



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Styra och ställa

En studie om hur företag arbetar med sin interna styrning för att uppnå framgång

Hajir Keyvan

Aleksandra Sanader

Ada Özduman

Kandidatuppsats
SMTX06
Vt. 2009

Handledare:
Mikael Bergmash
Gustaf Kastberg

Förord

Vi vill påbörja vår kandidatuppsats genom att tacka Carlings för att de har varit med och hjälpt till att förverkliga våra idéer till en färdig uppsats. Vi vill tacka frontpersonalen Mojgan Sohrabi och Richard Lindblomh, före detta anställd frontpersonal Anna Håkansson, butikscheferna Kalle Bolin och Lisa Svensson, regionchef Jonas Bergstöm och sist men inte minst vill vi ge ett stort tack till regionchefen Fredrik Andersson för hans tålamod och intresse i vårt arbete.

Vi vill även ge ett stort tack till vår handledare Gustaf Kastberg som genom sina synpunkter och sin konstruktiva kritik gjort det möjligt för vår grupp att framställa den här uppsatsen.

Tack!

Hajir Keyvan, Aleksandra Sanader och Ada Özduman

Abstract

In year 2006 Carlings was named the most profitable chain, selling clothes, in Sweden. A year after they ended up on the podium once again. What is remarkable about this result is the fact the company does not exploit any direct marketing or offer a differentiated product compared to its competitors such as H&M and Gina Tricot. How did they manage to do this?

The intention of this paper is to try to find out what makes a company successful by looking at their financial control, organizational culture, leadership styles and construction of brand image. We want to find out which of these elements leads to the best results. We chose to make use of a *case study* to examine Carlings actions in depth. The theoretical data, consisting of books and articles, have been proved or disproved through interviews and observations of Carlings stores.

In conclusion, we have found that Carlings way to motivate the staff but also to invest money on kickoffs and staff meetings is the most favorable for their success. The money they save on direct marketing is also good for their brand identity since the *rock culture* does not go hand in hand with traditional advertising. It also contributes to the employee's joy to come to work, they feel essential, that they can climb in the company and get different kinds of rewards for it. This makes the management happy of the good results and can give even more back to the employees. The employees are happy and radiate a good personality, while providing customers good service. Who could imagine that Carlings could beat all giant chain's profitability in Sweden *two years in a row* and it bottomed in something as simple as win-win-win?

Sammanfattning

År 2006 utsågs Carlings till den mest lönsamma klädeskedjan i Sverige med en rörelsemarginal som överträffade stora modejättar som H&M och Gina Tricot. Året därefter hamnade de återigen på en pallplats utan att använda direkt marknadsföring eller erbjuda ett mer differentierat utbud än sina konkurrenter. Hur lyckades de med det här?

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur ett företag jobbar internt med sin styrning för att uppnå framgång. Vi kommer främst att fokusera på ekonomistyrning, företagskultur, ledarstilar och utformandet av varumärkesidentitet som eventuella orsaker till ett företags lönsamhet för att sedan avgöra vilken/vilka som är de viktigaste faktorerna. Vi använde oss av en fallstudie för att undersöka Carlings verksamhet på djupet. Teorier från böcker och artiklar har styrkts eller motbevisats med hjälp av intervjuer och observationer på Carlings företag.

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att Carlings sätt att styra och ställa genom motivering av personal men även deras investeringar i kickoffs och personalmöten är den största grunden till deras lönsamhet. De pengarna som de sparar på direkt marknadsföring är även bra för deras varumärkesidentitet eftersom traditionell reklam inte går ihop med rockkulturen. Utöver det bidrar det till att personalen trivs med att komma till jobbet; de känner sig motiverade, att de kan klättra i företaget samt få olika sorters belöningar för det. Det här gör ledningen nöjd som får goda resultat och kan ge ännu mer tillbaka till de anställda. De anställda är då lyckliga och utstrålar en god personlighet samtidigt som de ger kunderna god service. Vem kunde tänka sig att Carlings kunde slå alla modejättars lönsamhet i Sverige *två år i rad* och att det bottnade i något så simpelt som win-win-win?

Innehållsförteckning

1. Inledning	sid. 7
1.1 Introduktion	sid. 7
1.2 Problemdiskussion	sid. 7
1.3 Syfte och frågeställning	sid. 9
2. Teoretisk ram	sid. 9
2.1 Ekonomistyrning	sid. 10
2.1.1 Gemensamma mål	sid. 10
2.1.2 Budgetering	sid. 11
2.1.3 Ekonomiskt ansvar	sid. 11
2.1.4 Prestationsrapporter	sid. 12
2.1.5 Kompensation	sid. 13
2.2 Granskning påverkar tilliten	sid. 14
2.3 Varumärkesidentitet	sid. 14
2.4 Företagskultur	sid. 15
2.4.1 Fyra olika sorters företagskultur	sid. 16
2.4.2 Företagskulturens effektivitet	sid. 17
2.4.3 Värderingar väger tyngre	sid. 17
2.4.4 Värderingar i samband med relationsmarknadsföring	sid. 18
2.5 Informellt ansvar	sid. 19
2.6 Ledarstilar	sid. 20

2.6.1 Chefens närvaro	_____	_____
_____	sid. 20	
2.6.2 Hur ledningen kan motivera	_____	sid. 21
2.6.3 Med ansvar och tillit	_____	sid. 22
2.7 Avslut på teoretisk ram	_____	_____
_____	sid. 22	
3. Metod	_____	sid. 23
3.1 Avgränsning	_____	_____
_____	sid. 23	
3.2 Val av företag och syfte	_____	_____
_____	sid. 24	
3.3 Litteratursökning	_____	_____
_____	sid. 25	
3.4 Empirisk datainsamling	_____	_____
_____	sid. 26	
3.4.1 Intervju	_____	sid. 26
3.4.2 Observation	_____	sid. 28
3.5 Metodproblem	_____	sid. 29
4. Analys	_____	sid. 30
4.1 Carlings ekonomistyrning	_____	_____
_____	sid. 30	
4.1.1 Gemensamma mål	_____	_____
_____	sid. 30	
4.1.2 Budgetering	_____	sid. 31
4.1.3 Ekonomiskt ansvar	_____	_____
_____	sid. 32	
4.1.4 Prestationsrapporter	_____	sid. 32
4.1.5 Kompensation	_____	sid. 33
4.2 Granskning påverkar tilliten	_____	sid.34
4.3 Carlings varumärkesidentitet	_____	_____
_____	sid. 35	
4.4 Carlingskulturen och Carlingsmänniskan	_____	_____
_____	sid. 36	
4.4.1 Carlings som uppgiftskultur	_____	sid. 37

4.4.2 Carlings effektivitet	_____	sid. 37
4.4.3 Värderingar väger tyngre	_____	sid. 38
4.4.4 Värderingar i samband med relationsmarknadsföring	_____	sid. 39
4.5 Vem bär ansvaret?	_____	sid. 39
4.6 Ledarstilar på Carlings	_____	sid. 40
4.6.1 Chefens närvaro	_____	sid. 41
4.6.2 Hur ledningen kan motivera	_____	sid. 41
4.6.3 Med ansvar och tillit	_____	sid. 42
4.7 Avslut på analys	_____	sid. 42
5. Avslutande del	_____	sid. 43
5.1 Slutdiskussion	_____	sid. 43
5.2 Egna tankar kring studien	_____	sid. 47
6. Källförteckning	_____	sid. 48
Bilagor	_____	sid. 51
Ordlista	_____	sid. 57

1. Inledning

I det här kapitlet kommer vi inledningsvis att försöka fånga intresse för vår uppsats genom att berätta grunden till varför vi i gruppen blev intresserade av ämnet. Därefter presenterar vi de olika teorier som gjorde oss nyfikna att undersöka ämnet ytterligare. De teorierna mynnar ut i vårt syfte och frågeställningar som vi vill besvara i den här uppsatsen.

1.1 Introduktion

År 2006 utsågs Carlings till den mest lönsamma klädeskedjan i Sverige. Deras rörelsemarginal slog modejättar som H&M, Gina Tricot och andra liknande företag.¹ Året därpå hamnade de återigen på en pallplats, den här gången blev de tvåa efter klädeskedjan Flash. Det som är unikt med resultatet är att de till skillnad från sina konkurrenter inte använder av direkt marknadsföring. De är inte heller särskilt differentierade eftersom de har liknande utbud som sina konkurrenter et cetera.² Frågan är då hur lyckades de med det här?

1.2 Problemdiskussion

Beroende på vilken bransch ett företag verkar i finns det generella mönster som företag följer för att verka konkurrenskraftiga vilket i sin tur ska leda till framgång. Inom klädesbranschen finns det allt från väldigt små företag med enskilda butiker till stora organisationer som är utspridda över hela världen. Dagens modeindustri, men speciellt klädesbranschen, är en mycket konkurrensintensiv och snabbväxande bransch. Mode förändras kontinuerligt samtidigt som samhället anpassar sig efter den direkta marknadsföringen som framkommer i dagen media.³ De stora och ledande företagen såsom H&M spenderar stora summor på marknadsföring för att uppnå och bibehålla framgång. Andra företag lägger fokus på differentiering för att nå ut till kunderna där Benetton kan nämnas där intäkterna på varje plagg skänks till välgörenhet.

Det som vi finner intressant är hur företag som inte använder sig av direkt marknadsföring, unika produkter, pris- eller annan differentieringsstrategi trots allt lyckas vara framgångsrika? Hur arbetar företag, som avviker från sina konkurrenter och de generella mönster som finns inom klädesmarknaden, med sin interna styrning för att bli lönsamt? Vår fråga är då hur Carlings som företag lyckas bli det mest lönsamma företaget 2006, och på andraplats 2007 utan att använda sig av reklam?

Det finns många teorier om hur ett företag ska styras mot framgång utan att använda sig av ovanstående nämnda konkurrensmedel. Vi har valt ut några nedan som är grunden till

¹ Bilaga 1

² Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

³ Intervju med Jonas Bergström (2009-05-14)

formuleringen av vårt syfte då vi vill veta om de teorierna är anpassningsbara på Carlings. Lundberg beskriver i sin studie *Strategisk ekonomistyrning i små företag*⁴ att företag som vill utföra sitt jobb mer effektivt är det nödvändigt att ledningen använder sig av styrningssystem. Ekonomistyrningen är ett exempel på en formell kraft som kan leverera konkret information genom exempelvis budgetering eller kostnadskalkylering. Utöver formella krafter finns det andra faktorer som påverkar ett företags styrning och utveckling. Det är faktorer som inte kan avläsas genom något formellt beslut men ändå bidrar till att forma företaget.⁵

I Peter och Watermans bok, *På jakt efter mästerskapet*,⁶ nämns en undersökning som framför ”att företag vilkas uttalade mål var finansiella inte alla hade lika bra resultat som företag med en bredare uppsättning av värderingar”⁷. Därefter förklarar de att företagskultur är den viktigaste delen i ett företag som en ledare bör skapa. Peter och Waterman fortsätter genom att tala om att företag som klarar sig sämre är dåligt utvecklade inom det här området.⁸

Å andra sidan menar Anthony och Govindarajan, i boken *Management control systems*,⁹ att det är ekonomistyrning som gör ett företag effektivt. De tror på planering och utformning av mål inte enbart för att uppnå lönsamhet utan även mål om leverantörer, kunder och omgivningen.¹⁰ Både den planerade styrningen och företagskulturen, till viss del, formar företagets brand image. Enligt Melin, i boken *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, förklarar han att varumärken är ett av företags viktigaste konkurrensmedel och att det är ett strategisk och taktiskt val att bygga upp varumärket för att öka sin lönsamhet¹¹.

Medan de ovanstående teorier förespråkar behovet av olika styrningsformer i ett företag, finns det dock teorier som talar om hur styrsystemen kan motverka varandra. I artikeln *When formal controls undermine trust and cooperation*¹² skriven av Christ et al, beskriver de hur ett

⁴ Lundberg, H. (1999). *Strategisk ekonomistyrning i små företag*. Luleå: Luleå tekniska universitet.

⁵ Lundberg, H. (1999) sid. 76

⁶ Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H. (1990). *På jakt efter mästerskapet: vägen till det framgångsrika företaget*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB.

⁷ Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H. (1990) sid. 124

⁸ Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H. (1990) sid. 125

⁹ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill Book Company.

¹⁰ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003) sid.70

¹¹ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003) sid. 8,21

¹² Christ, H. M., et al. (2008). When formal controls undermine trust and cooperation. *Strategic Finance*. January 2008, 39-44.

företag kan missgynnas av förekomsten av olika styrningssystem. De betonar hur formell styrning påverkar förtroendet och samverkan hos de anställda.¹³

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur ett företag jobbar internt med sin styrning för att uppnå framgång. Vi kommer främst att fokusera på ekonomistyrning, företagskultur, ledarstilar och utformandet av varumärkesidentitet som eventuella orsaker till ett företags lönsamhet för att sedan avgöra vilken/vilka som är de viktigaste faktorerna. Vi vill försöka besvara vårt syfte med följande frågeställning;

- Hur arbetar ett företag med styrning för att bli framgångsrikt?
- Vilken/vilka av ovanstående faktorer eller dess komponenter är av mest relevans för företagets framgång?

2. Teoretisk ram

I den teoretiska ramen har vi valt att presentera vilka styrningssystem som vi finner är av relevans samt undersöka dem och dess komponenter på en djupare nivå. Vi kommer undersöka ekonomistyrning då det sätts upp utifrån regler och rutiner men även hur den här typen av styrning påverkar tilliten inom företaget. Vi tar även upp företagskultur och vilka ledarstilar som finns.

2.1 Ekonomistyrning

Kontroll i företag beskrivs som olika nivåer då det innefattar rapporter samt feedback system för bland annat de anställdas beteenden. Ekonomistyrningen består av formella rutiner såsom budgetering, planer, prestationsutvärdering och ersättningsplaner. Det är informationsbaserat och används för att behålla organisationens aktivitet utefter dess mål och strategi.¹⁴ Det finns

¹³ Christ, H. M., et al. (2008). sid. 41

¹⁴ Simons, R. (1995). *Levels of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard: Harvard business school press, sid. 4,5

många definitioner av ordet strategi men det finns en generell överenskommelse om att strategi beskriver sättet ett företag jobbar på för att uppnå sina mål¹⁵. Styrningsverktyg gör ett försök till att få företagets målsättning stämma överens med de anställdas målsättning och därmed styra alla inom organisationen mot ett gemensamt mål.¹⁶ Därmed börjar vi med att beskriva vad gemensamma mål betyder för ett företags styrning för att sedan förklara vad ekonomistyrningen komponenter innebär.

2.1.1 Gemensamma mål

I artikeln *Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures*¹⁷, skriven av Yan och Gray, beskriver de en studie om hur förverkligande av mål visar på att de olika styrningssätten samverkar och påverkar företagets slutgiltiga resultat. Emellertid visar studien även att mer fokus bör läggas på förtroende, engagemang och motivering av de anställda.¹⁸ Slutsatsen är att styra de anställda mot ett gemensamt mål för att ha en god relation med de anställda vilket vidare gör arbetsplatsen bättre. Det här grundar de på att resultaten av undersökningarna menar på att kontrollering av de anställdas prestanda inte är till fördel. Därmed är förtroende och att styra mot gemensamma mål en mer effektiv strategi för att ledningen ska uppnå sina mål tillsammans med de anställda.¹⁹

Krona och Skärvad skriver i sin bok *Framgångsrika företagskulturer*²⁰ att ett företags visioner och mål hjälper medarbetarna att skapa effektivitet i organisationen. De menar att visionen är ett sätt att stimulera alla inom ett företag mot samma mål för att sedan kunna underlätta arbetet med ekonomistyrningen.²¹ Ekonomistyrning består, som sagt, av flertal komponenter som används för att hålla kontroll över företagets position och nedan kommer en beskrivning av vad budgetering, ekonomiskt ansvar, prestationsrapporter och kompensation innebär.

2.1.2 Budgetering

¹⁵ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). sid. 56

¹⁶ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). sid. 53

¹⁷ Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management*. 37(6), 1478-1517.

¹⁸ Yan, A. & Gray, B. (1994). sid. 1513

¹⁹ Yan, A. & Gray, B. (1994). sid. 1509

²⁰ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). *Framgångsrika företags kulturer*. Stockholm: Ekerlids förlag.

²¹ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 53

När ett företag har beslutat sig för vilka strategier som ska tillämpas är budgetering nästa steg mot att uppnå det satta målet. En budget är ett analytiskt verktyg som oftast bygger på föregående års resultat och hjälper ledningen att reducera kostnader samt att öka lönsamheten.²² En korttidsbudget täcker ett år och en långtidsbudget sträcker sig vanligtvis från tre till fem år. Den framställs av ledningen till enhetscheferna inom företaget som i sin tur åtar sig ansvaret för att uppnå budgetens objektiva. En budget är en kortsiktig och mer detaljerad del av organisationens långsiktiga strategiska planering. Ledningen har fyra syften vid framställning av en budget; finslipa den strategiska planen, koordinera aktiviteter i olika delar av organisationen, tilldela enhetschefer ansvar, instruktioner samt mål de ska uppnå och för att kunna utvärdera enhetscheferns prestationer.²³

2.1.3 Ekonomiskt ansvar

Ansvar kan vara svårt att placera, speciellt när ett företag består av många enheter. Varje enhet bör veta precis vilket ansvar de har för sina aktiviteter samt vad som förväntas av dem. Ekonomiskt ansvar är till för att uppfylla ett företags mål samt för att hålla en budget med ekonomiska mått. Det finns fyra typer av ekonomiskt ansvar: intäktsansvar, kostnadsansvar, resultatansvar och räntabilitetsansvar.²⁴ Varje ansvarscenter kräver olika planering och kontrollsystem eftersom de skiljer sig åt. Chefer ska endast tilldelas ett ansvar som de kan påverka. *Kostnadsansvar* och *intäktsansvar* innebär att chefen enbart är ansvarig för kostnader och intäkter som denne kan påverka. Kostnadsansvar är vanligt bland tillverkningsavdelningar och intäktsansvar är vanligt bland försäljningsavdelningar. Vid *resultatansvar* är chefen ansvarig för intäkter och kostnader som leder till ett resultat. Det är vanligt med internprissättning för enheter som inte har intäkter och med dess hjälp kan man skapa resultat. *Räntabilitetsansvar* medför att chefen är ansvarig för måttet avkastning på tillgångar. Det här ansvaret delas ut då chefen kan påverka investeringar.²⁵

2.1.4 Prestationsrapporter

²² Lawler, T. (1999). 10 steps to an effective budget plan. *The magazine for magazine management*. 28(13) sid. 33

²³ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). sid. 380-382

²⁴ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). sid. 131

²⁵ <http://www.bokforingstips.se/Ekonomistyrning/Ansvar/rantabilitetsansvar.htm> (2009-04-23)

Prestationsrapporter är nödvändiga för förståelse av ett företags effektivitet. Det är inte bara ekonomiska mått som mäts utan även andra mått som exempelvis hur arbetsmiljön ser ut. De flesta företag utför rapporter på hur mycket det aktuella resultatet och det budgeterade resultatet skiljer sig åt. Skillnader analyseras ytterligare så att orsakerna kan identifieras vilket leder till snabbare åtgärning.²⁶ Förutom att jämföra med sin egen budget kan resultat jämföras med exempelvis utomstående enheter inom samma bransch för att bedöma sitt resultat genom årsredovisningar²⁷.

Det krävs särskilt effektiva utvärderingssystem för att mäta resultat som inte enbart är baserade på finansiella mått. Det här görs förslagsvis genom olika balanserade styrkort. Metoden är effektiv vid utvärdering av exempelvis förmågan att leverera god service. Utvärdering av resultat som jämförs med budgeten och följs upp är av betydelse både för företaget som helhet samt för de anställda. Det här är viktigt för företag för att rapporten visar företagets prestation samt hjälper ledningen att förstå var i företaget det behövs extra uppmärksamhet. Utvärdering av resultat är viktigt för chefer och anställda då lön och belöning, såsom bonus, oftast är baserade på finansiella resultat.²⁸

2.1.5 Kompensation

Kompensation till de anställda kan vara en knepig fråga beroende på vilken sorts lön och belöning som motiverar dem bäst. Det finns både positiv och negativ ersättning, positiv i form av belöningar och negativ i form av "bestraffning". Det finns inga standardregler om hur ersättning ska ges för det skiljer sig från fall till fall. Men enligt Gager som skrivit artikeln *Great ideas for sales compensation*²⁹ är det ett måste att ersättningsplanen är lättförstådd för att de anställda ska arbeta effektivt. Han beskriver att mindre belöningar i form av exempelvis

²⁶ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). sid. 426

²⁷ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). sid. 434

²⁸ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). sid. 463

²⁹ Gager, R. (2008). Great ideas for sales compensation. *Security Distributing & Marketing*. 38(2), 73-74, 76, 78.

kakor på jobbet kan i längden motivera personalen till att göra bra ifrån sig lika mycket som en weekendresa en gång per år.³⁰

Kirkland beskriver, i artikeln *Compensation plans that pay off*,³¹ hur ersättningsplanerna har förändrats genom åren. Det har visats sig vara mer eller mindre ineffektivt att ge lön utifrån ålder och erfarenhet jämfört med vilket resultat den anställde ger. Kirkland förklarar hur försiktig ledningen ska vara med den monetära bonusen. Bonus är bättre att ge än löneförhöjning då det binder inte ledningen till att ge hög lön vid tuffare tider men även motiverar den anställde bättre. För att den anställde ska vara så effektiv som möjligt bör bonus inte ges vid samma tidpunkt varje år då den snarare förväntas än betraktas som en bonus.³² Utformning av den icke-monetära bonusen är av lika stor betydelse som utformning av den monetära³³.

Vidare är det viktigt att förstå att anställda motiveras när de känner att de kan utföra ett bra arbete och att de belönas för det välgjorda arbetet med något de värdesätter.³⁴ De anställda behöver dessutom förstå vad som förväntas av dem. Det gäller att inte sätta för höga mål eftersom det är som att bygga sin egen grav. Människan behöver känna sig duktig för att orka fortsätta göra bra ifrån sig. Citatet "Framgång föder framgång" förklarar det bra eftersom det förklarar hur mål bör sättas upp.³⁵

2.2 Granskning påverkar tilliten

Ekonomistyrning är ett formellt styrningssätt som inte alltid är till ett företags fördel enligt andra teorier. Christ et al. skrivit artikeln *When formal controls undermine trust and cooperation* där de skriver om en undersökning som betonar hur strikt styrning påverkar förtroende och samverkan hos de anställda³⁶. Sammanfattningsvis blev resultatet av undersökningen att det är tre faktorer som påverkar de anställda negativt och gör att de känner mindre tillit till ledningen. De tre faktorerna är granskning, intränganden och minskning av

³⁰ Gager, R. (2008). sid. 73

³¹ Kirkland, D. S. (2009). *Compensation Plans That Pay Back. Business and Economic Review. 55(2), 22-23.*

³² Kirkland, D. S. (2009). sid. 22

³³ Kirkland, D. S. (2009). sid. 23

³⁴ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 43

³⁵ Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H. (1990). sid. 79,80

³⁶ Christ, H. M., et al. (2008). sid. 39

självtändighet. Det här får en omvänd effekt för ledningen för om de känner att de anställda inte litar på dem förlorar de även sin tillit till de anställda.³⁷ Givetvis finns det styrningsmetoder som är nödvändiga men även hjälpsamma för de anställda såsom budgeteringar, mät- och belöningssystem.³⁸

För ledningen som ansvarar för kontrollsystem är undersökningen en bra guide för vilka aspekter som påverkar den anställdes tillit. De understryker att undersökningen dessutom kan vara till hjälp för att reducera kostnader och inte bara öka lönsamheten. Det beror på att fel val av styrningssätt kan leda till att de anställda får emotionella problem som en följd av det opassande kontrollsystemet och/eller kulturen på arbetsplatsen. Sådana problem innebär höga kostnader för företaget om den anställde sjukskriver sig eller behöver rehabilitering.³⁹

2.3 Varumärkesidentitet

En del av styrningen i ett företag är den uppfattning om varumärket som företaget medvetet vill att kunderna ska ha men även den som kunderna själva skapar. Brand management, enligt Melins *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, grundar ur märkesinnehavarens syn på varumärket som ett konkurrensmedel. Vidare nämns i boken att varumärken är ett starkt konkurrensmedel för att öka lönsamheten i ett företag med följande påstående; ”brands are at the heart of marketing and business strategy”⁴⁰. Varumärket spelar en strategisk roll i många företag förutom att vara en taktisk fördel gällande försäljning⁴¹.

Eftersom kunder, enligt Melin, inte köper produkter utan *märkesprodukter* så är en uppbyggnad av stark varumärkesidentitet ytterst viktig⁴². Varumärkesidentitet innebär det som ett företag står för eller hur det vill uppfattas av sin omgivning⁴³. Därmed är det ett mål för företag att få många märkeslojala kunder för att kunna stå ut bland konkurrenterna⁴⁴. Starka varumärken har alltmer lojala kunder vilket medför en hög inträdesbarriär på

³⁷ Christ, H. M., et al. (2008). sid. 40

³⁸ Christ, H. M., et al. (2008). sid. 41

³⁹ Christ, H. M., et al. (2008). sid. 44

⁴⁰ Melin, Frans (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken*. Diss. Lund : Univ. sid. 56

⁴¹ Melin, F. (1997). sid. 8

⁴² Melin, F. (1997). sid. 38

⁴³ Melin, F. (1997). sid. 133

⁴⁴ Melin, F. (1997). sid. 38

marknaden och är därmed ett strategiskt hjälpmedel⁴⁵. Enligt en enkät är märkeskännedom den viktigaste inträdesbarriären och märkeslojalitet kom på tredje plats⁴⁶. För att få märkeslojala kunder gäller det att de får en märkeskännedom. Det är väsentligare att kunderna förstår vad märket står för än enbart igenkännelse. Det kan företaget få ut till kunder genom exempelvis livsstilsreklam eller genom att vara sponsorer till något de vill kopplas till.⁴⁷

2.4 Företagskultur

Under många år har vinst varit den största drivkraften bakom ett företags framgång men idag har aktörerna på dess marknad börjat lära sig att förstå betydelsen av andra faktorer som spelar in. Företagskultur är ett informellt styrningssätt eftersom det berör människans värderingar, känslor, förmåga att skapa och bibehålla relationer samt dennes interaktioner med omgivningen.⁴⁸ Företagskultur skiljer sig från andra kulturer eftersom den är en kultur som den anställda väljer att tillhöra. En anställd finner sig endast i kulturen ett par timmar per dag och kan lämna den när han eller hon vill vilket gör företagskulturer mindre långvariga och är i större behov av kontroll. Företagskulturen genomsyras av både regler och normer för att kunna hålla kontroll.⁴⁹ Hofstede och Hofstede fastslår att normer påverkar en arbetssituation lika mycket som nedskrivna föreskrifter⁵⁰. Det är vanligtvis lättare för de anställda att acceptera reglerna och normerna när de känner sig trygga på arbetsplatsen, detsamma gäller belöningar och bestraffningar. Företagskultur kan även synas på den ytliga nivån genom arkitektur, inredning och klädsel på arbetsplatsen. Andra aspekterna såsom gemensamma attityder, hierarkier och värden inom en organisation kan vara svårare att observera.⁵¹

Företagskultur är betydelsefullt för att det ger oss en trygghet där vi känner oss hemma och känner en tillhörighet till varandra. Krona och Skärvad berättar att en nyanställd oftast känner i ”luften” vad som är och inte är accepterat på en ny arbetsplats.⁵² En viktig infallsvinkel under bildandet av en god företagskultur är att engagera alla i organisationen till att lyssna till

⁴⁵ Melin, F. (1997). sid. 56

⁴⁶ Melin, F. (1997). sid. 91

⁴⁷ Melin, F. (1997). sid. 43

⁴⁸ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 83

⁴⁹ Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Organisationer och kulturer*. Malmö: Studentlitteratur, sid. 50

⁵⁰ Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). sid. 35

⁵¹ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 85

⁵² Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 85

omgivningens signaler och handla i förebyggande syfte. De anställda ska kunna bidra och visa vad de kan samtidigt som de har företagets uttalade värderingar i åtanke.⁵³

2.4.1 Fyra olika sorters företagskultur

I boken, *Framgångsrika företagskulturer*, beskrivs fyra olika sorters kulturer. *Klubbkulturen* beskrivs som en kultur med en ledare där relationer och företroende styr beslutstagandet. Det är oftast små eller medelstora företag som har den här sortens kultur där besluten är snabba och mindre kontrollerade. *Rollkulturen* baserar på ordningen i ett företag och därav också logiken. En anställd ska sköta sitt jobb och inte mer eftersom kreativitet inte belönas och inte heller förändring. *Uppgiftskulturen* innebär en företagskultur där varje enskild enhet ansvarar för sin egen kreativitet och kompetens. Tidigare var den sortens kultur mest uppmärksam i exempelvis reklambyråer men allt fler företag nu ser fördelarna med den. Slutligen har vi *den existentiella kulturen* där den egna individen är i fokus eftersom kulturen bygger helt på de olika individernas skicklighet. Dessa individer ansvarar för sig själva och är i yrkesgrupper såsom läkare, konstnärer, arkitekter et cetera.⁵⁴

2.4.2 Företagskulturens effektivitet

Gregory et al. beskriver, i artikeln *Organizational culture and effectiveness*⁵⁵, att organisationskultur har en stark koppling till ett företags effektivitet. Ett företags effektivitet påverkas av företagskultur genom de anställdas attityder och beteende. Den interna fokusen en anställd i en trivsamt företagsmiljö bör ha är tillfredsställelse på arbetsplatsen och det bör leda till den externa fokusen att ha förmågan att fungera väl i omgivningen. Genom en god företagskultur där positiv hantering av anställda stämmer överens med företagets värderingar motiveras de anställda att göra bättre ifrån sig och därmed ökar företagets effektivitet och

⁵³ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 17

⁵⁴ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 86,87

⁵⁵ Gregory, B. T., et al. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*. 62(7), 673-679.

därmed dess lönsamhet.⁵⁶ Vidare betonar studier att personer i välbalanserade företagskulturer blir oftare och högre beförade samt har även bättre hälsa. Gregory et al skriver om “the importance of cultural balance seems to be particularly relevant to the healthcare context”⁵⁷.

Lönsamhet har visat sig ha en direkt koppling till trivseln personalen har på arbetsplatsen samt kundernas nöjdhet⁵⁸. Resultatet av studien var att företagskultur påverkar ett företags effektivitet och lönsamhet både direkt och indirekt samt att balanserade företagskulturer har fler nöjda anställda och kunder⁵⁹.

2.4.3 Värderingar väger tyngre

I ovanstående artikel har vi redan nämnt att en företagskultur har en stark koppling till dess effektivitet. I artikeln *From control to values-based management and accountability*⁶⁰ skriven av Pruzan menar han att kontroll avgör prestandan i ett företag. Det är nödvändigt med ett kontrollsystem som mäter ett företags resurser, inklusive de mänskliga resurserna. De traditionella kontrollsystemen exempelvis rapporteringssystem räcker inte till i mer komplexa organisationer där även andra komponenter bör mätas. Han skriver att det värsta en ledning kan införa vid höga nivåer av komplexitet är förenkling av verkligheten och införa nya regler. Det leder till ineffektivitet och de anställda får mindre förtroende för ledningen.⁶¹

Han beskriver att anställda söker ansvar, förbättring, motivering samt stöd till att utnyttja sin kreativitet. Kunderna eftersträvar relationer som bygger på respekt, god service och produkter av hög kvalitet.⁶² Pruzan ger ett antal argument till varför det är mer lönsamt att investera i en värdeskapande kultur för att organisationen ska klara av sin komplexitet och för att alla ska sträva mot samma mål;

⁵⁶ Gregory, B. T., et al. (2009). sid. 673,674

⁵⁷ Gregory, B. T., et al. (2009). sid. 675

⁵⁸ Gregory, B. T., et al. (2009). sid. 675

⁵⁹ Gregory, B. T., et al. (2009). sid. 678

⁶⁰ Pruzan, P. (1998). From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics*. 17(13), 1379-1394.

⁶¹ Pruzan, P. (1998). sid. 1379

⁶² Pruzan, P. (1998). sid. 1380

- A. Traditionella kontrollsystem är maktlösa i demokratiska företag med platta organisationer.
- B. Ledningen förlorar kontakt med verkligheten i stora komplexa organisationer.
- C. Fokus på pengar bör minskas.
- D. Intressenter har rätt att bli hörda och företag har ett socialt ansvar.
- E. Kreativ, motiverad, ansvarsfull och lojal personal söker meningsfullt arbete, utveckling och balans mellan sina och företags värderingar.
- F. Det lönar sig.⁶³

Pruzan förklarar på vilket sätt värderingar är ett annorlunda verktyg jämfört med ekonomiska tillgångar och marknadsföring. Han menar att marknadsföring är ett sätt att nå fram till kunden men att värderingar är långsiktiga och garanterar mer konsekvens och lojalitet hos kunden än vad marknadsföring gör. Det är med större fördel för den långsiktiga lönsamheten att ha kunder som ständigt kommer tillbaka till företaget.⁶⁴

2.4.4 Värderingar i samband med relationsmarknadsföring

I Gummessons *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*⁶⁵ beskrivs marknadsföring som i behov av relationer och interaktion och är därför inkorporerat i företagskulturen. Relationsmarknadsföring, från och med nu kallad RM, menar på att relationer är en viktig del av kundens upplevda kvalitet.⁶⁶ De viktigaste värderingarna i RM är att ”marketing management bör ses som en marknadsorienterad företagsstyrning”⁶⁷. Med det menas att marknadsföring faktiskt bör genomsyra hela företaget eftersom att alla mer eller mindre är marknadsförare. Alla på företaget påverkas av det eftersom det påverkar dagliga kundrelationer. Den andra värderingen som RM har är samarbeten och win-win-win. Gummesson menar på att leverantörer och kunder ska ses som medarbetare så att relationen varar länge. Fokus ska vara på att behålla existerande förhållanden istället för att anskaffa nya. En annan värdering är gemensamt ansvar eftersom kvaliteten på servicen blir större och alla parter känner mer förtroende för den andre. Den sista grundläggande värderingen i RM är

⁶³ Pruzan, P. (1998). sid. 1381

⁶⁴ Pruzan, P. (1998). sid. 1387

⁶⁵ Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber AB.

⁶⁶ Gummesson, E. (2002). sid. 25

⁶⁷ Gummesson, E. (2002). sid. 29

helt enkelt att ändra tankesättet i företagskulturen till relations- och servicevärderingar. Kunder är unika och leverantörer skapar värde för dem.⁶⁸

2.5 Informellt ansvar

Grint skriver i boken *Leadership: classical, contemporary, and critical approaches*⁶⁹ att formell styrning inte kan täcka alla sorters ansvar som kan uppkomma på en arbetsplats. Trots det utformar företagskulturen en informell ansvarsfördelning. Det är inte regler och rutiner i företaget som sätter de här förväntningarna i verket utan det är personalen som har förväntningar på sina medarbetare och på organisationen i. Den officiella statusen på en anställds position gör att den ställs mer eller mindre till svars för sina handlingar även om ansvaret kan vara svagt bestämt.⁷⁰ En tydlig formulering av företagets mål men även en stark företagskultur förenklar tillfällena då en person behöver ta ansvar för något som inte ingår i arbetsuppgiften⁷¹. I företagskulturer där stämningen är spontan och ansvaret är delat kan plötsligt ansvar beslutas snabbt men även antaganden kan göras om att en viss anställd ”sköter det” även om det inte är dennes ansvar⁷².

2.6 Ledarstilar

I boken *Framgångsrika företags kulturer* får vi veta vilka egenskaper en ledare bör ha för att hans eller hennes företag ska uppnå lönsamhet samt vara framgångsrikt. En betydelsefull egenskap är att ledaren bör ha förmågan att framkalla de anställdas dolda resurser. De dolda resurserna är en kvarstående konkurrensfördel som företaget kan ha mycket nytta av. Genom att skapa en miljö som sprudlar av motivation, lust och engagemang har organisationen redan kommit en bra bit på vägen eftersom det första steget för personalen är att känna trivsel.⁷³

⁶⁸ Gummesson, E. (2002). sid. 29,30

⁶⁹ Grint, K. (1997). *Leadership: classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press

⁷⁰ Grint, K. (1997). sid. 116

⁷¹ Grint, K. (1997). sid. 124

⁷² Grint, K. (1997). sid. 117

⁷³ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 35

Ledaren bör värdera medarbetaren och dess åsikter högt, ge feedback, konstant se omgivningen med ”nya ögon”, tänka positivt, våga ta risker samt uppmuntra kreativt tänkande⁷⁴.

Krona och Skärvad fortsätter att berätta hur en ledare borde vara djärv, kunna ta initiativ, ha kraft, viljestyrka samt lärdom om verksamheten och sina personaler. Däremot menar Kouzes och Posner att, utifrån omfattande undersökningar textade i boken *Framgångsrika företags kulturer*, uppskattas ärlighet, framsynthet, inspiration, kompetens och rättvisa mest. I två studier som genomfördes med sex års intervall fastställdes att ärlighet var den viktigaste faktorn som en ledare kunde besitta för sitt företags framgång.⁷⁵

2.6.1 Chefens närvaro

I Cardinal, Sitkin & Longs artikel, *Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control*⁷⁶, tar de upp att ett verktyg för kontroll kan vara chefens närvaro bland de anställda. Personalen har därmed ett behov av att ha chefen nära sig samt kunna identifiera sig med denne. Enligt Cardinal et al. är den här strategin till för att styra de anställda informellt.⁷⁷ De fortsätter genom att tala om hur det bästa sättet av rekrytering, under ett växande företag, sker internt. Det här för att de redan är kunniga när det gäller företagets historia, kultur, regler samt normer och att de berättar olika historier om hur de anställda bör utföra de olika arbetsuppgifterna.⁷⁸

En nackdel med effekterna av stark företagskultur, enligt Cardinal et al, kan vara att de anställda fäster sig och skapar en relation till sin chef. De anställda blir automatiskt mer bundna till chefen och när chefen slutar på företaget bildas ett tomrum hos personalen. Tomrummet består av faktumet att chefen har haft ett informellt styrningssätt mot de anställda och därmed finns reglerna i hans huvud. Det är även till nackdel att bygga upp stark relation med de anställda då den nya chefen inte vet hur denne ska styra de anställda på ett sätt de är

⁷⁴ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 36

⁷⁵ Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). sid. 44

⁷⁶ Cardinal, L., Sitkin, S. & Long, C. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*. 15(4) 411-43.

⁷⁷ Cardinal, L., Sitkin, S. & Long, C. (2004). sid. 418

⁷⁸ Cardinal, L., Sitkin, S. & Long, C. (2004). sid. 415

bekväma med. Slutligen fortsätter Cardinal et al med att berätta om hur det här kan lösas genom att anställa mellanchefer som ska minska avståndet i organisationen mellan ledningen och de anställda. Det här gör även att cheferna kan ägna sin tid åt att fokusera på de strategiska aspekterna inom företaget vilket måste göras för dess expansion.⁷⁹

2.6.2 Hur ledningen kan motivera

Att välja ett effektivt styrningssätt är viktigt för att få de anställda att uppnå ett önskat resultat. Olika styrningssätt kan användas som ett verktyg för att undersöka vad som påverkar lönsamheten i tjänsteorganisationer. I artikeln *Formal and informal management control combinations in sales organizations*⁸⁰ förklarar författarna att säljare som arbetar under ett synligt kontrollsystem har bättre försäljningsresultat än de som arbetar under ett byråkratiskt kontrollsystem. I högre presterande säljföretag är ledningen mer orolig för relationerna med kunder som säljaren har än dess säljresultat då det är en mer långsiktig investering.⁸¹ De menar även att höga nivåer av styrningssätt borde ge den anställde förutsättningar för att göra ett bra jobb. Genom att ledningen övervakar, leder, motiverar och belönar uppnår den anställde ett bättre resultat och trivs bättre på arbetsplatsen.⁸² Cravens et al. fortsätter med att peka på vikten av att styra den anställde via relationer och en stark företagskultur. Att ha hög kontroll motiverar dock även den anställde att göra bra ifrån sig. Med hög kontroll menar de övervakning av vad den anställde säljer; hur mycket och när. Det viktiga är att inte vara passiv utan att aktivt hålla kontroll.⁸³ Den här teorin stämmer inte överens med artikeln *When formal controls undermine trust and cooperation* i punkt 2.3 som menar på att övervakning och fråntagande av integritet är negativt för den anställde och leder till dåliga resultat.

2.6.3 Med ansvar och tillit

⁷⁹ Cardinal, L., Sitkin, S. & Long, C. (2004). sid. 419

⁸⁰ Cravens, D. W., et al. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations - The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*. 57(3), 241-248.

⁸¹ Cravens, D. W., et al. (2004). sid. 241

⁸² Cravens, D. W., et al. (2004). sid. 243

⁸³ Cravens, D. W., et al. (2004). sid. 247

Buhler påpekar, i sin artikel *Motivation: What is behind the motivation of employees*⁸⁴, en självklar sak men nödvändig att känna till, och det är att det är omöjligt att motivera alla på arbetsplatsen. Varje anställd agerar och beter sig individuellt men inte oberoende av andra. Därmed finns det generella guider en ledare kan följa för att få sina anställda motiverade.⁸⁵ Hennes studier leder till förklaringen att ledare måste vara kreativa för att kunna motivera sin personal. Ledaren bör anpassa sina tekniker till de anställda och deras särskilda behov. För att vara en god ledare krävs en förmåga att läsa av människor och bedöma vilka deras behov är. Den viktigaste slutsatsen Buhler drar fram är att en ledare bör "treat your employees as responsible, thrustworthy individuals and they will perform as such"⁸⁶. Med det menar hon att en ledare inte kan ge sin anställda misstro och sedan förvänta sig att denne gör ett bra jobb⁸⁷.

2.7 Avslut på teoretisk ram

Utifrån de här teorierna har vi fått kunskap i vad ekonomistyrning, varumärkesidentitet, företagskultur och ledarstilar innebär samt vad som styr ett företag åt rätt håll. Teorierna är användbara för att besvara vårt syfte. Vi har presenterat hur ekonomistyrningen gynnar företag att hålla kontroll men även hur kontroll kan påverka de anställda negativt. Inom ekonomistyrningen har vi tagit upp olika komponenter så som gemensamma mål, budgetering, ekonomisk ansvar, prestationsrapporter samt kompensation. Företagets gemensamma mål och visioner enligt Krona och Skärvad effektiviserar företaget. Även kompensation har stor betydelse för företaget då det här är ett sätt för företaget att motivera de anställda. Vi har tagit upp att det finns både monetära samt icke monetära bonussystem och hur de är effektiva i olika situationer. Christ et al. tar även upp, i artikeln *When formal controls undermine trust and cooperation*, en undersökning om hur strikt styrning påverkar förtroende och samverkan hos de anställda. Styrningen formar stora delar av företaget men även varumärkesidentitet som formar kundernas uppfattning av företaget och därmed påverkas lönsamheten.

⁸⁴ Buhler, P. (1988). *Motivation: What is behind the motivation of employees*. *Supervision*. 50(6), 18-21.

⁸⁵ Buhler, P. (1988). sid. 18

⁸⁶ Buhler, P. (1988). sid. 20

⁸⁷ Buhler, P. (1988). sid. 20

Företagskulturen är av stor betydelse för de anställda och kommer i många olika former. Det innebär att de anställda inte behöver regler som säger åt dem hur de ska bete sig utan formas av företagets kultur. Det innebär även att ansvarsfördelning kan bli diffus och styras informellt. Vi har även tagit med om värderingarnas betydelse samt, relationsmarknadsföring och hur de komponenterna påverkar effektiviteten och framgången i företaget. Slutligen har vi förtydligt ledarens roll för organisationen och dess framgång. De anställda behöver motivation men även kunna identifiera sig med sin chef. Alltså de aspekter om hur chefens närvaro påverkar personalen och deras motivation och inställning till arbetet. De teorier samt teoretiska begrepp vi tagit upp i teorin kommer vi att ta med till analysen samt analysera dem. Nu när teorikapitlet är klart har vi mer kött på benen för att fortsätta med den empiriska insamlingen. Vi vet nu betydelsen av de olika styrningssätt som hjälper ett företag mot framgång och vill se hur det har applicerats på Carlings i analysen.

3. Metod

Kapitlet börjar med att vi visar vilka avgränsningar vi har valt för den här uppsatsen. Därefter följer vårt val av företag, vår empiriska datainsamling, vår litteratursökning samt de problem vi haft under arbetets gång. I avsnittet berättas mer ingående om vårt val av metod.

3.1 Avgränsning

Med tanke på arbetets storlek samt tidsaspekten valde vi att avgränsa oss till att undersöka hur ett företag som Carlings jobbar med olika styrningssätt för att bli framgångsrikt. Vi lade genast märke till att det blev för brett ämne med tanke på arbetets storlek och tidsaspekten vi hade. Med den här anledningen valde vi istället att avgränsa oss till att undersöka hur ett företag som Carlings använder sig av de olika styrningssätten för att uppnå goda resultat. I den här uppsatsen har vi valt att använda oss av en fallstudie som undersökningsmetod. En fallstudie syftar på att tillbringa djupgående kunskap om något specifikt i sin realistiska miljö⁸⁸. Det här valet gjorde vi av anledning att vi ville undersöka Carlings verksamhet på djupet och få så detaljerad information som möjligt. Det här till skillnad från en komparativ studie var inte syftet med vårt arbete då vi inte jämförde Carlings med ett annat företag. För

⁸⁸ Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur sid. 48,49

att kunna analysera vår problemformulering hade vi främst tänkt använda oss av en kvalitativ ansats. Den är som grund då vi i första hand behöver kvalitativ data, men den kommer givetvis stödjas av kvantitativ data såsom artiklar om Carlings lönsamhet. Eftersom vi kommer undersöka Carlings och bakgrunden till dess val av styrningssystem har vi valt att enbart undersöka dess interna strukturer. Vi har därmed valt att avgränsa oss genom att inte fokusera på kundperspektivet eftersom det inte ingår i Carlings interna styrning.

Genom att analysera det empiriska resultat med utvalda teorier kommer vi i forskningsgruppen komma fram till slutsatser. Syftet med denna uppsats är inte att dra generella slutsatser utan istället att försöka dra slutsatser som vi anser gäller för just Carlings samt den bransch och marknad de verkar inom. Ett medvetande om generaliserbarhet innebär att inte dra generella slutsatser utifrån sina resultat. Vi vill visa att ett företags val av styrningsmetod är viktig för dess effektivitet. Därmed tar vi avstånd från att argumentera för att eventuella lösningar går att applicera på vilket företag som helst för att uppnå effektivitet och eventuella framgångar.⁸⁹

Vid skrivandet av ett arbete är det svårt för författaren att hålla avstånd och se det med andra ögon. Det gör att han eller hon kan fastna och glömma argumentera emot teorierna. Det är lätt att bara lyssna och ta till sig det positiva som man får ut av intervjuer och teorier som stödjer det. Det är självklart att Carlings anställda vill att utomstående ska anse ”att deras företag är bäst”. Vi har därför valt att hela tiden ha det här i åtanke när vi är i kontakt med dem vid intervjutillfällena. Det är därför vi även valt att ta hjälp av observationer för att få en mer objektiv bild samt att se ifall allt som sagts i intervjuerna stämmer.

3.2 Val av syfte och företag

För att svara på vårt syfte och frågeställningar har vi valt att utgå från klädesföretaget Carlings bokfört som Poco Loco Svenska AB. De har, som tidigare bekräftat, haft en hög lönsamhet på den svenska marknaden trots att de inte har direkt marknadsföring, unika produkter eller storleksmässigt konkurrerar ut de andra företagen i branschen. Deras konkurrenter å andra

⁸⁹ Esiasson, P. et al. (2003). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB sid. 61

sidan spenderar stora summor årligen på direkt marknadsföring⁹⁰. Trots dessa omständigheter har Carlings varit på en pallplats vad gäller rörelsemarginal 2006 och 2007^{91, 92}.

Carlings är en klädeskedja som ingår i koncernen Warnergruppen där många kända butiker ingår såsom Bik Bok, Dressman, Solo, Cubus et cetera. Förutom sina 75 butiker i Sverige har Carlings även 70 i Norge samt 5 vardera i Danmark, Finland och Polen. Carlings har valt att inrikta sig mestadels på jeans till åldrarna mellan 15 och 35 år. De säljer externa märken men tillverkar även egna. Deras klädkollektioner, lokal och musik är mestadels inspirerade av vad de själva väljer att kalla ”rock”.⁹³

3.3 Litteratursökning

Vår primära data är textmaterial såsom artiklar skrivna om teorier, artiklar rörande Carlings och artiklar om branschen som helhet. Böcker har även varit ett stort användningsområde som har förklarat formell och informell styrning på olika nivåer i företaget. Utifrån kursens upplägg och handledarnas instruktioner började vi i första hand med att söka teorier. Sökandet av data fortsatte med empirisamling i andra hand då denna uppsats kommer ha en deduktiv ansats. Med det här menas att det läggs störst fokus på teoriavsnittet i uppsatsen. Empirin är till för att kunna styrka eller motbevisa utvalda teorier och argument som vi anser är av intresse.

Vi påbörjade arbetet med val av passande teorier. Det här gjorde vi genom att söka mängder med litteratur och artiklar samt annat material som skulle kunna vara användbar för uppsatsen. Vi har använt oss av bibliotekets databaser samt andra databaser där vi sökt på nyckelord som har gett oss relevanta artiklarna. De databaser vi tagit del av är ELIN; Electronic Library Information Navigator, Google, Google Scholar, Affärsdata samt Libris. De nyckelord vi sökt på har bestått bland annat av management control systems, organizational culture, organizational structure, budgeting, compensation, informal structure, formal structure.

⁹⁰ http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel_28747.e24 (2009-04-23)

⁹¹ Intervju med Fredrik Anderson (2009-05-06)

⁹² Bilaga 1

⁹³ Intervju med Jonas Bergström (2009-05-14)

Efter att ha sökt många teorier och fått hjälp av bibliotekarien valde vi ut de som var mest relevanta för vår uppsats. Vi har till största del tagit del av Anthonys & Govindarajans bok *Management Control system, Framgångsrika företagskulturer* av Krona och Skärvad, *Organisationer och kulturer* av Hofstede och Hofstede, Gregorys artikel *Organizational culture and effectiveness* samt *Formal and informal management control combinations in sales organizations* skrivens av Cravens et al. för att de teorierna är av störst relevans för vårt arbete. Vi har använt oss av många fler artiklar samt böcker som också har haft stor relevans i arbetet.

3.4 Empirisk datainsamling

Som vår sekundära data har vi vår empiri som till största del är intervjuer av personal och chefer på Carlings. I den här uppsatsen ville vi undersöka olika nivåer inom företaget, från ledning till frontpersonal. Vi valde att ha djupintervjuer med regioncheferna Jonas Bergström och Fredrik Anderson samt att intervjua butikschefer och frontpersonal som arbetar på Carlings. Vi utförde intervjuer med två butikschefer och tre anställda som frontpersonal på olika Carlingsbutiker runt om i södra Skåne. En av de anställda som frontpersonal var en före detta anställd. Det här valde vi att göra då vi anser att en tidigare anställd kan ha en annan och mer "ärlig" syn på de olika system de använder sig av på Carlings. Det hjälper samtidigt oss att behålla den objektiva synen under arbetets gång. En av butikscheferna ville även vara anonym så därmed har vi valt att kalla denne Lisa Svensson igenom hela arbetet. Utöver intervjuer har vi valt att utföra två observationer. Observationerna är till för att få en egen uppfattning av hur det är på Carlings. Om vi enbart utgår från vad som sägs under intervjuer kan information lätt manipuleras från deras sida.

3.4.1 Intervju

Vid förberedelse av intervjuer planerade vi vilka personer vi ville intervjua, hur och varför. Det är viktigt att ha dessa frågor i åtanke då man förbereder en intervjuundersökning enligt

Kvale.⁹⁴ ”Intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du vill veta”⁹⁵. Betydelsen av det här citatet är klart och enligt oss ett faktum. Det finns inte något maximum eller minimum antal intervjufrågor man bör använda sig av, utan man borde fråga tills man har tillräckligt med information för att besvara sitt syfte. Kvale menar alltså att antalet nödvändiga intervjuer beror på undersökningens syfte.⁹⁶ Av den anledningen valde vi att intervjua två regionchefer, två butikschefen och två anställda som frontpersonal och en tidigare anställd på Carlings som arbetade som frontpersonal.

Vi valde att intervjua frontpersonal för att få deras perspektiv då det oftast har en tendens att skilja sig från butikschefens samt regionchefens syn. Valet av den före detta anställda var för att se vad den personen hade för åsikter om Carlings och ifall åsikterna skilde sig markant från de nuvarande anställda. Det skulle inte förvåna oss att den information som samlades av de nuvarande anställda skulle vara vinklad då de är medvetna om att det de säger kommer användas i arbetet och därmed kan ”felaktiga” svar leda till att de måste förklara sig för någon med högre position inom företaget.

Faktumet att vi skulle intervjua personer med olika positioner innebär formulering av olika intervjufrågor samt differens i antal frågor. Vi använde oss av Kvales bok för att strukturera dessa intervjufrågor så att det ger oss ett resultat där vi kan svara på vårt angivna syfte. Vi påbörjade alla intervjuerna med att ställa allmänna frågor såsom bakgrund för att personen i fråga skulle känna sig mer lättäm. För att inte påverka validiteten av vårt resultat var vi försiktiga med användandet av ledande frågor. Validitet är ett uttryck om utvärderingen av resultaten man har fått från undersökningen överensstämmer⁹⁷. Dock är det svårt att vara helt objektiv men med hjälp av noggrannhet, eftertanke och kunnighet kan man göra sitt bästa⁹⁸.

Den undersökningsdesign som vi tagit del av i vårt arbete när vi utfört intervjuer är tvärsnittsdesign. Med tvärsnittsdesign samlar vi in fakta där vi studerar olika relationer mellan olika variabler. Här samlas informationen in under ett och samma tillfälle och leder även till att forskaren inte har någon möjlighet till att manipulera något svar.⁹⁹ När vi intervjuar

⁹⁴ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur s. 91

⁹⁵ Kvale, S. (1997). s. 97

⁹⁶ Kvale, S. (1997). s. 97,98

⁹⁷ Bryman, A. (2001). sid. 43

⁹⁸ Kvale, S. (1997). sid. 134,135

⁹⁹ Bryman, A. (2001). sid. 56,57

personen i fråga har vi i åtanke hur denne vill bli refererad, vilket är varför vi alltid ska fråga intervjupersonen om det är okej att använda hans eller hennes namn genom arbetets gång.

Ännu en aspekt som är av betydelse att ta hänsyn till är i vilken grad de anställda känner att de kan uttrycka sig om olika företeelser angående företaget. De svar vi fick från frontpersonalen stämde mestadels med vad cheferna hade sagt. Det vi då tänkte på var att även om vi intervjuade alla var för sig vet platschefen ändå vilka som blev intervjuade. Till följd av det drar vi slutsatsen att personalen inte var helt neutrala utan ändå kände en viss press på att svara "rätt". Då det gäller att vara kritiskt när man jobbar med information, kände vi att det var extra viktigt att vara kritisk gentemot den information vi fick från regionchefer, butikshefer samt de övriga anställda.

3.4.2 Observation

Vår medvetenhet om att enbart utförande av intervju skulle ge en vinklad bild bidrog till att vi likaväl ville använda oss av observationer. Observationerna tog vi användning av för att vi vill få så kompletterande och mångsidig bild som möjligt. Det här är bra för att se ifall våra egna uppfattningar om det som har uttalats under intervjun stämmer. Vi antog rollen som deltagande observatörer för att vi kände att vi skulle ha mer nytta av att tala med personalen¹⁰⁰.

Vi utförde den första observationen under en eftermiddag i en Carlingsbutik på köpcentret Triangeln i Malmö. Det som var av stor betydelse då vi observerade var att se till att det fanns både frontpersonal och en chef vid observationstillfället. Under vår observation som varade cirka 150 minuter jobbade butikshefen och en frontpersonal. För att få så rättvis bild som möjligt så observerade och antecknade vi både två från olika platser i butiken. Vi hade med oss datorer och förde ner så mycket anteckningar som möjligt i form av nyckelord för att beskriva de olika situationer som uppstod. Enligt Öhlander är det viktigt att inte glömma betydelsen av sinnen såsom syn, hörsel, lukt et cetera¹⁰¹. Efter utförandet av observationerna utvecklade vi nyckelorden till hela meningar som vi återigen utvecklade till en observations text i detalj.

¹⁰⁰ Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur sid. 74-77

¹⁰¹ Kaijser, L & Öhlander, M. (1999). sid. 77,78

Den andra observationen utförde vi i samma butik, några dagar senare, med samma anställda och vid ungefär samma tidpunkt. Det här valde vi medvetet med tanke på att vi var i samma butik sist och ville vi nu se om reliabiliteten eller tillförlitligheten av undersökningen skulle bli densamma en andra gång man genomför det eller om det kanske påverkas av tillfälliga faktorer¹⁰². Den här gången var vi i butiken i 90 minuter då butikschefen och en frontpersonal jobbade. Under den här observationen hade vi istället endast med oss block och penna då det var klumpigare att röra sig med en bärbar dator. Vi fortsatte dock med samma system när det gäller att anteckna nyckelord. Efter observationen satte vi oss på ett fik och skrev klart den då minnet fortfarande är färskt.

3.5 Metodproblem

Att komma igång med en uppsats kan vara besvärligt till en början. Vi var lite kluvna angående vårt syfte men det förändrades snabbt då vi slog ihop våra kloka huvuden. Självklart ändrade vi även syftet under arbetes gång då det faller naturligt för arbetsprocessen. I början antog vi även att artikelsökandet skulle gå smidigt men vi fick dock en del svårigheter på vägen då vi endast sökte på Google och ELIN. Vi gjorde vårt bästa men vi hittade inte artiklar i den utsträckning vi hade behövt. Det här gällde även sökningen av relevanta böcker. Det var då vi bokade vi tid med bibliotekarien som hade en utförlig och utmärkt genomgång med oss om var vi skulle söka, att det fanns mycket mer än bara Google och ELIN för artikelsök samt hur vi skulle söka. En annan stor hjälp vi fick av bibliotekarien var vilka nyckelord vi skulle använda oss av för att få de mest väsentliga träffarna för vår uppsats.

4. Analys

I det här kapitlet ägnar vi oss åt att analysera de teorier vi har valt att använda oss av. Här kommer vi se hur bra eller mindre bra de teorier vi valt går att applicera på vårt valda företag Carlings samt hur det fungerar i praktiken. Vi kommer nu analysera det här då vi vet

¹⁰² Bryman, A. (2001). sid. 86,87

betydelsen av de olika styrningssätten samt vad Carlings använder sig av för att bli framgångsrika. Vi har valt att hålla samma struktur som i teorikapitlet för att underlätta läsningen.

4.1 Carlings ekonomistyrning

En del av Carlings styrning består av ekonomistyrning som existerar på olika nivåer och är informationsbaserad. Den är till för att organisera aktiviteter utefter företagets mål och strategier. Ekonomistyrningen är ett verktyg som används flitigt inom Carlings såsom budgetering, prestationsutvärdering och ersättningsplaner et cetera.¹⁰³ Vi har valt att analysera de verktygen men först ska vi berätta vilka mål som företaget vill uppnå.

4.1.1 Gemensamma mål

Ledningen på Carlings har som på de flesta andra företag lönsamhet som deras primära målsättning. Enligt regionchefen är lönsamhet en viktig inställning att ha oavsett vilken position man än har i företaget. Faktorer som resultat, omsättning och bruttovinst spelar även en stor roll inom Carlings och dess framgång.¹⁰⁴ Utöver lönsamhet finns det andra mål inom Carlings beroende på vilken nivå du jobbar på. Butikschefen har som mål att få så många målgrupper som möjligt att känna att de kan hitta något som passar dem på Carlings. Denne har även som målsättning att skapa en känsla, hos sina kunder eller framtida kunder, om att Carlings är ett bra ställe att jobba på.¹⁰⁵ Som frontpersonal har de oftast som mål att göra så bra ifrån sig som möjligt och på så sätt kunna klättra inom företaget¹⁰⁶. Bland annat är regionchefens mål att utöka verksamheten genom att öppna nya Carlings butiker. Om man utvärderar dessa mål leder de alla mot lönsamhet vilket i slutändan är hela företagets mål. Det är ett gemensamt mål som finns på alla nivåer inom företaget. Målsättningen behöver inte alltid fullföljas om den inte gör någon nytta. Ett exempel på det här är om ledningen har satt upp som mål att 2009 öppna fem nya butiker men vid november har de endast klarat av att öppna tre butiker. Det är då inte tvunget att öppna ytterligare två extra butiker. Om inte

¹⁰³ Intervju med Fredrik Anderson (2009-05-06)

¹⁰⁴ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹⁰⁵ Intervju med Lisa Svensson (2009-05-13)

¹⁰⁶ Intervju med Mojgan Shorabi (2009-05-01)

marknaden och den geografiska platsen är tillräckligt bra för ny öppnandet av ytterligare två butiker, låter de hellre bli att öppna två nya butiker än att försöka uppnå målet med fem butiker.¹⁰⁷

4.1.2 Budgetering

Ett viktigt verktyg som Carlings arbetar med inom styrning är budgetering. För att öka lönsamheten och reducera kostnader använder ledningen sig av en budget då den är ett analytiskt verktyg som oftast bygger på förra årets resultat. Det finns både korttids- och långtidsbudget och på Carlings använder man endast korttidsbudget för sina enheter då de anser att det är svårt att veta hur marknaden ser ut om tre till fem år framåt. De vill veta vad som sker nu och finner inte särskilt mycket relevans med prognoser med fiktiva siffror.¹⁰⁸ Enligt Anthony och Govindarajan har en budget fyra olika syften vilket stämmer överens med Carlings. När en budget ska skapas är det genom en samverkan mellan regionchefen och butikschefen. Varje butikschef har sina egna mål och oftast utvärderar man de två förgående årens resultat och utgår från de resultaten när budgeten skapas. Butikschefen skapar en egen budget som ska godkännas av regionchefen. Ledningen sätter en egen budget på kontoret med ett resultat som oftast är lägre än den som butikschefen sätter. Beroende på hur det har gått de första fyra till fem månader kan butikschefen och regionchefen reglera budgeten. Om budgeten inte skulle uppnås av någon anledning förväntas det av butikschefen att han ska kunna redovisa vad som kan ha orsakat resultatet. Det här är en tuff men rättvist metod av ledningen.¹⁰⁹ Budgeteringen är det som ligger till grunden vid utvärdering av enheterna.

4.1.3 Ekonomiskt ansvar

Ett ekonomiskt ansvar tilldelas enheter inom organisationen i syfte för att enhetschefer ska kunna organisera aktiviteterna inom enheten samt för att förstå vad som förväntas av dem.

¹⁰⁷ Intervju med Fredrik Anderson (2009-05-06)

¹⁰⁸ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹⁰⁹ Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

Butikschefer på Carlings har totala ansvaret för sin butik och jobbar mot ett resultat och därmed har ett resultatansvar. De ska försöka ha så stor omsättning som möjligt men det är viktigt för dem att tänka på omkostnader i form av personal. Då det ingår i butikschefens ansvar är det otroligt viktigt att veta när personal behövs och ifall de utför ett effektivt jobb. Rörelsemarginal är betydelsefullt och för att försöka skapa så stor rörelsemarginal som möjligt är det viktigt att styra kunder mot köp av egentillverkade produkter. Egentillverkade produkter har mindre kostnader i form av mellanhänder och Carlings jobbar för en försäljningsökning av egna produkter.¹¹⁰ På Carlings anses det att en butikschef ska kunna hantera dessa faktorer och därmed är det här som är det rimliga ansvaret¹¹¹.

4.1.4 Prestationsrapporter

När en budgetering väl är satt och budgeteringstiden är avklarad är det viktigt att ha en metod som kan användas för att utvärdera resultatet. Resultat är viktigt för det är det som kommer i sin tur att användas för framtida budgetar. Förutom finansiella mått kan andra mått spela en roll för utvärdering, exempelvis hur miljön är på arbetsplatsen. På Carlings utgår butikschefen efter budgeten då resultatet främst jämförs med budgeten. Den bygger självklart på förra årets resultat så med andra ord gäller det att kontinuerligt prestera bättre än förra året. Det här genomsyrar hela företaget ända ner till frontanställda. När frontpersonal utvärderas finansiellt gäller det att deras försäljning siffror per dag överstiger förra årets resultat.¹¹² När resultat jämförs med förra året försöker de ta hänsyn till kalenderförändringar som uppstår så som röda dagar. Utöver förra årets resultat går det att jämföra resultat med andra butiker inom koncernen Warnergruppen. Trots det här tycks en jämförelse med andra butiker leda till att de tappar sin unikheter vilket gör att de oftast låter bli att jämföra sig med andra butiker.¹¹³

En annan intern metod butikschefen använder sig av vid utvärdering är nyckeltalet är ppk som står för "Plagg Per Kund". Då deras anställda är försäljare ska de alltid försöka sälja så många plagg som möjligt. Det här nyckeltalet räknar ut ett snitt för varje försäljares ppk-försäljning och hjälper chefen att få en uppfattning om hur effektiv en försäljare är. Men ppk kan misstolkas därför kompletteras den med andra verktyg som räknar ut försäljningssumma per anställd per dag. Exempelvis kan en försäljare sälja färre plagg per kund men dyrare plagg

¹¹⁰ Intervju med Fredrik Anderson (2009-05-06)

¹¹¹ Intervju med Lisa Svensson (2009-05-13)

¹¹² Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹¹³ Intervju med Fredrik Anderson (2009-05-06)

vilket gör att dennes försäljningssumma per dag är högre än de andra anställda.^{114, 115} Trots att merförsäljning är viktigt spelar andra faktorer roll vid utvärdering. En anställd kan vara väldigt duktig på att fixa och hänga om saker och ting i butiken som får butiken att framstå fin. De här initiativen från anställda är också av betydelse för butikschefen samt för företagets framgång.^{116,117}

4.1.5 Kompensation

När resultat har utvärderats och de anställda har utfört sitt jobb är det viktigt att utdela någon form av ersättning eller ”bestraffning” beroende på vilket resultat enheten och deras anställda har åstadkommit. På Carlings spelar bonussystemet en stor roll för arbetsmiljön. För de anställda finns det ett enkelt bonussystem utformat, vilket enligt Gagers artikel är ett måste. Systemet har använts länge och är relaterat till butikens dagliga försäljningsresultat. Klarar butiken av att slå förra årets dagliga försäljningsresultat utfärdas en bonus. Bonusens storlek har att göra med hur pass mycket försäljning överstiger förra årets försäljning. Ju större marginal desto mer bonus. Gränserna ligger på 5, 20, 50 och 100 procent. Klarar butiken av att sälja 5 procent mer än förra året under just den dagen får de anställda 5 procent extra på timlönen. Enligt det här systemet brukar en butikschef tjäna mellan 3000 och 4000 kronor extra per månad. Bonussystemet ska vara motiverande för de anställda och ska kännas som något utöver sin vanliga fasta lön och inbringa en känsla av att de anställda faktiskt kan påverka sin månadsliga lön. För att göra det så rättvist som möjligt försöker de ändra vissa kalenderdagar så det inte faller helt fel då de ska jämföra resultat eftersom helgdagar ger större försäljning. Exempelvis att påskveckan jämförs med förra årets påskvecka om det inte infaller på samma dag. Då förändringen av kalenderdagar bara gäller speciella röda dagar kan det under vissa dagar upplevas som att det är omöjligt att slå förra årets resultat. Så länge det är goda relationer mellan personalen motiveras de anställda att vilja kämpa trots de höga siffrorna¹¹⁸.

¹¹⁴ Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹¹⁵ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹¹⁶ Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹¹⁷ Observation 1. (2009-05-12)

¹¹⁸ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

På Carlings har de insett betydelsen av icke monetära belöningar. Den summa pengar som andra företag inom branschen satsar på marknadsföring, utnyttjar Carlings bland annat till icke monetära bonussystem. Vartannat år, oftast i mars eller april åker ledningen, regionchefer och butikshefer på så kallade kickoffs. Kickoffs är anordnade utomlandsresor som är betalda av företaget som belöning för sina anställda. Hittills har de besökt Los Angeles, Las Vegas, Memphis, Moskva, Tokyo och många fler ställen. De här belöningarna kostar drygt 10 miljoner kronor men Carlings ledning anser att det är värt pengarna och spelar en stor roll för företagets långsiktiga lönsamhet och sammanhållning.¹¹⁹ Utöver det har det mini kickoffs för alla anställda på Carlings under hösten varje år, då de åker de på weekendresor till Stockholm. Här samlas alla från högsta ledningen ner till frontpersonal samt leverantörer och umgås med varandra. Resa och boende på hotell är betalt av företaget. Även de här mindre belöningarna kostar företaget stora summor årligen men det uppskattas av de anställda och funkar effektivt för Carlings kultur, trivsel, uppskattning för jobbet.¹²⁰

4.2 Granskning påverkar tilliten

I artikeln som är skriven av Christ et al. beskrivs det hur granskning av personal påverkar tilliten samt förstör relationerna vilket leder till att de skapar en negativ stämning inom företaget. På Carlings har ledningen stort förtroende för sina anställda och därmed får de mycket handlingsfrihet¹²¹. Det här tillåter ledningen att verkligen visa för sin personal att de litar på dem och visar att de vill uppmuntra deras kreativitet inom företaget. Butikshefen Kalle Bolin berättar även hur handlingsfrihet bidrar till en bra relation bland anställda. Relationerna är uppbyggda på mycket självständighet och tillit för varandra i företaget.¹²² Regionchefen Jonas Bergström menar på att granskning av anställda kan leda till sämre företagskultur samt sämre relationer över lag som i sin tur kan resultera i ett stort antal sjukskrivningar.¹²³ Enligt alla vi har intervjuat på Carlings, från frontpersonal till ledning, så berättar de att de har en väldigt låg sjukskrivning. När det kommer till granskningen som tas upp i artikeln är det helt tvärtom på Carlings. De har hög granskning på Carlings och enligt

¹¹⁹ Intervju med Jonas Bergström (2009-05-14)

¹²⁰ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹²¹ Intervju med Lisa Svensson (2009-05-13)

¹²² Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹²³ Intervju med Jonas Bergström (2009-05-14)

personalen är det här inget som helst problem. De känner inte att de påverkas av det samt att det gör det endast lättare för ledningen att ha mer koll på sina kostnader.

4.3 Carlings varumärkesidentitet

Som många andra företag vill Carlings skapa en specifik identitet kopplad till deras produkter. Regionchefen Fredrik Andersson håller med om att varumärkesidentitet är ett strategiskt konkurrensmedel för att styra sitt företag mot hög lönsamhet. Carlings har utformat en stark varumärkesidentitet vilket kan förknippas med ”underground kulturen” och rockkulturen.^{124,125}

I grund och botten börjar företaget med vetet skapa den här identiteten redan vid valet av lokalisering, hur de inreder butiken, vilka personal de anställer samt vilket sortiment de har. Carlings väljer att ha butiker på strategisk bra ställen, gärna nära sina konkurrenter. De anser att det är bättre att ligga i centrum med många konkurrenter än att ligga avskilt. De utformar lokalerna små och stökiga för att det ska ge en mer ”laid back” känsla och för att kunden ska känna sig tryggare med att rota bland varorna och prova dem. Kunderna ska känna sig bekväma med att kunna gå in i butiken, prova saker och hänga där för att slutligen kanske inte köpa något för ”då kanske de köper något nästa gång istället eller gången efter det”. Fredrik Andersson betonar att uppbyggandet av relationer med kunderna samt ett starkt varumärke är vad som gör kunderna lojala.¹²⁶

En aspekt av företaget som styrker deras varumärkesidentitet om att de är ”underground och rockiga” är deras personal. Både cheferna och frontpersonalen får gärna ha piercingar och tatueringar samt klä sig i T-shirt och slitna jeans. Fredrik Andersson anser att kunderna känner sig bättre till mods i affären om allt ”inte är extremt prydligt” vilket även gäller de anställda. Han fortsätter med att nämna att varje butikschef får i stort sätt inreda sina butiker på vilket sätt de än vill så länge de följer rock kulturen. Det är en medveten strategi som gör att varje butik ser annorlunda ut och på så sätt kommer de ifrån en standardiserad känsla som finns i andra butiker. De utnyttjar hela butiken och oftast i höjd genom att hänga kläderna hela vägen

¹²⁴ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹²⁵ Observation 1. (2009-05-12)

¹²⁶ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

upp till deras höga tak. De anser att stora kedjor där varje butik ser likadan ut inte passar ihop med rockkulturen. Kunder ska inte genast känna igen sig i butiken utan de vill skapa en känsla som gör att det är spännande att komma in och utforska butiken. På det här sättet skiljer de sig från sina konkurrenter samtidigt som de försöker ha så litet varulager som möjligt.¹²⁷

Eftersom Carlings inte har någon direkt marknadsföring utnyttjar de istället indirekt marknadsföring såsom att medverka på olika festivaler genom specialtillverkade kläder för just den festivalen. Regionchefen Jonas Bergström berättade om en klädkollektion de tillverkade i samband med Hultsfredsfestivalen. Han understryker att de väljer events och festivaler omsorgsfullt efter vad som passar in med deras ”underground kultur”. De låter även artister skicka in sina demoband och skivor som personalen sedan spelar i butiken. Jonas Bergström menar på att Carlings har så pass starkt förtroende för sina varor och personalens kompetens inom god service att de helt enkelt litat på att word-of-mouth är deras största marknadsföring och reflekterar deras önskade varumärkesidentitet. Allt det här görs medvetet för att skapa en unikhetskänsla kopplat till Carlings och deras produkter. Därför behövde inte Carlings använda sig av marknadsföring som Melin betonade i sin bok utan de uppfann ett snabbt sätt att skapa varumärkesidentitet utan det.¹²⁸

4.4 Carlingskulturen och Carlingsmänniskan

Företagskulturen på Carlings är starkt inetsad hos de anställda. Enligt butikschefen Kalle Bolin stämmer inte Hofstedes & Hofstedes teori om att företagskulturen är kortvarig eftersom den anställde enbart befinner sig i den ett par timmar om dagen. Han betonar att om man jobbar på Carlings är man en ”Carlingsmänniska 24/7”. Med det menar han att de anställda inte tar sig an företagskulturen utan har valts utifrån om de passar in i kulturen. Carlings personal anställs utifrån sin personlighet för att de från början ska passa ihop med företagskulturen. Kalle Bolin förklarar att om en anställd inte är social, kreativ och inte kan ge god service till kunderna hör denne inte hemma hos Carlings och är resultat av en misslyckad rekrytering.¹²⁹

¹²⁷ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-13)

¹²⁸ Intervju med Jonas Bergström (2009-05-14)

¹²⁹ Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

Företagskulturer och den interna styrningen på Carlings kan precis som Krona & Skärvad formulerade ses på den ytliga nivån. När en kund kommer in på Carlings ser denne hur lokalen är utformad vilket ger ett stökigt intryck och kunden känner sig bekvämare med att rota men även att inte köpa något till slut. Regionchefen Fredrik Andersson talade om att de inte ville ha kläderna extremt fint vikta i symmetriska högar för det gör att kunden inte vågar prova dem men även känner sig tvungen att köpa plagget vid provning.¹³⁰

4.4.1 Carlings som uppgiftskultur

Carlings är en uppgiftskultur enligt Krona & Skärvad. De kan även ses tillhöra klubbkulturen på grund av att de har en ledare som värderar relationer och förtroende vid beslutstagande inom företaget. Däremot värderar Carlings samtidigt kontroll vilket klubbkulturen inte gör. Carlings passar även till viss del rollkulturen eftersom de anställda kan räkna med sitt jobb om de gör som de ska men kreativitet och förändring belönas vilket inte stämmer överens med rollkulturen. Carlings passar bäst ihop med uppgiftskulturen eftersom varje butik ansvarar för sina inkomster och utgifter. Kreativitet, kompetens och tagande av initiativ belönas hos de anställda, i form av motiverig och uppmuntran^{131,132}, vilket är grunden i uppgiftskulturen som bäst integrerar med Carlings.

4.4.2 Carlings effektivitet

En bra företagskultur har stark koppling till effektiviteten i företaget. Det menar Gregory i sin artikel. Carlings företags kultur är ett bra exempel på det. Eftersom kulturen formar bland annat arbetssättet och arbetsmiljön är den till grund för trivsel på jobbet. Kulturen skapar en tillfredsställelse och motivation bland de anställda vilket gynnar företagets effektivitet.¹³³ Trivsel och motivation bland anställda bidrar till reducering av kostnader exempelvis i form av sjukskrivningar på grund av anställda som inte trivs på jobbet. Enligt Gregory bidrar en välbalanserad företagskultur till bättre hälsa bland de anställda. Enligt Mojgan Sohrabi har Carlings väldigt litet sjukfrånvaro överlag, speciellt i den butiken hon jobbar på. Det är

¹³⁰ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹³¹ Observation 1. (2009-05-12)

¹³² Observation 2. (2009-05-15)

¹³³ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

knappt att hon som anställd känner av det¹³⁴. Utöver hälsa och välmående på arbetsplats leder en bra företagskultur till kundnöjdhet. Anställda på Carlings är väldigt måna om sina kunder och ser inte enbart på dem som kunder. De är ute efter att skapa långsiktiga kundrelationer som varar länge. Det här görs exempelvis genom att tillåta och uppmuntra sina kunder att komma förbi butiken och ”hänga” i och lyssna på musik och prata med personalen. Kunderna ska inte känna sig pressade till att köpa kläder för att få lov att hänga i butiken. På det här sättet skapas en mer vänskaplig relation till kunden.¹³⁵ Det här kunde vi bekräfta genom vår observation ute i butiken.¹³⁶

4.4.3 Värderingar väger tyngre

Carlings använder sig inte av direkt marknadsföring utan litar på sina anställdas resurser att nå ut till sina kunder. Regionchefen Fredrik Andersson håller med argumenten som Pruzan för i sin artikel, om varför det är mer lönsamt att eftersträva en mer värdeskapande kultur. Fredrik Andersson hävdar att det är viktigt att ge personalen ansvar och tillit så att de klarar av att utnyttja sin kreativitet. Carlings uppmanar alltså sina anställda till att använda sin kreativitet. Det gäller hur de ska ge service till sina kunder men även arrangera om i butiken efter sin egen smak, givetvis sker det inom vissa ramar. Fredrik Andersson berättar att prestationssystemet ppk, som tidigare beskrivet, hjälper ledningen att avgöra de anställdas effektivitet. Med Carlings använder sig inte av ett mer omfattande prestationssystem vilket Pruzan menar är nödvändigt i mer komplexa organisationer.¹³⁷

Regionchefen Jonas Bergström betonar, precis som Pruzan, att värderingar om god service skapar en mer långsiktig relation med kunderna än vad marknadsföring gör. Jonas Bergström beskriver varför Carlings inte använder sig av marknadsföring. Han menar på att de finner det mer lönsamt och framgångsrikt att satsa de pengarna på att skapa en god relation mellan sina anställda som i sin tur motiveras till ge bättre service till kunderna.¹³⁸

4.4.4 Värderingar i samband med relationsmarknadsföring

¹³⁴ Intervju med Mojgan Sohrabi (2009-05-01)

¹³⁵ Intervju med Lisa Svensson (2009-05-13)

¹³⁶ Observation 2. (2009-05-15)

¹³⁷ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹³⁸ Intervju med Jonas Bergström (2009-05-14)

På Carlings är god service i fokus för att ge god word-of-mouth enligt Kalle Bolin. Det innebär även att de är den viktigaste egenskapen en anställda ska ha. De har stora förväntningar på att deras anställda ska vara sociala, bedöma människor och därefter ge god service.¹³⁹ Jonas Bergström beskriver att han, som regionchef, vill visa sig ute i butiken för att de anställda ska veta vad som förväntas av dem. Han menar på att han kan föregå med ett gott exempel på hur de ska hantera kunder.¹⁴⁰

4.5 Vem bär ansvaret?

På Carlings råder en företagskultur där de anställda har mycket eget ansvar. Richard Lindblom jobbar som extraanställd och han förklarar hur ansvarsfördelningen påverkar de anställda. Han anser att det är bra med mycket ansvar då det även innebär mycket frihet. Han kritiserar att det som anställda har svårt att förstå är varför man får så mycket ansvar till en början. Det här för att de extraanställda enbart har en-månadskontrakt vilket är grunden till tveksamheten till ansvarsfördelningen. Men Richard Lindblom påpekar att det är bra att ha mycket ansvar i grunden. Det är motiverande att personalen på Carlings får ta del av utformningen av butikerna.¹⁴¹

Trots att de anställda har både mycket frihet och ansvar på Carlings är formulering av ansvarsfördelningen tydlig anser Kalle Bohlin. Nyanställda får en pärm där allt ansvar kring öppning och stängning står nedskrivet men även hur de ska hantera säkerheten, rån, svinn och kassan. Utöver pärmen har de anställda på Carlings inga nedskrivna regler eller rutiner eftersom de antar att den nyanställda ”känner i luften” vad som gäller eller frågar. Butikschefen kan alltid hjälpa de anställda vid eventuella frågor och visar då hur man ska utföra det. Det är frontpersonalens ansvar att se till att butiken sen fin ut för den som arbetar efter.¹⁴² Richard Lindblom anser att sådant kommer naturligt i och med deras företagskultur. Det ligger i kulturen att alla ska hjälpas åt och arbeta som ett team, vilken även gäller när det uppstår situationer där man inte vet vem som bär ansvaret.¹⁴³

¹³⁹ Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹⁴⁰ Intervju Med Jonas Bergström (2009-05-14)

¹⁴¹ Intervju med Richard Lindblomh (2009-05-14)

¹⁴² Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹⁴³ Intervju med Richard Lindblomh (2009-05-14)

4.6 Ledarstilar på Carlings

Carlings är ett företag som jobbar för att minska nivåer mellan ledare och anställda. Det kommer ursprungligen från deras företagskultur. Oavsett om du är regionchef eller butikschef jobbar du sida vid sida med dina anställda. Enligt Richard Lindblomh är den enda skillnaden som upplevs att cheferna har mer administrativt arbete att utföra. Butikschefen kan ibland kliva in i kontoret för att sköta viktiga telefonsamtal eller pappersarbete. Men ute på golvet är de försäljare som vilken annan anställd. Den här ledarstilen är medvetet valt för att komma ifrån det byråkratiska systemet. Enligt Richard Lindblomh beror mycket av Carlings effektivitet på att de jobbar som ett team tillsammans med sin butikschef.^{144,145}

Företagskulturen ger rum för skoj och lek mellan de anställda, de kan tjivas och låtsas bråka med varandra. De har en öppnare, mindre stel relation än vad man kan förvänta sig mellan en chef och dennes personal.¹⁴⁶ Skulle det uppstå problem tas problemen upp inom teamet och butikschefen får ta ställning till vad hela teamet har att säga. Det här gör det hela demokratisk anser Richard. De här problemen tas bland annat upp i personalmöten som hölls minst en gång i månaden. De ser till att hålla möten hemma hos någon för att komma bort från butiken och få en närmare känsla. Men fortfarande räknas det som arbetstid och de blir kompenserade för det. Ibland kan de hålla mindre rutinmässiga möten på exempelvis en pub. Även om de är ute för att roa sig kan saker och ting som berör jobbet tas upp och diskuteras. Utöver det här tas möten upp i butiken vid behov. Den här formen av ledarstil anser Carlings passar bra till deras kultur.¹⁴⁷

4.6.1 Chefens närvaro

Region- och butikscheferna på Carlings ska se till att befinna sig och jobba i butik sida vid sida med frontpersonal för att det anses bidra till bättre relationer inom företaget. Fredrik Andersson berättar att det är viktigt att göra det lite då och då, inte bara för att motivera

¹⁴⁴ Intervju med Richard Lindblomh (2009-05-14)

¹⁴⁵ Observation 2. (2009-05-15)

¹⁴⁶ Observation 1. (2009-05-12)

¹⁴⁷ Intervju med Richard Lindblomh (2009-05-14)

personalen utan för att visa dem hur saker ska skötas. Han menar på att cheferna bör föregå med ett gott exempel på hur de ger kunder god service och bygger upp förhållanden.

Cardinal, Sitkin & Longs påstående om att intern rekrytering är den bästa rekryteringen håller cheferna på Carlings med om. Regionchefen Fredrik Andersson beskriver hur rekrytering på Carlings fungerar. Han beskriver fördelarna med att rekrytera internt vilka är; att de anställda känner till deras kontrollsystem, vet hur det ligger till för företaget på marknaden och är redan ”en Carlingsmänniska”.¹⁴⁸

Enligt Richard Lindblomh är bland det bästa med att jobba på Carlings att det finns goda chanser för att bli internrekryterad. Men han påpekar att den goda rekryteringsmöjligheten är enbart upp till butikschefnivå. Nästa steg är regionchef vilket är betydligt svårare att uppnå. Trots det anser han att möjlighet som Carlings ger för en utbildad extra anställd är utöver det vanliga då det oftast krävs någon utbildning för att uppnå chefspositioner på andra företag. Carlings kan göra det här eftersom de tillförser den kunskapen som krävs genom internutbildningar.¹⁴⁹

4.6.2 Hur ledningen kan motivera

På Carlings använder de ett synligt kontrollsystem, som tidigare nämnt, där de anställda kan se hur mycket de har sålt och hur mycket som förväntas utav dem. Den anställda får ta del av all information om resultat och förväntas förstå det till stor del. Regionchefen Fredrik Andersson intygar vilken betydelse det har för Carlings. Det är ett strategiskt val ledningen har gjort för att de anser att de anställda på Carlings kommer arbeta bättre om de tar del av alla siffror. Det förbereder även den anställde till att eventuellt klättra högre inom företaget eftersom den då har en grund i hur informationsflödet fungerar.¹⁵⁰

4.6.3 Med ansvar och tillit

¹⁴⁸ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

¹⁴⁹ Intervju med Richard Lindblomh (2009-05-14)

¹⁵⁰ Intervju med Fredrik Andersson (2009-05-06)

Butikschefen Kalle Bolin förklarar att grundstenen för att motivera sina anställda är att ha en god relation med dem. För att förstå vad som motiverar den anställde till att använda sin kreativitet bör en chef känna denne genom att ge ansvar och tillit. Han påpekar visserligen även att det första han säger till en nyanställd är att ”vi kommer bli polare men jag är trots allt din chef”¹⁵¹. Med det menar han att en god relation gör det lättare för den anställde att anförtro åt sin chef om de har en öppen relation och chefen visar tillit för den anställde.¹⁵²

Mojgan Sohrabi, som arbetar som extraanställd, betonar hur en bra relation med chefen gör att det blir mer motiverande att jobba. Hon berättar att hon får fria händer på många punkter och att chefen uppmuntrar henne till att ta egna initiativ. Det är positivt att chefen ”peppar” de som behöver lite motivation enligt henne.¹⁵³

4.7 Avslut på analys

I analysen har vi nu jämfört empiriskt material med utvalda teorier som låg till grund för vår undersökning. Vi lyckades både hitta tydliga samband mellan det teoretiska och praktiska dock fann vi även motsägelser. Huvudsyftet med styrsystemen är att leda hela företaget mot gemensamma mål som bland annat är lönsamhet. Vi har kunnat fastställa att Carlings enheter är väldigt resultatnriktade och jobbar utefter det. Som Kirkland beskriver i sin artikel har Carlings ledning förstått betydelsen av icke monetär bonus och spenderar stora summor på kickoff som anordnas för sina anställda. Det här är pengar som andra företag möjligen använder för marknadsföring men som Carlings väljer att satsa på sina anställda. Enligt Christ et al väcker en formell granskning misstro bland anställda och tilliten minskar ömsesidigt. Vi kunde fastställa att på Carlings råder det en stor granskning av sina anställda, främst gällande försäljningsresultat. Dock upplevs inte det här som misstro bland anställda utan istället fungerar granskningen som sådant att den tillåter den anställde att få tillgång till mycket information angående sig själv samt att den motiverar honom till att vilja prestera bättre. Viktigt att påpeka att utöver det här råder det mycket handlingsfrihet och självständighet bland de anställda på Carlings.

¹⁵¹ Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹⁵² Intervju med Kalle Bolin (2009-05-13)

¹⁵³ Intervju med Mojgan Sohrabi (2009-05-01)

Enligt Gregory har en bra företagskultur stark koppling till effektivitet i företaget. Det här stämmer in på Carlings då den rockiga företagskulturen bidrar till att forma attityder och beteende bland anställda samt att den leder till trivsel på arbetsplats. I likhet med artikeln skrivet av Cardinal, Sitkin & Longs artikel vill ledningen på Carlings minska nivåer mellan chefer och anställda vilket bygger på deras företagskultur. Av den anledningen jobbar oftast anställda, oavsett butikschef eller frontpersonal, sida vid sida väl ute på golvet. Det här fungerar som ett informellt kontrollverktyg från ledningens sida. Utöver det använder Carlings sig av intern rekrytering vilket de anser är väldigt effektivt. På Carlings anser de att motivation är oerhört viktigt för företagets framgång och att en god relation mellan anställda och ledning samt bland anställda emellan är en grundsten. Av den här anledningen jobbar de inom Carlings som ett *team*.

5. Avslutande del

Idet här kapitlet summerar vi vad de olika teorierna har betytt för Carlings framgång. Vi börjar med att beskriva vad som påverkat och gynnat företaget genom deras styrning som består av både ekonomistyrning men även reflekteras av deras företagskultur.

5.1 Slutdiskussion

Utifrån vårt forskande har vi dragit slutsatser kring bakgrunden till Carlings goda resultat 2006 och 2007. Vi kan nu bekräfta vilka verktyg som har hjälpt Carlings att bli framgångsrika i en bransch där det generella mönstret är användning av direkt marknadsföring, unika produkter, pris- eller annan differentieringsstrategi. Vi vill återigen betona att våra antaganden inte är generella och potentiellt applicerbara på andra företag. För att få svar på vårt syfte utformade vi två frågeställningar. Vi börjar slutdiskussionen med att besvara den första frågan vilken är; *hur arbetar ett företag med styrning för att bli framgångsrikt?*

Carlings interna styrning har hierarkisk struktur som samtidigt försöker ta avstånd från att liknas vid ett byråkratiskt företag. Vi tror på att Carlings decentraliserade struktur, där varje butik har eget resultatansvar, är effektiv. Den ger butikscheferna handlingsfrihet och underlättar för ledningen att utvärdera butikernas prestationer samt koppla resultat och orsak

till dem. Båda butikscheferna menar på att det här sättet att styra är mycket effektivt då de styr mot både egna och gemensamma mål vilket vi anser vara en av deras framgångsfaktorer.

Vi håller dessutom med om att det är en bra metod att låta butikscheferna sätta upp sin egen budget i samverkan med regionchefen. Det här för att den tillåter och motiverar butikschefer att sätta sina egna mål samtidigt som de styr åt samma håll som ledningen vill. Dessutom upplevs målen mer realistiska då de formas av butikschefen som vet vilka förutsättningar det finns för hans eller hennes butik.

Frontpersonalen på Carlings blir utvärderade utefter försäljningsresultat. Vi anser att det är bra att ge daglig bonus då det motiverar säljare. Vi vill dock kritisera en aspekt med Carlings belöningssystem och det är faktumet att belöningen enbart delas ut då försäljningen överstiger förra årets resultat. I fall butiken lyckas utföra en bra försäljning under en dag men förra årets resultat råkade vara utmärkt, uteblir bonusen även om personalen har sålt bra. Trots det konstaterar personalen att de tycker att belöningssystemet är bra eftersom *teamkänslan* som finns på arbetsplatsen motiverar.

Vi anser att Carlings har lyckats väl med att utforma en stark varumärkesidentitet som byggs upp av både deras interna styrning och företagskultur. Efter att ha observerat hur de har utformat sin butik har de lyckats väl med ”underground och rock” känslan. Däremot har vi inte funnit att all personal går inte går in helhjärtat i sin roll genom att ha den klädstilen då vi har sett exempel på personal som klär sig i vad som hade passat mer i H&M eller Gina Tricot; en vardagligare och mer färgstark klädstil. Före detta anställd Anna Håkansson berättade att Carlings har uttalat att all personal bör klä sig med deras kläder men hon fick inte de riktlinjerna av sin butiks- eller regionchef på så sätt att det var ett tvång.

En aspekt som vi finner inkonsekvent är den ”stökiga” miljön de vill ha i butiken. Av båda regioncheferna fick vi höra att det *ska* vara stökigt för det gör kunderna bekvämare att prova kläderna och hänga runt i butiken. Under observationen lade vi märke till att allt var noggrant vikt och placerat i Kalle Bolins butik. Han kommenterade det här med att berätta att de hade fria händer att fixa och dona hur de ville i butiken. Det här kan ses som en brist på kommunikation och riktlinjer samtidigt som det bekräftar personalens handlingsfrihet.

Vid rekryteringen väljer de sin personal utifrån deras personlighet och sociala förmåga. De tror på att personalen är "Carlingsmänniskor" eftersom det ligger i deras personlighet och är inte något Carlings har lärt dem. Vi tror på att det är en av de viktigaste konkurrensfördelarna Carlings har gentemot sina konkurrenter för att hålla hög lönsamhet. Vi fick höra från Kalle Bolin och Richard Lindblomh att de blev kontaktade av Carlings när de jobbade på andra klädeskedjor för att de hade passat bra som "Carlingsmänniskor" vilket bekräftar att de *handplockar* sin personal. Den interna rekryteringen motiverar de anställda att jobba hårdare eftersom det är stor sannolikhet att bli befördrad till butikschef. Vi anser även att den interna rekryteringen är bra för företaget ur ett finansiellt perspektiv. Det här menar vi på då personalen har varit med i Carlings så pass länge och vet hur de flesta ansvarsområdena ska skötas. Det krävs alltså sällan en större kostsam utbildning för att rekrytera till de högre positionerna. Vi anser inte att Carlings har hemmablindhet på någon nivå inom företaget. Det beror på att de nyanställda ute i butikerna kommer med färska insikter samt att på ledningsnivå rekryterar de externt till följd av utbildningen som behövs för jobbet såsom ekonomi- och logistikchefer.

När vi sedan kommer till vår andra forskningsfråga som lyder; *Vilken/vilka av ovanstående faktorer eller dess komponenter är av mest relevans för företagets framgång?*, kan vi se att utifrån vårt forskande kring Carlings har vi kommit fram till att den största faktorn till dess goda resultat är motivering av personal. Motiveringen har många ansikten och kommer i både monetära och icke monetära former samt genom formell och informell styrning. Den handlingsfrihet som ledningen ger de anställda motiverar dem då butiken känns mer som deras egen eftersom de får utlopp för sin kreativitet. Vi tycker att handlingsfriheten är ett bra sätt för ledningen att visa tillit till personalen så att de känner sig uppskattade. Även chefens närvaro i butikerna är en motivering för de anställda att jobba hårdare. Mojgan Sohrabi beskrev att pepp från chefen fick henne att trivas bättre och vilja ge en bättre kundupplevelse. Vi tror på att Carlings "laid back" stil gör att personalen känner mindre press med att jobba sida vis sida med chefen. Utifrån vår egen arbetslivserfarenhet är chefens närvaro oftast lite nervös eftersom pressen blir större att göra bra ifrån sig. Vi har funnit att frontpersonalen på Carlings inte känner av det eftersom cheferna tar sig an en kompisroll istället för en chefsroll. Det här kan även vara negativt därför att chefen kan känna att det är svårare att komma ur den kompisrollen och agera som en chef då det behövs. Mojgan Sohrabi beskriver att hennes chef känns för snäll för att ta upp konflikter vilket kan ses som att han är för bra "kompis" med

henne för att vara bekväm med att göra det.

Vi tycker att faktumet att Carlings anordnar kickoff för de anställda är grundläggande för att gynna företaget. Belöning i den här graden har visat sig vara framgångsrikt och alla intervjupersoner pratade om det med en gnista i ögonen. Det är tydligt att det betyder mycket och de extraanställda känner sig uppskattade för att även dem får delta. Precis som Gager skrev i sin artikel om att mindre belöningar spelar större roll tror vi på att Carlings informella personalmöten betyder mycket för de anställda. Kickoff är trots allt bara en gång per år medan deras personalmöten hemma hos någon eller på puben är mer värdefullt för den långsiktiga sammanhållningen. Vi tror på att det är viktigt att träffas utanför arbetsmiljön för att verkligen lära känna sina medarbetare.

Våra två forskningsfrågor är nu besvarade och tillsammans kompletterar de varandra och besvarar på syftet av vårt arbete, som är *hur ett företag jobbar internt med styrning för att bli framgångsrikt*, genom att ha applicerat det på Carlings. Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att de viktigaste styrmedel Carlings använder sig av är investering på kickoffs och personalmöten samt motiveringen av personalen genom exempelvis handlingsfrihet. De två verktygen bidrar det till att personalen trivs med att komma till jobbet; de känner sig motiverade, att de kan klättra i företaget samt få olika sorters belöningar för det. Det här gör ledningen nöjd som får goda resultat och kan ge ännu mer tillbaka till de anställda. De anställda är då lyckliga och utstrålar en god personlighet samtidigt som de ger kunderna god service. Carlings har funnit ett sätt att styra och ställa som de anställda motiveras av och det är grunden till deras lönsamhet. Vem kunde tänka sig att Carlings kunde slå alla modejättars lönsamhet i Sverige *två år i rad* och att det bottnade i något så simpelt som win-win-win?

5.2 Egna tankar kring studien

Idag utvärderas de anställda på Carlings enbart utifrån finansiella mått. Vi anser att för att kunna motivera de anställda i större grad borde de utvärdera sina anställda utöver finansiella mått. Enligt Kalle Bolin värdesätter både han och de andra i ledningen en god serviceförmåga samt att de ställer krav på en social kompetens av sina anställda. Med det i tanken anser vi att

Carlings borde utforma ett system som exempelvis balanserad styrkort som ledningen kan använda sig av vid utvärdering.

Ett annats bra sätt för att utvärdera personalen skulle exempelvis kunna vara om Carlings anlidade *mystery shoppers*. Det är ett smidigt alternativ då de personerna är objektiva och kan värdera servicen ur ett kundperspektiv till skillnad från ledningen.

När det gäller Carlings varumärkesidentitet anser vi att ifall de vill hålla fortsatt stark varumärkesidentitet bör de hålla sig inom samma ramar i alla butiker. Med det här menar vi att om Carlings ledning anser att visa riktlinjer skall följas för att avspegla Carlings kultur på ett bra sätt så ska dessa riktlinjer gälla. Exempelvis talade regionchefen Fredrik Anderson om att kläderna som finns i butiken ska ligga lite rörigt för att kunderna ska få en känsla av att de kan komma in och rota bland kläderna. När vi observerade olika butiker fann vi att så var inte fallet. Det finns butiker som anser att kläderna samt inredningen skall vara snyggt och prydligt. Ett annat exempel på riktlinjer som skall följas är klädseIn hos de anställda på arbetsplatsen. Carlings kultur ska liknas vid en rockig kultur och därmed bör de anställda uppleva till det genom val av klädseIn på jobbet. Åter igen genom våra observationer tyckte vi inte att alla de anställdas klädval levde upp till Carlings riktlinjer.

Ur andra synpunkter än gällande varumärkesidentiteten tror vi att personalens handlingsfrihet har visat sig ha goda effekter på företagets framgång.

6. Källförteckning

Böcker:

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill Book Company

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

- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Esiasson, P. et al. (2003) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Grint, K. (1997). *Leadership: classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber AB
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Organisationer och kulturer*. Malmö: Studentlitteratur
- Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur
- Krona, H. K. & Skärvad, P-H. (1997). *Framgångsrika företags kulturer*. Stockholm: Ekerlids förlag
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lundberg, H. (1999). *Strategisk ekonomistyrning i små företag*. Luleå: Luleå tekniska universitet
- Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press
- Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H. (1990). *På jakt efter mästerskapet: vägen till det framgångsrika företaget*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB
- Simons, R. (1995). *Levels of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard: Harvard business school press

Artiklar:

- Buhler, P. (1988). Motivation: What is behind the motivation of employees. *Supervision*. 50(6), 18-21.
- Cardinal, L., Sitkin, S. & Long, C. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*. 15(4) 411-43.
- Christ, H. M., et al. (2008). When formal controls undermine trust and cooperation. *Strategic Finance*. January 2008, 39-44.
- Cravens, D. W., et al. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations - The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*. 57(3), 241-248.
- Gager, R. (2008). Great ideas for sales compensation. *Security Distributing & Marketing*. 38(2), 73-74, 76, 78.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms-a life cycle perspective. *Management Accounting Research*. 16(1), 21-57.

Gregory, B. T., et al. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*. 62(7), 673-679.

Kirkland, D. S. (2009). Compensation Plans That Pay Back. *Business and Economic Review*. 55(2), 22-23.

Lawler, T. (1999). 10 steps to an effective budget plan. *The magazine for magazine management*. 28(13), 33-34.

Pruzan, P. (1998). From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics*. 17(13), 1379-1394.

Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management*. 37(6), 1478-1517.

Internetkällor:

<http://www.bokforingstips.se/Ekonomistyrning/Ansvar/rantabilitetsansvar.htm> Hämtad den 2009-04-25.

http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel_28747.e24 Hämtad den 2009-05-08.

<http://www.upplevelseindustrin.se/artikel?statistik&=statistik-mode-sko-och-textil> Hämtad den 2009-05-08.

Muntliga källor:

Andersson, Fredrik (regionchef för södra Sverige). Intervju den 2009-05-06

Bergstöm, Jonas (regionchef för Norrland samt en butik i Lund) Intervju den 2009-05-14

Bolin, Kalle (butikschef på Triangeln i Malmö). Intervju den 2009-05-13

Håkansson, Anna (f.d. anställd som frontpersonal i Lund). Intervju den 2009-05-11

Lindblomh, Richard (frontpersonal i Malmö) Intervju den 2009-05-14

Sohrabi, Mojgan (frontpersonal i Helsingborg). Intervju den 2009-05-01

Svensson, Lisa (butikschef i Skåne). Intervju den 2009-05-13

Fältundersökningar:

Observation 1 på butiken Carlings på S. Förstadsгатan 41 i Malmö. 2009-05-12

Observation 2 på butiken Carlings på S. Förstadsгатan 41 i Malmö. 2009-05-15

Här är Sveriges mest lönsamma klädkedja

H&M är störst av klädterna i Sverige. Varnergruppens butikskoncept Carltings är dock lönsammast. Det visar en kartläggning av modebranschen som tidningen Habit gjort.

Svenskarna handlade kläder för drygt 60 miljarder kronor förra året vilket var åtta procent mer jämfört med 2005. Landets sex största klädkedjor - H&M, LindeX, Kappahl, RNB, Ahlens och Dressmann - stod för en stor del av beloppet.

Lönsammast bland de stora kedjorna var alltså Carltings med en rörelsemarginal på 24,9 procent.

Tvåan H&M landade på 22,4 procent och trean Flash på 21,5 procent enligt Habits kartläggning.

Vid en titt på de mindre kedjorna och butikerna står det dock klart att uppstickaren Weekday överträffar såväl Carltings, H&M som Flash med en rörelsemarginal på 26,9 procent.

Men så hade också Weekday - med bland annat jeansmärket Cheap Monday och Monki - en ordentlig försäljningsutväxling under förra räkenskapsåret på hela 54 procent.

Exklusiva Stockholmsbutiken Nahaike Schuerman nådde

Modebranschen

Stora modekedjor med omsättning över 100 miljoner kronor och mer än 12 butiker

Rank	Företag	Rörelsemarginal %
1	Carltings	24,9
2	H&M	22,4
3	Flash	21,5
4	Gina Tricot	16,5
5	Gittor	13,9
6	Kappahl	12,6
7	LindeX	11,5
8	Joy Shop	11,4
9	Basisseller Retail	8,2
10	Ahlens	8,0
		5,9

Källa: Habit

Thuns i uppländska Faringe.

Att det blåser medvind för modehandeln innebär inte bara ökad försäljning utan också att antalet butiker i Sverige nådde den högsta siffran på tolv år: 7 958 stycken.

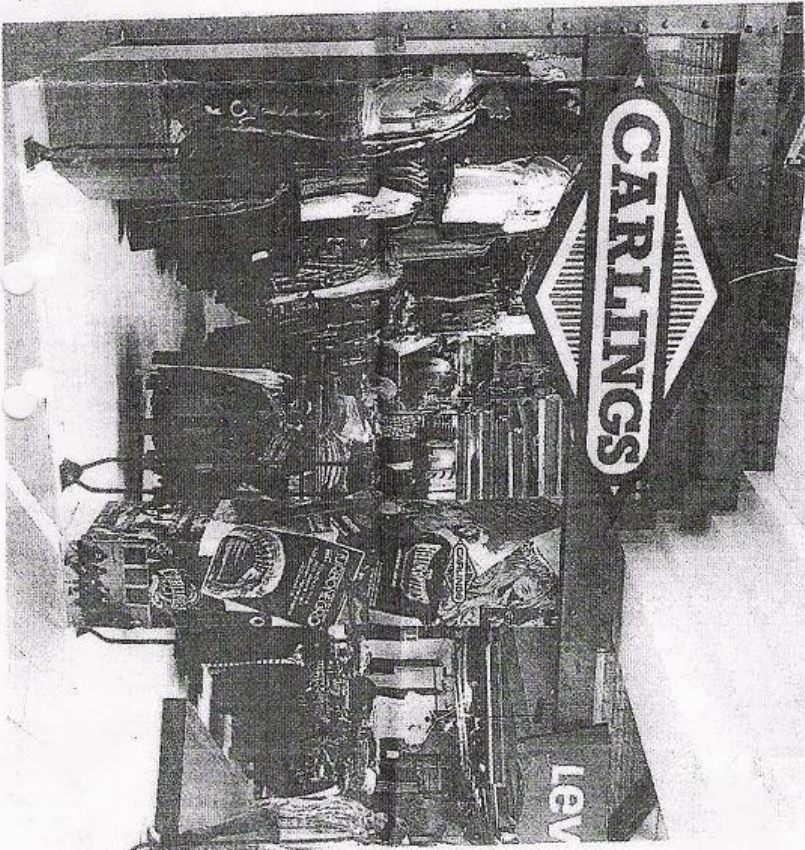
860 nya butiker öppnades under 2006 och det var inte oväntat i Stockholm som de flesta dök upp.

Framför allt var det butiker inriktade på damkläder som etablerades.

Vid årets slut hade nästan 100 sådana tillkommit.

Väskbutiker och påsaraffärer blev det däremot färre av.

Totalt nyanställdes 700 personer i butiker - främst i de små och medelstora m... (texten är osynlig i bilden)



Bilaga 2

Intervjufrågor till regionchef

Intro

1. Berätta gärna om dig själv och din position inom Carlings.
2. Hur anser du att klädesbranschen ser ut idag i sin helhet exempelvis är den lönsam innovativ och så vidare?
3. Finns det många konkurrenser? Och på vilket sätt är de era konkurrenser?

Företaget och dess organisation

4. Berätta kortfattat om Carlings historia och struktur idag.
5. Hur och varför ser ledningen ut som den gör? Hur och hur mycket är den uppdelad?
6. Vad skapar Carlings? Förutom kläder, vad skapar ni mer? Exempelvis som att Zara vill skapa en livsstil.
7. Vilka är era intressenter? Vilken målgrupp och varför just dem?
8. Anser ni att det är den mesta lönsamma gruppen? Har ni haft samma hela tiden?
9. Om inte, vad fick er att byta?
10. Hur når ni ut till dem?
11. Hur marknadsför man sig på Carlings?
12. På vilket sätt hänger det här ihop med er image?
13. Hur rekryterar ni personal? Från olika nivåer?
14. Vilka egenskaper söker ni hos en anställd?
15. Hur utbildar ni er personal? Tyst kunskap eller artikulerad kunskap? Exempelvis praktiserar de?
16. Inom serviceverksamheter är rätta arbetsförhållanden och trivsel en viktig förutsättning för effektivisering samt ett bra resultat. Hur kan man observera det på Carlings? På vilket sätt tar man hand om sin personal?
17. Hur vill ni förmedla bra service känsla vid besök på Carlings? Vad är syftet med just inredningen, musiken och så vidare hos Carlings? Strategi och tanke bakom det?
18. Är det här en del av den image ni vill ha? Varför just den imagen?
19. Vilka förutsättningar och konkurrensfördelar har Carlings gentemot sina konkurrenser?
20. Vad gör Carlings bättre än dem och vice versa?
21. Vilka nackdelar har ni och hur kan ni förbättra dessa?

Målsättningar

22. Vilka är företagets målsättningar? Kortsiktiga samt långsiktiga.
23. Vem är det som sätter målen och hur fungerar det när dessa sätts? Är det från ledningen eller samarbetar ni med andra anställda innan målen sätts?

Strategi

24. Vilken eller vilka strategier använder man på Carlings?
25. Lågkostnads eller differentiering?

Budgetering

26. Hur sätts budgeteringen och vem/vilka sätter den?
27. Är det en korttids- eller långtidsbudget?
28. Vad är budgeteringens syfte för er?

Ekonomiskt ansvar

- 29. Hur drivs Carlings? Drivs det som enheter?
- 30. Vad är det ekonomiska ansvaret inom företagets delar? Det vill säga butikerna.

Prestations rapporter

- 31. Hur mäter man resultat? Försäljning, vinst och så vidare.
- 32. Mäter ni på olika nivåer inom företaget?
- 33. Hur jämför ni era resultat? Med vilka standarder?
- 34. Vilka utvärderingssystem använder ni? Exempelvis balanserat styrkort som mäter andra resultat än finansiella mått?

Belöningssystem

- 35. Vad har ni för belöningssystem för era anställda? På kort eller lång sikt?
- 36. Vad är den monetära bonusen, har den en bra grund och hur länge har ni haft det så?
- 37. Vad är den icke-monetära bonusen?

Företagskultur

- 38. Vad gör ni för att ha sammanhållning inom företaget?
- 39. Hur högt prioriterar ni företagskulturen?
- 40. Vad har ni för värderingar, normer och uppsättning regler för era anställda?
- 41. Satsar ni mestadels på företagskulturen eller mer på den formella styrningen?

Ledarstil

- 42. Hur anser ni att en ledare bör vara? Vilka egenskaper bör denne ha? Både från en formell och från en informell syn?
- 43. Ett företags dolda resurser är en kvarstående konkurrensfördel, hur gör en ledare på Carlings för att få fram de dolda resurserna hos era anställda?
- 44. Det är även viktigt att de anställda och ledningen strävar mot ett gemensamt mål och en gemensam vision som en faktor för lönsamhet. Hur gör ni för att uppnå det här?
- 45. Slutligen vad anser just du gör Carlings lönsamt? Rent spontant!

Bilaga 3

Intervjufrågor till butikschef

Intro:

1. Berätta om dig själv och din position inom Carlings?
2. Hur anser du att klädesbranschen ser ut idag i helhet? Lönsam, innovativ, stor liten konkurrens?

Företaget och dess organisation:

3. Hur anser du att Carlings når ut till sina kunder?
4. Vilka egenskaper söker du hos en anställd?
5. På vilket sätt tycker du att man tar hand om sin personal på Carlings?
6. Vad gör Carlings enligt dig bättre än sina konkurrenter?
7. Vad kan de göra bättre än sina konkurrenter?

Målsättningar:

8. Vad anser du är företagets målsättningar?
9. Vad är dina målsättningar?
10. Hur tycker du att det fungerar när man sätter upp mål inom Carlings? Har ni ett bra samarbete?

Utbildning:

11. Hur utbildar ni er personal?
12. Hur blev du utbildad?
13. Tyst eller artikulerad kunskap?

Budgetering:

14. Hur sätter ni en budgetering?
15. Tycker du att det fungerar på ett bra sätt?
16. Vad tycker du är budgeteringens syfte?

Ekonomiskt ansvar:

17. Vad har du för ekonomiskt ansvar?
18. Tycker du att det är rimligt med det ansvaret och att det fungerar på rätt?
19. Hur mäts resultat? Både dina egna och dina anställdas?
20. Hur utvärderar du dina anställda? Vad utgår du ifrån utöver finansiella mått?

Kompensation/ belöningssystem:

21. Hur fungerar kompensationen för dig och dina anställda?
22. Är du nöjd med detta system eller hade du vela ändra det?

Företagskultur:

23. Vad gör ni för att ha sammanhållning inom din butik?
24. Hur högt prioriterar du företagskulturen?
25. Uppfattar du att Carlings har en specifik företagskultur? Om ja, på vilket sätt?
26. Känner du att det är bra stämning på arbetsplatsen?

- 27.** Känner du att det är en skillnad när butikschefen eller regionchefen är på plats? Om ja, på vilket sätt?
- 28.** Hur är er relation? Öppen? stel etc.?
- 29.** Hur anser du att din chef styr dig? Har du mycket regler att följa eller har du mycket frihet?
- 30.** Anser du att du kan påverka och har något att säga till om?
- 31.** Hur anser du att din chef "tar upp problem" med dig?
- 32.** När du försöker styra din personal utgår du mest från den formella styrningen eller den informella styrningen?
- 33.** Vad känner du är anledningen till Carlings lönsamhet?

Bilaga 4

Intervjufrågor till frontpersonal

1. Uppfattar du att Carlings har en specifik företagskultur? Om ja, på vilket sätt?
2. Vad innebär det för dig?
3. Hur känner du att stämningen är på arbetsplatsen? Bra eller dålig?
4. Känner du att det är en skillnad när butikschefen eller regionchefen är på plats? Om ja, på vilket sätt?
5. Gör hon/han ett bra jobb när denne besöker arbetsplatsen? I så fall hur?
6. Hur är er relation? Öppen? Stel och så vidare?
7. Hur anser du att din chef styr dig? Har du mycket regler att följa eller har du mycket frihet?
8. Anser du att du kan påverka och har något att säga till om? På vilket sätt?
9. Anser du att du har mycket eller lite ansvar och i så fall hur?
10. Hur är din chef mot dig i hans sätt att styra?
11. Känner du dig motiverad att göra ditt bästa på arbetsplatsen? Vad gör din chef för att du ska bli motiverad?
12. Vad tycker du om belöningsystem med ppk?
13. Vad är ditt "mål" med att arbeta på Carlings?
14. Hur anser du att din chef "tar upp problem" med dig?

Ordlista

Word-of-mouth: Positivt eller negativt rykte om något som inte har skapats genom betald direkt marknadsföring. Skapas genom att människor pratar om det och sprider ryktet vidare. Den här sortens förstärkning betyder mer för företag än vad marknadsföring gör

Varumärkesidentitet/brand image: Den uppfattning som skapas om en produkt eller ett företag. Kan vara hur kvalitén är men även djupare såsom vad det står för.

Formell styrning: Den sortens styrning som är nerskriven i exempelvis regler och föreskrifter.

Informell styrning: Den sortens styrning som inte är nedskrivna men ändå existerar på företaget genom exempelvis företagskultur.

Styrningssystem/styrsätt: Med det menar vi sättet som ett företag styr på vilket innefattar dess ekonomistyrning, företagskultur, ledarstilar et cetera.

Laid-back: Avslappnat och utan press.

Underground kultur: Härstammar från ljusskygga underjordiska kulturer. Idag kännetecknas den av rock, graffiti och motorcyklar.

Win-win-win: En situation där alla inblandade gynnas av utbytet som sker.

Mystery shoppers: Personer som är anlidade för att bedöma butiker. De kan bedöma dess helhet men även hur personalen ger service.