



Kandidatuppsats i Service Management

Vårterminen 2006

2006-05-23

# Den osynliga järnhanden

En uppsats om företagskultur som styrmedel

**Handledare**  
Elin Bommenel  
Pia Siljeklint

**Författare**  
Hilda Baer  
Sasha Christensson  
Katarina Hansson

## Sammanfattning

I denna uppsats försöker vi klargöra vårt perspektiv och vår uppfattning av vad företagskultur faktiskt är. Vi undersöker hur detta verktyg kan användas i en organisation och vilken vikt det har för ett detaljhandelsföretag, inom i synnerhet textil- och konfektionsbranschen, vid expansion. Genom vårt fallföretag JC ger vi exempel ur verkligheten på hur arbetet med implementering och förankring av företagskulturen kan gå till. Frågeformuleringen vi har arbetat utifrån i uppsatsen är följande;

*Hur kan organisationer använda sig av sin företagskultur som ett styrmedel?*

*- Hur kan en befintlig företagskultur underhållas och överföras?*

Vi har kommit fram till att företagskultur inte ensamt kan styra en organisation utan den måste underbyggas med formella- samt organisatoriska styrmedel som exempelvis individuella förmåner för de anställda. I slutet av uppsatsen presenterar vi faktorer vilka ett företag i denna bransch bör ha i beaktning i arbetet med att implementera, förbättra, förstärka samt förmedla sin företagskultur. Vi har vidare lyft fram några punkter som vi utifrån vår studie anser vara viktiga att arbeta med för att skapa en stark och långvarig företagskultur. Punkterna är följande; formella och organisatoriska styrmedel som stödjer den önskade företagskulturen, rekrytering, internutbildning, centralutskick gällande exponering, centrala bestämmelser gällande policys och regler samt en balans mellan homogenitet och lokalanpassningar.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
<b>1.1 Problemdiskussion.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Syfte &amp; Frågeformulering.....</b>	<b>5</b>
2. Metod.....	6
<b>2.1 Angreppssätt &amp; Perspektiv.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Arbetets struktur.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Val av fallföretag.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Intervjuer &amp; Validitet.....</b>	<b>8</b>
2.4.1 Val av intervjupersoner.....	8
2.4.2 Genomförandet av intervjuerna.....	8
2.4.3 Observatören.....	9
2.4.4 Intervjupersonernas omfång.....	10
<b>2.5 Hur vi valt att använda vår teori.....</b>	<b>10</b>
<b>2.6 Avgränsningar.....</b>	<b>11</b>
<b>2.7 Så här använder vi begreppet företagskultur.....</b>	<b>11</b>
3. Teoretisk ram.....	12
<b>3.1 Strategi.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Styrmedel.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Ledarskap.....</b>	<b>14</b>
4. Presentation av fallföretag.....	15
5. Vårt sätt att se på den osynliga järnhanden.....	16
<b>5.1 Strategi.....</b>	<b>16</b>
5.1.1 Modellen.....	16
5.1.2 Strategi på butiksnivå.....	18
5.1.3 JC's implementeringsstrategier.....	19
<b>5.2 Styrmedel.....</b>	<b>20</b>
5.2.1 Budget.....	20
5.2.2 Ansvarsfördelning.....	21
5.2.3 Belöningar.....	21
5.2.4 Rapporteringssystem speglar företagskulturen.....	22
5.2.5 Företagskultur som styrmedel.....	23
<b>5.3 Ledarskap.....</b>	<b>24</b>
5.3.1 Den föränderliga ledarstilen.....	24
5.3.2 Ledarskap & Rekrytering.....	25
5.3.3 Rätt person på rätt plats.....	26
5.3.4 Befattningsbeskrivning.....	27
5.3.5 Ledarskap & Internmarknadsföring.....	27
5.3.6 Börja bygga inifrån.....	28

6. Analys av den osynliga järnhanden.....	29
<b>6.1 Strategi</b> .....	<b>29</b>
6.1.1 Modellen.....	29
6.1.2 Strategi på butiksnivå.....	30
6.1.3 JC's implementeringsstrategier.....	31
<b>6.2 Styrmedel</b> .....	<b>32</b>
6.2.1 Budget.....	32
6.2.2 Ansvarsfördelning.....	32
6.2.3 Belöningar.....	32
6.2.4 Rapporteringssystem speglar företagskulturen.....	33
6.2.5 Företagskultur som styrmedel.....	33
<b>6.3 Ledarskap</b> .....	<b>34</b>
6.3.1 Den föränderliga ledarstilen.....	34
6.3.2 Ledarskap & Rekrytering.....	35
6.3.3 Rätt person på rätt plats.....	35
6.3.4 Befattningsbeskrivning.....	36
6.3.5 Ledarskap & Internmarknadsföring.....	37
6.3.6 Börja bygga inifrån.....	37
7. Slutsats.....	37
<b>7.1 Slutdiskussion</b> .....	<b>38</b>
7.1.2 Faktorer att ha i beaktning vid expansion.....	39
<b>7.2 Förslag på vidare forskning</b> .....	<b>40</b>

Källförteckning  
Bilagor

## **1. Inledning**

Hur kan ett detaljhandelsföretag som expanderar se till att samma värderingar, visioner och image genomsyrar hela organisationen? Vad är en företagskultur och kan ett företag styras och kontrolleras med hjälp av denna? Är det en pågående process som hela tiden utvecklas mellan människor och inte direkt går att kontrollera eller är det en produkt som kan placeras, likt en blomvas, i en organisation med förskönande effekter?

Vi är intresserade av att titta på hur en organisation kan arbeta med företagskultur och i synnerhet se vilka beståndsdelar som formar arbetsklimatet. Vår förhoppning är att i slutändan kunna presentera några goda råd som företag inom detaljhandelsbranschen i allmänhet och textil- och konfektionsbranschen i synnerhet kan använda sig av i arbetet med att etablera, förbättra, förstärka samt förmedla sin företagskultur.

### **1.1 Problemdiskussion**

Det talas om informella och formella styrmedel som skilda verktyg att styra en organisation, företagskultur hamnar under kategorin informella styrmedel. Vi ser problematiken i att företagskultur är klassat som ett endast informellt styrmedel då vi anser att begreppet till sin karaktär även är påtagligt. Med detta menar vi att det finns sätt att konkret arbeta med företagskultur som ett styrmedel. Vi anser likt både teoretikern Alvesson samt Holm-Löfgren att det finns konkreta delar i företagskulturen som en organisation kan arbeta med för att etablera en företagskultur. Beroende på hur exempelvis budget och belöningsystem används etableras ett företags arbetsklimat. Ledningen kan således på ett konkret sätt arbeta med att styra genom dem. Alla organisationer har en företagskultur, det som vi anser är intressant är hur de formella styrmedlen används för att lägga grunden till den eftersträvade företagskulturen. Likt arbetets titel anser vi att företagskultur som till synes är ett informellt och i praktiken osynligt styrmedel kan påverka en organisation likt ett formellt styrmedel.

### **1.2 Syfte & Frågeformulering**

Syftet med detta arbete är att få en djupare förståelse för företagskultur som begrepp samtidigt som vi vill undersöka vilken vikt den har som verktyg för detaljhandelsföretag vid underhållande och överförande av företagskulturen. Det finns många teorier kring begreppet men vi saknar forskning kring hur man kan arbeta med företagskultur rent praktiskt. Att vi själva även kommer att hamna på ett företag där vi således kommer att komma i kontakt med företagskultur anser vi vara en stor anledning till att titta närmre på detta ämne. Vi har arbetat utifrån följande frågeformulering:

- *Hur kan organisationer använda sig av sin företagskultur som ett styrmedel?*
  - *Hur kan en befintlig företagskultur underhållas och överföras?*

## 2. Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera våra metodologiska val samt hur vi valt att använda oss av det teoretiskt insamlade materialet. Insamlandet av empiriskt material kommer att redovisas genom att vi presenterar och beskriver våra kvalitativa intervjuer och observationer. Vidare kommer vi att motivera vilket perspektiv och angreppssätt vi har i uppsatsen. Vi diskuterar kring uppsatsens reliabilitet och validitet samt beskriver våra avgränsningar. Vi avslutar kapitlet med att presentera hur vi använder oss av begreppet företagskultur.

### 2.1 Angreppssätt & Perspektiv

Vi ville skapa en grundlig förståelse för vad begreppet företagskultur faktiskt är. I avsnittet 2.7 *Så här använder vi begreppet företagskultur* har vi valt att precisera hur vi, inom gruppen, använder begreppet företagskultur eftersom det är relativt mångfacetterat och omfattande. Här vill vi dessutom försöka konkretisera begreppet utifrån vår utgångspunkt för att ge läsaren förståelse för begreppet utifrån vårt perspektiv. För att skapa variation i texten har vi ibland använt oss av snarlika begrepp, som arbetsklimat och företagsidentitet.

Vårt stora intresse har varit hur en organisation i praktiken arbetar med företagskultur som styrmedel. Vi insåg att denna uppsats skulle kunna styrkas med hjälp av en empirisk studie i form av en fallstudie av ett företag. Vi ansåg vid det här stadiet att vi hade lyckats ringa in ett uppsatsämne, men ämnet var för brett. Med tanke på att många företag idag blir mer internationaliserade samt väljer att expandera på sin hemmamarknad uppstod den mer fokuserade frågan; *Hur kan en befintlig företagskultur underhållas och överföras?* Vår uppsats är således uppbyggd kring en deskriptiv frågeställning och därför har vi gjort en undersökande studie där vi har behandlat både teoretiskt och empiriskt material för att svara på frågeställningen. Eftersom vårt valda ämne inte tidigare har studerats sökte vi efter relevanta infallsvinklar kring ämnena företagskultur, organisation och ledning. Vi har valt att presentera de övergripande teorierna i en teoretisk ram för att klargöra för läsaren vilka teorier vi senare i arbetet kommer att diskutera kring.

Vi är medvetna om att några av våra teoretiska källor är av äldre upplagor och därför kan uppfattas som föråldrade. Trots det anser vi de teorierna som vi valt ur dessa böcker vara relevanta eftersom vi funnit stöd för många argument hos andra senare utgivna författare och teorier.

## **2.2 Arbetets struktur**

Arbetet har en separat teoretisk del, *Teoretisk ram*, där teorin presenteras och motiveras kortfattat. I arbetets avhandlande del, 5. *Vårt sätt att se på den osynliga järnhanden*, har vi valt att blanda teori och empiri samt den deskriptiva analys vi gjort när vi har använt teorin som ett verktyg att analysera empirin. I nästkommande kapitel 6. *Analys av den osynliga järnhanden* har vi valt att vidare presentera vår mer värderande analys, därefter presenterar vi vår slutdiskussion som sedan mynnar ut i några faktorer som företag bör ha i beaktning vid överförande och underhåll av företagskulturen, kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning. Denna uppdelning valde vi att göra för att skapa trovärdiga och tydliga belägg för våra analyser och slutsatser. Vi har även valt att arbeta med samma rubriksättning i kapitlena *Teoretisk ram*, *Vårt sätt att se på den osynliga järnhanden* samt *Analys av den osynliga järnhanden*. Genom denna uppdelning samt rubricering lyfter vi fram den röda tråden och gör texten mer lättläst.

## **2.3 Val av fallföretag**

När vi började fundera kring vilket företag vi ville använda som fallföretag föll det sig naturligt att välja en organisation verksam inom detaljhandeln eftersom detta, inom gruppen, är vårt gemensamma intresse. Eftersom en inom gruppen under en längre tid har arbetat på JC ansåg vi att det skulle vara till vår fördel att använda denna organisation med tanke på hennes gjorda observationer. Dessutom är JC, ett svenskt klädföretag, intressant att studera eftersom de har expanderat till ytterligare två länder inom nordnorden, Norge och Finland. Relevant empiri valdes ut från JC's hemsida, årsredovisning från 2004 och 2005 samt intervjuer med personal fördelad över organisationens olika nivåer.

Vi har använt oss av JC när vi har velat konkretisera vissa teorier och påståenden. Detta för att klargöra för läsaren och även tydliggöra våra egna resonemang och slutsatser. Eftersom vi vill ge läsaren en möjlighet att bekanta sig med vårt fallföretag har vi valt att ha med en företagsbakgrund där vi presenterar JC-organisationen. Vi tror dessutom att en företagsbakgrund kan bidra till att läsare enklare kan följa våra resonemang i arbetet.

## 2.4 Intervjuer & Validitet

För att samla in empiri om JC ansåg vi det självklart att försöka ta del av vad personal inom företaget på olika nivåer ansåg om organisationen, utifrån det grundade vi våra val av intervjupersoner.

### 2.4.1 Val av intervjupersoner

Vi valde våra intervjupersoner noggrant eftersom vi eftersträvade kvalitativa intervjuer. Vi bokade besök och intervjuer på JC's huvudkontor i Göteborg med VD:n Thommy Nilsson och datasystemansvarig Daniel Mattson. Vi bokade även in en telefonintervju med Linn Björck, butiksanställd på JC sedan 2001. Alla de intervjuade personerna har av sagt sig anonymitet i arbetet.

Vi ansåg att Thommy Nilsson var en lämplig person att intervjuas med tanke på hans gedigna bakgrund inom JC koncernen. Hans post som VD samt kunskap om JC-organisationen gav honom goda underlag att kunna svara utförligt på våra frågor. Att Nilsson dessutom har lång erfarenhet inom detaljhandeln från andra företag bidrar till att han besitter erfarenhet av olika företagskulturer samt hur dessa implementerades. Detta ansåg vi vara till fördel eftersom han var väl insatt i ämnet.

Även Daniel Mattson ansåg vi vara lämplig som intervjuperson eftersom han har arbetat inom koncernen, både på butiks nivå samt kontorsnivå, under många år och dessutom har erfarenhet av organisationen från två olika länder, Norge och Sverige. Hans kunskaper från olika nivåer samt lokaliseringar inom organisationen gav oss ett bra underlag kring frågorna hur han uppfattar företagskulturen, hur den förändrats över tiden samt hur den har skilt sig länderna samt butiker emellan.

Vår tredje intervjuperson, Linn Björck, har även hon arbetat i Norge samt Sverige och nyligen gjort praktik på huvudkontoret. På grund av tidsbrist från hennes sida genomfördes denna intervju över telefon. Även Björck menade vi vara en lämplig intervjuperson med tanke på hennes erfarenhet som butiksanställd i olika butiker i både Sverige och Norge. På så vis har även hon goda underlag för att kunna redogöra för hur företagskulturen skiljer sig såväl länder som butiker emellan samt hur JC arbetar med att implementera den.

### 2.4.2 Genomförandet av intervjuerna

Inför formuleringen av intervjuguiderna (se bilagor) förberedde vi oss genom att arbeta med den så kallade tematiseringsprocessen som är det första steget av sju i *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Kvale Steinar, 1997 s.85). Efter en kartläggning av vad det var vi ville ta



reda på utifrån intervjuerna började vårt arbete med intervjuguiderna. I vår strävan efter att formulera lämpliga frågor som skulle leda oss närmre svaret på vår frågeställning skedde gemensamma diskussioner inom gruppen. Vi var fast beslutna om att ge personen/erna så fritt spelrum som möjligt under intervjun, men för att kunna behålla kontrollen över intervjuens förlopp valde vi att använda oss av vad Kvale (1997 s.124) kallar för strukturerande frågor.

Under intervjuernas gång var vår ambition att försöka variera frågorna mellan tolkande frågor som - *Du menar alltså att...*, uppföljande frågor och sonderande frågor som till exempel - *Kan du säga någonting mer om det...* (Kvale, 1997 s.121) för att få så omväxlande svar som möjligt. Under förberedelserna inför intervjuerna skapades det inom gruppen ofta gemensamma föreställningar om företaget. Vid intervjutillfällena gavs intervjupersonerna utrymme att svara men vid de tillfällen svaren inte tog den riktning som vi hade förväntat oss ställdes det ibland ledande frågor som – *Vi uppfattar att ni förhåller er på detta sätt? ... Stämmer detta?* Enligt Kvale (1997 s.145) är ledande frågor ibland nödvändiga.

För att intervjupersonerna Thommy Nilsson och Daniel Mattson skulle känna sig bekväma och för att inte skapa förvirring under intervjun valde vi att endast en av oss ställde frågor och således höll i intervjun, de andra förde anteckningar och var observanta för om det uppstod nya frågor under tiden. Dessutom valde vi att genomföra intervjuerna på deras arbetsplats, en miljö som de kände sig trygga i (Kvale, 1997 s.119). Samtliga intervjuer spelades in för att inte gå miste om viktig information. Efter genomförda intervjuer skrevs det inspelade materialet rent, detta för att hela gruppen skulle kunna använda sig av ett lätthanterligt materialet vid analys (Kvale, 1997 s.147). Våra intervjupersoner kompletterar varandra på ett bra sätt eftersom de är utspridda över organisationens olika nivåer och dessutom innehar lång erfarenhet inom JC-organisationen, både på hemmamarknaden samt på andra marknader. I enlighet med Kvales (1997 s.135) benämning på bra intervjupersoner anser vi att alla våra intervjupersoner föll under den kategorin eftersom vi upplevde svaren som konsekventa och uppriktiga.

#### 2.4.3 Observatören

Som tidigare nämnts arbetar en inom gruppen på JC och har gjort det under de senaste sju åren i fem olika butiker, därför har vi även använt henne som observatör kontinuerligt under arbetets gång. Enligt Jarl Backman bör observationer göras genom att ”gå ut och kika på” verkligheten för att få veta någonting om den (Backman, 1998 s.53), vilket vår observatör Katarina Hansson har kunnat göra som butiksanställd på JC.

Att ha en person som observatör under arbetets gång har vi sett som en tillgång i våra resonemang. Katarina Hanssons iakttagelser visade sig värdefulla för vår förståelse när intervjufrågorna förbereddes. Som observatör har hon kunnat stödja vissa teser samt granska organisationen i dess naturliga miljö. Med andra ord användes också observationerna som ett sätt att få grepp om de anställdas verklighet inom den svenska organisationen. Detta insiderperspektiv har bidragit till att vår trovärdighet i slutsatser och resonemang ökat.

#### *2.4.4 Intervjupersonernas omfång*

Våra intervjupersoner består av två representanter från organisationens olika nivåer vilket skulle kunna anses som tunt. Samtliga personer som har intervjuats samt observatören har arbetat på tre till fem olika butiker var. Med tanke på detta anser vi att det ger oss en tillräcklig grund för att kunna dra slutsatser gällande JC-organisationen och sedan resonera kring dessa generellt.

### **2.5 Hur vi valt att använda vår teori**

Vi inleder vår avhandlande del med ett strategiavsnitt där vi menar att arbetet med överförandet och underhåll av företagskultur i sig kan ses som en strategi som företag kan använda sig av för att bli mer framgångsrikt. Här presenterar vi en modell som vi sedan applicerar på JC för att förtydliga hur en organisation kan skapa sig en överblick över sina mål och visioner. Genom detta verktyg kan organisationen lättare få fram lämpliga sätt att implementera sin företagskultur på. Vidare tar vi upp två olika strategier som JC använde vid nyetablering för att exemplifiera hur de gjorde i praktiken samt vad som gick bra respektive mindre bra. Detta gör vi för att skaffa en grund till analys och slutsatser om vilka tillvägagångssätt som är gynnsamma för företag, inom liknande bransch, att använda sig av vid överförandet av företagskultur.

Sedan går vi in på de informella och formella styrmedlen eftersom vi hävdar att en del av de formella styrmedlena påverkar en organisations företagskultur. I sin tur verkar företagskulturen som ett informellt styrmedel genom vilken en organisation kan styra och leda sina medarbetare. Denna del ska påvisa hur företagskultur verkar som styrmedel samt hur de formella verktygen kan bidra till företagskulturen. Dessa teorier ger oss även en djupare förståelse för hur en företagskultur kan frammanas.

Vi avslutar vår avhandlande del med att belysa teorier kring ledarskap eftersom vi anser detta vara kärnan till skapandet och bibehållandet av en företagskultur. Detta leder oss till en

diskussion kring olika organisatoriska samt humanitära sätt genom vilka en ledare kan framkalla en drivkraft hos de anställda att arbeta för företagets bästa och på så sätt menar vi att en företagskultur skapas. I arbetets avslutande del presenterar vi slutsatserna som vi kommit fram till i arbetet.

De ovanstående teorierna presenteras och motiveras utförligt i nästkommande kapitel, *Teoretisk ram*.

## **2.6 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa vår studie till länderna i Norden. Anledningen till att vi inte har med Danmark i studien är för att vårt fallföretag, JC, inte är verksamma i landet. Vidare har vi begränsat vår studie till textil och konfektion eftersom vårt fallföretag befinner sig i den branschen.

Enligt olika studier gällande marknadsstrategier har forskaren Geert Hofstede kunnat påvisa att de nordiska länderna kulturellt sett är lika (Usunier, Jean-Claude, 1999 s.68, 272). Av den anledningen har vi valt att inte jämföra de olika länderna emellan gällande kulturella skillnader eftersom vi anser att det även kan förekomma skillnader inom nationerna vilket i sådana fall också borde beaktas.

Vi har i arbetet valt att endast exemplifiera utifrån JC-organisationen, vi anser att detta har gett oss tillräckligt underlag för att kunna föreslå vissa generella slutsatser för branschen. Med tanke på arbetets omfattning tror vi att ytterligare fallföretag hade lett till en för grund undersökning, därför valde vi att fördjupa oss inom *en* organisation.

## **2.7 Så här använder vi begreppet företagskultur**

Vi vill förse läsare med ett par glasögon som denne kan ta på för att se på begreppet utifrån vårt perspektiv. Vi har kommit fram till vår definition och vårt synsätt på företagskultur dels genom egna erfarenheter och upplevelser samt genom att ha studerat två, inom området, framstående forskares sätt att se på begreppet.

Vi ser kultur som en komplex verklighet vilket är föremål för skilda definitioner, inte minst med alla de oskrivna och outtalade regler som ”alla bara vet om”. Vi anser att ett normbrott sker när man bryter mot kulturens föreskrivna regler för handlingar, något som är vanligt förekommande speciellt när man befinner sig i en främmande kultur. Det går inte att ta till sig sin egna eller någon annans kultur enbart genom teori. Vi anser därför att för att förstå en kultur måste den upplevas i sitt sammanhang.

Vidare menar vi att företagskultur är gemensamma normer och värderingar som genomsyrar en organisation. Vi är medvetna om att företagskultur kan ses som en pågående process eller en produkt. Alltså både som någonting som hela tiden utformas och omformas i människans vardag och det som konkret produceras i processen. Vi ser på begreppet som en färdig produkt innehållande olika verktyg som kan användas för att påverka kulturen i en organisation. Vi ser på begreppet som något som formas och kan påverkas genom olika verktyg. Således ser vi på företagskultur som delvis en process och delvis en produkt.

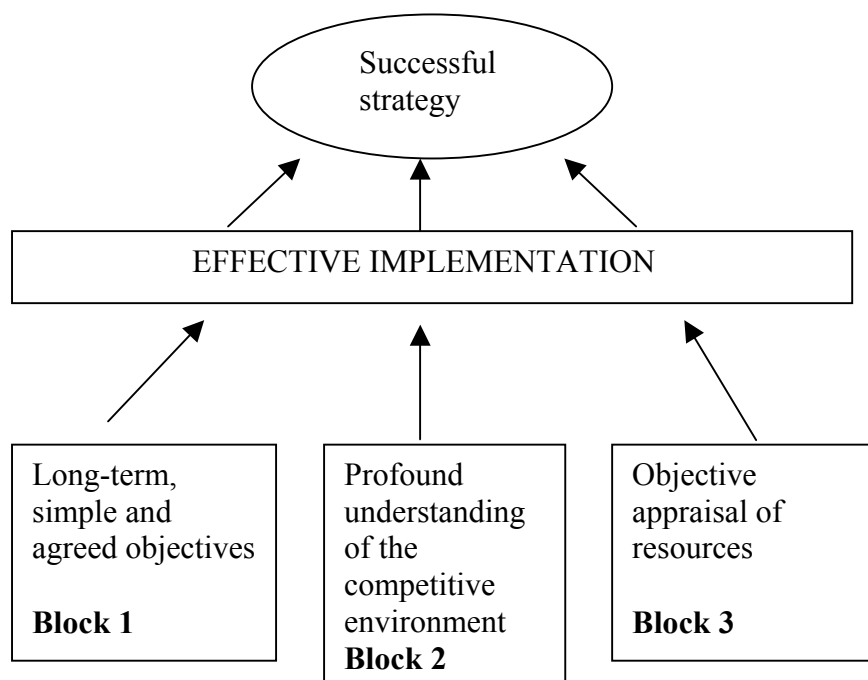
En strategi för att skapa en stark företagskultur är att sätta upp regler och policys som ska implementeras så väl att de tillslut sitter i ryggmärgen hos de anställda. Viktiga tillfällen när ett företag kan arbeta för att skapa samt bibehålla en stark företagskultur är exempelvis vid rekrytering och vid personalförmåner som rabatter för de anställda. En stark företagskultur kan bidra till att de anställda känner sig som en del av en gemenskap. Sympatiserar den anställde inte med den rådande företagskulturen blir denne troligtvis inte särskilt långvarig inom organisationen. Detta kan vara negativt i den bemärkelse att ett utanförskap kan uppstå, men samtidigt menar vi att det verkar som ett väl fungerande verktyg för att skilja agnarna från vetet.

### 3. Teoretisk ram

I detta kapitel vill vi kortfattat presentera och motivera de teorier som vi under arbetets gång kommer att använda oss av för att analysera vårt insamlade empiriska material. Detta för att skapa en överblick över vilka teorier som kommer att användas, i vilken ordning de kommer samt under vilket kapitel som de presenteras. I slutet av varje teoripresentation motiverar vi valet och vikten av teorin i förhållande till vårt ämne företagskultur.

#### 3.1 Strategi

Modellen nedan är uppdelad i tre underblock där företagen bör sätta in sina mål och visioner. Om implementeringen av dessa block inte lyckas fallerar hela strategin. Anledningen till att vi har valt att använda denna modell i uppsatsen är för att vi anser att detta är ett sätt att arbeta för att underhålla samt överföra en befintlig företagskultur och vill påvisa detta genom att ge praktiska exempel utifrån vårt fallföretag.



Figur 1. Common elements in succesful strategies (Grant, 2005 s. 11)

Enligt den symboliska interaktionismen spelar faktorer som personalens artighet, klädsel, ansiktsuttryck och demografiska profil samt inredning, ljus och dekor även in på upplevelsen av interaktionen (Goffman, 1959, se Mossberg, 2003 s.88). Denna teori har vi valt att resonera utifrån eftersom vi anser att de faktorer som lyfts fram är den del av den rådande företagskulturen som speglas ut mot kund.

I boken *Management Control Systems* menar författarna att vid inträde på en ny marknad är det viktigt att organisationen tar fasta på att de kulturella skillnader som råder länderna emellan kommer att påverka verksamhetsstyrningen (Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, 2003 s.755). De skriver vidare att den bakomliggande tanken med belöningar är att inte bestraffa när något går fel utan istället uppmuntra och belöna när det går bra (Anthony et al. 2003 s.565). De resonerar även kring vad som avgör om en organisation är hårt eller löst styrd detta beroende på hur olika dokument, rapporter och regler används (Anthony et al. 2003 s.650). Författarna presenterar även två olika lönesättningsystem Fixed pay och Performance based pay (Anthony et al. 2003 s.575). Vi har valt att presentera valda teorier från dessa författare eftersom vi menar att dessa verktyg att styra en organisation lägger en grund och spelar in på den rådande företagskulturen.

### 3.2 Styrmedel

För att kunna styra ett företag i riktning mot de uppsatta ekonomiska målen behandlas i boken *Den nya ekonomistyrningen* tre olika styrmedel, det är de formella styrmedlena, organisationsstruktur samt mindre formaliserad styrning. Formaliserad styrning består av bland annat budgetering, rapporteringssystem och internprissättning.

Organisationsstruktur innehåller exempelvis ansvarsfördelning och belöningsystem och i den mindre formaliserade styrningen finner vi bland annat begreppet företagskultur (Ax Christian, Johansson Christer, Kullén Håkan, 2005 s.62-63). Vi har valt att presentera olika former av styrmedel; informella, formella och organisatoriska för att vi anser att beroende på hur ett företag väljer att använda dessa kan de bidra till en organisations företagskultur.

### 3.3 Ledarskap

I artikeln *Flexibel, Adaptable, Employable* skriver Karin Salomonsson att dagens unga ledare kommunicerar öppenhet, lekfullhet och med en medvetenhet av trender istället för att leda genom att bruka makt, kontroll och stränghet (2005 s.118).

En företagskultur växer fram genom en rad medvetna och omedvetna händelser och den förstärks genom en karismatisk ledare (Nilsson, Nils, 1999 s.167-168). Miriam Salzer- Mörling skriver i artikeln *Cultivating culture* att en karismatisk ledare ofta är kulturellt speglad av sin bakgrund men tanken är inte att ledaren ska skapa nya värderingar eller dramatiskt förändra kulturen. Ledarens uppgift är att förmedla de värderingar viktiga för organisationen (Salzer-Mörling, 2003 s.390). Deras arbete går således ut på att överföra företagskulturen och följaktligen verka som kulturella ingenjörer (Alvesson, 2001 s.183). Genom de här resonemangen vill vi presentera olika sätt att se på ledarstil eftersom vi anser att ledarskapet inom en organisation påverkar företagskulturen till stor del.

Nyanställda kan till en början känna sig vilsna och inte veta vad som är tillåtet eller förbjudet på den nya arbetsplatsen. Vidare skriver Holm-Löfgren att nyanställda ofta får en introduktion i form av olika handböcker och manualer som beskriver exempelvis organisationsplanen och vilka regler som gäller, något som benämns som den synliga företagskulturen. Det finns också en annan del av företagskulturen, den osynliga som även kallas den informella, som är den mer abstrakta delen av företagskulturen vilken innefattar de oskrivna regler som figurerar inom en organisation (Barbro, Holm-Löfgren, 1995 s.28).

I boken *Organisationskultur och ledning* resonerar Alvesson kring begreppet företagsidentitet vilket han ser som en underavdelning till företagskultur. Han menar att detta är ett mer lättfångat begrepp än företagskultur och beskriver det som något som måste förstås likt ett kollektivt fenomen och som är kopplat till vad företaget gör (Alvesson, 2001 s.113). Vi har valt att presentera, inom ämnet, två framstående forskares (Holm-Löfren och Alvessons) sätt att resonera kring begreppet företagskultur detta för att skapa en grund för vårt eget synsätt på begreppet.

Författarna skriver i boken *The Experience Economy* om teatermodellen Work is Theatre där de menar att arbetet är teater. Här översätts teaterns olika roller till företagets olika roller. Teatern påbörjas när personalen i butik möter kunden. Viktiga begrepp är Frontstage och Backstage, Frontstage är det som kunderna ser och Backstage är det som händer bakom kulisserna (Gilmore, James H & Pine, B. Joseph, 1999 s.104-110). Denna teori poängterar hur viktigt arbetet med golvpersonalen är för bibehållandet av företagskulturen. Teorierna hjälper oss också att hitta konkreta sätt genom vilka en ledare kan använda sig av för att på ett bra sätt påverka företagskulturen.

#### 4. Presentation av fallföretag

Vi har under vår studie valt att ta hjälp av ett företag för att tydliggöra och exemplifiera vissa resonemang. Detta för att vi vill skapa grund för de slutsatser vi gör under arbetets gång. Nedan presenteras företagets bakgrund för att ge en inblick i verksamheten.

JC, Jeans & Clothes, startades redan 1962 och är ett svenskt modekonfektionsföretag. Idag är de ett börsnoterat bolag med närmare 260 butiker. 1988 öppnade de upp den första butiken i Norge och 1999 valde de att gå in på ytterligare en ny marknad och de öppnade upp tre butiker i Finland. Samma år gick JC från att vara en frivillig fackkedja till att vara en detaljhandelskedja med egna butiker och franchisebutiker och strax efter, 2000, börsnoteras JC på stockholmsbörsen. Emellertid började JC inse att det behövdes omfattande omstruktureringar av butiksnätet och detta påbörjades under 2002. En ny VD, Thommy Nilsson, tillsattes och den nya organisationsstrukturen trädde i kraft, samtidigt fattades beslut om en ny konceptstrategi. 2004 vidareutvecklades den centrala organisationsstrukturen ytterligare mot ett koncept respektive produktionsfokus. Den nya konceptstrategin och den interna rationaliseringen samt effektivare inköp bidrog till att JC kunde uppvisa ett positivare resultat (Årsredovisning 2004 s.5).

Idag finns det 44 JC-butiker i Norge varav 26 är centralägda, i Finland däremot är alla 12 butiker centralägda. I Sverige är 21 av de 117 butikerna centralägda ([www.jc.se](http://www.jc.se)). Som vi tidigare nämnt har JC under årens lopp etablerat sig i både Norge och Finland. Intressant här är att de lanserade sig med olika strategier vid de båda tillfällena, strategier som enligt oss har påverkat hur företagskulturen i de båda länderna blivit spridd. Detta är något som vi kommer att gå in djupare på senare i arbetets avsnitt *5.1.3 JC's implementeringsstrategier*.

## 5. Vårt sätt att se på den osynliga järnhanden

I detta kapitel har vi valt att beskriva hur teorin och empirin kopplas ihop och här använder vi teorin som ett verktyg för att analysera empirin. Detta kapitel skapar en grund till nästföljande kapitel, *6. Analys av den osynliga järnhanden*, där vi presenterar vår egen analys som ska leda oss till generella slutsatser kring hur organisationer kan arbeta med företagskultur som styrmedel.

### 5.1 Strategi

I det här avsnittet kommer vi först att använda oss av modellen som finns presenterad under arbetets teoretiska ram. För att förtydliga hur en organisation kan arbeta med modellen har vi valt att applicera den på vårt fallföretag. Vi kommer sedan att diskutera olika strategier, i butiken samt vid expansion, genom vilka en organisation kan överföra samt bibehålla sin företagskultur på.

#### 5.1.1 Modellen

Nedan presenterar vi hur vi använde modellen på JC genom att applicera de tre underblocken samt att vi har undersökt hur de arbetar med att uppnå dessa.

#### Block 1

Det första blocket handlar om att ha enkla, konstanta och långsiktiga mål (Grant, 2005 s.11-13).

Ett av JC övergripande mål är att vara marknadsledande på jeans i Norden. Samtidigt har JC rekommendationer kring vilka externa jeansmärken som kan köpas in, dessa ska fungera som imagestärkande (Årsredovisning 2005 s.6). JC's egna varumärken utgör basen för varje koncept som ska förstärka och förtydliga dess marknadsposition



och kännedom hos konsument. Att JC använder de externa varumärkena som komplement med imageskapande effekter tycker vi tyder på att JC arbetar med att kompensera sitt, som de själva uttrycker det, inte det senaste och hippaste men fortfarande moderiktiga sortiment (Intervju, Thommy Nilsson). Utifrån empirin tagen ur årsredovisningen 2005 ser vi att JC har preciserat sina långsiktiga mål. Undermålet i form av rekommendationer av vilka externa jeansmärken som ska köpas in underbygger deras övergripande mål att vara marknadsledande på jeans i Norden.

## Block 2

Andra blocket innebär att organisationen ska skapa sig en förståelse för sin konkurrenssituation (Grant, 2005 s.11-13).

För att behålla sin position gentemot sina konkurrenter och arbeta med att stärka den lägger JC, enligt dem själva, ner mycket tid och vikt på att konstant arbeta med att följa med i trender gällande modeller och material (Årsredovisningen 2005 s.24).

JC anser själva att deras arbetsklimat präglas av framåtanda, engagemang, teamwork, optimism, en aktiv livsstil och en ungdomlig kultur med mode som ett samlat begrepp. En annan viktig aspekt är att hålla en hög servicegrad. Detta anser JC vara en av sina främsta konkurrensfördelar eftersom den personliga kontakten med kunden i butik alltid ska komma i första hand. Att vara service minded, att visa engagemang samt affärsmässighet är viktiga egenskaper hos de anställda för att uppnå den företagskultur som organisationen eftersträvar ([www.jc.se](http://www.jc.se)).

JC har även i årsredovisningen preciserat vilka de ser som sina konkurrenter (Årsredovisning 2005 s.20). Eftersom JC har kartlagt sina konkurrenter innebär det att de har dessa i beaktning. Att de lägger ner mycket arbete på att följa trender gällande material och modeller, som de själva säger, visar enligt oss på att de arbetar med att behålla sin position gentemot sina konkurrenter vilket är det övergripande målet.

## Block 3

Block tre uppmanar organisationen att arbeta med sina interna styrkor för att på så sätt kompensera sina svagheter (Grant, 2005 s.11-13).

Inom organisationen finns ett utbildningsprogram, JC Education, syftet med detta program är att ta tillvara på och utveckla medarbetarnas kompetens samt att skapa ett arbetsklimat där medarbetarna på ett aktivt sätt bidrar till resultat och försäljning i butikerna. Alla nyanställda får genomgå en standardutbildning inom de första sex

månaderna där de får ta del av koncept, sortiment samt säljteknik. Vidare inom JC Education programmet finns det en rad mer avancerade sälj- och ledarskapsutbildningar. Under dessa utbildningar möts medarbetare från hela landet och arbetar med motivations- och relationsskapande faktorer. Gemensamt för alla butiker, centralägda som franchise, är de årliga kick-offerna och jeansseminarium för samtliga medarbetare (Intervju, Thommy Nilsson).

Det har framgått under intervjuerna med JC-anställda att organisationen har ett välfungerande kontrollsystem, kassasystemet, där de på ett enkelt sätt ser om målen uppnås. Kassasystemet är utformat på ett sådant sätt att butikspersonalen inte behöver ägna sig åt krångligt rapporteringsarbete utan informationen om butikens dagsförsäljning sker per automatik till huvudkontoret (Intervju, Thommy Nilsson). Observatören menar att det är lätt att i kassan se efter hur butiken ligger till för stunden vilket bidrar till att när siffrorna ser dåliga ut infinner sig en strävan att ändra det.

Att JC har ett internt utbildningsprogram, JC Education, innebär att de vill skola in sina medarbetare i företagskulturen. Vi menar att även kassasystemet är ett sätt att frammana en vilja hos de anställda att sträva efter att uppnå budget, med tanke på att utvalda nyckeltal finns lättillgängligt.

### *5.1.2 Strategi på butiksnivå*

Enligt den symboliska interaktionismen spelar faktorer som personalens artighet, klädsel, ansiktsuttryck och demografiska profil samt inredning, ljus och dekor även in på upplevelsen av interaktionen (Goffman, 1959, se Mossberg, 2003 s.88). En annan viktig faktor som bidrar till kundens intryck av besöket är hur varorna exponeras i butiken vilket även det spelar in på helhetsupplevelsen (2003 s.134 -138). Ur samtliga intervjuer med JC anställda har det framgått att alla medarbetare har rabatt på butikssortimentet, rabatten varierar butikerna emellan. Detta är, enligt oss, ett sätt att göra det mer attraktivt för de anställda att handla samtidigt som det gynnar organisationen i form av att kläderna bärs i butik.

Inom JC-organisationen är det en relativt låg medelålder på 30 år ([www.jc.se](http://www.jc.se)). Enligt Thommy Nilsson är anledningen till den låga medelåldern att den speglar JC's målgrupp samtidigt som den underlättar kommunikationen mellan anställd och kund. Vi anser att det är till fördel för ett företag att ha en medelålder som stämmer överens med målgruppens eftersom det ger förståelse vid interaktionen samt att personalen således upplevs artig.

Under de genomförda intervjuerna med personal på JC har det framgått att det inom JC-organisationen görs centrala utskick gällande exponering och skyltning. I dessa utskick är det instruktioner gällande hur skylten ska se ut, vilken målas om inför varje omskyltning som sker en gång i månaden. Gällande exponering i butikerna får alla butiker instruktioner och riktlinjer gällande vilka kläder som ska finnas på skyltdockorna samt vilka plagg som ska finnas på de så kallade A-ytorna<sup>1</sup>. Genom att göra centralutskick menar vi att JC säkerhetsställer homogeniteten butikerna emellan, detta påverkar följaktligen kundernas upplevelse vid interaktionen.

### 5.1.3 JC's implementeringsstrategier

JC gick in på den norska marknaden redan 1988, vid denna tidpunkt var JC en frivillig fackkedja. De hade inga egna butiker eller styrsystem som fungerade utan var en inköpsorganisation med ett koncept. För att göra inträdet möjligt inleddes ett samarbete med en norsk frivillig fackkedja, Kvalitex, med typiska dam- och herrbutiker som letade efter ett ungdomskoncept. Till en början var det Kvalitex som drev JC konceptet, JC frigjorde sig vid ett senare skede och blev verksamma under egen regi, med Kvalitexhandlare som butiksdrivare. I och med detta skapades ett "mini" JC på den norska marknaden (Intervju, Thommy Nilsson).

I boken *Management Control Systems* menar Anthony et al. att vid inträde på en ny marknad är det viktigt att organisationen tar fasta på att de kulturella skillnader som råder länderna emellan kommer att påverka verksamhetsstyrningen (Anthony et al. 2003 s.755). Vi menar att när JC valde att gå in på den norska marknaden genom Kvalitex gjorde de avkall på att ta hänsyn till kulturella skillnader och göra anpassningar efter dessa. Det som hände när JC etablerade sig på denna marknad var att det uppstod språkbarriärer. Detta på grund av att ledningen först till stor del bestod av svenskar, vilket i ett senare skede ändrades och ledningen blev helnorsk (Mattsson & Thommy Nilsson). Under intervjun med Mattsson berättar han om sin tid på JC i Norge, där han menar att det fanns den "svenska" JC-andan på kontoret bland svenskarna, men på grund av språkbarriärer nådde den inte ända ut i butik. Det visade sig efter en tid att norrmännen inte till fullo förstod informationen som gavs på svenska, vilket innebar att JC-andan inte genomsyrade hela organisationen (Intervju, Mattsson).

---

<sup>1</sup> De mest attraktiva exponeringsytorna i butikerna.

När JC gick in på den finska marknaden headhuntades personer som skulle dra igång verksamheten. Till skillnad från Norgelanseringen var JC-organisationen i en mognare fas vid inträdet i Finland, de var på väg att bli ett börsbolag och hade byggt upp ett finansiellt kapital. Således behövde inte JC gå in via en annan organisation utan kunde öppna egna butiker direkt. Det var i detta skede JC valde att headhunta en person som hade de kvalitéer som de sökte efter. Den personen fick sedan ansvar för att anställa resterande personal med rätt inställning och rätta värderingar som stämde överens med JC-andan (Intervju, Thommy Nilsson). Att JC valde att headhunta en person, som de ansåg vara införstådd i deras mål och visioner, och lät denne starta upp verksamheten i Finland anser vi visar på att JC försöker ta hänsyn till de kulturella skillnader nationerna emellan men samtidigt förmedla samma känsla ut mot kund.

## **5.2 Styrmedel**

Här kommer vi att presentera olika former av styrmedel som finns presenterade under kapitlet *3. Teoretisk ram*. Fokus i vår uppsats är att studera företagskultur vilket är ett informellt styrmedel. Anledning till att vi presenterar några formella styrmedel är för att vi anser att beroende på hur företag arbetar med dessa kan de bidra till företagskulturen.

### *5.2.1 Budget*

Budgeten är ett formellt styrmedel som är till för att bland annat samordna, planera, resursallokera, uppfölja, sätta upp mål och motivera. Budget kan ses som ett signalsystem för att få en uppfattning om den ansvarige har gjort sitt arbete eller inte.

Genom att jämföra utfallet med budgeten kan oplanerade incidenter urskiljas som vid planeringen inte förutspåts. Budgeten står för ett ömsesidigt åtagande där företaget bidrar med resurser enligt budget samtidigt som den ansvarige åtar sig att uppfylla budgeten. På detta sätt blir budgeten ett sätt att fördela ansvar, att se om prestationer är utförda samt verka som ett bedömningsunderlag (Ax et al. 2005 s. 354). Utifrån intervjuerna framgår det att JC's budget baseras på föregående års siffror, således jämförs budgeten med motsvarande dags siffror året innan. Budgeten är nedbruten per dag och per butik men samtidigt kan anställda se budgeten ur ett större perspektiv eftersom nyckeltal för hela månaden också jämförs. Det är också, som tidigare nämnts i avsnittet *5.1.1 Modellen*, lätt för de butiksanställda att se dagens nyckeltal i kassan. Att

tillhandahålla nyckeltalen på ett lättillgängligt sätt som JC gör anser vi bidra till att personalen får ett ökat intresse att uppnå budgeten.

Att anställda dessutom får delta i utformandet av budgeten kommer att bidra ytterligare till en vilja att sträva efter att uppnå budget. Här blir tydliga målsättningar en betydelsefull faktor eftersom de pekar på vad som förväntas av medarbetarna. En allmän utveckling kring budgeteringen är att tyngdpunkten har flyttats till processen som leder fram till budgeten. Företag har i allt mer utsträckning förstått att budgetprocessen inte bara ökar motivationen utan också kommunikationen mellan de anställda (Ax et al. 2005 s.326). Enligt observatören hålls det i de JC-butiker hon har arbetat i möte en gång i veckan med de heltidsanställda. På dessa möten diskuteras bland annat den senaste veckan överlag samt att en budgetuppföljning görs över den gångna veckan. Att ha kontinuerliga möten med budgetuppföljning anser vi leder till att de anställda är med i själva processen samt att det bidrar till ökad kommunikation avdelningarna sinsemellan.

### *5.2.2 Ansvarsfördelning*

JC har valt att dela in butiken i olika ansvarsområde; jeans, kille, tjej och boys & girls och den ansvariges uppgifter är att fylla på varor, komplettera samt hålla snyggt och rent. Ansvarsfördelning som ingår i organisationsstruktur är ett centralt styrmedel inom ekonomistyrningen. Här är det viktigt att enheten har befogenhet och möjlighet att påverka (Ax et al. 2005 s.71-75). Enligt Thommy Nilsson är detta också ett sätt att motivera, engagera samt skapa bättre ordning i butik. En annan aspekt som framgår under intervjun är att ansvarsfördelningen även minskar tiden för ineffektivitet och det skapar en spontan spridning av personal.

Linn Björck berättar att hon kände sig oerhört motiverad när hon blev tilldelad ett ökat förtroende samt ett större ansvar för vissa uppgifter. Utifrån ovanstående teori och empiri samt observatörens erfarenhet från olika butiker, anser vi oss finna belägg för att JC's ansvarsfördelning fungerar och bidrar till att sporra och engagera samt uppmuntra personalen.

### *5.2.3 Belöningar*

För att som företag få sina anställda att arbeta mot de uppsatta målen finns det olika former av motivationsverktyg inom verksamhetsstyrningen, belöningsystem är ett sådant verktyg som kan användas. Tanken med belöningar är att inte bestraffa när något går fel utan istället uppmuntra och belöna när det går bra och över förväntan (Anthony et

al. 2003 s.565). Detta påstående understryks även i *Den nya ekonomistyrningen* där författarna menar att belöningssystem används för att de anställda ska prestera något utöver det vanliga, det är det beteendet som sedan ska belönas (Ax et. al 2005 s.75).

Belöningarna sker ofta i monetär form men de kan även vara av icke finansiell karaktär, exempelvis genom att få mer ledighet, större ansvarsområde eller i form av befordran (Ax et al. 2005 s.75). Som vi nämnde i ovanstående avsnitt arbetar JC med ansvarsfördelning, ett styrmedel som utifrån empirin inverkar på personalens beteende. Vi utläser utifrån teorin att ansvarsfördelningen som JC använder sig av är en form av belöning som uppmuntrar personalen genom att de får ansvar.

I boken *Management Control Systems* finns det två teorier kring olika lönesystem. Det ena är Fixed pay principen som innebär att man betalar ut höga löner till sina anställda och förväntar sig att de presterar resultat därefter. Det andra är Performance based pay som innebär att först när personalen uppnår ett visst resultat får de utdelning (Anthony et al. 2003 s.575). JC's butikschefer har en kombination av de två ovanstående lönesystemen medan de butiksanställda har en fast lön. Att ha en delvis resultatbaserad lön anser vi vara ett sätt som JC använder för att motivera sina butikschefer. Det är sedan upp till butikschefen att motivera sina medarbetare och på vilka sätt han/hon gör det på är individuellt (Intervju, Thommy Nilsson).

Utifrån teori och empiri vill vi hävda att det belöningssystem som finns inom en organisation speglar vilka egenskaper organisationen föredrar och vill uppmuntra hos sina medarbetare. Det blir ett sätt, för ledningen, att försöka styra de anställdas agerande. Med detta resonemang menar vi att det belöningssystem som finns inom en organisation bidrar till den rådande företagskulturen.

#### *5.2.4 Rapporteringssystem speglar företagskulturen*

Verksamhetsstyrningen i en organisation är starkt influerad av dess ledare och dennes ledarstil. Ledarens bakgrund påverkar hur han/hon väljer att styra organisationen (Anthony et al. 2003 s.648-649).

Redan 1973 påbörjade Thommy Nilsson sin karriär inom detaljhandeln och sedan –83 har han haft VD positioner inom fyra olika detaljhandelsorganisationer (Intervju, Thommy Nilsson). Enligt oss har Nilssons långa och breda bakgrund givit honom, som ledare, en bra grund för att bedöma välfungerande och effektiva funktioner, utveckla dessa samt avveckla det som fungerar sämre.

I boken *Management Control Systems* presenteras teori kring begreppen lös versus hård styrning. En ledare kan vara löst eller hårt kontrollerad och det i sin tur påverkar ledarens styrsätt. Vad som är avgörande för om en organisation är hårt eller löst styrd är på vilka sätt olika dokument, rapporter och regler används. I en organisation som är löst styrd brukar ledaren i regel lägga mindre fokus på detaljinformation kring hur resultat uppnås och istället fokusera mer på ett helhetsresultat (Anthony et al. 2003 s.650). Thommy Nilsson berättar att JC har ett kassasystem som förser organisationen med frekvent rapportering per automatik. När butikerna i respektive land stänger för dagen sätter de datoriserade kassasystemen igång och rapporterar in dagens siffror under nattens gång. JC's rapportering som sker via kassasystemet leder följaktligen till att de inte lägger anmärkningsvärd tid på att utforma skriftliga rapporter samt att de tittar på helhetsresultaten per butik. Varje enskild butik använder sig av de utvalda nyckeltalen detta för att se vart de är svaga. Genom ovanstående teori samt vår insamlade empiri anser vi oss kunna utläsa att JC-organisationen är löst styrd.

#### *5.2.5 Företagskultur som styrmedel*

Begreppet företagskultur inom organisationer välkomnades av forskare och konsulter som ville lämna den funktionella synen på organisationer och ledare samt finna nya sätt att skapa effektivare organisationer. Kulturbegreppet inom organisationer blev mottaget som ett kontrollverktyg, ett socialt lim som håller ihop den komplexa organisationen, ett verktyg som skapar lojalitet, sammanhållning och främjar framgång. Tanken är att företagskultur inte ska ses som ett nytt perspektiv utan som ett redskap där den irrationella ”maskinen”, det vill säga de anställda på ett företag, kontrolleras gällande tankar och värderingar (Salzer-Mörling, 2003 s.385-386). En observation som tidigare nämnts i avsnittet 5.2.2 *Budget* är att det i butikerna hålls veckomöten där de heltidsanställda diskuterar vad som har hänt under veckan. Detta anser vi vara ett sätt att skapa sammanhållning och lojalitet som i sin tur skapar framgång.

Nils Nilsson resonerar kring skapandet av sammanhållning och värdegemenskap där kulturen är ett viktigt medel och han anser den styra och kontrollera starkare än något budgetsysteem eller stämpelur. Vidare menar Nils Nilsson att en bra företagskultur också ger medarbetarna en känsla av att göra något meningsfullt, vilket bidrar till ökad motivation (Nilsson, Nils, 1999 s.167-168). Observatören har som butiksanställd upplevt säljtävlingar inom butiken som motivationshöjande samt att tävlingar butikerna emellan

bidrar till bättre sammanhållning. Ansvarsfördelning på butiksnivå som presenteras i avsnittet 5.2.2 *Ansvarsfördelning* anser vi ger mer mening åt arbetet för den anställde.

Sten Phillipsson skriver i sin bok *Etik och företagskultur – Att leda med värden* att när alla anställda i ett företag är eniga kring de grundläggande värderingarna känner medarbetarna att deras arbetsinsats har en mening i ett större sammanhang (2004 s.62).

Vi anser att JC skapar engagemang och motiverar butikscheferna genom den delvis resultatbaserade lönen som vi nämnt tidigare. Genom ett sådant lönesystem finner troligtvis butikscheferna ett intresse i att motivera och engagera sina medarbetare på butiksnivå. JC gör detta genom att anordna säljtävlingar butikerna emellan där initiativet är taget från ledningen. För att motivera och engagera personal anordnar butikscheferna säljtävlingar och möten internt för den enskilda butiken. Detta hävdar vi bidrar till att de grundläggande värderingarna implementeras, samt leder till en känsla hos de anställda att de gör något meningsfullt.

### **5.3 Ledarskap**

Ledarskap anser vi vara en viktig aspekt att ta hänsyn till i frågan om hur ett företag kan implementera sin företagskultur. Vi hävdar att ledaren har en stark inverkan på hur väl företagskulturen överförs och mottas av de anställda. Ledare på butiksnivå har i uppgift att anställa nya medarbetare därför menar vi att rekryteringen är oerhört viktig.

#### *5.3.1 Den föränderliga ledarstilen*

Ledarskap är ett omtalat begrepp där det ideligen figurerar olika trender och det finns ett stort utbud av kurser inom just detta ämne. Karin Salomonsson skriver i artikeln *Flexible, Adaptable, Employable* att dagens unga ledare istället för att leda genom att bruka makt, kontroll och stränghet istället kommunicerar öppenhet, lekfullhet och med en medvetenhet av trender (2005 s.118). Detta sätt att kommunicera på har vår observatör själv upplevt som anställd inom JC-organisationen i form av att hon har deltagit vid diverse butiksinterna säljtävlingar. Dessutom har hon varit delaktig vid utbildningstillfällen på JC gällande sortimentskunskap. När hon arbetade som heltidsanställd anordnades det vid ett tillfälle en konferensresa med inriktning på ledarskap. Utbildningen var uppbyggd av samarbetsövningar med inslag av lekar, där kommunikation och flexibilitet sattes på prov. Mattson berättar under intervjutillfället att butikscheferna inom varje område träffas månadsvis för att diskutera den gångna månaden. Utifrån observatörens skildring anser vi att ledare inom JC arbetar med att



anamma en viss öppenhet och lekfullhet likt det som Salomonsson resonerar kring. Vi anser att denna form av kommunikation som skildras i empirin och teorin ovan även ger en indikation på att JC har en öppen kommunikation där de försöker ta hänsyn till trender.

I M. A. Jones artikel *Entertaining shopping experiences* belyses vikten av att personalen har god sortimentskunskap, detta får kunderna att känna sig säkrare vilket leder till frekventare avslut (1999 s.137). Detta resonemang stämmer även in på det som Nigel Thrift beskriver i boken *Cultural Economy*. Där presenteras olika typer av arbetsetik, vi har valt att kortfattat presentera begreppet Self work ethic vilket är ett av dessa. Self work ethic innebär att den anställde känner att den får ut någon slags självtillfredsställelse av sitt arbete. Det är inte endast ett arbete med tillhörande arbetsuppgifter som ska utföras för att få lön (Thrift, 2002 s.79). Att JC satsar på sin personal utbildningsmässigt anser vi bidrar till att de anställda känner att de utvecklas som personer, skapar sig ett säkrare intryck inför kund vilket sammantaget bidrar till ökad självtillfredsställelse.

Något som vi anser går att koppla till Salomonssons resonemang kring ledarskap är betydelsen av att ledningen anordnar aktiviteter för att öka sammanhållningen. Under intervjun med Björck framkom det att när kontoret anordnade aktiviteter för de anställda uppskattades det när några från kontoret också deltog. Detta var inte något vanligt förekommande men när de deltog menade hon att personalen kände att gapet mellan kontor och anställd minskade. Detta anser vi vara ett exempel på hur JC försöker minska en ”vi och de” känsla inom organisationen.

### 5.3.2 Ledarskap & Rekrytering

Varje organisation har en företagskultur med dess olika normer och regler vilket vi tidigare diskuterat. Detta kan enligt folklivsforskaren Barbro Holm-Löfgren bidra till att nyanställda till en början känner sig vilsna och inte vet vad som är tillåtet eller förbjudet. Holm-Löfgren skriver vidare att den nyanställde ofta får en introduktion i form av olika handböcker och manualer som beskriver exempelvis organisationsplanen och vilka regler som gäller. Under intervju med Björck berättade hon att de nyanställda får en introduktion i form av JC-pärmarna, där vett och etikett i butiken beskrivs. Vi tolkar det som att det är detta Holm-Löfgren benämner som den synliga företagskulturen men det finns också en annan del av företagskulturen, den osynliga som även kallas den informella. Detta är den mer abstrakta delen vilken innefattar de oskrivna regler som

figurerar inom en organisation (Holm-Löfgren, 1995 s.28). Detta är något som Salzer-Mörling i artikeln *Cultivating culture* kallar för ”management of meaning”, där ledarskapet går ut på att definiera verkligheten, rutiner och regler, för andra (2003 s.390).

Björck menar att hon kan märka vem som är JC anställd eftersom de ofta är väldigt trevliga, roliga och måna om att en gemenskap ska finnas som alla ska känna sig delaktiga i. Vår observatör instämmer delvis i detta påstående och menar att i de olika JC-butikerna som hon har arbetat i har det varit en homogen mentalitet och jargong, vilket hon vill benämna som JC-andan. Utifrån ovanstående stycke anser vi att det i empirin framgår att JC har lyckats skapa det teorin benämner som ”management of meaning” inom organisationen, där en slags verklighet skapas med normer och regler gällande beteendet i butiken.

Författaren Nils Nilsson menar att en bra företagsledare inser vikten av en etablerad företagskultur eftersom detta är ett sätt att få de anställda att sträva åt samma håll (1999 s.167). Vi vill hävda att JC’s ledare verkar ha insett vikten av att etablera en företagskultur, något vi menar oss finna belägg för i empirin genom att de anställer personer som besitter de egenskaper som de uppmuntrar och värdesätter. Vi anser oss även utifrån empirin kunna säga att JC satsar på att anställa ”rätt” personal med de egenskaper som speglar JC som organisation.

### *5.3.3 Rätt person på rätt plats*

En företagskultur växer fram genom en rad medvetna och omedvetna händelser och enligt Nils Nilsson förstärks den genom en karismatisk ledare (1999 s.167-168). Detta stämmer överens med det Salzer- Mörling skriver, en karismatisk ledare är ofta kulturellt speglad av sin bakgrund. Tanken är inte att ledaren ska skapa nya värderingar eller dramatiskt förändra kulturen (Alvesson, 2001), ledaren ska förmedla de värderingar viktiga för organisationen (Salzer-Mörling, 2003 s 390). De ska verka som kulturella ingenjörer vars arbete går ut på att överföra företagskulturen (Alvesson, 2001 s.164,183).

Under intervjun med Thommy Nilsson ställde vi frågan hur JC väljer ut sina franchisetagare, detta för att vi anser att valet av dessa är viktigt eftersom även dem måste förmedla den företagskultur som JC vill stå för. Thommy Nilsson svarade att de prioriterar - ...*person före kapital*.. Han berättar vidare att de även har en anställd i varje land vars arbetsuppgifter är att rekrytera butikschefer till de helägda butikerna i

respektive land. Utifrån teorin anser vi att Thommy Nilssons korta och koncisa svar angående val av franchisetagare förespråkar att JC är måna om att finna ledare som sympatiserar med det rådande företagsklimatet. Att de har valt att anställa en person i varje land som sköter rekrytering av butikshefer anser vi stöder detta återigen. Vidare har vi funnit ytterligare teori, som presenteras nedan, kring hur viktig rekryteringsprocessen är för skapandet av företagskulturen. Hofstede beskriver i boken *Organisationer och kulturer* personalavdelningens roll i upprätthållandet av företagets värderingar. Denna avdelning sköter rekryteringen vilket innebär att de väljer ut vilka personer som ska anställas och detta är en mycket viktig del vid arbetet för att upprätthålla företagskulturen (2000 s.227-228).

#### *5.3.4 Befattningsbeskrivning*

Utifrån Hofstede's teori angående vikten av personalavdelningen och dess rekryteringsarbete som presenteras i avsnittet ovan, *5.3.3 Rätt person på rätt plats*, har vi valt att exemplifiera en form av befattningsbeskrivning utifrån JC. Detta för att vi anser att en befattningsbeskrivning är en del av organisationens rekryteringsarbete.

JC har preciserat två viktiga egenskaper som de vill att deras medarbetare ska besitta; affärsmässighet och engagemang ska stå som ledstjärnor för alla medarbetares vardag. Affärsmässighet handlar bland annat om att prioritera kunden, alltid ha en välfylld butik och god produktkunskap. I egenskapen engagemang värdesätts positiv attityd, överträffa förväntningarna samt en vilja att lära och lära ut ([www.jc.se](http://www.jc.se)). Det faktum att JC har preciserat egenskaper som de värdesätter hos sina medarbetare anser vi underlätta rekryteringsprocessen. Vi menar att denna beskrivning, för personalavdelningen, fungerar som en slags första gallring av ansökande.

Vanligaste vägen upp i JC-organisationen är att börja arbeta på golvet i butiken, vilket är det mest förekommande sättet inom detaljhandelsbranschen. JC har dock en nära kontakt med Textilhögskolan i Borås som enligt Thommy Nilsson är en viktig kanal för att söka sig till JC. Vid rekrytering till högre positioner som butikshefer och för tjänster på lands- och servicekontor ser JC positivt på en tidigare butiksanställning ([www.jc.se](http://www.jc.se)).

#### *5.3.5 Ledarskap & Internmarknadsföring*

Ledarstil är en viktig del i arbetet med implementering av företagskultur, vi vill även belysa vikten av internmarknadsföring i denna process. I boken *The Experience*

*Economy* skriver Pine et al. om teatermodellen *Work is Theatre* där de menar att arbetet är teater. De översätter teaterns olika roller till ett företags olika roller genom att bland annat se skådespelet som företagsstrategi, teatermanuset som företagets metod, själva teatern som företagets genomförande och teaterföreställning som företagets erbjudande. Teatern påbörjas när personalen i butik möter kunden. De pratar om *Frontstage* och *Backstage*, *Frontstage* är det som kunderna ser och *Backstage* är det som händer bakom kulisserna (1999 s.104-110). Under intervjuer med både Björck och Matsson samt enligt observatören arbetar JC med säljtävlingar i butik som utgår från den nedbrutna budgeten med mindre priser som morot. Utifrån resonemanget *Work is Theatre* utläser vi att det faller på butikschefens lott att ge de anställda på golvet, *Frontstage*, ett slags manus om hur de bör bete sig vid interaktion med kunder. Att JC arbetar med säljtävlingar som framgår i empirin anser vi vara ett sätt att försöka öka servicegraden vid interaktionen med kund. De förutsättningar och instruktioner som butikschefen ger sina medarbetare inför säljtävlingen menar vi skulle kunna ses som ett slags manus för de anställda.

Det finns en rad olika aspekter att ta hänsyn till vid arbetet med att leda en organisation, vi har valt att lyfta fram några av de så kallade icke finansiella aspekterna som produktkvalitet, marknadsandelar, kundnöjdhet samt de anställdas moral (Anthony et al. 2003 s.9). JC-pärmarna, vilka vi har presenterat tidigare, som de nyanställda får ta del av under sin första period som butiksanställd innehåller bland annat förhållningsregler angående förtäring i butik, personlig hygien och beteende. Pärmarna och även JC's interna utbildningsprogram *JC education*, som vi presenterar i avsnittet *5.1 Strategi: Block 3*, anser vi i anknytning till teorin ovan är ett sätt från JC's sida att forma de anställdas moral samt ett försök till att påverka produktkvaliteten, marknadsandelar och kundnöjdheten. Att samtliga ledare inom organisationen genomgår samma grundutbildningar, anser vi, bör leda till en homogen ledarstil inom organisationen.

### *5.3.6 Börja bygga inifrån*

Alvesson resonerar kring begreppet företagsidentitet vilket han ser som en underavdelning till företagskultur. Han menar att detta är ett mer lättfångat begrepp än företagskultur och beskriver det som något som måste förstås likt ett kollektivt fenomen och är kopplat till vad företaget gör. Genom att företagets medlemmar är överens om vad dess centrala karaktär och faktiska syfte är skapas en identitet och det kollektiva handlandet hamnar i fokus. För att den önskade identiteten ska bli en strategisk tillgång

bör företaget börja processen inifrån och bygga sin önskade image baserat på företagets värderingar, förmågor och engagemang (Alvesson, 2001 s.113). Vi menar med stöd i empirin att JC arbetar aktivt med en process likt den Alvesson förespråkar. Eftersom processen, i form av tidigare nämnda internutbildningar gällande sortimentskunskap, merförsäljning och ledarskap har som mål att förmedla JC's vision och image. Genom dessa utbildningar anser vi att JC försöker bygga upp ett kollektivt handlande samt en gemensam identitet hos de anställda. Deras tanke är troligtvis att detta kommer att genomsyra hela organisationen och samtidigt speglas utåt mot kund.

## 6. Analys av den osynliga järnhanden

Här presenterar vi vår egen analys som vi använder för att kunna föreslå generella slutsatser inom textil- och konfektionsbranschen. Detta kapitel ligger som grund till vår slutdiskussion i kapitel 7.

### 6.1 Strategi

#### 6.1.1 Modellen

Vi tolkar det som att tyngdpunkten i modellen, presenterad i kapitlet 3. *Teoretisk ram*, är att som företag komma fram till hur mål och tänkta åtaganden ska implementeras i praktiken. Vi vill sammanfatta det med att; det räcker inte bara med att inse vad som ska göras utan även hur det ska göras. Vi anser att den här modellen kan vara ett användbart verktyg som företag kan använda sig av för att skapa sig en strategisk översikt hur de kan uppnå en framgångsrik strategi. För att skapa denna översikt tror vi att det är nödvändigt att bryta ner sina mål och sedan tänka igenom hur dessa ska implementeras.

Vi har i avsnittet 5.1.1 *Modellen* valt att applicera modellen på vårt fallföretag JC för att visa hur det går att arbeta med den. Vidare tror vi att denna modell är ett bra sätt även för andra företag som är verksamma i liknande branscher. Nedan presenterar vi vad vi kom fram till när vi applicerade modellen på JC.

#### Block 1

Vi förstår det som att JC försöker att uppnå sitt långsiktiga mål, att vara marknadsledande på jeans i Norden, genom att tillhandahålla samma utbud i alla butiker gällande sina interna jeansmärken samt att de kompletterar detta utbud med externa jeansmärken där de har rekommendationer gällande vilka jeansmärken som ska köpas in.

Vi ser det som att ansvarsfördelningen i butikerna där det finns en specifik jeans, kille, tjej samt boys & girls ansvarig är ett sätt att frammana kompetens inom respektive område hos medarbetarna för att på så sätt uppnå det övergripande målet. De lägger även stor vikt vid mixen av egna och externa varumärken i butiken för att anpassa sig till den lokala marknaden vilket också är en strategi för att försöka bli ledande på det i Norden. Implementeringen av dessa punkter underlättas om alla medarbetarna är klara över vilka mål organisationen har. Vi tror att JC har valt att bryta ner det övergripande målen för att göra dem mer hanterbara för alla sina anställda, exempelvis arbetar butikerna, som vi tidigare nämnt, efter nedbruten budget per dag och butik. Troligtvis är detta en åtgärd för att göra det mer överskådligt på lägre nivå, vi tror vidare att detta även kan bidra till en slags ”morotseffekt” för medarbetarna att sträva efter att uppnå dagsbudget. Engagemanget och intresset tror vi främjas genom att alla medarbetare kan se de aktuella nyckeltalen för dagen direkt i kassan.

## Block 2

Eftersom JC preciserar vad de själva ser som sina konkurrensfördelar anser vi att de försöker skapa sig en förståelse över konkurrenssituationen, sedan är det svårt för oss att avgöra om detta stämmer eller inte.

## Block 3

Kassasystemet anser vi vara bra uppbyggt eftersom det inte uppstår några problem kring rapporteringsarbetet som exempelvis språkbarriärer. Systemet är vidare ett sätt att upptäcka var de är svaga någonstans. Exempelvis kan nyckeltalet ”antal sålda plagg per kund” uppmärksamma att organisationen bör vidta åtgärder, exempelvis utbilda personalen i merförsäljning.

### *6.1.2 Strategi på butiksnivå*

Som vi har nämnt tidigare är frontpersonalen företagets ansikte utåt och deras beteende samt interaktionen med kunden är en väldigt viktig del i strategi. Därför är det viktigt att de försöker iscensätta en så tillfredställande interaktion som möjligt. Vi har försökt urskönja JC's strategi på butiksnivå och se hur de arbetar med att åstadkomma detta.

Vi anser i likhet med Mossbergs resonemang, som finns presenterat i avsnittet *5.1.2 Strategi på butiksnivå*, att artighet och ansiktsuttryck ingår i personalens beteende och håller med om att klädsel kan vara viktig. Av våra egna erfarenheter är vi mest bekanta med vilken

betydelse personalens klädsel har i en klädbutik, många gånger tittar kunderna på vad personalen bär för kläder och frågar var plagget finns. Det tycker vi tyder på att det är positivt för försäljningen om personalen bär kläder som kommer från, och fortfarande finns i, butiken. Därför anser vi det vara strategiskt smart att ge personalen förmåner i form av rabatter på butikssortimentet vilket uppmuntrar de anställda att handla och bära kläder som finns i butiken. Vi anser att kläderna som butikspersonalen bär inte skapar företagskulturen men det speglar den.

Vilket vi tidigare nämnt under kapitlet 5. *Strategi* är medelåldern på JC ca 30 år, vi tycker att detta är ett bra strategiskt val ur ett företagskulturellt perspektiv. Detta eftersom den låga medelåldern, samt de konversationer som uppstår, speglar företagskulturen samt troligtvis gynnar kundmötet.

Under avsnittet 5.1.2 *Strategi på butiksnivå* presenterar vi Mossbergs teorier kring hur musik, ljus och dofter spelar in på helhetsupplevelsen. Vi instämmer i hennes resonemang att det inverkar på kundens upplevelse men tror samtidigt att det oftast inte är sådana detaljer som kunderna lägger märke till förutom om det avviker. JC använder sig av centralutskick gällande exponering vilket vi tagit upp tidigare. Vi anser att detta är ett sätt ur JC's perspektiv att implementera deras företagskultur eftersom det ger kunden ett enhetligt intryck av JC när de går in i en butik oavsett i vilken stad eller vilket land de befinner sig i. Att arbeta så här anser vi är ett praktiskt sätt att implementera företagskultur.

### 6.1.3 *JC's implementeringsstrategier*

Vårt fallföretag JC har valt att gå in på den norska respektive den finska marknaden vid olika tidpunkter samt med skilda strategier. Vi tycker att det är intressant att titta på hur de har arbetat med implementeringen av deras strategier på dessa marknader.

Utifrån empirin har vi förstått att det i Norge uppstod problem i form av att det bildades en egen företagskultur där som inte var synkad med den svenska. Vi anser oss ha stöd från både empiri och teori att dra slutsatsen att det inte är särskilt effektivt att använda sig av samma strategi i olika länder vid förmedling av företagskulturen. Vi menar att en företagskultur ska förmedla samma känsla till slutkunden oavsett i vilket land, problematiken ligger i att saker upplevs olika i olika nationer. Därför är det viktigt att rekrytera folk som förstår vad företaget vill förmedla och som kan iscensätta det på plats.

Vi ser en fördel med JC som organisation vid nyöppnade av butik samt inträde på nya marknader, eftersom de är en klädkedja med en mix av egna och externa varumärken. Detta menar vi leder till att det underlättar arbetet med lokalanpassningar såväl länder som städer emellan.

## **6.2 Styrmedel**

### *6.2.1 Budget*

Att arbeta med en nedbruten budget, vilken är vanlig inom detaljhandeln, tror vi kan bidra till en ökad strävan mot gemensamma mål. Vi menar att arbetet kring budgeten kan vara en bidragande faktor till ökad motivation hos de anställda samtidigt som den kan leda till bättre sammanhållning personalen emellan. Lyckas arbetet med en nedbruten budget att motivera och engagera personalen, vilket vi anser oss ha fått belägg för utifrån empirin och observationer samt egna erfarenheter, menar vi att detta bidrar till en gemensam företagskultur inom organisationen.

När en organisation väljer att arbeta med nedbruten budget blir den begriplig och greppbar på alla nivåer, detta leder till att alla blir insatta i budgeten och får förståelse för varför den finns och hur den används. Med stöd från både empiri och teori gällande budget anser vi att om ledningen arbetar för att alla i företaget, oavsett nivå, ska vara insatta i budgetarbetet bidrar det till företagskulturen.

### *6.2.2 Ansvarsfördelning*

Under uppsatsens avsnitt 5.2.2 *Ansvarsfördelning* förtydligar vi våra resonemang genom att exemplifiera utifrån JC. Sammantaget tror vi att ansvarsfördelning på butiksnivå är ett påtagligt sätt att arbeta med att bibehålla och förstärka organisationens image och således även förstärka företagskulturen.

### *6.2.3 Belöningar*

Vi kan utifrån teorin om belöningar samt vår empiri utläsa att JC använder sig av en kombination av de två tidigare presenterade lönesättningssystemen, Fixed pay och Performance based pay, gällande butikscheferna eftersom deras lön till viss del är resultatbaserad medan de butiksanställda endast har fast lön. Vi menar att en delvis resultatbaserad lön innebär att butikschefen direkt kan påverka sin inkomst genom att motivera sina anställda vilket kommer att påverka butikens resultat. Vi tror att detta sätt kan frammana en ”butik sägarkänsla” utan ett ekonomiskt risktagande hos butikschefen.



På butikschefens ansvar ligger även arbetet med att rekrytera butikspersonal. Att uppnå en lyckad rekrytering, att hitta ”rätt” personer, menar vi gynnar butikschefen i längden. Vi tror att ytterligare en aspekt med ett sådant lönesystem är att försöka skapa en positiv spiral gällande resultat men också gällande organisationens företagskultur eftersom systemet frammanar motiverad och engagerad personal.

#### *6.2.4 Rapporteringssystem speglar företagskulturen*

Vilket vi tidigare nämnt framgick det under intervjun med Thommy Nilsson att JC tittar på inrapporterade siffror som ger organisationen en bra helhetsbild istället för att fokusera på detaljer. I anknytning till det resonemang som Anthony et al. för angående hur en ledares bakgrund påverkar hur denne styr organisationen tittade vi på detta i praktiken genom JC's VD Thommy Nilsson. JC's sätt att arbeta med rapportering inom organisationen tror vi är ett resultat av Nilssons bakgrund. Beroende på hur en organisation arbetar med rapportering anser vi säger en hel del om den rådande företagskulturen.

Vi ser fördelar med ett kassasystem likt JC's i en organisation som opererar i olika länder eftersom det kan motverka att det blir missvisningar i det insamlade materialet på grund av språkbarriärer (jmf case 10-3 i Anthony et al. 2003 s.485). Uppstår det språkbarriärer tror vi det kan påverka företagskulturen i en negativ riktning eftersom information och anvisningar inte når ut till alla anställda. Vi vill hävda att ett anpassat kassasystem, likt JC's, ökar förståelsen inom organisationen vilket lättare möjliggör överföringen av företagskulturen till andra marknader.

#### *6.2.5 Företagskultur som styrmedel*

Ur en organisations perspektiv vore det, enligt oss, självklart till fördel att kunna kontrollera sina medarbetares tankar och värderingar. Vi anser att det inte är möjligt att till fullo göra detta, men vi ser på företagskultur som ett sätt att försöka påverka en organisations arbetsklimat. Vi anser att det handlar om att försöka skapa en känsla av mervärde hos medarbetarna som i slutändan gynnar företaget. En ”give and take” – anda där företaget försöker tillgodose personalens behov och på så sätt skapa en strävan att alltid se till organisationens bästa.

För att återknyta till tidigare resonemang kring att skapa en ”butikägarkänsla” hos JC's butikschefer, anser vi det svårt att åstadkomma denna känsla utan aspekten på deras delvis resultatbaserade lön. Vi vill hävda att alla människor besitter en viss girighet och

därför tror vi att en framgångsrik företagskultur bör stödjas av olika typer av förmåner för de anställda. Med förmåner menar vi bland annat av monetärt slag exempelvis rabatter på butikssortimentet eller likt butikschefernas resultatbaserade lön samt förmåner av ickemonetärt slag som exempelvis utbildningsmöjligheter. Vi ställer oss med andra ord kritiska till att en organisation blir framgångsrik med endast en stark företagskultur som styrmedel, vi tror även att det måste finnas inslag av olika individuella förmåner för de anställda.

## **6.3 Ledarskap**

### *6.3.1 Den föränderliga ledarstilen*

Utifrån Salomonssons teori om dagens unga ledare vill vi belysa att vi anser det vara viktigt att ledaren inte tappar sin auktoritet utan bör se till att hitta en balans mellan den och vänskap i sin relation till de anställda. Något som är viktigt för en ledare är att förmedla en känsla till sina medarbetare som innefattar självförtroende gällande det dem gör. Vi tror att ett sätt att skapa en sådan känsla hos de anställda är att tillhandahålla utbildning och ge dem kunskap om produkter eller tjänster de tillhandahåller, vilket vi anser oss finna stöd i vår teori under avsnittet *5.3.1 Den föränderliga ledarstilen*.

Kontinuerlig utbildning av sortiment och policys är av stor vikt för att bevara företagskulturen och således lönsamt för företaget. Vi tror även att detta leder till att personalen känner sig tryggare i sin roll och vågar agera utifrån eget bevåg men fortfarande inom företagskulturens ramar. Det gamla talesättet ”frihet under ansvar” anser vi kommer till sin rätt i arbetet med att skapa ett framgångsrikt företagsklimat.

Vi tror att utbildning kan vara ett hjälpmedel där de anställda kan öka sitt självförtroende inför arbetsuppgifterna samtidigt som det kan skapa en form av självförverkligande. Självförtroende, kunskap samt den glädje som självförverkligandet skapar tror vi leder till trevliga interaktioner som påverkar kunden i den mån att denne väljer att konsumera mer. Vi menar att det är ledarens uppgift att skapa en företagskultur som frammanar och uppmuntrar till detta.

Ytterligare ett annat sätt som bidrar till större arbetsglädje och bättre sammanhållning på arbetet är aktiviteter som får personalen att socialisera med varandra på fritiden. Här refererar vi till aktiviteter som exempelvis restaurangbesök eller andra gemensamma aktiviteter såsom tävlingar och lekar i utbildningssyfte. Att som företag arbeta med detta anser vi vara en självklarhet. Vi menar att om de anställda trivs på sin arbetsplats och med sina kollegor speglas det utåt mot kunden.

Vidare anser vi att kontoret bör ta sig tid att delta på diverse aktiviteter eftersom det enligt oss ökar gemenskapen och således minskar en ”vi och de” känsla som ofta kan infinna sig på en arbetsplats mellan dess olika nivåer. Utifrån empirin, i form av Björcks intervju, får vi en indikation på att vår uppfattning om att kontorets närvaro ökar gemenskapen och således stärker företagskulturen stämmer.

### *6.3.2 Ledarskap & Rekrytering*

Informationsspridning inom en organisation kan ibland brista och vi vill hävda att detta ofta inte är på grund av informationssystemen utan att den felande länken är människan. I detaljhandelsbranschen är det oftast butikschefens arbete att förmedla informationen från huvudkontoret ut till de butiksanställda. Bristande information bidrar ofta till irritation och frustration som tillslut kan leda till dålig stämning bland de anställda. Företagskulturen påverkas således negativt, därför menar vi att rekryteringsarbetet är en viktig process för att finna personer med rätt ledaregenskaper. Vi anser även att det ligger på ledarens ansvar att instruera de nyanställda inom både den synliga och den osynliga företagskulturen. Ledaren har som sagt det yttersta ansvaret att förmedla information, men vi anser att det tyngsta och mest tidskrävande arbetet ligger på att förmedla ut den osynliga företagskulturen.

Vi menar att alla kan läsa sig till information men det krävs en viss typ av personlighet för att kunna förmedla organisationens värderingar på ett trovärdigt sätt. Således är det av stor vikt att ledaren anställer ”rätt” personal som är kapabel att förmedla ut organisationens image och företagskultur. Empirin och teorin i avsnitt 5.3.2 *Ledarskap & Rekrytering* anser vi ger oss ytterligare belägg för att poängtera hur viktig rekryteringen av personal faktiskt är för företagskulturen.

### *6.3.3 Rätt person på rätt plats*

Det är svårt att inte påverkas av sina grundvärderingar därav vikten, enligt oss, att ledarens grundvärderingar stämmer överens med organisationens värderingar. Således blir arbetet kring rekryteringsprocessen av organisationens ledare, både på den inhemska såväl som på den utländska marknaden, avgörande för hur organisationens företagskultur underhålls och överförs. Med information utifrån vår empiri anser vi oss ha tillräckligt med underlag för att kunna konstatera att det är av stor vikt att välja ut rätt personer till olika ledarskapsbefattningar inom hela organisationen. Det är sedan dessa,

menar vi, som ska föra företagskulturen vidare och anställa medarbetare som ska förmedla och ta till sig företagskulturen

Vi anser att en ledare bör besitta en stark vilja samt ha incitament och verktyg för att orka med arbetet att frekvent sätta in nyanställda i den etablerade företagskulturen. Extra viktigt är det i en bransch som detaljhandeln eftersom den präglas av hög personalomsättning där många anställda är unga som oftast ser sitt arbete som en tillfällig sysselsättning tills han/hon börjar studera, flyttar eller exempelvis åker iväg på en långresa. Därför anser vi att det är mycket viktigt att satsa på ledare med bra ledaregenskaper.

#### *6.3.4 Befattningsbeskrivning*

Vi anser att det är viktigt att företag beskriver de egenskaper de önskar att en medarbetare ska inneha eftersom det förenklar rekryteringsarbetet. Desto noggrannare beskrivning desto enklare blir det att sortera bort de mindre lämpliga ansökarna tror vi. Dessutom menar vi att personer som besitter de egenskaper ett företag efterlyser lättare kan ta till sig den företagskultur som företaget vill förmedla. Processen med att sätta in den nyanställda i företagskulturen blir därav mindre tidskrävande.

Vanligaste vägen upp inom branschen är att börja arbeta på butiksnivå vilket framgår i vår empiri. En rekryteringskanal som enligt oss i dagsläget inte är tillräckligt nyttjad inom detaljhandeln är den via specialiserade utbildningar, detta resonemang speglas självklart av att vi själva utbildar oss inom området. Vi tror inte att alla företag inser det ultimata med att ha en anställd som besitter både butikserfarenhet samt akademisk bakgrund.

Tidigare butikserfarenhet skapar, enligt oss, en större förståelse hos ledningen för de anställdas situation på lägre nivåer inom företaget. Vi tror att denna policy kan hämma en ”vi och de” känsla mellan ledning och personal vilket torde öka sammanhållningen inom företaget, vilket i sin tur påverkar företagsklimatet positivt. Ordspråket ”Döm inte någon förrän du vandrat en mil i hans skor” anser vi vara ett ledmotiv som detaljhandelsföretag bör sträva efter.

Vi anser att en problematik inom denna bransch är tvetydigheten gällande vikten av att rekrytera kompetent personal på butiksnivå kontra svårigheten att behålla personal med dessa egenskaper eftersom de ofta har en ambition att avancera.

### *6.3.5 Ledarskap & Internmarknadsföring*

Utifrån teatermodellen som presenteras under delen *5.3.5 Ledarskap & Internmarknadsföring* vill vi belysa att ledarens tillvägagångssätt och ledarstil spelar en väldigt stor roll när de anställdas arbetsmoral tar form. Arbetsmoralen på en arbetsplats anser vi vara en del av företagskulturen i en organisation, något som senare kommer att speglas utåt mot kunden under kundmötet. Vi tror att det är viktigt att som ledare tillåta sina medarbetare att göra skillnad mellan Front –och Backstage. Skillnad på det sätt den anställda agerar ute på golvet och vid mötet med kunden, samtidigt som det sedan kan vara skönt och befriande att gå Backstage och prata av sig om jobbiga kunder och liknande med en kollega.

Gällande anställdas moral anser vi att företagskulturen har en stor inverkan, råder det en god arbetsmoral inom organisationen kommer detta troligtvis på längre sikt även att påverka de övriga faktorerna. Vi anser det svårt för ett företag att öka marknadsandelar om det inte råder en hög grad av kundnöjdhet. Det vi utläser från detta resonemang är vikten av att interaktionen mellan kund och butiksanställd blir tillfredställande för kunden. Upplever inte konsumenterna att servicen vid interaktionen är tillräcklig eller om de i efterhand känner sig missnöjda med produkten/tjänsten kommer de troligtvis inte komma tillbaka.

### *6.3.6 Börja bygga inifrån*

Utifrån både Alvesson och Holm-Löfgrens resonemang om företagskultur anser även vi att det finns delar som är mer konkreta att arbeta med. Det är detta som de kallar för företagsidentitet respektive den synliga företagskulturen. Vi instämmer i Alvessons diskussion om vikten av att bygga upp företagskulturen inifrån och att den genomsyrar hela organisationen i alla nivåer. För att skapa en stark företagskultur anser vi det viktigt att ledarna förmedlar en känsla till sina medarbetare att de utgör en viktig del i organisationen. Det är butikspersonalen som är företagets ansikte utåt som skapar upplevelsen för konsumenterna vid butiksbesöket.

## 7. Slutsats

I denna uppsats har vi för avsikt att söka svar på följande frågeställning;

- *Hur kan organisationer använda sig av sin företagskultur som ett styrmedel?*
  - *Hur kan en befintlig företagskultur underhållas och överföras?*

I denna del kommer vi att presentera vilka slutsatser vi har dragit i arbetet som mynnar ut i några faktorer vilka är viktiga att ha i beaktning vid överförandet och bibehållandet av företagskultur. Vi avslutar detta kapitel med förslag på vidare forskning inom området.

## 7.1 Slutdiskussion

Företagskultur i sig är ett styrmedel genom vilket en organisation kan öka lönsamhet, trivsel och engagemang. Företagskulturen kan dock inte enligt oss ensamt styra en organisation utan den måste underbyggas med formella- samt organisatoriska styrmedel som exempelvis individuella förmåner för de anställda. En organisation kan arbeta med att implementera den eftersträlvade företagskulturen genom exempelvis gemensamma aktiviteter, rekrytering, internutbildning, centrala bestämmelser och exponeringsutskick samt ansvarsfördelning.

Gällande utformandet av aktiviteter vill vi framhäva vikten av att anställda utöver butikspersonal också deltar i den mån de kan. Vi menar att det kan minska gapet mellan anställda på de olika nivåerna inom en organisation och stärka ”vi” känslan på företaget.

Företagskulturen, likt ett formellt styrmedel, försöker påverka medarbetarnas värderingar och handlingar. Svagheten i detta styrmedel är att det inte går att kontrollera människan till fullo, därav är rekryteringsprocessen A och O i arbetet med att bevara och överföra en organisations företagskultur. Ett sätt för organisationen att försöka kontrollera människan är att forma sina egna ledare genom interutbildningar.

Kontinuerlig utbildning av sortiment och policys är av stor vikt för att bevara företagskulturen och således lönsamt för företaget eftersom humankapitalets kompetens förstärks. Vi vill dock belysa att detta till viss del är motsägelsefullt eftersom samtidigt som det är viktigt att rekrytera kompetent personal på butiksnivå kan det vara svårt att behålla personal med dessa egenskaper eftersom de ofta har en ambition att avancera. Ett sätt att fördröja den processen kan vara att utvidga den anställdes ansvarsområde samt erbjuda utbildning.

Vidare tycker vi att centrala bestämmelser är ett bra sätt för en organisation att kontrollera företagskulturen ut mot kund samtidigt som det skapar trygghet hos de anställda. Centrala bestämmelser skapar igenkännande och trygghet för kunden men även förväntningar som bör uppfyllas. Baksidan av detta är att om dessa förväntningar inte tillmötesgår kan det leda till besvikelse hos konsumenten. Viktigt är alltså att se till att ha en homogenitet i alla butiker.

Att som organisation arbeta med ansvarsfördelning leder till att de anställda får en ökad självkänsla och en bättre arbetsmoral som i slutändan troligtvis leder till ett ökat kundvärde.

Vid etablering på nya marknader är det viktigt att anpassa kommunikations - och informationsflödet så att det bli förståelig för alla anställda. Detta arbete kan underlättas genom att en organisation exempelvis inför enkla kassasystem och automatisk informationsinsamling. Att som företag inom textil- och konfektionsbranschen ha en mix av egna och externa varumärken ger möjlighet till lokalanpassningar vilket vi anser vara till fördel. Det handlar om att hitta en balans mellan homogenitet, igenkännande och lokalanpassningar för att uppnå kundtillfredsställelse.

Ett tillvägagångssätt för organisationer att försöka kontrollera företagskulturen vid inträde på nya marknader är att gå in med egna butiker. Vid franchiseavtal anser vi att organisationen bör ställa höga krav på franchisetagaren för att försäkra sig om att denne står för och vill förmedla företagskulturen.

Vi vill hävda att företagskultur ett mer abstrakt styrmedel i jämförelse med de formella styrmedlen, men vi menar att den kan styra en organisation likt en osynlig järnhand. Vi kan konstatera att i en väletablerad företagskultur finns det underbyggande faktorer såsom de formella och organisatoriska styrmedlen, ledarskap samt intern marknadsföring vilka då utgör en del av företagskulturen. Arbetar en organisation med att kontinuerligt uppdatera och förmedla dessa faktorer kan en stark och hållbar företagskultur uppnås även vid expansion. En väletablerad företagskultur leder i det långa loppet till framgång.

Vi vill hävda att grunden till en företagskultur kan skapas genom faktorer som formella och organisatoriska styrmedel, intern marknadsföring samt genom ledarskap. Således är företagskultur något som skapas i en process tillsammans med dessa faktorer och med rätt sammansättning av ovanstående faktorer uppstår en väletablerad företagskultur. Till sin karaktär är företagskultur enligt oss till viss del abstrakt och till viss del påtagligt. Den påtagliga delen som vi menar går att påverka är det som vi under arbetets gång benämnt som den synliga företagskulturen samt företagsidentitet. Således menar vi att en företagskultur kan styra likt en järnhand och leder en organisation i en viss riktning som på sikt kan vara avgörande för ett företags framgång.

#### *7.1.2 Faktorer att ha i beaktning vid underhåll och överförande av företagskultur*

- Formella och organisatoriska styrmedel som stödjer den önskade företagskulturen

- Rekrytering
- Internutbildning
- Centralutskick gällande exponering
- Centrala bestämmelser gällande policys och regler
- Balans mellan homogenitet och lokalanpassningar

## 7.2 Förslag på vidare forskning

I denna uppsats har vi valt att endast använda *ett* fallföretag som underlag. För en mer uteslutande undersökning bör fler fallföretag studeras för att kunna fastslå tydligare och mer generella slutsatser. En studie över hur fler företag inom detaljhandeln har gått till väga vid implementering av sin företagskultur skulle kunna leda till en lärorik benchmarkingprocess som vi tror medför att strategier som är mest lämpliga för detaljhandeln uppdagas.

Dessutom tycker vi att det kan vara intressant att undersöka om företagskultur anses vara ett lämpligt styrmedel ur företagets synvinkel. Det vill säga en undersökning om det finns företag inom detaljhandeln som vid expansion fungerat som egna enheter utan att en homogenitet rått. Frågor som kan behandlas är varför de valt att styra på ett sådant sätt och vad som fungerar bra respektive mindre bra med det tillvägagångssättet?

Genom vår uppsats har vi kommit en bit på väg gällande att skapa sig en förståelse för organisationer, dess arbetssätt och struktur. Ämnet är långt ifrån uttömt och i högsta grad aktuellt i jakten på organisatoriska framgångar.



## Källförteckning:

Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ekonomi

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003). *Management Control Systems*. Singapore: McGraw-Hill. Elfte upplagan.

Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Dowling, Grahame (2002). *Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press Inc.

Gilmore James H & Pine B. Joseph (1999). *The Experience Economy*. United States of America: HBS

Grant, Robert M (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden, Oxford & Carlton: Balckwell Publishing. Femte upplagan.

Hofstede, Geert (2000). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur

Holm-Löfgren, Barbro (1995). *Kulturuppvaknande*. Lund: Studentlitteratur

Mossberg, Lena (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur

Nilsson, Nils (1999). *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid*. Malmö: Liber Ekonomi. Upplaga 4:1.

Philipson, Sten (2004). *Etik och företagskultur – Att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur

Thrift, Nigel i boken *Cultural Economy* av Du Gay Paul & Pryke Michael (2003). Andra upplagan. London: SAGE Publications Ltd

Usunier, Jean-Claude (1999). *Marketing Across Cultures*. Essex: Pearson Education Limited.

## Referenslitteratur

Westrup Ulrika, Eldh Christer, Sjöbeck Karin (red.).(2005). *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan: Ljungbergs tryckeri

## Elektroniska källor:

<http://www.jc.se/jcab/index.html>, 2005-04-10, 2005-04-23 & 2005-05-05

## Muntliga källor

Björck, Linn, butiksanställd, JC 2006-05-05

Hansson, Katarina, butiksanställd, JC, löpande under arbetets gång

Matsson, Daniel, Datasystemansvarig, JC, Göteborg 2006-04-24

Nilsson, Thommy, VD, JC, Göteborg 2006-04-24

## Tryckta källor:

*Årsredovisning 2004 & 2005*. JC

## Artiklar

Jones M.A.(1999) Entertaining shopping experiences: An exploratory investigation. *Journal of Retailing and consumer services*. Vol 6, s. 129-139

Salomonsson, Karin (2005): *Flexibel, Adaptable, Employable: Ethics for a new Labour Market*. In: Löfgren, O & Willim, R: *Magic, Culture and the New Economy*. Oxford: Berg, pp 117-129.

Salzer-Mörling, Miriam (2003): *Cultivating culture* s. 385-401. Centre for advanced studies in leadership, Stockholm school of economics: Stockholm

## Bilaga 1.

Intervjuguide, Thommy Nilsson, VD för JC.

- Tidigare sysselsättning och nuvarande position?
- Antal år inom JC organisationen?

### Strategi

- Vi har förstått att ni använde er av olika strategier när ni gick in i den norska respektive finska marknaden. På vilka sätt skiljs de åt?
- Vi har också förstått att ni gjort förändringar ur ett ledningsperspektiv i Norge. Vilka förändringar gjordes och varför?
  - Nya tjänster? (Svensk i Norge, hur långt efter inträdet tillsattes den?)
- Hur ser produktutbudet ut i butik, skiljer sig det länderna emellan.
  - Externa varumärken.
  - Rekommendationer från huvudkontoret.
- Er reklam har en internationell inriktning, gäller det också direktiv gällande skyltning i de olika länderna?
- Det ryktas att ni ska gå in på den Engelska marknaden, stämmer det?
- Finns det några fler marknader som ni är intresserade av att gå in på?

### Företagskultur

- Vilka egenskaper anser ni att den ultimata front personalen bör besitta?
  - Vad gör ni för att dessa krav ska uppnås?
- Finns det gemensamma bestämmelser gällande rabatter bland butikspersonalen?
- Vad är tanken med JC Education mer än att utbilda?
  - Godkänner ni andra ledarskapsutbildningar än JC's egna för att kunna få en butikschefsbefattning. Om inte, varför?
  - Varför har ni valt att ha en egen utbildning?

### Rekrytering och ledarskap

- Hur har ni gått tillväga gällande rekrytering vid etablering på de nya marknaderna?
- Hur ser rekryteringsprocessen ut i allmänhet?
- Vilka krav ställer ni på franchisetagare, vem får bli, måste man gå en utbildning?
- Vilka krav ställer ni på den som ska bli butikschef? (rapportering, hård vs lös styrning)

### Intern marknadsföring

- Hur är organisationen uppbyggd, rapporteringssystem?

- Hur väljer du att kommunicera med dina anställda för att verka som en så bra ledare som möjligt?
- Vi har förstått att ni har olika ansvarsfördelningar i butikerna. Varför har ni valt att göra den uppdelningen?
  - För att öka engagemang och motivation?
- Hur arbetar ni för att få ert humankapital att stanna i företaget?
- Tror du att personalen tycker att kommunikationen mellan ledning och butik samt regler faktiskt fungerar?
  - Om inte, vad tror du att det beror på?
- Vilka får delta på utbildningarna, vem bekostar hos de centralägda?
- Vad står JC för enligt dig? Kan beskrivas med tre ord.

#### **Skillnader länderna emellan**

- Är det skillnader mellan personal och löneavtal länderna emellan?

## Bilaga 2.

### Intervjuguide, Daniel Mattsson, datasystemansvarig JC

- Tidigare sysselsättning och nuvarande position?
- Antal år inom JC organisationen?
- När började du arbeta i Norge? Hur länge var du där? Vad arbetade du med där?

#### **Strategi**

- Vilka förändringar inom organisationen upplevde du under din tid i Norge?

#### **Företagskultur**

- Hur upplever du arbetsklimatet inom JC organisationen?
- Hur var arbetsklimatet i Norge?
- Tror du att arbetsklimatet är annorlunda i Norge idag än vad det var under din tid?
- Anser du att JC arbetar med att öka motivationen hos sina anställda, på vilka sätt?

#### **Rekrytering och ledarskap**

- Vilka utbildningar har du gått inom JC organisationen?

#### **Intern marknadsföring**

- Hur sker kommunikationen mellan butik och ledning i Sverige/Norge, finns det skillnader?
- Har kommunikationssystem brister?
- Vad står JC för enligt dig? (Går att beskrivas med tre ord.)

## Bilaga 3.

### Intervjuguide, Linn Björck, butiksanställd JC

- Antal år inom JC organisationen, vilka olika arbetsuppgifter?
- När började du arbeta i Norge? Hur länge var du där? Vad arbetade du med där?

### Strategi

- Vilka förändringar inom organisationen upplevde du under din tid i Norge? (Stämning, ledarskap)
- Hur upplever du arbetsklimatet inom JC organisationen? Hur är stämningen på butiks respektive på kontorsnivå, finns det skillnader, i så fall vilka?

### Företagskultur

- Vad värdesätter JC hos sina anställda, vilka egenskaper bör man som anställd besitta?
- Vilka aktiviteter anordnar JC eller butikschefen för att öka sammanhållningen och trivseln bland de anställda? Finns det skillnader Sverige och Norge emellan?
- Hur var arbetsklimatet i Norge när du arbetade där?
- Tror du att arbetsklimatet är annorlunda i Norge idag än vad det var under din tid, och i så fall på vilka sätt?

### Ledarskap och Rekrytering

- Vilka utbildningar har du gått inom JC organisationen?

### Intern marknadsföring

- Anser du att JC arbetar med att öka motivationen hos sina anställda Om ja, på vilka sätt? Finns det skillnader Sverige och Norge emellan?
- Anser du att det är lätt klättra på karriärstegen inom JC organisationen? Har du blivit erbjuden jobb som butikschef eller på kontorsnivå?
- Hur sker kommunikationen mellan butik och ledning i Sverige/Norge, finns det skillnader?
- Har kommunikationssystem brister? Om ja, vilka brister?
- Vad står JC för enligt dig? (Går att beskrivas med tre ord.)
- Varför har du stannat kvar inom JC organisationen?