



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatuppsatsen

”Slut i hyllan”

– En studie om den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för
produkttillgängligheten

Denny Crona

&

Victor Jönsson

2014-06-03

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats, Logistics Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, VT 2014.

Författare: Denny Crona och Victor Jönsson

Titel: ”Slut i hyllan”– En studie om den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten.

Handledare: Johan Alvehus

Syfte: Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad förståelse för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten. Detta gör vi genom att studera hur personal uppfattar produkthanteringen i dagligvarubutiker.

Metod: Abduktivt arbetssätt med kvalitativa intervjuer.

Slutsatser: Våra slutsatser är att internkommunikation och beslutsfattande utgör centrala roller för produkttillgängligheten. Genom att ansvaret och beslutsfattandet delegeras skapas engagemang och effektivitet. Beslutsfattarna kan även anpassa besluten och tillvarata information från omgivningen. Den interna kommunikationen bidrar till att rätt information sprids i butikerna genom de olika kommunikationskanalerna. Jourfunktionen, anslagstavlor och den muntliga kommunikationen utgör viktiga faktorer i upprätthållandet av god produkttillgänglighet. Den muntliga kommunikationen är genom vardagliga interaktioner, den mellan säljchefer och medarbetare, avgörande för den meningsskapande processen. Detta kan förstärka relationen mellan avdelningarna och butiken, på så sätt skapas en gemensam butiksidentitet. Vilket påverkar produkttillgängligheten genom att samarbetet och förståelsen för andra avdelningars arbetssätt och rutiner sprids. Detta minskar således risken för felaktigheter och missförstånd.

Nyckelord: Ansvarsfördelning, beslutsfattande, internkommunikation, meningsskapande, produkttillgänglighet.

Förord

Följande arbete är vår kandidatuppsats inom Logistics Service Management vid Lunds Universitet Campus Helsingborg. Vi vill ge ett särskilt tack till våra respondenter som tagit sig tiden och gett oss viktig information under intervjuerna och varit tillmötesgående. Vidare vill vi tacka kontaktpersonerna från butikerna som har visat ett genuint intresse för att hjälpa oss i sökandet på respondenter. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Johan Alvehus för god och konstruktiv handledning.

Denny Crona och Victor Jönsson

Helsingborg, juni 2014

Innehåll

1 Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	8
1.4 Disposition	8
2 Metod	9
2.1 Val av metod	9
2.2 Urval av intervjupersoner	10
2.3 Kvalitativa Intervjuer	12
3 Teori	14
3.1 Tidigare forskning	14
3.2 Centralisering eller decentralisering?	16
3.2.1 Decentraliseringens fördelar	18
3.2.2 Decentraliseringens nackdelar	18
3.3 Decentralisering medför beslutsrätt	18
3.4 Den interna kommunikationen	20
3.4.1 Kommunikationskanaler	20
3.4.2 Meningsskapande och kommunikation	21
3.5 Summering av teorin	23
4 Empiri och analys	24
4.1 Den långtgående ansvarsfördelningen	24
4.2 Ditt ansvar och inte mitt – Decentraliserade beslutsfattandet	27
4.3 Internkommunikation som ett integrerande redskap	31
5 Diskussion och slutsatser	40
5.1 Personalens betydelse för produkttillgängligheten	40
5.2 Slutsatser	43
5.3. Förslag till vidare forskning	44
Källförteckning	45
Bilaga 1	48

1 Inledning

I det inledande kapitlet redogörs för uppsatsens bakgrund och det ämne som uppsatsen kommer att behandla. Därefter presenteras studiens syfte följt av en disposition över uppsatsens olika kapitel.

1.1 Problembakgrund

Dagligvaruhandeln i Europa har under det senaste decenniet påverkats av butikskedjornas jakt på stordriftsfördelar och effektivitet. Butikskedjorna har i stor grad centraliserat beslutsfattandet för att skapa en enhetlighet mellan butikerna och för att öka styrningen av försörjningskedjan (Corsten & Gruen, 2003; Dubelaar et al. 2001; Fernie et al. 2000; Grant & Fernie, 2008). Orsakerna till den ökade styrningen kan främst spåras till önskan om att säkerställa produkttillgängligheten i butikerna. Den bristande tillgängligheten av produkter uppskattas årligen innebära en förlust på cirka 36 miljarder svenska kronor för europeiska dagligvarukedjor (McKinnon et al. 2007).

Den europeiska utvecklingen speglar den som skett i den svenska dagligvaruhandeln. Dagligvaruhandeln i Sverige har genomgått stora strukturella förändringar gällande organisering och ägarstruktur. Detta kan främst spåras till ökad internationell konkurrens på marknaden, samt jakten på stordriftsfördelar och effektivitet. Butikskedjorna kan genom det centraliserade beslutsfattandet styra butikernas marknadsföring, inköp, produktsortiment och upprätthålla enhetliga affärsidéer. Butikernas handlingsfrihet kan i vissa fall begränsas på grund av centraliseringen (Konsumentverket, 2002). Gemensamt för utvecklingen är att strukturella förändringar i beslutsfattandet påverkat de logistiska processerna i butikskedjornas försörjningskedja. För att optimera och kontrollera arbetet med produkttillgängligheten har butikskedjorna implementerat gemensamma styrsystem för produkthanteringen. Syftet med detta har varit att minska antalet fall av ”slut i hyllan” i dagligvarubutikerna (Corsten & Gruen, 2003).

”Slut i hyllan” är ett vedertaget begrepp som beskriver situationer då produkterna inte finns tillgängliga i butiken. Tillgängligheten av produkter benämns i sammanhanget som produkttillgänglighet. Vilket kan definieras som sannolikheten att hitta en produkt i förväntad form, storlek, i godtyckligt försäljningskick och på rätt plats i butiken (Chopra & Meindl, 2007). ”Slut i hyllan” kan även benämnas som bristande produkttillgänglighet vilket är definitionen som kommer att användas i denna uppsats.

Att ha produkter tillgängliga på lagret och i butikerna innebär kostnader i form av kapitalbindning, detta anses dock vara nödvändigt för att kunna möta konsumentens krav på tillgängliga produkter (Chopra & Meindl, 2004). Denna balansgång är en stor utmaning för butikerna då man vill reducera

kostnaderna genom att minska lagerhållningen och samtidigt som de vill tillmötesgå konsumentens krav på tillgängliga produkter (McKinnon et al. 2007).

Sträckan mellan en butiks lager och hylla benämns i forskningssammanhang som ”de sista 20 metrarna” och avser den sista sträckan i försörjningskedjan. Benämningen anspelar sig på alla de processer en produkt genomgår från lager till hylla (Aastrup & Kotzab, 2008; Fernie & Grant, 2008). Denna delsträcka har länge varit ett utforskat område i försörjningskedjan. Flera studier har på senare tid konstaterat att orsakerna till bristande produkttillgänglighet främst uppstår i butiken och inte i försörjningskedjan (Aastrup & Kotzab 2008; Kotzab & Teller, 2005; Trautrimis et al. 2009).

Gruen et al. (2002) kunde konstatera att cirka 75 % av orsakerna till bristande produkttillgänglighet i butikerna var en direkt följd av produkthanteringen. Författarna menar i likhet med Aastrup och Kotzab (2008) att beslutsfattandets inflytande på hanteringen av produkter påverkar produkttillgängligheten. Produkthanteringen mellan butikens lager och hylla har inte studerats i ett bredare perspektiv, därför har personalens betydelse förbisetts (Kotzab & Teller, 2005; Gruen & Corsten, 2008). Dubelaar et al. (2001) kunde i sin studie observera att beslutsfattandet i butikerna i stort var decentraliserat. Författaren trodde dock att införandet av digitala hjälpmedel för produkthanteringen skulle minska antalet beslutsfattare i butikerna. Istället skulle beslutsfattandet centraliseras till ansvariga chefer i butikerna och till butikskedjornas huvudkontor.

1.2 Problemformulering

Processer som beställningar, hyllpåfyllning, och förändringar av lager-och produktsaldo ingår i de vardagliga arbetsuppgifterna för butikspersonalen. Det finns idag omfattande forskning om försörjningskedjans roll för produkttillgängligheten (Aastrup & Kotzab, 2010; Corsten & Gruen, 2003; Grant & Fernie, 2008; Trautrimis et al. 2010). Dessvärre är forskningen på butiksnivå och ”de sista 20 metrarna” mindre uppmärksammat. Detta trots konstateranden om butiken som den felande länken, vilket resulterat i att personalens roll inte beaktats. Aastrup och Kotzab (2010) menar att butiken kan liknas vid en svart låda. De menar att forskningen för produkttillgängligheten idag saknar tydlighet om vilka bakomliggande faktorer som påverkar personalen beteende vid produkthanteringen.

Aastrup och Kotzab (2008) menar att fördelningen av ansvar och beslutsfattande utgör viktiga processer i butikernas vardagliga verksamhet. Zomerdijk och de Vries (2003) anser att arbetsfördelningen, kommunikationen och beslutsfattandet utgör inflytelserika faktorer i produkthanteringen. Författarna menar att problem med bristande produkthantering bör angripas genom att studera kommunikation- och beslutsfattandeprocesser. Dessa processer ansågs som viktiga dimensioner i den studerade kontexten (Zomerdijk och de Vries, 2003). Den studerade kontexten

bestod av ett lager, som tidigare nämnt även är en del av en dagligvarubutik. Processerna som studerades är även de som studerats på butiksnivå det vill säga beställningar och hyllpåfyllningen med mera. Zomerdijk och de Vries (2003) menar att motsägelsefulla beslut som baseras på felaktig information påverkar produkthanteringen negativt. De menar vidare att information och kommunikation utgör nyckelprocesser för all organisatorisk verksamhet. Draft och Lengel (1986) menar att valet av kommunikationskanal avgör hur informationen och beslut sprids i en organisation. Kvalitén på informationen har således en betydelse för hur informationen mottas och förstås av individer (Weick, 1995). Det är därför viktigt att ta hänsyn till kommunikationsprocesser vid beslut i samband med produkthanteringen (Zomerdijk & de Vries, 2003).

Då produkthanteringen utgör butikspersonalens huvudsakliga arbetsuppgifter tycker vi det borde vara rimligt att de också tar besluten. Dock så menar Corsten och Gruen (2008) att ansvar och beslutsfattande bör centraliseras till personal med störst kunskap och erfarenhet. Enligt författarna kan det finnas stora fördelar i att låta beslut tas av personal med störst kunskap. De med störst kunskap vet oftast vilken verkan besluten får för butiken och försörjningskedjan (Gruen & Corsten, 2008, Aastrup & Kotzab, 2008).

Produkthantering har pekats ut som den främsta orsaken till bristande produktillgänglighet, vilket borde ha aktualiserat personalens roll (Kotzab & Teller, 2005). Produkthanteringen är trots allt beroende av mänskligt handlande och inte enbart av butikernas styrsystem. Tidigare forskning har endast observerat att butikspersonalen utgör en betydande faktor, men personalen har bara varit av sekundärt intresse. Därför har tidigare forskning endast bidragit med normativ teori om hur försörjningskedjan och butikerna bör styra personalen. Genom förslag att begränsa personalens interaktioner med butikernas digitala ordersystem har förbättringsåtgärder tagits fram. Dessa förslag berör främst centraliserandet av ansvar och beslut i butikerna. Något som forskarna menar skulle bidra med ökad säkerhet och kontroll för produktillgängligheten (Gruen & Corsten, 2008, McKinnon et al. 2007).

Tidigare studier har inte uppmärksammat personalens betydelse i bemärkelsen av vart besluten faktiskt tas och hur kommunikationen sker i dagligvarubutiker. Vi finner det därför intressant att studera hur det dagliga arbetet utförs genom att undersöka internkommunikation och beslutsfattande, i likhet med Zomerdijk och de Vries (2003). Vi avser att studera de mer vardagliga interaktionerna som påverkar besluten i dagligvarubutiker och syftar därför till att enbart studera personalen. Denna uppsats syftar till att bidra till forskningsområdet på butiksnivå genom att studera den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produktillgängligheten.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad förståelse för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten. Detta gör vi genom att studera hur personal uppfattar produkthanteringen i dagligvarubutiker.

1.4 Disposition

I metodkapitlet presenteras det metodologiska angreppssättet som använts för att besvara uppsatsens syfte. I avsnittet presenteras valet av metod samt hur vi samlat in och analyserat det empiriska materialet.

I teorikapitlet presenteras först en genomgång av tidigare forskning kring produkttillgänglighet. Detta följer sedan upp av den teoretiska referensramen som utgör grunden för analysen av uppsatsens empiri. Kapitlet innehåller teori om centralisering och decentralisering samt dess för- och nackdelar. Vidare beskrivs hur, var och varför beslut fattas. Avslutningsvis presenteras den interna kommunikationen som en meningsskapande process genom organisationers olika kommunikationskanaler. Kapitlet syftar till att skapa en förståelse för var och hur beslut kan fattas samt hur de olika kommunikationskanalerna påverkar beslutsfattandet i den meningsskapande processen.

I uppsatsens empiri- och analyskapitel bearbetas det empiriska materialet och analyseras med hjälp av den presenterade teoretiska referensramen. Avsnittet är uppdelat i tre teman som identifierats i det empiriska materialet; *den långtgående ansvarsfördelningen, ditt ansvar och inte mitt - decentraliserade beslutsfattandet* samt *internkommunikation som ett integrerande redskap*.

I det sista kapitlet presenteras våra slutsatser med återkoppling till uppsatsens syfte. Först förs en diskussion om vad vi har kunnat observera genom vår studie som bidrar till att bredda forskningen på butiksnivå. Därefter presenteras studiens slutsatser som påvisar den interna kommunikationens och beslutsfattandets roll för produkttillgänglighet. Vilket avslutas med rekommendationer till vidare forskning.

2 Metod

I metodkapitlet redovisas de metodologiska val som har gjorts för att på bästa sätt uppfylla och besvara uppsatsens syfte. Kapitlet inleds med en beskrivning av uppsatsens metodologiska utgångspunkter och följs sedan av en redogörelse för studiens urval. Slutligen beskrivs hur studien genomförts och analyserats.

2.1 Val av metod

Syftet med denna uppsats är att bidra med ökad förståelse för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten. Vilket görs genom att studera hur personal uppfattar produkthanteringen i dagligvarubutikerna. Eftersom vi är intresserade av att återfå beskrivningar och tolkningar av vissa aspekter i tillvaron våra respondenter befinner sig i kan uppsatsen klassificeras som en kvalitativ studie (Kvale, 1997). Syftet med kvalitativ metod är i huvudsak att skapa en djupare förståelse för fenomen eller objekt som inte kan undersökas genom kvantifiering. Den kvalitativa metoden bygger på subjektivitet där tolkning av informationen som erhålls är central (Gustavsson, 2004).

Valet av kvalitativ metod tillåter oss att gå på djupet och förstå de fenomen som studeras. Vi söker efter respondenternas syn på hur arbetet sker på ett vardagligt plan. Hur respondenterna resonerar och beskriver fenomen är således viktigt att studera (Trost, 2010). Genom att studera hur personalen uppfattar deras arbete med produkthanteringen, kan vi skapa oss en större uppfattning av hur internkommunikation och beslutsfattande påverkar produkttillgängligheten. Vi kan på detta sätt skapa en förståelse för vilken roll dessa faktorer har för produkttillgängligheten i dagligvarubutiker. Då vi intervjuat flertalet respondenter från tre olika butiker kan vi utgå från respondenternas perspektiv. Att anta respondenternas perspektiv resulterar i att vi får fram ett empiriskt material som uppmärksammar hur respondenterna beskriver och uppfattar det som efterfrågas (Ryen, 2004). Ahrne och Svensson (2011) menar att kvalitativa metoder är lämpliga för undersökningar som syftar till att skapa förståelse för andras perspektiv.

Kvantitativa forskare involverar sig inte i respondenternas perspektiv vilket kan ses som en särskiljande faktor för den kvantitativa metoden. Utgångspunkten är att det finns en objektiv verklighet, där mätning av resultat används för att erhålla information om denna verklighet (Bryman, 2011). Ryen (2004) menar att en persons beskrivning av den sociala kontexten eller miljön i en intervju är subjektiv, då intervjun grundar sig på subjektiva intryck. Den kvantitativa metoden är således inte lämpligt i relation till vårt syfte, detta för att vi i stort studerar omätbara och opåtagliga

värden. En kvantitativ undersökning skulle inte gett oss tillräckligt med insyn och förståelse för hur arbetet sker i dagligvarubutikerna.

Hur vi förhåller oss till det teoretiska och empiriska materialet i analysen beskrivs genom den vetenskapliga ansats som används. I uppsatsen utgår vi från ett abduktivt förhållningssätt som kan beskrivas som en blandning av den induktiva och deduktiva ansatsen. Med hjälp av rådande teori om internkommunikation och beslutsfattande vill vi studera det empiriska materialet för att kunna generera ny teori. Genom en abduktiv ansats skapas en förståelse av verkligheten då växling mellan empiri och teori möjliggör för tolkning och omtolkning av det empiriska och teoretiska materialet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Under insamlingen av empiri kunde vi skapa oss en klar bild av arbetet i butikerna, vilket ligger till grund för den teoretiska referensramen. Efter de initierande intervjuerna uppdaterades den teoretiska referensramen till följd av respondenternas utsagor. Vid intervjuerna framkom intressant information, vilket gavs utrymme för framtagandet av ytterligare teorier av relevans för analysen.

En kritik mot den kvalitativa metoden är att den kan ställas i dålig dager i förhållande till kvantitativ forskning då det gäller undersökningars generaliserbarhet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Då den kvalitativa metoden anses som subjektiv har vi inte som avsikt att uppnå ett objektiva och mätbart resultat. Vårt mål är istället att generera intressanta tolkningar som kan bidra till att bredda forskningen på butiksnivå. Genom att bredda forskningen kan studiens resultat underlätta för framtida forskning om internkommunikation och beslutsfattande på butiksnivå.

2.2 Urval av intervjupersoner

Som framgick i val av metod används ett kvalitativt angreppssätt för denna uppsats. Dagligvarubutiker är den miljö vi valt som studieobjekt, Ryen (2004) menar att urval av miljö utgör en viktig utgångspunkt vid kvalitativa intervjuer. Detta bestämmer således vilka aktörer eller respondenter som är intressanta att intervjua (Bryman, 2011). Svensson och Ahrne (2011) tillägger att det utifrån syftet är viktigt att göra ett strategiskt urval. Detta för att avgöra om de studerade objekten ska vara lika eller olika varandra, vilket får konsekvenser för studiens resultat. För denna uppsats gjordes urvalet av studieobjekt och respondenter utifrån att studieobjekten skulle tillhöra några av de största dagligvaruaktörerna på den svenska marknaden. Vi önskade även att respondenterna skulle ha liknande arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar i butikerna för att underlätta möjligheten till jämförelser (Bryman, 2011). För att uppnå uppsatsens syfte var det första urvalet att butikerna skulle ha liknande utbud och storlek. Detta för att respondenterna skulle kunnat förhålla sig till frågorna utifrån jämbördiga premisser, vilket ökar trovärdigheten för studiens resultat (Svensson och Ahrne, 2011).

Vi kontaktade initialt ett stort antal butiker i västra Skåne, vilket resulterade att tre butiker visade intresse för att ingå i studien. Detta kan anses vara ett slumpmässigt urval (Bryman, 2011), då vi initialt inte bestämt exakt vilka butiker (studieobjekt), som skulle medverka i studien. Det var även ett målstyrt urval (Bryman, 2011), för att ett geografiskt område valdes, vilket bestämde vilka studieobjekt som tillfrågades om deltagande i studien. Efter kontakt med butiksansvariga genomfördes initiala möten. Dessa möten hade som syfte att förbereda studien genom att informera om studiens syfte, besvara frågor om upplägg och tillvägagångssätt. Då vi hade som mål att intervjua personal med beslutsrätt och ansvar i butikerna bestämde vi i samtal med butiksrepresentanterna ut lämpliga personer att intervjua. Syftet med detta var att få respondenter med praktisk kunskap och insyn i produkthanteringen i butikerna. Det empiriska materialet har därför samlats in från säljchefer, driftsansvariga och områdesansvariga i samtliga butiker. Områdesansvariga representerar golvpersonal med ett tilldelat ansvar. Men samtidigt är all personal i dagligvarubutiker, oavsett ansvarsnivå, alltid verksamma i det operationella arbetet.

Butik	Titel	Referering i arbetet	Datum för intervjuer
A	Biträdande butikschef & säljchef kolonial	A1	2014-04-02
A	Säljchef färskvaror	A2	2014-05-05
A	Driftschef färskvaror	A3	2014-05-02
A	Områdesansvarig ost & chark	A4	2014-05-02
B	Biträdande butikschef & säljchef kolonial	B1	2014-04-09
B	Säljchef & driftledare kolonial	B2	2014-04-09
B	Områdesansvarig frukt & grönt	B3	2014-04-09
C	Biträdande butikschef & säljchef kolonial	C1	2014-05-08
C	Säljchef färskvaror	C2	2014-05-08
C	Områdesansvarig frukt och grönt	C3	2014-04-23

Tabell 1. Butikerna och fördelningen av respondenter

Ryen (2004) menar att det är viktigt att informera representanterna och respondenten om vem forskaren är, samt hur lång tid intervjun ska pågå, studiens syfte, hur materialet kommer att bearbetas och spridas. Vid dessa möten informerades respondenterna om att vi som ansvariga för studien har tystnadsplikt och att respondenterna kommer att omfattas av anonymitet. Detta för att klargöra att vi inte har några dolda agendor med studien, samt att alla deltagande ska kunna få ta del av studiens utfall. Detta urval gjorde vi för att öka tilliten för oss som forskare (Bryman, 2011). Valet att anonymisera respondenterna gjordes då dessa arbetar i konkurrerande verksamheter. Vi gjorde detta för att skapa en tillit till butiksrepresentanterna och respondenterna i verksamheterna samt skapa

transparens i studien. Ryen (2004) menar att intervjuaren ska respektera relationen mellan denne och respondenten. Genom att anonymisera namn och butikstillhörighet respekterar vi relationen gentemot våra respondenter. I uppsatsen benämns respondenterna utifrån förutbestämda bokstäver och nummer. Bokstaven symboliserar respondentens butikstillhörighet.

2.3 Kvalitativa Intervjuer

Vi har i denna studie valt att använda kvalitativa intervjuer för att på bästa sätt kunna besvara syftet. För att bidra med ökad förståelse för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten söker vi efter respondenternas beskrivningar och egna tankar. Den kvalitativa intervjun är ett lämpligt sätt att spegla respondenternas perspektiv av det som studeras (Ryen, 2004). Genom intervjuer med respondenter, vilka är ansvariga för produkthanteringen, får vi en insikt i det förhållande som råder i den miljö respondenterna befinner sig i (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Kvale (1997) menar att den kvalitativa intervjun fångar upp mjuka värden som innehåller opåtagliga värden såsom erfarenheter, personliga tolkningar och beskrivningar. Då vi utgår från respondenternas perspektiv anses erfarenheter, tolkningar och beskrivningar av arbetet vara viktigt för denna studie. De kvalitativa intervjuerna erbjuder således möjligheten till att erhålla respondenternas skildringar (Thomsson, 2002). Dessa skildringar kan bidra med förståelse och tolkningsmöjligheter för hur arbetet sker i samband med produkthanteringen i butikerna.

Kvalitativa intervjuer finns enligt Bryman (2011) i tre former, strukturerad intervju, ostrukturerad intervju och semi-strukturerad intervju. En strukturerad intervju kan liknas vid en muntlig enkät, vilket innebär att svarsalternativen är begränsade. En ostrukturerad intervju har däremot inga klara riktlinjer, vilket kan göra det svårt att koppla samman svaren till intervjun. För att uppfylla uppsatsen syfte lämpar sig en intervjuform där respondenten fritt kan resonera och beskriva arbetet med produkthanteringen. Vi har därför valt den semistrukturerade intervjun som kan anses som samtal med bestämda avsikter, där följdfrågor möjliggör för en öppnare diskussion kring studien och dess syfte (Ryen, 2004). Intervjuerna utgår främst från *hur* frågor, syftet med detta har varit att få beskrivningar av arbetet med produkthanteringen. Möjligheten till följdfrågor har sedan utnyttjats för att fråga efter respondenternas åsikter och synpunkter.

Bryman (2011) menar att tematiserade frågor möjliggör för respondenter och intervjuare att fritt frånga intervjumallen. Detta gör det möjligt för respondenterna att fritt formulera sig vilket ökar flexibiliteten i jämförelse med mer strukturerade intervjuer. Det finns även risker associerat med semistrukturerade intervjuer. Ryen (2004) menar att risken finns att diskussionen bidrar till att fokus försvinner från problemformuleringen, vilket ställer krav på oss som intervjuare. Vi som intervjuare har därför varit aktiva och uppmärksammat att relatera diskussion och följdfrågor till uppsatsen syfte.

Den semi-strukturerade intervjun ger oss möjligheter att förstå personalens uppfattning och beskrivning, vilket skapar en förståelse för vad personalen anser vara viktigt. Det empiriska materialet baseras på information som samlats in vid möten med sammanlagt 10 anställda på tre butiker som är verksamma inom dagligvaruhandeln. Intervjuguiden (se bilaga 1) utformades så att den skulle passa samtliga respondenter, då urvalet av respondenter består av personer med liknande ansvar och beslutsrätt i butiker med likande utbud och storlek.

Vid utformningen av en intervjuguide ska frågorna täcka de områdena forskaren vill beröra (Bryman 2011). Intervjuguiden har en tydlig anknytning till den teoretiska referensramen som används i uppsatsen. Intervjuguiden är utformad efter uppsatsens teoretiska huvudområden, internkommunikation och beslutsfattande. Intervjuguidens övergripande temaområde fick intervjupersonerna erhållna via e-post två dagar innan intervjuerna ägde rum. Anledningen till att vi enbart skickade övergripande temaområden gjordes för att undvika att svar skulle konstrueras i förväg. Intervjuguidens standardisering, det vill säga ordningsföljden på frågorna följde temaområdena vi önskade att diskutera. Bryman (2011) menar att ett visst mått av ordning bör vara aktuellt, men att ordningsföljden kan ändras beroende på samtalets riktning.

Samtliga intervjuer tog mellan ca 40-60 minuter och spelades in av båda författarna och transkriberades i efterhand för att inte riskera att påståenden sattes ur sitt sammanhang (Bryman 2011). Att spela in intervjuerna underlättar intervjuprocessen enligt Ryen (2004) som också påpekar att det är lämpligt att även anteckna om eventuella fel med inspelningen uppstår. Intervjuerna spelades in då samtliga respondenter gav sitt godkännande för detta. Utöver detta fördes även anteckningar under samtalen. Vi började intervjuerna med att informera om uppsatsens syfte och informerade om att respondenterna skulle anonymiseras. Syftet med detta var att få en mer avslappnad intervju och möjliggöra för öppnare svar. Bryman (2011) menar att respondenterna ofta slappnar av och därför ger öppnare svar om intervjuerna anonymiseras. Samtliga intervjuer har ägt rum på respondenternas arbetsplats i tysta mötesrum. Kvale (2007) menar att detta underlättar transkriberingsprocesser då störande moment sällan förekommer. Anledningen till valet av mötesplats var också att vi i största möjliga mån ville möta respondenterna i den miljö de verkar i.

När intervjuerna hade transkriberats sammanställdes det empiriska materialet och vi tog därefter fram de huvudteman som identifierades i intervjuerna. Larsson (2010) lyfter fram ett antal råd för hur intervjumaterial bör analyseras. Vi har i enlighet med dessa inlett analysen av materialet med att skriva ut samtliga transkriberingar och tolkar svaren genom de valda teorierna. Därigenom har vi kunnat finna återkommande mönster, vilket har legat till grund för vår analys. Vårt tillvägagångssätt i analysen av materialet har lett till att såväl empiri och teori format analysavsnittet. Teorin har skapat ramverket i vilket insamlad empiri tolkas.

3 Teori

I teorikapitlet argumenteras det för vald teoretisk referensram som används för att analysera empirin. Kapitlet består av åtta delar och inleds med tidigare forskning om produkttillgänglighet. Vidare beskrivs teoretiska utgångspunkter i centralisering och decentralisering, beslutsfattande och internkommunikation.

3.1 Tidigare forskning

Avsaknaden av produkter i butiken och i hyllan har varit ett omskrivit problem i dagligvaruhandeln. Forskning inom området har bedrivits sedan 1960- talet då konsultbolaget AC Nielsen utförde en studie om produkttillgänglighet på beställning av National Association of Food Chain i USA. Några av de slutsatser som presenterades i Progressive Grocers (1968, i Aastrup & Kotzab, 2010) artikel skapade en plattform för framtida forskning. Detta fick konsekvenser på hur forskare, organisationer och verksamheter behandlade utmaningar med produkttillgängligheten. Slutsatserna i Progressive Grocers (1968, i Aastrup & Kotzab, 2010) skapade två huvudsakliga forskningsgrenar. Den första forskningsgrenen koncentrerade sig på konsumentens reaktioner till bristande produkttillgänglighet. Konsumenterna agerade på olika sätt när den avsedda produkten inte finns tillgänglig. Enligt flera omfattande studier (Walter & Grabner, 1975; Schary & Christopher, 1979; Emmelhainz et al., 1991) så väljer konsumenten ett av följande alternativ; byter butik, försenar inköp, hittar substitut av samma varumärke, substitut av annat varumärke samt inget inköp. En gemensam nämnare för samtliga alternativ var att de direkt påverkar butikerna, dess försäljning, lönsamhet och relationer med konsumenterna.

Den andra forskningsgrenen studerade försörjningskedjans roll för produkttillgängligheten. Forskningsgren fick dock aldrig något större utrymme inom forskningen förrän början av 2000-talet (Aastrup & Kotzab, 2008, 2010). Då återaktualiserades forskningsfältet genom ett antal internationella studier på försörjningskedjans betydelse för bristande produkttillgänglighet i butik (Gruen et al. 2002; Fernie et al 2000; Corsten & Gruen, 2003). Den mest banbrytande forskningen går att spåra till Gruen, Corsten och Bharadwaj världsomfattande studie från 2002. Där ett stort antal dagligvarubutiker från Europa till USA. De konstaterade att majoriteten, cirka 75 %, av orsakerna till tomma hyllor och bristande produkttillgänglighet gick att återfinna i butikerna. Resterande orsaker kunde härledas till andra aktörer i försörjningskedjan. Orsakerna i butiken kunde uppstå i det operationella arbetet och i de digitala system som användes av personalen. Gruen et al. (2002) menade att produkttillgängligheten påverkades av butiksbeställningar, varu- och hyll-påfyllning, avlistning och felaktiga lagervärden. Författarna konstaterade att digitala data- och styrsystem underlätta arbetet i

butikerna. Men de digitala verktygen är enbart så bra som personalen som brukar dem (Gruen et al. 2002). De digitala datasystem ansågs enligt Dubelaar et al. (2001) något som kan bidra till att centralisera beslutsfattandet till enstaka individer i butikerna och till butikskedjornas huvudkontor. Anledningen är att de manuella beställningarna och att de automatiserade systemen istället görs med hjälp av orderförslag och statistik. Något som kan bidra till att de logistiska processerna standardiseras (Dubelaar et al. 2001).

De logistiska processer är alla aktiviteter som en produkt kan genomgå i en butik. Från det att en produkt ankommer till butiken och förvaras i det bakomliggande lagret. Där kan produkterna sedan plockas eller köras ut pallviss i butiken, för att sättas på plats och göras tillgängliga för konsumenterna. De logistiska processerna representerar på så vis den produkthantering som finns i dagligvarubutiker. Produkthanteringen innefattar även interaktionen mellan personalen och butikernas datasystem. System som används för att säkerställa och kontrollera produkttillgängligheten genom produktdatabaser, saldo- och beställningssystem (Kotzab & Teller, 2005, McKinnon et al. 2007).

Enligt DeHoratius och Ton (2009) styrs butiker genom butikskedjornas styrsystem, vilka består av tekniska tillämpningar, direktiv eller manualer från butikskedjorna. Vilket i stor mån påverkar butikernas utformning, strukturer och operationella verksamhet. Detta i sin tur påverkar hur arbetet utförs, fördelas och hur kommunikationen förs i butikerna. Zomerdijk och de Vries (2003) menade i likhet med författarna, att organisationens struktur och kontext påverkade produkttillgängligheten.

Det finns tydliga tecken på att orsakerna till bristande produkttillgänglighet går att finna i butikerna och i samband med produkthanteringen. Corsten och Gruen (2003) menade att beslutsfattande och ansvarsfördelning påverkade arbetet med produkthanteringen. Att skapa tydliga rutiner, produkt och beställningssystem, samt arbetsbeskrivningar för beslutsfattare kan motverka bristande produkttillgänglighet (Gruen & Corsten, 2008). Ansvar och beslutsfattande bör enligt författarna centraliseras till personer i butikerna med störst kännedom om produkterna, samt medvetenhet om vilka effekter deras beslut får för hela försörjningskedjan. Corsten och Gruen (2003) hävdade att man inte skulle göra all personal ansvarig för beslut. Detta kunde enligt författarna likställas med att göra ingen ansvarig. De menade att det måste finnas en tydlig rollfördelning i butikerna gällande arbetsuppgifterna. Men vad författarna inte studerade var dock personalens perspektiv och deras arbete med att hålla en god produkttillgänglighet. Enligt Zomerdijk och de Vries (2003) kan man inte förbise dimensioner som ansvarsfördelning, kommunikation – och beslutsfattandeprocesser samt beteende i hanteringen av produkter. Dessa är sammanlänkade och är beroende av varandra. De förespråkar att man måste se till helheten för att förstå vart brister kan uppstå. Att endast se till aspekterna som orderkvantiteter, leveransintervaller och kontrollsystem, är att förenkla verkligheten. För att kunna förstå och förbättra produkthanteringen måste organisationers sociala situation och

omgivning tas tillvara (Zomerdijs & de Vries, 2003). Därför behandlar kommande avsnitt organisationsstruktur, beslutsfattande och internkommunikation.

3.2 Centralisering eller decentralisering?

En organisationsstruktur kan liknas som organisationens ”skelett” menar Jacobsen och Thorsvik (2008). Detta skelett ger organisationen dess form samtidigt som den skapar riktlinjer för vilka krav som formellt finns för organisationens olika medlemmar. Strukturen innehåller information om hur arbete och ansvar fördelas mellan organisationens olika enheter och individer. Strukturen visar även hur det fördelade arbetet ska styras, samordnas, koordineras och integreras (Mintzberg, 2009).

Organisationsstrukturen påverkar således vad företag och dess individer ska och inte ska göra. Strukturen fungerar med en koordinerande effekt och uppfyller behovet av samordning. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) innebär detta att organisationerna ofta presterar mer än det som en samling isolerade individer kunde ha gjort. Regler, rutiner och formella strukturer resulterar i att människor ofta uppträder som en samkörd grupp och därför främjar organisationsstrukturen för stabilitet och förutsägbarhet. Organisationsstrukturen utformas på olika sätt beroende på vilka mål och strategier samt vilka beteenden man vill uppmuntra till (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

En viktig fråga i organisationsstrukturens är hur makten att fatta beslut ska fördelas och placeras, vilket är intimt kopplat till ansvarsfördelningen och beslutsbefogenheten. Begreppen centralisering och decentralisering används för att ange vilken nivå befogenheten att fatta beslut finns på. Det anger även hur stor möjlighet de anställda har att själva fatta beslut i det egna arbetet (Mintzberg, 2009). Genom att studera decentraliseringsgraden kan det avgöras vart i en organisation besluten tas (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Centralisering och decentralisering bygger på var beslut fattas i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Centralisering innebär att beslutsmakten centreras till ett visst antal individer uppåt i hierarkin. Decentralisering innebär istället att de anställda själva bestämmer över vad som ska ske och hur arbetet ska gå till. Enligt Kates och Galbraith (2007) väljer organisationer ofta att se på saken som ett antingen eller alternativ. Vad som då tros vara handlingsalternativen är att gruppera all aktivitet tillsammans eller att fördela ut samtliga aktiviteter till olika avdelningar, områden och individer. Enligt Heide et al. (2012) kan det vara svårt att avgöra graden av centralisering i en organisation. Ett beslut kan fattas på en hög nivå, men utredningen som formar beslutet kan vara gjord längre ner i organisationen. Därför kan gränserna anses vara flytande och bidrar till svårigheter i analyserandet av organisationers strukturer menar Mintzberg (2009). Decentralisering och centralisering bör därför inte ses som två statiska tillstånd. Enligt Bakka et al. (2006) är en väl fungerande decentraliserad

organisation förutsätter att vissa funktioner centraliseras. Det är därför svårt att tala om renodlade decentraliserade eller centraliserade organisationer.

Mintzberg (2009) menar att decentralisering handlar om ansvars- och befogenhetsfördelning i organisationen, rättare sagt att forma ett system för beslutsfattandet. Detta system innebär att befogenhets- och beslutsansvaret sprids i organisationen. Hytter (1991) ställer sig frågande till hur behoven av att fördela arbetsuppgifterna och samtidigt styra och samordna beslutsfattandet kan kombineras. När det uppstår en fördelning av arbetet uppstår även ett behov att ansvar för vissa typer av beslut fördelas ut i organisationen. Denna typ av fördelning beskriver främst den formella fördelningen av ansvar och befogenheter. Decentralisering av den formella formen kallas *vertikal decentralisering*, fördelningen av beslutsrätten följer då hierarkins tydliga maktstruktur.

Hytter (1991) beskriver även en annan form av decentralisering, *den horisontella decentraliseringen*. Denna form av decentralisering frångår den formella strukturen och fördelningen av beslutsfattandet fortsätter ner till individer längst ner i hierarkin. Mintzberg (2009) menar att även om beslutsfattandet är långtgående, så frångår inte den horisontella decentraliseringen den vertikala. Författaren menar att även om beslutsfattandet är decentraliserat, finns det ändå en tydlig vertikal strukturell decentralisering. Men att den även är horisontell, då det är individer som inte har någon formell makt som tar besluten. Författaren anser att decentraliseringsformen bör kallas *vertikal horisontell decentralisering*.

Södergren (1992) menar att det främst finns tre typer av decentralisering, Frikopplad, partiell och selektiv. *Den frikopplade decentraliseringen* innebär att decentraliseringen inte behöver vara en process som går genom hela organisationen, varken uppifrån och ner eller nerifrån och upp. Istället kan decentraliseringsprocesser förekomma på olika hierarkiska nivåer, ofta oberoende av varandra. *Den partiella decentraliseringen* innebär att det inte finns någon enhetlig grad av decentralisering i organisationen. Det kan bland annat förekomma lokala decentraliseringsprocesser på enheter som inte har någon koppling till högre eller lägre nivåer i företaget. *Den selektiva decentraliseringsprocessen* beskriver hur ansvaret för olika frågor behålls på olika nivåer. Frågor som anses vara viktiga behålls på högre nivåer inom företaget, mindre viktiga frågor delegeras istället ofta till lägre nivåer inom företaget (Södergren, 1992). Decentralisering innebär ofta att organisationen görs plattare vilket innebär att beslutsnivåerna minskar och beslutsvägarna förkortas. Decentraliserat beslutsfattande individer (enheter) ges då större handlingsfrihet och ett större resultatansvar (Mintzberg, 2009)

3.2.1 Decentraliseringens fördelar

Decentraliseringen ses främjande för flexibilitet, kreativitet och innovation. Detta påverkar konkurrensmöjligheterna mot snabbvärliga och anpassningsbara konkurrenter (Kates & Galbraith, 2007). Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att motivationen och ansvarskänslan hos de anställda ökar tack vare möjligheten att delta och påverka beslut. En decentraliserad organisation kan även utnyttja lokal kunskap om de lokala förutsättningar och anpassa sig efter deras förutsättningar.

3.2.2 Decentraliseringens nackdelar

Decentraliseringar har båda sina fördelar och nackdelar. Kater och Galbraith (2007) menar att organisationer ibland centraliseras för mycket. Detta kan resultera i frustration hos de anställda som då motsätter sig de byråkratiska reglerna. Regler som i många fall sätts av beslutsfattare långt ifrån anställdas vardag. En sådan missnöjdhet mot strukturen driver ofta på en förändring mot ökad decentralisering. När organisationer senare får problem med en allt för långtgående decentralisering kan förändringen slå tillbaka. Risken för suboptimering är särskilt stor när organisationen decentraliseras. Enheter eller avdelningar blir ofta tilldelade egna delmål i decentraliserade organisationer vilket kan bidra till att helheten missgynnas (Kater & Galbraith, 2007). De beslut som fattas kan då ofta vara bra för en avdelning men inte för organisationer i stort. Det finns även risker för minskat samarbete mellan enheterna vilket även kan vara en nackdel för ledningen, som då förlorar en del av sin kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.3 Decentralisering medför beslutsrätt

Hur individer rationaliserar och resonerar inför beslut är något som har betydelse inom organisationer. Vad är det då som påverkar beslutsfattaren? Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att individers beslutsbeteende bland annat påverkas av den *Organisatoriska kontexten*. Vilket syftar till att individens beslut påverkas av miljön aktörerna verkar i. Om organisationen de verkar i har gemensamma mål och strategier, samt en formell organisationsstruktur där kultur och klara maktförhållanden råder, påverkar detta också beslutsfattaren. *Personliga förhållanden*, syftar till att individens beslut påverkas utifrån egna premisser, att aktörer inom organisationer har egna erfarenheter och kunskaper samt behov i form av exempelvis trygghet och prestige. *Aspekter hos situationen som påverkar* syftar till individers förfogande över tillgänglig information, tid och resurser vilka kan påverka besluten. Andras synpunkter och förslag kan också påverka besluten (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att organisationers beslutsfattande kan ses utifrån olika beslutsmodeller. Att organisationer på något vis måste strukturera sitt beslutsfattande. För att säkerställa att individer och grupper tar korrekta och rationella beslut, vilka gagnar organisationens framtida existens. Beslutsmodellerna innefattar bland annat; *organisationen som rationell aktör*, vilket refererar till att organisationen är medvetet konstruerad för att förverkliga bestämda mål. Individer är anställda och uppdelade utifrån bestämda arbetsuppgifter, för att individen ska fokusera sig på deras arbetsuppgifter. Genom strukturen och arbetsfördelningen vet individen vilka förutsättningar han eller hon har och vad som förväntas. Individen kan då se sammanhanget mellan sina arbetsuppgifter och andras arbetsuppgifter. Detta gör att individer samordnar för att förverkliga organisationens gemensamma mål. *Den kommunikativa rationalitets modell*, syftar till att individer genom kommunikation, argumentation och resonering kan finna en gemensam översyn inför beslut och utmaningar. Då skapas gemensamma beslut för hur problem ska hanteras. Modellen för *Inkrementellt handlande* syftar till att individer och organisationer har gemensamma mål. Beslutsfattare analyserar, överväger och utvärderar vilka åtgärder som är bäst och vilka konsekvenser de får mot de gemensamma målen. Beslut som tas är oftast begränsad till en kort tidsperiod, då nya beslut påverkar de gamla. Inga stora och dramatiska beslut tas, endast små och dessa flertalet beslut är inkrementella. Vilket menas att små beslut bidrar i längden till större förändringar (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Till beslutsfattareshjälpen finns det idag digitala styr- och informationssystem i dagligvaruhandeln. Vilket har förenklat beslutsfattandet för att göra korrekta bedömningar för produkttillgängligheten i butikerna. Raman et al. (2001) menar att beslut utan tillräcklig grunddata kan få konsekvenser för produkttillgängligheten i butikerna. Samtidigt kan för mycket information i organisationens datasystem göra det svårt för beslutsfattarna att göra korrekta bedömningar. Författaren menar vidare att beslutsfattare måste vara medvetna om att fel kan finnas i datasystemen och i butikernas informationsprocesser. Tokar et al. (2011) framför även att desinformation i form av ofullständig data, inkorrekta lagervärden eller fel prognostisering kan göra det svårt för beslutsfattare att göra korrekta beslut. Mintzberg (2009) menade att decentraliseringens huvudsakliga mål var att fördela ut ansvar och framför allt beslutsfattandet till flera individer i organisationer. För att detta ska kunna fungera och vara effektivt måste det finnas en god kommunikation och information mellan enheter eller individer inom organisationerna. Inför beslut är det viktigt att det finns en gemensam översyn, vilket kräver att det finns en fungerande informationsfunktion. Författaren menar att informationsfunktionen framförallt är till för att kunna underlätta beslutsfattandet, i samband med sina arbetsuppgifter. Beslutsprocessen är därför beroende av flödet av information, avsaknaden av information kan således påverka beslutsfattandet negativt. Viktiga aspekter för beslutsfattandet är hur kommunikationsprocessen ser ut och vilken kanal informationen förmedlas i (Mintzberg, 2009).

3.4 Den interna kommunikationen

“Internal communication is defined as integrated internal communication, i.e. all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organization” (Kallas, 2005).

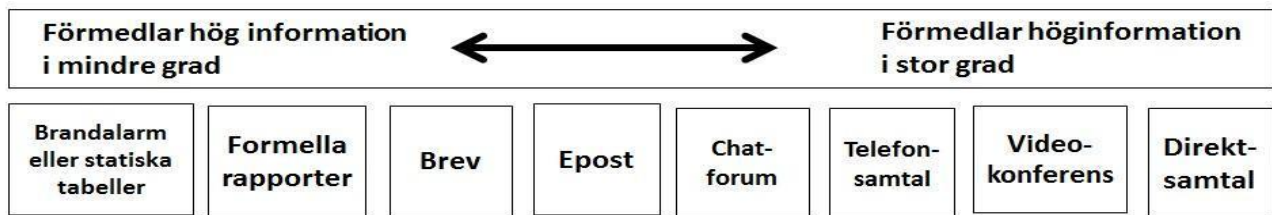
Som citatet belyser är internkommunikation en process genom olika nivåer i en organisation, formella som informella. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att kommunikationen både förs vertikalt och horisontellt i organisationen. I organisationer brukar kommunikationen följa organisationsstrukturen. Vilket innebär att det finns en vertikal kommunikation som går både uppifrån och ner samt nerifrån och upp. Men även en horisontell kommunikation som sker mellan enheter och individer. Denna kommunikation sker även mellan enheter som har liknande arbetsuppgifter, ansvarsområde i hierarkin (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att den formella kommunikationen hänger samman med den vertikala och horisontella kommunikationsstrukturen. Den innefattar allt som är planlagt och arrangerat inom organisationen. Exempelvis hur kommunikationen ska föras mellan och inom organisationens hierarkiska nivåer. Men används även för att koordinera arbete och processer mellan individer och grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2008). De sociala relationerna anses också påverka kommunikationsstrukturen, vilket går från den hierarkiska formella strukturen. Inom de organisatoriska strukturerna finns det informella kommunikationsstrukturer. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att de informella aspekterna av kommunikationsprocessen beskriver hur individer uppfattar, tar till sig informationen, samt hur individer förmedlar informationen. Författarna menar att den informella kommunikationen anspelar sig på hur individen tar till sig budskap och hur den behandlar och mottar det som kommuniceras. Den informella kommunikationen är det samspel som medarbetare av olika anledningar skapar bredvid den formella kommunikationen. Den informella interna kommunikationen består bland annat av samtal och diskussioner, spontana gruppmöten, berättelser och rykten (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.4.1 Kommunikationskanaler

Hur information och kommunikation förs mellan aktörer i organisationerna har betydelse för hur den uppfattas och bearbetas av involverade aktörer. Information kan kommuniceras genom olika medier och kanaler, från en individ till en annan eller från grupp till grupp. Draft och Lengels (1986) menar att den rikaste kommunikationskanalen är den som kan skapa störst klarhet och gemensam förståelse för mottagaren. En kanals rikedom bedöms utifrån dess möjlighet att ge ledtrådar till hur budskapet ska tolkas och möjligheterna till direkt feedback (Draft & Lengel, 1986). Författarna menar att det främst handlar om fyra kommunikationskanaler, *ansikte mot ansikte, telefon, personliga och*

opersonliga dokument. Till personliga dokument räknas brev eller minnesanteckningar, opersonliga dokument refererar främst till manualer och dokument för arbetsrutiner.



Figur 1. Kommunikationskanaler (Efter Jacobsen & Thorsvik, 2008, sida 299)

Draft och Lengel (1986) menar att valet av kanal har stor betydelse för hur individer tar till sig informationen och bearbetar den. Kanalernas möjlighet till att förmedla rik information har stor betydelse enligt författarna. Detta utifrån fyra kriterier; *möjligheten att ge direkt återkoppling, hur kanalen kan förmedla många signaler samtidigt, förmågan till utbyte av informell icke verbal kommunikation samt hur väl användare och mottagare kan anpassa informationen utifrån samtals omständigheter*. Med dessa kriterier undersökte författarna hur väl information flödade genom olika kommunikationskanaler. Deras slutsatser var att personliga möten, ansikte mot ansikte, hade den största möjligheten att förmedla rätt och innehållsrikast information. Anledningen var att individerna hade möjlighet att reflektera över vad som förmedlades, kunde ställa motfrågor, uppfattade informella och ickeverbal kommunikation, samt hade chans att påverka kommunikationsprocessen direkt. När personer interagerar drar båda parter fördel av att mötas ansikte mot ansikte då frågetecken kan klargöras direkt (Draft & Lengel, 1986). Draft och Lengel (1986) anser i likhet med Weick (1995) att den mest enhetliga bilden av ett fenomen utvecklas i interaktion mellan personer. Både möten mellan flertalet personer och enskilda samtal skapar möjligheter för att diskutera situationer och omständigheter och därigenom komma fram till gemensam förståelse.

3.4.2 Meningsskapande och kommunikation

Den interna kommunikationen fyller även en funktion när det kommer till hur personal skapar mening. Vad som kommuniceras avgör hur vi tar till oss av budskapet. Även mottagandet av budskapet av hur och var det sker (Weick et al. 2005). När kommunikationen sker mellan individer i organisationer brukar man dela upp dem som avsändare och mottagare, vilka kodar och avkodar den information som förmedlas. Weick et al. (2005) argumenterar att det är individernas meningskapande i kommunikationen som är det centrala i detta kodande och avkodande. Författaren menar att organisationer är socialt konstruerade system där kommunikation bygger upp gemensam identitet och mål för gruppen. Enligt Weick (1995) bör ett kommunikationssystem vara ett verktyg för meningskapande och bidra till att eliminera tvetydighet i en organisation.

Meningsskapandet anspelar sig på att aktörerna genom aktiviteter, processer och händelser tolkar vad som sker och vad som förmedlas. En grundläggande beskrivning av meningsskapandet är att det representerar ett sampel mellan tanke och handling. Det handlar även om språkbruk, samtal och kommunikation som påverkar individerna i den sociala strukturen de tillsammans skapar (Weick et al. 2005). De bygger relationer och sociala konstruktioner vilket förändrar organisationen utefter vad som förmedlas och hur informationen mottas samt förs vidare. Kommunikationen mellan organisationens medlemmar är central, och anses vara den huvudsakliga organiseringsprocessen. Det är därför mer intressant att tala om organisering istället för organisation. Organisationer försöker styra människor att samarbeta mot gemensamma mål. Organiseringen används för skapa mening av tvetydigheter samt syftar till att skapa ordning (Weick et al. 2005).

Meningsskapande kan sammanfattas med att individer måste förstå hur något skapas, vad som skapas och varför något skapas, men även med vilken effekt skapandet får. Individer har ett stort behov av att ha en identitet. När den egna identiteten i en avdelning eller enhet inte kopplas till företagsidentiteten kan heller inte en god företagskultur skapas (Weick 1995; Hellgren & Löwstedt, 1997). Meningsskapandet och tolkningen skiljer sig åt menar Weick (1995), att skapa mening kan ses som en aktiv process till skillnad från tolkning som går ut på att förstå den mening som blir skapad. Weick (1995;18) ställer frågan ”*Hur kan jag veta vad jag tänker innan jag vet vad jag sagt?*”, vilket ses som att meningsskapande är en tillbakablickande på en händelse eller handling. Människor förstår verkligheten av vad de gör först efter att de har gjort något. De ordnar händelser i en viss följd i meningsskapandet och genom att lyssna till berättelser om tidigare händelser kan mening skapas. Weick (1995) menar att en bra berättelse är en nödvändighet för meningsskapandet.

Den vertikala kommunikationsprocessen är den information som förmedlas genom organisationers olika hierarkiska nivåer. I denna kommunikationsprocess anses budskapet i informationen utgöra en viktig faktor. En central del i den meningsskapande processen är att budskapet sätts i relation till något. Att budskapet ges någon form av kontext anses som viktigt i förmedlandet av information. Detta indikerar på att ansvariga personer har en viktig uppgift att förädla och förklara information. Det handlar således inte enbart om att förmedla informationen utan att sätta informationen i ett sammanhang, att kontextualisera den (Heide et al. 2012). Weick (1995) menar att personalen i en organisation tolkar informationen utifrån sina erfarenheter, bakgrund och utbildning med mera. Därför finns det enligt författaren lika många tolkningar som det finns medarbetare och därmed är det viktigt för de som formulerar information att minska antalet tolkningar.

Weick (1995) menar att möten kan bidra till meningsskapande i organisationer. Då handlar det främst om möten som är effektiva och bidrar till diskussioner. Genom diskussioner får medarbetarna en gemensam bild av sin omvärld och diskussioner ger även tillfälle till att få feedback på sitt arbete eller

idéer. Feedbacken gör att medarbetarna lär av varandra och på så sätt skapas arbetssätt som följer de förändringar som sker i organisationen (Weick, 1995). Meningsskapandet innebär också att ledarskapet definieras i den process som sker när ledarna i mötet med andra, diskuterar och sätter normer och ramar för vad som gäller i organisationen. Genom att tala samma språk i interaktioner med sina medarbetare bildar de tillsammans ett gemensamt synsätt.

3.5 Summering av teorin

För att summera den teoretiska referensram har vi inledningsvis tagit upp teori kring vad organisationsstrukturen betyder för ansvarsfördelningen och beslutsbefogenheten. En viktig fråga i organisationsstrukturen är vart besluten tas och fördelas i organisationen. Vidare beskrevs därför centralisering och decentralisering, vilka är två begrepp som beskriver vart i organisationen besluten fattas. Avsikten med detta var att lyfta fram hur centralisering respektive decentralisering avgör individernas inflytande på beslutsprocessen. Genom att tydliggöra hur pass centraliserade eller decentraliserade dagligvarubutiker är kan vi illustrera vart de viktiga besluten tas. Genom detta kan vi se vilka för- och nackdelar som kan medfölja centralisering och decentralisering. Vi har även beskrivit teori om vad som påverkar beslutsfattandet, vilket således påverkar hur beslutfattandet sker. Vidare har den interna kommunikationens roll som en meningsskapande process presenterats. Denna process avgör för hur individer tolkar vad som sker och förmedlas. Den meningsskapande processen bygger relationer och förändrar organisationen utefter vad som förmedlas och hur informationen mottas. Muntlig interaktion är den effektivaste formen av kommunikation eftersom gemensam förståelse lättast uppnås genom möjligheten till feedback. Teorin vi presenterat används för att studera hur personalen i dagligvarubutiker arbetar med produkthanteringen. Genom att studera hur arbetet sker kan vi genom teorin skapa förståelse för hur beslutfattandet och den interna kommunikationen påverkar produktillgängligheten.

4 Empiri och analys

I följande avsnitt presenteras det empiriska materialet. Materialet analyseras vidare med hjälp av den teoretiska referensramen. Avsnittet är uppdelat i tre delar, efter teman som upptäckts i det empiriska materialet. Dessa är den långtgående ansvarsfördelningen, ditt ansvar och inte mitt - decentraliserade beslutsfattandet samt internkommunikation som ett integrerande redskap.

4.1 Den långtgående ansvarsfördelningen

Vi har valt att studera den interna kommunikationen och beslutsfattandet i tre dagligvarubutiker, genom att intervjua ansvarig och beslutsfattande personal. Detta för att bidra med en ökad förståelse för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten. Vilket görs genom att studera hur personal uppfattar produkthanteringen i butikerna. Utifrån detta syfte vill vi studera vart besluten faktiskt tas gällande produkttillgängligheten och hur den interna kommunikationen påverkar dessa beslut.

Respondenterna har gett en tydlig bild över hur ansvaret fördelas i butikerna. Ett första tema som identifierades var butikernas decentralisering av ansvar. Butikerna har en utarbetad fördelning av arbete efter uppgifter och ansvarsområde. Dessa följer en tydlig struktur där ansvaret fördelas ända ut till hyllorna. Respondenterna framför att man i butikerna fördelar ansvaret efter hyllor och kyldiskar. Personalen tilldelas ansvar för att fylla på produkter och övervaka saldot i hyllorna. Således kan personalen ta bort produkter som utgått och se till att det är rent och snyggt. Respondenterna menar även att prisernas överrensstämmelse med produkterna i hyllorna måste stämma.

- **Är detta en utarbetad organisationsstruktur som ni har här i butiken eller är det något som är styrt eller bestämt från...?**
- Nja, vi har ju högst upp en ägare eller butikschef, sen är det ju nedarbetat på de olika avdelningarna, kolonial, färskvaror, och sen där underifrån har jag ju t.ex. de under mig och så vidare... Vad ska man säga, jag är ju ganska bra på mycket men jag saknar ofta spetskompetens och så vidare, där behöver jag ju deras hjälp ganska så ofta, men sen har jag ju ganska stor kunskap hur man driver en avdelning rent ekonomiskt. Men det här gällande organisationen är ganska generell vart du än åker så att säga, i vårt led i butiken så försöker man alltid ha en platt organisation, så lite folk som möjligt. Just på grund av att du kan inte ha för många, det blir en för hög arbetskostnad så att säga. Ska vi då ha sex mellanchefer, det funkar inte liksom. Så jag tror att det är en ganska vanlig modell de här vart du än åker så att säga (C2).

Citatet klarlägger att det först och främst är en butikschef som fördelar ut ansvaret som sedan förs ner till ett antal olika avdelningsansvariga, vilket motsvaras av säljchefer. Avdelningarna representerar butikernas olika produktsegment, exempelvis kolonial och färskvaror. Därefter fördelas ansvaret ner

till olika områdessansvariga som sedan ansvarar för olika delområden som frukt och grönt eller chark. Butikerna har således en vertikal decentralisering, då ansvaret fördelats ut till butikens olika avdelningar och områden. C2 antyder också på att det finns ett ekonomiskt ansvar för var avdelning. Respondenten menar även att butiken har en platt organisation till följd av de få hierarkiska nivåerna. Detta bekräftas också av övriga respondenter i studien, då de på frågor om ansvarsfördelning gett en likartad beskrivning av organisationsstrukturen. Att butikerna anses som platta organisationer av respondenterna tyder på att beslutsvägarna förkortats. Respondentens uttalande om det ekonomiska ansvaret och den platta organisationen bekräftar Jacobsen och Thorsviks (2008) resonemang om decentraliseringen. Genom decentralisering får avdelningar större handlingsfrihet och resultatansvar. Då varje säljchef tilldelas ett ekonomiskt ansvar bidrar det till att avdelningarna i butikerna får enskilda mål.

- **Hur fördelas arbetet och ansvaret mellan dig och dina kollegor?**
- Tittar man på mitt jobb så har jag ju min grupp av medarbetare som jag jobbar med. Tittar man exempelvis på kolonial, så har man en kille som ansvarar för alla kampanjs beställningar, han ansvarar för alla gavlar och torgexponeringar, det är hans roll. Sedan har man områdesansvariga, du kan ha någon som ansvarar för frukost och bak, middagstillbehör, drycker och så, alla har sina bitar. Personen som ansvarar för gavlar och torg han ansvarar för att köpa hem kampanjerna, det är hans huvudsakliga uppgift samt att bygga gavlarna och fylla in varor på hyllan. Sen respektive område, kolonial eller frukost och bak ska ju skjuta sina hål och plocka upp varorna, dom ska ju ha den kollen i hyllorna, de ansvarar för hyllorna och deras funktion (A1).

Som citatet belyser så får avdelningarna ansvar för att ta hand om just deras varor. Ansvaret sträcker sig från det att produkterna ankommer till butikens lager och därefter körs ut till avdelningarnas olika områden. Här är det enbart personal från de berörda avdelningarna som sköter produkthanteringen med bland annat hyllpåfyllning. Respondenterna menar att det finns klara och tydliga rutiner gällande hur man inom var avdelning skall arbeta. Det är i princip bara lageransvarig varumottagare som utgör en integrerande part i samtligas produkthantering. Därefter ligger ansvaret sedan på varje områdesansvarig.

- /.../ vi anser i grund och botten att denna ansvarige bör göra det själv för att ha så god kontroll och vetskap som möjligt. Så om jag skulle ha hand om middagstillbehör och gå in och plocka på dryckesavdelningen så har inte jag den kollen men plockar jag mitt eget så har jag koll på det (A1).

Respondenten menar vidare att varje ansvarig genom sin kännedom om sina arbetsuppgifter och produkter bidrar till ökad säkerhet och kontroll för produkttillgängligheten i hyllan. Vilket kan ses som att tydliga rutiner och riktlinjer effektiviserar arbetssättet (Mintzberg, 2009). Det finns en tydlig struktur gällande ansvarsfördelningen kopplat till produkttillgängligheten i butikerna. Butikerna är strukturerade på ett specifikt sätt för att vara så effektiva som möjligt i

produkthanteringen. Genom en tydlig och långtgående ansvarfördelning görs varje individ ansvarig för en hylla. Precis som A1 belyser finns det fastställda arbets- och ansvarsuppgifter i syfte för att gagna produkttillgängligheten. Allt arbete som berör en avdelning behandlas enbart av personal på den aktuella avdelningen. En viktig anledning till varför man gjort detta i butikerna är för skapa en form av specialisering på avdelningarna. Detta uppenbarar sig framförallt i intervjuerna med personer från frukt och grönt området.

- /.../ orsaker till slut i hyllan det är ju, det kan ju vara allting eftersom det handlar om färskvaror, mycket är säsongbundet. Så saker och ting kan ju vara väldigt god tillgång till under en vecka, sen nästa vecka är det nästa slut på grund av en hagelstorm i Italien eller liknande/.../ Så då får ju vi försöka lyfta bort eller lyfta fram andra varor, så att man täcker över, man använder sig av dragspelsprincipen /.../ det handlar om att man skall försöka ha täckning så att det inte det inte syns att det är slut i hyllan. Man får fylla på med något annat, men slut i hyllan i vår avdelning är väldigt situations betingat (C3).

Som citatet belyser handlar det dagliga arbetet om mer än att bara fylla på varor och produkter. Det handlar även om att hantera eventuella situationsbetingade problem och att hela tiden dölja att produkter saknas. Respondenten menar vidare att det krävs stora kunskaper om färskvarornas hantering. Vilket indikerar att arbetet handlar om så mycket mer än bara hyllpåfyllning. Senare i intervjun lyftes grönsakerna fram som exempel på svårhanterliga varor, vilka kräver kunskaper om både produkten och dess försäljningsperiod.

Trots respondenternas kollektiva uppfattningar om det decentraliserade ansvaret finns det vissa skillnader mellan decentraliseringsgraden av ansvaret i butikerna. Respondenterna från butik B berättade att beslutsfattandet centraliserats till ansvariga säljchefer. Beslutsmakten för viktiga frågor är koncentrerat till ett fåtal personer i butiken, vilket B3 uttrycker i citatet.

- Annars har jag ansvaret för allt, men jag fördelar ansvaret i gruppen. Försöker hålla det till dem som kan utföra arbetet. Jag vet jag har ett fruntimmer som är duktig på att skylta och som är noggranna med såna grejer, att allting stämmer på hyllan och rätt priser. Då sätter jag henne på de arbetsuppgifter, att kolla av skyltarna (B3).

Samtliga respondenter uppgav under intervjuerna, att de delegerade ut ansvar och befogenheter. Allt för att vara flexibla. Det B3 dock befäster med sitt uttalande är att beslutsfattande i butiken är centrerat. Även om ansvar och befogenheter att utföra vissa sysslor fördelas ut, är det i slutändan respondenten som ansvarar för "allt". B3 menar att alla faktiskt har ansvar för att hyllorna ska vara välfyllda. Men citatet belyser ett viktigt perspektiv, att med ansvaret nödvändigtvis inte följer beslutsfattandet för en del aspekter gällande produkthanteringen. Den selektiva decentraliseringen handlar om hur ansvaret för vissa frågor behålls på olika hierarkiska nivåer. Samtidigt delegeras mindre viktiga frågor till andra nivåer i organisationen (Södergren, 1992). Ett exempel som andra

respondenter i butiken lyfter fram är beställningar i det automatiska beställningssystemet. Detta resonemang stämmer överens med den normativa teorin som tidigare forskning rekommenderat. Corsten och Gruen (2003) menar att ansvaret och besluten borde centraliseras till personal med störst kunskap och erfarenheter. I butik B framförde respondenterna att beslutsfattandet främst var centrerat till säljcheferna. Det finns här ett tydligt mönster att ta hänsyn till. I butikerna fördelas ansvaret för produkttillgängligheten ut till samtlig personal men det är enbart i butik A och C som beslutsfattandet medföljer. Butik C är det mest utmärkande exemplet då respondenterna beskriver att beslutsfattandet fördelas ut på samtlig personal. Detta ger därför starka indikationer på att butiken faktiskt är så platt som C2 hävdar.

Arbetet i butikerna är starkt sammankopplad med ansvarsstrukturen. Genom att tilldela individer fasta arbetsuppgifter medför även ett ansvar. Ansvarsstrukturen följer således arbetsuppgifterna i butikerna. Genom att tilldela individer ansvar för enskilda hyllor har samtliga individer i butikerna någon form av ansvar. Ansvarsfördelningen är långtgående då den fördelas ut till samtlig personal i butikerna. I vissa fall medför ansvaret även beslutsbefogenheter, vilket tyder på en selektiv decentralisering. Vad som slutligen kunnat konstateras är att ansvar inte alltid betyder att individen har befogenhet för att fatta beslut gällande produkthanteringen och i slutändan produkttillgängligheten.

4.2 Ditt ansvar och inte mitt – Decentraliserade beslutsfattandet

Genom intervjuprocessen har vi kunnat observera att ansvaret inte alltid följer beslutsfattandet i butikerna. Att få tilldelat ansvar för en hylla eller avdelning innebär ofta, men inte alltid att befogenheter för beslut medföljer. Från intervjuerna med samtliga respondenterna har det framförts en motsägelsefull bild om vart beslutsfattandet tas i butikerna. Det har framgått att det finns två sidor av hur respondenterna uttalar sig om beslutsfattandets fördelningar.

Butik B är den butik där respondenterna beskrivit beslutsfattandet som begränsat. Beslutsfattandet ligger till stor del hos ett fåtal säljchefer och en mindre grupp anställda närmast dessa. Resterande personal har ansvar men är endast plockare, personal som endast ansvarar för uppfyllning och diverse små arbetsuppgifter. Vilka inte direkt påverkar beställningar och förändringar i produktsaldo. Respondenterna från butik B menar att de genom sitt automatiska beställnings- och produktsystem får orderförslag, försäljningsstatistik och övergripande indikationer på produktsaldo. Därför behöver inte i personalstyrkan ha beslutsrätt för dessa faktorer. Att det endast är ett fåtal personer som har beslutsrätt, gör dessa beroenda av andra i butiken. Samt måste de förlita sig på digitala system och egna erfarenheter. Nackdelen med detta är att det kan uppstå fel när datasystemen innehåller felaktiga värden. Då baseras beslutsfattandet på inkorrekt information (Tokar et al. 2011). Vilket direkt kan få negativa konsekvenser för produkttillgängligheten.

I intervjuerna med respondenterna från butik C har det framgått att all golvpersonal tilldelats beslutsbefogenheter. Alla golvpersonal är tilldelade ett eget område som de ansvarar för och har beslutsfattanderätt över. Det innebär att de har rätt att beställa produkter och förändra produktsaldo. Mycket kan härledas till att det endast görs manuella beställningar i butiken. Men det framgår även ur intervjuerna, att man först och främst oftast ser till sitt, då de är ansvariga att ta hand om deras eget område först. Butik A tar en ställning mitt emellan. Samtliga respondenterna framför att de i största mån delegerar ut beslutsrätt till så många anställda som möjligt. Men att det i en del områden inte behövs, utan att det precis som i butik B finns plockare. Anledningen till deras mellanväg är att de har ett automatiserat beställnings- och produktsystem.

Vad som framkommer från samtliga respondenter är att decentraliseringen är vertikal (Hyttter, 1991). Det existerar en formell decentralisering, där det framgår att butikerna har en tydlig och utarbetad beslutsstruktur. I butikerna finns en tydlig fördelning om vart och vem som ska ta beslut. Det framkommer även ett mönster av en selektiv decentraliseringsprocess, där det finns ett beslutsfattande på olika nivåer (Södergren, 1992). Det kan konstateras att det finns olika nivåer av beslutsfattande mellan butiken och avdelningarna samt delområdena. Avdelningsansvariga har ett mer övergripande resultatansvar. Vilket gör att deras beslutsrätt är av en mer maktorienterad karaktär. Då de har rätten att kunna förändra organiseringen, om produkttillgängligheten inte håller en tillfredställande nivå.

- Alla har ju i princip ett ansvarsområde i vår stormarknad. Det har vi satt för att det skapar ett engagemang hos personalen. För innan har jag arbetat med medarbetare som bara går omkring och plockar varor, de har ingen fast punkt så att säga. Men jag tror att snart man en fast punkt, ett par sektioner så växer man med uppgiften, sen är det också vår uppgift att förstå att man ser till helheten och inte bara ser till sitt eget. För att även om din hylla är viktig för dig, så kanske den inte är av så stor betydelse om man tittar till helheten idag, för vi har kanske problem med frukten (A1).

Vad citatet ovan belyser är att personalens engagemang och motivation är viktig i butiken. Detta är något som övriga respondenter lyfter fram som en fördel med ett decentraliserat beslutsfattande. Således får flera individer påverkan på produkttillgängligheten. Butik B hade en mindre spridning av beslutsfattandet, men resonemanget om engagemang, tyckte respondenterna från butiken även passade in på ansvarsfördelningen. Ett mönster som identifierats från samtliga intervjuer är att beslutsfattandet tillhör en organisationsstruktur som kan liknas vid en frikopplad decentralisering (Södergren, 1992). Beslutenprocesserna i butikerna är frikopplade från varandra, men de är samtidigt styrda eller bestämda att uppträda på ett visst sätt. Genom beslut och styrning från butiksledningen kan detta ses som en vertikal horisontell decentralisering (Hyttter, 1991; Mintzberg 2009). Citatet ovan belyser och ses som ledande filosofi från respondenterna i butik A och C. Det decentraliserade beslutsfattandet främjar för flexibilitet och självständighet (Kates & Galbraith, 2007). I likhet med Jacobsen och Thorsvik (2008) så framstår A1 resonemang, tillsammans med samtliga från butik A och C, att

decentraliseringen är till för att stimulera motivation och engagemang. Detta i och med att personalen har möjlighet att delta och påverka beslut för produkttillgängligheten. Samtidigt som huvudmålet med butik C decentraliserade beslutsfattande till stor del kan härledas till deras manuella beställningssystem. Respondenterna menar att det hade blivit svårt för enstaka ansvariga att tillgodose all nödvändig information för beslutsfattandet.

Som belyses i A1 citat är att det är lätt att beslutsfattare inom butikerna endast ser till sitt område. Det tydliggör att decentraliseringen kan få negativa konsekvenser. Detta genom att beslutsfattarna inte ser helheten utan koncentrerar sig till sitt område. Denna form av revirtänk kan minska samarbetsviljan mellan butikernas avdelningar och områden. Från respondenterna har det framkommit att det skapas egna delmål inom avdelningar och områden vilket missgynnar butiken. Säljcheferna i studien har en gemensam uppfattning av att det är ledarskapsfråga att förankra helheten och motarbeta denna typ av beteende.

Ur intervjuerna har det framgått att beslutsfattandet decentraliserats i varierande grader. Varför butikerna har en så sprid decentralisering beror på hur långtgående beslutsfattandet för produkttillgängligheten är.

- Det får vi själva göra. Det är lite så att man får vara lite business man, när man håller på med denna verksamhet. Man kan inte vara en robot som går framåt tillbaka och gör exakt, det funkar inte. Det gäller att vara businessman. Vet jag att man säljer mer så får man gå in och ändra. Lite sunt förnuft brukar jag säga.
- **Personalen har ändå befogenheter. Är det något dem går till dig?**
- De brukar komma och fråga, den här varan säljer inte, då brukar jag lyfta detta till X. Men jag brukar säga att de får ta bort varan /.../ Men återigen vill jag återkomma till att vi är businessman. Vi jobbar med det, ingen vill ju slänga, det kostar pengar (A2).

Citatet belyser att besluten baseras på olika grunder, i enlighet med Jacobsen och Thorsviks (2008) resonemang om beslutsfattande. Samtidigt som A2 framför ekonomiska mål som viktigt, handlar spridningen av beslutsfattandet om att varje beslutsfattare själv bestämmer över sin avdelning eller delområde. Det är något som är genomgående för samtliga respondenter. En samlad bild är att beslutsbeteendet för individer med beslutsrätt, påverkar butikernas gemensamma mål. Huvudsakligen handlar det om att butikerna ska vara ekonomiskt lönsamma. Beslutsbeteendet kan sägas vara orsakat av den organisatoriska kontexten (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Samtidigt belyser citatet att beslutsfattarnas beslutsbeteende utgår från egen erfarenhet och vad de själva tror är korrekt. De är inga ”robotar” utan de handlar utefter att de är ”businessman”. Vilket framhäver att beslutsfattarnas utgår från personliga förhållanden. Citatet framhäver även att det är aspekter som situationen påverkar. Från samtliga respondenter har tillgänglig information betydelse för deras beslut. De grundar även besluten

utifrån andras synpunkter, både kollegor och konsumenter, samt den tid och resurser de har till sitt förfogande.

- **På din avdelning, hur många personer har befogenheter?**
- Alla, det är mycket lättare att jobba med någon som har befogenheter, än med någon som inte har det, då kommer dem bara hit och drar. Om du gör fel ska det inte vara mitt fel. Det ska vara ditt fel då det är du som ska ha hand om hyllorna /.../ Jag ska säga till om du gör fel och rätt. Det är inte jag som ska ha huvudansvaret. Eller det är jag som har huvudansvaret. Men är det slut i hyllan så är det ditt fel. Det är mycket lättare med en person som har ansvar, för det känns roligare om man är nöjd med en hylla, ”detta är min hylla, vad bra detta är” (C1).

Citatet ovan belyser att de anställda är där för att utföra arbetsuppgifter. De har tydliga ramar för vad som ska göras och de tar beslut med produkttillgänglighet i åtanke. Butikerna kan ses som rationella aktörer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att beslutsfattarna i butikerna är anställda för att utföra specifika arbetsuppgifter, vilket innebär att de har ett beslutsfattande uppdrag. Det framkommer även från A1:s tidigare citat att beslutsfattare i butikerna har specifika arbetsuppgifter och ramverk. Vilket beslutsfattarna utgår från när de tar beslut. Detta bidrar till att de anställda i stor mån kan se sammanhanget mellan deras arbetsuppgifter och andras. Samt att de tillsammans med sina kollegor förverkligar butikens mål om att hålla en god produkttillgänglighet.

Från intervjuerna framkommer det även att besluten tas utifrån den kommunikativa rationalitetens modell. Som belyses i citatet från A2, tar beslutsfattarna beslut genom diskussion, kommunikation och resonering med andra. Detta påverkar således deras beslutsbeteende. Detta återaktualiserar det som Jacobsen och Thorsvik (2008) menar, att beslutsfattare påverkas av aspekter hos situationen och organisationens kontext. Det framgår att det finns olika orsaker som påverkar besluten inom butikerna. De har ramverk och arbetsuppgifter som vägleder och styr besluten, samtidigt som besluten även grundar sig på information och resonemang med andra. Samtidigt finns det moment i butik A och B, som stödjer ett inkrementellt handlande. Butikerna har automatiserade beställningssystem som grundar sig på att personal ständigt går runt och ”läser av” butiken. Detta säkerställer produktsaldot i butikerna, vilket direkt påverkar de automatiska beställningarna. Vad som även kan tolkas från C1:s uttalande är att det finns tydligt ansvars och befogenhetsstruktur. Detta görs tydligt genom att respondenten menar på att ”om du gör fel ska det inte vara mitt fel”. Samtidigt menar respondenten att det är personen med huvudansvar som ansvarar för att det inte ska uppstå fall av slut i hyllan. Men citatet framhäver även några av de negativa aspekterna med decentraliseringen. I intervjuerna med samtliga respondenter tydliggörs att det i butikerna finns ett revirtänk. Avdelningarna tänker främst på sitt eget arbete. Att beslutsfattare endast tänker utifrån sina förutsättningar kan skada butiken i stort. Om inte samhörigheten med andra områden och avdelningarna finns, kan detta resultera i att kommunikationsprocessen bli lidande. Information en centraldel för att upprätthålla en god

produkttillgänglighet, försämras informationsspridningen blir beslutsfattandet lidande. För kommunikationen och beslutsfattandet är informationen något som måste flöda enligt Mintzberg (2009). Om det inte gör det kan ett decentraliserat ansvar och beslutfattande inte vara effektivt, vilket motverkar orsaken till att organisationer decentraliserar.

Hur decentraliserat beslutsfattandet är i butikerna kan uppfattas som två motpoler. Beslutsfattande är antingen tydligt vertikalt decentraliserat eller vertikalt horisontellt decentraliserat. Vilket till stor del beror på vilken grad av automatiserade digitala system som används i butikerna. Men att skapa engagemang och motivation hos personalen är faktorer som skapar en delaktighet i beslutsfattandet. Personalen känner en samhörighet genom att det är ”vi”, var för sig, som bidrar till de gemensamma målen. Vilket tyder på att organisationsstrukturen har en frikopplad decentralisering. Det har även framkommit att decentraliseringen har sina risker för produkttillgängligheten. Genom att decentralisera beslutsfattandet kan det för beslutsfattarna uppstå ett allt för stort fokus på deras område. För att motverka detta har säljcheferna sett det som sin uppgift att motarbeta detta. Samtidigt som de digitala systemen kan bidra med ökad information och underlätta med beställningsförslag, så måste beslutsfattarna vara medvetna om riskerna.

Beslutsbeteendet påverkas av olika aspekter. Det kan bero på den organisatoriska kontexten, personliga förhållanden eller aspekter som beror på situationerna. Vilket framhäver att beslutsfattarna utifrån egna erfarenheter, vad som händer i deras vardagliga arbete påverkar deras beslutsbeteende. Som A2 framförde måste de vara ”businessman”. De kan inte alltid utgå från satta rutinerna, vad ledningen har bestämt eller vad något digitalt system berättar utan de måste utgå från vad som sker i deras vardagliga arbete. Det framkommer en vis komplexitet utifrån vad beslutsfattarna tar sina beslut. Samtidigt som butikerna har tydligt gemensamma mål och fördelning av arbetsuppgifter genom att vara en rationell aktör i organisationen, så framkommer det också att den kommunikativa beslutsmodellen påverkar hur besluten tas. Därför att informationen från olika källor påverkar beslutsbeteendet. I butik A och B framkommer det också att det finns ett tydligt inkrementellt handlande i form av att de ständigt läser av hyllorna, för att säkerställa produktsaldot. Det finns negativa aspekter med decentraliseringen. Ett revirtänk och ett allt för starkt fokus på den egna avdelningen kan minska kommunikationen vilket kan försvåra beslutsprocessen på grund av bristande information.

4.3 Internkommunikation som ett integrerande redskap

Av diskussionen ovan kan det konstateras att det är kommunikationen som möjliggör för en gemensam översyn inför besluten som fattas. Kommunikationen utgör i butikerna en central process i den dagliga verksamheten i butikerna. Ledningsmöten, spontana möten och diskussioner och feedback

utgör viktiga funktioner som informationsspridare. Vad vi har identifierat är att vissa kommunikationsprocesser i butikerna fungerar som integrerande redskap. Jourfunktionen representerar en form av kommunikationsprocess som binder samman butikernas avdelningar. Jourfunktionen fyller ett centralt syfte för produkttillgängligheten, framförallt när avdelningsansvariga och säljchefer lämnat butikerna. Enligt respondenterna vänder man sig till jouden när information behövs gällande produkter som tagit slut, behöver beställas eller plockas bort. Genom jouden kan den nödvändiga informationen nås ut till individer som berörs och behöver få informationen. Jourfunktionen representera därför funktionen som en formell informationsspridare i butikerna.

Det är svårt för ansvarig personal i butikerna att ta beslut utan tillräcklig information. Flödet av information utgör en viktig aspekt i beslutsfattandet enligt Jacobsen och Thorsvik (2008). Avsaknaden av tillräcklig information påverkar beslutsfattandet negativt. För utan tillräcklig information kan personalen ta bristfälliga beslut, utan direkt vetskap om konsekvenserna. För personal som arbetar på helger eller kvällar är det oerhört viktigt att de blivit försedda med nödvändig information från jouden, detta för att kunna ta rätt beslut. Felaktiga beslut kan påverka både produkttillgängligheten och kundrelationen.

- I din avdelning ska du sköta det själv. Det är ditt ansvar att där finns varor. Är det något visst som är med på annons när du går hem, så självklart berättar du det för jouransvarig. Eller skriver det på den tavla där nere, varor är slut eller kommer imorgon. I ställer för att du ska lägga 25 min av din tid för att leta upp något som inte finns. Kunden blir irriterad. Då är där en tavla där nere där vi skriver när en vara är slut. Det underlättar (C1).

Jourfunktionen är en del av den planerade och mer formella delen av kommunikationen i butikerna. Det är framförallt vid skiftbyten som jouden skall förmedla information angående produkthanteringen. Jourfunktionen finns i samtliga butiker och har en avgörande roll i kommunikationsprocessen. Arbetsklimatet i butikerna har en stark påverkan på hur kommunikationen sker mellan de hierarkiska nivåerna. Kommunikationens väg genom de olika hierarkiska nivåerna skiljer sig mellan butikerna. Butik B är den av butikerna vars kommunikation tydligt följer hierarkin. Personalen går alltid till närmsta beslutsfattare när frågor eller problem uppstår. Övriga butiker i studien har istället en mer avslappnad miljö där arbetsklimatet lyfts fram som viktigt. Det finns således inte en lika stark betoning på den formella vertikala kommunikationen som förs uppifrån och ner eller nerifrån och upp (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

- /.../ det är ju så att respektive områdesansvarig har ju den här kommunikationen med sin säljchef, sen driver vi ju i vår tur vidare i butiken, när vi har ledningsgruppsmöte och diskuterar med stormarknadschef. låt oss säga att man har en servicegrad, hur mkt varor vi får från lagercentralen, och det är ju klart, har vi en dålig servicegrad, att vi inte får tillräckligt med varor eller att de saknas varor så är det ju klart att han får driva det vidare i sig till regionschefer och kanske ännu högre upp.

Så det är ju klart, dialogen finns där hela tiden och vi har ju en stormarknadschef som är ute mycket i stormarknaden och tittar och följer upp och pratar med personalen, och det är ju klart att han driver på det han kan också. Jag känner att arbetsklimatet spelar roll, många gånger så har man kanske lite respekt för att gå till en stormarknadschef, men här i denna butiken så är han så öppen och tillgänglig. Har man då hand om middag tillbehör så kan man bara stegra in till butikschefen och framföra sina eventuella klagomål (A1)

Scenariot ovan visar på två intressanta tolkningar, dels att kommunikation sker utifrån den hierarkiska ordningen, men även att det finns även en avvikelse på grund av miljön i butiken. Genom att ansvariga direkt kan gå in till butikschefens kontor så nedtonas samtidigt den hierarkiska strukturen. Den vertikala kommunikationsstrukturen framstår i ett skede som tydlig, då respektive avdelningsansvarig svarar till sin säljchef. Men samtidigt lyfter respondenten fram arbetsklimatet då personalen direkt kan gå in till butikschefens kontor. Systemet av över- och underordnade är i A1:s butik inte särskilt betonat. Den interna miljön i butiken avgör således hur kommunikationen sker. Enligt Heide et al. (2012) reproduceras och produceras kommunikationsmönstret av organisationsstrukturen.

Ledningsgruppsmöten utgör i butikerna en central roll i produkthanteringen. Respondenterna menar att det är under dessa möten som problem med produkthantering och produktillgängligheten. Ledningsgruppsmötena i butikerna har en potential att påverka spridningen av informationen i butiken. Det är under detta möte som man i butikerna fastställer ramverket för helheten i butikerna, men även för avdelningarna och dess olika områden. Under detta möte samlas all information från avdelningsansvariga och övrig personal i en dialog mellan säljchefer och butikschefer. Om personalen uppmärksammat problem eller enbart vill förtydliga något förmedlar denna detta till sin närmaste områdesansvarig. Informationen förmedlas sedan vidare till säljchefen som sedan diskuterar detta på ledningsgruppsmötet. Ledningsgruppsmötena är således ett kännetecken för den kommunikation som förs uppåt och nedåt i butikerna, vilket Jacobsen och Thorsvik (2008) kallar vertikal kommunikation.

- Vi har nog inget speciellt sätt men vi försöker ju prata mycket och ha dialoger hela tiden om det skulle vara något speciellt, att man lyfter det med en gång. Ledningsgruppen har ju två möten om dagen, har man någonting som personalen vill ta upp som berör alla avdelningar eller som behöver spridas så säger man det till sin färskvaruchef så lyfter de upp det på morgonen eller på eftermiddagen (A4).

Den vertikala kommunikationen ner till butikens avdelningar följs sedan upp av en horisontell där respektive säljchef (Färskvaruchef) sprider vidare information till medarbetarna på avdelningarna. Detta sker både genom planlagda och icke planlagda möten, vilket kan ses som både formella och informella former av kommunikation. Kallas (2005) definierar

internkommunikation som all formell och informell kommunikation som tar plats i en organisation. Planerad kommunikation representerar en mer formell typ av kommunikation, samtidigt representerar spontana gruppmöten de mer informella mötena i butikerna. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att spontana gruppmöten kan ses som informella.

Ledningsgruppsmötet har en väldigt framstående roll i butik A då ledningen två gånger om dagen träffas och diskuterar mål, varuhantering och kassabemanning. Det andra mötet fungerar som ett sammanfattande möte där dagen sammanfattas och nästkommande dag planeras. Respondenterna från butiken menar således att mötet fungerar som en informationsförmedlare av riktlinjer, händelser och mål. Jacobsen och Thorsvik(2008) menar att formell kommunikation förmedlar mål, policys, regler, och riktlinjer och annan relevant information. Ledningsgruppsmötet är en tydlig formell funktion i kommunikationsarbetet i samtliga butiker. De formella kommunikationsprocesserna innefattar allt som är planlagt och arrangerat inom en organisation enligt Jacobsen och Thorsvik (2008).

Ledningsgruppsmötena blir som tidigare nämnt platsen där ramverket för aktiviteter och processer i butikerna skapas. Det är redan på ledningsgruppsmötet som den meningsskapande processen börjar. Det meningsskapandet anspelar sig på att personalen genom aktiviteter, processer och händelser tolkar vad som sker och vad som förmedlas (Weick, 1995). Personalen som deltar i ledningsgruppsmötet påbörjar redan processen med att forma organisationen på mötet. Hur säljchefer och övrigt deltagande personal skapar mening och tolkar det som diskuterats kommer också påverka hur informationen förs vidare. Weick (1995) menar att man i organisationer bygger relationer och tillsammans skapar sociala konstruktioner, vilket förändrar organisationen utefter vad som fördelas samt hur informationen mottas och förs vidare.

Samtliga parter som deltar i mötena har ansvar för att föra fram information från avdelningarna och områdena i butiken. Hur respondenterna förmedlar informationen ner till resterande områden utgör en avgörande faktor. Weick (1995) menar att personalen i en organisation tolkar information utifrån till exempel sina erfarenheter, bakgrund och utbildning. Det finns därför lika många tolkningar som det finns personal. Därför menar författaren att det är viktigt att formulera informationen på ett sätt som minskar antalet tolkningar. Tolkningen i sig är en process som förklarar själva utfallet av meningsskapandet. Meningsskapandet konstruerar och möjliggör för att skapa mening (Weick, 1995). Det är därför viktigt att feedbacken från ledningsgruppsmötet resulterar i ett samförstånd för butikens personal. Följande citat exemplifierar hur respondenten förmedlar informationen från ledningsmötet ner till sina medarbetare.

- **Och det gör du då när du går runt i butiken och förmedlar och pratar?**
- Jag är ju oftast den som sitter och tänker ner det i de termer som jag ska presentera inför övrig personal på avdelningen. Eftersom de ofta inte är så nyfikna. 17, 3 % säger inte särskilt mycket för dom, så man vet ju ofta vilken information som är intressant, bland annat hur det går för oss på avdelningen, det är ju den basinformationen vi rör oss med. ”Har jag fått min semester som jag ansökte om”, ofta på den nivån. Information som är relevant för individen, vardagligt prat (C2).

Uttalandet visar hur respondenten förmedlar den input som erhållits under ledningsgruppsmötet. För att göra feedbacken från mötet meningsfull översätts informationen till ett mer ”vardagligt prat”. Syftet med detta anser respondenten härleda till att de fackliga termerna som används på mötena inte innehåller särskilt meningsfulla ord. Weick et al. (2005) menar att det är aktörernas meningsskapande i kommunikationen som är central. Genom att personalen i avdelningen kan skapa mening med det som säljchefen förmedlar kan informationen tas emot på ett mer meningsfullt sätt. Detta bidrar till hur medarbetarna väljer att tolka informationen. Respondenten försöker anpassa informationen genom att sätta den i ett sammanhang. Heide et al. (2012) menar att det är viktigt att kontextualisera informationen, det vill säga att sätta den i ett sammanhang. För att fånga medarbetarnas intresse så anpassas budskapet och språkbruket för vad som är relevant för individerna på avdelningen. Det finns alltså en stor chans att den meningsskapande processen störs av att förmedlandet av information från säljcheferna. Medarbetarna förstår inte pratet och siffrorna som beskrivs på ledningsmötet. Därför måste säljcheferna förädla budskapet och anpassa det till medarbetarnas nivå så att det på så vis förstås. Vardagligt prat, ”Har jag fått min semester”, kan därför sägas utgöra en central faktor i meningsskapandet i butikerna. Siffror och lönsamhetskurvor säger inte personalen särskilt mycket enligt C2. Weick et al. (2005) menar att meningsskapandet symboliserar hur aktörerna genom aktiviteter, processer och händelser tolkar vad som sker och vad som förmedlas. Det är även genom denna process som personalen sedan skapar sin omgivning genom att interagera med varandra.

Enligt Weick (1995) är det en bra berättelse som skapar grunden i meningsskapandet. Feedbacken och spridningen av information från ledningsgruppsmötet utgör därför ett viktigt verktyg för att möjliggöra för samarbete mellan avdelningarna. Samarbetet mellan avdelningarna kan enligt respondenterna motverka fall av ”slut i hyllan”. Genom att personalen i alla avdelningar uppmärksammar eventuella problem i hyllorna eller i produkthanteringen. Samtliga säljchefer i studien hävdar därför att butikens huvudsakliga mål måste prioriteras och inte de enskilda avdelningarna. Feedbacken och spridningen av information från ledningsgruppsmötena är därför oerhört viktig. Genom att förmedla ”hur det går för oss” kan avdelningens mål främst prioriteras och inte butikens. Det bör istället handla om ”hur går det för butiken”. Weick (1995) menar att meningsskapandet i organisationer kan underlättas genom

effektiva möten vilket bidrar till diskussion. Författaren menar vidare att meningsskapandet bidrar till att eliminera tvetydigheter i organisationer

Hur säljcheferna och områdesansvariga förmedlar information får alltså en avgörande betydelse för hur helheten i butiken förankras. Hur informationens förmedlas kommer senare avgöra vilka mål medarbetarna prioriterar. Flera respondenter i studien, främst säljchefer menar att revirtänket kan resultera i att man inte tar hänsyn till andra avdelningars brister. Uppmärksammas inte andra avdelningars bristande produkttillgänglighet kan detta senare få konsekvenser för hela butiken. Samarbetet mellan avdelningarna utgör därför en av de mest centrala delarna för produkttillgängligheten i butikerna. Detta samarbete kan begränsas om säljchefer väljer att förmedla informationen och förankra den med betoning på avdelningens mål. Weick et al. (2005) menar att organisationer är socialt konstruerade system där kommunikationen bygger upp en gemensam identitet och mål för gruppen. Blir avdelningsidentiteten och målen för starka, blir den uppenbara fördelen med decentraliseringen också en nackdel i form av suboptimering (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Revirtänket har uppmärksammas i samtliga butiker men det är i synnerhet framträdande i butik A och C. I intervjuer med områdesansvariga pratar man sällan om helheten utan pratar istället utifrån området, ”butiken i butiken”. Trots säljchefernas uttalanden om helheten som viktigast kan områdesansvarigas beskrivningar ses som motsägelsefulla. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att besluten som fattas i suboptimerad avdelning enbart görs på avdelningens premisser.

Individer har ett stort behov av att skapa identitet enligt Weick (1995). Vad som kunnat uppmärksammas i intervjuer med områdesansvariga är att det i områdena och avdelningarna skapats en viss identitet. Identiteten berör främst arbetssätt, rutiner och kommunikationsmönster. Men identiteterna är också beroende av vad som förmedlats från ledningsgruppsmötet. Individer har ett stort behov av att skapa identitet, likaså avdelningar och enheter (Weick, 1995; Hellgren & Löwstedt, 1997). Citatet nedan visar på hur det på respondentens avdelning uppstått egna rutiner och arbetssätt, vilket har skapat en form av avdelningsidentitet.

- Absolut, alltså jag försöker ju verkligen få folk till att tänka själv liksom, de som har varit i avdelningen länge har liksom gått i vår ”skola”, vi kanske tänker på ett speciellt sätt när vi lägger boxar, det ska ju vara ordning och reda. Såna här basic grejer som att man ska lägga nya varor längst in i hyllan och man vill att det ska ligga snyggt i boxarna, det ska vara skyltat allt och så, jag tror dom lär sig efterhand, man försöker ju liksom att dela med sig, man försöker få folk att tänka för sig själva, vi vill inte få personalen att komma och fråga hela tiden utan vi vill se att de vågar själva framförallt, vi har inte alltid tid till att hjälpa till. Vet de hur vi tänker i grunden så blir det ju rätt faktiskt (A4).

Avdelningsidentiteten som framhävs i citatet belyser faktumet att det på avdelningar uppstår rutiner och arbetssätt som skiljer sig från resterande delar av butiken. Men när avdelningsidentiteten blir för stor bidrar detta till att avdelningsmålen prioriteras, vilket gör att den gemensamma företagsidentiteten nedtonas (Weick 1995; Hellgren & Löwstedt, 1997).

En viktig faktor i butikerna är hur kunskapen och erfarenheterna förmedlas mellan personalen. Då enbart säljchefer och områdesansvariga får utbildningar via butikskedjornas huvudkontor är det viktigt att kunskapen förmedlas vidare. Detta är i synnerhet viktigt då butikerna i allmänhet delegerar ut både ansvar och beslutsfattande, med undantag för butik B som centraliserat beslutsfattandet. För att motverka att felaktiga beslut påverkar produkttillgängligheten är det viktigt att personalen har rätt kunskap. Detta för att ta rätt beslut. Citatet nedan exemplifierar hur respondenten försöker sprida sin erfarenhet vidare till övrig personalen på avdelningen.

- Absolut, det gör jag verkligen, jag tycker det är viktigt, både jag och X är team människor. En del vi har haft har varit självständiga vilket inte passar in i avdelningstänket. Det är roligt när man hjälps åt och bollar idéer tillsammans i avdelningen, till exempel vad vi ska göra nästa vecka, då tar vi upp denna varan och gör något speciellt på avdelningen... Det är väldigt roligt att ha de här dialogerna, kommunikationen med mina arbetskamrater är väldigt nyttig, men visst man försöker helat tiden dela med sig av sina erfarenheter i syfte för att få övriga att tänka själv. Alla är olika och har olika erfarenheter och idéer, ibland blir man ju hemmablind så att, jag tror nog att vi försöker och ha en öppen dialog om det mesta(A4).

Respondenten menar att det är dialogerna och kommunikationen med medarbetarna som är nyttig. Det är i dessa interaktioner som respondenten försöker förmedla sina erfarenheter för att bidra till att medarbetarna på egen hand skall kunna arbeta självständigt. Weick (1995) menar att feedback i dialoger gör att medarbetare lär av varandra och på så sätt skapas olika rutiner och arbetssätt. I butikerna framstår kunskapsöverföringen som en interaktion mellan avdelnings och områdesansvariga. Överföringen sker i dialoger, språket i interaktionerna underlättar för skapandet av ett gemensamt synsätt (Weick, 1995). Respondent C3 menar att det är viktigt att få in andremannen i avdelningen ”in i gamet liksom”. Vilket kan ses som en delegeringsprocess i lärande syfte. Genom att delegera ut arbetsuppgifter och ansvar bidrar C3 till att medarbetaren lär sig och genom avdelningsidentiteten lär sig rutiner och förhållningssett. Som nämnt i tidigare i analysen används delegering som ett sätt att engagera och motivera personalen. Vilket uppnås genom att fördela ut ansvar och i vissa fall beslutsfattandet. Vilket även kan ses som en lärande process genom det gemensamma synsättet som eftersträvas (Weick, 1995).

- Vi har ju ledningsgruppsmöten har vi ju, så att där går vi igenom resultat, siffror och så men framförallt för att vi är så få. Vi är ju tre personer, så man hinner ju dagligen gå igenom det som kan tänkas vara av intresse liksom, där har vi ju inga möten så, utan det sker spontant, det sker i det dagliga arbetet (C3)

Som citatet belyser sker kommunikationen istället spontant under det dagliga arbetet. I andra större avdelningar hålls möten allt oftare för att fördela ut informationen. Den muntliga kommunikationen framstår här enligt respondenterna som den mest effektiva. Den muntliga kommunikationen blir ofta situations betingade till följd av att arbetet med produkthanteringen ofta blir tidskrävande. Kommunikationen mellan medarbetarna framställs som en av de mer vitala delarna blir således spontan i avdelningarna. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att den informella kommunikationen framförallt kan ta sig i uttryck av spontana diskussioner och samtal. Då det råder en kollektiv uppfattning om den situationsbetingade kommunikationen. Det kan därför antydas att den informella, muntliga kommunikationen underlättar produkthanteringen i butikerna. I samtliga butiker har respondenterna påpekat att kommunikationen berörande produkttillgängligheten främst sker verbalt i den dagliga verksamheten.

Det finns i butikerna även mer formella former av kommunikationskanaler som framförallt används för att motverka att varor inte finns tillgängliga på hyllan. Den skriftliga kommunikationskanalen utgör förutom ledningsgruppsmöten en standardiserad form av kommunikation. Det är framförallt i butik A och C som man använder anslagstavlor i personalutrymmen för att förmedla information angående produkttillgängligheten. Genom att placera anslagstavlor på lämpliga platser kan samtliga avdelningar ta del av informationen. Därmed kan risken för fel, missförstånd och bristande produkttillgänglighet minskas. Draft och Lengels (1986) menar att en kommunikationskanals informations rikedom bedöms utifrån dess möjlighet att ge klara budskapet, samt möjligheterna till direkt feedback.

Även om butik A och B omfattas av ett automatiserat ordersystem så används anslagstavlor i stor utsträckning. Respondenterna framhäver att skriftliga kommunikationskanaler lätt visualiserar budskap som alla kan ta del av. Det kan vara att områdesansvar innan sitt avslutade arbetspass ber något att ”fylla på varor, denna produkt är slutsåld, kommer imorgon eller vilket information kunden skall erhålla vid frågor”(C2). C2 menar att anslagstavlan inte riktigt är en ”klockren” funktion men att den fyller sin funktion för produkttillgängligheten. I butik B använder man ingen anslagstavla, istället används skriftliga lappar riktade åt personen det berör. Butik C som inte har något automatiserat system använder ständigt muntliga och skriftliga källor. Anslagstavlan är i synnerhet viktig i butiken, men samtidigt anser respondenterna att det är varje ansvarigs skyldighet att ta till sig informationen.

- **Finns det något centralt styrt för hur kommunikationen ska ske i butiken och i avdelningen?**
- Inte vad jag vet faktiskt. Oftast är det inte så mycket tid till att kommunicerar, det blir mer snabba samtal och så... man får ta det som det kommer, efter situationen (A4).

Det finns en kollektiv uppfattning bland respondenterna i studien att den mer situationsbetingade, muntliga interaktioner utgör den effektivaste kommunikationskanalen. Möten ansikte mot ansikte har möjligheten till direkt feedback och skapar således enklare en gemensam översyn inför plötsliga beslut angående produkttillgängligheten. Draft och Lengel (1986) menar att val av kanal har stor betydelse för hur individer tar till sig och bearbetar information. Författarna menar att personliga möten, ansikte mot ansikte, har den största möjligheten att förmedla rätt och mest innehållsrik information. Vilket är en viktig faktor när arbetet är mer tidskrävande, små konversioner i arbetet och i icke arbetsrelaterade situationer kan då bidra till en innehållsrik information som förstås av båda parter. Flera respondenter menar att det är lätt att komma till snabba beslut om det sker muntligt. Draft och Lengel (1986) och Weick (1995) menar att möten mellan flera eller enskilda personer skapar möjligheter för att diskutera situationer och omständigheter. Därigenom kan parterna nå en gemensam förståelse.

Meningsskapandet utgör en central roll i förmedlandet av information i butikerna. Meningsskapandet som uppstår på ledningsgruppsmötena och i interaktionen mellan säljchefer och medarbetare, har en avgörande betydelse på hur informationen tolkas och bearbetas. Genom att anpassa språket kan säljchefer förädla informationen och därmed göra den meningsfull. Om informationen anpassas i syfte att förankra butikens övergripande mål kan samarbete uppnås genom en gemensam butiksidentitet. Samarbetet mellan avdelningarna och individerna avgör i slutändan hur det förebyggande arbetet med produkttillgängligheten försiggår. Meningsskapandet utgör således ett verktyg för att skapa en gemensam företagsidentitet, vilket i sig skapar en gemensam plattform för samtliga medarbetare. Den meningsskapande processen kan därför motverka det revirtänk som uppstår i butikerna. Kvalitén i informationen som säljcheferna förmedlar är därför viktig för att nå en ömsesidig förståelse med medarbetarna. Den meningsskapande processen utgör därför en central roll för produkttillgängligheten som ett integrationsredskap. Meningsskapandet eliminerar tvetydigheter mellan butiken och avdelningar, samt mellan personalen genom kvalitén som förmedlas i budskapet.

Den muntliga kommunikationen i interaktionen mellan flera eller ett fåtal framstår därför som effektivaste formen av kommunikationskanal. Muntlig interaktion möjliggör för snabba beslut och där möjligheten för feedback finns. Feedback utgör en central roll när för överförandet av kunskap och erfarenheter i butikerna. Genom möjligheten till feedback kan medarbetarna lära av varandra och på så sätt skapar nya och effektiva arbetsrutiner. I samband med produkthanteringen är det främst den muntliga kommunikationen som används i butikerna. Enligt respondenterna utgör denna kanal tillsammans med anslagstavlor och jourfunktionen som de mest informationsrika kommunikationskanalerna. Men möjligheten till feedback och återkoppling är den muntliga kommunikationen mest effektiv. Spontan möten och diskussioner är enligt respondenterna viktiga i arbetet med produkthanteringen.

5 Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt presenteras våra slutsatser som diskuterats fram i analysen med återkoppling till studiens syfte. Slutsatsen är uppdelad i tre delar, den långtgående ansvarsfördelningen, ditt ansvar inte mitt - decentraliserat ansvar och internkommunikation som ett integrerande redskap. Avsnittet avslutas med en diskussion med rekommendationer för vidare forskning.

5.1 Personalens betydelse för produkttillgängligheten

Innan slutsatserna presenteras så återkopplar vi till uppsatsen syfte som är att bidra med ökad förståelsen för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten. Detta gör vi genom att studera hur personal uppfattar produkthanteringen i dagligvarubutiker.

Tidigare forskning har endast observerat att butikspersonalen utgör en betydande faktor, men de har endast varit av sekundärt intresse i studierna (Corsten & Gruen, 2003; Dubelaar et al. 2001; Fernie et al. 2000; Grant & Fernie, 2008; Aastrup & Kotzab, 2008.). Därför har tidigare forskning endast bidragit med normativ teori om hur försörjningskedjan och butikerna bör styra personalen. Genom förslag om att begränsa personalens interaktioner med butikernas digitala ordersystem har förbättringsåtgärder tagits fram. Dessa förslag berör främst centraliserandet av ansvar och beslut i butikerna. Något som enligt forskarna skulle bidra med ökad säkerhet och kontroll för produkttillgängligheten (Gruen & Corsten, 2008, McKinnon et al. 2007).

Aastrup och Kotzab (2008) menar att fördelningen av ansvar och beslutsfattande utgör viktiga processer i butikernas vardagliga verksamhet. Zomerdijsk och de Vries (2003) anser att arbetsfördelningen, kommunikationen och beslutsfattandet utgör inflytelserika faktorer i produkthanteringen. Zomerdijsk och de Vries (2003) menar att motsägelsefulla beslut som baseras på felaktig information påverkar produkthanteringen negativt. Draft och Lengel (1986) menar att valet av kommunikationskanal avgör hur informationen och beslut sprids i en organisation. Kvalitén i informationen har således en betydelse för hur informationen mottas och förstås av individer. Det är därför viktigt att ta hänsyn till meningsskapandet i kommunikationsprocesser och interaktioner mellan individer (Weick, 1995). Organisationer är socialt konstruerade system där kommunikation bygger upp gemensam identitet och mål för gruppen (Weick et al. 2005). Ett kommunikationssystem bör enligt Weick (1995) vara ett verktyg för meningsskapande och bidra till att eliminera tvetydighet i en organisation.

Från analysen kan vi urskilja tre centrala faktorer för att förstå den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten i dagligvarubutiker. De tre är *den långtgående*

ansvarsfördelningen, ditt ansvar inte mitt - decentraliserade beslutsfattandet och internkommunikation som ett integrerande redskap. Dessa teman är nära sammankopplade då de påverkar varandra och är centrala element i det vardagliga arbetet i butikerna.

Den långtgående ansvarsfördelningen sågs av respondenterna som en viktig faktor i arbetet med produkthanteringen. Genom att tilldela personal ansvar för en enskild hylla eller kyldisk kan butikerna säkerställa en bra produkttillgänglighet. I vissa fall medför ansvaret även beslutsbefogenheter, vilket tyder på en selektiv decentralisering som varierar mellan butikerna. Individer tilldelas således olika ansvar och befogenheter som passar deras arbetsuppgifter (Södergren, 1992). Ansvarsfördelningen utgör därför en viktig roll för produkthanteringen eftersom samtlig personal engageras på individnivå vilket resulterar i ett ökat medvetande. Delegeringen av ansvar fungerar i butikerna som en motivationsfaktor men även för att sprida kunskap. Med ansvar kommer också en vilja om att göra ett bra arbete ifrån sig menar respondenterna. Vilket visar på en kontrast från det centraliserande ansvar som tidigare studier förespråkar för (Gruen & Corsten, 2008; McKinnon et al. 2007). Ansvaret för produkthanteringen följer arbetsuppgifterna i dagligvarubutikerna som studerat, det sker en tydlig delegering och spridning av ansvar för att säkerställa produkttillgängligheten i hyllorna. Men vad som också observerats är beslutsfattandet inte alltid medföljer ansvaret.

Det andra temat vi kan urskilja är den varierande fördelningen av beslutsfattandet. Det finns två tydliga sidor av vart beslutsfattandet sker. Beslutsfattandet sker endera genom vertikalt decentralisering där beslutsfattandet ligger närmare ledande funktioner i butiken. På motsatt sida har det tydliggjorts att det finns en vertikal horisontell decentralisering. Decentralisering innebär att besluten tas av den operationella personalen i butikerna (Hytter, 1991; Mintzberg, 2009). Besluten i butik A och C fördes närmare hyllan och gav därmed personalen större flexibilitet att agera mot bristande produkttillgänglighet. Beslutsprocesserna i samtliga butiker kan tolkas som frikopplad decentralisering (Södergren, 1992). Detta innebär att besluten i de olika avdelningarna inte direkt påverkar produkttillgängligheten för de andra avdelningarna. Detta tydliggör att butikerna är uppdelade och gränserna mellan avdelningarna tydliggörs genom att de arbetar på egna premisser.

Vilka effekter decentraliseringen får för beslutsbeteendet är att beslutsfattarna lättare kan förändra sig till omgivningens förändringar. Genom deras tydliga förankring med produkthanteringen märker beslutsfattarna av om något sker med produkttillgängligheten på sin avdelning eller område. Beslutsprocessen påverkas av tidigare erfarenheter, information från kollegor och datasystem samt omgivningen kring hyllorna. Vilket tydliggör Jacobsen och Thorsviks (2008) resonemang att den organisatoriska kontexten samt aspekter hos situationerna påverkar beslutsprocessen och beteendet. Detta motbevisar Dubelaar et al. (2001) scenario att det skulle ske en centralisering av beslutsfattande i butikerna. Beslutsfattarnas flexibilitet, engagemang och kunskap anses vara viktigare

för att motverka bristande produkttillgänglighet. Även om arbetet med produkthanteringen och produkttillgängligheten kan vara effektivt på en av avdelning så påverkar arbetet därmed inte produkttillgängligheten på en annan. Istället handlar det om att var avdelning sköter sitt och därmed koncentrerar sig på sin produkttillgänglighet. Samtidigt som avdelningarna i butikerna uppnår effektivitet genom decentralisering så skapas det ett tydligt revirtänk (Kater & Galbraith, 2007). Detta tydliggörs genom mentaliteten, ”det är ditt ansvar och inte mitt”. Beslutsfattarna fokuserar därför endast på sitt arbete och bryr sig desto mindre om andra avdelningars problem. Den suboptimering som sker kan skada helhetsperspektivet vilket kan aktualisera tidigare forskningsförslag om att beslutsfattandet bör centraliseras (Gruen & Corsten, 2008, McKinnon et al. 2007). Effekter av decentraliseringens revirtänk kan dock motverkas av kommunikationen och informationsspridningen i butikerna. Säljcheferna anser att det är deras roll att förankra helheten i sina avdelningar. Säljcheferna menar att det handlar om en ledarskapsfråga. Säljcheferna framför att de måste spridas rätt information och förankra budskapet i informationen. Detta genom att anpassa språk och budskap efter vad medarbetarna uppfattar som meningsfullt.

Det tredje temat vi uppmärksammade var att den interna kommunikationen fungerade som ett integrerande redskap mellan butiken och dess avdelningar, samt mellan medarbetarna. Genom att anpassa språk och ordval kan säljchefer antingen förankra butiksidentiteten eller befästa avdelningsidentiteten. Genom att anpassa språket och omformulera vad som förmedlats på ledningsgruppsmötet kan säljchefer förmedla meningsfulla budskap (Weick, 1995). Vilket leder till en form av tolkning hos medarbetarna ute på avdelningarna. Förädlingen av informationen skapar mening hos medarbetarna. Den mening som skapas av medarbetarna omarbetas och leder sedan till tolkning vilket därefter följs av handling. Det är sedan handlingen som enligt säljcheferna bidrar till samarbete eller revirtänk. Det sker alltså en omvandling av informationen där säljcheferna försöker befästa butikens identitet genom att förankra butikens målsättningar. Detta kombinerat med den meningsskapande processen leder till att butiksidentiteten förstärks istället för den enskilda avdelningsidentiteten (Weick 1995; Hellgren & Löwstedt, 1997). Vilket motverkar det revirtänkt som decentraliseringen kan skapa. Den muntliga kommunikationskanalen är därför den effektivaste kanalen i butikerna. Genom möjligheten till feedback kan medarbetare lära av varandra och sprida erfarenheten som på så sätt skapar effektiva arbetssätt och rutiner. Arbetssätt och rutiner som bidrar till säkerhet i arbetet och gagnar och säkerställer produkttillgängligheten. Weick (1995) menar att personalen i en organisation tolkar informationen utifrån olika premisser, så som erfarenhet och utbildning. Därför finns det en variation i tolkningarna vilket ställer höga krav på säljcheferna att minska antalet tolkningar. En respondent framförde att han omformulerade siffror och lönsamhetsprat till ett mer begripligt språk som medarbetarna kunde relatera till. Genom detta kunde respondenten tala i former som skapade en gemensam förståelse. Andra kommunikationskanaler förutom

meningsskapandet hade en central roll för produkttillgängligheten, var de visuella kommunikationskanalerna och jourfunktionen. Genom att förmedla budskap och information om produkttillgängligheten på anslagstavlor kunde man i butikerna förmedla information mellan avdelningar och arbetsskift. Således når den viktiga informationen alltid ut till berörd personal i avdelningarna och butiken. Med ett ökat samarbete minskar risken att felaktig information påverkar beslutsfattandet i samband med produkthanteringen. Vilket indikerar på att Zomerdijk och de Vries (2003) resonemang om kommunikationens roll för produkthanteringen i lager även överensstämmer med dagligvarubutikers. Det är kvalitén i informationen som påverkar arbetet med produkthanteringen. Således är meningsskapandet en viktig faktor i förmedlandet av rätt information. Rätt information kan i sig underlätta den meningsskapande processen hos mottagarna.

5.2 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad förståelse för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten, vilket har gjorts genom att studera hur personal uppfattar produkthanteringen i dagligvarubutiker.

I diskussionen ovan framgår den interna kommunikationen och beslutsfattandet som integrerade faktorer som utgör centrala delar för produkthanteringen. De är således också två centrala faktorer för produkttillgängligheten. Genom att meningsskapandet bidrar till att eliminera tvetydighet vid beslutsfattandet i butikerna. På så vis kan de tydliga linjerna mellan avdelningarna motarbetas och skapa ett samarbete vilket leder till en förbättrad produkttillgänglighet. Delegeringen skapar också ett ansvar hos individerna vilket gör arbetsuppgifterna meningsfyllda. Beslutsfattandet är i sig beroende av rätt information vilket gör att beslutsfattandet och den interna kommunikationen kan ses som nära kopplade. Med rätt information kan personalen ute vid hyllorna ta korrekta beslut som främjar produkttillgängligheten i hela butiken.

Våra slutsatser i förhållande till syftet är att internkommunikation och beslutsfattande utgör centrala roller för produkttillgängligheten. Genom att ansvaret och beslutsfattandet delegeras skapas engagemang och effektivitet. Beslutsfattarna kan även anpassa besluten och tillvarata information från omgivningen. Den interna kommunikationen bidrar till att rätt information sprids i butikerna genom de olika kommunikationskanalerna. Jourfunktionen, anslagstavlor och den muntliga kommunikationen utgör viktiga faktorer i upprätthållandet av god produkttillgänglighet. Den muntliga kommunikationen är genom vardagliga interaktioner, den mellan säljchefer och medarbetare, avgörande för den meningsskapande processen. Detta kan förstärka relationen mellan avdelningarna och butiken, på så sätt skapas en gemensam butiksidentitet. Vilket påverkar produkttillgängligheten

genom att samarbetet och förståelsen för andra avdelningars arbetssätt och rutiner sprids. Detta minskar således risken för felaktigheter och missförstånd.

Vidare kan vi påvisa att produkttillgängligheten beror på så mycket mer än bara order och styrsystem och mänsklig interaktion med dessa. Genom att studera den interna kommunikationen och beslutsfattande ”de sista 20 metrarna” finner vi att personalen utgör en central roll för produkttillgängligheten. Deras handlande och interaktion avgör hur väl butikerna arbetar med produkttillgängligheten. Då orsakerna till bristande produkttillgänglighet spårats till butikerna kan förklaringen finnas i interaktionerna och handlandet i det vardagliga arbetet. Uppstår det brister i kommunikationen skapas det problem för beslutsfattandet, således är det besluten och handlingarna i det vardagliga arbetet som i slutändan kan bidra till bristande produkttillgänglighet.

Vi har kunnat påvisa att de faktorer som framstod som viktiga i Zomerdijk och de Vries(2003) studie i lagermiljöer även utgör inflytelserika faktorer i dagligvarubutiker. Då personalens roll i tidigare studier nedtonats har vi nu kunnat belysa personalens betydelse för produkttillgängligheten. Genom studien har vi ökat förståelsen för den interna kommunikationen och beslutsfattandets roll för produkttillgängligheten. Vår studie har aktualiserat betydelsen av meningsskapandet som bidrar till att personalen i interaktion skapar butiksidentiteter, vilket i sig får konsekvenser på arbetet med produkttillgängligheten. Vidare studier bör därför koncentrera sig på hur lärandet och kunskapen sprids i butikerna och vilka konsekvenser det får för produkttillgängligheten.

5.3. Förslag till vidare forskning

Framtida studier borde fortsätta att studera meningsskapandets betydelse i form av mer djupt gående studier. Genom att studera meningsskapandets roll för spridningen av kunskap och lärande i butikerna kan framtida studier se hur kunskap sprids, tolkas och anammas av personalen i dagligvarubutiker. Vi anser därför att en mer praktisk studie med betoning på meningsskapandets roll borde utföras. Förslagsvis kan en mer praktisk studie genomföras, genom observationer kan fler dimensioner av meningsskapandets roll för produkttillgängligheten tydliggöras.

Då vi kunnat identifiera säljchefer som viktiga gestalter i personalens meningsskapande processer, kan deras handlande och utövande av ledarskap vara betydelsefullt för arbetet med produkttillgängligheten. Genom att studera ledarskapets betydelse kan dimensioner som deras handlande och utövande, formella som informella, belysas och sättas i relation till produkttillgängligheten i butikerna.

Källförteckning

- Aastrup, J. & Kotzab, H. (2008). *Analyzing out-of-stock in independent grocery stores: an empirical study*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 37, No. 9, pp. 765-789. EBSCOhost 2014-03- 25.
- Aastrup, J. & Kotzab, H. (2010) *Forty years of Out-Of-Stock research and Shelves are still empty*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 20, No. 1, pp. 147–164. EBSCOhost 2014-03-23.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod (Andra uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Corsten, D. & Gruen, T. (2003). *Desperately seeking shelf availability. An examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stock*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31, No. 12, pp. 605-617. EBSCOhost 2014-03-23.
- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006) *Organisation: Struktur – Kultur - Processer (Femte uppl.)*. Malmö: Liber.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2007), *Supply Chain Management: Strategy Planning and Operation (Tredje uppl.)*. Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- DeHoratius, N. & Ton, Z. (2009) *The Role of Execution in Managing Product Availability*. I Agrawal, N. & Smith, S.A. (Red.). *Retail Supply Chain Management*. Boston, MA: Springer US, ss. 53-77.
- Emmelhainz, L.W., Emmelhainz, M.A. and Stock, J.R. (1991). *Logistics implications of retail stockouts*. Journal of Business Logistics, Vol. 12, No. 2, pp. 129-42. EBSCOhost 2014-04-03.
- Eriksson-Zetterqvist, U. & Ahrne, G. (2011). Kapitel 3. Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red). *Handbok i Kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Fernie, J., Pfab, F. and Marchant, C. (2000) *Retail grocery logistics in the UK*. The international Journal of Logistics Management, Vol. 11, No. 2, pp. 83-90. EBSCOhost 2014-04-06.
- Grant, D. & Fernie, J. (2008). *Exploring out-of-stock and on-shelf availability in non-grocery, high street retailing*. International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 36, No. 8, pp. 661-672. EBSCOhost 2014-03-24.

- Gruen, T., Corsten, D. and Bharadwaj, S. (2002). *Retail Out of Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses*. Grocery Manufacturers of America, Washington, DC. Tillgänglig på <http://www.uccs.edu/~tgruen/research.htm>. Hämtad 2014-04-08.
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* (Andra uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation & Organisation*. Malmö: Liber.
- Hellgren, B. & Löwstedt, J. (1997). *Tankens företag – kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santénius Förlag.
- Hytter, A. (1991). *Den idémässiga dimensionen - decentralisering som struktur- och idéförändring*. Lund: Lund University Press.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*(tredje uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kallas, H. (2005). *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*. Corporate Communications: An International Journal Vol. 10, No. 4, pp. 302-314. EBSCOhost 2014-04-30.
- Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007). *Designing your organization – using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Konkurrensverket (2002). *Dagligvaruhandeln: Struktur, ägarform och relation till leverantörer*. Konkurrensverkets rapportserie 2002:6. Stockholm: Konkurrensverket.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativt forskningsintervjun* (Andra uppl.). Malmö: Liber.
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. I Ekström, M. & Larsson, L. (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur, ss. 53-86.
- Mintzberg, H (2009). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Essex: Pearson Education Limited.
- Raman, A., DeHoratius, N. & Ton, Z. (2001) *The Missing Link in Retail Operations*. California Management Review, Vol. 43, No. 3, pp. 136-152. EBSCOhost 2014-04-06.
- Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Schary, P. & Christopher, M. (1979). *The Anatomy of a Stock-Out*. Journal of Retailing, Vol. 55, No. 2, pp. 59-70. EBSCOhost 2014-04-03.

- Srikanth, K. & Puranam, P. (2011) *Integrating Distributed Work: Comparing Task Design, Communication and Tacit Coordination Mechanisms*. Strategic Management Journal, Vol. 32, pp. 849–875 EBSCOhost 2014-04-26.
- Svensson, P (2011). Kapitel 12. Att analysera och skriva. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red). *Handbok i Kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, ss. 182-193.
- Svensson, P. & Ahrne, G. (2011). Kapitel 2. Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red). *Handbok i Kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, ss. 19-35.
- Södergren, B. (1992). *Decentralisering - förändring i företag och arbetsliv*. Stockholm: Graphics Systems.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer (Fjärde uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Trautrim, A., Grant, D., Fernie, J. & Tim Harrison, T. (2009). *Optimizing on-Shelf availability for customer service and profit*. Journal of Business Logistics, Vol. 30, No. 2, pp. 231-247. LUBSearch 2014-03-26.
- Trautrim, A., Grant, D., & Schnedlitz, P. (2010) *In-Store Logistics Processes in Austrian Retail Companies*. European Retail Research, Vol. 25, No. 1, pp. 63-84. EBSCOhost 2014-03-25.
- Tokar, T., Aloysius, J., Waller, M. & Williams, B. (2011). *Retail promotions and information sharing in the supply chain: a controlled experiment*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 22 No. 1, pp.5-25. EBSCOhost 2014-04-03.
- Zomerdijs, L., & de Vries, J. (2003). *An organizational perspective on inventory control: Theory and a case study*. International Journal of Production Economics, Vol. 81-82, pp. 173-183. EBSCOhost 2014-04-09.
- Walter & Grabner, 1975. *Stockout Cost Models: Empirical Tests in a Retail Situation*. Journal of Marketing, Vol. 39 No. 3, pp. 56-60. LUBSearch 2014-04-03.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, O. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. Organization Science, Vol. 16, No. 4, pp. 409–421. EBSCOhost 2014-04-30.

Bilaga 1.

Inledning:

- Namn:
- Position:
- Utbildning:

Organisering

- Vilka processer genomgår produkterna från ankomst till hyllan, samt eventuell lagerhantering?
- Hur strukturerar ni arbetet kring produkthanteringen vid ankomst, påfyllning i butik samt eventuell lager?
- Kopplat till produkttillgänglighet vilka aktörer är involverade i följande processer och vilka har befogenheter att påverka följande faktorer eller processer:
 - a. Butiksorder?
 - b. Varupåfyllning?
 - c. Avlistning i butik?
 - d. Felaktiga lagervärden/produktsaldo?
 - e. Förändring av produktplacering?
 - f. Övriga orsaker till att produkter är slut i hyllan?
- Är detta en utarbetad organisationsstruktur från butiken eller är den styrd eller bestämd centralt från dagligvarukedjans huvudkontor?

Ansvarsfördelning/Beslutsfattande

- Hur ser ansvarsfördelningen/koordineringen av personal ut kring produkthanteringen vid, ankomst, påfyllning i butik samt lager?
- Vem har befogenheter att bestämma och ändra i planogram, orderpunkt och beställning? Samt vem tilldelar dessa personer denna befogenhet? Butikschef, säljarchef, områdeschef, golvpersonal, företagsrepresentanter?
- Hur många personer har befogenheter att göra det i er avdelning?
- Ser du att utrymmen till förändringar eller förbättringar gällande ansvarsfördelningen i butik kopplat till hur produkttillgängligheten?

Kommunikation

- Kopplat till produkttillgänglighet, hur använder ni
 - a. Verbal
 - b. Visuell
 - c. Digital

kommunikations-verktyg/processer i ert dagliga arbete för produkttillgänglighet i butik?

- Hur förs kommunikationen kring produkttillgängligheten i butik(Hylla, placering, lager) mellan dig och:
 - a. Dina kollegor/medarbetare?
 - b. Kollegor/medarbetare i de olika områdena?
 - c. Olika arbetsskiften?
 - d. Deltids/timanställda?
 - e. Företagsrepresentanter?
 - f. Inhyrdpersonal?
 - h. Andra aktörer?
- Hur kommuniceras produkttillgängligheten i butiken mellan butikens olika områden och personalen eller hur ser informationsflödet ut vid problem med produkttillgängligheten i hylla eller butik? Vid situationer som:
 - a. Slut i hyllan?
 - b. Slut i butik?
 - c. Ändrad placering?
 - d. Andra orsaker?
- Hur säkerställer ni att kommunikationen är transparent i butiken?
- Vilka faktorer/processer ser du som förbättringspotentialer för kommunikationen i butik?
- Har butiken någon kommunikationsstrategi för hur ni ska arbeta och styra informationsflödet i butik? Samt hur mycket är styrt centralt från butikkedjans huvudkontor?