



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Butiksutformningens påverkan på organisationskulturen

En fallstudie av hur förändringar i Däckias butiksutformning  
kan påverka organisationskulturen

Katarina Johansson  
Nina Lemic  
Elaine Wendt

Handledare:  
Birgitta Olsson  
Pia Siljeklinton

Magisteruppsats  
Vt 2010

## Sammanfattning

---

Uppsatsens titel:	Butiksutformningens påverkan på organisationskulturen – En fallstudie av hur förändringar i Däckias butiksutformning kan påverka organisationskulturen
Inlämningsdatum:	25 Maj 2010
Nivå:	Magisteruppsats i Service Management, 15-hp
Författare:	Katarina Johansson, Nina Lemic och Elaine Wendt
Handledare:	Birgitta Olsson och Pia Siljeklint
Nyckelord:	Butiksutformning, organisationskultur, personalens beteende, servicelandskap, förändringsarbete och Däckia
Studieobjekt:	Däckia
Syfte:	Studiens syfte är att föra de två begreppen butiksutformning och organisationskultur närmare varandra. Detta genom att undersöka om, och i så fall hur, förändringar i butiksutformning kan påverka organisationskulturen. Fallföretaget Däckia används för att exemplifiera ett företag som har utfört förändringar i sin butiksutformning.
Frågeställning:	Hur kan organisationskulturen, med utgångspunkt i personalens beteende, påverkas av förändringar i butiksutformning?
Metod:	Kvalitativa intervjuer med personal på Däckia, deltagande och icke-deltagande observationer av personal på Däckia samt dokumentanalys av interna konfidentiella dokument från Däckia
Slutsatser:	Uppsatsens slutsatser synliggör att förändringar i butiksutformning kan påverka organisationskulturens samtliga nivåer på olika sätt. Kulturens yttligaste nivå kan påverkas genom att nya kulturella artefakter skapas som stödjer förändringen, kommunicerar företagets nya normer och värderingar samt skapar önskvärt beteende bland personalen. Organisationskulturens normer och värderingar kan med hjälp av butiksutformning förändras i önskvärd riktning. Slutligen kan, med hjälp av ett professionellt och övertygande förändringsarbete, organisationskulturens underliggande antaganden förändras så att de går i linje med förändringens mål.

## Abstract

---

Title:	The store layouts affect on organizational culture - A case study about how changes in store layout at Däckia can affect their organizational culture
Date:	May 25, 2010
Level:	One year master degree in Service Management, 15 credits
Authors:	Katarina Johansson, Nina Lemic and Elaine Wendt
Advisors:	Birgitta Olsson and Pia Siljeklint
Key words:	Store layout, organizational culture, employee behavior, servicescape, organizational change, and Däckia
Object:	Däckia
Purpose:	The purpose of this essay is to bring the two concepts, store layout and organizational culture, closer together. This by examining if, and in that case how, changes in the store layout can affect the organizational culture. The case study uses Däckia to exemplify a company that has made changes in its store layout.
Questionary:	How can the organizational culture, based on personnel behavior, be affected by changes in the store layout?
Method:	The essay is based on qualitative interviews with Däckia personnel, participant and non-participant observations of Däckia personnel, and analysis of internal confidential documents from Däckia
Conclusions:	The conclusions of the essay show that changes in store layout can affect the organizational culture on all its levels in different ways. The cultures most visible level can be affected through new artifacts being created that support the change, communicate the new norms and values of the company, and create desirable behavior among the personnel. The norms and values of the organizational culture can through changes in store layout transform in desirable direction. Finally, a professional and convincing change in store layout, can transform the underlying assumptions of the culture into following the goals of the change.

## FÖRORD

*Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla som hjälpt oss i samband med denna studie.*

*Först och främst vill vi tacka Däckia och SRC som deltagit i studien och med ett vänligt bemötande bidragit med värdefull information. Vi vill rikta särskild tacksamhet till de respondenter som avvarat tid och med ett leende på läpparna besvarat våra frågor. Dessutom har vår kontaktperson på Däckia, Charlotte Hansen, i alla lägen tagit sig tid för att hjälpa oss på ett sätt som överstigit alla våra förväntningar, tack .*

*Vi vill slutligen rikta ett stort tack till våra handledare Birgitta Olsson och Pia Siljeklint som under arbetets gång kontinuerligt stöttat och motiverat oss.*

*Helsingborg, Maj 2010*

---

Katarina Johansson

---

Nina Lemic

---

Elaine Wendt

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Tror du på kärlek vid första ögonkastet?.....	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställning .....	8
1.5 Disposition .....	8
2 Studiens tillvägagångssätt.....	10
2.1 Metodval .....	10
2.2 Intervjuerna.....	11
2.3 Observationer .....	13
2.4 Dokumentanalys .....	15
2.5 Studiens fallföretag och dess förändring.....	16
2.6 Avgränsningar och definitioner .....	17
3 Teoretisk referensram .....	20
3.1 Butiksutformning.....	20
3.2 Organisationskultur .....	24
3.3 Servicelandskap .....	28
3.4 Teoretisk sammanfattning.....	32
4 Skildring av studiens fallföretag.....	33
4.1 Däckia.....	33
4.2 Visionen bakom konceptförändringen.....	34
4.3 Konceptförändringen.....	35
5 Butiksutformningens påverkan på organisationskulturen .....	36
5.1 Butiksutformningens påverkan på de kulturella artefakterna .....	36
5.2 Butiksutformningens påverkan på normer och värderingar.....	40
5.3 Butiksutformningens påverkan på underliggande antaganden .....	42
6 Slutsatser .....	44
7 Avslutande diskussion .....	46
7.1 Förslag till fortsatta studier.....	47
Källförteckning.....	49
Bilagor .....	52

# 1 Inledning

---

Uppsatsens inledning ämnar ge en bakgrund till studien genom att presentera de huvudbegrepp som kommer att problematiseras. Därefter presenteras studiens syfte samt frågeställning och slutligen följer en presentation av uppsatsens disposition.

## 1.1 Tror du på kärlek vid första ögonkastet?

Svaret på denna fråga kan sägas spegla vår inställning till huruvida ytan kan kommunicera en människas helhet och därmed dess inre väsen och själ. För att tro på kärlek vid första ögonkastet krävs ett antagande om att åsynen av en människas yttre kan skapa en uppfattning om dess personlighet. Det inre och det yttre kan utifrån detta tankesätt sägas vara nära sammankopplade då oavsett hur en människa förändrar sitt yttre kommer ingen egentlig förändring att ske om inte även det inre förändras. Huruvida kärlek vid första ögonkastet existerar kan diskuteras genom att ifrågasätta att det yttre i så hög grad kan reflektera det inre. Det återfinns således en komplexitet i huruvida ytliga ting kan sägas kommunicera vårt djup eller om det krävs något mer för att det inre ska synliggöras.

I diskussionen kring huruvida en människas yttre kan reflektera dess inre kan paralleller dras till detaljhandeln. Detta genom att se butikens utformning och design som ett företags yttre och organisationskultur som ett uttryck för företagets inre. Kärlek vid första ögonkastet kan sägas fungera som en metafor för hur sambandet mellan de yttre och de inre faktorerna ser ut i ett detaljhandelsföretag. Genom att likna detaljhandelsföretag vid människor med både ett yttre och ett inre som tillsammans skapar den helhet som upplevs av omgivningen vill vi synliggöra en mer komplex och nyanserad bild av företagets verklighet. Tidigare forskning tenderar att antingen använda butiksutformning<sup>1</sup> eller organisationskultur<sup>2</sup> som representant för företaget, men dessa två begrepp kopplas inte samman. Även om frågan om huruvida kärlek kan skapas utifrån endast yttre attribut kan sägas omöjlig att besvara ser vi möjligheter att skapa djupare förståelse för samspelet mellan ett företags yttre och inre. För att möjliggöra detta ämnar uppsatsen undersöka huruvida en förändring av det yttre, i form av butiksutformning, kan påverka den inre organisationskulturen.

---

<sup>1</sup> Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. Vol. 56. April. Sid. 57-71

<sup>2</sup> Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Third edition. San Francisco: Jossey Bass

## 1.2 Problemdiskussion

För att ytterligare tydliggöra vår syn på organisationers inre och yttre element kommer människan som metafor att användas även i problemdiskussionen. Utifrån denna metafor kan butiksförformning liknas vid en människas yttre som till exempel dess val av kläder eller frisyr. Butiksförformning utgörs av de faktorer i en butiksmiljö som kan påverkas av detaljisten och kan ses som ett verktyg för att stimulera människans fem sinnen.<sup>3</sup> Inom detaljhandeln kan butiksförformning användas av företaget för att kommunicera och bygga sitt varumärke genom att skapa ett attraktivt yttre.<sup>4</sup>

Företaget som människa gör att organisationskultur kan liknas vid en människas inre, dess inre väsen och själ. Genom åren har en mängd olika infallsvinklar använts för att teoretiskt förklara och tydliggöra begreppet organisationskultur. En del forskare<sup>5</sup> menar att företag bör ses som kulturer bestående av en grupp individer som tillsammans skapar mening och utvecklar ett gemensamt sätt att tänka. Andra<sup>6</sup> ser på organisationskultur som sättet en grupp väljer att karaktärisera sig själva genom. Denna karaktärisering uttrycks genom gruppens artefakter så som byggnader, butikslayout och andra materiella ting. Ytterligare andra forskare<sup>7</sup> pekar på vikten av att ta hänsyn till gruppens gemensamma normer formade av integrationen mellan kulturens medlemmar. Schein<sup>8</sup> delar in organisationskultur i tre beståndsdelar utifrån dess djup, den ytligaste benämnd först; kulturella artefakter, normer och värderingar samt underliggande antaganden. Denna indelning beskriver omfattande begreppets komplexitet och djup, varpå indelningen utgör grunden för studiens ramverk gällande organisationskultur. Då organisationskultur är ett komplext och opåtagligt begrepp uppstår i vårt fall en problematik kring hur begreppet kan undersökas. Utifrån tidigare definitioner kan ses att samtliga beskrivningar ur ett eller annat perspektiv utgår från kulturens medlemmar. Att undersöka organisationskultur genom dess medlemmar blir således en naturlig och

---

<sup>3</sup> Nordfält, J. (2007). *Marknadsföring i butik – Om forskning och branschkunskap i detaljhandeln*. Malmö: Liber. Sid. 149f

<sup>4</sup> Jmfr Nordfält, J. (2007). Sid. 129

<sup>5</sup> Jmfr Salzer, M. (1994). *Identity Across Borders: A Study in the "IKEA-World"*. Linköping: Linköpings Universitet. Sid. 15ff & Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

<sup>6</sup> Jmfr Gagliardi, P. (Ed.) (1990). *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*. New York: Walter de Gruyter & Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures*. New York: Walter de Gruyter.

<sup>7</sup> Jmfr Hofstede, G. Neuijen, B. Daval Ohayv, D. Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. Nr. 2. Sid. 286-316 & Kilmann, R. H., & Saxton, M. J. (1983). *The Kilmann-Saxton culture gap survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.

<sup>8</sup>Schein, E. H. (2004). Sid. 26

intressant ingång till ämnet. I studiens fall innebär organisationskulturens medlemmar fallföretagets personal och för att nå deras normer och värderingar samt underliggande antaganden blir det relevant att undersöka deras beteende. Eftersom vi ser personalens beteende som en kombination av agerande samt bakomliggande tankemönster och attityder menar vi att personalens beteende skapar en ingång till organisationskultur. Personalens beteende kan genom detta synsätt till viss del sägas återge organisationskulturens två djupaste nivåer. För att komma åt en organisationskulturs ytligaste nivå, det vill säga dess kulturella artefakter, fungerar butiksutformningen och dess förändring som vår ingång.

Bitner<sup>9</sup> beskriver begreppet servicescape, i denna uppsats hädanefter benämnt servicelandskap, som den miljö där säljaren och kunden interagerar. Denna miljö innefattar även de ting som underlättar utförandet och kommunicerandet av tjänsten. Detta styrks av Parish et al<sup>10</sup>, som återger Bitners resonemang och ser den fysiska omgivningens design som ett verktyg för organisationen att kommunicera utan ord. Bitner<sup>11</sup> menar att individerna som befinner sig i servicelandskapet reagerar på butikens utformning utifrån situationen i kombination med tidigare personliga erfarenheter. Denna kombination skapar gensvar på omgivningen, vilket i sin tur genererar ett specifikt beteende. Därigenom ses att den omgivande miljön, med dess fysiska faktorer, påverkar *både* kunders och personalens beteende.<sup>12</sup> Genom att koppla den fysiska miljöns utformning till personalens beteende menar vi att Bitner närmar sig kopplingen mellan butiksutformning och organisationskultur. Dock innefattar Bitners beskrivning av servicelandskapets påverkan på individernas beteende endast individernas handlingar och agerande. Författaren tar således inte hänsyn till individernas bakomliggande tankemönster och antaganden när hon talar om beteende, något vi har för avsikt att göra. Genom att ta hänsyn till individernas bakomliggande värderingar vid undersökning av personalens beteende menar vi att det finns en öppning till att undersöka butiksutformningens påverkan på organisationskulturen. Detta eftersom värderingar, tankemönster och antaganden alla kan sägas utgöra delar av organisationskulturen.

---

<sup>9</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 65

<sup>10</sup> Från Parish, J.M, Berry, L.L, Lam, S.Y. (2008). The Effect of the Servicescape on Service Workers. *Journal of Service Research*. Vol. 10. No 3. Sid. 221, 234

<sup>11</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 64

<sup>12</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 65



Trots att både butiksutformning och organisationskultur har undersökts separat i ett flertal studier och utifrån olika infallsvinklar synliggörs en avsaknad av teoretiska kopplingar mellan begreppen. Idag förändrar butiker sin utformning med huvudsyftet att öka försäljningen genom att skapa högre kundtillfredsställelse.<sup>13</sup> Detta sätt att se på butiksutformning kan tänkas vara anledningen till att forskning om begreppet tenderar att fokusera på dess kundpåverkan. Om en koppling existerar mellan butiksutformning och organisationskultur, menar vi, att denna kunskap hade möjliggjort ett mer nyanserat tankesätt inom detaljhandeln. På så sätt hade djupare förståelse kunnat skapas för hur förändring av butiksutformning även kan användas för att gynna organisationskulturens medlemmar. Trots att Bitner, genom servicelandskapet, beskriver den fysiska miljöns påverkan på personalen synliggörs inga kopplingar mellan de två teoretiska blocken butiksutformning och organisationskultur. Därigenom skapas ett intresse att utveckla det resonemang som Bitner påbörjar och vidare undersöka relationen mellan ett företags yttre och inre.

### 1.3 Syfte

Studiens syfte är att föra de två begreppen butiksutformning och organisationskultur närmare varandra. Detta genom att undersöka om, och i så fall hur, förändringar i butiksutformning kan påverka organisationskulturen. Fallföretaget Däckia används för att exemplifiera ett företag som har utfört förändringar i sin butiksutformning.

### 1.4 Frågeställning

För att uppnå studiens syfte ligger utgångspunkten i frågeställningen:

*Hur kan organisationskultur, med utgångspunkt i personalens beteende, påverkas av förändringar i butiksutformning?*

### 1.5 Disposition

Uppsatsen är upplagd genom att i den inledande delen ge en inblick i studiens bakgrund samt våra tankar kring de centrala begrepp som behandlas i uppsatsen. Problemdiskussionen för läsaren fram till syftet och slutligen den frågeställning som uppsatsen ämnar besvara. Nästkommande avsnitt berör studiens tillvägagångssätt där valda metoder presenteras och motiveras. Dessutom redogörs för insamlandet av det empiriska underlaget. I detta stycke återfinns även en kort presentation av uppsatsens fallföretag Däckia, en beskrivning av studiens avgränsningar och definitioner samt

---

<sup>13</sup> Intervju via mail

problematik kring kvalitativ forskning. Detta följs av uppsatsens teoretiska referensram som är uppdelad i tre huvudblock; butiksutformning, organisationskultur och servicelandskap. Slutligen återges en överblick av den teoretiska referensramen i form av en sammanfattande modell.

Den avhandlande delen inleds med en redovisning av det empiriska materialet genom en utförlig beskrivning av fallföretaget Däckia följt av en redogörelse för bakgrunden till fallföretagets förändring och dess genomförande. Därefter analyseras det empiriska underlaget utifrån de redovisade teorierna genom att koppla dessa till uppsatsens frågeställning. Analysen ämnar uppnå uppsatsens syfte genom att föra de två begreppen butiksutformning och organisationskultur närmare varandra.

Den avslutande delen presenterar de slutsatser som kan dras av studien. Dessa slutsatser diskuteras även i ett vidare sammanhang och slutligen lämnas förslag till fortsatta studier.

## 2 Studiens tillvägagångssätt

---

Detta avsnitt avser beskriva och motivera uppsatsens metodologiska utgångspunkter samt presentera genomförandet av studien. Därefter presenteras studiens avgränsningar och definitioner följt av en metodreflektion som redovisar för problematik kring fallstudier och kvalitativ forskning.

### 2.1 Metodval

Då studiens syfte är att undersöka hur personalens beteende kan påverkas vid förändringar av butiksutformning har vi valt att genomföra en fallstudie av Däckia, ett företag som genomgått förändringar i sin butiksutformning. Detta då det ger oss möjlighet att på djupet tränga in i den organisatoriska verklighet som individerna på fallföretaget interagerar i. Kvalitativa intervjuer är enligt Yin<sup>14</sup> en av de viktigaste komponenterna när det kommer till att erhålla empiriskt material vid fallstudier. För att skapa en djupare analys vid fallstudie menar Gummesson<sup>15</sup> att forskaren behöver observera och delta i de processer som ska undersökas. Att arbeta med fallstudier baseras till stor del på kvalitativa metoder, varpå en kvalitativ utgångspunkt blir naturlig. Eftersom fallföretaget utfört en medveten förändring av sitt koncept blir det aktuellt att det empiriska underlaget även baseras på de dokument som är tillgängliga och beskriver konceptförändringen ur fallföretagets perspektiv.

Studiens syfte och frågeställning gör det relevant att både undersöka de attityder som underbygger personalens agerande samt det faktiska agerandet, varpå vi har valt att kombinera kvalitativa intervjuer med observationer. För att undersöka vilka attityder och tankemönster som kan tänkas ligga bakom agerandet hos personalen har kvalitativa intervjuer använts. Detta då intervjuformen kan tänkas mest lämplig för att skapa förståelse för intervjuobjektens personliga uppfattningar kring förändringarna som utförts. För att synliggöra personalens faktiska beteende vid förändringar av butiksutformning blir det naturligt att använda observationer. Detta då en observation synliggör vad som sker i en miljö och hur individerna beter sig och interagerar.<sup>16</sup> Ambitionen är att skapa en nyanserad bild av det empiriska materialet genom att både

---

<sup>14</sup> Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. London: Sage. Sid. 106

<sup>15</sup> Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Second edition. Thousand Oaks: Sage. Sid. 83

<sup>16</sup> Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 180ff

synliggöra hur personalen på Däckia själva ser på sina reaktioner av förändringarna samt observera hur de agerar i den förändrade miljön.

## 2.2 Intervjuerna

Då uppsatsens syfte är att undersöka hur personalens beteende kan påverkas av förändringar i butiksutformning valde vi, som tidigare nämnts, att utgå från ett kvalitativt tillvägagångssätt. Inom detta metodikområde existerar ett flertal intervjuformer där vi valt att använda oss av informella intervjuer.<sup>17</sup> Detta då informella intervjuer inte binder forskaren vid en förutbestämd ordningsföljd på frågorna varpå hög grad av flexibilitet uppnås. Genom förändrad formulering och karaktär kan frågorna dessutom anpassas efter intervjupersonen. Då respondenternas bakgrund och position inom företaget varierar, ansågs denna metod passande. Dessa argument i samband med friheten att förändra intervjufrågorna tillåter forskaren att snabbt anpassas efter intervjuobjektets reaktioner och därigenom fånga den mest relevanta informationen.<sup>18</sup> Intervjuernas karaktär kan även ses som fokuserad då de aldrig varade längre än en timme åt gången och baserades på ett protokoll som bestämde intervjuens struktur. En fokuserad intervjuform tillåter att samtalet, trots protokollet, fortskrider som en vanlig konversation.<sup>19</sup> Kvale<sup>20</sup> menar att en kvalitativ forskningsundersökning sedd ur ett kronologiskt perspektiv genomgår sju stadier. För att underlätta strukturering av metodavsnittet berörande intervjuer presenteras nedan intervjuprocessen utifrån Kvales sju steg.

### Förberedelser

En väl genomförd kvalitativ forskningsundersökning kräver förberedelser. Innan det faktiska intervjuandet påbörjas menar Kvale<sup>21</sup> att forskaren genomgår två steg; *tematisering* och *planering*. Uppsatsens syfte och teoretiska referensram utformades således innan metodikavsnittet påbörjades, detta för att klargöra studiens ”varför” och ”vad” innan beslutet om ”hur” arbetet skulle utföras fattades. Under planeringsfasen intog gruppen ett helhetsperspektiv genom att ta hänsyn till intervjuprocessens samtliga sju stadier vid val av tema och intervjupersoner samt utformning av intervjuguide.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Gummesson, E. (2000). 125ff

<sup>18</sup> Gummesson, E. (2000). Sid. 127

<sup>19</sup> Yin, R. K. (2009). Sid. 107

<sup>20</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 84

<sup>21</sup> Kvale, S. (1997). Sid. 85

<sup>22</sup> Kvale, S. (1997). 85

Intervjuguiderna<sup>23</sup> utgick från uppsatsens frågeställning och teoriavsnitt. För att möjliggöra en fri dialog mellan uppsatsskribenterna och respondenterna baserades intervjuguiderna på öppna, eller så kallade semistrukturerade frågor.<sup>24</sup>

## Genomförande

Kvales tredje steg berör tillfället för *intervjun*.<sup>25</sup> Eftersom respondenterna som enhet representerar Däckia är det inte relevant att avslöja de intervjuades namn eller specifika arbetsplats. Inför varje intervju meddelades således respondenterna att de skulle vara anonyma i fallstudien. Denna anonymitet är anledningen till att dessa källor endast benämns som ”intervjuer” i referenserna. Sammanlagt utfördes tolv intervjuer med varierande tidslängd, från 20 till 75 minuter. Intervjuerna utfördes på fyra olika Däckia verkstäder runt om i Skåne där respondenterna, vid varje tillfälle, utgjordes av en platschef samt två anställda. Samtliga intervjuer genomfördes med ett reflekterande förhållningssätt och hänsyn togs till både den verbala samt den icke verbala informationen. Intervjuguiderna användes som utgångspunkt i samtliga intervjuer, dock situationsanpassades intervjuerna på grund av sin informella karaktär efter varje enskild respondent.<sup>26</sup> Efter det första intervjutillfället insåg vi att intervjufrågorna ledde till en smärre kulturkrock och att det var nödvändigt att omarbeta nästan samtliga frågors karaktär. Detta då intervjufrågorna var alltför teoretiska och vid ett flertal tillfällen missförstods eller skapade förvirring. Lösningen blev att utforma frågor av en mer praktisk karaktär som användes vid resterande intervjuer.

## Informationsbearbetning

Intervjuerna dokumenterades med hjälp av diktafon. Då det är av vikt att inkludera kroppsspråk och gester vid informella intervjuer fördes i efterhand anteckningar för att dokumentera intervjuarens egna observationer.<sup>27</sup> Fördelen med denna dokumentationsform är att intervjun i sin helhet bevaras, vilket ger intervjuaren tillgång till samtlig information.<sup>28</sup> För att återgå till Kvales sju steg berör nästa moment i intervjuprocessen *utskrift*, vilket innebär att förbereda intervjumaterialet för analys.<sup>29</sup> För vår del innebar detta moment transkribering av intervjuerna, det vill säga att

---

<sup>23</sup> Se bilaga 1: Intervjuguide

<sup>24</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Second edition. Oxford: Oxford University Press. Sid. 227ff

<sup>25</sup> Kvale, S. (1997). Sid. 85

<sup>26</sup> Kvale, S. (1997). Sid. 85

<sup>27</sup> Jmfr Gummesson, E. (2000). Sid. 128

<sup>28</sup> Gummesson, E. (2000). 128f

<sup>29</sup> Kvale, S. (1997). Sid. 85

överföra informationen från tal till skrift. För att synliggöra lämplig metod för *analys* av intervjumaterialet användes både uppsatsens syfte och frågeställning samt materialets karaktär som utgångspunkt. I denna process delades materialet in i kategorier som berörde samma eller liknande företeelser. På så vis skapades ett antal teman; förändringar i butiksutformning; inställning till förändringsarbete; kulturella artefakter; normer och värderingar; underliggande antaganden; gensvar; och beteende i form av agerande och bakomliggande inställning. Det sjätte steget i intervjuprocessen berör, enligt Kvale,<sup>30</sup> *verifiering* av materialet. Denna fas innefattar intervjuresultatens reliabilitet, generaliserbarhet samt validitet, vilka bör tas i beaktande för all kvalitativ forskning. Därför kommer begreppen, längre fram i avsnittet, att undersökas för den använda metodologin som helhet. I Kvales sjunde och sista steg, *rapportering*, avgörs huruvida undersökningen leder till en läsbar produkt.<sup>31</sup>

## 2.3 Observationer

Observationer har använts för att komplettera informationen från de kvalitativa intervjuerna. Enligt Yin<sup>32</sup> är observationer användbara vid fallstudier för att erhålla ytterligare information om det studerade ämnet. Andersen<sup>33</sup> påpekar att observationer ofta utförs i kombination med andra metoder då företeelser ska undersökas i dess naturliga miljö. Observationer ger primärdata då informationen kommer direkt från den primära informationskällan, det vill säga personerna som observeras.<sup>34</sup> Detta betyder att metoden synliggör hur verkligheten ter sig och hur individer agerar i en specifik kontext.

## Förberedelser

För att skapa struktur och en gemensam utgångspunkt under observationerna utformades, utifrån studiens teoretiska referensram, ett temaindelat observationsschema.<sup>35</sup> Detta tillvägagångssätt benämns strukturerade observationer och innebär att observationerna förbereds genom att planera vad som ska observeras vid det valda tillfället.<sup>36</sup> Observationsschemat delades in i två centrala delar, vilka innefattade hur miljön såg ut och hur personalen interagerade i miljön. Tanken med detta var att

---

<sup>30</sup> Kvale, S. (1997). Sid. 85

<sup>31</sup> Kvale, S. (1997). Sid. 85

<sup>32</sup> Yin, R. K. (2009). Sid. 110

<sup>33</sup> Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:10. Danmark: Samfundslitteratur. Sid. 153f

<sup>34</sup> Jacobsen, D. I. (2002). Sid. 152

<sup>35</sup> Se bilaga 2: Observationsschema

<sup>36</sup> Andersen, I. (1998). Sid. 154

beskriva miljön utifrån dess design och utrustning samtidigt som personalens agerande i förhållande till miljön kunde observeras. Förberedelserna innefattade även att avgöra huruvida observationerna skulle vara av dold eller öppen karaktär samt i vilken grad vi som observatörer skulle anta en deltagande eller icke-deltagande roll. Dolda observationer innebär att de undersökta personerna, till skillnad från vid en öppen observationsform, inte är medvetna om att de blir granskade, vilket minskar risken för att den observerade förändrar sitt agerande till något denne tror är önskvärt. Därigenom kan det argumenteras för att dolda observationer ökar reliabiliteten av undersökningen.<sup>37</sup> Detta resonemang var en viktig anledning till vårt beslut om att hålla observationerna dolda i så stor utsträckning som möjligt för att skapa en mer verklighetstrogen bild av arbetets vardag och händelser än vad öppna observationer tillåter. Det finns en problematik med dolda observationer gällande etiska dilemman eftersom det kan ifrågasättas huruvida människor bör observeras utan att de är medvetna om det eller har gett samtycke.<sup>38</sup> För att minska denna problematik har vi valt att låta alla de observerade personerna förbli anonyma.

Huruvida observationen är av deltagande eller icke-deltagande karaktär avgörs av hur mycket observatören interagerar med personerna i den observerade miljön.<sup>39</sup> Under förberedelsefasen var ambitionen att i största mån möjligt hålla observationerna på en icke-deltagande nivå. Detta för att möjliggöra observation av de anställda och deras vardag utan att influera dem mer än nödvändigt.

## Genomförande

Sammanlagt genomfördes sex observationer av både icke-deltagande och deltagande karaktär på fyra olika verkstäder. De icke-deltagande observationerna utfördes vid fyra olika tillfällen på Däckia verkstäder i Skåne och varade i ungefär 30 minuter, vilket gav oss insyn i totalt fyra olika verkstäder. Samtliga tre gruppmedlemmar medverkade och observerade enskilt vid varje tillfälle. Att miljön observerades av olika personer ger oss fördelar i form av olika infallsvinklar, vilket innebär högre kvalitet på informationen.<sup>40</sup> Då vi inför observationerna hade utarbetat observationsscheman användes dessa för att föra kortare anteckningar.

---

<sup>37</sup> Jacobsen, D. I. (2002). Sid. 181

<sup>38</sup> Jacobsen, D. I. (2002). Sid. 181

<sup>39</sup> Jmfr Andersen, I. (1998). Sid. 154 & Jacobsen, D. I. (2002). Sid. 182

<sup>40</sup> Andersen, I. (1998). Sid. 156

I samband med intervjutillfällena anlände vi i förväg för att observera miljön. Valet att utföra observationerna innan intervjuerna grundade sig i beslutet att genomföra dolda observationer. Redan vid första observationstillfället uppstod en problematik med att utföra dolda observationer då lokalens begränsade storlek och avsaknad av kunder försvårade anonymiteten. Efter en stunds observerande blev det nödvändigt att informera personalen om anledningen till vår närvaro, varpå observationens karaktär skiftade till att bli öppen. Medvetenhet finns om att observationernas öppna karaktär kan ha färgat personalens beteende då de var införstådda med vårt syfte. Insikt skapades om att vi, för att möjliggöra observation av personalen och dess agerande i miljön utan vår påverkan, var tvungna att agera kunder. Därför valde vi att, vid två tillfällen, även utföra deltagande observationer i form av däckbyten. Dessa deltagande observationer genomfördes på två olika verkstäder där personalen inte var medvetna om vår undersökning. Därigenom blev vår närvaro inte ifrågasatt eftersom syftet med besöket antogs vara användande av tjänsten. De deltagande observationerna möjliggjorde inte bara dolda observationer utan gav även djupare insyn i organisationen då vi personligen fick uppleva personalens attityd och agerande.

### Informationsbearbetning

För att inte låta information från observationerna falla i glömska antecknade vi omedelbart, efter varje avslutad observation, våra iakttagelser. Som hjälp fanns de kortare anteckningarna vi hade gjort under observationerna. Dessa fältanteckningar i kombination med intervjumaterialet har utgjort källan till det empiriska underlaget.

## 2.4 Dokumentanalys

Att använda dokument som empiriskt underlag ger ett internt företagsperspektiv på den konceptförändring fallföretaget valt att genomföra. I vårt fall har dessa dokument utgjorts av interna förändringsdokument som framställts av fallföretaget Däckia i samarbete med konsultföretaget och reklambyrån Scandinavian Retail Center,<sup>41</sup> härnåfter benämnt SRC. Dessa dokument beskriver syftet och visionen bakom konceptförändringen samt hur förändringsarbetet ska ske. Denna typ av empiriskt underlag kan ses som en stabil källa eftersom dokumenten kan antas vara väl genomarbetade och grundade på noggranna marknadsundersökningar.<sup>42</sup> Till skillnad från intervjuer och observationer är dokument inte skapade som ett resultat av

---

<sup>41</sup> SRC:s hemsida. Tillgänglig: <http://www.scandinavianretailcenter.com/Hem.aspx> (läst:100517)

<sup>42</sup> Yin, R. K. (2009). Sid. 101ff



fallstudien. Dokument erbjuder således ett annat perspektiv, i detta fall fallföretagets interna perspektiv och strategiska syn på konceptförändringen. Dessutom erhålls mer precis information i form av referenser och detaljer om det område som ska utforskas. En intervju synliggör till exempel endast en medarbetares syn på förändringen medan de granskade dokumenten mer exakt åskådliggör konceptförändringen.<sup>43</sup> Vid analys av dokument bör det dock finnas medvetenhet om att den information som erhålls inte nödvändigtvis är komplett då fallföretaget medvetet kan undanhålla konfidentiell information. Således bör dokument ses som ofullständiga då de kan formas utefter företagets egen önskan.<sup>44</sup> Denna problematik blev tydlig under arbetets gång då fallföretaget klargjorde att dokumenten var av konfidentiell karaktär samt att delar av dem undanhölls. Eftersom dokumenten var konfidentiella valde vi att skicka det bearbetade materialet till fallföretaget så att de fick möjlighet att godkänna detta som allmän information innan fallstudiens publicering.

## 2.5 Studiens fallföretag och dess förändring

Att undersöka Däckia beslutades i samråd med SRC då de berättade om sitt samarbete med företaget och den omfattande förändring som genomfördes. SRC specialiserar sig på att göra unika helhetskoncept som skapar långsiktiga effekter,<sup>45</sup> varpå deras åsikter angående Däckia som passande fallföretag motiverade oss att undersöka dem. Det ska understrykas att studien är självständigt genomförd och att SRC endast fungerat som en inspirationskälla. Däckia är en av Sveriges största däckservicekedjor med en stark tillväxt och marknadsposition inom branschen. Företaget sysselsätter idag cirka 500 personer och har sitt huvudkontor utanför Stockholm. Däckia har 57 helägda däckverkstäder samt 50 fristående partnerverkstäder och vänder sig till både privatpersoner samt företag i hela landet.<sup>46</sup> Däckias medarbetare säljer och utför service på däck med fokus på omtanke, rådgivning och säkerhet.<sup>47</sup> Under 2006 valde Däckia att, med hjälp av SRC, genomföra en konceptförändring i sina verkstäder då de bland annat upplevde att det rådande konceptet hade förfallit.<sup>48</sup> Utöver detta upplevdes hoten från

---

<sup>43</sup> Jmfr Yin, R. K. (2009). Sid. 102

<sup>44</sup> Jmfr Yin, R. K. (2009). Sid. 102

<sup>45</sup> Scandinavian Retail Centers hemsida. Tillgänglig: <http://www.scandinavianretailcenter.com/Hem.aspx> (läst:100517)

<sup>46</sup> Däckias hemsida. Tillgänglig: <http://www.dackia.se/Om-Dackia/Press/Pressmeddelanden/Dackia-breddar-service1/> (läst:100517)

<sup>47</sup> Däckias hemsida. Tillgänglig: <http://www.dackia.se/Om-Dackia/Press/Pressmeddelanden/Dackiakedjan-vaxer/> (läst:100517)

<sup>48</sup> Intervju via mail

bilhandeln som allt större samtidigt som kunderna efterfrågade fräschare och mer informativa butiker. Förändringen innefattade att skapa ett nytt gemensamt koncept som profilerar Däckia runt om i Sverige. Tanken var att förvandla det som tidigare endast fungerat som ett väntrum till att bli en attraktiv och informativ butiksmiljö.<sup>49</sup> En utförligare presentation av företaget och dess förändring återfinns längre fram i skildringen av studiens fallföretag.

## 2.6 Avgränsningar och definitioner

Som tidigare nämnts har begreppet organisationskultur en oändlig mängd definitioner där vi har valt att avgränsa oss genom att belysa medlemmarnas beteende och låta detta representera företagets organisationskultur. I vår studie får organisationskulturen således representeras av Däckias personal och deras beteende. Personalens beteende definierar vi som en kombination av personalens *agerande* i samt *attityd* till den organisatoriska miljön. Vi ser således att beteende utgörs av både det faktiska agerandet men också agerandets bakomliggande inställning.

En annan avgränsning innefattar fallstudiens perspektiv. Butiksutformning som forskningsområde fokuserar vanligen på kunden och undersöker hur dennes beteende kan påverkas av förändringar i butiken. Efter instudering i ämnet skapades medvetenhet om avsaknaden av forskning i hur personalen påverkas av förändringar i omgivningen. För att möjliggöra en djupare analys av hur personalen påverkas har vi valt att utesluta kundperspektivet. Eftersom uppsatsens syfte innefattar att undersöka hur personalens beteende kan påverkas av förändringar i butiksutformning kommer vi inte heller ta hänsyn till ledarskapets påverkan på personalen.

## 2.7 Metodreflektion

Kvalitativ forskning innefattar problematik av olika slag som skribenten bör ta hänsyn till och vara medveten om vid forskning av denna karaktär. Detta då problematiken kan tänkas påverka fallstudiens resultat. Nedan följer en reflektion av de svårigheter vi har stött på under fallstudiens gång samt hur vi valt att bemöta dessa.

---

<sup>49</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

## Problematik kring subjektiva tolkningar

Genomförandet av kvalitativ forskning kan enligt Bryman<sup>50</sup> ge upphov till en del problem eftersom fältarbetet till stor del handlar om att forskaren uppfattar och tolkar den sociala omvärld som är objekt för forskningen. Bryman<sup>51</sup> menar att denna process saknar garantier för att forskaren tolkar den undersökta omvärlden på exakt samma sätt som de individer som ingår i undersökningen. Detta resonemang kan sägas synliggöra en problematik med kvalitativ forskning gällande att försäkra sig om att forskarens tolkning är giltig. Schein<sup>52</sup> menar att för en observerare av organisationskultur ligger en stor utmaning i att eliminera sina egna uppfattningar om rätt och fel för att objektivt lyckas synliggöra organisationskulturens existens och dess påverkan på dess medlemmar. Denna problematik tydliggjordes under de empiriska undersökningarna eftersom det framgick att vi kom från helt andra bakgrunder än respondenterna. Således kan antas att vi som uppsatsskribenter tolkar vår omvärld på ett annorlunda sätt än medarbetarna på Däckia och det blev för oss en utmaning att sätta oss in i och utgå från deras perspektiv. Då denna medvetenhet uppstod i ett tidigt skede av den empiriska undersökningen fick vi möjlighet att aktivt motarbeta subjektiva tolkningar och försöka se verkligheten ur de observerades ögon.

En annan problematik som framkommer i samband med kvalitativ forskning berör respondenten i kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer kan sägas uppmuntra respondenten till att besvara frågorna utifrån sin personliga åsikt och upplevelse av ett fenomen, varpå en problematik som bör beaktas berör arbetssättets objektivitet.<sup>53</sup> Då vårt syfte är att fånga de anställdas personliga uppfattningar och upplevelser blir denna problematik inte central. Vid kvalitativa intervjuer finns en risk att respondenten inte uttrycker sin egen åsikt utan besvarar frågorna på ett sätt som denne tror är önskvärt av intervjuaren.<sup>54</sup> För att motverka denna problematik valde vi att undvika ledande frågor som kan besvaras med ja eller nej och istället använda frågor av en mer öppen karaktär. Problematiken med att undvika ledande frågor blev tydlig under de intervjuer där respondenterna inte var så verbala. Efter en del frågor uppstod vad vi uppfattade som långa tystnader, varpå vår reaktion i början av fältarbetet blev att så snabbt som möjligt

---

<sup>50</sup> Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 90ff

<sup>51</sup> Bryman, A. (1997). Sid. 90ff

<sup>52</sup> Schein, E. H. (2004). Sid. 59ff

<sup>53</sup> Jmfr Gummesson, E. (2000). Sid. 126

<sup>54</sup> Yin, R. K. (2009). Sid. 102

fylla tystnaden med en enklare fråga, då gärna av ja- eller nej karaktär. Allt eftersom fältarbetet fortskred blev det tydligt att en del respondenter tar tid på sig för att fundera på sitt svar, varpå tystnaderna upplevdes som mindre obekväma och problematiken med ledande frågor minskade.

### Problematik kring urval av respondenter

Under fallstudier kan det uppkomma frågor kring hur representativa resultaten av en fallstudie är.<sup>55</sup> För vår studie innebär detta att ifrågasätta hur representativa de tillfrågade medarbetarnas svar är för Däckia som helhet. Studiens empiriska undersökning har genomförts på fyra verkstäder med tre intervjuer på varje verkstad i kombination med sex observationer av varierande karaktär. På varje verkstad har intervjuer genomförts med platschefer, verkstadspersonal samt kundmottagare. Nästan alla respondenter har lång erfarenhet av branschen och de flesta har varit verksamma inom Däckia under en lång tid, vilket indikerar att de präglats av sin omgivning varpå deras uppfattningar kan sägas representera företaget till en högre grad än om de nyss blivit anställda. Respondenternas svar liknade i många fall varandra, vilket innebär att svaren kan sägas vara representativa för företaget. Dessutom har de genomförda observationerna möjliggjort insyn i medlemmarnas vardag. Då denna informationskälla visade att verkligheten stämde överrens med de svar som intervjuerna gav, vilket kan sägas höja resultatens representativitet. Utöver intervjuer och observationer har vi även varit i kontakt med Däckias affärsutvecklare som har försett oss med information ur ett ledningsperspektiv. Då vi jämförde respondenternas syn på företaget med ledningens perspektiv visades att respondenternas svar i många fall var påfallande lika företagets vision och mål. Dessa faktorer har enligt oss tillsammans skapat både bredd och djup vad gäller respondenterna, vilket argumenterar för att de sammanställda svaren kan representera medarbetarna på Däckia.

---

<sup>55</sup> Bryman, A. (1997). Sid. 106ff

### 3 Teoretisk referensram

---

Uppsatsens teoretiska referensram består av tre huvudblock; butiksutformning, organisationskultur och servicelandskap. Avsnittet beskriver inledningsvis butiksutformningens centrala delar samt dess roll vid förändringsarbete. Detta följs av ett stycke som presenterar organisationskulturens tre nivåer och de kulturella artefakternas betydelse för förändring. Slutligen redovisas servicelandskapet för att beskriva omgivningens påverkan på personalens beteende.

#### 3.1 Butiksutformning

Butiksutformning kan ses som ett verktyg som möjliggör för företag att kommunicera sitt varumärke genom att skapa en attraktiv butiksmiljö, något som blivit allt viktigare för detaljhandeln att arbeta med.<sup>56</sup> Butiksutformning kan delas in i tre dimensioner; omgivningens karaktär, rumslig planering och funktion samt tecken, symboler och föremål.<sup>57</sup> Dessa dimensioner skapar tillsammans butiksutformning som helhet och kommer att presenteras mer utförligt nedan.

#### Omgivningens karaktär

Omgivningens karaktär innefattar rummets karaktäristiska bakgrundsfaktorer så som färgval, ljussättning och ljud. Dessa bakgrundsfaktorer har en inverkan på människans fem sinnen,<sup>58</sup> vilket indikerar att ett företag kan använda sig av dem för att påverka individerna i miljön. Detaljisten kan med hjälp av omgivningens karaktär skapa önskvärt agerande genom att exempelvis arbeta med musik eller beröring av produkter.<sup>59</sup> Omgivningens karaktär innefattar mer eller mindre påtagliga delar,<sup>60</sup> en svag men konstant bullernivå kan exempelvis indirekt påverka människorna som befinner sig i omgivningen. Detta ger oss att människorna i omgivningen både medvetet och omedvetet påverkas av dess karaktär. Genom att som företag arbeta med karaktären på omgivningen skapas således möjligheter att påverka individerna och framkalla önskvärt agerande.

---

<sup>56</sup> Jmfr Moström, M. (2009). Förord i *Att mäta resultat i butik - Shopperbeteende i kundvarvet*. Stockholm: Retail House. Sid. 8

<sup>57</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 65

<sup>58</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 65f

<sup>59</sup> Jmfr Underhill, P. (2006). *Why we buy – Shopping som vetenskap*. Västerås: Forma. Sid. 125ff

<sup>60</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 65f

## Rumslig planering och funktionalitet

Rummets planering och funktionen av den fysiska omgivningen kan ses som en central faktor för de anställda i servicemötet. Rummets planering beskriver omgivningens utseende, det vill säga hur rummet är inrett och hur utrymmet utnyttjas. Funktionaliteten i omgivningen innefattar hur föremålen i den rumsliga planeringen underlättar prestationer. För verksamheter som arbetar under tidspress är denna dimension central då det är av största vikt att utformningen skapar förutsättningar för att arbeta i ett högt tempo.<sup>61</sup> Detta innebär att rummets planering och funktion bör utformas så att utrymmet utnyttjas på ett effektivt sätt samtidigt som den underlättar för anställda att smidigt utföra sina arbetsuppgifter.

## Skyltar, symboler och föremål

Skyltar, symboler och föremål kan sägas vara särskilt betydelsefull vid skapandet av ett första intryck och kommunicerandet av ett koncept.<sup>62</sup> Faktorerna fungerar som kommunikationsverktyg till individerna i miljön. Skyltar kan användas för att synliggöra och kategorisera produkter eller kommunicera önskvärt beteende. Symboler och föremål kan användas för att kommunicera normer samt förväntningar på agerande i omgivningen. Dessa utgörs även av exempelvis certifieringar och personliga objekt, vilka kan sägas skapa symbolisk mening och framkalla känslor.<sup>63</sup>

Dessa tre dimensioner skapar tillsammans butikens utformning och trots en teoretisk uppdelning bör medvetenhet finnas om att dimensionerna i praktiken upplevs som en helhet.<sup>64</sup> Genom att arbeta med dessa dimensioner kan tänkas att det skapas möjligheter att förändra hur omgivningen som helhet upplevs och hur individerna i den agerar. Då förändringsarbete är en del av uppsatsens syfte blir det för oss naturligt att inkludera förändring i studiens teoretiska ram. Detta då en förändring av butiksutformning möjliggör jämförelser av hur individerna upplever omgivningen före och efter den förändrats, varpå dess påverkan tydligt kan synliggöras.

## Att förändra med hjälp av butiksutformning

Organisationer ingår i ett ständigt samspel med sin omvärld och i takt med att omvärlden förändras uppstår nya förhållanden för organisationer att anpassa sig till. Att

---

<sup>61</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 66

<sup>62</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 67

<sup>63</sup> Jmfr Bitner, M. J. (1992). Sid. 66

<sup>64</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 65f

förändra butiksutformning kan sägas vara ett sätt att arbeta med förändring inom organisationer. Detta då det kan tänkas att liknande problematik och möjligheter uppstår oavsett förändringens karaktär. Därigenom blir teorier berörande förändringsarbete applicerbara på förändringar i butiksutformning.

Förändringsarbete bör genomsyras av en förståelse för att precis som anställda påverkas av organisationens utformning, påverkas även organisationen av dess medlemmar.<sup>65</sup> Därför blir det av vikt att vid förändringar, så som butiksutformning, uppmärksamma och fokusera på organisationens medlemmar. En förändring kan värderas på olika sätt beroende på de konsekvenser individen tror den medför, vilket i sin tur färgar individens beteende. Det är inte helt ovanligt att förändringar bemöts negativt och ses som påfrestande då de ofta för med sig ovisshet inför framtiden.<sup>66</sup> Toppstyrda förändringar som enbart presenteras för anställda tenderar att bemötas negativt och medföra motstånd då personalen inte har möjlighet att påverka eller delta. Däremot kan ses att förändringar som tillåter personalens delaktighet i högre grad välkomnas och bemöts positivt.<sup>67</sup> Alvesson<sup>68</sup> menar att organisationer kan ses som kraftfält där både förändrande och stabiliserande krafter är aktiva. För att möjliggöra ett framgångsrikt förändringsarbete krävs att de stabiliserande krafterna ständigt undermineras. Detta blir möjligt genom att de anställda bjuds in att redan i planeringsstadiet delta i förändringen och övertygas om dess nödvändighet.<sup>69</sup> Resonemanget styrks av Fäldt<sup>70</sup> som menar att det vid förändringar är av vikt att individen har kunskap om vad som förväntas av denne men också vad denne kan förvänta sig av organisationen. Detta då kunskapen skapar kontroll och därigenom trygghet för individen. Förväntningarna är starkt sammankopplade med individers beteende och om organisationen inte lyckas leva upp till förväntningarna tenderar de anställda att inta en motståndsposition. Uppfylls istället förväntningarna tenderar de anställdas motivation, hängivenhet och förtroende gentemot organisationen att öka.<sup>71</sup>

---

<sup>65</sup> Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 9ff

<sup>66</sup> Angelöw, B. (1991). Sid. 20f

<sup>67</sup> Angelöw, B. (1991). Sid. 19

<sup>68</sup> Alvesson, M & Svenningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskultur*. Malmö: Liber. Sid. 34f

<sup>69</sup> Alvesson, M & Svenningsson, S. (2008). Sid. 34f

<sup>70</sup> Jmfr Fäldt Melén, M. (2010). *Förändringskompetens. En studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Lund: Institutionen för psykologi, Lunds universitet. Sid. 34

<sup>71</sup> Angelöw, B. (1991). Sid. 27

En central del i förändringsarbetet är viljan och motivationen att förändras. Om de anställda är medvetna om vikten samt behovet av förändringen och dessutom är motiverade, underlättas förändringsarbetet.<sup>72</sup> För att skapa motivation bör anställda vara delaktiga i de mål och visioner som organisationen eftersträvar.<sup>73</sup> Oavsett vilken förändring som ska genomföras är det centralt att arbeta på ett sätt som skapar förståelse för förändringen och motiverar de anställda. Som tidigare nämnts kan personalen ses som kärnan i organisationskulturen. Eftersom förändringsarbetets karaktär påverkar personalens mottagande indikerar resonemanget att detta även påverkar hur förändringen bemöts av organisationskulturen.

Efter att teoretiskt ha redogjort för begreppet butiksförnyelse urskiljs ett antal faktorer som kommer att ses som en helhet vid analys av butiksförnyelse. Bakgrunden till den teoretiska uppdelningen av begreppet är att tydliggöra vad butiksförnyelse innebär för denna studie samt skapa förståelse för dess beståndsdelar. Då studiens syfte är att undersöka kopplingen mellan butiksförnyelse och organisationskultur kommer dessa dimensioner att analyseras som en helhet och således endast benämnas butiksförnyelse. Detta då de tre dimensionerna tillsammans kan skapa en önskvärd miljö och påverka de individer som befinner sig i den. För att analysera butiksförnyelsens effekter vid förändringsarbete kommer en utgångspunkt vara huruvida de anställda känner sig delaktiga i processen. Teorierna understryker vikten av att motivera de anställda genom delaktighet för att möjliggöra att förändringens genomförande uppnår sin fulla potential. Eftersom de anställdas reaktioner varierar beroende på deras inställning till förändringen blir det intressant att se till förändringsarbetets karaktär och genomförande för att möjliggöra djupare analys av dess påverkan på personalen. Denna påverkan på personalen kan kopplas till förändringsarbetets påverkan på organisationskultur då personalen ses som organisationskulturens kärna, vilket skapar en intressant ingång till organisationskultur. Efter att ha presenterat butiksförnyelse som teoristykets första centrala block följer nedan en presentation av den teoretiska referensramens andra huvudblock, organisationskultur.

---

<sup>72</sup> Angelöw, B. (1991). Sid. 87

<sup>73</sup> Angelöw, B. (1991). Sid. 88



## 3.2 Organisationskultur

Salzer<sup>74</sup> menar att genom att se organisationer som kulturer skapas en bild av organisationer som pågående processer som genererar ordning och mening. Därigenom skapas ett synsätt som inte ser organisationer som något statiskt eller mekaniskt utan som en föränderlig grupp människor som tillsammans skapar mening och gemensamma värderingar. Synsättet lyfter enligt oss fram människorna i organisationen och synliggör organisationsmedlemmarnas relevans när det kommer till hur organisationen tolkar och hanterar olika händelser. Genom att se organisationer som kulturer skapas en ingång till att djupare undersöka ämnet organisationskultur.

### Organisationskulturens tre nivåer

Schein<sup>75</sup> integrerar olika aspekter av organisationskultur genom att se det som ett komplext begrepp bestående av tre nivåer; artefakter, gemensamma värderingar samt underliggande antaganden. Dessa nivåer tydliggör begreppets komplexitet och djup, vilket är anledningen till att teoristycket rörande organisationskultur struktureras utifrån Scheins definition av begreppet. Nedan följer en mer utförlig presentation av nivåerna.

### Kulturella artefakter

De produkter och ting som omger en kultur och skapas av dess medlemmar benämns kulturella artefakter och innefattar allt från dess arkitektur och teknologi till dess språk och nedskrivna rutiner. Kulturella artefakter inkluderar alla de fenomen som kan ses, höras eller kännas av en utomstående som antror en ny grupp eller kultur.<sup>76</sup> Tankegången är tätt sammankopplad med Higgins och McAllasters<sup>77</sup> beskrivning av kulturella artefakter. Enligt dem kan en organisationskultur synliggöras via dess kulturella artefakter och genom att hantera dessa på rätt sätt kan organisationskulturen hanteras framgångsrikt. Det som av Schein ses som organisationskulturens synligaste nivå kan enligt Higgins och McAllaster<sup>78</sup> delas in i fyra kategorier av kulturella artefakter; berättelser och myter om framgångsrika individer inom organisationen; gemensamt språkssystem och metaforer; symboler, ritualer och ceremonier som fungerar

---

<sup>74</sup> Salzer, M. (1994). Sid. 15ff

<sup>75</sup> Schein, E. H. (2004). Sid.25ff

<sup>76</sup> Schein, E. H. (2004). Sid.25f

<sup>77</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*. Vol. 4. No.1. Sid. 65

<sup>78</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). Sid. 65

som ett kommunikationsredskap för att visa vad som värderas inom organisationen; samt användandet av den fysiska miljön i form av design och utrustning.

Organisationskulturens kulturella artefakter är enklast att observera samtidigt som de är svårast att tolka. En observerare kan således uppfatta kulturens artefakter men det kan sägas vara problematiskt att endast från detta dra några slutsatser kring vad artefakterna innebär för kulturens medlemmar.<sup>79</sup> Det råder delade meningar kring huruvida denna kulturella nivå överhuvudtaget är möjlig att enskilt analysera och tolka. Enligt Gagliardi<sup>80</sup> utgör artefakterna organisationskulturens kärna eftersom de kan sägas konkretisera den sociala struktur som medarbetarna befinner sig i. Enligt honom kan artefakter ses som metaforer och användas för att förklara hela kulturen.<sup>81</sup> Schein<sup>82</sup> menar istället att eftersom artefakter är mångtydiga kräver en meningsfull artefaktanalys att observeraren är insatt i den specifika kulturens djupare nivåer. Om observeraren saknar medvetenhet kring kulturens djupare nivåer finns en risk att tolkningarna endast baseras på egna känslor och erfarenheter. För att möjliggöra förståelse för en organisationskultur är det enligt Schein<sup>83</sup> en nödvändighet att observeraren även analyserar nästa nivå, vilken innefattar kulturens gemensamma normer och värderingar. Det kan tänkas att en verklighetstrogen uppfattning av hela organisationskulturen kan framkallas genom att kombinera dessa resonemang. Detta då de kulturella artefakterna till viss grad kan sägas representera den specifika kulturen, samtidigt som vetskapen om kulturens djupare nivåer krävs för att uppfatta kulturens helhet.

## Normer och värderingar

Kulturens normer och värderingar kan beskrivas som kulturens gemensamma uppfattning om hur verkligheten borde se ut.<sup>84</sup> Denna kulturella nivå fungerar som gruppens sätt att minska osäkerhet genom att alla i gruppen är medvetna om vilket beteende som är önskvärt i specifika situationer. Värderingarna är uttalade inom gruppen och har som funktion att guida dess medlemmar i specifika situationer samt att underlätta för nya medlemmar att komma in i och bli en del av gruppen. Om en individ inte samtycker med de normer och värderingar som gäller i en grupp riskerar denne

---

<sup>79</sup> Schein, E. H. (2004). Sid.25ff

<sup>80</sup> Gagliardi, P. (1992). Sid. 26

<sup>81</sup> Gagliardi, P. (1992). Sid. 26

<sup>82</sup> Schein, E. H. (2004). Sid.25ff

<sup>83</sup> Schein, E. H. (2004). Sid.25ff

<sup>84</sup> Schein, E. H. (2004). Sid. 28ff

således att bli exkluderad.<sup>85</sup> Förutsatt att värderingarna överensstämmer med kulturens djupaste nivå, dess underliggande antaganden, kan dessa fungera som ett verktyg för att skapa sammanhållning och gemenskap inom kulturen eftersom dessa värderingar då blir kulturens kärna. Higgins och McAllaster<sup>86</sup> kopplar samman normer och värderingar med kulturella artefakter genom att påpeka vikten av att använda artefakterna för att stödja organisationens normer och värderingar. Enligt författarna kan ett önskat beteende skapas genom att organisationen försäkras sig om att de kulturella artefakterna återspeglar giltiga normer och värderingar. Därmed kan de kulturella artefakterna ses som stödfunktioner till organisationens normer och värderingar.<sup>87</sup>

### Underliggande antaganden

Den tredje och djupaste nivån av en organisationskultur är dess underliggande antaganden, vilket utgör det som tas för givet av dess medlemmar och skapar medlemmarnas verklighet och världsbild.<sup>88</sup> Schein<sup>89</sup> menar att det är i de underliggande antagandena som kulturens essens finns och när observatören förstår dessa kan denne ganska enkelt även förstå de ytligare nivåerna och tolka dem korrekt. Ett underliggande antagande som är giltigt i Sverige är att individer tar för givet att vattnet i kranen är rent och drickbart. Detta exempel visar att nivån inte ifrågasätts av kulturens medlemmar och således även är mycket svår att förändra. Istället för att förändra sina underliggande antaganden tenderar kulturens medlemmar att förvrida verkligheten så att den passar med kulturen. Låt säga att media uppmärksammar att allt fler länder inte längre har drickbart vatten i kranarna. Medlemmarna i den svenska kulturen hade troligtvis reagerat genom att förneka att detta någonsin skulle inträffa i vårt land då vi är en nation som hanterar våra vattenresurser på ett miljövänligt och tekniskt avancerat sätt. Denna kulturella nivå bestämmer vad dess medlemmar lägger vikt vid och vad olika saker och situationer betyder, vilket synliggör dess makt.<sup>90</sup> Genom att likna denna nivå vid gruppens DNA skapas förståelse för att det krävs ett långvarigt medlemskap för att kunna uppfatta vilka underliggande antaganden som skapar gruppens världsbild. För att skapa djupare förståelse för förändringars påverkan på organisationskultur följer nedan en presentation av artefakternas betydelse för förändring.

---

<sup>85</sup> Schein, E. H. (2004). Sid. 28ff

<sup>86</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). Sid. 65

<sup>87</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). Sid. 65

<sup>88</sup> Schein, E. H. (2004). Sid. 30ff

<sup>89</sup> Schein, E. H. (2004). Sid. 36

<sup>90</sup> Schein, E. H. (2004). Sid. 30ff

## De kulturella artefakternas betydelse för förändringsarbete

Higgins och McAllaster<sup>91</sup> menar att organisationskultur kan synliggöras via dess kulturella artefakter och genom att använda dessa på rätt sätt kan organisationskulturen hanteras framgångsrikt. Som tidigare nämnts kan de kulturella artefakterna stödja organisationens normer och värderingar och därigenom bidra till ett önskvärt beteende. Vid förändringsarbete innebär resonemanget att de kulturella artefakterna bör omarbetas till att stödja de nya normer och värderingar som företaget strävar efter att implementera.<sup>92</sup> När organisationskulturen ska förändras, menar Higgins och McAllaster,<sup>93</sup> att det är vanligt att organisationen endast fokuserar på att förändra normer och värderingar varpå kulturella artefakter tenderar att glömmas bort. Det uppstår då en problematik eftersom de befintliga kulturella artefakterna representerar och stödjer den gamla kulturen. Om de kulturella artefakterna inte är synkroniserade med den nya kulturen skapas problematik för de anställda då de kan känna ovisshet över vad som är giltigt. Detta innebär att istället för att skapa nya beteenden som gynnar den nya kulturen kommer troligtvis personalen, influerade av de gamla artefakterna, följa gamla och invanda handlingssätt som stödjer tidigare organisationskultur.<sup>94</sup>

Presentationen av den teoretiska referensramens andra huvudblock, organisationskultur, har beskrivit hur organisationens medlemmar kan sägas utgöra kulturens kärna. Att undersöka de kulturella artefakterna är ett enkelt sätt att skapa förståelse för en organisationskultur, dock krävs tillgång till de djupare nivåerna för att skapa förståelse för kulturen som helhet. Kulturens gemensamma normer och värderingar uttrycker medlemmarnas syn på hur verkligheten bör se ut samt önskvärt beteende inom organisationen. Den djupaste nivån, underliggande antaganden, kan liknas vid gruppens DNA. Denna nivå skapar medlemmarnas grundläggande bild av verkligheten och är således ytterst problematisk att förändra. En framgångsrik förändring av organisationskulturer kräver att både kulturella artefakter samt normer och värderingar anpassas till att stödja och underlätta förändringsarbetet. Därigenom synliggörs vikten av att vid analys av organisationskultur se till förändringar av både kulturella artefakter samt normer och värderingar. Dessa lärdomar gällande organisationskultur kommer att utgöra en viktig del i uppsatsens analyserande avsnitt.

---

<sup>91</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). Sid. 66

<sup>92</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). Sid. 65

<sup>93</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). Sid. 67

<sup>94</sup> Jmfr Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004). Sid. 67

Genom att koppla organisationskultur till det första teoretiska huvudblocket ses att förändringar i butiksutformning på olika sätt kan påverka personalen. Detta ger oss att förändringar i butiksutformning kan påverka organisationskulturens kärna på olika sätt. Som tidigare nämnts i problemdiskussionen beskriver Bitner den fysiska miljöns påverkan på personalen. Resonemanget kan ses som en indikation på att det finns en koppling mellan den fysiska omgivningen och organisationskulturen och kommer mer utförligt att utvecklas när vi nu går in i referensramens tredje huvudblock; servicelandskapet.

### 3.3 Servicelandskap

Servicelandskapet kan enligt Bitner<sup>95</sup> definieras som den miljö där anställda interagerar med kunder, innefattande de föremål som underlättar utförandet och kommunicerandet av tjänsten. Således innebär definitionen att butiksutformning är en del av servicelandskapet som med sin utformning påverkar de individer som befinner sig i det. Grönroos<sup>96</sup> utvecklar begreppet då han istället för att se servicelandskapet som något som påverkar anställda och kunder, ser individerna som en aktiv del av det. Grönroos<sup>97</sup> definition innebär att servicelandskapet består av kunder, anställda, tekniska system samt de fysiska resurser och den utrustning som finns i miljön. Alla dessa beståndsdelar interagerar med varandra och bildar tillsammans servicelandskapet. Detta indikerar att servicelandskapet ses som en miljö som påverkar individerna, samtidigt som individerna påverkar miljön. Vidare menar Grönroos<sup>98</sup> att servicelandskapet innefattar personliga erfarenheter vilket också påverkar omgivningen. Personliga erfarenheter innebär att anställda och kunder tar med sig sina tidigare erfarenheter, sin uppfattning om företaget samt sina personliga avsikter när de antrar miljön. Allt detta påverkar uppfattningen av servicelandskapet och beteendet i miljön.<sup>99</sup>

Servicelandskapet och dess karaktär varierar med servicens komplexitet. När omgivningen är enkel med få moment och begränsad interaktion mellan kund och anställd, blir besluten om utformning få och enkla. Vid komplicerade servicelandskap

---

<sup>95</sup> Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second edition. Boston: McGraw-Hill. Sid. 256f

<sup>96</sup> Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*. Third edition. Chichester: Wiley. Sid. 371ff

<sup>97</sup> Grönroos, C. (2007). Sid. 366

<sup>98</sup> Grönroos, C. (2007). Sid. 374

<sup>99</sup> Grönroos, C. (2007). Sid. 374

med hög grad av interaktion mellan anställda och kunder, blir besluten gällande design istället fler och komplexa. Bitner<sup>100</sup> menar att servicelandskapet kan användas av företag för att styra *både* kunders och anställdas beteende. Eftersom uppsatsens syfte innefattar att undersöka personalens beteende kommer endast detta perspektiv beskrivas. Att styra den fysiska omgivningen till att motivera personalen betraktas enligt Bitner<sup>101</sup> ofta som irrelevant i jämförelse med andra organisatoriska variabler rörande personalen så som befordringar, förmåner och löneskalor. Dock menar författaren<sup>102</sup> att ett utformande av omgivningen så att den uppmuntrar önskvärt agerande hos personalen kan gynna företagets arbete med att uppnå organisatoriska mål.

Individerna som befinner sig i servicelandskapet reagerar på butikens utformning utifrån situationen i kombination med tidigare personliga erfarenheter. Denna kombination skapar gensvar på omgivningen, vilket i sin tur genererar ett specifikt beteende.<sup>103</sup> Anställda skapar gensvar på företagets fysiska omgivning på tre sätt; omedvetet, känslomässigt och fysiologiskt. De gensvar som skapas hos individerna påverkar hur deras beteende yttrar sig i omgivningen.<sup>104</sup> Nedan följer en grundligare genomgång av dessa tre gensvar.

### Omedvetna gensvar

Servicelandskapet kan locka fram omedvetna gensvar som påverkar människors uppfattningar om miljön, produkterna och människorna som finns där. Omgivningen fungerar som ett ickeverbalt kommunikationsverktyg eftersom den bidrar till att anställda omedvetet kategoriserar verksamheten.<sup>105</sup> Exempelvis kan organisationers lokaler och design synliggöra verksamhetens värderingar och karaktär samt ledningens medvetenhet om verksamhetens behov.<sup>106</sup> Resonemanget indikerar att en fräsch och säker omgivning kan sägas kommunicera att ledningen är medveten om organisationens behov och månar om sina anställda. De anställda reagerar omedvetet på omgivningens utformning vilket påverkar deras uppfattning om sin funktion och betydelse inom företaget.<sup>107</sup>

---

<sup>100</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 65

<sup>101</sup> Parish, J.M, Berry, L.L, Lam, S.Y. (2008). Sid. 220f

<sup>102</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 58f

<sup>103</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 64

<sup>104</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 62

<sup>105</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 62f

<sup>106</sup> Parish, J.M, Berry, L.L, Lam, S.Y. (2008). Sid 234

<sup>107</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 62

## Känslomässiga gensvar

Den fysiska omgivningen kan även framkalla känslomässiga gensvar som kan beskrivas genom grad av välbefinnande och stimulering.<sup>108</sup> De omgivningar som skapar välbefinnande och stimulans är de som lockar människor att stanna kvar i den fysiska miljön. Det bör dock finnas medvetenhet om att stimulering bör ske med måtta då exempelvis en hög ljudnivå kan skapa ett undvikande beteende. Känslomässiga gensvar på omgivningen tenderar att överföras på andra objekt, en stimulerande upplevelse kan exempelvis medföra att produkterna bedöms mer positivt.<sup>109</sup> En känslomässigt stimulerande arbetsmiljö skapar, enligt Parish et al,<sup>110</sup> ett gensvar i form av tillfredsställelse och engagemang hos personalen.

## Fysiologiska gensvar

Den tredje typen av gensvar rör servicelandskapets fysiologiska påverkan på människor. Omgivningen kan skapa fysiskt behag eller obehag genom exempelvis temperatur, ljud och ljus, vilket i sin tur påverkar huruvida människor trivs i miljön och stannar kvar. Om till exempel temperaturen skapar obehag är människor mindre positiva i deras känslomässiga gensvar till främmande människor.<sup>111</sup> Således kan ses att fysiologiska gensvar påverkar de uppfattningar och känslor som individer erhåller av miljön. För medlemmar av en organisationskultur skapas dessa gensvar bland annat av huruvida miljön underlättar för dem att utföra sitt arbete.<sup>112</sup> Om en anställd till exempel har en bekväm arbetsposition kan tänkas att fysiskt välbehag skapas, varpå denne enklare kan utföra sina arbetsuppgifter. De fysiologiska gensvaren kan sägas vara de mest påtagliga och det kan därför tänkas att fysiskt behag är en förutsättning för att en positiv upplevelse ska kunna skapas.

För att utveckla djupare förståelse för servicelandskapet blir det av vikt att se till hur individernas gensvar påverkar deras beteende. Gensvaren skapar reaktioner på omgivningen som kan yttras på två olika sätt, närmare alternativt undvikande.<sup>113</sup> Grönroos<sup>114</sup> menar att servicemötet och dess process sker i en omgivning som är delvis styrd och planerad av företaget och enligt honom bör servicelandskapet utvecklas och

---

<sup>108</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 63

<sup>109</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 63

<sup>110</sup> Parish, J.M, Berry, L.L, Lam, S.Y. (2008). Sid 225

<sup>111</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 64

<sup>112</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 64

<sup>113</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 60f

<sup>114</sup> Grönroos, C. (2007). Sid. 370

designas noggrant av organisationen. Detta eftersom det annars finns en risk för att antalet okontrollerbara faktorer ökar. Enligt Grönroos<sup>115</sup> brister många detaljhandelsföretag när det kommer till att förstå den fysiska omgivningens påverkan på individerna som befinner sig i miljön, vilket kan få till följd att den fysiska omgivningen skapar negativa beteenden. Genom att som detaljhandelsföretag förstå omgivningens påverkan på individernas beteenden skapas förutsättningar att utveckla omgivningar som uppmuntrar närmande och positiva beteenden. Särskilda miljöer associeras med specifika beteendemönster, vilket innebär att när människor befinner sig i en specifik miljö kan ett särskilt socialt beteende uppmuntras.<sup>116</sup> Vita dukar på en restaurang kan exempelvis sägas representera en högre standard än inredningen på en snabbmatsrestaurang, varpå beteendet varierar med miljön. Därigenom kan företag, genom utformning av den fysiska miljön, påverka personalens uppfattning av omgivningen och frambringa önskat beteende i servicelandskapet.

Den teoretiska presentationen av servicelandskapet påvisar att dess utformning har en påverkan på anställda, vilket sker via personliga gensvar som leder till ett specifikt beteende. Den specifika situationen i kombination med tidigare erfarenheter skapar individens omedvetna, känslomässiga samt fysiologiska gensvar på omgivningen. Dessa olika gensvar frambringar i sin tur ett beteende, vilket påvisar vikten av att studera både omgivningen och de gensvar den genererar för att skapa förståelse för personalens beteende. Genom att utforma servicelandskapet på rätt sätt kan ett företag styra individernas beteende i önskvärd riktning. På så sätt synliggörs att det finns element i servicelandskapet som visar en koppling mellan butiksutformning och organisationskultur. Servicelandskapet kan därigenom ses som ett sätt att närma sig uppsatsens problematik, varpå detta resonemang kommer att utgöra en central del i analysarbetet.

---

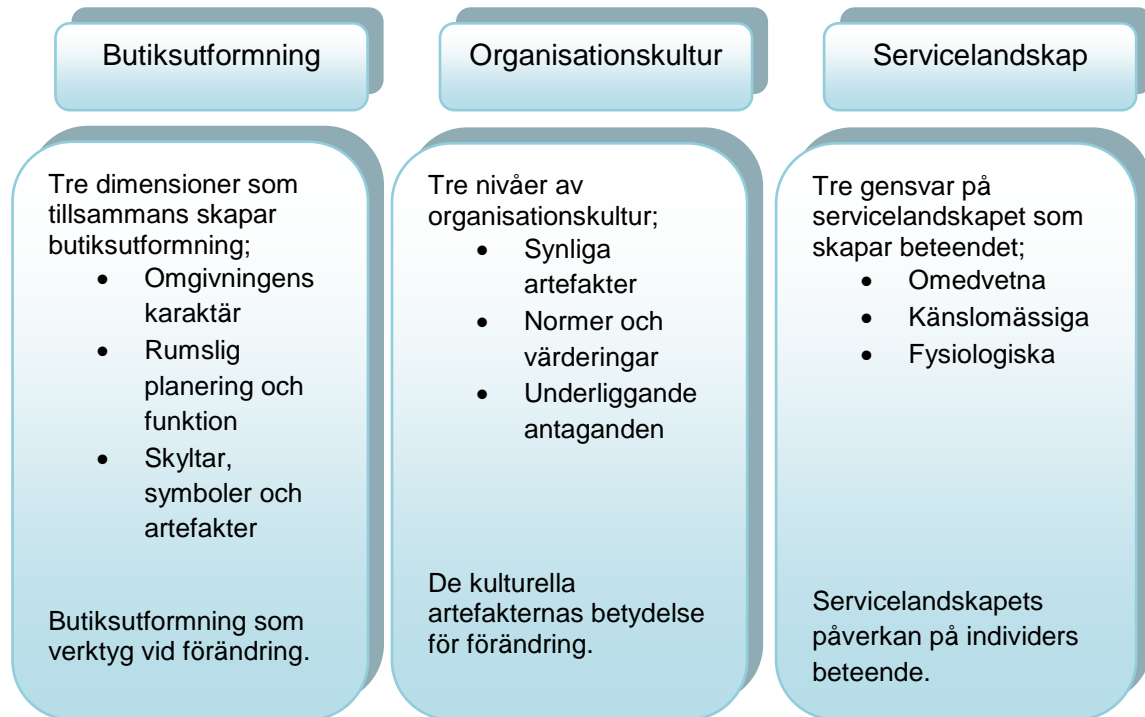
<sup>115</sup> Jmfr Grönroos, C. (2007). Sid. 174

<sup>116</sup> Bitner, M. J. (1992). Sid. 61



### 3.4 Teoretisk sammanfattning

För att skapa en överblick av den teoretiska referensramen presenteras här en modell som sammanfattar och åskådliggör det teoretiska underlag som kommer att utgöra grunden i den kommande analysen.



Den teoretiska referensramen visar att butiksutformning kan ses som en del av det större servicelandskapet. Genom att se till omgivningens påverkan på individernas beteende synliggör servicelandskapet element som visar en indirekt koppling mellan servicelandskapet och organisationskultur. Däremot saknas teorier som vidare undersöker kopplingen mellan butiksutformning och organisationskultur, något denna studie avser göra.

## 4 Skildring av studiens fallföretag

---

I avsnittet presenteras fallföretaget Däckia genom att redogöra för företagets historik samt nuvarande position. Detta följs av en beskrivning av konceptförändringens bakomliggande faktorer och slutligen presenteras det praktiska genomförandet av förändringen.

### 4.1 Däckia

Det som idag är Däckia tog sin början 1965 i Bollnäs och var då en liten anläggning med namnet ”Ringcentralen i Bollnäs”. År 1976 skedde det första ägarskiftet då Skega AB köpte upp företaget som fick namnet Skega Däckservice. År 1984 ändrades namnet igen och blev Tireco AB som år 1991 expanderade i form av uppköp av flera verkstäder i södra Sverige. 1994 ändrades namnet till det som är känt idag, Däckia, och år 2004 blev företaget uppköpt av däckföretaget Goodyear. Det senaste ägarskiftet skedde år 2009 då investeringsbolaget Procuritas Capital Investors blev huvudägare.<sup>117</sup> Däckias expansion har fortsatt bland annat genom utökning av både egna verkstäder och så kallade partnerverkstäder. Dessa partnerverkstäder kan välja att bli konceptpartner genom att utforma lokalerna efter Däckias koncept samt erbjuda samma kvalitet av tjänster och produkter.<sup>118</sup> Däckia arbetar ständigt med att förbättra sin verksamhet för att på så sätt uppfylla kundernas förväntningar. Företagets kvalitetspolicy innebär att Däckia ska ”tillverka, sälja och utföra service på däck och däckprodukter som väl motsvarar våra kunders förväntningar och myndigheternas krav”.<sup>119</sup>

Sedan starten har Däckia växt till att bli en av Sveriges största däckservicekedjor<sup>120</sup> med 57 helägda däckverkstäder och 50 partnerverkstäder i hela landet.<sup>121</sup> År 2006 utfördes en drastisk förändring av företagets koncept, vilket föranleddes bland annat av kundundersökningar som visat efterfrågan på mer informativa butiker med högre standard samtidigt som bilhandeln allt mer upplevdes som ett hot.<sup>122</sup> Ytterligare en anledning var det rådande butikskonceptet som Däckia hade men som inte var implementerat i hela kedjan. Detta koncept hade steg för steg förfallit samtidigt som riktlinjer för produkt- och reklamexponering saknades. Resultatet av bristande underhåll

---

<sup>117</sup> <http://www.dackia.se/Om-Dackia/Historik/> (läst:100517)

<sup>118</sup> <http://www.dackia.se/Om-Dackia/Press/Pressmeddelanden/Dackiakedjan-vaxer/> (läst:100517)

<sup>119</sup> <http://www.dackia.se/Om-Dackia/Kvalitetsarbete/> (läst: 100517)

<sup>120</sup> <http://www.dackia.se/Om-Dackia/Historik/> (läst:100517)

<sup>121</sup> <http://www.dackia.se/Om-Dackia/Press/Pressmeddelanden/Dackia-breddar-service1/> (läst:100517)

<sup>122</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

blev ett otydligt koncept, varpå de olika verkstäderna utformade sina lokaler efter eget bevåg. Exempelvis var skyltar ofta handskrivna och produktexponeringen kom från externa däck- och fälgleverantörers varumärken. I kundmottagningarna visades däcken på väggarna och golven, ofta utan någon närmare förklaring på produkten eller dess pris.<sup>123</sup> För att förändra konceptet fick SRC uppdraget att profilera Däckia och tydliggöra dess kedjetillhörighet. Attraktivare butiker var en central del i förändringsarbetet och fokus låg på tydlig och enkel information till kunden.<sup>124</sup> Inför förändringsarbetet intervjuades därför kunder och anställda samtidigt som butiker utvärderades. SRC skapade tillsammans med Däckia det gemensamma butikskonceptet genom att tydliggöra vad Däckia ville kommunicera med sitt varumärke och vilka kommunikationsredskap som skulle användas för ändamålet.<sup>125</sup>

## 4.2 Visionen bakom konceptförändringen

Däckias syfte och vision med att förändra konceptet var att skapa en verksamhet som utgjordes av verkstäder med ökad försäljning och lönsamhet. Detta genom att skapa positiva kundupplevelser och attrahera återförsäljare för att på så sätt öka antalet verkstäder och marknadsandelar. Ytterligare en vision med det nya konceptet var att öka personalens trivsel och stolthet över sin arbetsplats och varumärket Däckia.<sup>126</sup> En anledning till att utföra en konceptförändring var visionen om att skapa en unik position på marknaden. Med McDonalds och Statoil som förebilder hade företaget en vision om att skapa ett koncept som kommunicerade enhetlighet och trygghet genom att se till att kunden vet vad den får.<sup>127</sup> Intervjuer med platschefer på Däckia visade att företagets dåvarande kultur, värderingar, mål och vision upplevdes som diffusa. Platscheferna ansåg även att central marknadsföring skulle vara fördelaktigt och att manualer för utformning av butiken borde sammanställas. Platscheferna påpekade att partnerverkstäderna inte upplevdes som en del av organisationen och att det sällan skedde samarbete med dem. De uttryckte att det borde ställas krav på att partnerverkstäderna skulle integreras mer i Däckia.<sup>128</sup> För att förändra Däckia skapades det nya konceptet som inte bara berör butikens utseende utan även unika

---

<sup>123</sup> Intervjuer via mail

<sup>124</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

<sup>125</sup> Intervjuer via mail

<sup>126</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

<sup>127</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

<sup>128</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

konkurrensfaktorer, ett starkare varumärke, önskvärd image samt ökat fokus på kundbemötande.<sup>129</sup>

### 4.3 Konceptförändringen

För att genomföra förändringen utformade SRC butiker med tydliga budskap som lyfte fram servicekonceptet och innefattade kundinriktade exponeringar och verktyg. Verkställandet av förändringen skedde genom att först implementera konceptet i två pilotbutiker och utforma manualer samt handböcker för personalen.<sup>130</sup> Det nya konceptet utgörs av sex delar; profil, sortiment, personal, inredning och display, marknadsföring och kampanjer samt tillbehörsförsäljning för impuls kunder.<sup>131</sup> Tanken bakom profil är att förstärka verkstädernas image genom att profilera Däckia som ett enhetligt och förtroendeingivande varumärke som signalerar trygghet och tillgänglighet. Ett praktiskt exempel är att utforma verkstadsfasaderna till att bli mer profilerade, informativa och kommunicerande.<sup>132</sup> Sortimentet ska vara kundanpassat och styras så att leveranser och lager effektiviseras. Vad gäller personalen är tanken att öka kundtillfredställelsen genom en kunnig och engagerad personalstyrka. För att förenkla arbetet i butiken ligger fokus på tydlighet och struktur i butiken genom rutiner som exempelvis checklistor och enhetlig personalklädsel. Den nya inredningen och displayen ska följa profileringen genom att vara informativ och tydlig och tanken är att inredningen ska underlätta för både personalen och kunden.<sup>133</sup> Inredningen ska öka interaktionen med kunden i butiken på olika sätt, bland annat genom särskilda däck- och fälgtavlor eller exponeringar med hänvisningar och prisinformation.<sup>134</sup> Att erbjuda marknadsföring och kampanjer från servicekontoret innebär att underlätta de anställdas arbete. Detta då servicekontoret serverar centralstyrda kampanjer samtidigt som den nya butiksutformningen erbjuder specifika verktyg för exponering av varor.<sup>135</sup> Tanken bakom tillbehörsförsäljning för impuls kunder är att möjliggöra styrning av sortimentet samt effektivisering av leveranser och lager.<sup>136</sup>

---

<sup>129</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

<sup>130</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

<sup>131</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia. Se bilaga 3: Däckia konceptets delar

<sup>132</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia. Se bilaga 4: Fasader

<sup>133</sup> Se bilaga 5: Inredning och layout

<sup>134</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia. Se bilaga 6: Däck- och fälgtavlor

<sup>135</sup> Se bilaga 7: Podium

<sup>136</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

## 5 Butiksutformningens påverkan på organisationskulturen

I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen genom att sätta dessa i relation till frågeställningen; ”Hur kan organisationskulturen, med utgångspunkt i personalens beteende, påverkas av förändringar i butiksutformning?” Därigenom är tanken att uppnå syftet och föra de två begreppen butiksutformning samt organisationskultur närmare varandra.

### 5.1 Butiksutformningens påverkan på de kulturella artefakterna

För att undersöka hur förändringar i butiksutformningen kan påverka organisationskulturen inleds analysen med ett avsnitt innefattande förändringens påverkan på de kulturella artefakterna. Dessa har i den teoretiska referensramen beskrivits som organisationskulturens ytligaste nivå och delats in i; berättelser och myter; språkssystem och metaforer; symboler, ritualer och ceremonier; samt den fysiska omgivningen design och utrustning.<sup>137</sup> Nedan följer en analys av hur dessa kategorier har påverkats av Däckias förändring.

#### Berättelser och myter

De berättelser och myter som florerar i en organisation kan sägas representera organisationskulturen och deras karaktär är ofta sådan att den glorifierar kulturen genom att fokusera på styrka och framgång.<sup>138</sup> Under fältarbetet framkom att förändringen inte föranlett några nya eller förändrade myter, dock berättades historier om bland annat en av pilotbutikerna och dess förändring.<sup>139</sup> En av de intervjuade beskrev att verkstadspersonalen innan ombyggnad av de egna lokalerna besökte pilotbutiken, vars förändring upplevdes som väldigt imponerande eftersom den övergått från att likna ett ”råttåll” till att vara en fräsch butik.<sup>140</sup> Denna upplevelse var något som sedan återberättades och troligtvis föranledde dessa individers positiva inställning till förändring av den egna verkstaden, vilket påvisar att kulturella artefakter kan underlätta förändringens genomförande och framgång. Dessutom kan ses att det förändrade servicelandskapet har genererat ett positivt känslomässigt gensvar<sup>141</sup> hos de individer som upplevde det, vilket har resulterat i en positiv berättelse. Detta kan i sin tur ha varit en bidragande faktor till personalens positiva inställning gentemot förändringen, vilket

---

<sup>137</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004)

<sup>138</sup> Higgins, J.M. & McAllaster, C. (2004)

<sup>139</sup> Intervjuer

<sup>140</sup> Intervjuer

<sup>141</sup> Jmfr Bitner, M. J. (1992)

indikerar att ett beteende som gynnar förändringen har skapats. Eftersom den positiva berättelsen handlar om den förändring som genomförts kan sägas att den är en effekt av förändringen. Därmed kan ses att förändringen i butiksutformningen har påverkat Däckias organisationskultur genom att en ny berättelse har skapats.

Ytterligare en berättelse som skildrades under intervjutillfällena innefattade en beskrivning av en verkställande direktör som tagit vid under en kritisk period i Däckias historia. Denna person hade tidigare arbetat inom bensinbranschen, vilket var en bransch präglad av stora förändringar då den övergått från ett produktfokus till att fokusera på kundernas behov. Branschen övergick från att fokusera på försäljning av bensin till att allt mer fungera som enhetliga snabbköp. Dessa tankegångar överfördes av den verkställande direktören till Däckias organisation, vilket ledde till att medarbetarna fick upp ögonen för att närliggande branscher allt mer profilerade sig för att skapa ett homogent intryck.<sup>142</sup> Berättelsen antyder att en ny medvetenhet om Däckias omvärld skapades, vilket tydliggjorde fördelarna med att förändra konceptet till att bli mer enhetligt. Denna nya medvetenhet kan återkopplas till resonemanget om att individer tar med sig sina uppfattningar om företaget in i servicelandskapet.<sup>143</sup> I Däckias fall kan tänkas att den nya medvetenheten om företagets omvärld även ändrade uppfattningen om det egna företaget och dess mål. Därigenom blir berättelsen ett sätt för kulturens medlemmar att förstå och uppskatta anledningarna till Däckias konceptförändring, något som är centralt för att förändringen ska bemötas positivt. Precis som berättelsen om pilotbutiken kan ses att även denna berättelse uppkom i samband med förändringen. Detta synliggör att förändringen i Däckias butiksutformning påverkar organisationskulturen genom att skapa berättelser som beskriver förändringen och dess bakomliggande faktorer. Dessa berättelser påverkar i sin tur de anställda och deras bakomliggande inställning till förändringen.

## Språkssystem och metaforer

Organisationskulturens ytligaste nivå blir även synlig i medlemmarnas språkssystem och de metaforer som används inom gruppen.<sup>144</sup> Fältarbetet synliggjorde inte att förändringen hade medfört några metaforer eller förändrat existerande, dock framkom en förändrad stämning inom gruppen. Stämningen på en arbetsplats kan ses som ett

---

<sup>142</sup> Intervjuer

<sup>143</sup> Jmfr Grönroos, C. (2007)

<sup>144</sup> Higgins, J. M. & McAllaster, C. (2004)

exempel på gruppens gemensamma språkssystem eftersom den synliggör den jargong som råder.<sup>145</sup> Fältarbetet visade att stämningen på de olika verkstäderna var välkomnande och hjärtlig samt präglades av att ge och ta, något den enligt respondenterna alltid varit.<sup>146</sup> Samtidigt uttryckte en del av respondenterna att den goda stämningen dem emellan ibland tenderade att vara hård men att den blivit mjukare i samband med förändringen. Som tidigare nämnts kan ett specifikt servicelandskap uppmuntra ett visst beteende,<sup>147</sup> vilket kan vara en förklaring till att stämningen på verkstäderna blivit mjukare. Detta då de förändringar som utfördes i butikskonceptet karaktäriserades av bland annat en renare och mer organiserad omgivning. Således kan stämningen sägas representera servicelandskapet eftersom den, i likhet med butikernas miljö, blivit av mjukare karaktär. I Däckias fall har utformandet av butiken påverkat organisationskulturen genom att skapa en mjukare stämning i servicelandskapet.

## Symboler, ritualer och ceremonier

Kategorin som innefattar organisationskulturens symboler, ritualer och ceremonier kan sägas kommunicera vad som värderas inom kulturen.<sup>148</sup> Fältarbetet synliggjorde att Däckias förändring inte hade lett till förändrade alternativt nytillkomna ritualer och ceremonier. Dock framkom under intervjuerna att förändringen hade medfört införandet av en så kallad checklista och att denna användes för daglig kontroll av lokalernas fräschör samt funktion. Med hjälp av checklistan kontrollerades allt från att lampor fungerade till att kaffemuggarna var påfyllda och toaletten ren och fräsch.<sup>149</sup> Då den nya butiksutformningen har medfört införandet av checklistan kan den sägas ha förändrat organisationskulturen till att i större grad värdesätta renlighet och funktionalitet. Checklistan kan därmed sägas fungera som en symbol för att den nya organisationskulturen värderar renlighet högre än den gamla. Detta då checklistan underlättar för de anställda att arbeta utefter organisationens nya värderingar. Därmed kan ses att Däckia förändrat en kulturell artefakt till att stödja de nya normer och värderingar som företaget strävar efter att implementera. Dessutom kan ses att införandet av checklistan skapat ett omedvetet gensvar<sup>150</sup> genom att de anställda efter förändringen ser det som självklart att hålla ordning i servicelandskapet. Därmed kan

---

<sup>145</sup> Schein, E. H. (2004)

<sup>146</sup> Observationer & intervjuer

<sup>147</sup> Bitner, M. J. (1992)

<sup>148</sup> Higgins, J. M & McAllaster, C. (2004)

<sup>149</sup> Intervjuer

<sup>150</sup> Jmfr Bitner, M. J. (1992)

sågas att införandet av denna symbol omedvetet har påverkat personalens agerande genom att det efter förändringen ses som en självklar del av vardagen att arbeta efter dess punkter.

## Den fysiska miljöns design och utrustning

Hur den fysiska miljön används reflekteras i dess design och funktion<sup>151</sup> och denna har i samband med förändringen på Däckia skiftat på olika sätt. Innan förändringen genomsyrades Däckias fysiska miljö av ett stort antal otydliga budskap samt inkonsekvent exponering av produkter, vilket inte ingav ett professionellt intryck.<sup>152</sup> Målet med det nya konceptet var bland annat att skapa en enhetlig kedja med tydlig information, vilket i sin tur skulle skapa positiva upplevelser.<sup>153</sup> Observationerna visade att den nya butiksutformningen blev mer enhetlig och tydlig samt gav ett mer professionellt intryck.<sup>154</sup> Detta intryck delades av personalen som på grund av förändringen upplevde sin arbetsplats som mer seriös med tydligare riktlinjer än tidigare.<sup>155</sup> Således kan ses att butiksutformningen förändrats så att den i högre grad tillfredställer personalens informationsbehov. Därmed kan sägas att den fysiska omgivningens design och utrustning, genom butiksutformningen, har förändrats till att bli tydligare, mer informativ och strukturerad. Då den fysiska miljöns design och utrustning är en del av företagets organisationskultur kan tänkas att en diffus och splittrad omgivning bidrar till en organisationskultur av liknande slag. Därigenom kan antas att en förändring av butiksmiljön till att bli mer strukturerad och informativ även bidrar till att tydliggöra företagets organisationskultur för dess medlemmar.

En central del av den fysiska förändringen som genomförts på Däckia är införandet av så kallade däck- och fälgtaflor.<sup>156</sup> Taflorna exponerar däckhalvor och fälgar, vilket ger de anställda möjlighet att i kundmötet visa och muntligt förklara däckets mönster och funktion på ett tydligt sätt. Detta inkluderar ett ställ med produktblad som skriftligt beskriver de olika däcken och dessa blad kan tas med hem. Verktögen har möjliggjort för kunden att ta och känna på däcken samtidigt som produktbladen erbjuder kunden information om de olika däckens egenskaper.<sup>157</sup> De nya verktygen fungerar således som

---

<sup>151</sup> Higgins, J. M & McAllaster, C. (2004)

<sup>152</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia & se bilaga 4,5 & 6

<sup>153</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

<sup>154</sup> Observationer & se bilaga 4, 5 & 6

<sup>155</sup> Intervjuer

<sup>156</sup> Intervjuer & se bilaga 6

<sup>157</sup> Intervjuer



ett stöd för medarbetarna i kundmötet och samtliga medarbetare upplever att tavlorna kommunicerar viktig information på ett tydligt sätt. De anställdas arbete underlättas då kunden, på grund av de nya verktygen, har möjlighet att i butiken själv söka produktinformation och skapa en tydligare uppfattning om sortimentet och produkternas särskiljande drag. Samtidigt möjliggörs för säljaren att på ett professionellt sätt presentera de produkter som ska säljas. Respondenterna påpekade att de innan förändringens genomförande i kundmötet ofta tvingades visa däckerna ute i verkstaden, alternativt bära in däckerna till butiken.<sup>158</sup> De nya däck- och fälgtavlorna kan därigenom skapa ett positivt fysiologiskt gensvar då deras existens innebär ett mindre fysiskt krävande arbetssätt. Detta genererar i sin tur ett beteende som i högre grad utgörs av professionalism och smidighet i kundmötet. Den fysiska miljöns design och utformning utgör en del av organisationskulturen, vilket innebär att förändringen i butiksutformning påverkar kulturens ytligaste del. Genom att skapa en mer funktionell arbetsmiljö som möjliggör för de anställda att arbeta mer professionellt kan därför tänkas att de nya verktygen även skapar en organisationskultur som i högre utsträckning präglas av dessa egenskaper.

## 5.2 Butiksutformningens påverkan på normer och värderingar

Organisationskulturens normer och värderingar beskrivs genom medlemmarnas gemensamma uppfattning om hur den organisatoriska verkligheten borde se ut samt vilket beteende som är önskvärt i olika arbetsrelaterade situationer.<sup>159</sup> Under intervjuerna klargjorde samtliga respondenter att de efter förändringen insett vikten av en ren, snygg och tydlig arbetsplats eftersom det då blir trevligare att arbeta.<sup>160</sup> Som nämnts i den teoretiska referensramen påvisar teorier om servicelandskap att butiksutformning kan skapa gensvar hos individer.<sup>161</sup> De intervjuade uttryckte ett känslomässigt gensvar i form av välbefinnande då de ansåg att förändringen har ökat trivseln på arbetsplatsen. Detta då respondenterna ansåg att stämningen har höjts som en effekt av en positivare upplevelse av arbetsplatsen.<sup>162</sup> Vidare framkom under intervjuerna att de efter förändringen mer aktivt och kontinuerligt arbetade med att hålla butiken och dess omgivning ren och snygg, något som observationerna påvisade.<sup>163</sup>

---

<sup>158</sup> Intervjuer

<sup>159</sup> Schein, E. H. (2004)

<sup>160</sup> Intervjuer

<sup>161</sup> Bitner, M. J. (1992)

<sup>162</sup> Intervjuer

<sup>163</sup> Observationer

Med utgångspunkt i teorier om servicelandskapet<sup>164</sup> kan tänkas att genvaren påverkar individernas beteende genom att deras inställning driver dem till att i praktiken aktivt arbeta med att upprätthålla en ren och fräsch miljö. Eftersom resonemanget synliggör de anställdas uppfattning av hur verkligheten borde se ut samt önskvärt beteende kan ses att detta representerar en del av organisationskulturens djupare nivå, dess normer och värderingar. Genom att påverka de anställdas normer och värderingar till att i högre grad värdera en ren och snygg arbetsmiljö kan ses att butiksutformningen har påverkat organisationskulturens djupare nivå.

Fältarbetet synliggjorde att butiksutformningens förändring skapat medvetenhet om att dess karaktär inte bara gynnar kundernas upplevelse utan även påverkar personalens välmående.<sup>165</sup> Därigenom verkar förändringen ha genererat ett intresse och en egen kreativitet bland organisationskulturens medlemmar att skapa en bättre miljö för sig själva. Exempelvis har butiksutformningens förändring skapat en kedjereaktion på en av verkstäderna där de anställda, efter förändringen, tagit egna initiativ och renoverat både toaletterna i butiken och personalköket. Under intervjuerna framgick även att nästa projekt var i planeringsstadiet, vilket innebar att personalens omklädningsrum skulle göras om.<sup>166</sup> Ett annat exempel synliggjorde en frodig krukväxt på en av verkstädernas kunddisk, vilken verkade viktig för de anställda. Respondenterna berättade att blomman införskaffats i samband med att förändringen genomfördes och att de gemensamt vårdade den. Om den mot förmodan skulle vissna var det en självklarhet att den snabbt skulle ersättas med en ny.<sup>167</sup> Således synliggör fältarbetet att förändringarna i butiksutformning har medfört att de anställda insett och idag värdesätter den omgivande miljöns påverkan på deras välmående på arbetsplatsen. Resonemanget styrker därmed tankegången om att medarbetarnas bild av hur en arbetsplats bör se ut har förändrats till att i allt högre grad värdesätta utseendet på även den omgivning som inte nyttjas av Däckias kunder. Detta innebär att förändringen i butiksutformning har påverkat medarbetarnas normer och värderingar till att i högre grad fokusera på att utforma även personalutrymmen på ett sätt som skapar en välmående personalstyrka.

---

<sup>164</sup> Jmfr Bitner, M. J. (1992)

<sup>165</sup> Intervjuer

<sup>166</sup> Intervjuer

<sup>167</sup> Intervjuer

En tendens som synliggjorts under fältarbetet är att förändringen lett till att medarbetarnas kundfokus har förstärkts. Respondenterna uttryckte att den nya butiksutformningen har gjort det lättare och roligare att möta och informera kunden, vilket har höjt kundvänligheten. Detta kan exemplifieras genom de tidigare nämnda däck- och fälgtavlorna, vilka har möjliggjort för medarbetarna att erbjuda en högre servicegrad.<sup>168</sup> Samtidigt uttrycks att den mer organiserade omgivningen medfört en känsla av stolthet över arbetsplatsen, vilket återspeglas i kundmötet.<sup>169</sup> Detta indikerar att den nya butiksutformningen skapat ett känslomässigt gensvar som påverkat de anställdas agerande. Empirin visar således att den nya butiksutformningen skapat förutsättningar för personalen att i allt högre grad värdesätta kunden och dess behov. Respondenternas svar tydliggör att kundfokus alltid har varit en del av företagets organisationskultur men att den nya butiksutformningen ytterligare förstärkt dessa normer och värderingar genom att i högre grad fokusera på kunden och dess behov.

### 5.3 Butiksutformningens påverkan på underliggande antaganden

Organisationskulturens underliggande antaganden utgör det som tas för givet av dess medlemmar och skapar individernas världsbild.<sup>170</sup> Intervjuerna åskådliggjorde en gemensam nämnare i respondenternas svar på frågan varför de trodde att kunderna väljer att anlita Däckia. Samtliga svar grundades i en tanke om kedjetillhörighet där många refererade till välkända kedjor så som McDonalds och Statoil.<sup>171</sup> Respondenterna menade att namnet Däckia många gånger säljer sig självt då rikstäckande annonsering samt det faktum att företaget har flest konceptverkstäder i landet medfört att varumärket finns någonstans i konsumentens huvud när denne ska välja däckfirma.<sup>172</sup> De intervjuade uttryckte även en medvetenhet kring att kedjetillhörigheten medför en enhetlighet som skapar igenkännande och därmed trygghet för kunden. Respondenternas svar på denna fråga har uttryckts som en självklarhet utan att djupare reflektera över vad företaget aktivt gör för att skilja sig gentemot sina konkurrenter. Därmed kan svaren sägas indikera att kedjetillhörigheten för organisationskulturens medlemmar är en självklar del av deras verklighet. Innan förändringen var Däckia som organisation mer splittrad då verkstäderna i högre grad var självständiga och till stor del

---

<sup>168</sup> Intervjuer

<sup>169</sup> Intervjuer

<sup>170</sup> Schein, E. H. (2004)

<sup>171</sup> Intervjuer

<sup>172</sup> Intervjuer

fattade sina egna beslut. För tio år sedan var kedjetillhörigheten således inte en självklarhet för organisationskulturens medlemmar.<sup>173</sup> Det faktum att Däckias medlemmar idag ser sin arbetsplats som en självklar del av en kedja påvisar att företaget genom konceptförändringen lyckats förändra ett underliggande antagande. Då kulturens underliggande antaganden utgör dess djupaste nivå är denna också svårast att förändra. En tendens som synliggjorts bland respondenterna är att de alla upplevde förändringen som relevant och användbar i deras vardagliga arbete. Detta indikerar att förändringen är utförd på ett professionellt och övertygande sätt eftersom förändringar i de underliggande antagandena endast är möjliga genom att förändra den världsbild som råder bland kulturens medlemmar. Butiksutformningens förändring har således påverkat organisationskulturens djupaste nivå genom att kedjetillhörigheten blivit en självklar del i medlemmarnas bild av den organisatoriska verkligheten.

Analysen har synliggjort att förändringar i butiksutformning kan påverka personalens beteende på en rad olika sätt. Däckias medlemmar som befinner sig i servicelandskapet påverkas av dess utseende och utformning via olika gensvar som påverkar deras beteende. Därmed synliggörs kopplingar mellan butiksutformning och organisationskultur, varpå de båda begreppen förs närmare varandra. Uppsatsens slutsatser och deras innebörd kommer vidare diskuteras i följande avsnitt, den avslutande delen.

---

<sup>173</sup> Interna konfidentiella dokument från Däckia

## 6 Slutsatser

---

Detta avsnitt avser ge ett sammanfattande och generaliserande utdrag av de slutsatser som kunnat urskiljas i analysen. Detta innebär att diskussionen kring kopplingen mellan butiksutformning och organisationskultur inte begränsas till fallföretaget Däckia utan lyfts istället till en mer allmän nivå.

Uppsatsens syfte är att föra de två begreppen butiksutformning och organisationskultur närmare varandra. Detta genom att undersöka om, och i så fall hur, förändringar i butiksutformning kan påverka organisationskulturen. Med syftet som utgångspunkt följer nedan de slutsatser som kan tänkas överförbara i andra sammanhang.

- Förändringar i butiksutformning kan påverka organisationskulturen genom att nya berättelser skapas. Dessa nya berättelser kan ses som ett resultat av personalens positiva känslomässiga gensvar gentemot det nya servicelandskapet, vilket möjliggör en positiv inställning till förändringen, något som är viktigt för att förändringen ska implementeras framgångsrikt.
- Med hjälp av förändringar i butiksutformning kan språksystem så som stämning och jargong i servicelandskapet påverkas. Detta då utformningen av servicelandskapet indikerar vilket beteende som är önskvärt i den specifika miljön.
- Vid förändring av butiksutformning kan symboler användas som verktyg för att signalera vad organisationen värdesätter. Genom att symbolerna tydliggör vad som ska eller bör göras kan de anställdas agerande förändras.
- Genom att förse den fysiska miljön med rätt utrustning kan denna underlätta medarbetarnas arbete med att uppnå organisationens mål. Därigenom kan ses att förändringar i butiksutformning kan forma personalstyrkan till att bete sig på ett önskvärt sätt, vilket kan skapa en organisationskultur som präglas av önskvärda värderingar.
- Butiksutformningens karaktär kan utformas så att den representerar önskvärda värderingar, vilket kan överföras på personalen. En ren och snygg butiksmiljö kan till exempel skapa en personalstyrka som i högre grad värderar renlighet. Därigenom kan förändringar i butiksutformning påverka de anställdas normer och värderingar i önskvärd riktning.

- Genom att utföra förändringar i butiksutformning på ett professionellt och övertygande sätt skapas möjlighet att förändra de anställdas underliggande antaganden gällande den egna organisationen och dess verklighet. Detta genom att skapa förståelse för förändringens relevans och nödvändighet och samtidigt förändra på ett sätt som upplevs underlätta det vardagliga arbetet.

Uppsatsens slutsatser synliggör att förändringar i butiksutformning kan påverka organisationskulturens samtliga nivåer på olika sätt. Trots att uppsatsens slutsatser framkommit genom en fallstudie kan sägas att dessa även är applicerbara i andra sammanhang. Detta då uppsatsens teoretiska karaktär medför att slutsatserna till största del baseras på teoretiska kopplingar. Då fallföretaget endast används för att exemplifiera den teoretiska kopplingen mellan butiksutformning och organisationskultur, blir slutsatserna även applicerbara på andra företag. Detta innebär att ett nytt teoretiskt fält som kombinerar de båda begreppen skapas, samtidigt som det genererar möjligheter vid det praktiska arbetet med förändring av butiksutformning. Vad detta innebär kommer utförligare diskuteras i följande avsnitt; den avslutande diskussionen.

## 7 Avslutande diskussion

---

Följande avsnitt ämnar diskutera studiens slutsatser i ett vidare sammanhang. Slutligen lämnas förslag till fortsatta studier.

Studien har påvisat att kopplingen mellan butiksutformning och organisationskultur går att urskilja inom flera områden. Därigenom kan sägas att ett nytt fält, som kombinerar dessa båda, har uppstått. Detta skapar möjligheter då de båda teoretiska fälten kan dra nytta av varandra. Forskning kring butiksutformning kan genom denna insikt skapa nya synsätt som i högre grad tar hänsyn till butiksutformningens påverkan på organisationskulturen och dess medlemmar. Därmed kan tänkas att ett mer nyanserat tankesätt inom forskning kring butiksutformning erhålls. Samtidigt kan forskning kring organisationskultur dra nytta av dessa lärdomar genom att se butiksutformning som ett verktyg för förändring av organisationskulturen. En mer utvecklad teoretisk kunskap inom de båda fälten kan således tänkas bidra till en mer nyanserad och verklighetstrogen bild av relationen mellan ett företags yttre och inre.

Butiksutformning används i de flesta fall för att påverka kunden i butiken på olika sätt. Vid förändringar av koncept handlar det framförallt om att förändra varumärket och hur detta kommuniceras. Kunskapen om kopplingen mellan butiksutformning och organisationskultur möjliggör att en ny dimension kan läggas till i arbetet med butiksutformning, varpå dess effekter kan tänkas bli kraftfullare. Förståelse för kopplingen minskar även risken att utföra förändringar i butiksutformning som inte ger önskad effekt genom att inte gå i linje med eller ta hänsyn till rådande kultur. Vi menar att kunskapen skapar nya möjligheter då butiksutformning även kan användas i syfte att förändra rådande organisationskultur. Trots denna kunskap bör medvetenhet finnas om att förändringsarbete är komplext då rådande organisationskulturs karaktär kan tänkas avgöra dess mottaglighet för förändringar. För att exemplifiera med Däckia kan ses att företaget redan innan förändringen hade en organisationskultur som genomsyrades av god stämning och trygg personal, vilket troligtvis underlättade förändringens framgång. Skulle detta istället ha varit ett företag med en rådande instabil och problemfylld kultur kan tänkas att förändringar i butiksutformning inte ger någon effekt då kulturens medlemmar inte är mottagliga för den. Det kan således tänkas att en viss stabilitet i den

rådande kulturen krävs för att möjliggöra en framgångsrik förändring i butiksutformning som även påverkar organisationskulturen i önskad riktning.

Trots att studien visar att förändringar i butiksutformning kan påverka en organisationskulturs samtliga nivåer, bör uppmärksammas att förändringarna är av specifik karaktär. De delar av organisationskulturen som har förändrats eller skapats genom den förändrade butiksutformningen kan alla direkt relateras till denna förändring. Exempelvis var ett av målen med Däckias förändring att skapa ett enhetligt koncept med fräscha butiker, vilket har skapat en organisationskultur som i högre grad värdesätter renlighet. Således kan ses att förändringar i butiksutformning endast kan påverka de delar av organisationskulturen som är knutna till den. Därmed kan tänkas att butiksutformning blir ett effektivt redskap när, som i Däckias fall, syftet är att skapa en enhetlig organisationskultur som värdesätter specifika attribut kopplade till butikens utformning. Hade syftet istället varit att skapa en bättre relation mellan anställda och deras överordnade kan tänkas att förändringar av butiksutformning inte hade varit ett lika effektivt verktyg.

## 7.1 Förslag till fortsatta studier

Eftersom studien öppnar upp för ett nytt teoretiskt fält skapas möjligheter att även på andra sätt utforska detta område. Ett intressant tillvägagångssätt tror vi skulle vara att göra en liknande undersökning baserad på kvantitativ data i form av enkätundersökningar. Därmed skapas möjlighet att samla in en större mängd primärdata, vilket ökar möjligheten till att dra generella slutsatser. Ett större antal respondenter skulle även möjliggöra fullständig anonymitet, vilket skulle öka studiens tillförlitlighet. Vid en kvantitativ studie baserad på enkäter interagerar inte forskaren och respondenten, varpå tillvägagångssättet eliminerar risken att personen som besvarar frågorna färgas av forskaren.

Ett annat förslag till fortsatta studier är att undersöka ett företag med instabil organisationskultur för att se huruvida viss stabilitet krävs i den existerande kulturen för att förändringen ska vara effektiv. För att ytterligare nyansera detta perspektiv hade det varit intressant att undersöka flera företag, som har gjort liknande förändringar, med olika grad av stabilitet i sina organisationskulturer. På så vis kan tänkas att det framkommer i vilken mån stabilitet i organisationskulturen krävs för att en förändring i butiksutformning ska bli framgångsrik.



Ytterligare en intressant infallsvinkel skulle vara att genomföra studien på ett företag där förändringsarbetets syfte är av annan karaktär. En sådan studie skulle möjliggöra insyn i huruvida butiksutformning även kan påverka de delar av organisationskulturen som inte står i direkt relation till den. Exempelvis skulle en sådan undersökning kunna redogöra för butiksutformningens påverkan på medarbetarnas relationer.

## Källförteckning

---

### Skriftliga källor

- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskultur*. Malmö: Liber.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:10. Danmark: Samfundslitteratur.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. Vol. 56. April 1992. Sid. 57-71.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Second edition. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Fäldt Melén, M. (2010). *Förändringskompetens. En studie av anställdas upplevelser och lärande i samband med organisationsförändring*. Lund: Institutionen för psykologi, Lunds universitet.
- Gagliardi, P. (Ed.) (1990). *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*. New York: Walter de Gruyter.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*. Third edition. Chichester: Wiley.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Second edition. Thousand Oaks: Sage.
- Higgins, J. M. & McAllaster, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*. Vol. 4. No.1. Sid. 63-73.
- Hofstede, G. Neuijen, B. Daval Ohayv, D. Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35. Nr. 2. Sid. 286-316.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

- Kilmann, R. H. & Saxton, M. J. (1983). *The Kilmann-Saxton culture gap survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Moström, M. (2009). Förord i *Att mäta resultat i butik - Shopperbeteende i kundvarvet*. Stockholm: Retail House.
- Nordfält, J. (2007). *Marknadsföring i butik – Om forskning och branschkunskap i detaljhandeln*. Malmö: Liber
- Parish, J.M, Berry, L.L, Lam, S.Y. (2008). The Effect of the Servicescape on Service Workers. *Journal of Service Research*. Vol. 10. No 3. 2008. Sid. 220-238.
- Salzer, M. (1994). *Identity Across Borders: A Study in the "IKEA-World"*. Linköping: Linköpings Universitet.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Third edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures*. New York: Walter de Gruyter.
- Underhill, P. (2006). *Why we buy – Shopping som vetenskap*. Västerås: Forma.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. London: Sage.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second edition. Boston: McGraw-Hill.

## Dolda källor

Interna konfidentiella dokument från Däckia

Intervju via mail

## Elektroniska källor

Däckias hemsida. Tillgänglig:

<http://www.dackia.se/Om-Dackia/Press/Pressmeddelanden/Dackia-breddar-service1/>  
(läst: 100517)

<http://www.dackia.se/Om-Dackia/Press/Pressmeddelanden/Dackiakedjan-vaxer/>  
(läst: 100517)

<http://www.dackia.se/Om-Dackia/Historik/> (läst: 100517)

<http://www.dackia.se/Om-Dackia/Kvalitetsarbete/> (läst: 100517)

Scandinavian Retail Centers hemsida. Tillgänglig:

<http://www.scandinavianretailcenter.com/Hem.aspx> (läst: 100517)

## Muntliga källor

### Intervjuer

100503 Anställd 1, Däckia Lund. Kl. 14.30-15.15

100503 Anställd 2, Däckia Lund. Kl. 14.30-15.15

100503 Anställd 3, Däckia Lund. Kl. 14.30-15.15

100505 Anställd 4, Däckia Helsingborg. Kl. 10.00-10.45

100505 Anställd 5, Däckia Helsingborg. Kl. 10.50-11.10

100505 Anställd 6, Däckia Helsingborg. Kl. 11.15-12.15

100506 Anställd 7, Däckia Staffanstorp. Kl. 10.00-11.15

100506 Anställd 8, Däckia Staffanstorp. Kl. 13.50-14.20

100506 Anställd 9, Däckia Staffanstorp. Kl. 14.30-15.00

100507 Anställd 10, Däckia Arlov. Kl. 10.00-10.20

100507 Anställd 11, Däckia Arlov. Kl. 10.20-10.40

100507 Anställd 12, Däckia Arlov. Kl. 10.40-11.00

### Observationer

100503 Däckia Lund. Kl. 14.00-14.30

100505 Däckbyte, Däckia Helsingborg. Kl. 08.30-09.00

100505 Däckia Helsingborg. Kl. 09.30-10.00

100506 Däckia Staffanstorp. Kl. 09.00-15.00

100507 Däckbyte, Däckia Arlov. Kl. 08.30-09.00

100507 Däckia Arlov. Kl. 09.30-10.00

## Bilagor

---

### Bilaga 1: Intervjuguide

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat här?
- Har du alltid haft samma arbetsuppgifter, eller har de förändrats? Hur?
- Till chefen; Hur har du kommit dit du är idag?
- Vad tycker du om ditt arbete? Hur är det att gå till jobbet?
  
- När skedde förändringarna?
- Vilka förändringar har skett i verkstaden? Ex ljussättning, färger, musik?
- Har det tillkommit ny utrustning i verkstaden? Vilken och hur har den påverkat arbetet? Hur underlättar den eller försvårar den ditt arbete?
- Har du märkt någon skillnad i hur du upplever högsäsongen på grund av den nya utrustningen? Vilken?
- Hur fick du lära dig om de nya förändringarna? Ex utbildningar, rutiner, manualer?
  
- På vilket sätt har butiken förändrats?
- Har utseendet på det som hänger på väggarna i butiken förändrats? Hur?
- Hur har förändringen i butiken påverkat ditt vardagliga arbete?
- Har det inneburit förändringar i hur du är mot kunderna? Berättar du om kaffemaskinen och tidningsstället? Ge exempel.
- När det är mycket folk i butiken, hur påverkar den nya utformningen ditt arbete?
- Känner du att butikens nya utseende underlättar eller försvårar ditt arbete? Hur?
- När du säljer däck, använder du dig av däcktavlor? Hur tycker du det fungerar?
  
- Varför tror du att dessa förändringar gjordes?
- Vad tyckte du om förändringen? Motstånd/välkomnande.
- Fick du vara med och tycka till om förändringen, hur? Kunde du påverka den eller bestämdes det någon annanstans?

- När folk ska byta eller köpa däck, varför tror du att de väljer att komma till Däckia?
- Hur tror du att förändringen har påverkat detta?
- Har din inställning, trivsel till ditt arbete påverkats pga. förändringen? Hur?
- Hur upplever du stämningen på jobbet? Jargongen?
- Kan du se en koppling mellan att de nya maskinerna underlättar för er och hur ni möter kunderna?
- Kan du något om Däckias grundare eller företagets historia? Berätta!
- Finns det någon berättelse om Däckias grundare eller andra personer inom företaget? Berätta!
- Har ni månadens anställd eller någon annan intern tävling?
- Hade ni någon kickoff i samband med förändringen?
- Anordnas det tillställningar för personalen?

Till chefen:

- Vad tror du att personalen tycker om förändringen?
- Har du märkt att deras inställningar och arbetssätt har förändrats? Hur?
- Har förändringen påverkat sjukfrånvaron? Hur?

## Bilaga 2: Observationsschema

### Hur ser miljön ut

Skyltar

Symboler

Utrustning

Design

### Hur interagerar personalen i miljön

Jargong

Tillgänglighet

Hur använder sig personalen av

Skyltar

Symboler

Utrustning

## Bilaga 3: Däckia konceptets delar

### Däckia konceptets delar

#### Marknadsföring & kampanjer

Marknadsföringsinsatser som följer kunden från TV-soffan till butik. Fasta platser för säljande budskap ger maximal effekt. Vi kan fokusera på ett budskap i taget och få bättre genomslag på kampanjer. Du slipper själv leta fram kampanjer eller erbjudanden till dina kunder – det kommer serverat från Däckias servicekontor.

#### Inredning och display

Däckia profilerad, funktionell och flexibel som passar i alla butiker. Skapar förutsättningar för struktur och effektivitet. Underlättar för personal. Lätt att hitta rätt för kunden.

#### Tillbehörsförsäljning för impuls kunder.

Ett tydligt servicekoncept. Sortimentsstyrning som förbättrar planering och effektiviserar lager och leveranse

#### Personal

Kunnig och engagerad personal ger fler nöjda kunder. Tydlighet och struktur gör att mötet med kunden, och arbetet i butik förenklas. Checklistor för rutiner i butiken. Profilklädsel för alla på enheten så att kunden hittar rätt person.

#### Profil

Våra kunder har ett stort förtroende för vårt namn, ett förtroende som gör din butik mer attraktiv. Säljande material som skapar en tydlig och inbjudande butik. Förstärker din enhets image. Visar tydligt att du tillhör en stark kedja – Däckia. Signalerar tillgänglighet och trygghet.

#### Sortiment

Erbjudanden och paketeringar anpassade efter dina kunder. Tillbehörsförsäljning för impuls kunder. Ett tydligt servicekoncept. Sortimentsstyrning som förbättrar planering och effektiviserar lager och leveranser.





## Bilaga 4: Fasader före och efter konceptförändringen

Före:



Efter:



## Bilaga 5: Inredning och layout före och efter konceptförändring

Före:



Efter:





## Bilaga 6: Däck- och fälgtaflor

Däcktavla:



Fälgtafla:



## Bilaga 7: Podium

