



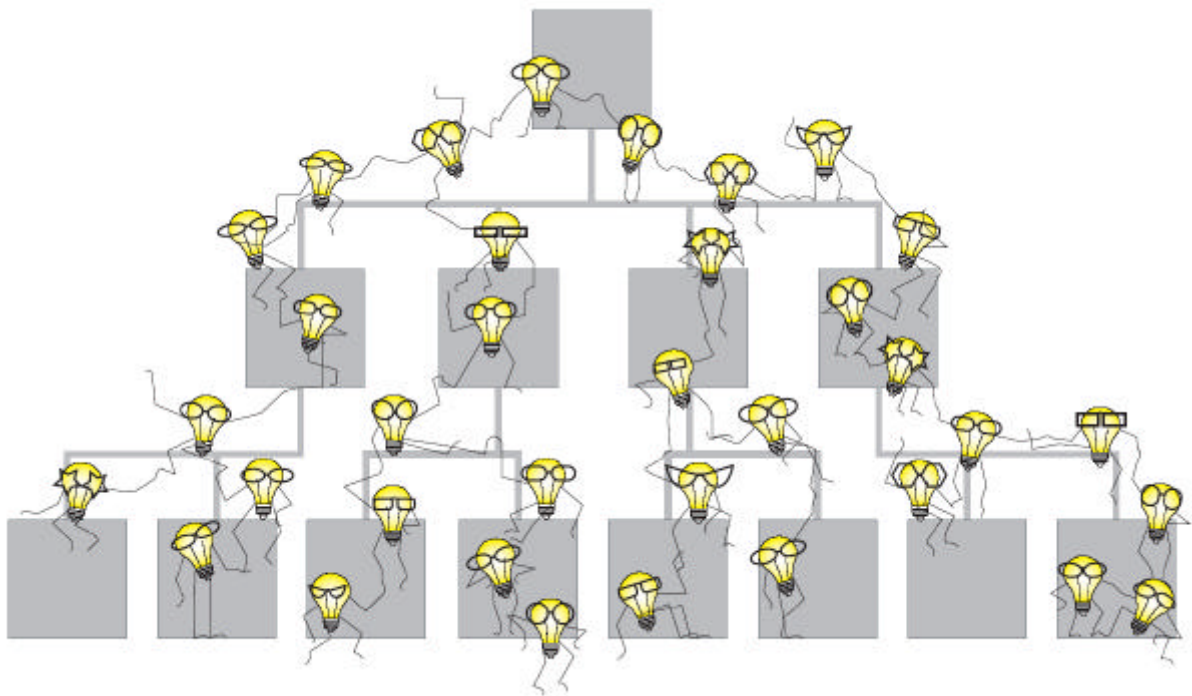
LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management
MSM-02

Problemidentifiering och idéuppsnappning i kvalitetsarbetet

– en undersökning av fortlöpande kvalitetsförbättring i butikskedjor

Åsa Mullaert & Pernilla Nilsson



Handledare:
Su Mi Park Dahlgaard
& Örjan Hallgren

D-uppsats, VT-06
Start: 2006-03-24
Inlämning: 2006-05-29

SAMMANFATTNING

I retailbranschen krävs ett fokus på detaljer, och med snabba förändringar som en dominerande faktor, behöver dessa detaljer ständigt kvalitetsförbättras. I den allt hårdnande konkurrensen behövs ledare och medarbetare som ständigt tänker på organisationens behov. Problemet för detaljhandelns centraliserade butikskedjor, kan vara att lyckas förankra förändring och kvalitetsförbättring *för butiken* i alla delar av företaget. Uppsatsen underbyggs av ett antagande att ett större fokus krävs på en initial fas i kvalitetsarbetet, en fas som vi i uppsatsen har namngett *identifieringsfasen*. Uppsatsens har ett ledningsperspektiv med syfte att se hur retailföretag, inom organisationen, kan bli bättre på att identifiera problem och tillvarata idéer i butiken för att kontinuerligt kunna kvalitetsförbättra för hela butikskedjan. En egen undersökning har gjorts för att fånga signaler från retailbranschen om hur de i dagsläget arbetar med kvalitetsförbättringsarbetets identifieringsfas. Kvalitativa intervjuer har gjorts med butikschefer, butikspersonal och representanter för ledningen från tre väletablerade konfektionskedjor. Utifrån relevant teori inom kvalitetsområdet, som sammansmälts med den egna undersökningen, förs resonemang i en analys, för att nå fram till ett resultat som hela retailbranschen kan ta del av. Vi ser hur retailbranschens tillvägagångssätt att identifiera problem och tillvarata idéer och synpunkter är allt för passivt. I resultatet presenteras därav hur de på olika sätt kan bli mer aktiva. I stort bör de utarbeta system som är en självklar del av medarbetares arbetsysslor och företagets strategier. Det är ledningens ansvar att skapa förutsättningar för att alla inom organisationen ska bli involverade i kvalitetsarbetets identifieringsfas. Genom att prioritera identifieringsfasen i företagets aktiviteter blir alla mer uppsnappningsbenägna och förankrade i det kontinuerliga kvalitetsförbättringsarbetet för hela butikskedjan.

Nyckelord: retailbranschen, centralt styrda butikskedjor, koncept, organisatoriska kvalitetsprocesser, problemidentifiering, idérikedom, förslagssystem, team, kvalitetsarbete, kvalitetsprinciper, ständiga förbättringar, Kaizen, Gemba, Continuous Improvements, Total Quality Management

Ett stort tack,

till alla dem från retailbranschen – butikspersonal, butikschefer och stabsanställda – som ställt upp på de intervjuer som har möjliggjort vår undersökning. För stöd och vägledning med den akademiska ramen vill vi tacka våra inspirerande handledare Su Mi Park Dahlgaard och Örjan Hallgren, och även våra förslagsgivande kursare från handledningsgruppen. Tack Katrin Axelsson, som trots kort varsel hjälpte oss med uppsatsens illustrerande bild! Vi vill även passa på att tacka Magnus Nilsson och Sebastian Mullaert som alltid ställer upp, och som under den intensiva skivrarperioden stått ut med oss. Inte att förglömma är ett tack till alla er andra som också har stöttat, inspirerat och uppmuntrat oss, innan och under arbetets gång.

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMBESKRIVNING.....	7
1.2.1 Ansats.....	8
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	9
1.4 AVGRÄNSNING.....	9
1.5 DISPOSITION.....	10
2. METODER	10
2.1 KVALITATIVA INTERVJUER.....	11
2.1.1 Urval av butikskedjor och intervjupersoner.....	12
2.1.2 Planeringen, intervjusituationen och efterarbetet av intervjuerna.....	12
2.2 SEKUNDÄRA KÄLLOR.....	14
3. TEORI	14
3.1 KVALITETSPROCESSER.....	15
3.2 KONTINUERLIGT KVALITETSARBETE.....	17
3.2.1 Kaizen.....	17
3.2.2 Continuous Improvement.....	18
3.2.3 Dynamisk anpassning.....	19
3.3 INVOLVERING INOM ORGANISATIONEN.....	20
3.3.1 Kvalitetsarbete har alla i organisationen ansvar för.....	20
3.3.2 Uppsnappingsbenägenhet.....	21
3.4 KUNDEN ÄR UTGÅNGSPUNKTEN I ALLT FÖRBÄTTRINGSARBETE.....	24
3.4.1 Kännedom om kundernas behov genom butikspersonal.....	24
3.5 IDENTIFIERINGSFASEN PÅ BUTIKSNIVÅ.....	25
3.5.1 Förslagssystem.....	26
3.5.2 Idéskapande och - uppsnapping genom team.....	28
3.6 IDENTIFIERINGSFASEN PÅ LEDNINGSNIVÅ.....	29
3.6.1 Ledarskapet.....	29
3.6.2 Förankring till butiken.....	30
3.6.3 Gemba-orienterad ledning.....	31
4. EMPIRI	32
4.1 REDOVISNING AV SAMMANSTÄLLDA DELTAGARINTERVJUER.....	32
4.2.1 Orientering beträffande intervjupersoner.....	33
4.2.2 Bilden av kvalitetsförbättringsarbete i stort i företagen.....	33
Butikschefer.....	34
Butikspersonal.....	35
4.2.3 Synen på egen förmåga att påverka kvalitetsförbättringsarbetet.....	35
Butikschefer.....	35

<i>Butikspersonal</i>	37
<i>4.2.4 Synen på ledningens förankring i butikens kvalitetsförbättringsarbete</i>	37
<i>Butikschefer</i>	38
<i>Butikspersonal</i>	39
<i>4.2.5 Synen på benägenheten och tillvägagångssätt att förmedla förbättringsidéer</i>	40
<i>Butikschefer</i>	40
<i>Butikspersonal</i>	42
<i>4.2.6 Synen på uppmuntran till förmedling av förbättringsidéer</i>	43
<i>Butikschefer</i>	43
<i>Butikspersonal</i>	44
4.3 REDOVISNING AV SAMMANSTÄLLDA REPRESENTANTINTERVJUER	45
<i>4.3.1 Övergripande problemidentifierings- och idéuppsnapningsstrategier</i>	45
5. ANALYS OCH RESULTAT	47
5.1 PROGNOSEN AV ÖVERGRIPANDE LEDNINGSKONCEPT	48
5.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT ATT FÖRMEDLA IDÉER OCH SYNPUNKTER	49
<i>5.2.1 Förmedling och utveckling av idéer genom integrerade förslagssystem</i>	50
<i>5.2.2 Förmedling av problemlösning - förbättringsansatser snarare än avvikelser</i>	51
<i>5.2.3 Konkreta system för idéer och synpunkter</i>	53
<i>5.2.4 Ledningens närvaro och förankring till butiken</i>	54
5.3 UPPSNAPNINGSBENÄGENHET OCH UPPMUNTRING - LEDNINGENS ANSVAR	56
<i>5.3.1 Uppmuntran genom feedback</i>	57
<i>5.3.2 Intresse och kunskap för att möjliggöra idéskapande</i>	58
<i>5.3.3 Personlighet och inställning</i>	59
<i>5.3.4 Koncept och uppsnapningsbenägenhet</i>	59
<i>5.3.5 Involvering i identifieringsfasen underlättar ständig förbättring</i>	60
5.4 SAMMANFATTNING AV RESULTAT	61
6. SLUTDISKUSSION	64
KÄLLFÖRTECKNING	68
BILAGA 1	71
BILAGA 2	73
BILAGA 3	74

”Det enda bestående är förändring”

Herakleitos, 500-talet f.Kr.

1. INLEDNING

Bakom tillkomsten av denna uppsats finns ett, för författarna gemensamt intresse av retailbranschens utveckling. Retailinriktade studier inom programmet Service Management förenat med erfarenhet av arbete i butik, har inspirerat oss till uppsatsens innehåll. Vid teoretiska studier om detaljhandeln, har vi bland annat uppmärksammat hur viktiga detaljer, konkreta och abstrakta, är för butiken. Små välgrundade detaljer ökar kvaliteten i butiken och därmed även servicen till kunden. Genom praktisk erfarenhet har vi främst uppmärksammat vikten av detaljer genom dem som ställer till problem, ofta för att de är oförankrade till butikens arbetssätt och dess målgrupp. Ett exempel på en kvalitetsförsämrande detalj i butiken är kampanjerbjudandets informationslappar som bildar onödiga köer vid kassan. Kampanjen är uppskattad av kunden och informationslapparna är snyggt utformade av företagets grafiker, dessvärre är de krångliga för de butiksanställda att hantera, eftersom de har satts fast ovanpå prislappen, som då blir svår att scanna av. Denna lilla detalj leder till stressade och frustrerade butiksbiträden, som samtidigt som de ska hantera det praktiska krånglet, försöker göra allt för att få kunden, som väntar i kö och blir allt mer irriterad, nöjd. I butiken har vi märkt hur vi själva, kunder och kollegor kommer med förslag utifrån liknande problem som uppstår, eller hur spontana förbättringsidéer utifrån uppmärksamhet på kunden och olika processer i butiken diskuteras – dessa är detaljproblem, idéer och synpunkter som kan gynna butiken och företaget. Vi har dock märkt att dessa goda idéer allt för ofta tycks falla i glömska utan att uppmärksammas. Det har väckt vårt intresse för att undersöka detaljhandelns organisatoriska processer som har med kvalitetsförbättringsarbete på detaljnivå i butiken att göra.

1.1 Bakgrund

Det är förändring, ständig, snabb och ofrånkomlig förändring, som är den dominerande faktorn i dagens samhälle. Dessa faktorer påverkar företag och organisationer och således även detaljhandelns utveckling till vad den är idag. Företag påverkar och påverkas genom utveckling inom teknik, ökad konkurrens, snabbt skiftande kundpreferenser, växlande trender samt ett allt högre krav på bra service. Förändring av sociala aspekter och konsumtionsmönster gör, att kundens behov och efterfrågan inte är statiskt. Ju kortare tiden är mellan identifieringen av marknadens behov och att möta behovet, desto mindre försprång kan företaget få till sina konkurrenter, som alla kämpar för att vara först. Ju snabbare tiden tycks gå, desto snabbare kommer framtiden. Eftersom man inte kan förutse framtiden måste man även ha förmågan att skapa den. Företagens processer bygger således mycket på att kunna hantera snabbhet och

föränderlighet, men för att differentiera sig i konkurrensen gäller det även att själva skapa förändring.

Specifika kännetecken för detaljhandelsbranschens utveckling är, att allt fler företag har utvecklats till stora, nationella och internationella kedjor, med centralstyrda koncept och butiker. Konkurrensen i branschen kräver, att retailföretagen kostnadseffektiviserar samtidigt som de ska kunna erbjuda högre kvalitet. Ny teknik hjälper företag att bli allt mer effektiva då den bidragit till sänkta kostnader, ökad flexibilitet och bättre förmåga att snabbt kunna reagera på olika krav på marknaden. Tekniska förutsättningar driver således organisatorisk förändring. Inom detaljhandeln förutsätts samtidigt ett starkt fokus på detaljer för att kunna driva framgångsrik förändring inne i butiken. För att vara med i konkurrensen om kunden krävs det att vara lyhörda för omvärldssignaler. För detaljhandeln krävs det även en förmåga att snappa upp signaler från företagets egen "minivärld", nämligen butiken som kunderna direkt integreras med. Det gäller att vara lyhörda för olika processer i butiken och själva förändra, bland annat genom kontinuerlig kvalitetsförbättring av detaljer.

1.2 Problembeskrivning

Bakgrundsskildringen belyser ett övergripande problem, nämligen att kunna hantera omvärldens snabba förändringar och konkurrensens krav på företaget att i allt högre grad själva skapa förändringar för att differentiera sig. I retailbranschen krävs ett fokus på detaljer, och med snabba förändringar som den dominerande faktorn, blir dilemmat att dessa detaljer kräver ständiga kvalitetsförbättringar. I de centralstyrda detaljhandelskedjorna styr staben hur butikskonceptens miljöer, utbud och processer ska utformas. Oftast är det koncept som ska se likadana ut i alla butiker för att skapa effektiva processer inom organisationen och igenkännande hos kunden. Beslut om förändringar och förbättringar av koncepten tas centralt i staben, för att sedan appliceras på alla kedjans butiker. För att förändringarna ska fungera och bli en succé, måste de vara anpassade för butikssystemet, arbetsprocesserna och servicemötet. Det är därför viktigt att de beslutsfattare som är ansvariga för förändringarna, vilken stabsenhet de än arbetar på kan butiken. I den allt hårdnande konkurrensen behövs ledare och medarbetare som ständigt tänker på organisationens behov, eftersom det kan generera lukrativ information som behövs för att kunna förändra och kvalitetsutveckla. Företagens anställda på olika enheter har olika kompetens, kunskap och erfarenhet. Det kan behövas en ökad förståelse för andras delar i organisationen, en kunskap över de interna gränserna, för att kontinuerligt kunna skapa förändring som förbättrar. Problem kan ligga i att kvalitetsförbättringsbeslut främst grundas på viktiga aspekter som konkurrensanalyser, målgrupptrender etcetera, men inte tillräckligt förankras till detaljkunskap

från frontlinjen med dess operationella processer och kundens behov på plats i butiken. Problemet för detaljhandelns centraliserade butikskedjor kan vara att lyckas förankra förändring och kvalitetsförbättring *för butiken* i alla delar av företaget.

1.2.1 Ansats

Insikt och kunskap om strategier för kvalitetsförbättring kanske finns, men görs det något åt det och i sådant fall vad? Managementtrender, teorier, metoder och program i kvalitetsarbete för att skapa förändring och förbättring har funnits en längre tid, men till vilken grad blir, och kan det bli, till handling ute i retailföretagen? Inom industrin och i länder som Japan har vikten av problemidentifiering och idéuppsnappning i kvalitetsarbetet stått i fokus en längre tid. Svensk bilindustri och svenska stålverk har sedan länge tagit hjälp av japanska experter på kvalitetsförbättring. Teorier och lärdomar från andra länder och branscher ger insikt om vikten av kvalitetsförbättring, men det är hur det utvecklas och blir till handling inom retailbranschen som är det spännande med denna uppsats. Det är därav avstampet till uppsatsens egna undersökning.

Då fokus på *detaljer detaljer detaljer!*, är ett slags mantra inom servicebranschen och som sagt även ett viktigt fokus för detaljhandeln, underbyggs uppsatsen av ett antagande om, hur betydelsefullt det är med ett utvecklat *uppsnappningssystem* inom organisationen, för ett företags kvalitetsarbete. Med uppsnappningssystem menar vi en organisations tillvägagångssätt att tillvarata och utvärdera idéer samt identifierade behov och detaljproblem, för att kontinuerligt förbättra kvaliteten i butiken. Ett sådant system är betydelsefullt för att det dels kan möta ständiga och snabba förändringar och dels involvera alla i organisationen, oberoende sysselsättning, att fokusera på butikernas kund, detaljer och processer, konkreta och abstrakta, i butiken. Kvalitetsförbättringsarbete anser vi förutsätta en initial fas av identifiering av problem, behov, idéer och förslag som vi har namngett *identifieringsfasen* (se figur 1).

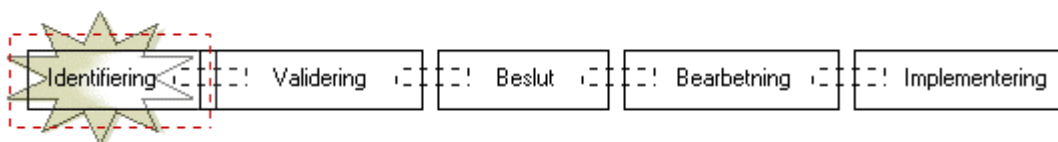


Fig. 1 Identifieringsfasen i kvalitetsarbetet

Det är i denna initiala fas som identifiering av eventuellt kvalitetsarbete, att beslutas om och realisera i senare skeden, samlas in. Det är i identifieringsfasen som informationen fylls på innan man i ett senare skede sätter igång med att sortera, kategorisera, validera etcetera, för att kunna inta nästkommande faser som till exempel problematisering, beslut, bearbetning och implementering. Vi har ett antagande om, hur ett större fokus på identifieringsfasen behövs från alla i organisationen, för att få verklighetsförankrad information att arbeta med i kvalitetsarbetet.

Att medvetet arbeta med ett uppsnappningssystem och lägga tyngd på initiala fasen i kvalitetsarbetet, kan leda till förändringsbeslut som bidrar till kontinuerlig kvalitetsförbättring genom att små som stora förbättringsidéer ständigt realiserar i butiken. I ett större perspektiv kan ett sådant system vara bärkraftigt. Det kan förankra organisationens olika enheter i kvalitetsförbättring av butiken och kontinuerligt generera information om butiken genom organisationens olika "glasögon". Med olika glasögon menar vi iakttagelser från olika människor i organisationen med deras olika erfarenhet, kompetens, kunskap, fantasi och så vidare. Detta kan ligga till grund för och stödja större beslut som ledningen tar, om förändringar att implementera i retailkedjans samtliga butiker.

Vi anser att vad vi namngett för identifieringsfasen, är en fundamental del i allt förbättringsarbete, och finner därför intresse i att undersöka hur den organisatoriskt tillvaratas inom tre kända retailkedjor. Avsikten är att erhålla signaler om, hur kedjor i retailbranschen arbetar med förbättringsarbete. Signaler som sedan skall analyseras, genom att ställas i relation till relevant teori. Uppsatsen ämnar ha ett ledningsperspektiv på kvalitetsarbete som sker genom människorna inom organisationen, och förhoppningen är att kunna ge detaljhandeln något att lära och inspireras av, för att bättre kunna konkurrera i den snabbt förändringsbenägna verklighet som dessa företag är en del av.

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att se hur retailföretag, inom organisationen, kan bli bättre på att identifiera problem och tillvarata idéer i butiken för att kontinuerligt kunna kvalitetsförbättra för hela butikskedjan. Den frågeställning som uppsatsen behandlar utifrån problembeskrivning och ansats är:

- Hur kan retailföretag på ett effektivt sätt identifiera problem och tillvarata idéer från butikerna, för att kunna uppnå så bra och förankrade lösningar och förbättringsidéer som möjligt i det kontinuerliga kvalitetsförbättringsarbetet för hela butikskedjan?

1.4 Avgränsning

Genom att det löpande i uppsatsen beskrivs vilka val som görs, fokus och perspektiv, visas således vad arbetet avgränsas från. Några av de fält uppsatsen inte behandlar, inom den komplexitet återgiven i bakgrundskildringen och problembeskrivningen, bör dock förtydligas. För att fånga upp signaler om kvalitetsförbättringsarbete i retailbranschen bygger uppsatsens empiri på undersökningar gjorda i centralt styrda retailkedjor. Men med val har ingen vikt lagts vid specifika företags, ägarstrukturers eller organisationsformers eventuella roll och påverkan.

Skillnader mellan hur kvalitetsarbete hanteras i konkurrerande detaljhandelsföretag eller jämföranden av olika ägandeformer, står likaså i uppsatsens periferi.

Kvalitetsarbetets kontinuerliga faser är komplexa och dynamiska och påverkas av ett stort antal faktorer och aktörer. Kunder, leverantörer, konkurrenter, externa experter är alla aktörer vilkas behov, preferenser, processer, kunskap och erfarenhet påverkar företag och kan ge information och signaler som kan bidra till framgångsrikt förbättringsarbete. Komplexiteten har dock medfört att vi medvetet begränsat oss till, att enbart undersöka företagens kvalitetsförbättringsarbete utifrån hur signaler identifieras i butiken av anställda inom organisationen.

Det fundamentala syftet med allt förbättringsarbete anser vi vara kundens bästa. Vi avgränsar oss dock från att behandla handlingsförslag som direkt involverar kunden, som till exempel att få fram förbättringsidéer genom kundenkäter och så vidare. Uppsatsen kommer inte heller att behandla signalsystem såsom ekonomiska nyckeltal och annan ekonomisk redovisning. Även andra processer som till exempel mätning av servicegrad och kvalitet står utanför uppsatsens ramar. Vi har valt att helt avgränsa oss från att behandla uppsatsens frågeställning genom de kommunikationsvetenskapliga fälten.

1.5 Disposition

För att möjliggöra en egen empirisk undersökning, och för att kunna analysera den data som samlas in genom att koppla den till teorier och tidigare gjorda undersökningar, krävs hållbara metoder. I det inledande kapitlet *Metoder*, beskrivs därmed hur vi gått tillväga, teorier om dessa tillvägagångssätt och vår grundläggande metodik. I uppsatsen introduceras därefter det vetenskapliga fält vi valt att fördjupa oss i, och i enlighet med det redovisas utvalda *Teorier*. I påföljande kapitel *Empiri* presenteras en verklighetsbild av det organisatoriska fenomen som står i uppsatsens fokus. Den empiriska undersökningen förankras sedan till utvalda vetenskapliga teorier som redovisats i kapitlet *Analys och resultat*. Målet med analysen är att svara på ställd frågeställning genom att resonera oss fram till olika resultat. Avslutningsvis förs en *Slutdiskussion* där personliga reflektioner varvas med identifierade områden som skulle vara intressant att vidare undersöka inom det komplexa problemområdet vi intresserat oss för.

2. METODER

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning och undersöka om våra antaganden är verklighetsförankrade eller inte, har egna undersökningar genomförts i form av *kvalitativa*

intervjuer. Det empiriska materialet kommer i analysen att förenas med, och ställas mot, redan framtagna teorier. Vi har därmed även använt oss av *sekundära källor* i form av böcker och vetenskapliga artiklar. Närmare varför dessa metodval har gjorts, och hur vi har arbetat med de olika metoderna i vår uppsats, kommer att presenteras metod för metod.

2.1 Kvalitativa intervjuer

Det övergripande syftet med de kvalitativa intervjuerna är främst att fånga upp signaler från retailbranschen vad gäller olika sätt att snappa upp detaljproblem, behov eller idéer som kan leda till förbättringar i butik. Målet är att fånga upp dessa signaler genom att ta del av berörda personers yrkesrelaterade kunskaper om fenomenet. Att genom intervju få tillgång till deras syn på och erfarenheter av kvalitetsarbete på de företag de arbetar på, hur de arbetar med det och påverkas eller påverkar det. Den kvalitativa metoden är flexibel, den kan anpassas och förändras¹ och metoden är en kraftfull form för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningsspersoners vardagsliv². Genom den kvalitativa intervjumetoden kan särdrag och egenskaper karakteriseras³. Metoden passar uppsatsens undersökning framför användningen av någon form av kvantitativ metod. Detta för att den kvantitativa metoden snarare lämpas för bestämning av mätbara egenskaper hos något⁴. Kvalitativa metoder däremot intresserar sig mindre för *hur ofta* något finns, och beskriver snarare på ett nyanserat sätt *det som finns*⁵.

Vi har gjort individuella kvalitativa intervjuer med personer från tre olika, för uppsatsen intressanta, intervjugrupper; *butikschef*, *butikspersonal* och *representanter/informanter från ledningen*. Störst vikt har lagts på intervjuerna med butikschefer eftersom vi ser butikschefen som förankringslänken mellan ledning och butikspersonal. Butikschefen kan därmed bidra med viktiga signaler från olika "organisationsnivåer". Trots att vi valt detta tillvägagångssätt ser vi ingen aktörsgupp som mindre viktig i organisationens förbättringsarbete av butikens kvalitet. För att kunna fånga in signaler om det organisatoriska fenomen som står i fokus, har vi även valt att intervjua butikspersonal och representanter för ledningen. Vi anser att de olika perspektiven på förbättringsarbetet kan bidra med viktiga signaler från organisationens olika nivåer.

¹ Repstad 1993, s 60

² Kvale 1997, s 67-70

³ Repstad 1993, s 125

⁴ Kvale 1997, s 67-70

⁵ Repstad 1993, s14

2.1.1 Urval av butikskedjor och intervjupersoner

Motivet till användningen av kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen som studeras⁶. För att försäkra oss om att få så stort informationsinnehåll som möjligt har vi valt att arbeta med intervjupersoner från *tre* olika butikskedjor, som alla *systematiskt* valts ut. De valda butikskedjorna antogs kunna tillföra mycket till uppsatsen, eftersom de är några av de i Sverige mest etablerade och välkända konfektionsföretag. Även för att det genom uttryckta visioner och mål verkade finnas en medvetenhet om vikten av personalutveckling och effektivisering av butiken hos dessa företag. De har alla liknande "strukturkoncept", men då de vänder sig till olika målgrupper ser personalsammansättningen lite olika ut. Vid urval av undersökningsobjekt ska största möjliga variationsbredd eftersträvas och de som ska intervjuas ska på goda grunder antas ha rikligt med kunskap om de företeelser som ska undersökas⁷. De valda butikskedjorna behandlar vi anonymt. Detta eftersom det inte har någon relevans för undersökningen vilka företagen är. Syftet med uppsatsen är att fånga signaler i branschen, och inte att göra några direkta jämförelser företagen emellan.

Vid val av butikschefer och butikspersonal, har vi även försökt åstadkomma variations- och kunskapsbredd, men valen har främst grundats på deras villighet att delta. Representanterna/informanterna från ledningen, har identifierats genom att vi med start från huvudkontorens telefonväxlar, blev lotsade mellan olika tänkbara personer, för att slutligen finna bäst lämpad intervjuperson på respektive koncern. Vi blev sammankopplade med två informationsansvariga och en säljchef. Representanterna kan sägas ha valts ut genom ett så kallat *snöbollsurval*, det vill säga den ena kontakten har lett till den andra.

2.1.2 Planeringen, intervjusituationen och efterarbetet av intervjuerna

Vid planeringen av intervjuerna har vi utgått från nyckelfrågorna *vad, varför och hur*. Vi har därmed klargjort vad vi ska fråga om och varför, genom att skaffa förkunskaper om det ämne som ska undersökas. Vi har därefter förberett hur vi ska fråga genom att vi tillgodosett oss kunskaper om olika intervju- och analystekniker, och sedan avgjort vilka som varit lämpligast för oss att använda.⁸ Vi har på så sätt haft möjlighet att använda inledande frågor som är fokuserade på ämnet för intervjun, och därmed kunnat göra relativt korta intervjuer, som ändå varit rika på mening⁹. Vi har samtidigt hållit frågorna öppna och använt oss av uppföljande-, sonderande- och

⁶ Magne Holme & Krohn Solvang 1991, s 101

⁷ Magne Holme & Krohn Solvang 1991, s 104

⁸ Kvale 1997, s 91

⁹ Kvale 1997, s 140

tolkande frågor, i försök att leva upp till de ideala krav som ställs på att en intervju ska vara tolkad, validerad och förmedlad vid intervjuens slut¹⁰. Inför intervjuerna sattes tre tillämpliga intervjuguides samman, en för butikschefer (se bilaga 1), en för butikspersonal (se bilaga 2) och en för representanter från ledning/huvudkontor (se bilaga 3). Intervjuguiderna följdes inte strikt, utan spontana följdfrågor ställdes löpande. Vi valde att inte använda samma intervjuguide till samtliga intervjupersoner, dels för att aktörerna har olika sysslor och kompetenser inom organisationen, och dels på grund av svårigheter att få lika lång tid med alla intervjugrupper.

Den egna undersökningen grundas på totalt femton kvalitativa intervjuer - en representant från ledningen/huvudkontoret, en butikschef och tre butiksanställda från varje koncern har intervjuats. Intervjuer har i första hand utförts genom tidsbokade besök med butikschefer i en av vardera koncernens butiker i Malmö. Väl i butiken fick vi tillåtelse av butikschefen, att på plats intervju butikspersonal som var villiga att delta. Kvalitativa intervjuer med butikschefer tog cirka 45 minuter per intervju och kvalitativa intervjuer med butikspersonal tog cirka 15 minuter per intervju. Intervjuer med representanter från huvudkontoret genomfördes via telefon och tog cirka 20 minuter per intervju.

Att föredra är att utföra den kvalitativa intervjun på en neutral plats där intervjupersonen känner sig hemma¹¹. Alla intervjuer med butikschefer och butikspersonal, förutom en, har gjorts i deras respektive naturliga miljö; kontoret och butiken. Denna miljö valdes, dels med tanke på att intervjupersonen ska vara så bekväm som möjligt, och dels för att få en mer uttömmande bild av den situation intervjupersonerna verkar i. Samtal invävda i intervjupersoners naturliga aktiviteter, ger en bättre bild av deras bakgrundssituation, än om samtalen skulle utföras i intervjuarens arbetsrum¹². En butikschef ville dock hellre föra intervjun på ett café i närheten av butiken. Intervjuerna med representanter från ledningen har vi valt att utföra per telefon. Tillvägagångssättet var det mest effektiva eftersom butikskedjornas huvudkontor är belägna på stort avstånd från. Två telefonintervjuer gjordes utifrån avtalad telefontid som bestämts efter första telefonsamtalet, och dessa två intervjupersoner fick ta del av intervjuguidernas frågor innan intervjun ägde rum. Den tredje intervjun utfördes spontant vid första telefonkontakten. Intervjuerna som har gjorts med representanter från ledningen/huvudkontoret har vi namngett undersökningens *representantintervjuer*. Då vi personligen träffat butikschefer och butikspersonal som deltagit i de djupa kvalitativa intervjuer som genomförts, har vi valt att namnge dessa intervjuer för undersökningens *deltagarintervjuer*.

¹⁰ Kvale 1997, s 133

¹¹ Repstad 1993, s 65

¹² Kvale 1997, s 264

Vid kvalitativ metod är det viktigt att vara medveten om att den som genomför intervjuerna och tolkar den information som samlas in, är påverkad av dess kulturella och sociala kontext¹³. För att, i så hög grad som möjligt, undvika egna tolkningar av insamlat material, har tekniska verktyg som mp3-spelare och diverse anteckningsverktyg använts som stöd vid intervjuerna. Uppsatsens båda författare har medverkat vid samtliga intervjuer. Vid telefonintervjuerna har två telefonheter använts för att möjliggöra detta.

Presentationen av det empiriska materialet kommer inte att innefatta allt som intervjupersonerna har sagt, utan vi vågar vara selektiva. Erhållna svar sammanfattas för att inrymma material av relevans för våra frågeställningar. De kommer att redovisas genom att sammanställas i uppsatsens empiri. Vi vet vad det är för historia vi vill berätta och förmår därför att välja ut de huvudpunkter som vi vill förmedla – vi vet historiens *vad* och *varför*.¹⁴

2.2 Sekundära källor

Lämpliga böcker för uppsatsen har främst tillhandahållits av Lunds Universitets bibliotek på Campus Helsingborg och Malmö Stadsbibliotek. Analysen i uppsatsen baseras även på relevanta teorier och tidigare studier som berör problemområdet, i form av vetenskapliga artiklar. Dessa har sökts och inhämtats via artikeldatabaser, som bland andra JSTOR, Artikelsök och EconLit. Den övergripande databas som uppsatsens artiklar hämtats från är ELIN@Lund – Databases.

Då sekundära informationskällor innebär tidigare tolkningar av information, är det viktigt att beakta att tolkningarna speglas av dessa författares egna värderingar, vilket gör det väsentligt för oss att ha ett kritiskt förhållningssätt till informationen. Vid tillfällen då det har funnits risk för feltolkning, eller fel vid översättning från engelska till svenska, har vi hellre valt att citera författarna i originaltext.

3. TEORI

Uppsatsens syfte är att se hur retailföretag, inom organisationen, kan bli bättre på att identifiera problem och tillvarata idéer i butiken för att kontinuerligt kunna kvalitetsförbättra för hela butikskedjan. För att uppnå detta syfte har vi inspirerats av Dahlgaards, Kristensens & Kanjis (1995) *Kvalitetspyramid* (Se figur 2, s. 15), vilken kommer att användas som en teoretisk sprängbräda. Kvalitetspyramiden, med dess grundläggande kvalitetsprinciper, är i sin tur skapad utifrån ledningskonceptet *Total Quality Management* (TQM). Principerna som utgör pyramidens

¹³ Denzin & Lincoln 1998, s 290

¹⁴ Kvale 1997, s 230

grund och olika sidor är *Management commitment*, *Focus on the customer and the employee*, *Focus on facts*, *Continuous improvement* och *Everybody's participation*.¹⁵

Dessa kvalitetsprinciper, som är bärande sidor av Kvalitetspyramiden, kommer att vara "stöttepelare" i vårt teorikapitel, på vilka vi bygger innehåll utifrån uppsatsens övergripande syfte. Vi kommer att skapa egna rubriker som strukturerar kapitlet. Vi har därmed fritt översatt och nyttjat det

i kvalitetsprinciperna som har relevans för uppsatsens syfte, varav vissa kvalitetsprinciper har fått mer eller mindre fokus. Då vi utgår från en befintlig teori, symboliserad av kvalitetspyramiden, disponerar vi våra teorier genom att börja med de olika sidorna tills vi når grunden. Om vi varit skaparna av pyramiden borde vi i stället starta från grunden.

Teorikapitlet kommer att inledas med ett introducerande avsnitt, *Kvalitetsprocesser*, som belyser den process som identifieringsfasen, vilken vi avser att undersöka i vår empiri, är en fundamental del av. Sedan presenterar vi teorier som belyser vikten av kvalitetsprincipen Continuous Improvement och ständiga förbättringar i avsnittet *Kontinuerligt kvalitetsarbete*. Nästa avsnitt, *Involvering inom organisationen*, behandlar kvalitetsprincipen Everybody's participation. Där förs diskussioner om vikten av att alla i en organisation tar ansvar för dess kvalitetsarbete och är uppsnappningsbenägna för nya idéer och lösningar. Kvalitetsprincipen Focus on the customer and the employee integreras i de två nästkommande avsnitten. Möjligheten att få kännedom om kundernas behov genom butikspersonal behandlas i avsnittet, *Kunden är utgångspunkten i allt förbättringsarbete*. Sedan behandlas olika metoder att få personal att reflektera över, och få idéer om, sin arbets- och företagssituation, genom främst förslagssystem och team i avsnittet *Identifieringsfasen på butiksnivå*. Slutligen lyfter vi fram kvalitetsprincipen Management commitment i avsnittet *Identifieringsfasen på ledningsnivå*, där teorier redovisas om ledarskapet och dess förankring till butiken.

3.1 Kvalitetsprocesser

Det finns dem som hävdar att kvalitet bör vara det första som ledare tänker på och att ledningskoncept som framhåller kvalitet och kostnad är ett måste för att framgång ska kunna uppnås¹⁶. En helhetssyn på verksamheten, vilken består av en mängd delsystem och delrutiner, är

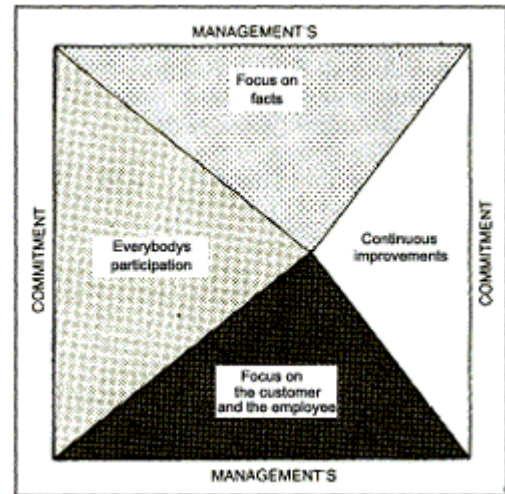


Fig. 2 Kvalitetspyramiden

¹⁵ Dahlgaard et al. 1995 s 19

¹⁶ Allnoch 1998, s 5

en förutsättning för bra kvalitet. Det innebär att även detaljer är intressanta, och man kommer ofta på viktiga saker när man granskar detaljer¹⁷.

Sedan slutet av 80-talet har ledningskonceptet TQM använts mer och mer frekvent vid kvalitetsförbättring. TQM, vars kvalitetsprinciper även utgör Kvalitetspyramiden, är nu mer eller mindre spritt och välkänt över hela världen¹⁸. TQM kan i stora drag sägas innebära att hela tiden sträva efter att åstadkomma ökad kundtillfredsställelse med mindre resurser¹⁹. TQM, tillsammans med flera andra ledningskoncept med marginella skillnader, härstammar ursprungligen från *Total Quality Control*, som introducerades av *A. V. Feigenbaum* på 60-talet²⁰. Feigenbaum framhävde bland annat vikten av att alla funktioner i en organisation bär kvalitetsansvar. *J. M. Juran* var dock den som anpassade kvalitetskonceptet, som primärt var anpassat till produktionsprocessen, till att bli en grund för en övergripande kvalitetsprocess för hela organisationen.²¹ Genom att ledningskonceptet under tidens gång har anpassats till nya förhållanden och lyckats integreras med nya idéer och metoder har det utvecklats till vad det är idag. Utvecklingen av TQM och kvalitetskonceptet överlag kommer förmodligen att fortsätta så länge det förändras och anpassas med tiden.²² Maguad (2006) förutspår att det kommer ta flera decennier för kvalitetskonceptet att mogna, och att därmed 2000-talet kommer att bli känt i historien som kvalitetens århundrade²³.

Sandholm (2001) lyfter fram fem faser vid kvalitetsutveckling som är intressanta att ställa i relation till de i vår empiri undersökta företagens kvalitetsarbete, vilka är:²⁴

- *Slummerfasen* – företag i denna fas tycker att tillståndet är bra som det är. Inget påtagligt intresse finns för kvalitetsfrågor. Man känner inget hot utifrån och lönsamheten är acceptabel. I denna fas befann sig industrin i hela västvärlden fram till omkring år 1980.
- *Uppvaknandefasen* – I denna fas har förhållandena ändrats på ett drastiskt sätt och ett uppvaknande sker. Konkurrensen hårdnar och situationen är inte längre lika gynnsam. Omkring år 1980 drabbades industrin i väst av ett sådant uppvaknande. Orsaken var att kunderna föredrog de japanska konkurrenternas produkter.
- *Trevandefasen* – När ett uppvaknande har skett är det kris. Det gäller att göra något åt denna snabbt. Då företag ofta har starkt begränsade kunskaper om hur kvalitet egentligen införs i verksamheten, väljs ofta de metoder och angreppssätt som för dagen är i fokus. Dessa tillämpas ofta utan att först ha diagnostiserat företagets situation.

¹⁷ Wiklund 2004, s 51

¹⁸ Dahlgaard 1999, s 473

¹⁹ Klefsjö et al. 1999, s 7

²⁰ Dahlgaard et al. 1995, s 19

²¹ Maguad 2006, s 179

²² Dahlgaard 1999, s 480

²³ Maguad 2006, s 179

²⁴ Sandholm 2001, s 25

- *Förändringsfasen* – I denna fas inser företag, förhoppningsvis, att de trendiga metoderna måste förankras i företaget och inordnas i den strategiska planeringen. Företag inser att förändring måste ske i alla företagets delar.
- *Mognadsfasen* – Kvalitet är något helt naturligt i företaget och integreras i allt som görs. Det kanske inte ens talas om kvalitet, utan är något som helt naturligt ständigt beaktas med en strävan att alltid bli bättre. Kvalitetstänkande finns på såväl strategisk som operativ nivå

3.2 Kontinuerligt kvalitetsarbete

Företagen kan aldrig sluta att förbättras, och kan därmed inte heller sluta att identifiera problem och idéer. Ett identifieringsarbete som ständigt måste fortlöpa, som allt annat kvalitetsarbete, för att kontinuerligt kunna realisera förbättringsidéer i butiken. Kärnan i detta avsnitt är därmed betydelsen av att allt kvalitetsarbete sker kontinuerligt. Kvalitetsprincipen *Continuous Improvement* i Kvalitetspyramiden och vikten av ständiga förbättringar lyfts fram genom det japanska ledningskonceptet *Kaizen*, följt av ett avsnitt om den västerländska versionen *Continuous Improvement*. Sist belyses även teorier kring *Dynamisk anpassning*.

3.2.1 Kaizen

Det är av stor vikt att som organisation kontrollera förändringar och avancera, istället för att bli ett offer för förändringar initierade av andra. För att som företag inte bli ett offer för omvärldens förändringar har *Kaizen* uppmärksammats som grundläggande strategi.²⁵ Begreppet *Kaizen* är ett ”paraplykoncept” som täcker alla de unika japanska metoder som på senare år har kommit att användas av företagsledning världen över²⁶. *Kaizen* betyder ständiga förbättringar och förutsätter att vårt sätt att leva – vare sig det är vårt arbetsliv, vårt sociala liv eller vårt familjeliv – förtjänar att hela tiden förbättras. *Kaizen* tillämpat på arbetsplatsen, innebär en ständigt pågående förbättring som innefattar alla i organisationen, såväl företagsledning som anställda²⁷. Budskapet i *Kaizen*strategin är att inte en dag ska gå förbi utan att någon form av förbättring har utförts²⁸.

Mest intressant för syftet med uppsatsen är, att *människorna* i en organisation är en av nyckelfaktorerna i *Kaizen*förbättringar. *Kaizen* är ett resultat av interaktionen mellan människorna och den existerande arbetsstandard. Innovationer är en annan typ av förbättringar. De kan relateras till några få genialiska nyskapelser, som ofta innebär stora investeringar. *Kaizen* däremot har nära relation med ordinära människors löpande ansträngningar

²⁵ Neupauer 1994, s 100

²⁶ Whitehill 1991, s 263

²⁷ Masaaki 1986, s 9, 23

²⁸ Whitehill 1991, s 263

att lösa givna uppgifter, utan att det behöver innebära höga kostnader.²⁹ Fortfarande anses det i flera managementsammanhang att, för att kunna förbättra kvalitet måste pengar spenderas, som att till exempel köpa dyrare utrustning eller anställa fler för kontroll. Detta är snarare innovationsansatser. Kaizen är en ansats att förbättra utan att spendera pengar, genom att använda sunt förnuft och på ett bättre sätt använda existerande teknologi. Masaaki (1986) uttrycker, att produktivitetökningar genom investeringar är lika för alla som har råd att göra dem, det är *utnyttjandet* av investeringarna som visar vem som blir konkurrenskraftig, och de som utnyttjar dem är människor.³⁰

Av vikt för syftet med uppsatsen är också att Kaizen kräver standardisering. Retailkedjor, som uppsatsen avser att undersöka, arbetar i regel med centralstyrda koncept som ska vara standard för alla kedjans butiker. För att befästa en högre kvalitet måste en förbättring enligt Kaizen bli standardiserad³¹. I alla verksamheter är anställdas arbete baserat på existerande standards. *Maintenance* innebär att bibehålla standards genom träning och disciplinering. Motsatsen är *improvement* vilket innebär att förbättra standarden. I Japan innebär motsatsparet *ett* begrepp - bibehålla och förbättra standarden. Ibland börjar människor göra saker annorlunda utan att förändra standarden. Utifrån Kaizen räknas inte det som en förbättring utan som en avvikelse. För att det ska kunna definieras som en förbättring, måste existerande standard av det dagliga arbetet ändras och uppgraderas³².

3.2.2 Continuous Improvement

Den västerländska versionen av Kaizen är *Continuous Improvement* (CI), vari man ser ständiga förbättringar som rutiner, vilka kan hjälpa företaget att bli bättre på vad de redan gör³³. CI uppfattas alltmer som en grundläggande nödvändighet, för att slå vakt om konkurrensfördelar och för att hjälpa företag att sörja för varaktiga företagsförbättringar³⁴. Grundsynen inom CI har angetts vara, att alla inom företaget kan bidra till problemlösningsidéer³⁵. De anställdas förmågor inkluderar problemlösningsfärdigheter, aktivt deltagande i, och vetskapen om hur förbättringsaktiviteter är kopplade till strategiska mål³⁶. Termen Continuous Improvement används, för att förklara en systematisk ansats, att involvera alla anställda i stegvis växande

²⁹ Whitehill 1991, s 319

³⁰ Masaaki 1986, s 212

³¹ Whitehill 1991, s 265

³² Masaaki 1992, s 72

³³ Bessant et al 2001, s 68

³⁴ Chapman & Sloan 1999, s 106

³⁵ Bessant et al 2001, s 70

³⁶ Bessant et al 2001, s 71

förbättring³⁷. Därav kompletterar CI, liksom Kaizen, de mer radikala förändringar, som normalt behandlas under termer som teknologiska innovationer eller *Business Process Re-engineering*³⁸. En viktig aspekt vid utövandet av CI, är stark betoning på dokumentering av hur problem blir lösta och vem man kan fråga om hjälp med liknande problem. Med andra ord är CI ett sätt att ta tillvara på och dela med sig av kunskap. CI hänvisar inte endast till resultatet utan även till processen som leder till resultaten. En dynamisk process av beteende och integration, vilket är svårt att kopiera och måste läras.³⁹ CI har länge ansetts vara ett nyckelelement i kvalitetsprogram. Men på senare tid har CI fått ökad uppmärksamhet, även vad gäller dess applicering i andra områden såsom flexibilitet, kostnadsreducering, interorganisatoriska relationer och supportförbättringsprocesser. Undersökningar av utvecklingsnivån av CI-principer och -tillämpning inom alla aspekter av ett företags arbeten, kan ge betydande indikatorer på företagets framtida potentiella konkurrenssituation.⁴⁰

3.2.3 Dynamisk anpassning

”*Cherry picking*” är metafor för att anpassa och kombinera förändrings/förbättringsprogram till det specifika företaget. Chipman (1994), myntaren av begreppet, menar att kombination och anpassning är en bättre strategi, än att försöka få företaget att strikt följa ett specifikt program såsom till exempel Kaizen och CI. Enligt honom är många förändringsprogram inte orienterade runt diskontinuerlig förändring, utan de flesta på att verkställa stegvis växande förändringar. Samtidigt menar han, att nyckeln till framgångsrik anpassning av kvalitetsarbete är, att först beakta att äkta förändring till sin natur är diskontinuerlig. Därav följer att sättet en organisation måste arbeta på i framtiden, inte på något sätt liknar det sätt som de arbetar på idag.⁴¹ Ett program är inte ett totalt supplement som ersätter ett annat, utan program är evolutionära saker som man lär sig att använda bättre och bättre⁴². Skillnaden anser han inte ligga i vilka verktyg och program som används, utan i hur människor arbetar tillsammans, hur beslut tas och hur ledarskapet utövas. Förbättringsarbete är en resa utan slutdestination. Man utvecklar alltid sitt ledarskap och testar nya saker för att försöka få företaget mer konkurrenskraftigt.⁴³

³⁷ Chapman & Sloan 1999, s 107

³⁸ Chapman & Sloan 1999, s 106f.

³⁹ Bessant et al 2001, s 75

⁴⁰ Chapman & Sloan 1999, s 107

⁴¹ Chipman 1994, s 45-48

⁴² Chipman 1994, s 45-48, Bessant et al 2001, s 75

⁴³ Chipman 1994, s 45-48

3.3 Involvering inom organisationen

Ett kontinuerligt kvalitetsarbete med ständiga förbättringar kräver en organisatorisk involvering av *alla* i organisationen och förankrat i alla företags nivåer eller enheter. Allas tankar och idéer kring organisationens behov är betydelsefulla och behövs för att kunna förändra och kvalitetsutveckla i den allt mer hårdnande konkurrensen. Kvalitetsprincipen *Everybody's participation*, som utgör en av Kvalitetspyramidens sidor, innebär i korthet ett deltagande från alla i organisationen, i arbetet att identifiera problem och finna beständiga lösningar⁴⁴. Denna kvalitetsprincip kommer att belysas med hjälp av olika teorier, under avsnittet *Kvalitetsarbete har alla i organisationen ansvar för*. Vi vill sedan även lyfta fram betydelsen av, att alla inte per automatik uppmärksammar behov och möjliga idéer i en organisation. Istället är det viktigt att skapa en *Uppsnappingsbenägenhet* hos de anställda, vilket kommer diskuteras i det nästkommande avsnittet.

3.3.1 Kvalitetsarbete har alla i organisationen ansvar för

Townsend (2002) ser risker med kvalitetssatsningar där ledning och/eller externa konsulter omedvetet eller medvetet, delar in organisationen i "vi som förstår och arbetar med kvalitet" och "resten av folket". Vad han menar anser vi exemplifieras på ett bra sätt i delar av ett tal av *Konosuke Matsushita*, som är grundaren till *Matsushita Corporation*. När han höll detta tal till en grupp CEO:s i USA år 1988, sade han bland annat:

"... Your firms are built on the Taylor model: even worse, so are your heads. With your bosses doing the thinking while the workers wield the screwdrivers, you're convinced deep down that this is the right way to run business...For you, the essence of management is getting the ideas out of the heads of the bosses [and] into the hands of labour...For us, the core management is the entire mobilising and pulling together [of] the intellectual resources of all employees...Only the intellects of all employees will permit a company to live with ups and downs and requirements of its new environment..."⁴⁵

Den fördomsfullhet Matsushita beskriver, menar Townsend (2002) orsakar uppdelningen, av en minoritet som bryr sig om företags framtid och en majoritet som av allt att döma inte gör det. Frågan som företag borde ställa i relation till kvalitetsarbete är i stället, vem de har råd att inte inkludera i kvalitetssatsningar. Kvalitet är inget som ska göras som ett tillägg till det verkliga arbetet, utan *är* hur verkligt arbete ska göras. Därav innebär det att alla anställda är 100 procent involverade. Han anser att kvalitetsarbetet ska vara en anställningsskyldighet, lika självklar som att

⁴⁴ Dahlgaard et al. 1995, s 19

⁴⁵ Whitehill 1991, s 324

till exempel komma i tid.⁴⁶ En sådan involvering förutsätter en syn på människor som kapabla att lösa problem⁴⁷. Wiklund (2004) anser att om kvalitetssystem blir något som bara specialister håller på med och ledningen accepterar detta, då blir systemet bara byråkrati. För att det ska fungera som bäst, bör istället alla anställda ha en uppgift i kvalitetsbyggandet, och chefer eller kvalitetssamordnare bör vara just samordnare⁴⁸. I Japan innebär kvalitet och produktivitet samma sak för anställda och företagsledare. Ansvar har skiftat från att endast involvera specialister, till att gälla varenda anställd.⁴⁹

Det är av stor vikt att få människor att tänka igenom och diagnostisera problem och möjligheter, hellre än bara hitta temporära lösningar⁵⁰. Om företag kan finna ett sätt för alla medlemmar att delta och involveras i beslutstagande, möjliggör man för människor att nyttja sin fulla kapacitet. Att ta ansvar för vad de gör bidrar till att de uppskattar och intresserar sig för lärande och de får en starkare vilja att utvecklas både för både sin egen del och också för företagets bästa⁵¹. Det finns dem som uttryckt oro för att involvera människor på "golvnivå" i förbättringsarbete, då de anser att det innebär att golvnivån endast kommer att visa intresse för sina egna områden och missa vikten och förståelsen för kvalitet inom andra områden. De menar att en sådan involvering därmed kräver träning i kvalitetskontrollsmetoder för "golvpersonal" och en närmare relation mellan varje avdelning.⁵²

3.3.2 Uppsnappingsbenägenhet

Idéer till förbättring föds oftast från en brist av något slag - något behöver utvecklas, förbättras eller förändras⁵³. Startpunkten för förbättring är att känna igen ett behov, vilket i sin tur kommer från att känna igen ett problem. Om inte några problem blir identifierade, finns där heller inget behov att förbättra. Det är därför Kaizen betonar problemmedvetenhet hos människor i organisationer, och förser dem med vägledning för att kunna identifiera problem.⁵⁴ Kommunikation, dialog och delaktighet, styr och påverkar förbättringsarbetets förlopp. Det gäller att mobilisera intresse och skapa ett kreativt klimat som gör människor villiga att engagera sig, vilket är en nödvändighet för att åstadkomma ett bestående resultat.⁵⁵ Om man ger anställda handlingsfrihet kan det enligt Grönroos (2002) bli en viktig källa till nya idéer. De som har

⁴⁶ Townsend 2002, s 20

⁴⁷ Bessant et al 2001, s 68

⁴⁸ Wiklund 2004, s 47, 78

⁴⁹ Whitehill 1991, s 238

⁵⁰ Margerison 1993, s 21

⁵¹ Sommerville 1993, s 25f

⁵² Whitehill 1991, s 326

⁵³ Parmander 2005, s 54

⁵⁴ Whitehill 1991, s 265

⁵⁵ Parmander 2005, s 28

direktkontakt med kunderna är de som kan se problem och möjligheter som finns vid servicemötena och vilka kundernas önskemål och förväntningar är. I och med att de butiksanställda fått mer makt, är de enligt Grönroos mer benägna att uppmärksamma sådana problem och möjligheter, och att redovisa sina resultat och tankar för chefer och arbetsledare.⁵⁶ Det gäller även att främja experiment och tolerera misstag, för att människor inom företaget ska våga prova och lära sig nya saker. ”Bara när man sover gör man inga misstag. Rädslan av att göra misstag är roten till byråkrati och fiende till evolution”⁵⁷, är ett passande citat från IKEA:s grundare Ingvar Kamprad. Det är dock viktigt att det finns vissa gränser i det tillåtna utrymmet för misstag.⁵⁸ Ett välkänt uttryck i sammanhanget är strategin ”små snabba missar”, det vill säga många experiment, men beredskap att avbryta experiment som inte är bra.

Det finns dock många negativa attityder i form av föreställningar eller fasta åsikter om olika företeelser i organisationer. De kan antingen botten i kvarlevor sedan tidigare, eller i egen osäkerhet och känsla att inte har förmåga att kunna påverka. Det leder ofta till att status quo känns säkrare än varje form av förändring. Det leder till att det paradoxala inträffar, att medarbetarna i verkligheten aktivt motverkar en utveckling som är positiv för dem själva och som de egentligen vill ha.⁵⁹ Det ligger även i den mänskliga naturen att inte vilja erkänna att man har ett problem, eftersom det anses liktydigt med att erkänna svagheter och misslyckanden. Rädsla finns för att folk ska tro att man är en del av problemet. Det är därmed av stor vikt att ge stöd så att anställda känner mod att berätta om problem.⁶⁰

Socialpsykologen McGregor har en teori om att det finns två skilda synsätt på individers beteende i arbetssammanhang. Dessa benämner han som *Teori X* och *Teori Y*, och publicerades redan på 60-talet. Ledare med ett synsätt utifrån Teori X har ett antagande om att anställda inte tycker om att arbeta, att de försöker smitta från ansvar och att de föredrar säkerhet framför andra faktorer. De anställda måste därmed tvingas, kontrolleras eller hotas med straff för att de ska utföra sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt. Motsatsen är Teori Y, vari ledare ser på anställda som ansvarsfulla, kreativa och benägna att kunna ta bra beslut. De har ett antagande om att människan ”leder sig själva” när de känner sig delaktiga med företagets mål.⁶¹ McGregor anser att Teori Y är att föredra. Denna ska guida ledare när de designar organisationer och motiverar anställda. Han anser även att det kan vara svårt att praktisera teorin på butiksgolven i massproducerande företag, men att den initialt kan användas vid ledning av mellanchefer och

⁵⁶ Grönroos 2002, s 385

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Kumar et al 2000, s 138

⁵⁹ Haglund & Ögård 1995, s 117f

⁶⁰ Masaaki 1986, s 158

⁶¹ Robbins 1990, s 39f

specialister vid staben.⁶² Teori X kan liknas vid, vad Lovelace (2005) anser vara ett dilemma, nämligen att anställda endast gör det som de blir betalda att göra. När en oförutsedd händelse uppstår finner de en tillfällig lösning på problemet, och så fort krisen är över går alla tillbaka till att koncentrera sig på sina vanliga ansvarsområden. Vad som behövs enligt Lovelace, är ett permanent sätt att fråga personalen vid frontlinjen vad som orsakar problem och vilka nya möjligheter som existerar. På så sätt finner man orsaken till problemen och kan bota dem för gott.⁶³ Argyris (1994) menar att problemet inte är att anställda försöker slippa undan från dessa frågor, utan att ingen frågar dem⁶⁴.

För att nå målen med de teorier och metoder som förespråkas i organisationer måste medarbetarna ha en positiv grundinställning till företaget och sitt arbete. Vidare ska de känna och tro på att de har möjligheter att lyckas och att påverka.⁶⁵ Enligt Haglund & Lindholm (1996) måste det skapas ett positivt synsätt och ett arbetsklimat där andan "vad kan vi göra" råder, istället för "det går nog inte". De anser att detta framförallt kan möjliggöras genom ledningens förmåga att engagera och entusiasmera medarbetarna, det vill säga ledningens förmåga att kunna skapa *kreativ spänning*.⁶⁶ Desto mer individer förstår och accepterar förändring, desto mer bekväma med, och engagerade i förändringen blir de. Sådan förståelse ger människor en känsla av kontroll över förändringar, eller en större förmåga att gå händelserna i förväg, i relation till förändring.⁶⁷ Även Parmander (2005) anser, att motståndet mot förändringar blir mindre, om medarbetare tar en aktiv del i förändringsarbetet, men anser samtidigt att en slags drivkraft kommer från en viss grad av motstånd, vilket skapar engagemang och intresse⁶⁸.

Enligt Lick (2005) strävar organisationer efter, att på ett bättre sätt kunna kontrollera förändring när dess effekter nalkas eller redan är ett faktum. Han anser, att detta kräver människor som kan uppfatta att deras värld, internt eller externt, har förändrats, och att de tvingas reagera på något sätt. Han menar, att ett *reaktivt* tillvägagångssätt förhindrar människan att se betydelsen av användbar förändring, och hon blir istället styrd av den. För att öka organisationers framgångspotential bör således organisationen, dess ledarskap och människor bli mer *proaktiva*, det vill säga att se förändringens betydelse. På så vis förenas förändringen på ett kreativt sätt med organisationens vision, mission och mål. Proaktiviteten, menar Lick, möjliggör förändringsskapande.⁶⁹

⁶² McGregor 1960

⁶³ Lovelace 2005, s 76

⁶⁴ Argyris 1994, s 88

⁶⁵ Haglund & Ögård 1995, s 117f

⁶⁶ Haglund & Lindholm 1996, s 26

⁶⁷ Lick 2005, s 90

⁶⁸ Parmander 2005, s 54

⁶⁹ Lick 2005, s 89

3.4 Kunden är utgångspunkten i allt förbättringsarbete

Begreppet kvalitet har gått från att länge främst associerats med varors fysiska egenskaper, som praktisk utformning och slitstyrka. Numera har begreppet fått en vidare innebörd, genom att förknippas med företagets totala förmåga att tillfredsställa kundernas behov och att kunna överträffa deras förväntningar. Kvalitetsförbättringar är därmed ett ständigt pågående arbete som börjar och slutar hos dem man är till för: *kunderna*⁷⁰. Kunden är den avgörande kvalitetsdomaren. Det spelar ingen roll vad företagsledningen gör, det hjälper ändå inte, om det inte till sist leder till att kunden blir nöjd⁷¹. Då kunden har störst relevans för ett företags existens, är en tredje princip i Kvalitetspyramiden, vikten av att fokusera på kunderna⁷².

Enligt branshexperter är lösningen enkel – nöjda anställda är lika med nöjda kunder. Positiva kundupplevelser möjliggörs genom inspirerande ledarskap, en självständig kultur och empatiska människor som är glada och stimulerade.⁷³ Ledare har dock länge ansetts göra sig skyldiga till, att ignorera att det mäktigaste verktyg de har, är deras personal. Service- och retailledda varumärken har mycket att inkassera, genom att fanga upp och influera mentaliteten hos de anställda, som är de som har "face to face" förbindelse med kunden.⁷⁴ Därför kommer nu olika möjligheter att nyttja denna situation att presenteras.

3.4.1 Kännedom om kundernas behov genom butikspersonal

Då kvalitetsförbättringar börjar och slutar hos kunderna, är god återföring av information från kunderna viktig, för att kunna nå framgångar inom kvalitetsområdet. Det finns en mängd olika sätt att möjliggöra denna återföring med hjälp av personal som har direktkontakt med kunderna. Helling & Helling (2001) tar upp några metoder för fakta- och datainsamling från personal som är⁷⁵:

- Enkäter, för att samla in fakta från många samtidigt.
- Gruppsamtal, för att få mångsidig fakta om en process eller ett verksamhetsområde och för att testa preliminära beskrivningar.
- Individuella intervjuer, för att få djupare kunskaper om hur verksamheten bedrivs och få in fakta som inte är dokumenterade.

⁷⁰ Helling & Helling 2001, s 17

⁷¹ Masaaki 1986, s 185

⁷² Dahlgaard et al. 1995, s 12

⁷³ Wilkinson 2002, s 20

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Helling & Helling 2001, s 81

- Idéböcker, som alla har tillgång till och där man kan skriva in goda idéer med tänkbara förbättringsåtgärder.

Enligt Sandholm (2001) kan företag få värdefull information, genom att lyssna på kunders spontana reaktioner och kommentarer, utan att behöva vidta några speciella åtgärder. Han menar att studier av kunders beteende, till och med kan ge ett bättre underlag än vad de förmedlar på annat sätt, eftersom det ibland är skillnad mellan kundernas beteende och åsikterna som de framför. En kundenkät kan till exempel visa på att en tilläggstjänst är önskad av kunderna, men i själva verket är den inte alls efterfrågad. Personal som har direktkontakt med kunden, bör därför vara lyhörd och uppmärksam på vad kunden säger och gör. För en del människor kan det vara ett naturligt beteende, för andra behövs vägledning och övning. Insamling av information på detta sätt kan därför underlättas, om exempel på önskvärd information har angivits.⁷⁶ Även Cummings (2005) lyfter fram försäljningspersonal som en viktig informationskälla, vilka han menar är ledningens öron. Han föreslår en "internal advisory board", där utvalda säljare representerar gruppen, som ett sätt att samla information och idéer som säljare har snappat upp på fältet. Han anser att de bästa förslagen oftast kommer från kunders efterfrågan, som säljpersonalen på golvet oftast vet mest om. Han uttrycker att: "*the people who should have their hands on the pulse of change should be salespeople*"⁷⁷.

3.5 Identifieringsfasen på butiks nivå

Kunden står inte ensam för en av sidorna i Kvalitetspyramiden, utan utgör den *tillsammans* med personalen – *Focus on the customer and the employee*. Det faktum att kvalitetsprincipen även inkluderar relationen med de anställda är, enligt Dahlgaard et al. (1995), det viktigaste bidraget TQM har introducerat. De anställda, även kallade "interna kunderna", har visat sig vara minst lika betydelsefulla som de externa kunderna. Utbyte av varor och tjänster sker även inom organisationen, och interna kunder, som externa, måste förses med bra kvalitet. Processerna inom organisationen är kritiska för hur kvaliteten slutligen upplevs av kunden i butiken.⁷⁸

I över 20 år eller mer, har företagsledare använt en mängd olika kommunikationsverktyg, för att samla information som behövs, för att kunna förändra och utveckla företaget. Vad de inte har gjort, enligt Argyris (1994), är att få personalen själva att reflektera över sitt arbete och beteende.⁷⁹ Det gäller att experimentera på olika sätt, för att hitta möjligheter, att fånga upp så mycket

⁷⁶ Sandholm 2001, s 76f, 152

⁷⁷ Cummings 2005, s 10

⁷⁸ Dahlgaard et al. 1995, s 12f

⁷⁹ Argyris 1994, s 77

information och idéer som det går, från de anställda⁸⁰. Att genom rollspelsliknande övningar eller genom diskussioner, ta personalen på en "upptäcksresa", för att få reda på vad kunden söker, vad personalen erbjuder och hur de överbrygger gapet mellan personal och kund kan vara ett sätt.⁸¹ Ett annat kan vara att göra rollspel där ledningen spelar kunder och/eller personal, och där personal spelar ledning⁸². De mest använda och etablerade metoderna för att få personal att reflektera över, och få idéer om sin arbets- och företagssituation, är dock *Förslagssystem* och *Idéskapande och - uppsnappning genom team*, om vilka teorier kommer att presenteras i det följande.

3.5.1 Förslagssystem

Uppmuntring av idéer från anställda genom förslagssystem har en lång historia. Det började i USA redan så tidigt som år 1898 på företaget *Kodak Company*. De anställda som gav de första accepterade idéerna, blev belönade med två dollar, vilket var en stor summa på den tiden. Femtio år senare startade *Kanebo Company* Japans första förslagssystem efter ett besök i USA. Systemet var dock begränsat till ledningspersonal, och inte förrän ytterligare femtio år blev det populärt att involvera alla anställda. Men det var först när företag började integrera förslagssystemen med olika former av gruppaktiviteter, som de blev accepterade och tog fart. Vissa företag visade sig ha upp till 400 förslag per anställd, och en anställd på företaget *Fuji Electric* sägs ha ett otroligt rekord på 13 173 förslag under endast ett år. De japanska företagen gick från ett passivt sätt att vänta på förslag, till att skapa ett aktivt program som utbildar och involverar alla anställda gällande alla aspekter av företagsplanen.⁸³ Förslagsverksamhet är idag en integrerad del av individorienterat Kaizen. Dess konstruktion är lika omsorgsfullt planlagd, genomförd och introducerad som vilken annan strategisk plan i ett företag. Mycket stor uppmärksamhet ägnas åt högsta ledningens gensvar, och åt att utveckla ett system för feedback och belöningar.⁸⁴ Det mycket framgångsrika företaget *Matsushita Electric*, tillsammans med andra företag med liknande framgång, använder sig av denna viktiga källa av kreativa idéer och får årligen i genomsnitt 10 förslag per anställd.⁸⁵ Föreslagna förbättringar av "vardagskaraktär", är oftast genomförda innan förslaget rapporteras⁸⁶.

Orsaker till Japans succé har angetts vara att de genuint tror på att anställda är deras viktigaste resurs. De anser, att alla anställda kan tillföra mycket till effektiviteten av organisationen och nyttjar alla anställdas kompetens till fullo. Styrelseordförande *Eiji Toyoda*, har i en intervju sagt att ett av de utmärkande dragen för japanska arbetare är att de använder hjärnorna lika mycket som

⁸⁰ Anonym 2005, s 41

⁸¹ Wilkinson 2002, s 20

⁸² Margerison 1993, s 21

⁸³ Whitehill 1991, s 236 & 237

⁸⁴ Masaaki 1986, s 8

⁸⁵ Whitehill 1991, s 236 & 237

händerna.⁸⁷ Studier visar att anställda världen över vill få sin röst hörd. I USA visar sig problemet vara att de inte lyssnar och tar till sig av förslagen – att cheferna verkligen inte tror på att personalen kan tillföra något annat än deras jobbpresentationer. De tror inte heller att det kan fungera med samarbeten mellan ledning och personal.⁸⁸

Darragh-Jeromos (2005) belyser ett antal punkter, som är värdefulla vid skapandet av ett företagsanpassat och väl fungerande förslagssystem, vilka är⁸⁹:

- Det måste vara ett förslagssystem som är integrerat med företagets kultur, och inte ett enskilt program. Det måste fungera med företagets andra delar.
- Förslagssystemet måste inkludera en "scanningsprocess" för att värdera idéernas merit och försäkra att förslagen har värde. Idéerna måste kanske till exempel innebära kundtillfredsställelse, minskade kostnader eller förbättra en arbetsprocess.
- Den anställdas närmsta chef bör vara den första att granska förslaget. Chefens roll bör vara att coacha den anställda genom förslagssystemet, erbjuda feedback och förslag till dokumentering.
- Uppmärksamma anställda för att de gör förbättringar i deras arbete. De känner bäst sina arbetsuppgifter och har förmodligen idéer till potentiella förbättringar, om bara någon frågar dem. En hörnsten i totalt kvalitetsarbete är ständiga förbättringar. Ett förslagssystem som uppmuntrar arbetsrelaterade förslag, är ytterligare en väg till succé och bidrar till att anställda blir mer kreativa och tänkande.
- Se till att förslagsgivaren står för bevisen att förslaget skulle fungera. En anställd som tror mycket på en idé ska få förtroende att följa upp förslaget med hjälp av till exempel en formell problemlösningsprocess. Förslagsdokumentationen bör följa samma steg.
- Typ av belöning beror på typen av företag och företagskulturen. Oavsett vilken typ av belöning, ska fokus vara på förslaget och den anställdas goda arbete.
- Systemet ska inkludera att anställda uppmärksammas, men inte enbart. Ett väl designat förslagssystem åstadkommer detta som en konsekvens av att företaget närmar sig sina mål.
- Tillåt team att tillföra förslag. Två eller fler huvuden är bättre än ett, och förslagssystemet bör ha möjlighet att ta emot förslag från mer än en anställd.
- Den exakta designen för företagets förslagssystem bör formas av företagets storlek, antal lokaliseringar och kultur.

⁸⁶ Masaaki 1986, s 8

⁸⁷ Masaaki 1986, s 34

⁸⁸ Whitehill 1991, s 236 & 237

⁸⁹ Darragh-Jeromos 2005, s 18f

3.5.2 Idéskapande och - uppsnappning genom team

Det har visat sig fungera bäst att få alla anställda 100 procent involverade i kvalitetsarbete med hjälp av teambaserade ansträngningar⁹⁰. En bra metod är att sätta upp *cross-functional teams* där anställda kan lära av varandra och tillsammans kan lösa problem⁹¹. Genom att arbeta med *cross-functional teams* kan de anställda få en bättre helhetssyn av företaget. Anställda kan få vetskap om vad och hur de gör på andra avdelningar, och på så sätt förstå vikten av andras och sitt egna arbete⁹². Där det är möjligt, är det även bra att försöka uppmuntra ledningen att möta personalen i grupp och arbeta med människor från företagets olika nivåer eller enheter. Ledningen har mycket att lära samtidigt, som de kan ge mycket⁹³. Att definiera en struktur för kvalitetsprocesser, som inbegriper alla personer på lönelistan, utifrån kvalitetsteam, skulle innebära en insikt om att kvalitetsarbete är genomförbart på alla nivåer. Involveringen innebär inte, att anställda tar ledarens plats i hierarkin, snarare blir effekten att de anställda gör sitt jobb så pass bra att ledaren, ifall han/hon har tillit, får tid och resurser till att göra sitt egna verkliga arbete.⁹⁴ Kaizen föreskriver också att anställda från företagets olika avdelningar samarbetar, för att kunna identifiera och implementera förändringar som måste göras inom hela organisationen⁹⁵. En grundsten är *quality circles*, vilket är små grupper med medlemmar som gör samma eller liknande saker. Cirklarna träffas regelbundet för att identifiera, analysera och lösa produktkvalitets- och produktionsproblem och för att förbättra generella operationer. Experiment visar att grupperna ska bestå av högst 10-12 medlemmar för att underlätta kommunikation.⁹⁶

Lick (2005) kallar autentiskt teamwork för *synergi*, vilket möjliggörs när samarbetet i en grupp kan ge toppresultat utifrån befintliga resurser. Han anser att synergi kan hjälpa organisationer till nya nivåer av kreativitet, förändring, lärande och framgång. I en äkta synergrupp inspirerar man och ger varandra energi. Mångfalden av idéer och öppenheten för dessa möjliggör grunden för nya kreativa idéer och metoder. För att nå synergi är uppskattning av olikheter och en förståelse varför andra ser saker på annat sätt än en själv, ett måste. Gruppmedlemmarna måste ta hänsyn till all input, uppskatta dess värde och användbarhet, och kollaborativt sätta samman ändamålsenliga idéer och perspektiv för att generera bästa möjliga lösningar och resultat.⁹⁷

En undersökning visar att många människor vid allt för formella möten kring frågor om förbättringsmöjligheter känner, att när de har en generell idé, vet de inte hur de ska utveckla den.

⁹⁰ Townsend 2002, s 20

⁹¹ Margerison 1993, s 18

⁹² Margerison 1993, s 19, Sommersville 1993, s 22

⁹³ Margerison 1993, s 18

⁹⁴ Townsend 2002, s 20f.

⁹⁵ Neupauer 1994, s 100

⁹⁶ Whitehill 1991, s 238

⁹⁷ Lick 2005, s 90-93

De kan därför behöva stöd i början med att bena ut idén för att kunna utveckla idén, se lösningar och även för att känna att det finns ett intresse för idén, så att de fortsätter att utveckla idéer.⁹⁸

3.6 Identifieringsfasen på ledningsnivå

Det är inte enbart de butiksanställda som kan identifiera problem och snappa upp idéer i butiken, utan även ledning och stabsanställda kan ta del i detta arbete. Frågeordet *hur* i uppsatsens frågeställning innebär *alla* möjligheter att inom organisationen identifiera problem och ta tillvara idéer från butikerna. Av stor betydelse är även att beslutstagarna till förändring, kan tillräckligt om butiken, och skapar sig en bild av den verklighet butiken befinner sig i. En bild som snabbt förändras och därmed kontinuerligt behöver uppdateras. Vi kommer därför i detta avsnitt att ta upp teorier, kring vikten av *förankring till butiken* och presentera en *Gemba-orienterad ledning* som förespråkar betydelsen av platsen där händelserna sker, ursprunget för alla slags förbättringar. Men först lyfts *ledarskapet* fram som en grundläggande förutsättning och en kritisk faktor i arbetet med kvalitetsförbättringar, varför den också utgör grunden, eller plattformen, för Kvalitetspyramiden.

3.6.1 Ledarskapet

Att kvalitetsprincipen management ingår i Kvalitetspyramiden, ger en viktig signal till dem i företagsledningen, att de har ett lika stort ansvar som alla andra i företaget, att arbeta med kvalitetsförbättringar, ett ansvar som inte går att delegera. Kvalitetsförbättring i ett företag kräver en ledning som är totalt hängiven kvalitetsarbetet. Enligt Dahlgård et al. (1995) är 85 procent av alla kvalitetsdefekter orsakade av systemfel, och system är det endast ledningen som har auktoritet att förändra⁹⁹. Det finns studier som undersökt vad anställda anser vara det mest centrala för att lyckas med CI på sina respektive avdelningar. Det är stödjande ledarskap, varför ledarskap och management bedöms vara den viktigaste aspekten i kvalitetsarbetet.¹⁰⁰ Det finns konsulter i kvalitetsfältet som vill gå ännu längre och menar att stöd och support inte är tillräckligt, utan verklig *handling* är ett måste¹⁰¹.

I företag med kompetensbaserade kvalitetssystem, ställs även betydligt högre krav på ledningsprocessen. Det gäller att bryta ned och kommunicera visioner, framgångsfaktorer, värderingar och mål till alla medarbetare. När man släpper loss kreativa krafter är det viktigt att

⁹⁸ Sommersville 1993, s 27

⁹⁹ Dahlgård et al. 1995, s 11

¹⁰⁰ Chapman & Sloan 1999, s 109

¹⁰¹ Dahlgård et al. 1995, s 11

det inte råder någon tvekan om i vilken riktning företaget ska utvecklas.¹⁰² En annan viktig uppgift för ledningen, är att spendera mycket tid och kraft på att kommunicera vilka förändringar och förbättringsåtgärder som sker i olika delar av företaget, så att folk inte känner sig avskiljda.¹⁰³

I stället för att ha standardiserade rutiner för hur arbetet skall utföras, som andra utformat, betonar Chapman & Sloan (1999) ledarnas uppgift, att få medarbetare att själva tänka på möjligheter att vidareutveckla processerna. Att stimulera experiment med nya metoder och att själv få mäta resultat, anser de vara den viktigaste drivkraften för kvalitetsförbättringar. De menar att kreativitet, arbetsglädje och självdisciplin på så sätt går att förena.¹⁰⁴

3.6.2 Förankring till butiken

Förändringar, och beslut om förbättringar, måste vara förankrade i vardagsarbetet. Avsaknad av gedigen förankring kan komma att straffa sig senare¹⁰⁵. Enligt Margerison (1993) är ibland ledarens värsta fiende, de själva. Han menar att när chefer nått ledningsposition, har omringat sig med olika mekanismer som hindrar dem från att få en korrekt bild av vad som verkligen händer. De har möjligen fakta och siffror, men de har inte känslan av människorna, och konsekvensen blir att de förlorar fingertoppskänslan. Det är för långt avstånd mellan ledningen och "tänket" på golvet. Margerison anser därför att ledningen borde besöka golvet i skift för att hålla sig a jour. Det är dock viktigt att göra klart för de anställda att de är där för att lära, och inte för att kontrollera.¹⁰⁶ Smith (1998) anser, att ledningens närvaro på olika avdelningar även sänder otroligt starka signaler till personalen om, vad som är viktigt¹⁰⁷. För att till exempel klargöra kopplingen mellan snabbhet och lönsamhet - förmågan att snabbt tillgodose snabbt skiftande kundpreferenser, är det av stor betydelse att gå dit händelserna sker, och synligt spendera tid där. En timme spenderat på butiksgolvet, menar Smith, är värt över tio timmar spenderade bakom ett skrivbord.¹⁰⁸ Besöken på butiksgolvet ger även den fördelen att informationen man tar del av är ofiltrerad "real time" information. Det är bättre att utifrån nutidsproblem och fräscha upplysningar kunna sätta in resurser direkt, än att ta beslut på formella möten, där informationen ofta redan är gammal. Smith anser även, att det är lättare att avgöra ifall allt verkligen är bra eller ifall hjälp behövs, när besöken är oanmälda. Kontinuitet av närvaro är också viktigare än längden tid spenderat.¹⁰⁹

¹⁰² Helling & Helling 2001, s 23

¹⁰³ Chipman 1994, s 45

¹⁰⁴ Chapman & Sloan 1999, s 109

¹⁰⁵ Parmander 2005, s 57, 66

¹⁰⁶ Margerison 1993, s 17, 21

¹⁰⁷ Smith 1998, s 69

¹⁰⁸ Smith 1998, s 68

¹⁰⁹ Smith 1998, s 69

3.6.3 Gemba-orienterad ledning

Masaaki, som i mitten av 80-talet tog Kaizenkonceptet till västvärlden, manar ledare, att se till de verkliga platserna där arbetet verkställs, som till exempel butiksgolvet. Han vill få ledare att se till *Gemba*, som är ett Japanskt ord för ”verkligt ställe”, och innebär platsen där händelserna sker och där värdeskapande aktiviteter som tillfredsställer kunden äger rum.¹¹⁰ Ledare ska gå till Gemba, ställa frågor till de anställda och göra observationer, då alla förbättringar alltid borde härledas därifrån. Masaaki anser, att Gemba är ursprunget för alla slags förbättringar.¹¹¹ Ledare ska genom sina observationer bli medvetna om vad som händer där, skapa en klar bild och en god förståelse av begränsningar och möjligheter som finns där. Centralt för Gemba är fokus på fakta. Samla data är starten på kvalitetsförbättring, starten på handling, sedan kan analys göras. Det gäller även att studera och identifiera roten till problem som uppstår, och för att verkligen komma ner till slutet av roten, är ett råd från Masaaki att fråga *varför* fem gånger till problemet är identifierat.¹¹²

Masaaki (1992) lyfter fram fem Gembaprinciper som är de första stegen att lösa Gemba-relaterade problem¹¹³. Det är viktigt att gå igenom alla steg, för att undvika att problemen dyker upp igen och anställda ständigt blir upptagna med ”branduttryckningar”¹¹⁴. Det är bättre att istället lägga tiden på att förhindra ”bränder”¹¹⁵.

*De fem Gemba principerna är*¹¹⁶:

1. När något onormalt sker, gå till Gemba först och direkt!
2. Kolla med Gembutsu, vilket betyder *något du kan ta på* som en maskin eller material etcetera.
3. Gör förebyggande åtgärder på plats.
4. Finn och ta bort roten till problemet.
5. Standardisera för att förhindra upprepning.

Inneboende i Gembaprinciperna är tron på att Gemba är den viktigaste platsen för ledningen eftersom företagsvärden skapas där. Ledningen är ansvarig för allt som händer i Gemba. Eftersom det är ledningen som sätter standards för Gemba, visar det som händer där, kvaliteten på ledningen. Det är därför betydelsefullt att ledningen står i nära kontakt med vad som händer i Gemba, och att i egen person med aktiva ögon observera vad som händer där. Viktigast och

¹¹⁰ Allnoch 1998, s 4f

¹¹¹ Allnoch 1998, s 6

¹¹² Masaaki 1992, s 74

¹¹³ Masaaki 1992, s 72f

¹¹⁴ Masaaki 1992, s 73

¹¹⁵ Smith 1998, s 70

¹¹⁶ Masaaki 1992, s 73

största problemet enligt Masaaki, är att de inte gör det. De tror att deras arbetsplats är bakom skrivbordet och vill gärna hålla sig borta från det som händer i Gemba.¹¹⁷

4. EMPIRI

Hur kan retailföretag på ett effektivt sätt identifiera problem och tillvarata idéer från butikerna, för att kunna uppnå så bra och förankrade lösningar och förbättringsidéer som möjligt i det kontinuerliga kvalitetsförbättringsarbetet för hela butikskedjan?

Vi har valt att empiriskt pröva denna frågeställning, genom att intervjua aktörer från tre konfektionskoncerner, som samtliga organiseras genom centralt styrda butikskedjekoncept. Syftet är inte att redogöra för, eller jämföra de specifika koncernernas kvalitetsförbättringsarbeten. Intentionen med den egna undersökningen är istället att den ska bygga på signaler från retailbranschen, vad gäller kvalitetsarbetets identifieringsfas och idéuppsnappning. En presentation av de koncerner som valts ut i undersökningen anser vi därför inte vara av betydelse och detaljhandelskedjorna har vi därför valt att hållas anonyma. I undersökningen namnges dessa koncerner i stället för *koncern:1*, *koncern:2* och *koncern:3*. Den egna undersökningen har således gjorts med avsikt att identifiera signaler från retailbranschen, signaler som i uppsatsens kommande analys kan ställas i relation till redan presenterade teorier. Därmed hoppas vi slutligen i resultatet kunna komma fram till hur retailföretag, genom anställda inom organisationen, kan bli bättre på att identifiera problem och tillvarata idéer i butiken som en fas i kvalitetsprocessen. Kapitlet inleds med ett avsnitt med en *redovisning av sammanställda deltagarintervjuer*, som gjorts med tre butikshefer och nio butiksanställda från de tre retailkoncernerna. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av information från de telefonintervjuer vi gjort med tre representanter för koncernernas ledning. Detta presenteras i avsnittet *redovisning av sammanställda representantintervjuer*.

4.1 Redovisning av sammanställda deltagarintervjuer

Vad vi i uppsatsen kallar för deltagarintervjuer har utförts genom att vi personligen träffat och samtalat med de butikshefer och butiksanställda som deltagit från de tre koncernerna. Intervjusvaren från dessa djupa intervjuer, kommer inte att presenteras ordagrant i sin helhet eller struktureras utifrån intervjuguiderna. Butikshefernas och butikspersonalens intervjusvar har i stället komprimerats utifrån relevans. De har strukturerats genom att intervjuguidernas frågor ordnats i fem övergripande teman. De komprimerade intervjusvaren presenteras genom en

¹¹⁷ Ibid

uppdelning i två huvudgrupper, nämligen *butikschef* och *butikspersonal* vilkas sammanställda intervjuvar redovisas löpande, grupp för grupp, utifrån empirins fem teman.

Sammanställda deltagarintervjuer tar först avstamp i en kortfattad presentation av de två intervjugrupperna under rubriken *Orientering beträffande intervjupersoner*. Intervjuerna redovisas sedan löpande i empirikapitlet genom de fem teman som vi rubricerat; *Bilden av kvalitetsförbättringsarbetet i stort i företagen*, *Synen på egen förmåga att påverka kvalitetsförbättringsarbetet*, *Synen på ledningens förankring i butikens kvalitetsförbättringsarbete*, *Synen på benägenheten och tillvägagångssätt att förmedla förbättringsidéer* och *Synen på uppmuntran till förmedling av förbättringsidéer*.

4.2.1 Orientering beträffande intervjupersoner

För att ge en bild av intervjupersonerna presenteras i detta stycke deras svar på intervjuguidens inledande frågor, som bland annat gav information om personens kön, ålder och hur länge de arbetat inom företaget. Butikschef fick frågan om hur många år hon arbetat med befattningen och butikspersonal fick frågan om vilken anställning hon/han har i dagsläget och ifall hon/han har intresse av att avancera inom företaget.

Butikschefer: Samtliga tre butikschefer i undersökningen är kvinnor med en genomsnittsålder på cirka 30 år. Butikscheferna har i genomsnitt arbetat cirka 13 år i olika befattningar för respektive företag, med ett genomsnitt på drygt sex år som butikschef.

Butikspersonal: Butikspersonalen i undersökningen utgörs av två män och sju kvinnor. Åldern varierar på deltagande intervjupersoner, men majoriteten är i 20 - 25 års ålder. Samtliga, förutom en intervjuperson som är dekoratör, är säljare/butiksexpediter men med olika ansvarsområden, bland annat är två personer ansvariga för en specifik butiksavdelning, och en person är kassaansvarig. För tillfället är sju personer fast heltidsanställda och två personer är tim/extraanställda. Butikspersonalen har arbetat för företaget olika länge, de flesta dock omkring fyra år. Sex personer av nio önskar avancera inom företaget.

4.2.2 Bilden av kvalitetsförbättringsarbete i stort i företagen

Butikschefernas bild av företagets kvalitetsförbättringsarbete i stort, redovisas genom att sammanställa svar på intervjufrågor som: *Hur skulle du beskriva företagets förbättringsarbete? Vad är din spontana inställning till förbättringsarbete inom företaget?* Den sista frågan ställdes även till butiksanställda för att fånga deras helhetsintryck.

Butikschefer

Koncern:1 har inget specifikt namn på företagets arbete med kvalitetsförbättring. Butikschefen ser att det i företaget finns kvalitetsarbete på olika plan och uttrycker att det dels finns personella aspekter och dels arbetsmiljöaspekter. Hon berättar hur hennes personalchef bland annat arbetar med att butikspersonalen och hon som butikschef ska må bättre, medan andra ansvariga i företaget riktar in sig på mer konkreta förbättringar i kedjans butiker. Hon uttrycker hur: *olika enheter bidrar till att kvaliteten i butiken blir bättre*. Hon exemplifierar genom att förklara hur etableringsavdelningen kan förbättra inredningen i butiken för att det ska underlätta arbetet, logistikavdelningen kan göra det lättare för lager- och varuhanteringen. Hon uttrycker hur det i det stora hela är det många olika delar som ska underlätta för butikens personal att göra det som de ska. Rätt beteende som hon uttrycker är: *att fokusera på försäljningen till kund*. När olika enheter inom koncern:1 beslutar om större förbättringar, går information ut till samtliga butiker innan genomförandet, exempelvis när det sker logistiskförändringar som ska fungera för alla butiker.

Koncern:2 har ett namn för organisationens övergripande kvalitetsarbete, vilket butikschefen berättar är baserat på ett utbildningsfrämjande EU-projekt, som koncernen inledde ett stort förändringsarbete utifrån år 2005, och som pågick aktivt i cirka två månader. Butikschefen berättar, att projektets syfte var att höja lönsamheten inom företaget med hjälp av olika kvalitetshöjande aspekter, främst utbildande ansatser. Hon berättar, att det under de två aktiva månaderna gjordes *butik- och klimatanalyser* i samtliga butiker, som har mynnat ut i nuvarande handlingsplaner och internutbildningar. Butikschefen berättar: *I och med det stora förändringsprojektet så börjar vi redan se att det händer mer förbättringar än innan*. Hon menar att de utbildningar, som togs fram för att *matcha* behovet hos företagets anställda, medför förbättringar och förklarar att: *Utbildningarna höjer medarbetares kompetens och i gengäld förbättras företagets lönsamhet i butikerna, vilket är det övergripande målet*. Hon beskriver hur: *alla har fått säga vad de tycker och tänker genom klimatanalyser som gjordes*.

Koncern:3 har inget specifikt namn, men däremot en fras för företagets förbättringsarbete, som butikschefen menar, används inom företaget i många sammanhang. Butikschefen berättar att hon anser att företagets satsningar ofta leder till förbättringar av olika slag, och hänvisar till ett uttalande från VD:n om de positiva resultaten av gemensamma ansträngningar, finansiellt men även vad gäller modenivå, sortiment, marknadsföring och butikernas utseende, inspirations- och servicenivå

Butikspersonal

Majoriteten av de butiksanställda har inte några svar på vilken bild de har av företagets kvalitetsförbättringsarbete i stort. En butiksanställd från koncern:1 uttrycker dock spontant att han anser att det kan vara bra med förändringar, men inte för stora eller för ofta. Företaget har, enligt honom, på senare tid arbetat alldeles för mycket med förändringsarbete. Han berättar att det har varit ansträngande med så många förändringar samtidigt.

4.2.3 Synen på egen förmåga att påverka kvalitetsförbättringsarbetet

Butikschefernas syn på den egna förmågan att påverka företagets kvalitetsförbättringsarbete, redovisas genom att sammanställa svar på intervjufrågor som: *Vad har du själv för möjligheter att förändra/förbättra i butiken utan tillåtelse från högre instans? Hur kan du påverka företagets koncept eller standards?* Butiksanställdas syn på samma företeelse redovisas genom sammanställda svar på intervjufrågor som: *Känner du att du kan påverka och förbättra dina arbetsuppgifter och rutiner i butiken? Har du, eller någon kollega, påverkat till någon förbättring, exempel?*

Butikschefer

Butikschefen från **koncern:1** känner att hon kan påverka i butiken, men att hon oftast stämmer av egna beslut med sin chef, som hon menar fungerar som ett "bollplank", innan hon genomför någon förändring. Hon berättar att hon främst kan påverka "personalbitar" utan direktiv "uppifrån". Det kan gälla ansvarsområden inom butiken, schemaläggning och saker som tider på dagen då det är bäst att personalen tar ut varor från lager till butik. Hon beskriver att hon som butikschef jobbar mycket med sammanhållningen mellan butikens avdelningar, och mellan befintlig och ny personal, vilket hon hoppas leder till förbättringar i butiken. Vad gäller schemasättning, reflekterar hon över att det inom detaljhandelsbranschen förekommer mycket helg- och kvällsarbete, vilket kan bidra till att små saker, som ett bra schema, kan få personalen att trivas och stanna längre i företaget. Det menar hon är en slags påverkan till förbättring.

En *Merchandiseavdelning* på koncern:1 arbetar med att få samtliga av kedjans butiker att se likadana ut för att skapa en känsla av igenkännande. Därför menar butikschefen att hon inte kan ändra på vad som helst. Hon berättar att hon kanske har påverkat till en framtida förändring för kedjan, genom att ha kommit med ett förslag om att hänga kläder enligt färg istället för märke. En idé som för tillfället utvärderas av merchandiseavdelningen. Hon beskriver att hon trivs med att arbeta utifrån koncept och att hon är nöjd med den påverkansgrad hon har. Hon uttrycker att ifall man är en person som inte tycker om att hålla sig inom bestämda ramar, passar man inte för, eller borde inte arbeta i en konceptkedja.

Butikschef i koncern:1 tycker att det är lättare att påverka i grupp och berättar att förslag som lagts fram tillsammans med andra butikschefer på butikschefsmöten, har haft störst genomslagskraft. Som exempel tar hon upp att butikerna nu får leveranser efter "vipppdag" även om det innebär att leveranserna infaller på en helgdag. Hon berättar att: *Detta har inneburit stora kostnader, men de har tagit till sig och lyssnat på oss – det är vi som är i butikerna och det är vi som ser hur behovet ser ut.*

Butikschef för **koncern:2** menar hon till en viss grad kan påverka. När hon får en förbättringsidé, förmedlar hon den till sin närmsta chef som hon kallar *coach*. Oftast räcker det med att få klartecken från coachen, men vid större förändringar måste de båda få godkänt från huvudkontoret innan hon gör något. Liksom butikschefen för koncern:1, menar hon att företagets koncept och riktlinjer är ramar som inte ska rubbas. Hon exemplifierar genom att förklara, hur konceptets skyltning och kampanjer måste vara lika i samtliga av koncernens butiker, för att inte skapa otydlighet till kunden. Hon känner att hon som butikschef främst kan påverka, genom att lägga upp vissa rutiner för butiken utifrån dess specifika förutsättningar, och talar om schemasättning och andra liknande exempel liksom butikschef från koncern:1.

Butikschef för **koncern:3** anser att hon har påverkat mycket i butiken och beskriver bland annat, hur hon omstrukturerade lagret när hon blev butikschef i den nuvarande butiken. Hon uttrycker, att det hela tiden ska handla om att uppnå företagets olika mål. Hon har det som riktlinje i allt hon gör. Hon gör ständigt nulägesanalyser på butiken och frågar sig: *Var är vi någonstans för att nå dit? Vad ska vi bli bättre på? Vilken ände ska vi börja i?* Utifrån det, gör hon handlingsplaner tillsammans med personalen. Förbättringsarbetet med lagret var på eget initiativ, hon berättar dock att: *Det fick jag i och för sig få okej på innan vi verkställde förändringen, just för att vi fick skicka tillbaka inredning och sådant.*

Butikschef för koncern:3 berättar även, att hon: *driver många förbättringar inom ramarna för konceptet.* Hon menar liksom de andra koncernernas butikschefer, att man måste hålla sig inom konceptets ramar. Hon berättar att hon i vissa fall har gått utanför konceptet, trots att hon egentligen inte får lov att göra det. Hon ger ett exempel att de använt *REA*-skyltar i ett annat format än det som var angivet, för att de inte tyckte att konceptets skyltar syntes. Hon berättar, att det i dessa fall gäller små saker, och att det då är smidigare att först testa idén och sedan höra av sig till berörd enhet och berätta vad hon gjort. Hon talar om att: *Då är man utanför ramarna, man testat det först men signalerar ifall det fungerar.* Men hon poängterar, att det alltid beror på hur pass stora avsteg det gäller och menar att det först och främst finns mycket hon kan påverka och göra inom konceptet och att hon i huvudsak måste koncentrera sig på det.

Även butikschef för koncern:3 hävdar att det är lättast att påverka i grupp. Hon ger exempel på ett grupprojekt som företaget anordnat år 2000 som hon deltog i. Projektet gick ut på att föreställa sig ett framtidsscenario om "stordriftsbutiken", och hur de i grupp fick komma på lösningar på problem, som de fick anta att de kunde komma att stöta på. Hon berättar att hon idag ser förbättringsresultat av vissa saker som kom fram av projektet, och menar att det genom projektgrupper generellt kan hända mycket.

Butikspersonal

Flera butiksanställda tror sig kunna påverka, men har svårt att ge exempel på vad eller hur de själva, eller någon kollega, påverkat till förbättring. En butiksanställd från koncern:1 anser sig främst kunna påverka inom den avdelning hon ansvarar för. En annan butiksanställd från koncern:1 anser sig kunna påverka vissa rutiner, som till exempel när hon ska fylla på varor och städa i den avdelning hon ansvarar för, och berättar att hon känner det som att hon har: *sin egen lilla butik i butiken*.

En butiksanställd från koncern:2 är nöjd med butikens fasta rutiner, och anser sig därav inte behöva påverka eller förbättra dem. Hon berättar dock, att hon ibland ändrar vissa varors placering i den avdelningen som hon ansvarar för, men att hon alltid i dessa fall först måste få godkänt från butikschefen. Hon förklarar att det är enklare att påverka sådana saker i sin egen avdelning och att de oftast inte får förändra saker i andras avdelning, men att de ibland hjälps åt över avdelningsgränserna. En annan butiksanställd från koncern:2, anser sig bland annat kunna påverka inköpen till den avdelningen han är ansvarig för. Han förklarar hur förändringsidéer och förslag måste kunna motiveras med hållbara argument och att det är lättare att påverka genom sådan motivering. Han gav även ett exempel på ett förslag, som hade med en rådande kampanj att göra, som han på eget initiativ förmedlade direkt till huvudkontoret och fick gehör för, och menar att han fick igenom idén just på grund av att den var välgrundad.

Butikspersonal från koncern:3 anser samtliga, att de kan påverka till förbättringar tillsammans med butikschefen. En anställd tycker dock att det finns många regler som gör att det inte går att påverka eller lösa alla problem på sitt eget sätt, men anser att hon försöker att hitta på idéer som kan underlätta arbetet.

4.2.4 Synen på ledningens förankring i butikens kvalitetsförbättringsarbete

Butikschefernas syn på ledningens förankring i butikens kvalitetsförbättringsarbete, redovisas dels utifrån intervjufrågan: *Är det någon i organisationen som specifikt arbetar med förbättrings-/förändringsfrågor och hur och med vad arbetar de i sådant fall?* och dels utifrån sammanställda svar på en mängd

intervjufrågor som ställdes angående ledningens och stabsanställdas eventuella förekomst i butiken. Även svar på de eventuella besökens frekvens, syften och besökarnas befattningar. Till butikspersonalen ställdes inga specifika frågor om samma företeelse, utan de svar som redovisas är sådant som butikspersonalen spontant resonerat om kring temat.

Butikschefer

Inom **koncern:1** är det inga personer som enbart arbetar med förbättrings-/förändringsfrågor. Butikschefen berättar att hennes närmsta chef kommer på besök till butiken cirka en gång i månaden. Sverigechefen, etableringsansvarig och säkerhetsansvarig har kommit på besök en gång det senaste året, medan personer från andra enheter aldrig kommer till butiken. Syftet med besöken varierar, men oftast går de runt i butiken och undersöker olika saker, exempelvis ifall avdelningar är placerade som de ska och ifall varorna är placerade på rätt plats. Det kan även handla om personalbitar, som butikspersonalens bemötande av kund, och hur hon som butikschef jobbar med personalen. Hon uttrycker hur de ofta kontrollerar ifall det i det stora hela är snyggt, fräscht, ordning och reda. Hon berättar att man fixar en del i butiken innan de anmälda chefsbesöken, men reflekterar över hur: *Dom måste ju se att allt inte fungerar överallt (...) innan de kommer på besök är det egentligen bättre att inte göra något åt saker som man vill ändra på (...) för döljer vi sådant så får vi inte igenom någon förbättring.*

Inom **koncern:2**, finns det en specifik grupp på huvudkontoret, som de kallar för *projektgruppen*, som jobbar vidare med koncernens stora förändringsprojekt. Under projektets aktiva period fanns det även så kallade *förändringsledare* för olika regioner, vilka var passande butikschefer som koncernen valde ut. Projektgruppen kommer inte på besök till butikerna, utan arbetar utifrån de klimatanalyser som skickats till dem av förändringsledarna. Utifrån analyserna sätter projektgruppen ihop olika utbildningar, som bland annat försäljningsutbildningar, varuhantering, material- och produktionskunskap, marknadsföring och ekonomi i olika steg. Butikschefen uttrycker att: *nu finns det utbildningar för alla inom företaget.*

Butikschefen från koncern:2 tror att hennes coach ser och hör saker vid sina besök, som hon i vissa fall förmedlar vidare till högre instanser. Butikschefen tycker att det är bra och säger att: *Dom vill ju att saker och ting bara ska bli bättre för många utav dem som sitter på HK har ju inte jobbat i butik innan, så de vet inte riktigt hur det praktiska fungerar.* Hon berättar även hur *expochefen*, som har hand om kampanjer, kommer och kollar så att det är rent och snyggt i butiken. Ibland underrättas hon om besöken, ibland inte och besökens frekvens är väldigt olika. Butikschefen förklarar hur: *De personer som kommer har olika ärenden. Ibland kommer de (...) för att göra marknadsundersökningar,*

konkurrensanalyser och sådant i området, men kommer de specifikt för att ha ett möte hos oss så säger de till i förväg.

Butikschef för **koncern:3** berättar att regionens chef, controller och kommunikator kommer på besök till butiken cirka två gånger om året för att ha möten som tar cirka två timmar per gång. Det händer även att de ibland kommer på spontanbesök. Syftet med regionbesöken är ett möte på hösten där de tillsammans med henne som butikschef går igenom företagets mål, ekonomiska situation, personalfrågor och så vidare, samt ett möte på varen där butikens olika delar kontrolleras och graderas, såsom sortiment, belysning, varuuthängning och så vidare. Under det senaste året har butiken även haft ett besök av VD:n och Sverigechefen, som tillsammans med butikschefen tog en rundtur i butiken för att skapa sig en övergripande bild av butikens utseende och funktion. Butiken har det senaste året även haft ett par besök av företagets *visual-merchandiser* på länsnivå som under cirka en timmes tid kontrollerade butikschefen och de anställdas jobb, men även hur de själva har lyckats med konceptet. Butikschefen berättar hur anställda på huvudkontoret försöker att jobba i butik några dagar om året, och hon tror att de nog får en hel del "AHA-upplevelser" av det, exempelvis vad gäller skyltning och vad som händer när butiken har allt för många erbjudanden. Anställda från huvudkontoret är i "hennes" butik max fem dagar om året, men butikschefen tycker att de borde komma oftare. De som hittills "testjobbat" i butiken är inköpare, designers och någon från marknads- och etableringsavdelningen. Hon berättar även spontant hur hon märker i butiken när olika enheter klarar av att jobba ihop, för som hon säger: *vi får ju allt (...) alla varor (...) även om det är olika människor som köper in och designar. Det är ju också vi som får ta ifall det till exempel kommer rätt påsar, rätt inredning, om de har planerat försäljningen väl så att jag kan göra bra schema efter det, om de har gjort kampanjerna bra och så vidare. Så vi påverkas av alla instanserna, det märks i butiken ifall det fungerar. (...) Det är jättestor skillnad för oss i butik när de klarar av att samarbeta på de olika instanserna.*

Butikspersonal

En butiksanställd från koncern:1 berättar spontant hur han tycker att: *De kommer med många bra idéer och beslut uppifrån [syftar på ledningen och företagets beslutande enheter] men tyvärr är dessa inte ofta konkret förankrade till butikerna (...) det är därför inte många som är genomförbara och vi i butikerna blir testkaniner för deras idéer.* Denne anser att alla ska jobba mot samma mål, men tycker att de som tar besluten måste få en bättre förståelse för butikernas förutsättningar, och menar att: *Det är bättre att tala mer med oss ute i butiken och föra en bättre dialog regionalt istället för att fatta alla beslut från XXX [stad där koncern:1 har sitt huvudkontor].*

En butiksanställd från koncern:3 berättar hur huvudkontoret ofta planerar teman som inte är verklighetsförankrade. Hon förklarar att teman endast beslutas utifrån nytt sortiment, och att det äldre sortiment som finns kvar i butiken, inte tas med i temaskisserna. Hon uttrycker att: *det kan vara frustrerande för oss på butik att dem på huvudkontoret är mer konceptinriktade än verklighetsförankrade.*

4.2.5 Synen på benägenheten och tillvägagångssätt att förmedla förbättringsidéer

Butikschefernas syn på företagets tillvägagångssätt att förmedla synpunkter till förbättringsidéer, redovisas genom att sammanställa svar på intervjufrågor som berör benägenheten, och olika sätt att signalera, förmedla och föra vidare synpunkter och idéer om förbättringar i butiken. Frågor som exempelvis: *När du eller personalen stöter på ett problem eller märker att något skulle kunna förbättras, hur hanterar du det? Hur och till vem kan personalen förmedla sina idéer och synpunkter? Förs idéer och synpunkter vidare till ledningen eller berörda enheter, i sådant fall hur? Butiksanställdas syn på samma företeelse redovisas genom sammanställda svar på intervjufrågor som: När du stöter på ett problem och/eller får förbättringsidéer, löser du dem själv eller förmedlar du dem till någon annan? Diskuterar ni sådana förbättringsidéer på arbetsplatsen?*

Butikschefer

Koncern:1 har inga bestämda rutiner eller system för att förmedla synpunkter och idéer. Butikschefen poängterar dock hur både hon och butikspersonalen måste kunna motivera sådant som de inte tycker fungerar. De måste komma med en idé eller tanke om hur man kan göra, innan de förmedlar det vidare. Hon säger att man till exempel kan påvisa något genom försäljningssiffror. Butikschefen förklarar även, att det oftast, endast sker förändringar ifall till exempel 50 andra butiker har haft synpunkter om samma sak. Hon menar att hon själv kan ge förslag till berörda enheter, men att förslag från olika möten har mer effekt. När till exempel regionens eller Sveriges alla butikschefer inom företaget har möte och olika representanter från avdelningar på huvudkontoret är med.

Enligt butikschefen för koncern:1 förmedlar butikspersonalen synpunkter och idéer spontant till henne, men att de även kan ta upp saker på inplanerade personalmöten, som hålls var sjätte vecka. Butikschefen tycker att det är svårt att säga hur mycket av personalens synpunkter som förmedlas till henne, och berättar att: *ju längre upp man kommer, desto mindre saker får man veta.* Hon förklarar att hon som butikschef ofta är den sista som får reda på saker som händer i butiken, och att hon uppskattar sin vice butikschef som dels förmedlar butikspersonalens synpunkter vidare till henne och som dels på eget initiativ förmedlar egna idéer direkt till huvudkontoret.

Genom förändringsprojektet inom **koncern:2** har butikschefer och personal fått komma med synpunkter, genom de klimatanalyser som gjordes. På en femgradig skala fick de gradera frågor och påståenden som exempelvis handlade om, hur de tycker företaget tar vara på deras talanger och kunskaper, chefens beteende gentemot dem och butikens rutiner. Det var även frågor som ifall de känner sig stressade på jobbet, har huvudvärk samt frågor om hur de uppfattar kundernas attityder gentemot sortiment. Butikschefen förklarar hur resultatet av klimatanalyserna visar koncern:2 vad medarbetare tycker och tänker om företaget i stort och om respektive butik. Butikschefen berättar att: *Vi har försökt att göra klimatanalyser innan detta arbete, men då har det faktiskt inte hänt så mycket.* Projektgruppen gör nu handlingsplaner och utbildningar utifrån analyserna och butikschefens uppgift är att matcha sina butiksanställda med specifika utbildningar och informera projektgruppen om matchningen. Butikschefen berättar vidare hur: *Tanken med utbildningarna är inte att enbart medarbetaren ska lära sig något nytt, utan även att de ska föra över kunskapen vidare till alla i deras respektive butik. Tanken är att de lär och sedan lär ut.*

Förutom förändringsprojektet har alla butiker inom koncern:2 en *regioncoach*, som butikscheferna i södra regionen tillsammans träffar på möten som hålls cirka varannan månad. På dessa möten diskuteras framförallt försäljningsutveckling med mera, men hon berättar att de ibland även hinner diskutera synpunkter och idéer som kommer upp. Regioncoachen ska förmedla, vad hon ser som viktiga punkter från dessa möten, vidare till berörda enheter.

Butikschef från koncern:2 berättar, att butikspersonalen ibland kommer med idéer spontant, eller på det dagliga morgonmötet. Hon tycker att det är positivt när de gör det, för hon menar att idéer tyder på engagemang. Idéer som hon anser är bra, förmedlar hon till coachen som i sin tur kanske förmedlar det vidare uppåt.

Koncern:3 satsar, enligt butikschefen, mycket på olika projektarbeten, där idéutbyte sker. Hon berättar om gruppprojektet år 2000, där de fick föreställa sig sätt att gå tillväga utifrån ett framtidsscenario. Ett informationsprotokoll faxas även kontinuerligt till butikerna från *Sverigekontoret* där det ibland finns ett "veckans tips". Butikschefen menar, att hon själv skulle kunna bli bättre på att signalera fler idéer och synpunkter som skulle kunna gynna hela kedjans butiker, men att ett riktigt forum för det saknas. Hon uttrycker även att: *det är mycket som det är och man är ofta så upptagen i sin egen butik och allt som ska göras där.* Personalens synpunkter och idéer förmedlar hon i vissa fall till sin närmsta chef, även egna idéer. Hon anser att det ofta tar tid, men att hon ibland får respons och att saker händer.

Butikschefen från koncern:3 har, tillsammans med butikspersonalen, gjort handlingsplaner för butiken utifrån företagets värderingar. Det har skett genom att de har haft möten där alla har fått säga sitt, men hon menar att de även "finslipar" handlingsplanerna efterhand, och att

finslipningen kan handla om småsaker, som rutiner för sophantering. Inom koncern:3 arbetar de med så kallade *referensgrupper* för olika butiksavdelningar, som varje månad skickar ut listor till butikerna som personal på respektive avdelningar ska fylla i. Personalen fyller i sådant som handlar om sortimentet, till exempel vad som har sålt bra och mindre bra, olika uppskattningar om vad de kan sälja mer av och så vidare. Butikschefen berättar att hon själv har möjlighet att skicka in listor där hon bland annat kan fylla i information, som har att göra med exempelvis ifall hon tycker att en kampanj ska hålla på ett par dagar längre, eller ifall några konkurrenter haft kampanj som de känt av i butiken. Hon berättar att de även har en dagbok i butiken där det är meningen att butikspersonalen ska skriva ned signaler från kunden som saker med sortimentet, men att de även kan skriva ned idéer, synpunkter och problem de själva eller kunden stöter på. Dagbokens främsta syfte är, att den ska underlätta att komma ihåg saker, då listorna till referensgrupperna ska fyllas i. Butikschefen berättar dock, att endast cirka 50 procent av personalen använder den gemensamma dagboken.

Butikspersonal

Butikspersonal från koncern:1 berättar samtliga, att de löser flera av de problem de stöter på inom egna ansvarsområden. I de fall det gäller större problem uttryckte samtliga, att de då löser det tillsammans med vice- eller butikschefen. En butiksanställd beskriver hur han berättar för dem han jobbar med, främst dem på samma avdelning, ifall han gjort en förändring utifrån ett problem som uppstått. Han förklarar hur problemlösningar ibland förmedlas mellan butikens avdelningar, men sällan till andra butiker inom koncernen. Han menar att det beror på att alla kedjans butiker har olika förutsättningar. Han diskuterar främst idéer som han får med butikschefen eller med merchandisern, som bestämmer hur det ska se ut i butiken. En annan butiksanställd från koncern:1 berättar att, i de fall hon kommer med en förbättringsidé som är utanför hennes ansvarsområde, pratar hon främst med vice butikschef, eller tar upp det på det dagliga morgonmötet. Hon tycker dock, att man alltid ska ta upp och prata om problem som uppstår, och ge råd, både vad gäller den egna och de andras avdelningar. Hon anser att det är bättre att samarbeta över avdelningsgränserna och uttrycker spontant, att alla kan bli bättre på det. Vidare berättar hon, att hon aldrig förmedlar förbättringsidéer till ledningen, men i vissa fall till butikschefen, som kan ta upp bra idéer en gång i månaden på regionmöten.

En butiksanställd från koncern:2 berättar, att de får reda på nyheter om vad som händer i butiken på det dagliga morgonmötet. Där tar hon själv ibland upp eventuella idéer. Hon löser inte problem själv, utan att först få godkännande från butikschefen, eller kommer på lösningar tillsammans med henne. Hon anser dock att hon, som hon säger: *alltid håller ögonen öppna för att*

förbättra för oss eller kunden (...) för vi kan alltid bli bättre, till exempel med bemötandet med kunden (...) utbildningar som vi får hjälper, men förändringar i butiken kan bli bättre.

Butiksanställd från **koncern:3** beskriver, att hon förmedlar problem och egna idéer spontant när hon får dem, till butikschefen eller dekoratören. Hon berättar även om koncernens referensgrupper för olika avdelningar, och att hon signalerar synpunkter till dessa genom listorna. En annan butiksanställd berättar också om referenslistorna, som skickas vidare till den som är avdelningsansvarig på regionnivå. Hon menar att hon ibland märker att det sker förändringar utifrån denna procedur.

4.2.6 Synen på uppmuntran till förmedling av förbättringsidéer

Butikschefernas syn på uppmuntran till att förmedla synpunkter om förbättringsidéer, redovisas genom att sammanställa svar på intervjufrågor som: *Uppmuntras personalen på något sätt att komma med idéer och synpunkter och i sådant fall hur? Får du feedback på förändrings-/förbättringsidéer och märker du att ledningen eller andra enheter tar till sig dem och gör något åt dem?* En sammanställning av svar från butikspersonalen på intervjufrågan: *Uppmuntras ni av företaget att förmedla idéer och synpunkter om förbättringar eller att lösa eller förmedla problem som ni stöter på, och i sådant fall hur?* redovisar deras syn på stimulansen.

Butikschefer

Butikschef från **koncern:1** förklarar, att hon försöker uppmuntra personalen genom att få dem till att tänka själva, bland annat genom att ställa frågor direkt tillbaka till dem, då de frågar henne om något, och menar, att det inte bara är hon som butikschef som ska komma med idéer till lösningar. Hon berättar att hon själv blev uppmuntrad av att förslaget om, att få leveranser efter en vippdag, förverkligades och tror att även butikspersonalen uppskattade huvudkontorets feedback och respons på dessa extra leveranser. Som butikschef anser hon sig uppmuntra butikspersonalen, genom att uppmana dem att själva ibland höra av sig till huvudkontoret med olika förslag, men att de först måste stämma av med henne innan det gör det, eftersom det är hon som har det övergripande ansvaret för butiken. Butikschefen ger ett exempel på hur en duktig butikssäljare uppmuntrats genom att han, efter att fått godkänt från henne, själv förde spontana dialoger med huvudkontoret angående ett förslag han hade om sortimentet, och hur huvudkontoret lyssnat och slutligen gjorde en förändring utifrån hans förbättringsidé.

Butikschefen för **koncern:2** var en av de butikschefer inom företaget som fick förfrågan om att bli förändringsledare inom förändringsprojektet. Hon tyckte att det var stimulerande att få vara med och påverka, och spännande att träffa andra butikers medarbetare och höra vad de

tycker och tänker. Hon berättar hur uppdraget var en personlig utveckling. Utanför förändringsprojektets ramar anser butikschefen från koncern:2, liksom butikschefen från koncern:1, att det är lättare att påverka i grupp. Hon anser att det ges mer feedback på de saker som förmedlats till huvudkontoret från möten, där fler haft samma synpunkt. Butikschefen från koncern:2 anser, att hon uppmuntrar personalen till att vara öppna och ärliga med vad de tycker och tänker. Hon berättar att eftersom konkurrensen blir allt hårdare i Malmö, uppmanar hon bland annat personalen att komma med förslag om olika aktiviteter, som kan få fler kunder in i butiken.

Butikschef för **koncern:3** hoppas att, hon uppmuntrar personalen att själva komma med synpunkter och idéer, men säger att *Jag står väl i och för sig för mycket av idéerna, men jag tror att det smittar av sig. Jag tror att de börjar förstå hur jag tänker. Jag har nämligen väckt en tanke om att man inte måste göra som man alltid gjort. Jag börjar få tillbaka genom att få allt mer förslag på nya tillvägagångssätt.* Hon berättar att hon själv uppmuntrats av att se hur idéer, som behandlades inom projektarbetet hon deltagit i, förverkligats. Butikschefen uppmuntras även av sin närmsta chef, som hon tycker lyssnar och stöttar henne i sitt jobb, bland annat genom att ge feedback på olika förslag.

Överlag tycker butikschefen för koncern:3 att samtliga kan bli bättre på att framföra synpunkter och idéer. Hon berättar dock, att det kan ta två, tre år innan något av det hon signalerat och fått feedback på förverkligas, men menar att det inte är konstigt eftersom, som hon säger *Företaget är väldigt stort och alla företag som är stora är tröga att ändra.* Även butikschef från koncern:3 menar att synpunkter från fler har större effekt genom uttalandet: *Ofta måste även fler butikschefer signalera om samma sak för att något ska gå igenom, eller att man är på dem hela tiden [och syftar på ledningen eller berörda enheter på huvudkontoret]. Så de bitarna är rätt tuffa.* Hon berättar att de flesta förbättringar händer, genom att referenspersoner framför mängdens talan, till exempel en person som står för ett tjugotal butikers talan.

Butikspersonal

Flera av de butiksanställda har inget svar på ifall, och i sådant fall hur, de uppmuntras att komma med synpunkter och idéer. En butiksanställd berättar dock att han förmedlar många idéer och märker resultat på en del av dem, och att den responsen är positiv och uppmuntrande. En annan butiksanställd från koncern:1, upplever att personalen uppmuntrades mer att komma med förbättringsidéer förut när företaget var mindre, men berättar att det fortfarande händer ibland och menar att det är positivt att få feedback från butikschefen då man gjort något bra.

En butiksanställd från koncern:2 tycker att hennes butikschef alltid lyssnar, och att hon uppmuntrar genom "en klapp på ryggen" när hon gjort något bra. En annan butiksanställd från

koncern:2 menar, att han både uppmuntras, och inte, att komma med förbättringsidéer. Han tycker att sådan uppmuntran beror på vilket styre och butikschef man har. Vidare berättar han att: *vi har haft stor rotation på butikschefer vilket kan ställa till med problem*. Han tycker att det är den egna grundinställningen som är viktigast och säger att *det är viktigt att komma ihåg att man jobbar för sig själv, för andra medarbetare och för företaget i stort*.

En butiksanställd från koncern:3 upplever att det främst är butikschefens idéer som förverkligas i slutändan, trots att butikspersonalen inte alltid håller med om att dessa idéer leder till förbättring och menar att det i stället kan leda till att det inte känns stimulerande att komma med egna förbättringsidéer.

4.3 Redovisning av sammanställda representantintervjuer

Vad vi i uppsatsen kallar för representantintervjuer, är de kvalitativa telefonintervjuer som utförts med informanter/representanter för ledningen från de tre olika retailkoncernerna. Information som vi fick från dessa representantintervjuer har sammanställts för att presenteras i empirins avslutande avsnitt, *Övergripande problemidentifierings- och uppsnappningsstrategier*. Där redovisas de tre retailkoncernernas övergripande strategier för identifiering av problem och tillvaratagandet av idéer.

4.3.1 Övergripande problemidentifierings- och idéuppsnappningsstrategier

Koncern:1 har ingen allomfattande metod, utan plockar vad de ser som de bästa bitarna som kan passa verksamheten, bland annat från förebilder som kollegor inom retailbranschen, och de inspireras även av delar ur *Toyotas* "filosofi" där principer som *Just In Time*, eliminering av slöseri och att lyssna på medarbetare ingår. Från huvudkontoret, som de benämner *Servicekontor*, arbetar cirka 260 personer på olika avdelningar mot butik, i nuläget med mycket fokus på att testa idéer vad gäller snabbhet, tillgänglighet och logistik. Koncern:1 planerar för en "pilotbutik" där företagets förbättrings- och utvecklingsprojekt ska kunna testas.

Koncern:1 inhämtar synpunkter och förbättringsidéer för butik från medarbetare genom:

- *möten* på regionnivå cirka sex gånger om året där en regionchef träffar och informerar regionens butikschefer, samt möten på nationell nivå där någon representant från ledningen träffar och informerar samtliga regionchefer. Vid möten på både region- och nationell nivå finns ett visst utrymme för utbyte av idéer.
- *enkäter* samlas in elektroniskt, en gång om året, av en *Human Relations* avdelning. Dessa är kvantitativa, standardiserade medarbetarundersökningar, som fylls i av anställda genom att

de på en skala från ett till fem, värdesätter olika påståenden om saker, som bland annat har att göra med organisationens vision, mål, ledarskap, etcetera.

- *butikschefsutbildning* där anställda, som de gärna ser internrekryteras till butikschefpost, utbildas, och samtidigt ger information från butikerna till Servicekontoret.
- *line release*, en slags intern "minimässa" som hålls två gånger om året, där framtida sortiment för olika avdelningar visas upp. Avdelningsansvariga från samtliga butiker, för det respektive sortimentet, utbildas om det nya sortimentet. Samtidigt får de komma med förslag till avdelningsansvariga på Servicekontoret, som dessa kan ha i åtanke, till nästkommande sortimentshopsättning.

Koncern:1 har innan försökt att ha en *förslagslåda* på företagets intranät, men det fungerade inte, då de som lade in inlägg inte fick svar, eftersom det inte visade sig vara något ledningen prioriterade tidsmässigt. Koncernen planerar istället för ett framtida elektroniskt idéforum, vilket en speciell projektgrupp, som även har hand om pilotbutiken, ska vara ansvariga för. Denna projektgrupp har för tillfället en fysisk förslagslåda uppsatt på servicekontoret.

Koncern:2 arbetar med ett övergripande förändrings- och förbättringsarbete, utifrån ett utbildningsfrämjande EU-projekt, bland annat för att bli bättre på att snabbt kunna hantera förändringar. Under ett par månader på hösten 2005 samlade så kallade förändringsledare in analysunderlag, genom att möta medarbetare från samtliga butiker inom verksamhetens sex regioner. Förändringsledarna samlade in synpunkter från butiksanställda genom att frammana diskussioner med kundfokus. De medarbetarna fick sedan elektroniskt fylla i kvantitativa enkäter där olika påståenden värderades på en skala från ett till fem. Ett externt bolag skötte all datahantering. Utifrån enkäternas data gjorde sedan en styrgrupp på huvudkontoret så kallade klimatanalyser och prognoser som synliggjorde möjligheter och problem för företaget och inom organisationen. Projektet har mynnat ut i handlingsplaner och i cirka 25 stycken utbildningar, som presenterats i ett kompendium, utifrån vilket medarbetare i dagsläget hämtar utbildningsönskemål. För övrigt inhämtar koncern:3 synpunkter och förbättringsidéer för butik från medarbetare genom:

- *enkäter*, cirka vartannat år görs kvantitativa medarbetarundersökningar genom att företagets anställda får fylla i standardiserade frågeformulär.
- företagets *Säljorganisation*, med cirka femton personer som rör sig dagligen ute i butikerna, främst för att säkerställa och implementera säljbeslut.

- *marknads- och utvärderingsmöten* cirka sex gånger per år, där en representant från huvudkontoret träffar butikshefer. Där ges det till exempel försäljningsråd. Sortiment och marknadsföring utvärderas, samt att det finns utrymme för idéutbyten.

Koncern:3 arbetar utifrån vad de namnger *Vattenfallsprincipen*, vilket innebär att information ska flöda från huvudkontoret genom olika mellannivåer till butikerna.

Koncern:3 inhämtar synpunkter och förbättringsidéer för butik från medarbetare genom:

- *butikshefsmöten*, koncernen har delat in verksamheten i sex stycken regioner, med en regionchef i varje som kontinuerligt planerar in möten med butikshefer i dennes region. Främsta syftet är att enligt Vattenfallsprincipen, att informera butiksheferna om nuläge och framtidsplaner från strategisk nivå. Men på dessa möten finns det även utrymme för tvåvägskommunikation, såsom idéutbyten, som regionchefen kan ta till sig och föra vidare.
- *referensgrupper* som ett slags system inom organisationen för att lyssna på kunden. Avdelningsansvariga i samtliga butiker ansvarar för att en gång i månaden fylla i en färdigtryckt lista, där synpunkter kunderna eller medarbetare haft om sortimentet redovisas. Listan skickas till respektive affärsområdesansvarig på huvudkontoret, som tar till sig informationen inför framtagning av nästkommande sortiment.
- *butikskrav* för samtliga nyanställda på poster utanför butiken, att arbeta i någon av koncernens butik i minst två veckor samt för samtliga anställda på huvudkontoret att arbeta minst två dagar per år ute i någon butik, för att se och förhöra sig om vad som händer där.
- *intranät*, endast för dem på huvudkontoret, med en slags *förslagslåda*, som användas väldigt sällan enligt vad som beskrivits för oss.

5. ANALYS OCH RESULTAT

I detta kapitel kommer vi att analysera oss fram till svar på uppsatsens frågeställning. Utifrån behandlad teori¹¹⁸ och sammanställd empiri, förs resonemang för att nå fram till ett resultat som hela retailbranschen kan ta del av. Den första känslan man får, efter att ha tagit del av sammanställd empiri är, att intervjupersonernas svar är övergripande positiva om företagets kvalitetsförbättringsarbete. När vi ställer empirin mot den presenterade teorin finns där dock mycket som retailföretag, inom organisationerna, kan bli bättre på. Inte minst vad gäller att *identifiera* problem och *tillvarata* idéer i butiken, för att kontinuerligt kunna kvalitetsförbättra för *hela* butikskedjan.

Förmedling av synpunkter och idéer sker främst spontant till närmsta chef, butikspersonal till butikschef, butikschef till regionchef och regionchef till berörda enheter centralt. Utbyte av idéer förekommer oftast sekundärt, när tid ges vid olika möten. Vi ser att det saknas ett kontinuerligt, inplanerat och medvetet system eller liknande, där just synpunkter och idéer primärt får stå i fokus. Vi anser att retailkedjornas tillvägagångssätt att förmedla förbättringsidéer i dagsläget därför är alltför passivt. De bör liksom de japanska företagen, övergå från att passivt vänta på förslag, till att aktivt arbeta med att få in förslag, genom utarbetade aktiva system. Förslagsgivande bör ses som en självklar del av medarbetarnas arbetsuppgifter och företagets strategier. Utifrån den övergripande rekommendationen, kommer en mer fördjupad diskussion föras i kapitlet om hur retailkedjor kan förbättra de tillvägagångssätt de har idag i *Tillvägagångssätt att förmedla idéer och synpunkter*. Vidare hur de kan bli bättre på att tillvarata medarbetares idépotentialer i avsnittet *Uppsnappningsbenägenhet och uppmuntring - ledningens ansvar*. Löpande i analysen behandlas och besvaras uppsatsens frågeställning för att slutligen sammanfattas i avsnittet *Sammanfattning av Resultat*. Vi börjar dock kapitlet med att ställa en *Prognos av övergripande ledningskoncept* inom retailbranschen.

5.1 Prognos av övergripande ledningskoncept

De olika ledningskoncept för kvalitetsförbättringar som uppsatsens teori redovisar för, som till exempel TQM, Kaizen och CI, har visat sig vara något som de undersökta företagen inte använder sig av fullt ut. Däremot kan vi skönja hur företagen medvetet och omedvetet använder vissa delar av dem. Informationsansvarig för koncern:1 uttalar till exempel att de inspireras av "Toyotas filosofi", det vill säga delar av japanska kvalitetsprinciper som behandlas i uppsatsens teori. Vi ser därmed att samtliga, liksom Chipmans metafor "Cherry picking" i avsnitt 3.2.3, använder sig av delar av förbättringsprinciper och anpassar dem till de specifika företagen. Det viktigaste är att, inom organisationen, skapa förståelse för, och en medvetenhet om metoderna för att tillsammans utvecklas positivt jäms med anpassningen. Vi anser, som Chipman i avsnitt 3.2.3, att förbättringsarbete ska vara en resa utan slutdestination, något evolutionärt som man lär sig att utöva bättre och bättre. En representant från ett av huvudkontoren menar, att de även inspireras av sina konkurrenters kvalitetsmetoder, vilka i sin tur möjligen använder sig av något ledningskoncept för kvalitetsförbättringar fullt ut. Att få inspiration är en första fas, men för att lyckas skapa ett väl fungerande kvalitetsförbättringsarbete är det att rekommendera, att gå direkt till ursprunget för att få konsekvens och inte gå miste om väsentliga delar vid anpassningen till

¹¹⁸ All sekundär teori i detta analyskapitel återanvänds från uppsatsens kapitel 3 TEORI, varför vi inte återigen refererar till ursprungskällan.

företagets specifika förhållanden, vare sig man beslutar sig för en princip fullt ut, eller cherry picking.

Olika satsningar görs inom de undersökta företagen på olika projekt, med syfte att skapa förändring och förbättring, som förändringsprojektet i koncern:2 som aktivt varade i cirka två månader och olika projektarbeten som ibland hålls inom koncern:3. Resultatet av sådana satsningar anser vi tas till vara på bästa sätt genom att tillämpa Kaizenprincipen, då man genom den fortsätter att kvalitetsförbättra den förändring som skapats genom projektet. På så sätt blir det inte ett projekt med en början och ett slut, utan ett dynamiskt system som hjälper företaget att fortlöpande göra ständiga förbättringar.

Övergripande ser vi hur de undersökta retailkedjorna i dagsläget befinner sig i, vad Sandholm benämner trevnadsfasen, av den orsaken att de fortfarande har begränsade kunskaper om *hur* kvalitet införs i företagen. Vi skönjer dock, att företagen får allt mer insikt om vad som krävs för att kvalitetsförbättra, då de börjat förankra delar av kvalitetsmetoder i företagen. De är därvid på väg in i vad Sandholm i avsnitt 3.1 kallar förändringsfasen. Vad som dock fodras för att nå ända fram i förändringsfasen är, att inse att förändringarna måste ske i alla delar av företaget och förankras hos alla. Då kan slutligen en fas av mognad uppnås, där kvalitetsförbättringsarbete sker kontinuerligt och som något naturligt för hela butikskedjan.

5.2 Tillvägagångssätt att förmedla idéer och synpunkter

Förmedling av synpunkter och idéer från butiken, sker på liknande sätt inom alla de undersökta företagen. Butikspersonal förmedlar främst idéer spontant till butikschef, eller till kollegor inom sin avdelning, och butikschefer främst till närmsta chef. Systemet med att förmedla idéer till närmsta chef är effektivt, då denna kan fungera som en scanningprocess, för att försäkra att förslagen har värde, innan de förmedlas vidare. Det är av stor betydelse att förslag och idéer är motiverade, och som Maasaki uttrycker det, att förslag ska bygga på fakta. Den egna undersökningen visar att det finns en informell uppfattning om att idéer måste motiveras innan de förmedlas. Något som dock skulle ge förmedlingssättet mervärde är om chefen även, som Darragh-Jeromos föreslår i avsnitt 3.5.1, erbjuder coaching, feedback och hjälp med dokumentering av förslagen. Om en förslagsgivare tror mycket på en idé, har företaget mycket att vinna på att ge personen förtroende att följa upp förslaget, med hjälp av någon form av formell problemlösningsprocess. Detta resonemang styrks även av Sommerville (avsnitt 3.5.2), som hävdar att människor vid formella möten där problem ska lösas och idéer utbytas, behöver stöd med att bena ut, utveckla och se lösningar.

5.2.1 Förmedling och utveckling av idéer genom integrerade förslagssystem

Generellt i företagen sker utbyte av idéer även sekundärt på möten, såsom morgonmöten i butikerna eller de tillfällen då butikscheferna möts. Det primära syftet med företagens möten är dock att förmedla information uppifrån och ned. Vad ett av företagen i undersökningen återger som "vattenfallsprincipen". Med denna princip kan förmedling av idéer nedifrån och upp försvåras, då information prioriteras medan idéutbyte och –förmedling hamnar i periferin. Det finns en risk att informationskommunikationen blir enkelriktad. Resultatet av det blir att enbart en del av alla de idéer och synpunkter kommer fram. Idéer och synpunkter från olika riktningar som skulle kunna vara av betydelse kan gå förlorade. Det kan med andra ord vara svårt att få vatten att rinna uppåt. Effekten av vattenfallsprincipen blir istället att företagen endast får tillbaka "spontana stänk", som kanske inte ens når ända upp. Företagen borde därmed hålla möten, ämnade enbart för att utbyta synpunkter och idéer, där alla kan få komma till tals. När företagen har möten och andra gruppaktiviteter finns möjligheter, som Helling & Helling menar, att få mångsidiga fakta från personal om preliminära processer eller verksamhetsområden. Ett företag i undersökningen visar på, att man kan gå ännu längre i processen, med deras planer på att starta en pilotbutik där nya idéer kan testas.

Empirin visar hur företagen främst håller planerade möten där företagets anställda med samma befattningar och arbeten träffas med en eller ett par personer från närmst högre nivå. Då företagen håller möten skulle de vinna på att blanda anställda från företagets olika enheter och nivåer, vilket kan liknas vid så kallade cross-functional teams. Bärkraftiga idéer och synpunkter kan genom sådana team, både alstras och på ett värdefullt sätt utbytas, på grund av att deltagarna får bättre vetskap om vad och hur andra i företaget gör. Det skapas därav en bättre helhetssyn att ta med sig i sitt dagliga arbete. En ökad förståelse för olikheter och varför andra ser saker på ett annat sätt än en själv, är enligt Lick, se avsnitt 3.5.2, ett måste för att nå synergi i ett team. En ökad helhetssyn genom team formade av mångfald kan röra organisationer till nya nivåer av kreativitet, förändring, lärande och framgång.

För att stärka identifieringsfasen inom retailföretagen bör de först och främst skapa en ökad helhetssyn inom butikerna, då vi genom empirin ser att det råder ett starkt avdelningsfokus. En butiksanställd känner till och med det, som att hon har en egen butik inom butiken. Utifrån identifieringsfasen ser vi en risk i en allt för hög grad av avdelningsfokus då det hämmar idéutbyte inom den egna butiken och förmedling över butikens gränser. En ökad helhetssyn betyder inte, att ansvarskänslan för den egna avdelningen går förlorad. Om anställda inte ens har ett helhetstänkande för den enskilde butiken, är det svårt att begära att de ska ha ett helhetstänk för hela företaget. Vi relaterar resonemanget till teorier som menar, att det finns en oro över att

anställda som involveras i förbättringsarbete från golvnivå missar vikten och förståelsen för kvalitet inom andra områden. De menar därav att en sådan involvering kräver en närmre relation mellan varje avdelning. Vi ser hur fler aktiviteter inom och mellan butikerna och enheterna, skulle stärka identifieringen av problem och tillvarata fler idéer, och därmed företagets kvalitetsarbete inom företaget.

Det var först när de japanska företagen integrerade förslagssystemen med olika former av gruppaktiviteter, som de fick genomslagskraft. Vi tolkar detta vara ett resultat av, att då mer energi riktades till förslagsverksamhet, aktiverades tankeprocessen och kreativiteten hos gruppen, genom att mer intresse väcktes hos den enskilde individen. Fler gruppaktiviteter med idéutbyte som främsta syfte, gör att individer anstränger sig mer att identifiera detaljproblem och komma med egna idéer innan, och under tiden diskussioner är igång. Identifieringsfasen blir därmed kontinuerligt mer aktiv, snarare än bara något sekundärt i förbifarten.

Samtliga butikschefer i uppsatsens undersökning anser, att det är lättast att påverka och få igenom synpunkter i grupp. Det är när fler har signalerat om samma sak, som närmsta chef tar mängdens synpunkt vidare. Mängdens röst visar sig få mer belägg och genomslagskraft. Det kan bero på att det är enklare att motivera och formulera förslag när man är fler. En butikschef ser det som en självklarhet att det måste vara upp till 50 butiker med samma idé, innan den går vidare uppåt och behandlas eller förverkligas. Retailföretagen bör uppmärksamma genomslagskraften av gruppaktiviteter, och införa fler teamaktiviteter, där idéer och förslag står i fokus. Men de bör inte för den sakens skull vänta tills det är upp till 50 personer som har samma synpunkt, innan idéen behandlas och eventuellt förverkligas. Det kan göra att individen tappar intresset. Företagen måste tillvarata idéerna tidigare, eftersom väntan på en sådan mängd synpunkter, även gör kvalitetsprocessen tungrodd och långsam, i ett konkurrens klimat som kräver snabbhet. En för sen reaktion kan bidra till att en mindre grups bra idéer går förlorade, eller att konkurrenterna hinner först med att förverkliga en bra idé. Därför behövs mer gruppaktiviteter, där idéer och synpunkter står i fokus, men även ett fungerande system för att ta tillvara motiverade idéer från individer. På så sätt blir de anställda individuellt mer uppsnappningsbenägna och mer uppmärksamma och medvetna att identifiera problem och komma med idéer, samtidigt som de i grupp kan utveckla idéerna, och få mer belägg för att kunna föra dem vidare och få dem förverkligade.

5.2.2 Förmedling av problemlösning - förbättringsansatser snarare än avvikelser

Lösningar på problem är också en form av idé, som måste förmedlas vidare, så att alla kan ta del av den och bidra till företagets kvalitetsförbättringsarbete. Den empiriska undersökningen visar,

att när anställda i butikerna stöter på problem inom det egna ansvarsområdet i butiken, löser de oftast dessa själva. De förmedlar dock sällan lösningen över avdelningens eller butikens gränser. Som det visar sig fungera idag, sker problemlösning oftast ad hoc. Att ha tillåtelse att lösa problem direkt när de uppstår är bra, då det möter konkurrensens krav på snabbhet, men det är allra bäst, om man även som organisation lär sig något av händelsen. Margerison (avsnitt 3.3.1) anser, att det är av stor vikt att tänka igenom och diagnostisera problem och möjligheter. När människor får nyttja sin fulla kapacitet, uttrycker Sommerville, (avsnitt 3.3.1) att ett intresse väcks för att utvecklas, både för individens egen del och för företagets bästa. När anställda får mer makt, hävdar Grönroos (avsnitt 3.3.2), att de är mer benägna att uppmärksamma problem och möjligheter, och att handlingsfrihet därför är en källa till nya idéer. Vi anser, att det är viktigt att förmedla vidare hur de anställda löser problem i butiken, både över avdelningens och butikens gränser. För att problemlösningen ska kunna definieras som en förbättring enligt Kaizen, måste den rapporteras till den centrala enheten. På så sätt kan den existerande standarden uppgraderas och hela butikskedjan kan ta del av förbättringen. Rapporteras inte en problemlösning som visar sig fungera, klassas lösningen enligt Kaizen som en avvikelser och vad vi skulle vilja kalla för en temporär lösning, snarare än en förbättring. På flera ställen i empirin, kan vi utläsa hur butikspersonal främst förmedlar problemlösningar inom butikens olika avdelningar. Ett exempel beskriver en butiksanställd hur han främst berättar för dem på samma avdelning, ifall det skett en förändring utifrån ett problem som lösts. En annan uttrycker spontant hur alla kan bli bättre på att samarbeta över avdelningsgränser. Detta ser vi som tecken på hur butiksanställda utifrån identifieringsfasen har ett för starkt avdelningsfokus. Företagen har därmed, utifrån Kaizen, mycket kvar att arbeta med för att problemlösningar ska klassas som förbättringar. Vi ser hur retailkedjor bör utveckla och förbättra förmedling av problemlösningar över både avdelnings- och butiksgränser.

Vi ser likheter mellan uppsatsens empiri och Lovelaces uppfattning i avsnitt 3.3.2, om hur personal ofta finner tillfälliga lösningar på problem för att sedan gå tillbaka till det vanliga. Liksom Lovelace, anser även vi därför, att företag bör ha ett permanent sätt att finna orsaken till problemen och bota dem. Retailföretag bör utveckla en bättre förmedling av problemlösningar, liksom Kaizen förespråkar (avsnitt 3.2.1), och en starkare betoning på dokumentering om *hur* problem blir lösta liksom inom CI-utövning (avsnitt 3.2.2). Det kan hjälpa butikskedjorna att på ett bättre sätt ta tillvara på och dela med sig av kunskap för att på så sätt ständigt kvalitetsförbättra. Det kan tyckas vara tidskrävande att formulera och dokumentera problemlösningar. En sådan aktivitet kan därför uppfattas motverka konkurrenskraftig snabbhet. Vi anser dock att man långsiktigt kan spara tid, eftersom det i flera fall kan leda till att lösningar

redan finns när samma problem uppstår på nytt. Om företaget, enligt Kaizenprincipen, drar nytta av dess anställdas löpande ansträngningar att lösa uppgifter, sker det naturligt ständiga förbättringar.

5.2.3 Konkreta system för idéer och synpunkter

De undersökta företagen har några olika konkreta system, som ifall de förbättras och förankras inom kedjan, kan bli konkurrenskraftiga. Dessa system, som inte kräver det mellanmännliga mötet, är värdefulla komplement till dagslägets främsta tillvägagångssätt där förmedling sker till närmsta chef. Utan konkreta system kan många idéer och synpunkter gå förlorade, framförallt om det verkligen är som en butikschef säger, att hon är den sista som får reda på saker som händer i butiken.

Flera av de metoder som Helling & Helling (avsnitt 3.4.1) tar upp för fakta- och datainsamling från personal, är sådana vi till viss del ser existera i de undersökta företagen. I två av företagen används kvantitativa frågeformulär. Enkäterna utförs inom båda koncernerna genom att anställda ska fylla i standardiserade svarsformulär, där redan fastställda påståenden ska graderas på skala från ett till fem. Detta tillvägagångssätt ger signaler om den "genomsnittsanställdas" synpunkter, vilket är ett effektivt sätt för att samla in fakta från många samtidigt. Enkäterna fångar dock inte upp medarbetares egna idéer och synpunkter. De bör därför kompletteras med andra slags uppsnappningssystem. I ett företag använder de till exempel dagböcker, som kan liknas vid Helling & Helling's idéböcker. Det primära syftet är i dagsläget dock inte att skriva förbättringsidéer i stort, eller att samla in förslag och problemlösningar som kan rapporteras vidare. Istället är dagböckerna ämnade att användas som stöd till sortimentslistor, som fylls i och rapporteras månadsvis till referensgrupper. Dessa dagböcker används i dagsläget endast av cirka 50 procent av de butiksanställda i den av koncernerna som har systemet i butiken. Dagböcker/Idéböcker är ett sätt att komplettera de kvantitativa undersökningarna med. Aktiviteterna bör dock utvecklas genom att användas dagligen för samtliga förbättringsidéer. Idéer ur dagboken kan vid tillfällen diskuteras, som på morgonmöten och i teamarbeten. Dagböckerna kan också vara ett stöd för butikschefen när hon ska scanna och sedan föra vidare idéer till sin närmsta chef. Med dagens teknik kan dagböckerna även vara elektroniskt placerade, och därvid bli en tillgång tillgängliga för huvudkontorets berörda enheter och samtliga av kedjans butiker.

Koncern:1 har i dagsläget en fysisk förslagslåda, men då det endast finns en som är placerad på huvudkontoret, gagnar den enbart de stabsanställda. Genom ett sådant tillvägagångssätt har ledningen svårt att lyssna och ta till sig förslag från de anställda i butikerna. Placeringen av

förslagslådan kan även tänkas, som Smith i avsnitt 3.6.2 hävdar, sända ut signaler att de tycker att butiksanställda inte kan tillföra något annat än deras jobbpresentationer. Bättre är, att ta till sig mentaliteten att de anställda är företagets viktigaste resurs. Inte minst vad gäller att tillföra värdefulla förslag om butiken och kunden, då det är de butiksanställda som har "face to face" förbindelse med kunden. Den situationen är utgångspunkten i allt förbättringsarbete. Koncernens framtida planer att införa ett elektroniskt idéforum blir däremot ett mer medvetet sätt att fånga upp signaler från andra, än bara de på huvudkontoret, om detta förslagssystem kommer att inkludera dem från butiken. Ett fungerande konkret system för idéer, synpunkter och dokumenterade problemlösningar, kan tillföra att den enskilde individen blir mer synlig för dem på huvudkontoret, eftersom ett förslag kan härledas direkt till förslagsgivaren. Majoriteten av de intervjuade butiksanställda, önskar avancera inom respektive företag. En möjlighet att genom ett konkret förslagssystem bli individuellt sedd, kan innebära att det för vissa kan vara en morot att komma med idéer och visa sitt engagemang. Nuvarande främsta förmedlingssätt av idéer och synpunkter är som tidigare nämnts via närmsta chef, vilket som sagt är bra då förslag och idéer går igenom en slags scanningsprocess där förslag kan förbättras och motiveras genom individ till individ. Förbättringsidén kan dock även filtreras till den grad att det finns risk att den tappar förslagsgivarens, med dennes specifika "glasögon", ursprungliga, och kan hända starkare betydelse. I en konkurrens som kräver snabbhet, i en bransch som ständigt förändras, kan det nuvarande främsta förmedlingssättet av förslag tänkas vara för tungrott och gå för långsamt. Detta styrks i empirin, då det visar sig att det kan ta upp till tre år för en bra idé att bli förverkligad. De två uppsnappningssystemen; "närmsta chefsförmedling" där fördelarna ligger i scanning och "konkret förslagssystem" där fördelar ligger i individens röst, bör dock inte utesluta varandra utan istället komplettera varandra. Dels för att möta konkurrensens krav på snabbhet, och dels för att på bästa sätt tillvarata idéer från organisationens människor, med dess olika personligheter. Olikheter som därav kan tänkas göra att vissa föredrar det ena framför det andra systemet.

5.2.4 Ledningens närvaro och förankring till butiken

Både Parmander och Whitehill (avsnitt 3.3.2) lyfter fram vikten av att identifiera problem. De menar att ifall man inte ser problemen, kan det vara svårt att finna de verkliga behoven att förbättra. Därför ser vi ledningens förankring till, och närvaro i butiken vara av stor betydelse. Genom att de lyssnar på förslag som kommer från butiken och genom att de själva besöker butikerna, kan detta i högre grad resultera i att ledningen utvecklar de bästa förbättringarna för det centralt styrda butikskonceptet. Flera intervjupersoner, både butikschef och butikspersonal,

tycker att de stabsanställda borde lära sig mer om vad som praktiskt händer i butiken. Man uppskattar när de stabanställda lyssnar på dem i butiken. En butikschef uttrycker till exempel hur, många på huvudkontoret aldrig har arbetat i butik, och därför inte vet hur det praktiskt fungerar i butiken. En butiksanställd anser, att det kan vara frustrerande att de på huvudkontoret är mer konceptinriktade än verklighetsförankrade. En annan butikschef visar sin uppskattning för dem på huvudkontoret, då de lyssnat på dem i butiken, som hon menar är dem som vet hur det verkliga behovet ser ut.

Margerisons och Smiths teorier (avsnitt 3.6.2) om att ledningsbesök ska vara oanmälda, kontinuerliga och att det ska göras klart för de anställda att de är där för att lära och inte för att kontrollera, styrks genom empirin. Det visar sig i vår egna undersökningen att samtliga butiker ”snyggas till verkligheten”, de få gånger ledning eller stabanställda väl kommer på besök. Butikschefen från koncern:1 reflekterar dock över att det egentligen är bättre att inte dölja saker som inte fungerar, för att underlätta att få igenom förbättringar. Att inte dölja verkligheten, är ett sätt för anställda att få belägg för sina idéer och förbättringsförslag. Samtidigt ger det ledningen och stabanställda möjlighet att identifiera problem och snappa upp idéer utifrån, hur det verkligen är. Orsaken till varför förberedande insatser görs inför besöken från huvudkontoren kan relateras till Masaaki (avsnitt 3.3.2) som menar att, det ligger i människans natur att känna sig rädda för att de ska uppfattas som en del av ett problem. Vi ser därmed att det är av stor vikt, att retailföretag ger stöd åt de anställda, så att de öppet vågar visa problem i butiken.

En större vikt bör även läggas vid en ökad frekvens på butiksbesök, där just identifieringsfasen får stå i fokus, eftersom förbättringar bör härledas till platsen där händelserna sker, som är vad en Gemba-orienterad ledning förespråkar (avsnitt 3.6.3). Allt förbättringsarbete enligt Gembateorin härleds från butiken, varför en ökad frekvens av besök av lednings- och stabanställda, speciellt för en verksamhet som är *centralstyrd*, är viktigt. Uppsatsens empiri visar, att besök från ledning och stabanställda förekommer cirka en till två gånger om året, medan närmsta chefer och merchandisers kommer oftare. Ledning och stabsanställda visar sig i dagsläget få den främsta information om butiken genom dessa närmsta chefers vidareförmedling. I två koncerner utvinns de nyttiga information om butiken genom referensgrupperna som samlar in avdelningsinformation från de anställda, och från säljorganisationen som är mer närvarande i butikerna. Dessa båda aktiviteter kan liknas vid vad Cummings benämner *internal advisory boards*. Det skulle dock vara bättre om också ledning, stabanställda specialister från olika enheter kom oftare och liksom Gembateorin förespråkar, att i egen person, med aktiva ögon, observera vad som händer i butiken, för att, som Margerison säger i avsnitt 3.6.2, inte förlora fingertoppskänslan. Som det är idag, kommer till exempel projektgruppen inom koncern:2, som enbart arbetar med

förändringsprojektet, inte ens själva på besök i butiken. De får istället nyttig information om butiken genom klimatanalyser. Men då det är de som arbetar just med kvalitetsarbete, borde de också skaffa sig en *egen* bild, av det som de dagligen arbetar med att förbättra. Som Smith säger (avsnitt 3.6.2) kan en timme spenderat på butikgolvet vara värt mer än tio timmar spenderade bakom ett skrivbord. En bättre förankrad grogrund för förbättringsidéer kan skapas, genom att människor från olika enheter och nivåer inom organisationen, med deras olika specifika "glasögon", frekvent observerar butiken. På så sätt hålls identifieringsfasen aktiv och förankras hos alla i företaget.

Vi tolkar, att främsta syftet med besöken i de undersökta retailföretagen är, att *kontrollera* att konceptet fungerar och följs, vad som i kaizenprincipen benämns som maintenance, det vill säga att bibehålla rådande standard. Besök borde även göras med det primära syftet att identifiera problem och snappa upp idéer, för att kunna *förbättra* standarden, kaizenprincipens improvement. Smith anser, att ledningens närvaro sänder starka signaler om vad som är viktigast, vilket vi relaterar till kedjeföretagens främsta fokus på att upprätthålla koncepten. Utifrån identifieringsfasen är det negativt, att signalera att konceptet är liksom en lag som strikt måste följas. Vi anser att det kan dämpa personalens identifieringsvilja, och ledningen och stabanställda går miste om viktiga signaler. Självklart är det av stor vikt, att de centralstyrda butikskedjornas grundkoncept respekteras och bibehålls, då koncepten är ett fundamentalt element av verksamheten. Men för att kontinuerligt på ett framgångsrikt sätt ha förmågan att förbättra koncepten, är det av betydelse att ledningen även sänder ut signaler, om vikten av en aktiv identifieringsfas. Även hur viktig den fasen är för företagets konkurrenskraft, genom att den hjälper butikskedjan att ständigt åstadkomma kvalitetsförbättringar.

5.3 Uppsnappningsbenägenhet och uppmuntring - ledningens ansvar

Som hittills diskuterats, är det av stor vikt, att det finns tydliga och väl fungerande tillvägagångssätt att förmedla problemlösningar på och ta tillvara synpunkter och idéer. Men innan det finns någonting att förmedla vidare, måste först idéer skapas. Ett sätt att skapa intresse för, och en vilja till idériedom, kan åstadkommas genom en högre grad av uppmuntran. Vi, som McGregor i avsnitt 3.3.2, anser att synsättet i Teori Y är att föredra, för att kunna motivera anställda att utföra sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt. Men i motsats till McGregor anser vi att samma synsätt ska användas vid ledning av *alla* anställda. Vi anser att teorin är lika applicerbar på butiksgolven i massproducerande företag, som vid ledning av mellanchefer och specialister vid staben.

Vi ser hur det inom retailkedjorna måste skapas ett arbetsklimat där de anställda känner, att förmedling av idéer är en självklar del av deras arbetsuppgifter. En konsekvens av ett väl designat system är, att anställda känner sig uppmärksammade, eftersom deras idéer och synpunkter efterfrågas, och de skulle känna sig mer involverade i företagets kvalitetsförbättringsarbete. På så sätt undviks vad Lovelace anser som ett dilemma, nämligen att anställda enbart gör det de får betalt för att göra. Identifieringsfasen blir istället en integrerad del av det dagliga arbetet. Vi ser att det i dagsläget är som Argyris uttrycker, att orsaken till att de anställda inte kommer med synpunkter är, för att dessa inte specifikt efterfrågas. För att undvika en uppdelning av en minoritet som bryr sig om företagets framtid, och en majoritet som inte gör det, måste ett annat arbetsklimat skapas. Det gäller att ledningen har en grundsyn på de anställda som företagets viktigaste resurs, kapabla att involveras i identifieringsfasen och i kvalitetsarbetet i stort. Ledningen måste, som Townsend anser (3.3.1), involvera och få de anställda att se kvalitetsarbetet som något lika självklart som att komma i tid.

5.3.1 Uppmuntran genom feedback

Intresset för att komma med idéer är inget som sker per automatik, utan beror i hög grad på ledningen, eftersom det är dess attityd som utgör grunden för kvalitetsförbättring. Detta kan exemplifieras med ett uttalande från empirin, där en butiksanställd menar att uppmuntringsaspekten inte har fungerat på dennes arbetsplats, på grund av hög rotation på butikschefer. Den butiksanställda beskriver hur han ser uppmuntran till att komma med idéer och synpunkter, beror på vilket styre och vilken butikschef man har. Vi ser hur många av de butiksanställda i empirin anser, att de uppmuntras av butikschefen när de har gjort någonting bra. Trots följdfrågor märker vi på svaren, att de associerar frågan med uppmuntran i stort, och inte specifikt uppmuntran till att komma med idéer. I empirin berättar dock ett par anställda att de blivit uppmuntrade, av självaste det faktum att deras idéer har förverkligats. Feedback är den enda tydliga uppmuntringsaspekt vi ser i de undersökta retailföretagen. Det är en viktig aspekt, som vi dock ser kan utvecklas. Ett utvecklat och integrerat system för feedback och belöning för idéer och förslag, är en viktig aspekt i de framgångsrika japanska företagens strategier, och något retailföretagen borde ta till sig mer kunskap om och ta efter.

Enligt Parmander (3.3.2) gäller det att mobilisera intresse och skapa ett kreativt klimat, som gör människor villiga att engagera sig, för att åstadkomma ett bestående resultat. Det är ledningens uppgift att skapa intresse och förankra intresset i företagets strategier och mål, vilket gör att medarbetarna ser helhetsresultatet av sina prestationer. Ett bra sätt, som iakttagits i vår undersökning, är hur en butikschef ständigt gör nulägesanalyser på butiken för att uppnå

företagets mål. Utifrån dessa analyser görs handlingsplaner tillsammans med personalen, som då får komma med förslag och synpunkter. Vi anser att detta kan göra att personalen förstår det övergripande syftet med deras förbättringsidéer och lär sig från butikschefens strategiska tänkande. Som butikschefens själv uttrycker det, *jag står väl i och för sig för mycket av idéerna, men jag tror att det smittar av sig. Jag tror att de börjar förstå hur jag tänker.*

5.3.2 Intresse och kunskap för att möjliggöra idéskapande

Vi ser hur retailföretagen kan utveckla och styrka identifieringsfasen genom fler uppmuntransaspekter än enbart spontan feedback. Det sker bland annat genom ett större primärt fokus på idérikedom i företaget, att få de anställda att finna ett större intresse för, och en vilja till att komma med fler idéer och synpunkter. Mer energi bör läggas på aktiviteter som får dem att *skapa* idéer. Retailföretagen bör utveckla ledningsförmågan att skapa, vad Haglund och Lindholm namngett, kreativ spänning (avsnitt 3.3.2). Det vill säga, att skapa ett positivt synsätt inom företaget, som möjliggörs genom ledningens förmåga att engagera och entusiasmera medarbetare. Som vissa konsulter inom kvalitetsfältet anser (avsnitt 3.6.1), är inte stöd och support tillräckligt, utan verklig handling är ett måste. Som Helling & Helling säger i avsnitt 3.4.1 är det också viktigt, att det inte råder någon tvekan om i vilken riktning företaget ska utvecklas, när kreativa krafter frigörs. Exempel på främjande aktiviteter kan vara, som inom koncern:3, att arbeta i grupp med olika tänkbara framtidsscenarion. Även att genom rollspelsliknande övningar, såsom nämns i teorin. Sådana aktiviteter gör att individen kan se saker ur andra perspektiv och också öka sin idérikedom. Olika aktiviteter som främjar kreativiteten och ökar förmågan att hitta på lösningar, tränar individens idérikedom inför vardagen i butiken. Samtidigt får de genom ett ökat perspektivtänkande en bättre helhetsbild av företaget. Cross-functional teams, som tidigare nämnts, är ytterligare sätt att *ästadkomma* ett helhetstänkande. Retailföretag bör experimentera på olika sätt för att hitta möjligheter, att försöka fånga upp så mycket information och idéer som det går från de anställda. Ledningen måste, som Agryris menar (avsnitt 3.5), få anställda att reflektera över deras arbete och aktiviteter och, liksom Kaizen betonar (avsnitt 3.3.2), skapa en problemmedvetenhet hos människor i organisationen.

Undersökningen visar även, att företagen har olika internutbildningar eller tillfälliga utbildande aktiviteter såsom ett företags så kallade line releases. Dessa aktiviteter ger utrymme för avdelningsansvariga att ge *åsikter* om sortimentet. Förändringsprojektet inom koncern:2 resulterade till exempel i en mängd olika utbildningar, som de menar på lång sikt kan höja lönsamheten inom företaget, såsom säljutbildningar, material- och produktionskunskap etcetera. Utbildningarna och aktiviteterna i sig leder till förbättringar, men varför inte även utbilda i själva

ämnet förbättringar. Som till exempel hur man genom teamwork uppnår synergi, formulerar idéer och problemlösningar inför förmedling och dokumentering och hur man tänker strategiskt i identifieringsfasen utifrån företagets strategier och mål.

5.3.3 Personlighet och inställning

En önskvärd grundinställning hos alla medarbetare, som sammanfattning av vad som hittills resonerats kring, är den som en av de butiksanställda har, nämligen inställningen att man arbetar för sig själv, för andra medarbetare och för företaget i stort. Samma butiksanställd berättar också om egna förbättringsidéer som han på eget initiativ förmedlat till berörda enheter och fått förverkligade. Det hade kanske inte varit möjligt, ifall han inte varit en framåt person med ett helhetsperspektiv. Det är inte alla som har en sådan personlighet eller inställning. Några av de butiksanställda som intervjuades, reflekterade inte över den egna förmedlingsbenägenheten eller uppmuntran av idéer och synpunkter, utan trivdes bäst med status quo. En butiksanställd uttrycker exempelvis hur hon är nöjd med butikens fasta rutiner och tycker inte att hon behöver påverka eller förbättra dem. Denna inställning kan, som Haglund & Lindholm menar, böttna i kvarlevor sedan tidigare eller i egen osäkerhet. För att styrka identifieringsfasen gäller det att, som butikschef för koncern:3, väcka en tanke om att man inte måste göra saker som man alltid har gjort. För henne har det gett positiva resultat i form av fler förslag från de butiksanställda.

Signaler från retailbranschen är, att *hur* förslag och idéer i dagsläget kommer fram från de anställda är väldigt mycket beroende av vilken personlighet en anställd har. Initiativet och intresset ligger i dagsläget främst hos individen. Det finns troligtvis de som har bra idéer, men som inte har en sådan personlighet som gör, att de självmant förmedlar förslag. Det finns även dem som behöver ryckas upp från föreställningen, att status quo är säkrare än varje form av förändring. Man kanske inte enbart ska förlita sig på det spontana uttrycket, utan istället planerat väcka intresse inom organisationen och uppmuntra till att komma med idéer, eftersom sådana signaler kan visa sig vara värdefulla för hela butikskedjan i ett större perspektiv.

5.3.4 Koncept och uppsnappningsbenägenhet

Utifrån identifieringsfasen, anser vi att ett dilemma för *konceptföretag* är att, samtidigt som de genom koncepten skapar samstämmighet i samtliga av kedjans butiker, ”skapar” de även anställda som strikt följer de koncept som serveras dem, istället för att själva hitta lösningar och idéer. Möjlighet att påverka är ett sätt som visar till vilken grad idéer och synpunkter kan förverkligas.

Uppsatsens undersökning visar att majoriteten av dem som arbetar i butiken, kan påverka inom konceptets ramar. Butikspersonal försöker främst att påverka inom sin specifika

butiksavdelning, och butikscheferna främst inom den egna butiken. En butikschef uttrycker specifikt hur hon trivs med att arbeta utifrån koncept. Hon anser, att man bör vara en person som trivs med att hålla sig inom givna ramar, för att passa som anställd i konceptbutik. En annan butikschef berättar dock, att hon ibland testar saker som är utanför konceptets ramar, för att först kunna se ifall idén leder till en förbättring. Hon förmedlar saker hon redan testat, trots att hon testat utan lov. Butikschefen vågar ta steget utanför ramarna, vilket på så sätt kan leda till att nya idéer föds, som kan bli till en förbättring för hela kedjan. Hade hon inte testat sin förbättringsidé innan, hade det troligtvis inte varit lika lätt att få igenom idén. Hennes tillvägagångssätt kan liknas vid ett praktiserande av Kaizen. I Kaizen är förslag till förbättringar av vardagskaraktär ofta genomförda innan de rapporteras (avsnitt 3.2.1).

Snarare än att förmedla en förbättringsidé med det enda syftet att kontrollera och eventuellt få en idé godkänd, bör rapporteringens syfte, liksom inom Kaizen, även vara att ge signaler på att andra kan göra likadant. Koncept och ramar är till för att följas, för att bland annat skapa igenkännande hon kund. Men samtidigt kan *för* strikta ramar vara hämmande för utveckling av nya idéer från butiksnivån. Vågar medarbetare tänja på gränserna genom att testa motiverade idéer, främjas identifieringsfasen inom företaget och medarbetarna blir delaktiga i utvecklingen av konceptet. Även ledningen måste därmed också våga, som Kumar menar (avsnitt 3.3.2) tillåta ett visst mått av experimenterande och misstag, för att på bästa sätt kunna utveckla koncepten. Haglund & Lindholm (avsnitt 3.3.2) menar, att det är viktigt med ett positivt arbetsklimat, med en grundinställning som är "vad kan vi göra" snarare än "det går nog inte", vilket kan vara svårt för medarbetare i konceptbutiker att ta till sig. Ett allt för strikt koncepttänk kan skapa en känsla av att "det går nog inte, för det är nog utanför konceptets ramar" och därav motarbeta idérikedom.

5.3.5 Involvering i identifieringsfasen underlättar ständig förbättring

Genom att anställda i butiken blir involverade i identifiering av idéer och förslag, har de lättare att förstå och acceptera de förändringar som sker ute i butiken. Det gäller såväl arbetsprocesser, konceptteman som butikens detaljer. Både Parmander och Lick (avsnitt 3.3.2) lyfter fram hur de anställda, då de involveras i identifieringsfasen, blir mer bekväma och engagerade i förändringar, som sker när idéer realiserar. De blir mer medvetna om, varför förändringen sker och de får mer kontroll att hantera förändringarna, både att möta dem och att samtidigt själva även proaktivt skapa dem.

I nuläget visar uppsatsens undersökning att butikspersonal inte har en övergripande bild av företagets kvalitetsförbättringsarbete i stort. Detta kan försvåra för den enskilde individen att förstå och anpassa sin egen roll, i förhållande till kvalitetsförbättringsarbete. En butiksanställd

uttrycker dock hur han känner sig som en "försökskanin" för ledningens många förändringar, vilket vi tolkar kan vara ett tecken på att butiksanställda inte är tillräckligt involverade i företagets förbättrings- och förändringsarbete. De har därför inte samma acceptans och kontroll att hantera förändringarna. Det krävs, som Whitehill behandlar i avsnitt 3.3.1, träning i kvalitetskontrollmetoder på butiksgolvet för att lyckas involvera, och öka förståelsen för kvalitet hos alla företagets anställda. Cummings (avsnitt 3.4.1) anser till och med att: *the people who should have their hands on the pulse of change should be salespeople.*

Genom att involvera och öka förståelsen hos de butiksanställda, ökar chansen att få mer proaktiva medarbetare, det vill säga skapare av förändring. Lick menar (avsnitt 3.3.2), att för att kunna skapa förändring, måste en organisation med alla dess människor bli effektiva utövare av förändringsskapande, vilket är av stor betydelse för att kunna differentiera sig i en konkurrens som kräver snabba förändringar.

5.4 Sammanfattning av resultat

De svar på uppsatsens frågeställning, som löpande resonerats fram genom analysdelen, kommer härmed att sammanfattas och tydliggöras genom ett antal övergripande resultatpunkter och slutligen mynna ut i en sammansatt modell. Innan resultatpunkterna presenteras vill vi dock återigen poängtera att uppsatsen är skriven ur ett ledningsperspektiv och hur ledarskapet är en grundläggande förutsättning och en kritisk faktor i arbetet med kvalitetsförbättringar. Vår förhoppning är att beslutsfattare tar till sig uppsatsens budskap att identifieringsfasen är en viktig del av kvalitetsarbetet och måste prioriteras i en snabbt föränderlig bransch. Genom en prioritering av identifieringsfasen blir alla organisationens medlemmar involverade, och förankrade. De ökar även medarbetarens medvetenhet om den egna rollen som del av företagets hela kvalitetsarbete, vilket är ett måste för att det övergripande kvalitetsarbetet ska bli väl fungerande och konkurrenskraftigt. För att retailföretag på ett effektivt sätt ska kunna identifiera problem och tillvarata idéer från butikerna, för att kunna uppnå så bra och förankrade lösningar och förbättringsidéer som möjligt i det kontinuerliga kvalitetsförbättringsarbetet för hela butikskedjan, måste de...

- prioritera identifieringsfasen genom att arbeta med gruppaktiviteter och lednings/stabsbesök där synpunkter och idéer primärt står i fokus.
- övergå från att passivt vänta på förslag, till att aktivt arbeta med att få in förslag genom utarbetade system, som en självklar del av medarbetarnas arbetssysslor och företagets strategier.

- införa någon form av elektroniskt förslagssystem för att öka den enskilda individens synbarhet, snabba upp idéöverföringen och effektivt fånga upp signaler från alla i organisationen.
- integrera förslagssystem med olika former av gruppaktiviteter för att få genomslagskraft eftersom det...
 - aktiverar tankeprocessen och kreativiteten hos gruppen genom att mer intresse väcks hos den enskilde individen, då individer anstränger sig mer att identifiera detaljproblem och komma med egna idéer innan, och under tiden diskussioner är igång.
 - är lättast att påverka och få igenom synpunkter när man är fler som har signalerar om samma sak.
- blanda anställda från företagets olika enheter och nivåer i gruppaktiviteterna för att...
 - alstra och utbyta bärkraftiga idéer och synpunkter genom en ökad förståelse för olikheter och varför andra ser saker på ett annat sätt än en själv.
 - en ökad helhetssyn genom team formade av mångfald kan röra organisationer till nya nivåer av kreativitet, förändring, lärande och framgång.
- förmedla anställdas problemlösningar vidare över både avdelningens och butikens gränser, så att existerande standard kan uppgraderas och hela butikskedjan kan ta del av förbättringen.
- ha starkare betoning på dokumentering av problemlösningar, för att på ett bättre sätt tillvarata och dela med sig av kunskap.
- ge förslagsgivaren förtroende att följa upp sitt förslag med hjälp av någon form av formell problemlösningsprocess, samtidigt som närmsta chef erbjuder coaching, feedback och hjälp med dokumentering av förslagen.
- bättre förankra ledning och stabsanställdas beslut och arbetsprocesser till butiken, för att bli mer verklighetsförankrade och inte enbart konceptinriktade, genom att...
 - lyssnar på förslag som kommer från butiken.
 - ger stöd åt de anställda, så att de öppet vågar visa problem i butikerna och hur dem verkligen ser ut.
 - göra anställda medvetna om att inte dölja verkligheten är ett sätt för dem att få belägg för sina idéer och förbättringsförslag, då det ger ledningen och stabanställda möjlighet att identifiera problemen.
 - kontinuerligt besöka butikerna med det primära syftet att med aktiva ögon observera vad som händer i Gemba, för att skaffa sig en egen bild av det som de önskar att förbättra.

Det är samtidigt bra att människor från olika nivåer inom organisationen, med olika "glasögon", frekvent observerar butiken.

- skapa ett kreativt klimat som gör människor villiga att engagera sig i identifieringsfasen genom att...
 - utveckla ledningsförmågan att skapa kreativ spänning.
 - ha en grundsyn på de anställda som företagets viktigaste resurs, kapabla att involveras i identifieringsfasen och i kvalitetsarbetet i stort.
 - uppmärksamma anställdas idéer och synpunkter som en självklar del i deras arbetsuppgifter.
 - butikschefer ständigt gör handlingsplaner tillsammans med personalen, där de får komma med förslag och synpunkter, och på så sätt också förstår syftet med deras förbättringsidéer samtidigt som de kan förbättra sitt strategiska tänkande genom att lära utifrån hur butikschefen tänker.
- lägga mer energi på aktiviteter som får anställda att *skapa* idéer genom att...
 - arbeta i grupp, kanske Cross-functional teams, med olika tänkbara framtidsscenarion eller genom rollspelsliknande övningar.
 - utbilda i ämnet kvalitetsförbättring på butiksgolvet för att öka förståelsen för kvalitet hos alla företagets anställda.
 - våga tillåta ett visst mått av experimentering och misstag, för att utveckla en grundinställning som är "vad kan vi göra" snarare än "det går nog inte".
 - motverka föreställningen om att status quo är säkrare än varje form av förändring.

Ett övergripande resultat sammanfattas ytterligare genom uppsatsens avslutande illustration (se figur 3). Illustrationen belyser hur det är ledningens ansvar att skapa förutsättningar att involvera alla inom organisationen i att aktivera identifieringsfasen och därav ge alla ett ansvar för butikskedjans kontinuerliga kvalitetsförbättringar. Detta förutsätter en ledning med en grundsyn på alla anställda inom organisationen som förslagsgivare och problemlösare. Detta har vi illustrerat genom att likna organisationen med en glödlampa fylld av "ljushuvuden" som gör den lysande. Ledningen ska liksom en lampsockel skapa och överföra energi till kvalitetsarbetet genom att prioritera och integrera identifiering och uppsnappning i företagets aktiviteter, samt ge en högre grad av handlingsfrihet och tolerans för misstag. I och med ledningens ambitioner blir anställda inom organisationen mer uppsnappningsbenägna och alla inom organisationen lägger mer fokus på att få identifieringsfasen inom organisationen att "lysa". Effekter av en aktiverad identifieringsfas är att organisationen, liksom glödlampans strålar, genomstrålas av; involvering,

helhetsperspektiv, medvetenhet, förändring och proaktivitet. De grå pilarna längst ned i illustrationen belyser hur kontinuerliga kvalitetsförbättringar för hela butikskedjan inte är liksom ett projekt med början och slut, utan en dynamisk process i växelverkan inom organisationen.

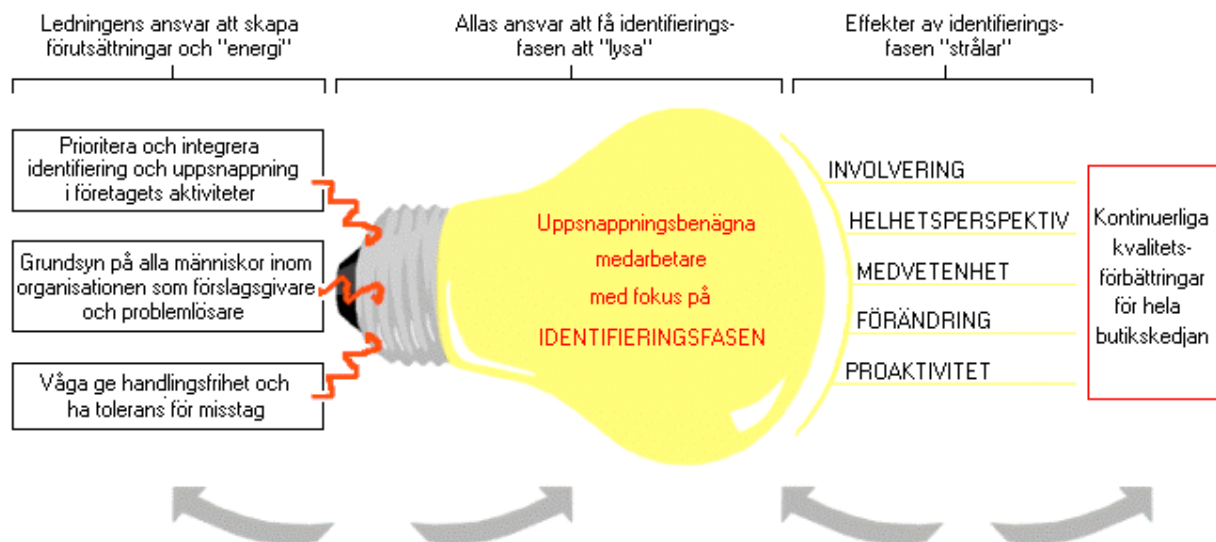


Fig. 3 Resultatsammanfattning

6. SLUTDISKUSSION

Vi har upptäckt hur fokus på identifieringsfasen och uppsnappningsbenägenheten är en nödvändighet för framgångsrikt och konkurrenskraftigt kvalitetsförbättringsarbete. Det intressanta, men även besvärliga har varit att identifieringsfasen tillsynes avsmalnade undersökningsområde tycks växa ju mer fokuserat den granskas. När vi har vridit och vänt på kvalitetsarbetets identifieringsfas så har samtidigt, i likhet med den kända färgglada kuben, alltid något annat inom organisationen rört på sig. Även om uppsatsen handlar om *en* fas i kvalitetsprocessen, som i sin tur är en del av hela organisationen, så påverkas och påverkar denna lilla del det stora hela. Därför ser vi hur denna fas absolut inte ska tas för givet, negligeras eller skjutas undan i periferin. Den ska inte heller bara behandlas i de fall det finns tid. Identifieringsfasen sätter människan i centrum och är därav inte endast en grogrund för förbättringsidéer, utan även en bra grund för en positiv företagskultur. Fokus på identifieringsfasen ökar även flödet av kreativitet och tillvaratar organisationens mångfald. Den bidrar även till att människor känner ett engagemang både för sin egen och också företagets utveckling. Det är enkelt att tala om kvalitetsförbättringsarbete, men så snart något förändras i en

del av organisationen påverkar det andra delar. Svårigheten ligger därav i att skapa en helhetsbild av företaget genom att förankra förändrings- och förbättringsarbete hos människorna i organisationen.

Mycket av service management teorier, och flera av dess metoder lägger fokus på den viktiga och intressanta länken mellan personal och kund, och interaktionen på olika sätt mellan företaget och kunden i det så kallade *sanningens ögonblick*. Framgångsfaktorer och konkurrensfördelar för detaljhandeln och också för andra serviceverksamheter, erhålls i hög grad av en kompetent, aktiv och lyhörd personalstyrka. De ska ha förmågan att ge så pass extraordinär service att det resulterar i nöjda och trogna kunder. Vad som är intressant med denna uppsats är att den snarare än att undersöka denna direkta servicefaktor mellan personal och kund, behandlar en kvalitetsvariabel inom organisationen som indirekt leder till bättre service ut till kund – i ”uppsnappningens ögonblick”. Genom att inom organisationen öka fokus på identifieringsfasen, blir dess anställda mer lyhörda för kundens behov och snabbt föränderliga preferenser, samtidigt som de ständigt snappar upp saker att förbättra i den miljö där företaget är i direktkontakt med kunden, i butiken. Identifiering av detaljproblem och uppsnappning av förbättringsidéer utifrån butiken, leder till kontinuerlig verklighetsförankrad kvalitetsförbättring inom företaget och därav även till kontinuerlig serviceförbättring.

Både ”sanningens ögonblick” och ”uppsnappningens ögonblick” belyser vilken värdefull tillgång butikspersonalen och dess handlingssätt är, eller kan vara, för retailföretagets framgång. Att reflektera över i sammanhanget är varför dessa anställningar fortfarande anses ha låg status och varför det är en sådan hög personalomsättning inom branschen. Kanske skulle en högre grad involvering av alla anställda i företagets kvalitetsförbättringsarbete, förbättra statusen och minska personalomsättningen? Det vore intressant att vidare undersöka till vilken grad ökad involvering leder till mer tillfredsställda anställda, för det sägs ju att nöjda medarbetare ger nöjda kunder.

Förmågan att involvera medarbetare från både linje och stab i företagets kvalitetsarbete genom att utgå från butiken, anser vi stärka konkurrenskraften. Inom organisationens enheter finns människorna som kan se butiken med olika glasögon, och den mångfalden är en värdefull idé- och förslagsresurs. Ledningen har kanske mer strategisk kompetens, olika stabsenheter expertkompetens och dessa olika aktörer ser detaljerna och processerna på ett sätt, medan butiksanställda har mer praktisk erfarenhet av detaljer och processer och ser det på ett annat sätt. Det bästa sättet att förankra organisationens kvalitetsarbete är att kombinera dessa olika kompetenser och därav involvera alla i kvalitetsförbättringens fas av problemidentifiering och idéuppsnappning. Organisationens ”kundskap” ökar också genom människornas olika kunskap och förmåga att snappa upp komplexiteten av omvärldens och kundens allt snabbare

förändringsbenägenhet. Kvalitetsförbättringar i relation till mångfalden i en organisation är ännu ett intressant fält att ytterligare exploatera. Intressant vore även att vidare undersöka ifall uppmuntran till att aktivt arbeta med identifieringsfasen på alla nivåer i den centralstyrda butikskedjan, främjar företagets grad av kreativitet, analys- och innovationsförmåga, och hur det i sådant fall kan stärka förändringskapaciteten och därav öka företagets konkurrenskraft.

Uppsatsens berörda avgränsningar är även intressanta faktorer för fortsatt forskning inom området. Faktorer som till exempel en organisations ägandestruktur eller företagskultur och vilken roll dessa har för att kunna involvera och uppmuntra ett uppsnappningsbenäget beteende bör analyseras. Eller undersöka till vilken grad dessa evolutionära processer, som kontinuerliga förbättringar är, förutsätter en *lärande organisation*. Att ytterligare utforska klyftorna som finns inom retailkedjor mellan insikt och handling om ständiga kvalitetsförbättringar, och i sådant fall vilka är klyftorna är och hur dessa kan elimineras, är ännu ett område att utveckla.

Under arbetets gång har vi reflekterat över hur insikt om betydelsen av förändrings- och förbättringsarbete är vanligare än handling. Insikten och kunskap om kvalitetsförbättringsstrategier kanske finns, men som vi har identifierat saknas planerade och verksamma system för detta inom retail. De bör bli mer uppsnappningsbenägna och utveckla och aktivera olika uppsnappningssystem. Vi ser att retailföretagen har en bra bit på vägen med skapandet av ett kontinuerligt kvalitetsarbete som involverar alla som naturligt förankrat i det vardagliga arbetet. Kanske är den *Tayloristiska* filosofin så inrotat i organisationsstrukturen att det omedvetet etsat sig fast inom detaljhandels strukturer, strategier och processer? Kanske är det även därför det fortfarande råder låg status och hög personalomsättning inom branschen? För att nå framgångsrika kvalitetsförbättringar gäller det att få människorna att vilja se företaget utvecklas positivt in i framtiden. För att skapa en sådan vilja krävs det att ledningen på olika sätt uppmuntrar uppsnappningsbenägenhet hos företagets anställda och på olika sätt involverar samtliga enheter i förbättringsarbetet.

Uppsatsen har påvisat att den centralstyrda butikskedjan kan bli mer konkurrensstark genom att identifieringsfasen uppmärksammas och prioriteras genom att det hjälper företagen att ständigt kvalitetsförbättra. Fokus på identifieringsfasen för tankarna tillbaka till den lilla informationslappen som inledningsvis exemplifierade en onödig kvalitetsförsämrande detalj i butiken. Det är ett typexempel på ett identifierat detaljproblem som uppstått på grund av för lite förankring till butiken. Erfarenheten är viktig hos skaparna av detaljer som kommit in i organisationen på grund av sin specialkompetens, som till exempel Art directors, Grafiker, Originalare och Controllers, men de saknar ofta erfarenhet av butiken. Även i de fall man har börjat som anställd på butiksgolvet och avancerat till en anställning på huvudkontoret, sker

förändringar i butiken så snabbt att erfarenheten och kunskaper man har av detaljer i butikssystemet hunnit bli föråldrade och måste uppdateras. Förändringarna sker snabbare än den ”personliga karriärstegen”. Problem så som det inledande med informationslappen skulle inte ha uppstått ifall identifieringsfasen och uppsnappningssystemet prioriterats mer. Att rätta till detaljer för att de inte är förankrade till butikernas verklighet, eller att behöva lösa samma problem två eller fler gånger, kostar mer än de resurser och den tid som krävs för prioritering av identifieringsfasen.

Misstag följs inte upp för det finns inte tid och tillräckliga resurser. Kostnader kan göra att man inte prioriterar sådant som man inte ser ett direkt resultat av. Det finns säkert de som tycker att de inte behöver lägga större vikt vid identifieringsfasen i företagets kvalitetsarbete, då de anser att de redan nu får in idéer och synpunkter. Vad de då borde ställa sig frågande till är, hur många fler synpunkter och idéer de skulle ha fått in om de hade haft ett väl fungerande uppsnappningssystem? De vet inte hur stor andel förslag de får in av de totala antal som finns i organisationen. Retailföretag skulle vinna på en högre grad av efterfrågan på idéer och synpunkter. Identifieringsfasen och uppsnappningsbenägenhet måste prioriteras! I ett långsiktigt perspektiv är större fokus på identifieringsfasen långt mer lukrativt än kostsamt. Vi flaggar för ledningens insikt om ökad prioritering av, och involvering i identifieringsfasen inom retailföretagen! Avslutningsvis blir frågan, som Townsend menar att ledningen borde ställa sig i relation till kvalitetsarbete, central: *Vem har vi råd att inte inkludera i kvalitetssatsningar?*

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor:

Böcker

Dahlgaard, Jens, Kanji, Gopal & Kristensen, K.ai. (1995). *The quality journey. A journey without an end.* United Kingdom: Carfax Publishing Company

Denzin, Norman & Yvonna Lincoln.(1998). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials.* California: Sage Publications

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats.* Malmö: Liber Ekonomi AB.

Haglund Thommy & Ögård, Leif. (1995). *Livslångt lärande. En arbetsmodell för kompetensutveckling och för att skapa en lärande organisation.* Uppsala: Konsultförlaget AB.

Haglund, Thommy & Lindholm Rolf. (1996). *Det läroaktiga företaget.* Stockholm: SPF, Sveriges Personaladministrativa Förening

Helling, Jan & Helling, Tomas. (2001). *Kundorienterad verksamhetsutveckling.* Lund: Studentlitteratur

Klefsjö, Bengt, Eliasson, Hugo, Kennerfalk, Leif, Lundbäck, Andreas & Sandström, Magnus. (1999). *De sju ledningsverktygen – för effektivare planering av förbättringsarbetet.* Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur

Mange Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt. (1991). *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur

Masaaki, Imai. (1986). *KAIZEN – Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften.* Uppsala: Konsultförlaget AB.

McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw- Hill

Parmander, Marianne. (2005). *Från idé till verklig förändring.* Lund: Studentlitteratur

Repstad, Pål. (1993). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap.* Lund: Studentlitteratur

Robbins, S P. (1990). *Organization Theory: structure, design, and applications.* Prentice Hall international

Sandholm, Lennart. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet. Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet.* Lund: Studentlitteratur

Whitehill, Arthur M. (1991). *Japanese Management – Tradition and transition.* Routledge

Wiklund, Bo. (2004). *Att lyckas med kvalitetsarbetet.* Malmö: Liber Ekonomi AB.

Artiklar

Allnoch, Allen. "Q&A: Masaaki Imai: In Japan, he's known as Mr. Kaisen". *Industrial Management.* 1998. Vol. 40, nr. 4. s.4-6.

- Anonym. "Profile – John Lewis Partnership: Put Store in Your People." *Employee Benefits*. 2005. s.38-42.
- Argyris, Chris. "Good Communication That Blocks Learning." *Harvard Business Review*. 1994. Vol.72, nr. 4. s.77-86.
- Bessant, J. Caffyn, S & Gallagher, M. "An evolutionary model of continuous improvement behaviour." *Technovation*. 2001. Vol. 21, nr.2. s.67-77.
- Chapman, Ross L & Sloan, Terry R. "Large firms versus small firms – do they implement CI the same way?". *The TQM Magazine*. 1999. Vol. 11, nr. 2. s.105-110.
- Chipman, Dawn. "The cherry pickers". *Across the Board*. 1994. Vol. 31, nr. 6. s.45-48.
- Cummings, Betsy. "Hearing Them Out." *Sales and Marketing Management*. 2005. Vol. 157, nr.1. s.10.
- Dahlgard, Su Mi Park. "The evolution patterns of quality management: Some reflections on the quality movement". *Total Quality Management*. 1999. Vol. 10, nr.4. s.473-480
- Darragh-Jeromos, Peggy. "A suggestion system that works for you." *Super Vision*. 2005. Vol. 66, nr. 7. s.18-19.
- Kumar, Nirmalya, Scheer, Lisa & Kotler, Philip. "From Market Driven to Market Driving", *European Management Journal*. 2000. Vol. 18, nr. 2. s.129-142
- Lick, Dale W. "A new perspective on organizational learning: Creating learning teams". *Evaluation and Program Planning*. 2005. Vol. 29, nr.1. s.88-96.
- Lovelace, Herbert W. "Listen To The People On Your Front Line." *Information Week*. 2005. s.76.
- Maguad, Ben. "The modern quality movement: Origins, development and trends". *Total quality management & business excellence*. 2006. Vol. 17, nr. 2. s.179-203
- Margerison, Charles. "Developing top level managers." *Management Development Review*. 1993. Vol. 6, nr. 5. s.16-22.
- Masaaki, Imai. "Comment: Solving Quality Problems Using Common Sense." *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Bradford: 1992. Vol. 9, nr. 5. s.71-75.
- Neupauer, Jeff. "Using Japanese methods to control change". *Machine Design*. 1994. Vol. 66, nr. 1. s.100.
- Smith, Preston G & Reinertsen, Donald G. "Faster to market". *Mechanical Engineering*. 1998. Vol. 120, nr.12. s.68-71.
- Sommerville, Alaine. "Headfirst into a new decade." *Managing Service Quality*. 1993. s.25-29. ABI/INFORM Global.

Townsend, Pat. "Voices from the field: Why can't everyone participate directly in quality improvement?". 2002. *The Journal of Quality and Participation*. Vol. 25, nr. 1. s.20-21

Wilkinson, Amanda. "Employees can get the message across". *Marketing Week*. 2002-10-03, s.20.

Muntliga källor:

Kvalitativa intervjuer

Koncern 1: Butikschef & tre butikspersonal, 2006-04-24

Koncern 2: Butikschef & tre butikspersonal, 2006-04-28

Koncern 3: Butikschef & tre butikspersonal, 2006-04-28

Koncern 1: representant/informant från HK/ledning, 2006-05-10

Koncern 2: representant/informant från HK/ledning, 2006-05-22

Koncern 3: representant/informant från HK/ledning, 2006-05-10

Intervjuguide – Butikshefer

Intensiva (djupa), semi-structured (förberedda frågor men ändå öppna intervjuer)

Tänk på att:

- Presentera oss och vårt syfte
- Informera uppskattad intervjutid
- Informera om att intervjupersonen behandlas som anonym ifall hon/han vill det.
- Kom ihåg att presentera tolkningar av vad som sagts löpande under intervjun som kan bekräftas eller bestridas av den intervjuade.

Egna anteckningar:

Butik:

Datum och tid:

Vem utför intervjun?

Inledande frågor:

- Hur länge har du arbetat för företaget?
- Hur länge har du arbetat som butikschef?
- Hur många arbetar i butiken?
- Genomsnittsålder på de anställda och könsfördelning?
- Din ålder?

Intervjufrågor uppdelade i tre teman:

- *Företaget och egna situationen*
 - Vad skulle du kalla förbättringsarbete i ett företag?
 - Hur skulle du beskriva företagets förbättringsarbete? Hur arbetar ni rent konkret?
 - Vad är din spontana inställning till förbättringsarbetet inom företaget?
 - Vad har du själv för möjligheter att förändra/förbättra i butiken, dvs utan tillåtelse från högre instans?
 - När du eller personalen stöter på ett problem eller märker att något skulle kunna förbättras, hur hanterar du det?
 - Förmedlas förändringarna/förbättringarna till ledningen?
 - Får du feedback på förändringsidéerna/synpunkterna och märker du att ledningen eller andra enheter tar till sig dem och gör något åt dem/implimenterar?
 - Hur kan du påverka koncept och standards i företaget?
- *Ledningen*
 - Hur ofta besöker någon från ledningen/staben butiken?
 - Vilka befattningar har dessa personer?
 - Vems är initiativen till besöken? ledningens eller butikens eller fasta förutbestämda tider?
 - Hur ofta gör de spontanbesök?
 - Vidtas några specifika åtgärder från butikens sida innan besöken?
 - Vad är oftast deras syften med besöken? Vad gör de/ni vid besöken? (Sammanträde, projektgruppsarbete på plats, coaching?)
 - Besökens varaktighet i tid?
 - Är det någon i organisationen som specifikt arbetar med förbättrings-/förändringsfrågor och hur och med vad arbetar dem i sådant fall?

- *Personalen*
 - Kommer personalen med idéer till olika förbättringar? Har du några exempel?
 - Har personalen synpunkter på arbetsrutiner?
 - Hur kan de förmedla sina idéer och synpunkter? (Till vem framförs dessa? Hur framförs dessa?)
 - Uppmuntras personalen på något sätt att komma med idéer och synpunkter? I sådant fall hur?
 - Hur hanterar du dessa idéer och synpunkter? Förs idéer och synpunkter vidare till berörda enheter? I sådant fall hur?
 - Förs idéer och synpunkter vidare till berörda enheter? I sådant fall hur?

Intervjuguide – Butikspersonal

Intensiva (djupa), semi-structured (förberedda frågor men ändå öppna intervjuer)

Tänk på att:

- Presentera oss och vårt syfte
- Informera uppskattad intervjutid
- Informera om att intervjupersonen behandlas som anonym ifall hon/han vill det.
- Kom ihåg att presentera tolkningar av vad som sagts löpande under intervjun som kan bekräftas eller bestridas av den intervjuade.

Egna anteckningar:

Butik:

Datum och tid:

Kön:

Vem utför intervjun?

Inledande frågor:

- Ålder?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vilken anställningsform har du?
- Är du intresserad av att avancera inom företaget? I sådant fall hur och med vad?

Intervjufrågor:

- Känner du att du kan påverka och förbättra dina arbetsuppgifter och rutiner i butiken?
- I så fall, när och hur?
- När du stöter på ett problem och/eller får förbättringsidéer, löser du dem själv eller förmedlar du dem till någon annan? Diskuterar ni sådana idéer och problem på arbetsplatsen?
- Uppmuntras ni av företaget att förmedla idéer och synpunkter om förbättringar eller att lösa eller förmedla problem som ni stöter på? I sådant fall hur?
- Har du påverkat till någon förbättring? Exempel?
- Vet du någon kollega som gjort det? Exempel?
- Vad är din spontana inställning till förbättringsarbete inom företaget? Positivt och negativt?
- Hur skulle du vilja att det var? Finns det något som skulle kunna bli bättre?

Intervjuguide – telefonintervju; HK-anställda, Representanter för ledningen

Kvalitativa intervjuer via telefon:

- Presentera oss och vårt syfte
- Informera uppskattad intervjuetid
- Informera om att intervjupersonen behandlas som anonym ifall hon/han vill det.
- Kom ihåg att presentera tolkningar av vad som sagts löpande under intervjun som kan bekräftas eller bestridas av den intervjuade.

Egna anteckningar:

Koncern:

Datum och tid:

Kön:

Vem utför intervjun?

Inledande fråga:

Vilken är din befattning?

- Hur arbetar ni med kvalitetsförbättring mot butik i företaget, dvs. förändringsarbete med mål att förbättra existerande koncept, detaljer och processer i kedjans butiker?
- Hur förankras företagets kvalitetsförbättringsarbete till butiken med dess specifika miljö och arbetsprocesser?
 - Har organisationen något speciellt tillvägagångssätt att förmedla synpunkter och förbättringsidéer?
 - Använder ni er av något konkret förslagssystem, eller har gjort? Hur fungerar/fungerade det? Vilka involveras/involverades?
 - Kommer det in mycket synpunkter och idéer till era eventuella "förslagslådor"?
 - Hur hanteras förbättringsförslag som kommer in?
- Hur förankras ledningen/HK-enheter i butikens kvalitetsförbättringsarbete?
 - Hur snappar ledningen/ni på huvudkontoret upp identifierade problem i butik och idéer till förbättring i butikerna?
 - Besöker ledningen/HK-anställda själva butikerna och i sådant fall hur ofta?
- Vad är Din syn på medarbetares/olika enheters benägenhet att förmedla synpunkter till förbättringsidéer?
 - Vad är Din syn på medarbetares (med olika befattningar/från olika nivåer eller enheter) förmåga att påverka kvalitetsförbättringsarbetet?
 - Uppmuntras företagets alla medarbetare till att förmedla synpunkter till förbättringsidéer och i sådant fall hur?
- Bilden av kvalitetsförbättringsfrågor i stort i företaget:
 - Finns någon speciell filosofi/metod/program bakom företagets övergripande kvalitetsförbättring?
 - Använder ni/inspireras ni i sådant fall av dessa i sin helhet eller bitar av dem?