billigaste matkasse”.³

¹ Berggren, Ulf. Bergkvist, Tommy. Dahlman, Carsten. (2005).

² Axfood årsredovisning 2007

³ Axfood årsredovisning 2007

Trots Willys goda resultat under 2007 står de inför utmaningen att behålla och stärka sin position på en alltmer konkurrensutsatt marknad.⁴ Willys har därför för avsikt att göra förändringar i sitt sätt att arbeta, som ett led i detta har Willma utvecklats. För att lyckas skapa konkurrensfördelar inom serviceområdet krävs ett utvecklat konsumentperspektiv som genomsyrar organisationens samtliga funktioner. Ett exempel på detta kan vara att utveckla genomtänkta förändringar av kundens upplevelse i butik vilket kan tänkas ligga i linje med det sätt som Willys har arbetat på i framtagningen av butikskonceptet Willma.⁵

Axfood är ett företag som vuxit snabbt och varit väldigt framgångsrik inom sitt område⁶ varpå det är intressant för oss att studera detta närmare. Dessutom har Willys arbetat med en radikal konceptutveckling, till skillnad från många av konkurrenterna på marknaden vilka utvecklats på ett mer kontinuerligt plan. Det är första gången Willys arbetar med konceptutveckling på detta genomgripande sätt.⁷ Idag finns inte mycket skrivet om detta unika koncept förutom den interna information som Axfood själva har producerat. Då Willys i nuläget genomgår interna förändringar samtidigt som det nya konceptet släpps ut på marknaden för första gången befinner företaget sig i en hektisk period. Med anledning av detta har de även beslutat att inta en restriktiv hållning gentemot externa studier, vilket gör den möjlighet vi har fått ytterst unik.

En framgångsrik innovation består av konceptframtagning där det handlar om att nya kreativa idéer tillvaratas samt en utveckling av detta koncept till något färdigt vilket sedan kan appliceras. Efterhand som innovationsprocessen fortskrider och närmar sig marknadsplatsen involveras allt fler människor i arbetet vilket innebär en viss utmaning för företagen. De problem som är knutna till den mänskliga faktorn rör spridning och överlämning av den nya idén i olika delar av organisationen. Ju större ett företag är och ju fler delar av organisationen som involveras, desto mer komplex blir processen och därmed det problem som beskrivits.⁸ Därför är det särskilt intressant att studera hur en innovationsprocess organiseras och samordnas i ett stort företag.

⁴ Axfood årsredovisning 2007

⁵ Bitner, Mary Jo. Brown, Stephen W. (2008).

⁶ Axfood årsredovisning 2007

⁷ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁸ Bassett-Jones, Nigel. (2005).

1.2 Syfte och problemställning

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera den förändringsproblematik som kan uppstå då nya sätt att arbeta och tänka introduceras från ledningshåll i en organisation samt hur dessa bör hanteras för att nå konkurrenskraftiga lösningar. Med förändringsproblematik avses här processen att röra sig från ett arbets- och tankesätt till ett annat.

Företag i livsmedelsbranschen pratar om ett behov av att förnya butikskoncept i intervaller om 7-10 år. Enligt ett uttalande från Tor Gullberg, etableringschef för Willys Willmakoncept, är det nödvändigt att ”då och då vända upp-och-ned på allting och tänka nytt”.⁹ Ett nytt butikskoncept innebär dock inte enbart en ny fräsch butik utan också nya sätt att tänka och arbeta inom organisationen. Willmakonceptet består med andra ord inte enbart av artefakter i form av exempelvis nya hyllor och exponeringsmöjligheter utan också av personal vilken troligtvis inte låter sig förändras i samma takt som gamla butikshyllor byts ut mot nya. Vi finner det extra intressant att se hur en sådan genomgripande förändring i arbetssätten får konsekvenser i en organisation, varför vi vill titta på hur implementeringen och utvecklingen av ett koncept sker ur ett organisatoriskt perspektiv.

Vi vill kritiskt granska butikskonceptet Willma och dess följder på det organisatoriska planet. För att göra detta behöver vi skapa förståelse för var Willys befinner sig idag och vart Willys är på väg i och med den genomgripande förändring som konceptet innebär. Detta har lett oss fram till följande frågeställning:

- Hur kan den ledningsinitierade förändring som Willma innebär, hanteras för att bidra till en framgångsrik utveckling?

Vi skriver denna uppsats som ett examensarbete på kandidatnivå inom ramen för universitetet. Dock har marknads- och kommunikationschefen, Patrick Grabenbauer uttryckt

⁹ Hård/Intellecta. (2008).

ett önskemål om ett uppföljningsmöte i framtiden och en möjlighet att få ta del av materialet som ett led i Willys utveckling. Andra respondenter framställde också önskemål om att få ta del av arbetet. Därför har vi som författare lagt resurser på extra tydlighet och detaljrikedom.

För att få klarhet i hur Willys organisation påverkas av Willmakonceptet, måste konceptets innebörd samt de tankar som ligger bakom projektet studeras. För att kunna analysera möjliga konsekvenser konceptet kan tänkas få för Willys organisation, behövs också en inblick i hur Willys ser ut idag. Butikernas och ledningens syn på och roll i projektet är av central roll för studien av de interna processerna. Dessa undersöks för att ge en förståelse för hur samspelet mellan de två ser ut. Utifrån detta blickar vi framåt och försöker skapa klarhet gällande åt vilket håll utvecklingen går samt analyserar vad detta innebär för Willys som organisation.

1.3 Avgränsningar och perspektiv

Uppsatsen syftar endast till att studera samspelet mellan butik och ledning varför övriga interna funktioner inom Willys och Axfood ej studeras. Vidare studeras inte heller kundens roll i denna uppsats liksom övriga externa intressenters roll. Emellertid påverkar nämnda intressenter troligtvis även de konceptets konsekvenser för butikerna då de är en del av deras vardag. Uppsatsens omfattning möjliggör dock inte studier av dessa intressenter. Vidare syftar uppsatsen till att skapa en förståelse för vad konceptet innebär för Willys organisation i övergripande drag, inte till att redogöra för alla möjliga utfall i detalj.

Utveckling av den typ som studeras är en social process vilken äger rum i en kontext av mänskligt handlande. Medarbetarnas motivation samt andra intressenters bidragande till utvecklingen är av betydelse. Dessa sociala processer är svåra att upprepa eftersom det ständigt sker ett lärande hos människan vilket innebär förloppet förändras från gång till gång.¹⁰ Sådana sociala processer studeras bäst med ett perspektiv som tar hänsyn till subjektiviteten i hur saker uppfattas samt synsättet att den verklighet vi lever i är konstruerad av de som innefattas av den. Detta är något som vidare kommer att diskuteras i samband med de metodologiska överväganden som gjorts gällande perspektiv.

¹⁰ Berggren, Ulf. Bergkvist, Tommy. Dahlman, Carsten. (2005). Sid 14

1.4 Disposition

I uppsatsens fortsatta disposition ges läsaren först en inblick i den metod som använts för insamlande och bearbetning av empiri. Det perspektiv som valts samt de insamlingsmetoder och urvalsprocesser som genomförts är det som utgör grunden utifrån vilken uppsatsens analys måste förstås. I den inledande delen av teoriavsnittet förklaras tankarna bakom de valda teorierna och på vilket sätt dessa bidrar till en ökad förståelse för det studerade ämnet. Som en naturlig fortsättning på detta görs en teoretisk genomgång där de relevanta teorierna förklaras på en övergripande nivå för att ge läsaren en förståelse för hur de ska användas.

Empirin inleds med en kortare beskrivning av dagligvaruhandeln i Sverige samt en presentation av Axfood och Willys, för att sätta in det studerade fallet i ett större sammanhang och därmed ge läsaren ökad insikt och förståelse för ämnet. Det empiriska materialet som insamlats vid intervjuer är presenterat i detaljerad berättelseform för att visa och tydliggöra nyanserna i de olika respondenternas synsätt. Detta anser vi vara viktigt för att förmedla det djup som eftersträvas i det insamlade materialet.

I den efterföljande analysdelen tar uppsatsens resultat form genom att teori och empiri knyts samman. Avslutningsvis presenteras uppsatsens resultat i en sammanfattande slutdiskussion.

2 Metod

I metodavsnittet beskrivs på vilket sätt vi har gjort vår studie, vilket perspektiv som valts, hur vi ser på tolkningen av verkligheten och hur den spelar roll i vår studie. Vi beskriver även hur vi har gått till väga för att göra vårt urval och avsnittet avslutas med en kritisk granskning hur vi gjort vårt urval och huruvida urvalet är representativt. Diskussion förs gällande om studien har den validitet och reliabilitet som krävs för att ge studien trovärdighet.

2.1 Fallstudie

Vi har valt att utföra en fallstudie på studieobjektet. En fallstudie rymmer per definition en detaljerad och ingående studie av en plats, lokal eller en organisation¹¹. Det valda fallet för denna studie är företaget Axfood och deras projekt Willma som finns inom butikprofilen Willys. Studieobjektet är närmare preciserat de interna relationerna i organisationen mellan ledning och butik som ett resultat av ett nytt innovativt arbetssätt. Det är inte självklart att en fallstudie ska vara av kvalitativ karaktär även om så ofta är fallet. Med en kvalitativ fallstudie ges forskaren möjlighet att göra en mer djupgående och situationsspecifik analys. Vi anser att en kvalitativ metod svarar bäst mot arbetets mål, eftersom denna metod bättre fångar upp sådant som vi i arbetets inledningsskede inte kan förutse eller förvänta oss att finna. Valet av den kvalitativa metoden hör således samman med valet av en främst induktiv ansats, vilket redogörs för i det kommande avsnittet teorins roll.

2.2 Perspektiv

Här diskuteras olika synsätt för att göra tolkningar som hjälper oss att göra vårt val av perspektiv.

¹¹ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 71.

2.2.1 Teorins roll

Teorins roll handlar till stor del om huruvida utgångspunkten är av empirisk eller teoretisk karaktär. Deduktiv ansats innebär i korthet att forskaren utgår från teorin och skapar en eller flera hypoteser som sedan testas varefter hypoteserna bekräftas eller förkastas. Induktiv ansats utgår, i motsats till den deduktiva ansatsen, från observationer vilka bidrar till att skapa nya teorier.¹²

I denna uppsats finns ingen klar hypotes vilket innebär att utgångspunkten främst är av induktiv karaktär. Vid fältstudier och intervjuer är ambitionen att förutsättningslöst studera den värld vi möter. Dock finns ett behov av vissa förkunskaper för att öka uppmärksamheten inom vissa områden. Inte minst med tanke på tidsaspekten anser vi det vara av vikt att vid exempelvis intervjuer i förväg studera relevanta teorier vilka fokuserar på de områden vi vill undersöka närmare. Därmed sätts de observationer vi gör in i ett teoretiskt sammanhang och gör det möjligt att relatera empiri till teori. Vidare möjliggör empiriska fynd vidareutveckling av de redan kända teorierna i linje med den induktiva ansatsen. Med detta som bakgrund skulle således vår ansats kunna beskrivas som abduktiv, det vill säga en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Tyngdpunkten ligger emellertid på den induktiva ansatsen.

2.2.2 Kunskapsteoretisk inriktning

Kunskapsteoretisk inriktning handlar till stor del om synen på vad som är vetenskapligt giltig kunskap. Två huvudspår förekommer varav det ena är det positivistiska synsättet med rötter i naturvetenskapen och det andra är tolkningsperspektivet med samhällsvetenskaplig bakgrund.

Det positivistiska perspektivet grundar sig bland annat på fenomenalismen vilken innebär att endast den kunskap som kan bekräftas via sinnena är vetenskapligt giltig. Vidare förutsätter positivismen att kunskap är generaliserbar och att det går att ställa upp regler och lagar för hur verkligheten fungerar.¹³ Det går även att ur ett positivistiskt synsätt upparbeta kumulativ kunskap, det vill säga de lagar som beskriver verkligheten går att koppla samman för att ge

¹² Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 23-25.

¹³ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). sid 26.

ökad förståelse.¹⁴ Positivismen utgår även ifrån att verkligheten går att beskriva objektivt, det vill säga helt utan värderingar.¹⁵

Tolkningsperspektivet innebär, i motsats till det positivistiska perspektivet, ett antagande om att det inte finns någon objektiv social verklighet utan endast olika bilder av verkligheten.¹⁶ Genom att använda tolkningsperspektivet kan hänsyn även tas till bland annat ”den subjektiva innebörden av social handling”.¹⁷

Då uppsatsen behandlar en problematik som till stor del är av organisatorisk karaktär, används tolkningsperspektivet. Subjektiva värderingar går förvisso att mäta med hjälp av exempelvis enkäter eller andra former av kvantitativa undersökningar, dock finns det en risk att en enkät missar många viktiga nyanser. Dessutom försvinner möjligheten till vidareutveckling av svar samt möjlighet att ställa följdfrågor. Att välja tolkningsperspektivet kan således ses som ett resultat av att detta perspektiv bättre än det positivistiska perspektivet kan användas för att studera sådant som vi från början inte räknat med att finna eller som är svårt att kvantifiera. Emellertid leder valet av tolkningsperspektivet i kombination med förekommande tidspress, till att endast små kvalitativa stickprov kan göras i form av intervjuer. Vi får därför en nyansrik glimt av verkligheten vilken kan ge viktiga insikter men inte med säkerhet svara på hur det ser ut i hela organisationen.

Vidare finns en medvetenhet om att vi inte helt objektivt kan betrakta verkligheten. Att studera sociala fenomen, så som samspelet mellan enheter i en organisation, är något som sker utifrån det perspektiv betraktaren har. Ett perspektiv som påverkas av betraktarens roll, förförståelse med mera. Vi kan således inte beskriva Willys arbete helt objektivt utan får istället beskriva det utifrån de kunskaper vi bär med oss till fältstudier, intervjuer och inte minst de diskussioner kring vad som observerats som sker oss skribenter emellan. Likaså präglas de personer vi intervjuar av en subjektivitet vilken kan bero på deras roll i

¹⁴ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). Sid 31.

¹⁵ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 26.

¹⁶ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). Sid 32-33.

¹⁷ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 29.

organisationen. Svar som skiljer sig åt mellan de intervjuade bidrar på så vis till en mer nyanserad bild av det innovationsarbete som sker inom Willys. Vår ambition är att försöka vara så lyhörda som möjligt för att uppfatta olika nyanser av den verklighet vi studerar. Det är dock ofrånkomligt att ibland omedvetet blunda för delar av verkligheten och lägga extra tyngdpunkt på andra delar, med andra ord: se verkligheten ur vårt perspektiv.

2.2.3 Ontologisk inriktning

Inom valet av ontologisk inriktning finns det liksom inom kunskapsteoretiskt perspektiv två huvudspår. Objektivismen som härstammar från naturvetenskapen och konstruktivismen med samhällsvetenskapliga rötter.

Objektivismen innebär att sociala företeelser och deras betydelse existerar oavsett vilka de sociala aktörerna är. Denna ontologiska inriktning är det traditionella sätt som organisationer och kulturer uppfattas på. Konstruktivismen utgår istället ifrån att en organisation eller social företeelse ständigt skapas och rekonstrueras genom människors interaktion med varandra. En organisation har således olika innebörd vid olika tidpunkter och för olika människor.¹⁸

I den här uppsatsen syftar en stor del av datainsamlingen till att redogöra för hur olika människor uppfattar Willma-konceptet. Den konstruktivistiska inriktningen möjliggör frågeställningar som ”finns Willma?” eller ”vad är Willma?” där syftet inte är att objektivt beskriva huruvida Willma finns och vad konceptet innebär utan snarare att redogöra för vad Willma innebär för olika medarbetare inom Willys.

2.3 Urval

Vi väljer att dela upp intervjuerna i tre nivåer. En nivå är, som vi valt att kalla den, ledningsnivån och är belägen på Willys huvudkontor i Göteborg. Nästa nivå är butikscheferna och den tredje nivån är personalen i butikerna. Denna indelning görs för att få en bild av hur olika beslut och processer upplevs på olika nivåer samt för att få en helhetsbild av Willys och

¹⁸ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005).

Willma. Axfood är, som tidigare nämnts, inne i en expansiv och hektisk fas vilket gör att tillgängligheten kan begränsas. Dock har vi fått tillgång till samtliga respondenter på de positioner vilka vi anser oss behöva inom ramen för denna uppsats. Som utomstående betraktare är det svårt att få en bild av vilka som arbetar med konceptutveckling och innovationsarbete varför tillvägagångssättet för urvalsprocessen varit ett kedjeurval. Det innebär att forskaren tar kontakt med dem som forskaren vet är relevanta för undersökningen och utifrån dessa får nya förslag på respondenter vilka därefter utvärderas.¹⁹

Genom personalchefen Per Ehrenbom fick vi kontakt med marknads- och kommunikationschefen Patrick Grabenbauer som enligt Ehrenbom är den som har varit ansvarig för framtagandet av Willmakonceptet. Via ett förberedande intervjusamtal med Ann-Margarethe Lundgren, anställd på Willys i Ystad finner vi att Maria Oterdahl som är säljledare för specialvarusortimentet kan ge oss en insikt på hur konceptarbetet kan ta sig uttryck för en avdelning. Särskilt intressant är specialvaruavdelningen eftersom Willmas fokus ligger på färskvaror och bidrar till att specialvaror troligen får ett minskat utrymme. I pressreaser och annat massmedialt material är det etableringschef Tor Gullberg som gör uttalanden om projektet varför vi anser att en intervju med honom är viktig för vår studie. Grabenbauer och Gullberg har båda haft ledande positioner i utvecklandet av Willmakonceptet då de ingår i den projektgrupp som arbetat med konceptutvecklingen. Grabenbauer och Oterdahl välkomnar vår förfrågan och avsätter cirka en och en halv timme var till vårt förfogande. Gullberg ställer sig positiv till att låta sig intervjuas men uttrycker en önskan om av vi ska vara kortfattade vilket vi respekterar. Dessa tre respondenter ingår i den kategori som vi valt att kalla ledningsnivå.

Martin Broberg är butikschef för pilotbutiken i Halmstad, vilket är den allra första butiken inom Willma, och därmed är ett självklart val som respondent. För att få Brobergs utsagor mer nyanserade väljer vi att även intervjua butikschefen Fredrik Prebeus i Ystad vars butik inte har fått Willmakonceptet infört. Vi vet att Prebeus har kännedom om innovationsprocessen inom Willys och själv driver en butik som är i ständig utveckling.

¹⁹ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 126.

För att få insikt ända ner på butiksnivå ville vi även intervjua personal från respektive butik. I Halmstadsbutiken fick vi lita på Brobergs omdöme i selektionen av två respondenter i personalen eftersom vi inte hade någon möjlighet att göra efterforskningar gällande vilka vi ansåg lämpliga. Det är ännu ett exempel på hur kedjeurval har använts i urvalsprocessen för att finna respondenter. Vi framförde önskemål om att respondenterna skulle ha arbetat några år inom Willys och hade ett ansvar för någon avdelning i butiken samt var villiga att prata med oss. De respondenter som Broberg valde åt oss var Berit Berg, ansvarig för Bake off-avdelningen och Henrik Pettersson som är ansvarig färskvaruchef. I Ystad var situationen något annorlunda eftersom vi som författare hade större insikt gällande vilka som kunde vara intressanta att intervjua. Vi valde respondenter som börjat från början i butik, varit med under flertalet år, arbetat sig till en hierarkisk högre position och var villiga att prata med oss. Vi valde Ann-Margarethe Lundgren och Katarina Dahlström. Lundgren har haft hand om specialavdelningen under cirka 30 år och har god insikt av förändringarna inom Axfood och dess föregångare. Valet av Lundgren berodde också på att vi ville se hur Willys tog hand om specialavdelningen, inte minst då denna avdelning fått mindre fokus då Willmakonceptet lägger tyngdpunkten på färskvarorna. Dahlström har en anställningstid på tio år och har arbetat sig upp till teamchef i butiken. Dessvärre kunde inte hennes intervju genomföras som planerat då hon minuterna innan intervjun fick följa med en annan medarbetare till sjukhus i ambulans eftersom denne fått hjärtstillestånd. Vi fick därför snabbt resonera oss fram till ett nytt förslag på respondent och fråga ifall då denne hade möjlighet att delta under de förhållanden som nu rådde. Frågan gick till Daniel Lundstedt, nybliven färskvaruchef, också han med cirka 10 år bakom sig i butiken. Personalen i butiken var informerade om att vi skulle vara där just denna dag så vi gjorde bedömningen att återkomma för intervju med Dahlström kunde medföra en lägre motivation att delta, därför gick frågan till Lundstedt som ställde upp som respondent. Då Lundstedt ansvarar för färskvaruavdelningen, som får en ökad betydelse i de Willysbutiker där Willma introduceras, utgör han ett intressant komplement till Lundgren.

2.4 Trovärdighet

En fallstudie har ett problem och det är frågan om den externa validiteten även kallad generaliserbarheten. Med detta menas hur ett enda fall kan vara representativt och generaliseras på en specifik klass eller typ av likvärdiga studieobjekt. Detta gör att en

fallstudie med ett studieobjekt inte kan ses som ett representativt urval med ett statistiskt säkerställt resultat. Dock finns det möjligheter att ibland hävda teoretisk generaliserbarhet till en viss grad när fynden överförs till andra organisationer.²⁰ Eftersom vårt mål är att ingående belysa vårt fall, inte att göra en undersökning med statistiskt säkerställt resultat som kan generaliseras på en bredare population, är detta faktum inte av större vikt. Dock ser vi vår studie som ett led i att skapa ökad förståelse för den typ av genomgripande förändring Willmakonceptet innebär. Denna förståelse möjliggör även bättre insikt i liknande situationer i andra organisationer och på så vis kan studien sägas vara generaliserbar till en viss grad.

Vi har valt att göra kvalitativa personliga intervjuer på plats i respondenternas arbetsmiljö för att skapa en tillitsfull miljö²¹. Vi gör detta för att respondenterna ska känna intervjutillfället som en naturlig del av det dagliga arbetet och avslappnat kunna svara på våra frågor. Eftersom intervjuerna är semistrukturerade och har en flexibel inramning, ges och uppmuntras olika förgreningar av följdfrågor som inte finns i den förutbestämda intervjuguiden för varje respondent.²² Detta förhållningssätt är tänkt att skapa ett förtroende och en intimitet med respondenten som gör att denne öppnar sig och även berättar sådant som är av relevans men som vi som författare ej kunnat förutspå.

Då vi gör personliga intervjuer på plats kan vi läsa av kroppsspråk och andra tecken som gör att vi lättare kan ställa lämpliga följdfrågor och tolka både dessa och de förutbestämda frågorna på ett kritiskt sätt. Vi anser att det ger oss som författare en högre trovärdighet samt att vår närvaro utgör ett bevis på vårt genuina engagemang vilket bidrar till att respondenterna kan öppna sig ytterligare och inte bara svara på våra frågor utan också hjälpa oss i vårt arbete då vi frambringat en tillitsfull relation.

Grabenbauer, Oterdahl och Gullberg är för oss okända och för att minska risken för eventuell misstro och en reserverad hållning var det speciellt viktig här att göra intervjuerna personligen trots att dessa respondenter befinner sig i Göteborg. Vi är medvetna om att intervjuerna av

²⁰ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 73.

²¹ Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 143.

²² Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). Sid 369-363.

personalen i Halmstad är behäftade med ett problem gällande att vi inte själva kunnat välja respondenter. Vi är medvetna om att Broberg kan ha valt ut de två som är genuint positiva och som levererar politiskt korrekta svar i positiva ordalag. Dock är vår bedömning både att Berg och Pettersson ger trovärdiga svar på våra frågor. Svaren visar att de har tagit till sig av den information som Willys lämnat men att de har en distans till dogmerna som uppvisar en individualitet. Naturligtvis kan vi inte jämföra hur de agerar i vardagen och ställa det i relation till intervjutillfället. Eftersom Broberg också är okänd för oss innan mötet tolkar vi honom på likadant sätt, att han har tagit till sig av Willys koncept men svarat trovärdigt på våra frågor.

I Ystad råder det omvända förhållandet. Prebeus, Lundgren och Lundstedt är kända av författarna i förväg och det gör att det kan förekomma färgade tolkningar av deras svar vilket kan påverka arbetet. För att i möjligaste mån undvika påverkan genomfördes intervjuerna och sammanställandet av dessa av en för respondenten sedan tidigare okänd författare. Vi gör bedömningen att deras svar är spontana och uppriktiga samtidigt som vi rannsakar oss själva i syfte att inte tolka deras svar på ett färgat sätt.

På grund av det stora geografiska avstånd mellan oss och våra respondenter samt att Axfood som företag är inne i en hektisk period, har tillgängligheten begränsats något. Vi finner dock antalet respondenter tillräcklig utifrån uppsatsens ambition. Vi bedömer också att det empiriska materialet som framkommit från just dessa intervjuer motsvarar mer än väl de förväntningar vi haft. Alla respondenter fick frågan om vi kunde banda intervjuerna för en bättre dokumentation och alla respondenter accepterade vår framställan. I och med att intervjuerna dokumenterats med ljudupptagning ökas också reliabiliteten.

På frågan om vår undersökning har intern validitet och skulle komma fram till samma resultat om den skulle replikeras så bedömer vi att så är fallet och undersökningen har då den validitet som krävs. Dock måste medvetenhet finnas gällande att svaren skulle kunna uppvisa variationer i respondentens subjektiva uppfattningar om vi hade gjort om vårt arbete med andra än just de nio även om de innehar motsvarande positioner. Även tidsaspekten är viktig då våra intervjuer främst ger oss en ögonblicksbild. Det är troligt att de förändringar som för

närvarande genomförs inom Willys innebär att respondenternas uppfattningar och minne av de studerade processerna förändras över tiden.

3 Teori

För att kunna diskutera de problem och handlingsalternativ som Willys står inför måste en identifiering av utvecklingsfasen göras. Det är nödvändigt att identifiera var Willys befinner sig i sin organisatoriska livscykel och vart de är på väg. För detta använder vi oss av Greiners modell, vilken utgör grunden för teorikapitlet för att sedan med hjälp av andra teorier och modeller bygga vidare på problematiken kring den identifierade utvecklingsfasen. Greiners modell hjälper oss att förstå utvecklingsprocessen och de problem den för med sig. Det är nödvändigt för att ytterligare analysera förändringarna inom Willys och även föreslå eventuella lösningar. Meningen med detta kapitel är att ta fram teorier som kan belysa tillvägagångssättet för att ta sig mellan två utvecklingsfaser.

Inledningsvis görs en definition av begreppet innovation och på vilket sätt det kan kopplas till Willmaprojektet och Willys utvecklingsarbete. Ambitionen är att klargöra för läsaren ur vilket perspektiv vi studerar projektet och vad i arbetet som är av innovativ karaktär. Här kopplas också innovation till centraliseringsgrad, då vi tar upp en matematisk modell som beskriver innovationsmöjligheter i två extrema världar: centralisering eller decentralisering.

För att utreda möjliga metoder och handlingsalternativ i denna typ av förändringsprocess samt hur dessa påverkar organisationen använder vi oss av modeller som förklarar strategiska kulturella förändringar i en organisation. Detta ger oss möjlighet att utvärdera Willys agerande och om möjligt identifiera brister i detta. Vi använder här Gagliardis solfjädermodell för att skapa förståelse för hur kulturell utveckling fungerar samt hur en verklig förändring uppnås.

Som medel för att kunna förverkliga den kulturella utvidgningen utreder vi teorier om styrning och motivation. Motivationstriangeln används för att förstå vilka motivatorer som är av betydelse i Willys förändringsprocess. Eftersom ledarskap är av central betydelse undersöker vi också hur olika styrningsformer kan underlätta en sådan förändring.

Slutligen går vi in på mer praktiskt tillämpbara teorier som kan användas som en mall för hur en framgångsrik strategi bör se ut. Vi tar upp lean productionteknologin som ett exempel och försöker förklara hur denna kan bidra till att Willys går vidare till en ny utvecklingsfas. Leantänkandet syftar till att skapa en ökad kostnadseffektivitet och att i förlängningen förbättra kundvärdet, samtidigt som arbetarnas situation förbättras genom ökad delaktighet. Dessa faktorer har varit viktiga fokus även för Willmaprojektet och därför motiverar användandet av denna modell. Vi använder Kotlers lök för att definiera Willys produkt och eftersom Willys inte är ett traditionellt producerande företag använder vi också teorier vilka förklarar hur leantänkandet kan översättas till en serviceverksamhet.

De nämnda teorierna är menade att identifiera målet för Willys interna process, det vill säga gå vidare till nästa steg i utvecklingsfasen, samt förklara och ringa in problemet i denna process och föreslå lösningar.

3.1 Innovation

I detta avsnitt sätts begreppet innovation in i kontexten Willmakonceptet för att skapa förståelse för vilken typ av innovation Willma är. En koppling mellan organisationsstruktur och innovation görs även med hjälp av Chang och Harringtons modell. Detta för att skapa förståelse för hur strukturella förändringar i organisationen kan påverka huvudkontorets respektive butikernas och butikschefernas roll i det fortsatta innovations- och utvecklingsarbetet inom Willys.

3.1.1 Innovation

Innovation definieras i Nationalencyklopedin som att "förnya" eller "åstadkomma något nytt". Det beskrivs som det förlopp som sker när nya idéer, beteenden eller tillvägagångssätt uppkommer, implementeras och sprids i ett samhälle. Ordet innovation kan också syfta på nyheten i sig och inte endast förloppet. Nyckelkriteriet kan sägas vara att innovationen ska

brukas eftersom nyheter såsom uppfinningar inte räknas som innovationer förrän de tagits i bruk.²³

Vidare går det också att prata om *innovationsteknik* vilket innefattar att upptäcka otillfredsställda behov för att sedan generera idéer för att möta dessa. Hela arbetet med att utveckla en prototyp och etablera en produktionsprocess samt att lansera den nya idén ingår också i detta begrepp.²⁴ Ur ett brett synsätt går det att säga att det är detta Willma är ur ett externt perspektiv. Då vi i denna uppsats är mer intresserade av de interna processerna och hur innovationen tar sig i uttryck inom organisationen är det mer intressant att diskutera Willma som innovation ur ett internt perspektiv. Vi definierar Willmaprojektet som ett innovativt arbetssätt gällande konceptutveckling. Den betydelse som vi tillskriver innovation i denna uppsats är helt enkelt något som är nytt men som är i bruk. Med nytt innefattas även sådant som använts tidigare men som används i ett nytt sammanhang eller på ett nytt sätt. I centrum för denna uppsats står det innovativa arbetssättet som Willys arbetar med genom Willmaprojektet. Det är inte något som är helt nytt i sig men det har inte tidigare använts inom Willys och är således i ett nytt sammanhang och på ett nytt sätt.

3.1.2 Centralstyrningsgrad och innovation

Chang och Harrington har skapat en matematisk modell vilken beskriver sambandet mellan centraliseringsgrad och innovationsgrad i en organisation. I artikeln ”*Centralization vs. Decentralization in a Multi-Unit Organization: A Computational Model of a Retail Chain as a Multi-Agent Adaptive System*” appliceras modellen på butiker i en butikskedja. Utgångspunkten är extremerna en centraliserad eller decentraliserad, där huvudkontoret eller butikschefen ses som möjliga källor till innovationer och nyskapande idéer. Innovationsprocessen i sin tur har två komponenter: skapande av nya idéer och utvärdering av desamma.

²³ Nationalencyklopedin. (2008-04-07). *Innovation*.

²⁴ Nationalencyklopedin. (2008-04-07). *Innovationsteknik*.

En central del i artikeln är de olika roller huvudkontoret respektive butikschefen intar beroende av centralstyrningsgrad. I en centralstyrd organisation sker spridningen av idéer från huvudkontoret till resten av organisationen effektivt till alla butiker i organisationen. Även när det gäller utvärdering av huruvida mer komplexa innovationer bidrar till ökad lönsamhet är centralisering att föredra. Då nya arbetssätt är av mer komplex karaktär finns en risk att utvärderingsprocessen på butiksnivå är mer godtycklig. Att låta de enskilda butikscheferna besluta om huruvida huvudkontorets idéer ska implementeras eller ej kan således leda till att många lönsamma idéer avfärdas på osakliga grunder. Då den innovation som sker är av mindre komplex karaktär och innovationsmöjligheterna är rika, är decentralisering att föredra eftersom implementeringen av de nya idéerna går snabbare då dessa inte behöver utvärderas från huvudkontorets sida innan de kan tas i bruk. Butikerna tar då över den utvärderande roll som huvudkontoret har i en centralstyrd organisation.^{25, 26}

3.2 Förändringar

Som nämndes i föregående avsnitt påverkar organisationens struktur dess möjligheter att fortsätta vara innovativa och utvecklas. Det är därför av vikt att skapa klarhet i vilken strukturell förändring Willmakonceptet kan innebära för Willys. I inledningen nämndes att introduktionen av Willmakonceptet inte bara innebär en förändring på artefaktnivå utan även på ett djupare plan. I detta avsnitt redogörs för organisationens livscykel samt kopplingen mellan förändring och kultur. Dessa teorier syftar till att skapa förståelse för hur förändring sker samt vad den kan innebära för organisationen.

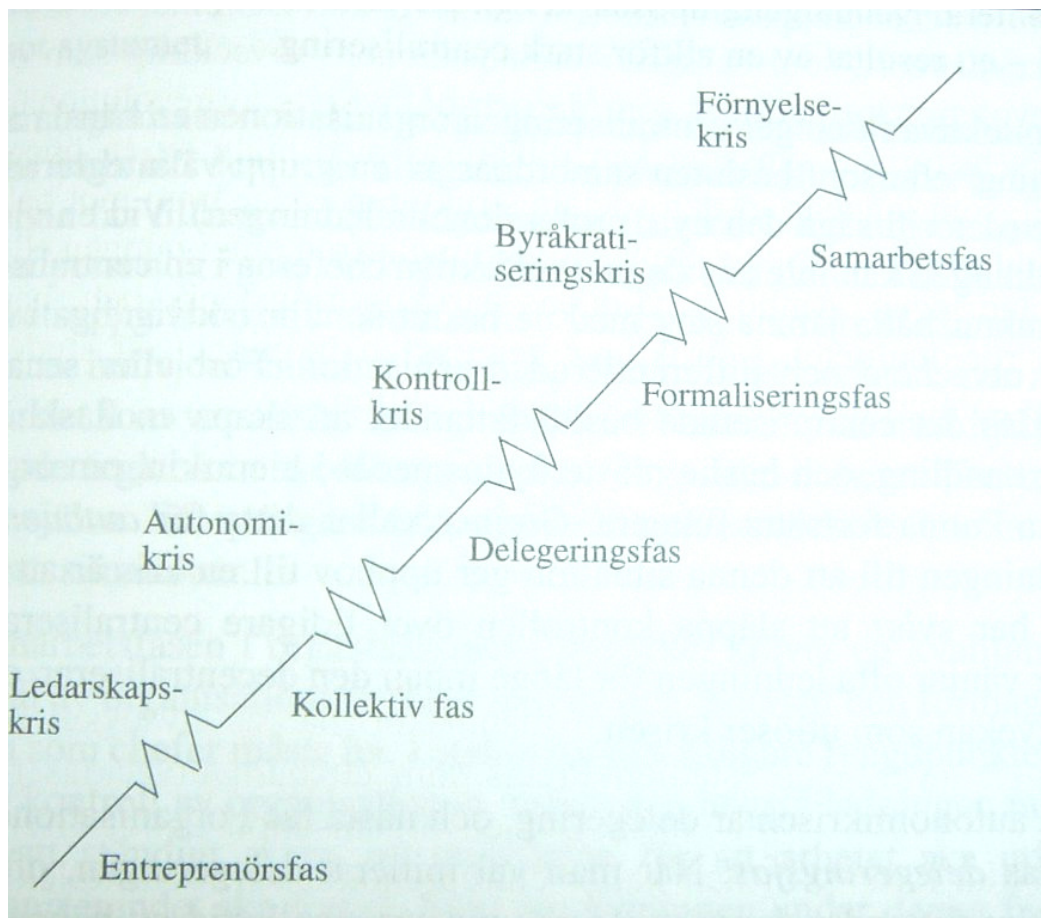
3.2.1 Organisationens livscykel

I organisationers utveckling pågår alltid en förändring. Den amerikanske organisationsforskaren, Larry E Greiner menar att en organisation tenderar att gå igenom olika utvecklingsfaser när den växer. Varje fas börjar med stadig tillväxt och stabilitet och slutar i en kris. För att komma vidare till nästa fas i organisationens livscykel måste krisen lösas på ett lämpligt sätt. Greiner identifierar även de nyckeldimensioner vilka påverkar

²⁵ Chang, Hun-Myong. Harrington, Joseph E, Jr. (2000).

²⁶ Chang, Hun-Myong. Harrington, Joseph E, Jr. (1998).

vilken fas en organisation befinner sig. Dessa är organisationens ålder, storlek och branschens tillväxttakt. En identifiering av vilken fas en organisation befinner sig kan hjälpa till att identifiera rätt tillvägagångssätt för att komma ut ur krisen eller lättare kunna undvika att den blir så djup. Greiner talar om fem faser som alla avlöses med en kris. Varje fas som en organisation går in i sår ett frö till nästa kris med en specifik lösning för att träda in i nästa utvecklingsfas. Greiner fokuserar mycket på ledningens roll i hur kriser ska lösas.²⁷ Bilden nedan tydliggör hur livscykeln är uppbyggd.



Figur 1: Figuren ovan illustrerar den organisatoriska livscykeln enligt Greiner.

I *entreprenörfasen* grundas företaget, vanligtvis av en eldsjäl med idéer eller en tekniker som fått en produkt förverkligad. Entreprenören har ofta full koll på alla delar av verksamheten där deltagarna är fullt sysselsatta med att producera och sälja sin produkt. Lyckas detta och

²⁷ Greiner, Larry, E. (1998).

företaget växer, övergår faser till en *ledarskapskris* där entreprenören ofta behöver övertygas om att lägga över ansvaret till en professionell ledning. Löses krisen på ett framgångsrikt sätt går organisationen över i en *kollektiv fas* där centraliserade beslutsfunktioner och målfokusering gäller för att ge en känsla av vart företaget är på väg. *Autonomikrisen* som efterföljer beror på en överbelastning av beslutsprocessen vilken kommer av en för stark centralisering. Förr eller senare klarar inte ens de bästa cheferna av den styrning som en växande och komplex organisation kräver. Lösningen på autonomikrisen är delegering där beslutsfattandet decentraliseras och organisationen går in i *delegeringsfasen*. I och med att inträdet gjorts i denna fas uppkommer ett behov av integration som leder till en *kontrollkris*. En reaktion som är vanlig är att beslutsfattandet formaliseras med regler och procedurer så att beslut fattas i alla led är på det sätt som yttersta ledningen skulle ha gjort. Ledningens roll blir här att vara övervakare och det är i denna punkt som byråkratin uppstår. Organisationen fortsätter växa och fler kontrollmekanismer införs såsom informations-, redovisnings- och planeringssystem samt granskningsprocedurer. Styr ledningen med byråkratiska redskap uppträder med tiden en *byråkratiseringskris*. Ledningssvar på detta kan vara att överreagera med införandet av ännu fler regler och procedurer som i sin form är universella och opersonliga. Faran är att individerna kan göra uppror mot systemet. För att komma ur byråkratiseringskrisen måste organisationen göras mer personlig igen och tillämpa teamarbete, det vill säga att de differentierade arbetsuppgifterna görs till större och mer enhetliga där grupper av individer ansvarar för dem i självstyrande team. Detta leder till att fokus måste öka på samarbete och tillit.^{28, 29}

Samarbetsfasen förutsätter en förändring av såväl ledarstilen och förmågan till integration samt av den organisatoriska formen. En viktig uppgift för ledningen blir att ständigt skapa ny motivation och inta en deltagande roll om utvecklingen ska fortlöpa. Misslyckas detta uppstår *förnyelsekrisen* med kännetecken som apati, utbrändhet och andra psykologiska utmattningssymptom bland personer på ansvarspositioner som utlöses av den stress det innebär av att ha, som det kan upplevas, tillfälliga arbetsuppgifter, oklara maktförhållanden och ett pågående experimenterande.^{30, 31}

²⁸ Greiner, Larry, E. (1972). genom Hatch, Mary Jo. (2002). Sid 204-208.

²⁹ Greiner, Larry E. (1998).

³⁰ Greiner, Larry, E. (1972). genom Hatch, Mary Jo. (2002). Sid 204-208.

Varje fas i Greiners livscykel innebär erfarenheter för organisationen som bidrar till vissa styrkor och lärdomar, vilka är nödvändiga för framgång i nästa fas. Det går således inte att hoppa över någon fas men en medvetenhet om dessa kan göra att ledare väljer att stanna i en tidigare fas istället för att växa ytterligare om denna fas är mer lämplig. Varje fas innebär en specifik struktur och ledarskapstil och varje kris innebär ett visst ledarskapsproblem som måste lösas. För att förflytta sig framåt i utvecklingen måste organisationen införa sådana strukturer som löser krisen men också som passar nästa fas, vilket kräver en viss självkänedom från ledningens sida, menar Greiner.³²

3.2.2 Förändring i organisationskultur

När det handlar om på vilket förändringar sker kan vi använda Gagliardis teori om förändringar i organisationskulturen. Enligt Gagliardi kan de processer genom vilka en organisation erhåller sina grundvärden eller absorberar nya förklaras på två nivåer, den psykologiska och den organisatoriska sociala. Teorin bygger på tidigare beskrivningar av kultur gjorda av Schein, där kulturskapandet beskrivs som en dynamisk lärandeprocess där kulturen utgörs av en uppsättning grundantaganden, vilka har skapats för att hantera problem. När dessa grundantaganden inte längre utgör en effektiv lösning på problemet uppstår en så kallad ond cirkel och kulturen bör förändras för att organisationen ska överleva. Det är emellertid inte något som sker automatiskt. Värderingarna ifrågasätts och kritiseras sällan och därför överges inte de värderingar som är djupt rotade i kulturen bara för att de inte längre utgör lösningen på problemet. Gagliardi menar att organisations primära strategi är att bibehålla dess kulturella identitet. Identiteten i sin tur bygger på grundläggande värderingar vilka utgör själva kärnan i organisationens kultur. Denna primära strategi är vanligtvis inte explicit uttalad. Ju mer utpräglad organisationskulturen är, desto mer konsekvent utövas denna primära strategi. Utifrån den primära strategin utvecklas och implementeras flertalet sekundära strategier, vilka kan vara av instrumentell eller expressiv karaktär. Mer generella

³¹ Greiner, Larry, E. (1998).

³² Greiner, Larry, E. (1998).

sekundära strategier kan vara val av territorium och konkurrensmetoder medan andra kan vara av mer märkbar karaktär som handling och beteende.³³

Instrumentella strategier kan i korthet beskrivas som operationella. Dessa innefattar lämpliga åtgärder för att hantera externa problem men också bearbetning av interna integrationssvårigheter. Instrumentella strategier är ett resultat av ansträngningen att förverkliga den primära strategin. Expressiva strategier är till skillnad från de instrumentella främst av symbolisk karaktär. Dessa strategier syftar till att skydda och bibehålla de gemensamma värderingar som finns inom organisationen. Liksom för de instrumentella strategierna kan de expressiva strategierna riktas antingen internt eller externt. Internt syftar expressiva strategier till att skapa medvetenhet om organisationens kollektiva identitet, medan den externt ger en tydlig skiljelinje gentemot omvärlden. De olika komponenterna i organisationen är arrangerade i en hierarki där grundantagande och grundvärderingar är närmast kärnan (se figur 2). I figuren visas också mytisk och vetenskaplig kunskap. Dessa två går inte enkelt att skilja åt men på det operationella planet, där effekter av handlingarna lättare mäts, tenderar den vetenskapliga kunskapen dominera. Längre ner på skalan dominerar den mytiska kunskapen, där förändringar också är svårare att få till stånd.³⁴

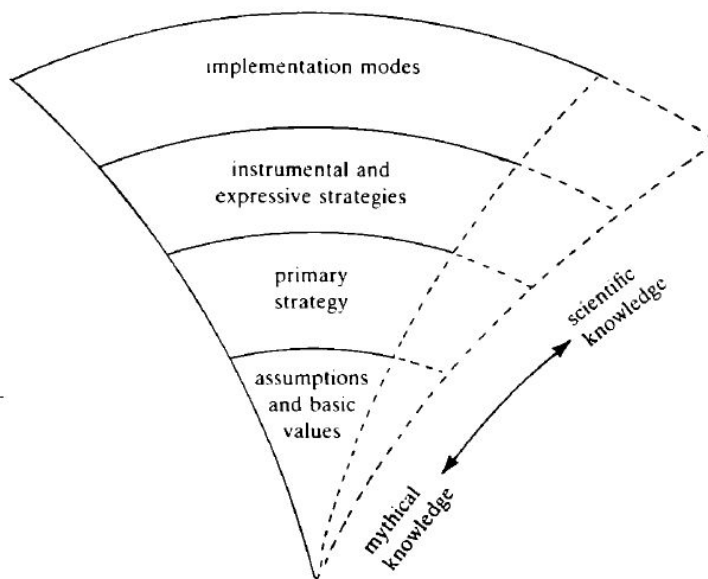
Gagliardi visar på tre typer av förändringar: *skenbar förändring*, *revolutionär förändring* och *kulturell utvidgning*. Den skenbara förändringen förändrar inte kulturen utan förändringar sker endast på artefaktnivå. Detta innebär att organisationen anpassar sig inom den befintliga identiteten. Även om organisationskulturen ytligt förändras är det således i grunden densamma. Revolutionär förändring sker då organisationen påtvingas en strategi som inte stämmer överens med befintlig organisationskultur. Detta kan exempelvis ske om ett företag slås samman med ett annat eller om ett företags grundare dör. Gagliardi menar att det gamla företaget dör och ett nytt med mycket gemensamt med det gamla föds, då revolutionär förändring sker.³⁵

³³ Gagliardi, Pasquale. (1986).

³⁴ Gagliardi, Pasquale. (1986).

³⁵ Gagliardi, Pasquale. (1986).

Vid kulturell utvidgning nås djupt liggande kulturella antaganden och värderingar. I detta fall introduceras nya värderingar parallellt med de gamla. En förutsättning för den kulturella utvidgningen är att de nya strategierna är förenliga med den redan befintliga kulturen. Om en ny strategi ska bli framgångskrik är symboliska inslag viktiga enligt Gagliardi då dessa bidrar till att skapa en gemensam identitet.³⁶



Figur 2: Gagliardis solfjäder illustrerar hur den kulturella utvidgningen kan ske genom en breddning av befintliga strategier.

3.3 Motivation och styrning

Att ständigt skapa ny motivation är som tidigare nämnts viktigt för att en organisation ska kunna ta sig igenom en byråkratiseringskris och nå samarbetsfasen. Detta avsnitt syftar till att identifiera på vilket sätt motivation och samarbete kan uppstå.

3.3.1 Styrformer

Styr- och kontrollproblemtiken handlar främst om att få individer med delvis olika mål att samarbeta mot för organisationen gemensamma mål. Ouchi tar upp tre typer av styrning:

³⁶ Gagliardi, Pasquale. (1986).

marknadsstyrning, *byråkratisk styrning* och *klanstyrning*. Vanligtvis använder en organisation inte bara en styrningsform utan en kombination av alla tre. Emellertid finns ofta en strävan mot en viss styrningsform vilken anses bättre än de övriga två.

Genom *marknadsstyrning* kan en intern marknad skapas inom ett företag eller en koncern. Organisationen delas upp i olika resultatenheter vilka kan köpa och sälja tjänster och varor sinsemellan till *internpriser*. Företagsledningen jämför de olika resultatenheterna inom organisationen och investerar i dem som ger bäst avkastning. Ledningens roll liknar på så vis aktieägarrollen då investering sker i den portfölj som utgörs av de olika resultatenheterna inom organisationen.

Byråkratisk styrning innebär styrning genom procedurer, regler, dokumentation och övervakning. Det finns tydligt beskrivet vad som ska produceras och till vilken kvalitet och kvantitet. Produktionen övervakas av chefer och förmän så att den sker på önskat sätt. I jämförelse med marknadsstyrningen är byråkratisk styrning mindre kostnadseffektiv. Emellertid är inte marknadsstyrning praktisk tillämpbar i många verksamheter varför byråkratisk styrning är en vanligt förekommande styrningsmetod.

I mer komplexa fall då mångtydighet och osäkerhet råder är det svårt att tillämpa marknadsstyrning eller byråkratisk styrning. *Klanstyrning*, vilken använder normer, värderingar och förväntningar, är i dessa fall en bättre styrform. Rekrytering och befordring sker främst av de individer vars värderingar stämmer överens med rådande normer. Detta leder till att individerna i en organisation agerar på det sätt som inom organisationen anses rätt utan pekpinna och manualer. Risken för så kallat grupptänkande förekommer dock vid klanstyrning. Detta innebär att kritik mot beslut eller avvikande uppfattningar inom gruppen sällan förekommer samt att en del problem inte identifieras. Är gruppen sammansatt av individer som redan från början har liknande uppfattningar skapas inte möjligheter till diskussioner vilket kan medföra felaktiga beslut och en stagnerande utveckling.³⁷

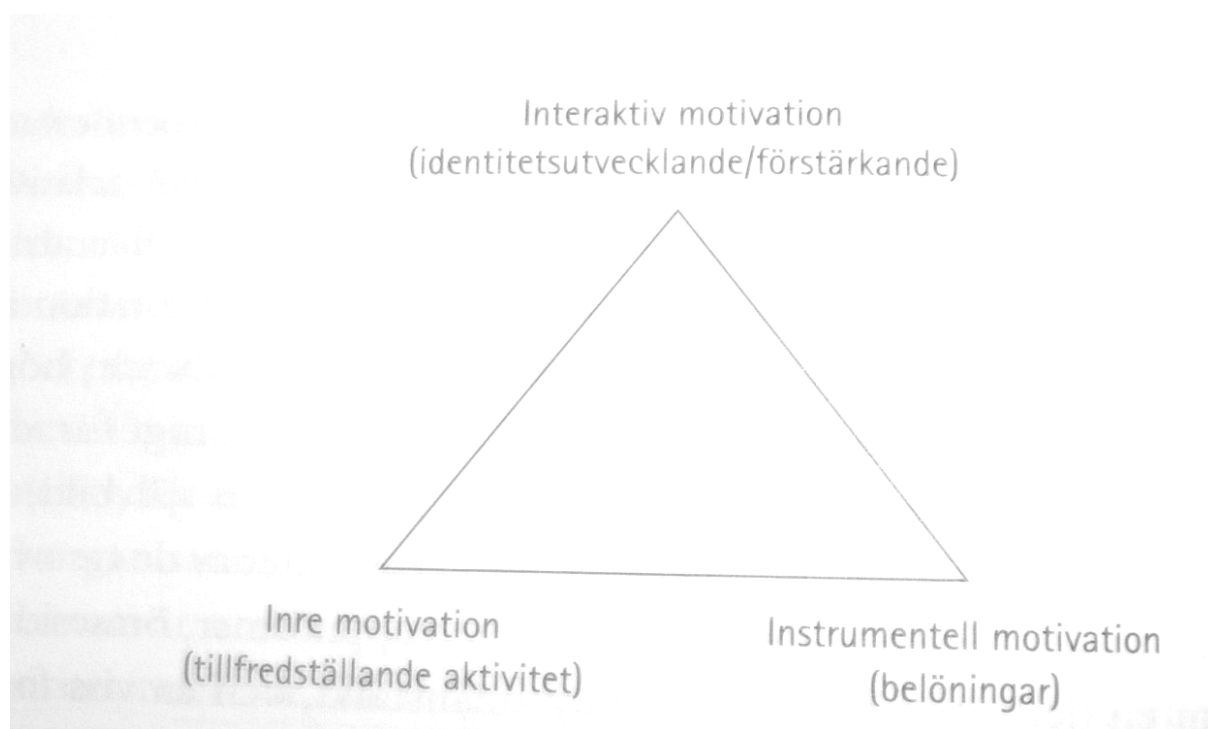
³⁷ Ouchi, William G. (1979). genom Hatch, Mary Jo. (2002). Sid 369-374.

3.3.2 Motivatorer

Styrning kan också ske med hjälp av att motivera personalen på rätt sätt. Motiverad personal är mer benägen att stanna kvar inom organisationen och möjligheten att locka till sig kompetent personal ökar med ett välfungerande belönings- och motivationssystem. Vidare syftar nämnda system till att stimulera medarbetarna att utveckla sin förmåga, det vill säga förbättra sin kompetens. Att förmå personalen att göra ett bra arbete är även det ett av syftena med ett motivationssystem.

Alvesson och Kärreman nämner tre typer av motivationssystem: *instrumentell motivation*, *inre motivation* samt *interaktiv motivation*. Instrumentell motivation kan i korthet sammanfattas som morot och piska. Ett exempel på denna motivationstyp är den belöning en prestationsbaserad lön utgör då individen presterar men också den bestraffning samma lön kan utgöra då uteblivna prestationer resulterar i lägre eller utebliven lön. Inre motivation handlar individens unika behov och drivkrafter som om de tillfredställs ökar individens prestation. Maslows behovstrappa har en central roll i denna motivationsform. Trappan är indelad i olika steg där det lägre steget måste uppnås för att fokus ska kunna riktas mot det övre. Exempelvis måste individen få det grundläggande behovet hunger uppfyllt innan behov av mindre grundläggande karaktär kan uppfyllas såsom status och självförverkligande. Emellertid menar Alvesson och Kärreman att dessa behov mycket väl kan verka parallellt. Interaktiv motivation handlar om *normer*, *ömsesidighet* och *identitet*. Normer är de ideal och föreställningar om vilket beteende som förväntas av individerna i en organisation. Normer tenderar att förstärkas i företag som anses attraktiva och prestigefyllda. Ömsesidighet handlar om viljan att ge något tillbaka, att vara lojal och att ställa upp. En nyanställd kan som tack för anställningen känna behov av att ge något mer tillbaka än endast minimikravet på prestation. Individens identitet är ofta kopplad till dess yrke och anställning. I företag med tydlig organisationsidentitet blir således organisationen i sig en källa till identitetsskapande för individen. En stark identitetskänsla i en organisation möjliggör extra ansträngningar från medarbetarnas sida trots att själva arbetsuppgiften i sig inte anses stimulerande.³⁸

³⁸ Kärreman, Dan. Alvesson, Mats. (2007). genom Alvesson, Mats. Sveningsson, Stefan. (red). (2007). Sid 357-381.



Figur 3: motivationstriangeln ovan visar möjliga vägar att gå för att skapa motiverade medarbetare. Oftast används flera motivatorer i kombination.

Chang och Harrington menar att incitamentsprogram kan bidra till att innovationer tillvaratas både i den egna butiken och i övriga butiker i kedjan. I de fall då endast innovationer som är till nytta för den enskilda butiken föreligger en risk att övriga idéer inte förs vidare, trots att de skulle tillföra något till andra butiker i kedjan. Då butikschefen främst bör ha fokus på sin egen butik finns dock en risk att incitament som uppmuntrar till den typ av innovationsarbete som inte direkt gynnar den egna butiken, leder till att fokus försvinner från den egna butiken.³⁹

3.4 Lean

Leanteknologin har av många i fackpress lyfts fram som ett universalrecept på framgång där tyngdpunkten ligger på medarbetaransvar och kundfokus. Vi vill med detta avsnitt skapa förståelse för hur lean kan användas för att skapa en kultur där medarbetarnas engagemang och ansvar gentemot kunden och organisationen som helhet står i fokus.

³⁹ Chang, Hun-Myong. Harrington, Joseph E, Jr. (2000).

3.4.1 Filosofin

Lean production är något som togs fram av Toyota efter andra världskriget och kan närmast beskrivas som mager produktion. Toyota tog fram detta koncept för att kunna möta konkurrensen från de amerikanska biltillverkarna. Representanter från Toyota åkte till USA för att studera Fords produktionsteknik. Fords teknik var baserad på Fredrik Winslow Taylors idé om att man ska ha rätt folk på rätt plats, vid rätt tid utförandes rätt uppgifter, även kallad Scientific Management. Idén med massproduktion med skalfördelar förutsätter en masskonsumtion av framställda varor. Med detta menas att företaget tar fram vad de tror att kunden vill ha. En underliggande betydelse och mål är att arbetsstyrkans uppgifter ska rationaliseras till processer som standardiserats och på sikt ska individen kunna bytas ut eller tas bort efter behag och ersättas med maskiner för att minska den rörliga kostnaden. Det fanns flera anledningar till att Toyota valde att gå sin egen väg. En var att arbetarna vägrade att se sig som en rörlig kostnad som kunde bytas ut efter behag. En annan var att bredden på behovet var stort men eftersom kapital var en bristvara i det krigshärjade Japan efterfrågades det endast små serier av varje produkt. Toyota utvecklade tekniker för att snabbt ställa om sin produktion och ändå behålla kostnadseffektiviteten och samtidigt förbättra arbetarnas situation genom att de ska bidra till att utveckla både produktionssystemet och sig själv. En viktig övergripande insikt är att ett företag är beroende av sina anställda för att minimera materialåtgången, identifiera dolda problem och åtgärda dem, om möjligt, innan de uppstår. Arbetet ska på en daglig basis innehålla ett samspel mellan alla grupper av anställda som försäljare, ingenjörer, kvalitetsspecialister och insatta medarbetare från produktionen. Dessa har ett kollektivt ansvar att lösa problem och göra förbättringar. Det enklaste sättet att beskriva vad teknologin går ut på är att beskriva de fjorton punkter som ligger till grund för modellen.⁴⁰

1. Ledningsbeslut ska tas långsiktigt även om det påverkar de kortsiktiga intäkterna. Tanken är att beslut som bara tjänar det kortsiktiga perspektivet ska elimineras. Företaget bör arbeta, växa och dedicera hela organisationen till ett gemensamt syfte som är större än att tjäna pengar. Generera värden för både kund, samhälle och

⁴⁰ Bowen, D. E. Youngdahl, W. E. (1998)

ekonomi.

2. Skapa ett kontinuerligt flöde av processer som för upp problemen till ytan. Sträva efter att ta bort tid där projekt får vänta tills att någon kan börja arbeta med det. Skapa möjligheter för att förflytta både material och information snabbt och länka människor och processer samman så eventuella problem snabbt identifieras. Informationsflödet är nyckeln till kontinuerlig process och personlig utveckling.
3. Använd ”pull”-system för att förhindra överproduktion. Ta reda vad, när och i vilken volym dina kunder efterfrågar produkterna för att utveckla just in time principen.
4. Utjämna arbetsbördan. Arbeta som sköldpaddan och inte som haren för att eliminera spillmaterial, det vill säga arbeta hellre långsamt och gör rätt än snabbt och fel. Ta reda på om någon enhet är överbelastad på något sätt i produktionsschemat.
5. Bygg en kultur för att få kvalitén rätt från början istället för att skapa en stoppkultur som tar hand om problemen. Använd all modern kvalitetskontroll som är tillgänglig för att skapa kundvärde.
6. Standardiserade uppgifter och processer samt ökat inflytande till anställda är grunden för ständig förbättring. Använd stabil och känd teknologi för bästa timing och regelbundna flöden
7. Använd visuell kontroll så inga problem förblir dolda. Använd tydliga indikatorer så individerna genast förstår om de är på rätt spår eller avviker från målen. Undvik datorskärmar så att arbetaren inte distraheras från sin uppgift. Använd endast ett ark papper till rapportering så ofta som möjligt även för viktiga finansiella beslut.
8. Använd enbart pålitlig, väl beprövad teknologi som gynnar både personal och processer. Teknologin ska hjälpa folk, inte ersätta dem. Utför tester innan ny teknologi införs och ha i minne att ny teknologi kan vara opålitlig och svår att standardisera. Avvisa eller modifiera teknologi som inte överensstämmer med den gällande kulturen. Trots problemen så uppmuntra personal till att finna nya lösningar som kan förbättra flödet i processen.
9. Utveckla ledare inom företaget, hellre än att rekrytera dem utifrån, som förstår hela arbetsprocessen samt lever enligt filosofin och lär ut den till andra. Ledaren måste förstå det dagliga arbetet fullt ut så denne kan bli den bästa läraren av företagets filosofi.

10. Skapa en stark kultur där företagets värderingar är kända för att utveckla exceptionella människor och team som följer ditt företags filosofi. Arbeta kontinuerligt med att förstärka företagskulturen. Ha insikten att teamwork är något som man måste lära sig.
11. Respektera ditt utvidgade nätverk av partners och leverantörer och hjälpa dem att utvecklas genom utmaningar.
12. Processansvarig ska själv gå och utreda, för att förstå hela situationen och lösa orsakerna till problemen genom att gå till källan istället för att studera rapporter och hämta information från datorskrmar. Både tänk och tala enligt de självupplevda inhämtade materialet. Det gäller även högt uppsatta chefer så de för mer än en ytlig förståelse för situationen.
13. Fatta besluten långsamt och välj inte en speciell väg förrän alla möjligheter har övervägts förrän konsensus är uppnådd. Genomför besluten snabbt därefter.
14. Bli en lärande organisation genom kontinuerliga reflektioner och förbättringar. Utforma processer som kräver minimala resurser så slöseri blir synligt och kan elimineras. Skydda organisationens kunskap genom att utveckla stabil personal, långsamma befodringsvägar som är noggrant utformade ⁴¹.

Dessa grundläggande punkter har genom decennierna låtit sig anpassas och sedan applicerats på flera verksamheter med olika produktionsinriktningar. Notering måste göras om att lean i stort inte handlar om att införa en specifik tillverkningsprocess på en bestämd enhet. Lean är ett sätt att utveckla principer och tillvägagångssätt som är rätt för en organisation. Det är en kultur som är mer beroende av människor istället för en kultur där människans betydelse ska minska. Kulturen ska inte bara tillföra värden för konsumenterna och utan även samhället i stort.

3.4.2 Kritik mot lean

Det finns risker att använda sig av leanteknologin. Det är ett koncept som kräver engagerade medarbetare som är serviceinriktade med förmågan att kunna lösa problem och som arbetar effektivt i grupp. Med leanteknologin skapas möjligheter genom välutbildad personal som får

⁴¹ Bowen, D. E. Youngdahl, W. E. (1998)

och kan ta initiativ och ta beslut. Insikten om att människor är olika och att det kan ta tid att foga samman välfungerade team. Ges inte människor tid att utvecklas är risken stor att kvaliteten på tjänsten tar skada. Innan en välintegrerad grupp är skapad kan konflikter, misstroende, missförstånd, och slitningar med mera upplevas. Utnyttjas däremot mångfaldsperspektivets fördelar skapas en grupp som både vill och kan lösa problem, klara av de olika krav som en kund kan ställa och möta de snabba omställningarna som finns i omvärlden. Kritik har framförts att industriella produktionsmetoder inte bör överföras på tjänsteföretag och då likställa individer med maskiner. De menar att HRM (Human Resources Management) inte kan grundas på industriell teknologi för att få människor engagerade och kunna brinna för sin sak. Risken är då att individen blir utbränd.⁴² Som företag uppstår då onödiga sjukvårdskostnader och människor som inte kan utföra sitt arbete.

Ett exempel på tjänsteföretag som lyckats med att anpassa leanteknologin är det amerikanska flygbolaget Southwest Airlines, (SWA) som har uppvisat goda resultat och vunnit utmärkelser i sin bransch flera år i rad. När konkurrenter har gjort förluster vid djupa konjunkturnedgångar så har SWA inte drabbats så hårt utan kunnat lämna positivt resultat i sin resultaträkning. Personalen har varit mycket fokuserad på service som har skapat positiva upplevelser för passagerarna. Samtidigt har de tagit bort sådant som passagerarna inte värderar högt som till exempel matserveringen.

Ett annat exempel på ett företag som framgångsrikt använt sig av leanteknologin är snabbmatsföretaget Taco Bell som lyckas med att skapa en helhet genom en noggrann analys av värdekedjan, från råvarorna till att kunden får det på sin tallrik till kunden går, och inte bara fokusera på en utmärkt matlagningsprocess som gjordes på 80-talet.⁴³

⁴² Bowen, D. E. Youngdahl, W. E. (1998). Sid 207-225.

⁴³ Bowen, D. E. Youngdahl, W. E. (1998)

3.4.3 Lean i en tjänsteverksamhet

I inledningen nämndes att service- och tjänstesektorn växer och har en stor del av den industriella världens BNP. Likaså växer denna sektor i tillväxtekonomier som Indien och Kina och ökar i betydelse mot den traditionella produktionen. I artikeln *The service imperative* av Mary Jo Bitner berättas att servicesektorns obevekliga framväxt är ett globalt fenomen som påverkar världsekonomin och i grunden förändrar människors liv. När företag utvecklar ett fokus på service brukar de generellt utveckla ett av två synsätt. Det ena är serviceinnovationer som syftar till att öka produktiviteten och effektiviteten, det vill säga göra service mer kostnadseffektivt. Det andra är att fokusera på intäktsökningar från ökande vinster som uppnås genom att utveckla nya servicemöjligheter för att öka kundlojaliteten och marknadsandelar. Ett konstaterande som framhålls i artikeln är att oavsett om företaget är ett teknikföretag eller ett renodlat serviceföretag så måste det konkurrera med service till kunden för att överleva och växa. I samband med detta nämns också att många företag kämpar med frågan hur de ska gå till väga för att uppnå denna konkurrens fördel. Ett synsätt som framhävs är att det finns en servicekedja som börjar i översta ledningen i ett företag som ska se sina anställda som kunder och behandla dem därefter. Då skapas en servicekultur som tilltalar de bästa arbetarna i branschen. Bilden av företaget blir då, att företaget är det bästa stället att arbeta på. Exempel på företag som nämns här är flygbolaget South West Airlines och Marriot Hotels. Marriot Hotels har en underliggande filosofi att ta hand om sina anställda för då tar de hand om gästerna så att gästerna kommer att återvända. Denna filosofi har för Marriot Hotels skapat konkurrens fördelar i alla deras enheter runt om i världen.

För att kunna applicera leantänkandet på en serviceverksamhet måste först produkten och produktionsprocessen definieras. Om vi tar den typkund som Willys valt att kalla Willma, som utgångspunkt så är produkten som Axfood tillhandahåller hela kedjan av händelser från att Willma åker till Willys, till att hon lämnar affären. Händelsekedjan kan även börja när Willma tar del av något av de reklam erbjudanden som Willys förser kunder och potentiella kunder med. Produkten är hela relationen som Willys har med Willma.⁴⁴ Utgångspunkten i definierandet av en produkt är att Willma har ett problem, hon behöver matvaror och andra förnödenheter. Detta kan sägas vara kärnan av Kottlers lök som består av tre lager. Det är den modell som kan användas för att beskriva vad en produkt är. Nästa lager är själva varan, i det

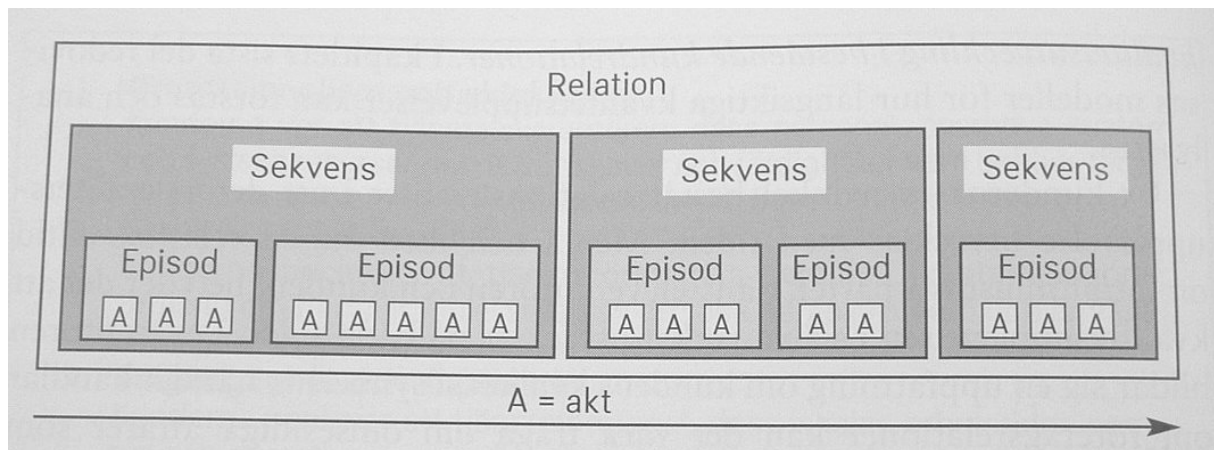
⁴⁴ Armstrong, Garry. Kotler, Philip. (2004). Sid 226.

här fallet, Willys som butik. Sedan finns den utökade produkten som är det som Willys kan erbjuda alltså mer än de fysiska varorna som bröd, mjölk, konserver med mera. Här avses till exempel den hjälp som Willma kan få när hon frågar om något, om varuplaceringen är gjord på ett sådant sätt som är mer tilltalande, tidsbesparande eller praktisk än andra butiker, den service hon kan få om hon skulle behöva något som inte finns i ordinarie sortiment, tryggheten att veta hur eventuella fel tas om hand, med mera.⁴⁵ Enligt Grönros skapas bestående konkurrensfördelar genom ett vidareutvecklande av denna relations alla beståndsdelar till ett totalerbjudande.⁴⁶

Om vi ser Willmas relation med Willys genom tjänsteperspektivet och relationen är en produkt, kan *relationsmodellen* användas för att vidare analysera vilka moment som ger ökat kundvärde respektive vad som ger försämrat kundvärde. Modellen består av ett pågående flöde av händelser som kan brytas ner från relationen som helhet till sekvenser som i sin tur bryts ner i episoder och i sin tur kan delas upp i akter. Varje beståndsdel kan sedan betygssättas i fråga om hur kvaliteten upplevs. Om relationen i det här fallet är när Willma kör in på parkeringen till att hon lämnar den kan butiksbesöket delas in i sekvenser. Om vi tar sekvensen där Willma kommer till köttavdelningen för att hitta något till festen på lördag finns det flera scenarion. Hon kan hitta exakt vad hon söker i köttdisken eller så behöver hon fråga någon om hjälp. Då blir första frågan om hon kan få tag i köttpersonal? Går inte det kan det uppstå missnöje och episoden sänker relationens totala kvalitetsintryck. Får hon tag i styckmästaren och ställer frågan om hon kan få två rostbiffar på cirka tre kilo styck. Utför då styckmästaren Willmas förfrågan på korrekt sätt, enligt Willmas önskemål kan alla akter i episoden antas vara av god kvalitet. Men om styckmästaren är van att förutse problem kan ett eventuellt problem i framtid undvikas trots en episod med hög kvalitet.

⁴⁵ Armstrong, Garry. Kotler, Philip. (2004). Sid 226.

⁴⁶ Grönros, Christian. (2002). Sid 16.



Figur 4: Ovan visas nämnda relationsmodell där sekvenser, episoder och akter tillsammans utgör kundrelationen.

En ingrediens i leanteknologin är att kunna förutse problem innan de uppstår. Då är det avgörande att personalen är engagerad, delaktig, utbildad och har rätten att ta beslut och initiativ.⁴⁷ Genom *rollintegrerade team*, där hela teamet tillsammans ansvarar för hela processen, skapas en större gemenskapskänsla inom organisationen. I teamet finns alla de kompetenser som behövs för att föra projektet från idé till marknadsfärdig produkt/tjänst. Detta sätt att organisera arbetet bjuder på ett större mått av flexibilitet vilket är en fördel när oförutsedda problem kan dyka upp.⁴⁸ Om vi går tillbaka till när typkunden Willma frågar styckmästaren efter två färska rostbiffar, kan det uppstå oförutsedda problem. Färsk rostbiff är av fin köttkvalitet men har den egenheten att genom köttstycket går det en tjock sena som efter griljering och skivning för att placeras på ett snyggt dekorerat uppläggningsfat, kan för ögat skämma ut köttkvaliteten efter som vi äter även med ögonen. Ska Willma använda köttet på detta sätt och hon inte är medveten om köttets egenhet kan hon bli besviken och anklaga styckmästaren eller Willys för dålig kvalitet trots att styckmästaren och Willys har utfört sitt uppdrag på ett föredömligt sätt. Om styckmästaren hade ställt frågan om vad hon skulle använda rostbiffen till så kunde situationen undvikas. Ett annat köttstycke med samma köttkvalitet hade kunnat erbjudas som hade passat Wilma bättre. Det är ett exempel på hur en akt kan försämra eller förstöra den produkt som Willys producerar, alltså relationen mellan kund och företag. Dessutom påverkas Willmas gäster också och även de kan få en sämre relation till Willys.

⁴⁷ Grönros, Christian. (2002). Sid 95-98.

⁴⁸ Lind, J-L. Skärvad P-H. (2004).

4 Empiri

I följande avsnitt presenterar vi fallet Willma och sätter in det i sin rätta kontext. Vi börjar med en kort introduktion till dagligvaruhandeln i Sverige och hur den utvecklats under åren. Detta syftar till att sätta in Axfood och därmed även Willys i sitt sammanhang för en ökad förståelse för företagets situation och position på marknaden. Efter detta går vi kortfattat igenom Axfoods mål och visioner för att slutligen redogöra för Willmaprojektet och de intervjuer och fältstudier vi gjort.

3.5 Dagligvaruhandeln i Sverige

Dessa tre kommande avsnitt har som funktion att ge en historisk inblick i svensk dagligvaruhandel och sätta Willys och Axfood i en relation till sina konkurrenter

3.5.1 Den svenska dagligvaruhandelns utveckling

Den svenska dagligvarumarknaden består i dag av fyra block där ICA är störst med sina 44,6% av marknaden, tätt följt av Coop på 19% och Axfood på 17%. Minst är Bergendahls med det beror på att de främst är verksamma i södra Sverige. Det var Coop, eller Kooperativa Förbundet som det kallades när det bildades 1899 som var nyskaparna på den svenska marknaden. Tanken var att KF skulle vara medlemsägt och sälja varor till förmånliga priser eftersom det var en allmän föreställning att de enskilda handlarna tog ut för höga priser. KF var först med självbetjäningbutiker och lanserade namnet snabbköp samt började sälja egna märkesvaror under namnet blå-vit till ständigt lågt pris för att ytterligare skapa konkurrens. KF:s framgångar ledde till att enskilda handlare, detaljister och grossister slog sig samman och bildade ICA, Inköpscentralernas AB för att ta upp konkurrensen med KF. Under 1970-talet började KF:s framgångar vackla efter oavbruten positiv utveckling sedan starten och började tappa marknadsandelar.

Under tiden så samlades övriga kolonialvarugrossister och fria handlare under det så kallade tredje blocket.⁴⁹ Dessa hade ingen gemensam marknadsföring för blocket som sådant men

⁴⁹ Knutsson, Roland. (2005). Sid 59.

samverkade på flera områden. Önskan var från början att ha olika butiksp profiler och de knöt en rad olika företagsstrukturer till sig. Detta tredje block som varit heterogent började på 1990-talet få en mer homogen struktur. För att stärka sin ställning så bildades D&D dagligvaror vilket var ett samgående mellan grossisten Dagab och detaljistkedjan D-gruppen. Dessa slogs senare samman med Axel Johnssongruppen för att bilda Axfood. Den fjärde aktören är främst verksam i södra Sverige vid namn Bergendalsgruppen och innehar idag 7,2% av den svenska marknaden och har butiksp profiler som City Gross och AG:s inom sin sfär. Eftersom de är fria kan de räknas som det fjärde blocket idag. På senare år har dagligvaruhandeln präglats av en ökad internationell konkurrens med hard discount butiker som har etablerat sig på den svenska marknaden. Till exempel har den tyska livsmedelsjätten; Lidl etablerat sig i Sverige och börjat sitt arbete med att ta marknadsandelar.

3.5.2 Axfoods och Willys framväxt

- 1999:** Willys bildades genom sammanslagningen av LL:s och Willys Cash och är en del av D&D Dagligvaror.
- 2000:** Axfoodkoncernen bildas av samgåendet mellan Hemköp och D&D Dagligvaror. Till koncernen förvärvades Spar Inn snabbgross, Spar Sverige och Spar Finland. Den nya koncernen övertog Hemköps notering på Stockholmsbörsen. Efter att Axfood bildats samordnades butikerna/butikskedjorna LL: Exet, HP Storköp och Matex tillsammans med Willys under samlingsnamnet, Axfood lågris.
- 2001:** Axfood lågpris byter namn till Willys AB.
- 2002:** Butikerna Exet och Matex konverteras till Willys.
- 2005:** Företaget består av 100 stycken helägda Willysbutiker.
- 2007:** Finns 105 vanliga Willysbutiker och 33 Willys hemmabutiker. Omsättningen är 15,3 miljarder kronor och svarar för 53% av Axfoods totala omsättning som är 29,2 miljarder kronor året. Resultatet uppgår till 666 miljoner för Willys och 59% av koncernens resultat på 1,1 miljarder kronor.⁵⁰

⁵⁰ Axfood årsredovisning 2007

Utöver de helägda butikerna Willys och Hemköp finns också ett stort antal handlarägda butiker, cirka 500 som är knutna med avtal till koncernen. Här återfinns profiler som Tempo och Handlaren´s. Den största ägaren i Axfood är Antonia Ax:son Johnson med i dagsläget 46,3% av aktierna⁵¹. Ägarförhållandet idag innehåller 67,7% svenskt ägande och den största utländska ägarkoncentrationen finns i Norge med 10,5% och USA med 10,1%. Axfoods andel på den svenska dagligvarumarknaden är 17%. Axfood tycks skapa ett bra aktieägarvärde med en av de högsta rörelsemarginalerna i branschen med cirka 4%, väl i linje med deras uppsatta mål. Soliditeten har varit mer än 30% de senaste fem åren och överstiger målet på 25%. Utdelningen har överträffat målen de senaste fyra åren och under 2005 och 2006 har utdelning varit 120% det vill säga större än den inarbetade vinsten under året.

Hard Discount 4 %	Lågpris 13 %	Stormarknader 15 %	Traditionell livs 49%	Trafik & Närservice 19%
Netto	PrisXtra (Axfood)	ICA Maxi (ICA)	Hemköp (Axfood)	Tempo (Axfood)
Lidl	Willys (Axfood) City Gross (Bergendhals) Willys hemma (Axfood)	Coop Forum (Coop)	Vi-butiker (Axfood) Coop Konsum (Coop) Coop Extra (Coop) ICA Supermarket (ICA) ICA Kvantum (ICA)	Handlar'n (Axfood) ICA Nära (ICA) 7-Eleven Direkten Bensinbolag Coop Nära (Coop)

Tabell 1: Segmenteringen i Sverige.

3.5.3 Axfoods mål och visioner

Nedan finns punkter gällande vad Axfood har för målsättningar vilka presenteras i Axfoods årsredovisning 2007. För att få en helhetsbild har vi valt att presentera Axfoods samtliga

⁵¹ Axfood. (2008-04-07). *Största aktieägarna*.

målsättningar, dock anser vi att de fyra punkter som presenteras först är av störst relevans för denna studie:⁵²

- Axfoods affärsidé är att utveckla och driva framgångsrika matkoncept i Norden som vilar på tydliga och attraktiva kunderbjudande.
- Det övergripande målet för Axfood är att skapa fortsatt värde för aktieägare och andra intressenter genom lönsam tillväxt. Detta innebär även att skapa högsta möjliga värde för kunder och medarbetare.
- Axfood ska också vara utmanaren som genom tydliga och unika erbjudanden ge kunderna de bästa köpupplevelsorna med såväl god som nyttig och prisvärd mat.
- Axfood ska förbli det mest lönsamma bolaget på den svenska dagligvarumarknaden men också öka sina marknadsandelar genom att stärka och utveckla sin position för att senast 2012 bli nummer två på den svenska marknaden.
- Axfood ska genom lönsam tillväxt bli ett av Nordens ledande dagligvaruföretag.
- Axfood ska i sin strävan mot lönsam utveckling ta såväl miljöansvar som ansvar för hållbar utveckling.
- Axfoods finansiella mål är en rörelsemarginal om 4%, en soliditet på minst 25% samt en utdelning till aktieägarna om minst 50% av resultatet efter skatt.
- Bolaget avser också öka sin andel egna märkesvaror från 20% till 25% fram till år 2010.⁵³

3.6 Första mötet med Willma

Den 10 april 2008 besöker vi Willys i Söndrum utanför Halmstad för första gången för att själva skapa oss en bild av Willmaprojektet. Butiken finns utanför tätorten, omgiven av andra affärer som Elgiganten, Harald Nyborg, MAX Hamburgare och ICA Maxi. Förväntningarna är höga när vi kliver in genom dörren och möts av en ny och fräsch butik. Det är relativt folktomt vilket gör att vi ostört kan studera diverse detaljer i butiken.

⁵² Axfood årsredovisning 2007

⁵³ Axfood årsredovisning 2007

Det första vi lägger märke till är det nya kundvarvet illustreras med hjälp av en liten karta placerad på kundvagnarna. Vi ser också att det finns specialdesignade kundvagnar som är anpassade till barn där det finns en barnstol fram i vagnen med ratt och instrumentbräda för att barnet ska få stimulans. Det finns även minikundvagnar som gör att barn själv kan handla. På kundvagnen finns en vimpel på en hög stång som gör att en förälder lätt kan lokalisera var barnet är. Till vänster om ingången, framför ingångsgrinden finns ett helt batteri med handscanners för dem som önskar handla enligt självbetjäningskonceptet. Då storhandling inte står på programmet för oss tar vi inte tillfället i akt att prova faciliteterna.

Väl innanför ingångsgrinden möts vi av direkt av färskvaruavdelningarna kött, frukt och grönt och nybakat bröd som sprider en väldoft i lokalen. Köttdisken har fått stort utrymme och saluhallskänsla tycks beskriva atmosfären ganska så bra. Det är mycket öppna ytor och det känns nästan som slöseri med plats, dock hade säkerligen tankarna gått i andra banor om vi besökt butiken klockan fem en fredagskväll. Vi ställer oss också frågan hur det är att arbeta med dessa avdelningar som kräver så stor tillsyn när lager och beredningsutrymmen tycks ligga långt bort från försäljningsdiskarna. Vi undrar också hur kylkedjan påverkas med tanke på avstånden. Kunden tar kylvarorna i början av kundvarvet och har varorna i vagnen under hela besöket.

Fruktavdelningen bjuder på ett ganska så avskalat utseende, nästan lite öde i jämförelse med många andra butikers lite trängre utrymmen. Det ekologiska växthuset gör det enkelt att hitta ekologiskt odlat även om den där genuina växthuskänslan uteblir då miljön här känns alltför kal. Vi får känslan att växthuset ej är färdigbyggt.

Vid brödet finner vi bake-off vilket även det är nytt för Willys där en dam erbjuder provsmakningar av bröd, yoghurt och müsli. Längre in i butiken märks en kyligare blåaktig belysning gentemot den i jämförelse varma i främre halvan av butiken. Bland nyheterna märks hyllor vilka genom bland annat små rullband ser till att juice, mjölk med mera rullar fram så att varorna alltid står längst fram i hyllan. På ett par ställen finns klaffstolar uppställda för kunder som behöver sätta sig för en paus i handlandet.

Vi ser bärkassar utställda på ett par ställen i butiken vilket gör det enklare för kunden som har handscannern med sig. Kunden kan stoppa varorna direkt i kassen och slipper därmed packa upp varorna på ett kassaband för att sedan behöva packa ner dem i kassen igen. Kolonialavdelningen i butiken är mindre öppen samt att det inte är så luftigt i gångarna vilket gör att den påminner mer om en traditionell butik. Dock är hyllorna lägre och därmed mer överskådliga jämfört med andra Willysbutiker, samt färgvalet mer modernt och stilrent. Specialvarorna har hamnat längst bak i butiken och vi missar dem nästan när vi går runt i butiken. Sortimentet förefaller att vara snävt tilltaget.

Godiset finns inte längre nära kassorna vilket säkerligen kan underlätta köandet en del för många småbarnsföräldrar. Sortimentet som finns här istället är tandkräm, tandborstar och andra hygienprodukter. Vid vårt besök konstateras dock att godiset inte undgår barnens ögon och fingrar.

Då det är dags att lämna butiken finner vi inte mindre än tre olika sätt att betala på: traditionell i kassa, med hjälp av självscanning eller med hjälp av betalautomater.⁵⁴ En övergripande reflektion är att butiken inte känns som en Willysbutik utan som någonting annat. Det matta och moderna färgvalet, det bredare sortimentet och inte minst de öppna ytorna, tycks förflytta Willys en bra bit på positioneringskartan.

3.7 Tanken bakom Willmakonceptet

Den 25:e januari 2008 släppte Axfoodkoncernen en pressrelease där det meddelades att nästa generations Willys lanseras i Halmstad. Butiken är en av två pilotbutiker där det nya butikskonceptet testas och utvärderas under ett halvår. Enligt Tor Gullberg, etableringschef på Willys, innebär koncept att hela Willys erbjudande moderniseras med utgångspunkt från kundernas behov. I pilotbutikerna utvärderas alla konceptets komponenter och kundernas synpunkter tas tillvara inför lanseringen av det slutgiltiga konceptet under hösten 2008. Enligt pressreleasen från den 25 februari i år, 2008, är planen att bygga om 90 butiker fram till år

⁵⁴ Fältstudie, 2008-04-10, Willys, Halmstad

2012.⁵⁵ Under intervjun med Patrick Grabenbauer framkommer det dock att ambitionen är att bygga om samtliga 108 butiker fram till 2011.⁵⁶

Tanken med Willma är enligt Patrick Grabenbauer, marknads- och försäljningchef på Willys, att arbeta med konceptutveckling på ett mer genomarbetat sätt än tidigare och gå igenom hela arbetssättet. Det är inte bara att göra en ny kostym till en Willysbutik, som Grabenbauer uttrycker det utan förändra hela arbetssättet kring Willys, eftersom det är vad som krävs för att lyckas i framtiden, menar han. Det gäller att gå igenom alla delarna grundligt. Willma handlar främst om att förändra synen på konceptet internt inom organisationen. Grabenbauer menar att det har gjorts en helomvändning när det gäller synen på konceptet eftersom det tidigare fanns en spridning i uppfattningarna kring vad Willys var och vad Willys stod för och även gällande vem de gjorde butiker för.⁵⁷

Willma är därför ett sätt att tydliggöra tankarna bakom det nya konceptet eftersom kunden är utgångspunkten för projektet hela vägen igenom. För att åstadkomma denna tydlighet valde Willys att koka ner målgruppen i en person som kallas Willma och som fungerar som en symbol för det företaget vill med det nya konceptet. Det är ett ganska tungt arbete att värdera kundens val hela tiden genom en stor organisation och det är inte alla som orkar det i verkligheten, menar Grabenbauer.⁵⁸ För nyhetsbyrån Direkt beskriver Axfoods VD Urban Dahl⁵⁹ att konceptet, har fokus på att behålla de kunder som butikskedjan redan upparbetat men även att attrahera nya kunder (Den 26:e februari 2008 lämnade Urban Dahl posten som VD för Willys⁶⁰ och efterträddes av Thomas Evertsson⁶¹). Längre öppettider, tv-reklam och självscanning är ytterligare några nyheter för Willys som testas inom ramen för

⁵⁵ Axfood. (2008-04-07). *Nästa generation Willys lanseras i Halmstad*.

⁵⁶ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁵⁷ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁵⁸ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁵⁹ Avanza Bank. (2008-04-07). *Axfood: Willys vill öka prisskillnad till konkurrent (Direkt)*.

⁶⁰ Axfood. (2008-04-17). *Urban Dahl lämnar Willys*.

⁶¹ Axfood. (2008-04-17). *Willys utser Thomas Evertsson till ny vd*.

Willmakonceptet. Samtidigt talar företaget om att prismässigt öka avståndet till konkurrenterna genom fortsatta prissänkningar och ökade satsningar på egna varumärken.⁶²

Willma är en kvinna 30+ med flera barn, som är svensk eller av utländsk bakgrund men som är modern i det hänseendet att hon är väldigt intresserad av hälsa och miljö samt är hårt pressad av tiden. Samtidigt är Willma inte alltid rationell i sina beslut utan vill kunna njuta av livet och unna sig det lilla extra både till vardags och till fest. Det är dessa preferenser konceptet strävar efter att tillgodose. I Willma har alltså den typiska kunden, huvudmålgruppen med dennes behov och önskemål, samlats i en och samma person. Utgångspunkten när Willma har skapats har bland annat varit de fyra megatrenderna i dagens samhälle. Dessa trender är *miljö*, *tidsbrist*, *hälsa* samt att *unna sig själv av livets goda*. Det är Willmas behov och önskemål som måste tillgodoses. ”Då ska vi göra det fast vi ska göra det till Sveriges lägsta priser.” säger Grabenbauer. Willma har sedan varit utgångspunkten för hela projektet och som Grabenbauer uttrycker det ”Hon ska vara med överallt.” Allt måste kunna motiveras utifrån kunden, vilket har gjort diskussionerna väldigt intensiva ibland, samtidigt som det varit väldigt nyttigt, påpekar han, eftersom gamla sanningar och kunskaper har blivit tvungna att utmanas.⁶³

I praktiken innebär konceptet bland annat att butikerna byggs om både exteriört och interiört samt att ett nytt kundvarv med färskvaror först i butiken introduceras.⁶⁴ Den andra pilotbutiken öppnade i Uppsala i den 16:e april 2008. Butikschefen Mats Johansson talar om en ”välkomnande och fräsch saluhallskänsla” där färskvaruhandeln upptar mer än halva butiksytan. Ambitionen är dock att fortfarande erbjuda ”Sveriges billigaste matkasse”, vilket påstås vara Willys starka signum.⁶⁵ Totalt rör det sig om cirka 1 000 nya varor med satsning på färskvaror, ekologiskt, grillat och butiksbakat med mera.⁶⁶

⁶² Avanza Bank. (2008-04-07). *Axfood: Willys vill öka prisskillnad till konkurrent (Direkt)*.

⁶³ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁶⁴ Axfood. (2008-04-07). *Nästa generation Willys lanseras i Halmstad*.

⁶⁵ Axfood. (2008-04-17). *Nästa generation Willys till Uppsala*.

⁶⁶ Axfood. (2008-04-07). *Nästa generation Willys lanseras i Halmstad*.

3.8 Projektets uppbyggnad

Arbetet med att ta fram ett nytt butikskoncept börjar på Willys i Göteborg med idégeneration och idéutveckling. Detta arbete har utförts av en styrgrupp där marknads- och försäljningschef Patrick Grabenbauer är projektledare. I denna grupp har också ingått fyra personer från Willys ledning med olika ansvarsområden, bland annat etableringschefen Tor Gullberg, samt personer från konsultföretaget Movement, vilka är inriktade mot detaljhandeln.⁶⁷ Alla som suttit i konceptutvecklingsgruppen har haft stora möjligheter att påverka hur konceptet skulle utvecklas anser Gullberg. Samtidigt påpekar han att det är väldigt mycket så de fungerar på Willys, väldigt informellt och icke-hierarkiskt.⁶⁸

Willma har drivits som 6 olika delprojekt där olika projektledare har haft ansvar att driva de olika delfrågorna utifrån de riktlinjer som satts utav styrgruppen. Dessa delområden är utbildning, pris, sortiment, kommunikation, butikslayout och specialvaror. Delprojekten är det som är hela syftet med Willma egentligen, menar Grabenbauer, de är helt centrala för att detta ska fungera. Vanligt är annars att arbeta med någon del, Willmaprojektet arbetar istället på ett genomarbetat sätt där alla delar som ingår i butiken tas med och allt ifrågasätts. Samtidigt har väldigt mycket tid lagts ner för att kunna gå igenom alla projekt grundligt i syfte att en genomarbetad plan för hela konceptet ska finnas när det väl lanseras och ska rullas ut.⁶⁹

3.9 Arbetsprocessen i sin helhet

3.9.1 Idégeneration och konceptutveckling

Arbetet med att utveckla Willmakonceptet startade med att styrgruppen gjorde inspirationsresor runt om i världen för att studera alla möjliga typer av koncept. Fokus låg på sådana koncept vilka är verksamma i situationer med samma typ av konkurrens som Willys

⁶⁷ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁶⁸ Intervju, 2008-05-06, Tor Gullberg, Etableringschef och ansvarig för butiksutveckling Willys, Göteborg

⁶⁹ Intervju, 2008-05-06, Patrick Garbenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

möter idag. Styrgruppen har velat titta på hur andra har agerat för att lyckas när konkurrensen hårdnar och fler kommer in på samma position på marknaden. IKEA har varit en inspirationskälla när det gäller vissa typer av lösningar till exempel när det gäller butikskommunikation, berättar Grabenbauer.⁷⁰

Alla butikschefer har dessutom samlats för en två dagars workshop med personer från huvudkontoret. Dessa dagar var inriktade på de olika delprojekten ”för att få upp allt på bordet” som Grabenbauer uttrycker det. Det var viktigt att ta till sig alla tankar och synpunkter i det fortsatta arbetet med konceptutvecklingen. Butikscheferna har en nyckelroll i arbetet och har därför fått lämna sina synpunkter och tankar. ”De har hela personalen i sin hand och det är personalen som är Willys, så att säga”.⁷¹

Fredrik Prebeus som är butikschef på Willys i Ystad berättar om sin delaktighet i arbetsprocessen. Som butikschef har han själv till viss del varit delaktig i utvecklingen av Willmakonceptet. Idén och planeringen har skett endast centralt, men samtliga butikschefer har fått tycka till och förmedla sina tankar till högsta ledningen. I februari när pilotbutiken i Halmstad öppnade fick alla butikschefer komma på besök för att se hur det såg ut i verkligheten. De gavs tillfälle att lämna sina reflektioner kring konceptet. Varje butik får dessutom låna ut personal till butikerna som startats upp, för att lära upp nyanställda så att uppstartsarbetet ska fungera smidigare.⁷²

Inför besöket i Halmstad berättar Prebeus att han hade väldigt höga förväntningar vilka också infriades. Det var något helt nytt, menade han, det gällde inte några vanliga uppgraderingar utan det var väldigt annorlunda. ”Det här var en helt ny butik, så det hade egentligen kunnat heta vad som helst. Det liknade ingenting vad vi sett innan”.⁷³

⁷⁰ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁷¹ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁷² Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

⁷³ Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

Kartläggning av kunders behov och preferenser genom både kvantitativa och kvalitativa undersökningar har också gjorts.⁷⁴ Styrgruppen har tittat på utvärderingar som finns för att få insikt i vad kunderna vill och vad de har för behov samt hur dessa behov har förändrats på de 7-8 åren sen Willys startade med det nuvarande konceptet. Andra saker som också tagits i beaktande är de förändrade förutsättningar på det tekniska området till exempel nya autoordersystem och liknande. Dessa efterforskningar, utvärderingar och diskussioner har formulerats i text för att till slut bli skisser över det nya konceptet. Det är främst detta med att visualisera idén som konsulternas uppgift är. Tredimensionella bilder växer fram ur teorin och prototyper för inredning tas fram som sedan utgör grunden för hur butiken ska byggas.⁷⁵

Willys har inga utvecklingsavdelningar för att utveckla sin produkt utan jobbar fram ett koncept som sedan körs tills nästa koncept ska tas fram. De som sitter i styrgruppen vars uppgift är att utveckla ett nytt butikskoncept har således ett vanligt arbete vid sidan av projektet som ska göras utöver konceptutvecklingen. Detta gör att förändringsprocesser som denna är oerhört jobbiga, menar Gullberg. Det blir problem med att kompromissa med tiden och prioritera arbetet vilket resulterar i en försämrad arbetsinsats på något av områdena.⁷⁶

3.9.2 Implementering

Implementeringen av det nya butikskonceptet görs med hjälp av tre olika etableringsgrupper. Detta tror Gullberg är något unikt för Willys. De tre etableringsgrupperna får en ritning och ett färdigt material, för att sedan bygga upp butiken efter det. Slutligen görs en uppföljning för att kontrollera att allt blivit rätt med en checklista på 1500 punkter.⁷⁷

Inför implementeringen i Halmstadbutiken hade etableringen ett informationsmöte med personalen någon gång i december, då layouter, ritningar och bilder visades. Personalen har också blivit informerad undan för undan och de olika avdelningarna har haft kontakt med de berörda. Berit Berg som är ansvarig för bröдавdelningen och bake-off på Willys i Halmstad,

⁷⁴ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁷⁵ Intervju, 2008-05-06, Tor Gullberg, Etableringschef och ansvarig för butiksutveckling Willys, Göteborg

⁷⁶ Intervju, 2008-05-06, Tor Gullberg, Etableringschef och ansvarig för butiksutveckling Willys, Göteborg

⁷⁷ Intervju, 2008-05-06, Tor Gullberg, Etableringschef och ansvarig för butiksutveckling Willys, Göteborg

upplevde själv detta möte som mycket bra, då en känsla av ärlighet präglade situationen. ”De undanhöll liksom ingenting, utan de var väldigt raka. Och det stämmer allting som de berättade.” Det är även hennes uppfattning att de flesta i personalen var väldigt nyfikna och tyckte att det skulle bli spännande och roligt.⁷⁸

Martin Broberg, Butikschef på Willys i Halmstad, upplevde själv att det uppfattades väldigt positivt av personalen och det var även den uppfattningen som de som var och presenterade hade fått, enligt honom. Personalen fick en grundlig bild över hur det kommer att se ut menar han, men det var ingen som visste hur det skulle fungera rent praktiskt.⁷⁹

Det är det delprojekt som innefattar utbildningsblocket som har nyckelrollen i att förmedla det nya arbetssättet till personalen på Willys. Detta utbildningsblock består av tre olika delar, kundbemötande, exponering av varor och ledarskap. Claes Gabrielsson är den person som varit projektledare för denna del och han är ytterst ansvarig för driften på Willys. Han har tillsammans med Axfoodakademin (utbildningsenheten) tagit fram ett program för utbildning, vilket innehåller blandat interaktiva och fysiska utbildningar.⁸⁰

Det ställs väldigt stora krav på butiken och arbetet där för att det ska passa in i det nya konceptet. Henrik Pettersson som är teamchef på färskvaruavdelningen på Willys i Halmstad uttrycker det som att det handlar om en färdig paketslösning som kommer uppifrån som måste anpassas till butiken och personalen. Det är nya rutiner och nya funktioner som måste implementeras, vilket är deras uppgift i butiken att göra. Det handlar om att utbilda personalen i den mån det går och allmänt sätta nya rutiner. Det är också i just detta arbete som Pettersson upplever att de största utmaningarna har uppstått. Anpassningen från det gamla till det nya beskriver han som en stor utmaning. Fastslagandet av nya rutiner är en tuff bit som skett på hyfsat kort tid, menar han. Organisationen har vuxit mycket på kort tid och med alla de förändringar det innebär med scheman och nyanställningar utgör en stor utmaning för butiken. Pettersson ser det också som sin uppgift som teamchef att lösa problem innan de

⁷⁸ Intervju, 2008-04-29, Berit Berg, Bake-off-ansvarig, Willys, Halmstad

⁷⁹ Intervju, 2008-04-29, Martin Broberg, Butikschef Willys, Halmstad

⁸⁰ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

uppstår.⁸¹ På frågan om de varit involverade i processen på något sätt, svarar Berg först nej. Senare under intervjun framkommer det dock att hon flera gånger blivit tillfrågad om sina uppfattningar angående olika delar av det dagliga arbetet i butiken.⁸²

Arbetet med att etablera dessa nya rutiner började vid första uppstarten i höstas då ledningsgruppen, där Pettersson ingår, blev informerad. Efter det har arbetet pågått internt med att anpassa sig till det nya. Under resans gång har det tillkommit vidareutbildning av personal, vilket kommer att fortsätta i takt med att processen fortlöper.⁸³

Willys har valt att kommunicera Willma endast på stornivå där information går ut via intranätet i form av berättelser om vad som är nästa steg, för att alla ska känna sig delaktiga. Inför utrullningen kommer det att finnas kommunikationsmappar för att alla ska få en bred förståelse för det hela.⁸⁴ Gullberg tror att Willys styrka är att de är ganska butiksnära på ledningsnivå och också bland butikscheferna. Många i ledningen har sin bakgrund i butik och besitter den erfarenheten samt att butikscheferna jobbar mycket i butiken och är närvarande där hela tiden vilket han tror är mycket viktigt.⁸⁵

3.9.3 Utvärdering

Till 2011 ska alla butiker vara Willmabutiker. De två pilotbutikerna i Halmstad och Kålleröd får avgöra hur detta fungerar i praktiken eftersom omfattningen på projektet gör det omöjligt att fråga alla. De har ett stort ansvar för om de inte säger ifrån om vad som inte är bra så får 107 andra butiker lida för det. Det görs utvärderingar nu i utredningsfasen, då samlas allt ihop som en slutdokumentation. Grabenbauer understryker att det alltid kommer att finnas förbättringar att göra när han säger: "Det kommer inte vara 100% rätt från början, det hoppas vi att det inte är för då tar man inte ut svängarna tillräckligt mycket." Han säger även att han tror att de kommit 95% rätt och de sista 5% ska skruvas rätt med hjälp av utredningarna som

⁸¹ Intervju, 2008-04-29, Henrik Petterson, Teamchef färskvaror Willys, Halmstad

⁸² Intervju, 2008-04-29, Berit Berg, Bake-off-ansvarig, Willys, Halmstad

⁸³ Intervju, 2008-04-29, Henrik Petterson, Teamchef färskvaror Willys, Halmstad

⁸⁴ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁸⁵ Intervju, 2008-05-06, Tor Gullberg, Etableringschef och ansvarig för butiksutveckling Willys, Göteborg

görs. ”Alla såna saker kan låta väldigt fiffigt, men sen när man ska jobba med det (...) så måste det funka i praktiken”.⁸⁶

Broberg i Halmstad uttrycker också att kommunikationen givetvis är viktig mellan de olika leden. Det handlar mest om kommunikationen mellan etableringsenheten och butiken. Kommunikationen sker mest nu i efterhand i form av olika utvärderingar som görs kontinuerligt där diskussionen rör vad som funkar och vad som inte funkar och Broberg anser att de har ganska god kontakt med varandra. Visst har vi kommit med idéer men samtidigt poängterar han att han inte har varit väldigt involverad i hur det hela har vuxit fram. Det är framför allt i efterhand som kommunikationen blivit viktig, menar han. När vi pratar om kommunikationen fokuserar Broberg själv på kommunikationen uppåt i ledet alltså från butik till etableringsenhet och nämner nästan ingenting om kommunikationen på andra hållet, förutom de informationsmöten som tidigare har nämnts.⁸⁷

3.9.4 Värderingsarbete

Centralstyrningen ger kontroll över verksamheten ända ner till hyllkanten, som Grabenbauer uttrycker det. Det gör också att Willys kan vara mycket snabbare än sina konkurrenter vilket är något som hela tiden måste utnyttjas. Centralstyrningen tillåter också en kostnadseffektivitet som hade varit omöjlig annars och därmed också en prissättning som är effektiv på marknaden. ”Sveriges billigaste matkasse” är Willys affärsidé och centralstyrning är en förutsättning för att få affärsidén att praktiskt fungera.⁸⁸ Enligt Maria Oterdahl, säljledare för specialvaror på Willys i Göteborg, är centralstyrningen en fördel eftersom det gör saker mer klart och tydligt. Alla vet vem som gör vad och vad som gäller samt att det bidrar till ett och samma budskap ut till kunden.⁸⁹

⁸⁶ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁸⁷ Intervju, 2008-04-29, Martin Broberg, Butikschef Willys, Halmstad

⁸⁸ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁸⁹ Intervju, 2008-05-06, Maria Oterdahl, Säljledare för specialvaror Willys, Göteborg

Däremot är det svårt med delaktigheten kring olika beslut. Grabenbauer menar att det ställer högre krav på vilka motivatorer som driver de enskilda medarbetarna.⁹⁰ Oterdahl menar att det hämmar entusiasm och kreativitet bland anställda. Samtidigt kan det också hämma försäljningen de gånger någon står och väntar på direktiv och inte får några och då händer inget, menar hon.⁹¹ Ann-Margrethe Lundgren som arbetat i butiken i Ystad i 29 år som ansvarig för specialvaror, berättar hur saker har förändrats sen de blev en Willysbutik. Förut skötte hon allting själv, åkte på mässor överallt och köpte själv in alla varor. Detta gav de fördelarna att hon upplevde en bättre känsla för avdelningen, det var roligare och mer intressant att arbeta. Då var det hon själv som fick se till så att varorna kom hem till rätt pris och ut genom kassan till rätt pris, vilket gav en annan påverkan på jobbet, menar hon. Idag upplever hon ibland frustration över att inte själv ha kontrollen. Till exempel när en vara kommer hem men inte en annan vilken utgör en viktig komplementvara, som exempel nämner hon fotbollen och fotbollspumpen, och hon inte riktigt kan påverka det på samma sätt längre.⁹² Daniel Lundstedt som också är anställd på Willys i Ystad som teamchef för färskvaror menar att utrymmet för egna nya idéer och innovativt tänkande inte är så stort. Han säger bland annat att ”i och med att det är så centralt styrt så tar det lite kraften ifrån en”. Han menar att eftersom alla har begränsat med tid till allting så är det inte prioriterat då man hade fått kämpa så pass mycket för att få fram någonting. ”Det känns lite som att stänga sig blodig, det gör man inte”, säger han också. Hade Lundstedt fått bestämma vad som skulle förändras på Willys, hade han velat lägga mer frihet och ansvar på butikerna. Som exempel nämner han att föra egna butikskampanjer i de lokala tidningarna och ta in lokala leverantörer för att tillgodose de lokala kundernas behov på ett bättre sätt. ”Det kvittar hur mycket vissa kunder frågar efter vissa varor, så kommer det inte, så får vi inte lov att ta in det”, säger han.⁹³

För att hantera problematiken med delaktighet och motivation håller Axfood just nu på med ett stort projekt gällande ledarskap. Ambitionen är att på Willys gå från ett väldigt styrande

⁹⁰ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁹¹ Intervju, 2008-05-06, Maria Oterdahl, Säljledare för specialvaror Willys, Göteborg

⁹² Intervju, 2008-05-05, Ann-Margarethe Lundgren, Ansvarig för specialvaror Willys, Ystad

⁹³ Intervju, 2008-05-05, Daniel Lundstedt, Teamchef färskvaror Willys, Ystad

och instruktivt ledarskap till ett mer värderingsstyrt ledarskap. Detta projekt påbörjades i samband med Willma och ska pågå från 2008 till 2011.⁹⁴

Tanken är att arbetet med de frågor som rör vad det är som gör medarbetare motiverade och hur man bör ta hand om dem på ett bättre sätt, ska få större fokus. Värderingsarbetet syftar till att identifiera ”motorvägen” och de avgränsningar eller ”staket” som omger den, som Grabenbauer uttrycker det. Detta görs utifrån de fem värderingar eller så kallade kärnvärden som Axfood satt upp, det är dessa som styr och ledsagar arbetet.⁹⁵ Dessa fem kärnvärden är, *butiken är scenen, du är viktig, vi vågar, vi har koll och vi är starka tillsammans.*⁹⁶ Det som är konceptenligt rymts inom avgränsningarna och inom dessa avgränsningar ska friheten vara större ”Inom detta har du fria händer att ta dig fram, på det sättet som du tycker är det bästa. Men det måste utgå från de värderingarna som vi kommer överrens om”, säger han.⁹⁷

”Det regnar uppifrån” säger Grabenbauer och menar att alla ledare lever efter dessa kärnvärden som tagits fram och de ska föregå med gott exempel för att detta ska genomsyra hela organisationen ända ner till butikspersonalen. Det blir inte starkt förrän alla känner att det faktiskt är så det ser ut på Willys, därför måste det börja uppifrån, menar han. Om Willys ska växa och ta marknadsandelar så måste man se på konceptet ur ett mycket bredare perspektiv än tidigare, förklarar han. Det räcker inte att ta de snabba vägarna utan Willys måste bygga bredare program där värderingsarbetet är en av de genomgripande förändringar som krävs. Det som Willys strävar efter är att bygga upp en gedigen värdegrund och ett gediget ledarskap. Dessutom pratar Grabenbauer om att Willys i stor utsträckning rekryterar sina chefer internt inom organisationen. Han menar att det blir en annan kontinuitet i de medarbetare som varit inom organisationen längre och det är viktigt att medarbetare kan stå upp för vad Willys står för och de värderingar företaget har.⁹⁸

⁹⁴ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁹⁵ Intervju, 2008-05-06, Patrick Garbenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁹⁶ Axfood årsredovisning 2007

⁹⁷ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

⁹⁸ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

Som butikschef är Prebeus uppfattning om värderingsarbetet att det går ut på ett aktivt medarbetarskap, där syftet är att få medarbetarna aktiva i butikerna och i alla andra delar av organisationen också. Hans kommentarer kring det hela är ganska talande gällande synen på Willys utveckling när han säger: ”På något sätt känner jag att nu har väl äntligen Willys kommit i 2000-talet och förstått att det faktiskt är medarbetarna som gäller för framtiden”.⁹⁹

Själv känner Prebeus att varje idé är värd att prova och ambitionen ska alltid belönas på något sätt även om idéerna inte alltid fungerar. Då gäller det bara att hitta andra lösningar istället. Butiken blir belönad genom att försäljningen går bättre, men att belöna personalen är svårare upplever han eftersom han själv bara kan belöna dem genom att exempelvis bjuda på tårta eller ge beröm. Motivationen handlar då mycket om att jobba på ett ställe man är stolt över och som går bra.¹⁰⁰

Därför upplever Prebeus att denna kärnvärdesprocess är väldigt spännande. Processen ska innebära att varje medarbetare ska lyftas upp och det ska synas att det går en röd tråd i företaget, lite som IKEA att alla är viktiga och vi är starka tillsammans. Det ligger en svårighet i att få personal till att stanna och att locka medarbetare till att börja jobba på Willys. ”Det är många som har slutat på vägen för att de inte tyckt att det varit spännande, och det är många som valt bort oss för att vi inte varit intressanta för man har sett karriär någon annanstans”, säger Prebeus. I många butiker syns det inte hur viktig medarbetaren är och vad denne ger för företaget. Det ska gå att se möjligheterna till en bra och fin karriär som ska vara lönande och om viljan finns att växa inom företaget ska det finnas möjlighet att göra det för alla medarbetare.¹⁰¹ Det som Prebeus påpekar förstärks också av många av de övriga respondenterna som de allra flesta ser sin framtid inom andra organisationer än Willys. Endast två av de vi pratat med ser sig själv på samma position i framtiden. De båda är äldre och närmar sig pensionsåldern och vill av olika anledningar stanna kvar. En av dessa är dock nöjd med sitt arbete idag medan den andre inte ser några möjligheter till andra arbeten och därför stannar kvar på sin position.

⁹⁹ Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

¹⁰⁰ Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

¹⁰¹ Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

Prebeus upplevde att det blev en helt annan värdegrund på Willys när Anders Strålman blev koncernchef för Axfood. Strålman som tidigare varit VD för Willys har nu nått det positionen där han har möjlighet att driva dessa frågor, tror Prebeus. IKEA har varit en stor förebild när det gäller värderingsarbetet och det har funnits en avundsjuka på det företaget. Folk tjänar inte mer där än här, men alla som jobbar på IKEA är oerhört stolta över sitt arbete och folk slutar inte där på samma sätt. Där finns en kultur i bolaget som många är avundsjuka på och lite det är det man vill skapa nu, tror han, en värdegrund inom Axfood.¹⁰²

Dessutom är det alltid svårt att förmedla ledningens visioner till butikspersonalen. Här tycker Prebeus att det går att se att Willys har lärt sig en läxa och därför arbetar mycket med kärnvärdesprocessen. Tidigare kom informationen uppifrån och rakt ner ”Nu är det såhär, verkställ.” Nu är det mer som en process där det under en längre period förs neråt i organisationen. Först får butikscheferna informationen för att bearbeta det, efter det att butikschefen själv är övertygad gå till ledningsgruppen och jobba med dem så att även den gruppen övertygas. I nästa led förs det sedan ut till övriga medarbetare. Det ses ur ett längre perspektiv menar Prebeus, vilket är ganska stora förändringar som har skett det sista året. Han upplever det mycket bra att det nu fungerar som en process istället för enbart verkställande.¹⁰³

Problemet i en centralstyrd organisation är att du blir en belastning för företaget och dig själv om du är för innovativ, det går inte bara att spruta ut idéer menar Prebeus. Men han ser sin uppgift som butikschef och som anställd att förmedla ett behov där han ser att det finns och om det finns en lösning också så är det ännu bättre. Det går ju inte heller att genomföra allting, ändra och hitta på egna varianter men att förmedla det man kommer på är viktigt, menar han, även om det bara är någon procent eller promille som når ända fram. Det allra viktigaste är att det är någon som lyssnar tycker han. Lite av ett problem som Prebeus ser det är att det finns flera tusen anställda som är jätteduktiga men som försvinner eftersom deras förmåga inte tas tillvara.. Detta hoppas han ska lösas av kärnvärdesprocessen.¹⁰⁴ Även

¹⁰² Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

¹⁰³ Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

¹⁰⁴ Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

Oterdahl är av uppfattningen att en kultur som är mer för flexibilitet och förändringsbenägenhet, där det finns utrymme att tänka annorlunda, hade varit en fördel. Organisationen skulle kunna vara mer flexibel även då den är centralstyrd, menar hon. Samtidigt är det inte alltid mer frihet fungerar, alla har inte utrymme att tänka själva poängterar hon. Det allra enklaste är ibland att vara kort och koncis och ge direkta direktiv av vad som ska göras.¹⁰⁵

Prebeus menar också att eftersom män i mångt och mycket dominerar så blir arbets sättet ett visst. Han menar att kvinnor är mycket mer lyhörda och öppna för andra möjligheter vilket kan gagna en organisation istället för tankesättet ”sköter du ditt så sköter jag mitt.” Han tycker det ingår jobbet som butikschef att föra vidare sådant som de lyckats med i Ystad.¹⁰⁶ Samarbetsproblematiken är också något som till viss del upplevs på huvudkontoret när det gäller det dagliga arbetet. De olika säljledarna arbetar helt och hållet avskilda från varandra med sina områden och har inget forum för att diskutera eventuella frågor som det går att samverka i. Oterdahl har erfarenheter från andra organisationer där situationen varit väldigt annorlunda. Där har funnits en kultur som varit mycket mer inriktad på en samverkan, att bidra i olika konstellationer. Som exempel nämner hon att om specialavdelningen skulle kunna bidra med något för frukt och grönt så hade varit helt naturligt. Detta tycker hon hade kunnat bidra till en förbättring i den avsikten få in nya perspektiv eftersom många har arbetat väldigt länge och utvecklat ett särskilt synsätt. Rent teoretiskt hade ett sådant arbets sätt kunnat fungera även på Willys anser Oterdahl. Dock finns det svårigheter vad gäller hur kontoret är uppbyggt jämfört med ett kontorslandskap. Ett kontorslandskap bidrar till en annan kultur och mötena blir mer spontana. Mycket av det är en kulturfråga anser hon, men tror samtidigt att Willys skulle kunna dra nytta av att arbeta mer i olika konstellationer för att få tillgång till någon som ser saker på ett annat sätt.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Intervju, 2008-05-06, Maria Oterdahl, Säljledare för specialvaror Willys, Göteborg

¹⁰⁶ Intervju, 2008-05-05, Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad

¹⁰⁷ Intervju, 2008-05-06, Maria Oterdahl, Säljledare för specialvaror Willys, Göteborg

3.9.5 Utmaningarna

De största utmaningarna med Willmaprojektet enligt Grabenbauer har varit lönsam tillväxt, och att bibehålla Sveriges billigaste matkasse. Det absolut viktigaste, menar han är att öka avståndet till konkurrenter genom att vara ännu smartare än dem.¹⁰⁸

Det finns också en utmaning i ledarskapsbiten, att få med alla medarbetarna på tåget. Detta är en fråga som inte varit prioriterad på Willys tidigare men som kommer mer i fokus nu genom kärnvärdesprocessen som ska skapa en gemensam kultur att stå upp för. Tanken är att det ska vara raka rör, tydlighet och klarspråk till alla i organisationen, så att chefer och ledare inte kan gömma sig bakom olika typer av beteenden och samtidigt ge fria händer. Willys vill ta bort instruktionerna och manualerna och arbeta mer med värderingar för att styra verksamheten. Tidigare har styrningen varit väldigt kontrollerande där varje liten detalj har kontrollerats, vilket Willys vill försöka komma ifrån genom detta värderingsarbete. Grabenbauer tror att människor kommer att växa med detta och det kommer att bli riktigt bra.¹⁰⁹

Vi har också märkt att det finns en utmaning när det gäller kommunikationen mellan medarbetare och chefer. Några respondenter har uppgett att de upplever att det inte finns något bra forum för diskussion. Mycket av den kritiken som finns kommer inte fram så att åtgärder kan vidtas.

Broberg i Halmstad upplever den största utmaningen att vara först ut med alla nyheter på ett och samma ställe. Han säger att det är ingen som egentligen vet på förhand hur det rent praktiskt kommer att fungera. Det som är utmaningen är att få det att fungera i praktiken. ”man ska själv sätta det i sjön liksom, hur fungerar det där? Det är lite grann det som är utmaningen, visst man går på nitar hela tiden, men då får man hitta lösningar”. Just att det var väldigt mycket nytt på en och samma gång gjorde det till en utmaning också för personalen. Det var ingen som visste så mycket i början, ”många kliade sig i huvet, hur ska vi göra?”. Nu när de nya rutinerna hunnit sätta sig så är Broberg nöjd och tycker att det fungerar bra.¹¹⁰

¹⁰⁸ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

¹⁰⁹ Intervju, 2008-05-06, Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg

¹¹⁰ Intervju, 2008-04-29, Martin Broberg, Butikschef Willys, Halmstad.

4 Analys

Vi har valt att göra analysen i fem delar för att få en så strukturerad bild som möjligt där vi följer en kronologisk ordning. Vi börjar med att konstatera var Willys är och vart de bör gå. Vi resonerar kring kulturens betydelse och vilka verktyg som kan behövas för att göra eventuella förflyttningar och hur Willys kan skapa bestående konkurrensfördelar..

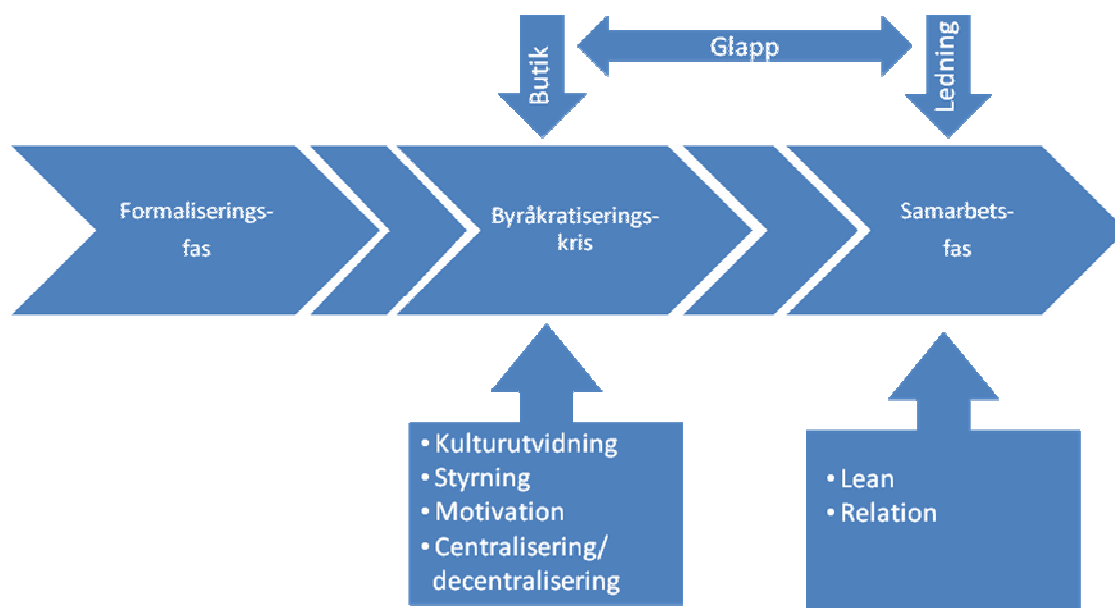
4.1 Förflyttning – ett nytt tänkande

I den organisatoriska livscykeln har Willys under en tid befunnit sig i formaliseringsfasen. De manualer som styr Willys organisation ända ner på butiksnivå är ett tecken på ett väldigt styrande och instruktivt ledarskap, där regler och procedurer skapas som gransknings- och kontrollmekanismer. Arbetet består av opersonliga processer där vem som helst ska kunna utföra dem på samma sätt. För Willys del så har ledningen nu kommit till insikt om att motivationen hos medarbetarna inte är så hög, vilket till stor del kan bero på att delaktigheten i beslutsprocessen är låg. Motivation är en viktig del i en framgångsrik utveckling. Prebeus talar om att det är svårt för Willys att locka nya medarbetare idag samt att behålla de gamla då de inte ser någon attraktiv karriär inom Willys. Även Grabenbauer pekar på detta när han talar om vikten av rätt motivatorer. Detta är tecken på en byråkratiseringskris, vilket naturligtvis är ett allvarligt problem för företag som i en sådan situation måste skapa mer motivation och integration i organisationen för att komma till rätta med problemet. Målet måste vara att arbeta mot samarbetsfasen. Att ha ett mer aktivt medarbetarskap i fokus är nödvändigt för att skapa ett bättre samarbete. Här är mer frihet och flexibilitet för medarbetare i organisationens olika delar ett viktigt inslag. Idag befinner sig Willys i byråkratiseringskrisen men har kommit till insikt om nödvändiga förändringar och är på väg mot samarbetsfasen. Här har värderingsarbetet och kärnvärdesprocessen en nyckelroll i strävan mot ökad integration, motivation och samarbete.

Vidare är det intressant att analysera just hur förflyttningen mellan byråkratiseringskris och samarbetsfas ser ut. Här observerar vi ett glapp i ledningens syn och den syn vi påträffar på butiksnivå. I ledningens visioner och i planeringen syns tydliga tecken på att positionen ligger ganska nära samarbetsfasen. Grabenbauer talar om att de inom ramen för Willmaprojektet

arbetat i nära relation med medarbetare på olika lägre nivåer samt att det nya arbetssätt som Willma innebär är menat att öka integrationen och samsynen inom organisationen. Även Gullberg påpekar att en av Willys styrkor är att de är ganska butiksnära på ledningsnivå. När vi däremot går ner på butiksnivå ser vi en helt annan bild, då Pettersson talar om Willmakonceptet som en paketslösning som kommer direkt uppifrån och som ska implementeras i butiken. Även Lundstedt påpekar denna brist på lyhördhet från ledningsnivå när han beskriver att utrymmet för nya idéer inte är så stort på butiksnivå. Eftersom organisationen är så centralt styrd tar det kraften från medarbetaren och han hade gärna sett att butiken hade mer frihet. Detta glapp mellan ledning och butiksnivå tror vi grundar sig i att det tar tid för kulturella förändringar och spridning av innovativt tänkande i en centraliserad organisation. Detta beskrivs väl genom Grabenbauers eget uttryck att ”det regnar uppifrån”, vilket också tyder på att det finns viss insikt i problematiken från ledningens sida. Det ska också understrykas att de förändringar som genomförts är i inledningsfasen och kan förväntas ge större effekter i ett längre perspektiv om de sköts på rätt sätt. Gullbergs uttalande om att det är väldigt icke-hierarkiskt på Willys tolkar vi som ett uttryck för hur det fungerar på ledningsnivå och inte i hela organisationen. Empiriska fynd från butiksnivå visar att det inte uppfattas som icke-hierarkiskt ur deras perspektiv. Centralstyrningen är något som för de flesta upplevs som hämmande i en utveckling av det slag som Willma innebär. Detta har naturligtvis också satt sin prägel på det sätt som Willma har tagits emot. Emellertid ser vi centralstyrning som ett redskap för att snabbt förändra en organisation på ett sådant sätt som Willmakonceptet innebär.

Den utveckling vi ser kan sammanfattas som att butik och företagsledning befinner sig på olika positioner på Greiners organisationslivscykel. Efterföljande avsnitt syftar till att analysera möjliga vägar att förmå hela organisationen att ta steget mot samarbetsfasen. Det samband vi funnit åskådliggörs i figuren nedan. Vi positionerar var butikerna respektive ledningen befinner sig på livscykeln. Vi har genom empiriska fynd funnit det lämpligt att i byråkratiseringsfasen använda teorier om kulturell utvidgning, styrning och motivation samt teori om centraliseringsgrad. Detta görs för att förstå hur byråkratiseringskrisen fungerar och vad som kan göras för att ta sig ur den. Vidare använder vi Lean productionteknologin och relationsmodellen i samarbetsfasen som teorier för att skapa en konkurrenskraftig organisation med goda förutsättningar att fortleva och bli framgångskrik.



Figur 5 Figuren ovan illustrerar hur butiksmedarbetarna och företagsledningen befinner sig i olika faser i organisationslivscykeln. För att minska nämnda glapp, det vill säga få butikerna att närma sig samarbetsfasen, krävs kulturutvidgning, styrning, motivation samt förändrad centraliseringsgrad. Väl i samarbetsfasen är lean och relationsmodellens komponenter som kan bidra till att göra denna fas framgångsrik.

4.2 Kultur – grunden för lyckad förändring

Den primära strategin inom Willys framstår som relativt oklar, det är svårt att hitta en röd tråd i form gemensamma uttalade värderingar. En stark bidragande faktor till detta anser vi är att Axfood bildats genom en sammanslagning av flertalet olika butikskedjor samt att även Willys bildats genom en sammanslagning. Detta gör att identiteten påverkas negativt eftersom den omges av en otydlighet. I jämförelse med ett företag som IKEA finns en stor skillnad, där de grundläggande värderingarna har vuxit fram från början med grundaren för att sedan bli starkare med åren. Det är vår uppfattning att även det faktum att Willys är en del av en koncern vilken består av flera olika affärsidéer påverkar Willys identitet. Organisationen Willys identitet kan därmed beskrivas som otydlig, något som även bekräftas genom Patrick Grabenbauers uttalande att det tidigare fanns en spridning i uppfattningarna kring vad Willys var och vad Willys stod för och även gällande vem de gjorde butiker för. Emellertid tycks den sekundära strategin och tillika Willys affärsidé vara att erbjuda *Sveriges billigaste matkasse*. Då sekundära strategier syftar till att upprätthålla den primära strategin tycks den primära

strategin vara att *leva lågpris*, vilket också är ett av Willys egna kärnvärden. Dels uttrycker värdet att *leva lågpris* att det handlar om ett grundläggande förhållningssätt. Detta går också direkt att koppla till affärsidén att leverera *Sveriges billigaste matkasse*. Att leva lågpris kan tänkas innefatta fokus på effektivt utnyttjande av resurser samt ett jagande av kostnader. Det vill säga en vilja att ständigt hitta nya sätt att kostnadseffektivisera verksamheten samt träffa föredelaktiga avtal med externa intressenter. I denna uppsats är det förstnämnda främst av intresse. Det förefaller vara så att Willys nu strävar efter att ytterligare utvidga den kultur som präglar organisationen. Detta görs genom att införa ytterligare värden såsom, *du är viktig, vi har koll* och *vi är starka tillsammans*. Dessa kärnvärden har ett helt annat fokus och lägger mycket större vikt vid att individen är viktig för företaget. Ambitionen med detta, om det ska få den önskade effekten att föra Willys närmare samarbetsfasen, måste vara att dessa kärnvärden ska gå djupt ner i organisationens kultur och stärka identiteten och de grundläggande värderingarna som återfinns i Gagliardis solfjäder. För att åstadkomma detta är det viktigt att den kulturella förändringen sker på rätt sätt.

Den förändring som Willmakonceptet innebär för Willysbutikerna är en *skenbar* förändring på artefaktnivå vid första anblicken. Efter en mer noggrann analys av de interna processerna inom Willys kan vi se att det är mycket mer än så. Grabenbauer påpekar detta när han säger att målet inte är att bara göra en ny kostym till Willys utan att det främst handlar om att utveckla vad Willys står för. Det betyder att Willmaprojektet även syftar till att förändra och förstärka den primära strategin att leva lågpris och ta fram de grundläggande antagandena om företaget. I projektet finns inslag som, vid första anblicken, inte är förenliga med kostnadseffektivitetsmålsättningen. Om arbetet sker efter tjänsteperspektivet och ett långsiktigt tänkande att skapa kundrelationer förändras dock bilden. Lyckas Willys med att förändra personalens beteende och synen på arbetssättet kan en identitet byggas upp som förändrar och förstärker de grundläggande antagandena som finns. Alltså är en kulturell utvidgning nödvändig. Idag har Willys en kultur och identitet som kan uppfattas som något spretig och otydlig. En bidragande orsak till detta, som berörts innan, är att Axfood är en sammanslagning sprungen ur det tredje blocket på dagligvarumarknaden och saknar därför de djupgående värderingarna som kan återfinnas i exempelvis IKEA. Just IKEA har nämnts som förebild av flera respondenter. De har en grundare som har skapat en filosofi och en djupgående kultur vilken är antagen av dess intressenter.

Willma är en symbol för de förändringar som det nya butikskonceptet innebär. Att på storynivå kommunicera förändringarna genom 30-plusmammans Willma är en expressiv strategi vilken enligt teorin syftar till att bibehålla den grundläggande värdering – att leva lågpris – som finns inom Willys. Willma är en prisedveten kvinna men har även andra värderingar och behov. Willma som symbol fungerar som en viktig del i den kulturella utvidgning Willys vill åstadkomma. Att använda symboler för att genomföra kulturella utvidgningar är enligt Gagliardi en viktig komponent för att denna kulturella utvidgning ska bli framgångsrik.

Willma är inte bara en symbol utan också en fiktiv figur vilken tagits fram för att underlätta arbetet med Willmakonceptet som till skillnad från Ingvar Kamprad, IKEAs grundare, vilken är en man som omges av många myter och berättelser, något som säkerligen bidrar till att stärka IKEAs kultur och identitet. För medarbetarna inom Willys är Willma inte bara en symbol utan också ett pedagogiskt verktyg som relativt snabbt introduceras i organisationen. I IKEAs fall har personalen däremot "vuxit upp" med Kamprad som även är välkänd och mytomspunnen utanför IKEA-sfären. Detta innebär att Willma förvisso är en symbol med alla dess fördelar, men inte är lika stark som exempelvis Ingvar Kamprad. Dessutom är Willma inte helt entydig. De olika preferenser och behov som Willma har är något som starkt fokuseras. Dock finns det variationer i hennes bakgrund som ger utrymme för individuella tolkningar angående vem hon är. Det faktum att det finns viss tolkningsmöjlighet kring Willma gör det lättare att identifiera sig med henne eftersom medarbetarna ges möjligheten att skapa sin egen bild. Det är naturligtvis viktigt att de grundläggande funktionerna med Willma uppfylls, vilket görs med de fasta preferenser och behov, samt den livsstil hon lever.

Vi kan således konstatera att användandet av Willma som symbol för de förändringar Willys önskar genomföra, bidrar till att implementeringen underlättas på ett djupare plan än artefaktnivån. Vi finner en del indikationer på att Willma inte enbart leder till en skenbar förändring och en kulturell utvidgning utan också till en *revolutionär förändring*. Exempelvis kan placeringen av köttbilden i början av kundvarvet stå i strid med grundläggande värderingar kring effektivitet och kostnadsmedvetenhet. Personalen kan ha svårt att förstå att de ska arbeta på ett sådant sätt som inte är förenligt med kostnadseffektivitet och att leva

lågpris. Ett exempel är att köttpersonalen skall behöva gå med köttvagnarna genom hela affären för att fylla på i disken. En gångmarsch fram och tillbaka kanske bara tar två minuter men ska man göra det tjugo gånger så tar det 40 minuter. Tid som kunde ha använts på ett bättre sätt. Dessutom har köttpersonalen större chans att bli stoppad av kunder för att svara på frågor gällande andra avdelningar som de kanske inte har kännedom om. Det kan upplevas frustrerande och som om det ges dubbla budskap, å ena sidan ska man arbeta effektivt och å andra sidan ska man hjälpa kunder med sådant som man inte kan svara på utan måste söka information om själv. Under tiden står köttvagnen i värmen och får en förhöjd temperatur. Vi ser en lönekostnad som kan bli högre än innan och en risk för missnöjd medarbetare som inte har förtroende för ledningen. Det är en risk som kan hota den sekundära strategin med *Sveriges billigaste matkasse* och därmed kostnadseffektiviteten. Det är därför av största vikt att sådana typer av förändringar kommuniceras på ett sätt så att de som ska utföra arbetet förstår alla bakomliggande tankar. Om de förstår att det ur ett större perspektiv är en fördel med detta förändrade arbetssätt och på vilket sätt det bidrar till en förbättring, kan misstro mot ledning och organisation förhoppningsvis undvikas.

4.3 Motivation – en förutsättning

Vi har i vårt empiriska material funnit bevis på att motivationen att bidra till Willys utveckling är låg bland många anställda. Främst tycks detta bero på att den byråkratiska styrning som förekommer inte medger initiativ som går utanför handböckerna. Att göra karriär inom företaget är inte heller något som lockar i de flesta fall. Vi har också funnit att detta är något som ledningen inom Willys är medvetna om och som de arbetar aktivt med att förbättra. På butiksnivå finner vi att merparten av respondenterna inte tror att de kommer att vara kvar på samma position i framtiden. De som tror sig vara kvar är äldre. En av dessa känner sig nöjd med sin situation och ser ingen anledning att göra någonting annat fram till sin pension. En annan finner inga andra jobbalternativ och ser därför sin framtid på samma position tills pensionen. Övriga respondenter ser inte det som en självklarhet att de har sin fortsatta karriär inom Willys utan kan se framtida karriärmöjligheter och nya utmaningar inom andra organisationer. Vi finner att interaktiv motivation saknas i stor utsträckning då de yngre generationerna vill vidare till någonting annat i jakt på nya utmaningar.

Utifrån förekommande teorier kring den interaktiva motivationen identifierar sig inte personalen med Willys som organisation. Som tidigare nämnts har Willys en otydlig organisationsidentitet vilken måste förstärkas för att företaget ska lyckas minska personalomsättningen. Det är viktigt för en organisation att ha en ömsesidig relation med sina medarbetare för att skapa lojalitet, och detta saknas inom Willys idag. Denna bild förstärks av Prebeus uttalande att det är svårt att locka nya medarbetare och behålla gamla då få ser en attraktiv karriär inom Willys. Därför anser vi att interaktiva motivations- och belöningsystem måste skapas för att förändra organisationens självbild. Medarbetarna måste identifiera sig med det Willys står för och känna sig delaktiga och betydelsefulla i det dagliga arbetet och känna en lojalitet gentemot företaget. Interaktiv motivation handlar inte om stimulerande arbetsuppgifter i sig utan snarare om en förståelse kring varför nämnda arbetsuppgifter bidrar till organisationen som helhet. För att detta ska vara möjligt krävs inte enbart kunskap hos den enskilde om dennes roll i organisationen utan det krävs också en ökad samhörighetskänsla inom organisationen. Tre respondenter nämner IKEA som förebild gällande företagskultur. En av respondenterna säger: "Folk tjänar inte mer där än här, men alla som jobbar på IKEA är oerhört stolta över sitt arbete och folk slutar inte där på samma sätt". Med kärnvärdesprocessen tror vi att Willys på sikt skapar en ökad identitetskänsla inom organisationen då det blir tydligare vad Willys är och står för. Det är dock av stor vikt att dessa kärnvärden på ett bra sätt bidrar till en *kulturell utvidgning* och inte bara tar formen av en *skenbar förändring* om Willys även de vill skapa en stolthetskänsla bland sina medarbetare.

4.4 Styrning

För att styra organisationen mot nämnda kulturella utveckling ser vi ökad klanstyrning som en viktig komponent. Om Willys inte enbart styrs av de manualer som huserar på butikschefens bokhylla utan också av gemensamma idéer vilka genomsyrar organisationen, finner sig en ökad gemensamhetskänsla bland medarbetarna. Den stolthet som Prebeus pratar om kan först finnas sig då Willys fått en starkare identitet med en tydlig värdegrund vilken är gemensam för hela organisationen. Detta är en förutsättning för att även medarbetarna på butiksnivå ska ta steget mot samarbetsfasen.

Willmakonceptet är en paketslösning där de enskilda butikerna ges relativt liten möjlighet att vara innovativa. I pilotbutikerna har dock butikschef och medarbetare en uttalad skyldighet att vara uppmärksamma på eventuella problem med det nya konceptet så att ständiga förbättringar kan ske. Detta för att de butiker som i framtiden kommer att få Willmakonceptet implementerat ska slippa nämnda problem. Kärnvärdesprocessen, vilken pågår parallellt men i samband med implementeringen Willmakonceptet, är en del i det nya tänkandet som syftar till att ge en ökad självständighet inom de ramar kärnvärdena utgör, vilket av Grabenbauer beskrivs som motorvägen omgiven av staket. Ett minskat fokus på manualer och en ökad decentralisering av de beslut som rör de enskilda butikerna således att vänta. Vid ökad decentralisering beror butikernas framgång på hur samspelet mellan företagsledning och butikschef fungerar. En innovativ butikschef fungerar bäst i en mer decentraliserad organisation. Vi och merparten av de respondenter vi möter ser Willys som en väldigt centralstyrd organisation. En förändring mot en mer decentraliserad organisation ställer således nya krav på både butikschefer och företagsledning. Dels ställs det krav på att butikschefens idéer är av god kvalitet och dels på att ledningen fungerar som förmedlare av dessa idéer. Det fungerar bäst då idéerna inte är komplexa eftersom de mer komplexa förändringarna är svårare för butikerna att utvärdera och görs bäst av ledningen. En mer decentraliserad organisation ställer även krav på mer självständigt tänkande. Oterdahl menar att många inom Willys organisation är vana att arbeta med manualer och direktiv. Om inga direktiv kommer uppifrån finns en risk att arbetet avstannar i väntan på instruktioner. Vi finner det viktigt att Willys ledning och butikschefer är medvetna om de ökade krav styrning med kärnvärden ställer på medarbetarna gällande förmåga att ta egna initiativ och fatta korrekta beslut utan manualer. Ett minskat fokus på byråkratisk styrning och ökade inslag av klanstyrning innebär således ingen smärtfri övergång. Emellertid ökar klanstyrningen möjligheterna för Willys att skapa ett attraktivare kunderbjudande då medarbetarnas fokus flyttas från manualer till att på ett mer flexibelt sätt tillgodose kundens behov.

En risk med klanstyrning är det grupptänkande denna styrning kan ge upphov till. Detta leder förvisso till att hela organisationen drar åt samma håll vilket är positivt, men det kan också medföra en försämrad problemlösningsförmåga. Som tidigare nämnts kan nytänkande och innovation skapa starka konkurrensfördelar. Att skapa en kultur som är så stark att individen, om än outtalat, uppmanas att inte tänka själv kan således hämma företagets utveckling. Det

finns en fara i att bara befördra de medarbetare som tänker likadant som klanen. Vidsyntheten, viljan och förmågan att identifiera problem och sedan kunna bearbeta dem kan då reduceras. Ett utvecklat grupptänkande kan i värsta fall bestå av endast ja-sägare. Däremot skulle den starka kulturpåverkan som klanstyrning innebär kunna vändas till något positivt även ur detta perspektiv. Att skapa en kultur där egna initiativ, mångfald och oliktankande ses som något berikande och nya lösningar ses som något positivt, skulle säkerligen bidra till ökade möjligheter att möta marknadens nya krav och behov. Patrick Grabenbauer pratar om motorvägen som omges av staket. Det är i Willys fall viktigt att staketet, det vill säga kärnvärdena, agerar norm för vad som är en bra innovation. Detta bidrar förvisso till ett slags grupptänkande men inte lika hårt styrt som det Ouchi beskriver som hämmande för organisationens utveckling. Att hitta en balans mellan kulturell styrning och individualitet är således en stor utmaning för de organisationer som styrs med någon form av klanstyrning. Å ena sidan bidrar den kulturella enigheten och identiteten till skapandet av interaktiva motivatorer vilket leder till mer motiverade medarbetare och ökade möjligheter att behålla och rekrytera kompetent personal. Å andra sidan får inte kulturen vara så stark att den hindrar individer i organisationen från att tänka nytt och annorlunda.

4.5 Lean production och tjänsteperspektivet

Tanken med följande avsnitt är att försöka visa på de sätt som ett leantänkande kan hjälpa Willys i samarbetsfasen. Det handlar om att skapa rätt kultur för att bygga en långvarig relation med kunderna och analysen går ut på att diskutera hur kundfokus, medarbetarnas delaktighet och kostnadseffektivitet går att kombinera i en organisation som Willys. En snabb analys av det nya arbetssätt som håller på att utvecklas inom Willys och som vi kallar det innovativa arbetssättet, visar på många likheter med lean productionteknologin. Leanteknologins tanke är att fokusera medarbetarens betydelse för en framgångsrik verksamhet och samtidigt behålla en kostnadseffektivitet, för att i förlängningen leverera ett högre kundvärde. Vi finner inga bevis på att lean är något som Willys uttalat använder sig av som övergripande strategi. När vi tittar på de interna förhållanden inom Willys uppfylls dock en del av de punkter som ligger till grund för leanteknologin. Vi finner det vara av vikt att Willys använder sig av leanteknologin fullt ut för att även fullt ut kunna ta del av de positiva effekter detta arbets- och tankesätt medför. I denna uppsats har emellertid inte alla punkter

kunnat analyseras då en del ligger utanför uppsatsens fokus och en del saknar tillräckligt med empiriskt underlag för att kunna analyseras.

Willma är ett sätt att förändra hela arbetssättet på Willys samt synen på konceptet inom organisationen. Syftet är att utvecklingen ska vara genomarbetad och att kunden ska vara i fokus hela vägen genom hela organisationen. Detta menar marknadschefen är en förutsättning för att lyckas i framtiden och visar också på hur ledningsbeslut tas med ett långsiktigt perspektiv vilket är i linje med leantänkandet. Det långsiktiga perspektivet kan dock utvecklas ytterligare inom Willys genom att öka medvetenheten om värdena för samhället och ekonomin i stort och göra det till en konkurrensfördel. Willys behöver lära sig tänka utanför sin egen organisation och konkurrenter. Ett exempel på detta är att Willys i Willma har satsat på ekologiska produkter. Detta är naturligtvis en konkurrensfördel gentemot kunden men även ett ansvarstagande ur ett större samhällsperspektiv eftersom vårt samhälle måste göra förändringar – som gynnar välstånd, säker och hållbar miljö, och inte påverkar andra på ett negativt sätt. Lär företaget sig ta ett generellt medvetet större samhällsansvar som är mer utvecklat än konkurrenterna så har det skapat ytterligare en stark konkurrensfördel som ligger i linje med den globala samhällsutvecklingen.

Centralt för leantänkandet är att skapa en kultur vilken sätter medarbetaren i fokus. En av punkterna belyser vikten av att bygga en kultur vilken syftar till att få kvalitén rätt från början. Detta kräver att medarbetaren har den frihet och kunskap som behövs för att leverera en felfri service till kunden, vilket också beskrivs som viktigt i tjänsteperspektivet. Här ser vi att kärvärdesprocessen och ett ökat klanstyrande har en viktig roll för att ge medarbetaren den frihet som behövs istället för att främst styra med manualer. Att öka de anställdas inflytande är en viktig del i leantänkandet som syftar till att bidra till den kultur som i förlängningen ökar kundvärdet. Standardiserade uppgifter och processer finns idag inom Willys men också en strävan att i framtiden uppnå ett ökat inflytande från anställda. Detta illustreras av det värderingsstyrda ledarskapet och kärnvärdesprocessen, där värderingarna ska styra organisationen i högre grad än manualer. De standardiserade uppgifterna lever fortfarande kvar men görs mer flexibla. Grabenbauer talar om motorvägen, inom vilken butiken ska ha mer fria tyglar att styra själv. Fortfarande finns det ett staket vilket utgörs av de gemensamma värderingar företaget har. Problemet med detta är svårigheten att få medarbetaren att förstå

det ansvar denne har för att leverera tjänsten. Tryggheten som finns med manualer och tydliga direktiv försvinner till viss del och ansvaret läggs över på medarbetaren i större utsträckning. De kärnvärden som Axfood talar om, *du är viktig, vi har koll och vi är starka tillsammans*, har en tydlig koppling till detta syfte. De kan om de får genomslag bidra till ett ökat ansvarstagande och en förståelse för medarbetarens betydelse i det dagliga arbetet.

Vid första anblick är Willma, som nämnts innan en ytlig förändring på artefaktnivå. Dock är syftet med Willma mycket större och djupare än så. Det handlar om att förändra hela synen på Willys koncept och skapa en gemensam bild av vad företaget är och vad de står för, alltså är det ett identitetsarbete. Tidigare analyser har lett fram till att en kulturell utvidgning är nödvändig i ett sådant arbete. Stor vikt läggs vid kulturfrågan inom leanfilosofin, där en stark kultur är en förutsättning och syftar till att utveckla människor som följer företagets filosofi. Det är även viktigt att ständigt förstärka företagskulturen. I Willys fall utgör Willma och kärnvärdesprocessen verktyg för att uppnå en tydligare identitet om möjligt genom en kulturell utvidgning. För att klara av samarbetsfasen krävs alltså inte bara skapandet av en stark kultur, den måste även ständigt förstärkas och utvecklas när den väl existerar. En viktig del i detta är att utveckla ledare inom företaget, istället för att rekrytera utifrån. De ledare som är uppvuxna i organisationen förstår kulturen och arbetssättet på ett annat sätt och kan lära ut den till andra så att den fortlever. Att rekrytera inifrån är något som Willys gör idag i ganska stor utsträckning. Många av de som befinner sig på ledningsnivå har sin bakgrund i butik och har därför en insikt som andra personer saknar. Butikschefer rekryteras i stor utsträckning från medarbetarna i butiken vilket gör att samspelet mellan ledning och butiksmedarbetare underlättas i frågan om kultur och identitet. Problemet idag är att det inte finns någon tydlig identitet och kultur som är önskvärd för framtiden, vilket gör det svårt att förmedla det vidare. Även om Willys ledning har butikserfarenhet ligger det fortfarande ett problem i att förmedla visioner till butiksnivå. Det har visat sig vid flertalet intervjuer med personalen att det finns ett glapp mellan ledning och butik och att personalen inte känner att utrymmet för delaktighet finns trots att det är ledningens ambition.

Det tycks finnas en ambition med Willmaprojektet och även med kärnvärdesprocessen att skapa processer för att identifiera problem tidigt och lyfta upp dem till ytan. Informationsflödet anses vara nyckeln till detta enligt leantänkandet. Vi har sett exempel på

att informationsflödet inte alltid fungerar optimalt eftersom vi flera gånger under intervjuerna hört att inte allting kommer fram och detta upplevs av många som ett problem. Det krävs alltså av Willys att utveckla ett system där sådant kommer upp till ytan och hamnar på rätt bord så att det snabbt kan lösas. Ett exempel på probleminentifiering är det sätt som Willys olika delar varit involverade i utvecklingsarbetet. Grabenbauer pratar om att "få upp allt på bordet", vilket tyder på ett försök till en sådan process inom Willma. Det är dock viktigt att det inte endast är en engångsprocess utan det bör vara ett kontinuerligt flöde av sådana processer för att syftet ska vara uppfyllt helt och gagna organisationen. Det som Willys bör fortsätta att arbeta med, är att utveckla dessa processer och få medarbetarna medvetna om hur de kan bidra till en förbättrad verksamhet. Det har visat sig vara ett problem idag just att medarbetarna inte känner att de har möjlighet eller utrymme för att aktivt medverka till en sådan utveckling. Detta visar på att det är något som bör förbättras inom Willys för att samarbetsfasen ska fungera. Detta hänger också samman med leanfilosofins kriterium att vara en lärande organisation som ständigt förbättras genom reflektion. Det finns tecken som tyder på att ett ökat samarbete mellan ledning och butik kan komma att bli verklighet i framtiden. Det är en vision som inte riktigt har nått ända till butiksnivå men i pilotbutiken upplevs en mer öppen dialog i och med Willmaprojektet.

Arbetet med att lansera Willmakonceptet på bred front inom Willys går snabbt och redan år 2011 ska samtliga Willysbutiker ha fått konceptet implementerat. Grabenbauer säger att arbetet med att ta fram Willma har varit väldig genomarbetat jämfört med hur de själva och konkurrenter arbetat med konceptutveckling tidigare. Den teknologi som introduceras i och med Willmakonceptet har i många fall testats även i andra Willysbutiker eller inom andra dagligvaruaktörers butiker. Emellertid kan kombinationen av nyheter innebära en större utmaning vilket också bekräftas av Broberg. Han nämner att ingen egentligen vet på förhand hur det nya butikskonceptet rent praktiskt kommer att fungera. De tekniska lösningar vi fann i Halmstadsbutiken är i sitt sammanhang nyskapande men var och en för sig förekommer merparten av de olika tekniska lösningarna redan på marknaden. Willys har med andra ord lyckas vara nyskapande trots att företaget över lag hållit sig till beprövad teknologi vilket är i linje med leantänkandet. Det nyskapande ligger främst i nya arbets- och tankesätt och inte i banbrytande teknologiska lösningar.

5 Slutdiskussion

I detta kapitel besvarar vi vår frågeställning utifrån de slutsatser som gjorts i analysen. För att så bra som möjligt knyta an till vår frågeställning presenteras den åter nedan:

- Hur kan den ledningsinitierade förändring som Willma innebär, hanteras för att bidra till en framgångsrik utveckling?

Willys är på väg mot samarbetsfasen det innebär att de är i en byråkratiseringskris. Kärnvärdesprocessen kan innebära ökat inflytande för de enskilda butikerna och dess medarbetare då manualer byts ut mot en mer kulturell styrning och identitetsskapande. Detta är i linje med den decentralisering som krävs för att komma ur motivationskrisen. Det är av största vikt att kärnvärdena genomsyrar hela organisationen på djupet och på så vis bidrar till en kulturell utvidgning. Målet för Willys måste vara att den kultur som präglar ledningen ska regna ner till butiksnivå. Det är just detta som verkar vara syftet med värderingsarbetet, dock är det viktigt att från ledningens sida inte ignorera det glapp som idag existerar i uppfattningarna om Willys. Risken för en skenbar förändring blir stor om inte de förändrade tankesätten får genomslag på alla nivåer och når de djupt liggande föreställningarna om organisationen. En kulturell utvidgning är alltså ett måste för att Willys ska lyckas få igenom det innovativa arbetssättet som Willma innebär på ett bra och fördelaktigt sätt.

För att förflyttningen mot samarbetsfasen ska underlättas och bli lyckosam är det också ett krav för Willys att gå ifrån den byråkratiska styrningen där medarbetare styrs av manualer och direktiv. Istället bör organisationen gå mot en mer klanstyrd verksamhet där normer och värderingar styr i större utsträckning och gör individen mer fri att ta egna initiativ och beslut. Emellertid får inte den kulturella styrningen bli så stark att grupptänkande uppstår på ett för organisationen hämmande vis. Som ett led i denna process och förflyttning mot samarbetsfasen är interaktiv motivation av stor betydelse. Medarbetarna behöver känna att de är viktiga för företaget och att en ömsesidig relation existerar. Detta är till gagn för både organisationen och dess anställda eftersom det bidrar till att medarbetaren ger mer än minimikravet på prestation samt att organisationen utgör en källa till något mer än bara ett

arbete för den anställde. Den interaktiva motivationen är styrd av normer och värderingar vilket återigen motiverar en starkare identitetskänsla så att medarbetaren identifierar sig med organisationen.

Lean har som en övergripande filosofi att ansvar även ska tas för samhället och ekonomin i stort och då behövs en större social medvetenhet om vad som händer utanför branschen och vilka trender som finns. Denna medvetenhet kan skapa bestående konkurrensfördelar om den utvecklas rätt. Det är inte ett engagemang som genererar intäkter på kort sikt men kan stärka kundlojaliteten på lång sikt eftersom trenden idag är en fokusering på globalt ansvarstagande i både mänskliga och miljömässiga aspekter.

Leanteknologin är något som till en viss del redan är infört i organisationen och det kan vara ett viktigt verktyg att förverkliga kärnvärdesprocessen. Lean kräver engagerade medarbetare om det ska bli framgångsrikt och följer man de 14 punkter och anpassar dem till sin verksamhet så kan framgångar nås. Willys bör ha i åtanke vad Marriot hotells har för ett serviceimperativ nämligen att ta hand om sin personal så tar personalen hand om gästerna och Willys bör tänka på samma sätt. När den kulturella utvidgningen gett effekt och grundsynen har förändrats på hur medarbetarna ser på sig själva och på vad Willys står för kan relationsmodellen användas. Detta eftersom medarbetarna nu har en förändrad syn som innebär att de har bättre förståelse för verksamheten och kan då identifiera sig med de grundläggande antaganden som finns av att här leva lågpris. Då kan de med fördel hjälpa till att analysera det som ger ökat kundvärde i relationen samt att eliminera sådant som inte skapar mervärden.

Det som ligger till grund för vår modell (figur 5) under avsnitt 5.1 är Greiners organisationslivscykel. Greiner argumenterar att varje fas innehåller sin egen unika struktur, system och ledarskapstil. Han menar att varje fas har en viss ledarskapstil som bör användas för att åstadkomma tillväxt samt att varje kris har ett visst ledarskapsproblem som måste lösas för att organisationen ska fortsätta växa. I byråkratiseringsfasen bör ledarskapstilen enligt Greiner vara övervakande medan den i samarbetsfasen bör vara mer deltagande. Vårt bidrag till denna teori är på vilka sätt ledningen kan påverka sin organisation att bättre anpassas till

de förutsättningar som krävs för att gå vidare till en ny fas. Vi har identifierat var ledning och butiker finns vilket leder oss fram till ett antal specifika teorier som vi kan använda till att föra, i det här fallet butikerna, vidare till nästa fas. Vi anser att de tidigare nämnda styrningsmekanismer kan hjälpa organisationen i den kulturella utvidgning som behövs för en vidare utveckling. Dessutom är centraliseringsgrad och motivationsteorier relevanta verktyg för en organisation i ett sådant arbete. Väl inne i samarbetsfasen har vi funnit två teorier som kan förmå organisationen att utveckla bestående konkurrensfördelar. Genom insikt av vad leanteknologin och relationsmodellen innebär anser vi att detta kan åstadkommas. Detta komplement till Greiners modell anser vi fungerar i Willys fall men vi har inte studerat om denna generaliserbarhet råder på liknande företag i samma situation. Dock tror vi att det finns en viss generaliserbarhet..

6 Förslag till fortsatt forskning

Ett klargörande har här gjorts gällande var Willys befinner sig och vart företaget är på väg. En uppföljande studie om några år då Wilmaprojektet förmodas vara avslutat, enligt Grabenbauer år 2011, vore därför av intresse. Om den riktning som vi här har pekat på stämmer överens med framtiden och Willys kommer att anamma leanteknologin fullt ut så finns frågan hur framtiden kommer att ta sig uttryck. I leanteknologin ingår det att inte bara ha i åtanke det egna företagens och de egna medarbetarnas välgång utan att man även ska ta ett ansvar för samhället och ekonomin i stort, man ska veta sin plats i historien och att man påverkar framtiden med sitt handlande idag. Det leder oss in på andra begrepp som man kan se i fackpress och kurslitteratur nämligen ”Corporate social responsability” CSR, med andra ord det ansvar som företag kan och ska ta för samhället och ekonomin i stort. Human relations, HR är ett annat sådant begrepp som används nästan som ett modeord. Men vad är innebörden i dessa begrepp och hur kan de låta sig förklaras? En förklaring som Carl Johan Asplund vid Lunds universitet gav, var att se ett företag som en triangel där en spets är företagsledningen, en spets är produktionsmedlen som företaget äger eller förfogar över. Den sista spetsen symboliseras av medarbetarna och är den del som en företagsledning inte har full kontroll över. När medarbetarna går hem så tar de med sig sin kunskap som kan göra företaget unikt. Kommer de tillbaka nästa dag så är ingen skada skedd men en medarbetare kan sluta och gå till en konkurrent med alla sin kunskap och erfarenhet.¹¹¹ Tanken på en triangel kan föra tankarna till Egypten då Faraon byggde pyramiderna. Faraon var företagsledningen som ägde både produktionsmedlen och arbetskraft i form av slavar. Slavarna fick aldrig lämna arbetsplatsen utan utnyttjades tills att de dog – ur vårt sätt att se på människor är det helt förkastligt. På den tiden behövdes ingen hänsyn tas till HR-frågor eller att en organisation behövde ta någon hänsyn till CSR-frågor. Genom århundradena har synen på människor ändrats där en betydelse förändring kom med den industriella revolutionen inträde på slutet av 1700 talet då nya krav på att organisera arbetet och fördela arbetsbördan växte långsamt fram.

Asplund gav en enkel förklaring på vad HR-frågan handlar om och den var att det handlar om hur företagen ska gå tillväga för att personalen ska av fri vilja komma tillbaka dagen därpå och

¹¹¹ Föreläsning, 2008-03-11, Carl-Johan Asplund, universitetslektor Lunds universitet, Lund

att de kan och vill göra sitt bästa. Den linje som vi pekat på för Willys är ett steg på vägen till att fullt ut arbeta med CSR och HR-frågor i ett större perspektiv. Därför anser vi att en studie om hur Willys och Axfood hanterar de här frågorna i framtiden och huruvida de lyckats skapa en identitet som är i fas med lean, human relations och corporate social responsibility. Vidare finns också frågeställningen om vad som händer med Willys när de är på väg ut ur samarbetsfasen där kännetecknen på kris är utbrändhet och psykologisk utmatning för medarbetarna. Hur harmonierar det med att medarbetare mår dåligt då HR-frågorna har fått en ökad betydelse? Vad behöver Willys göra för att ta sig ur den krisen? Kommer det att uppstå nya företagsformer eller sker det en tillbakagång till tidigare stadier enligt Greiners modell?

7 Slutord från författarna

Vi har gjort detta arbete med stort nöje och funnit det mer spännande än vad vi trodde initialt. Vi känner oss privilegierade av att fått sådan fin inblick i Axfoods arbete med utvecklandet av Willma. Vi vill tacka våra respondenter för att vi fick träffa dem alla och för den tid som de frikostigt gav oss för att svara på våra frågor. Vi tackar Patrick Grabenbauer, Maria Oterdahl, Tor Gullberg, Martin Broberg, Berit Berg, Henrik Petterson, Fredrik Prebeus, Ann-Margarethe Lundgren, Daniel Lundstedt och Katarina Dahlström. Vi vill även tacka Per Ehrenbom för värdefull hjälp gällande initial kontaktförmedling med respondenter. Vi vill passa på att här nämna att den medarbetare som fick föras till sjukhus har, efter någon veckas sjukskrivning, återinträtt i tjänst. Slutligen hoppas vi att vårt arbete på något sätt kan vara till nytta och glädje i Willys framtida arbete och att någon kan bli inspirerad att göra framtida uppföljnings studier vilket skulle göra oss stolta!

Ett speciellt tack vill vi rikta till Fredrik Bergman för gästfriheten och övernattningen inför besöket på Willys huvudkontor i Göteborg.

8 Referenser

8.1 Tryckta källor

8.1.1 Artiklar

Bassett-Jones, Nigel.(2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*. 14 (2). Sid 169-175.

Bitner, Mary Jo. Brown, Stephen W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*. 51. Sid 39–46.

Bowen, D. E. Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*. Vol 9 Nr 3. Sid 207-225.

Chang, Hun-Myong. Harrington, Joseph E, Jr. (1998). Organizational Structure and Firm Innovation in a Retail Chain. *Computational & Mathematical Organization Theory*. 3:4. Sid 267–288.

Chang, Hun-Myong. Harrington, Joseph E, Jr. (2000). Centralization vs. Decentralization in a Multi-Unit Organization: A Computational Model of a Retail Chain as a Multi-Agent Adaptive System. *Management Science*. Vol 46. Nr 11. Sid 1427-1440.

Gagliardi, Pasquale. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. (1986). *Organization Studies*. 7; 117. Sid 117-134.

Greiner, Larry E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Vol 74. Nr 3. Sid 55-68.

8.1.2 Böcker

Alvesson, Mats. Sveningsson, Stefan. (red). (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.

Armstrong, Garry. Kotler, Philip. (2004). *Marketing: an introduction*. Prentice Hall.

- Bryman, Alan. Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Child, John. (2006). *Organization. Contemporary Principles and Practice*. Wiley-Blackwell.
- Grönros, Christian. (2002) upplaga 1:3. *Service management*. Liber.
- Hatch, Mary Jo. (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmlund, Maria. (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Svenska handelshögskolan.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind, J-L. Skärvad P-H. (2004). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Womack, J. P. Jones, D. T. Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*, New York: Rawson Associates.

8.1.3 Kompendier

- Knutsson, Roland. (2005). Upplaga 5. *Om den svenska marknaden*.

8.1.4 Rapporter

- Axfood Årsredovisning 2007. Axfood.
- Berggren, Ulf. Bergkvist, Tommy. Dahlman, Carsten. (2005). *De bortglömda innovationerna*. Stockholm: NUTEK.

8.2 Elektroniska källor

8.2.1 Internet

- Nationalencyklopedin. (2008-04-07). *Innovation*.
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211941.

Nationalencyklopedin. (2008-04-07). *Innovationsteknik*.

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211943.

Axfood. (2008-04-17). *Nästa generation Willys till Uppsala*.

<http://www.axfood.se/showdoc.asp?docname=output%20pressrelease&docfolderid=16&channeltypeid=7&channelItemId=447477&folderid=61&setlanguageid=1>.

Axfood. (2008-04-07). *Nästa generation Willys lanseras i Halmstad*.

<http://axfood.se/showdoc.asp?docid=24&channeltypeid=7&channelpubid=3&channelitemid=447139&setlanguageid=1>.

Avanza Bank. (2008-04-07). *Axfood: Willys vill öka prisskillnad till konkurrent (Direkt)*.

<http://www.avanza.se/aza/press/news.jsp?n=736309>

Axfood. (2008-04-17). *Urban Dahl lämnar Willys*.

<http://www.axfood.se/showdoc.asp?docname=output%20pressrelease&docfolderid=16&channeltypeid=7&channelItemId=447147&folderid=69&setlanguageid=1>.

Axfood. (2008-04-17). *Willys utser Thomas Evertsson till ny vd*.

<http://axfood.se/showdoc.asp?docname=output%20pressrelease&docfolderid=16&channeltypeid=7&channelitemid=447232&channelid=45&folderid=1127&setlanguageid=1>.

Axfood. (2008-04-07). *Största aktieägarna*.

<http://investor.axfood.se/index.php?p=owners&lang=sv>

8.2.2 Pressreleaser

Hård/Intellecta. Lär känna Willma. (2008). Willys.

8.3 Muntliga källor

8.3.1 Intervjuer

Patrick Grabenbauer, Marknads- och försäljningschef Willys, Göteborg. (2008-05-06.)

Maria Oterdahl, Säljledare för specialvaror Willys, Göteborg. (2008-05-06.)

Tor Gullberg, Etableringschef och ansvarig för butiksutveckling Willys, Göteborg. (2008-05-06)

Fredrik Prebeus, Butikschef Willys, Ystad. (2008-05-05).

Daniel Lundstedt, Teamchef färskvaror Willys, Ystad. (2008-05-05).

Ann-Margarethe Lundgren, Ansvarig för specialvaror Willys, Ystad. (2008-05-05).

Henrik Petterson, Teamchef färskvaror Willys, Halmstad. (2008-04-29).

Berit Berg, Bake-off-ansvarig, Willys, Halmstad. (2008-04-29).

Martin Broberg, Butikschef Willys, Halmstad. (2008-04-29).

8.3.2 Föreläsningar

Carl-Johan Asplund, universitetslektor Lunds universitet, Lund. (2008-03-11).

8.4 Figurer och tabeller

8.4.1 Figurer

Figur 1: Hatch, Mary Jo. (2002). Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv. Lund: Studentlitteratur. Sid 205.

Figur 2: Gagliardi, Pasquale. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. (1986). Organization Studies. 7; 117. Sid 131.

Figur 3: Alvesson, Mats. Sveningsson, Stefan. (red). (2007). Organisationer, ledning och processer. Studentlitteratur. Sid 366.

Figur 4: Grönros, Christian. (2002) upplaga 1:3. Service management. Liber. Sid 96.

8.4.2 Tabeller

Tabell 1: Axfood Årsredovisning 2007. Axfood. Sid 9.