

EKONOMISTYRNING AV BUTIKSVERKSAMHET – en fallstudie av modeföretaget ”Alfa”

Abstract

The aim of this thesis is to examine how salesperson control can be exercised in a retail store environment. A case study has been performed on a Swedish fashion company emphasizing the relationship between the company's upper level management and their retail store operations in order to describe, analyze and classify the prevailing management control mechanisms. The paper presents an agency theoretical approach to the relationship applying behavior- and outcome based control theory, performance measurement theory and incentives theory in order to give a comprehensive image of the control system. The main finding is that the company's management control system as applied to the sales force in its retail stores can be categorized as mainly behavior-based despite several explicit outcome-based features.

Författare: David Hamilton* och Gustav Landström†

Handledare: Professor Lars Östman, Handelshögskolan i Stockholm

Framläggning: Måndag 8 juni 2006, 13.15-17.00 i sal C437

* 19537@student.hhs.se

† 20571@student.hhs.se

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer på företaget ”Alfa” som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer i samband med uppsatsarbetet. Deras delgivning av information och synpunkter har varit helt ovärderliga för uppsatsens genomförande. Dessutom vill vi tacka vår handledare Professor Lars Östman som har som har givit oss stöd och inspiration.

Stockholm den 17 maj, 2009

David Hamilton & Gustav Landström

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte och frågeställning.....	2
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Uppsatsens disposition.....	2
1.6 Definitioner.....	3
2. Metod.....	3
2.1 Arbetsprocess.....	3
2.2 Metodansats.....	4
2.3 Val av fallföretag.....	4
2.4 Datainsamling.....	4
2.4.1 Fysiska styrdokument.....	5
2.4.2 Intervjuer.....	5
2.5 Studiens kvalitet och validitet.....	6
2.5.1 Begränsning av undersökningsområdet.....	6
2.5.2 Studiens objektivitet.....	6
2.5.3 Etisk problematik och relationer till fallföretaget.....	7
3. Teoretisk referensram.....	7
3.1 Agentteori.....	8
3.1.1 Agentteori och styrningsstrategi.....	9
3.1.2 Resultat- och agerandeorienterad styrning i säljorganisationer.....	9
3.2 Prestationsmätning.....	12
3.2.1 Finansiella prestationsmått.....	12
3.2.2 Icke-finansiella prestationsmått.....	13
3.2.3 Kritik mot prestationsmätning.....	13
3.3 Belönings- och incitamentsystem.....	14
3.3.1 En agentteoretisk syn på belöningar.....	14
3.4 Kritik mot agentteori.....	15
4. Empiri.....	15
4.1 Huvudkontoret.....	15
4.1.1 Övergripande mål.....	15
4.1.2 Undermål.....	16
4.1.3 Alfas verktygslåda för styrning.....	17
4.1.4 Bonussystem.....	20
4.2 Rapportering från fältet.....	21
4.2.1 Arbetets innebörd.....	21
4.2.2 Motivation.....	22
4.2.3 Styrning ur ett butiksperspektiv.....	23
4.2.4 Service som mål och praktik.....	25
4.2.5 Belöningar och uppmuntran.....	26
5. Styrning i företaget Alfa.....	27
5.1 Motivationsfaktorer.....	27
5.2 Styrningsstrategi.....	28
5.3 Belöningar och incitament.....	29
6. Slutsats.....	30
7. Källförteckning.....	30

1. Inledning

I detta avsnitt redogör vi för studiens bakgrund, problemområde, avgränsningar och disposition. Diskussionen mynnar ut i studiens frågeställning och syfte.

1.1 Bakgrund

Detaljhandel och försäljning av konsumtionsvaror som kläder är ett ofta förbisett område inom forskningsområdet för redovisning och ekonomisk styrning. Trots dess triviala karaktär i jämförelse med sociala och ekonomiska problemområden som ekonomisk tillväxt, miljö och politisk oro så har betydelsen av konsumtion och dess påverkan på ekonomisk tillväxt ökat under de senaste årtiondena (Jeacle, 2007). Hur detaljhandelsverksamhet styrs och kontrolleras ur ett ekonomiskt styrperspektiv är därför av intresse för att förklara och förstå framgångsfaktorer inom verksamhetsområdet.

Då företag inom detaljhandelsbranschen präglas av olika karaktäristik och förutsättningar kommer studien att inriktas på ett fallföretag. Det valda företaget, som i studien benämns ”Alfa” är ett svenskt privatägt företag som designar, producerar, marknadsför och säljer herr- och damkläder. Kläderna säljs i huvudsak genom två distributionskanaler, återförsäljare och egna butiker. Butiksverksamheten är något som framförallt utvecklats under de senaste 5 åren under vilka företaget gått från en till 16 butiker. Försäljningen i egna butiker motsvarar idag ungefär en tredjedel av den totala omsättningen. I takt med att försäljningen i de egna butikerna ökar, och fler butiker etableras, ökar vikten av ekonomistyrning inom verksamheten. Tidigare har butiksverksamheten enkelt kunnat styras genom täta kontakter mellan butikerna och huvudkontoret men de senaste årens expansion av verksamheten ställer helt andra krav på en mer formaliserad och strukturerad styrning. Att företaget sedan drygt ett år har vigt en heltidstjänst till att leda butiksverksamheten är ett tydligt tecken på att företaget höjt sin ambitionsnivå på området.

1.2 Problemdiskussion

Styrning är enligt Anthony och Govinderajan (2007) ett sätt för chefer att försöka påverka ett företags anställda så att de agerar i linje med organisationens fastställda mål och strategier. I detaljhandelsföretag som driver egen butiksförsäljning tar sig denna styrning främst formen av relationen mellan huvudkontoret och butiksverksamheten.

Hur företag inom detaljhandel, ur ett redovisningsperspektiv, styr sin operativa butiksverksamhet är ett till stora delar förbisett område (Jeacle, 2007). Då företagets butiksverksamhet utgör företagets ansikte utåt och en viktig marknadsföringskanal blir styrningen av stor vikt för företagets långsiktiga varumärkesbyggande och framgång (Krafft, 1999). Företag styr verksamheten i linje med långsiktiga strategier och mål. Dessa strategier och mål implementeras genom operativa mål för verksamheten, vars uppfyllande kontrolleras, utvärderas och därefter belönas genom lön och kommissionsbaserade incitament (Anthony & Govinderajan, 2007). Hur detta ska genomföras är inte problemfritt för företag utan måste ske med förståelse för de indirekta effekter på de anställdas agerande detta ofta leder till. Kaplan och Norton

(1996) sammanfattar problematiken genom tesen om att "vad som mäts blir gjort" vilket kan anses vara en central problematik i all typ av ekonomistyrning.

Relationen mellan företagets ledning och den operativa butiksverksamheten går att betrakta utifrån ett agent- principalperspektiv med företagets huvudkontor som principal och butiksverksamheten som agenter. Hur butiksverksamheten sköts är då avhängigt av det implicita "kontrakt" som finns upprättat mellan de båda parterna och som syftar till att butikerna sköter sina uppgifter i linje med huvudkontorets mål och valda strategier. Problemet för principalen blir att veta hur väl butikspersonalen sköter sina uppgifter, hur de ska kontrollera och mäta detta samt hur verksamheten ska belönas (Macintosh, 1994). Situationen är problematisk då det föreligger en risk att butikerna manipulerar informationen eller att bevakningens karaktär leder till att butikerna agerar på ett för företaget ej långsiktigt fördelaktigt sätt. Vidare vet inte cheferna på huvudkontoret huruvida den information som inhämtas och de faktorer som mäts är de mest rättvisande för att utvärdera verksamhetens prestanda (ibid). Relationen mellan huvudkontoret och butiksverksamhet förknippas således med ett stort antal problem och komplikationer vilka måste adresseras för att verksamheten ska kunna styras framgångsrikt.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att ge en djupare förståelse för hur styrning av butiksverksamhet i modebranschen kan vara utformad. Studiens huvudsyfte är följaktligen att besvara frågeställningen:

Hur styr modeföretaget Alfa personalen i sin butiksverksamhet?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att undersöka ett företag inom detaljhandelsbranschen. Vidare undersöks bara styrningen av företagets egna butiksverksamheten och inte övriga delar av den operativa verksamheten som design, produktion, inköp, logistik och försäljning till externa återförsäljare. Den styrning som butikshefarna utövar gentemot butikspersonalen behandlas inte explicit i studien då tonvikten ligger på relationen mellan företagets huvudkontor och butikerna.

1.5 Studiens disposition

Efter detta inledande kapitel följer i avsnitt 2 en beskrivning av den metod som använts vid genomförandet av studien. I kapitel 3 presenteras den teori som ligger till grund för studien vilken i kapitel 4 följs av en ingående presentation och beskrivning av det studerade företagets butiksstyrning. I kapitel 5 genomförs en analys av kundlönsamheten i linje med det valda teoretiska ramverket. I det avslutande avsnittet, kapitel 6, diskuteras resultaten och de slutsatser och förslag som studien mynnar ut i.

1.6 Definitioner

Företagets namn. För att bibehålla det undersökta företags anonymitet används i studien det påhittade namnet "Alfa" istället för företags riktiga namn.

Intervjupersoners anonymitet. För att anonymisera lämnad information reflekterar inte nödvändigtvis de pronomen som används i empiriavsnittet uppgiftslämnarens kön. Vidare används benämningen "NN" istället för namnet på faktiska personer inom företaget som nämns i studien.

Retail. Benämningen retail används flitigt internt inom företaget istället för dess svenska betydelse detaljhandel. Av denna anledning används benämningen retail även i studien. Till exempel förekommer benämningen i kopplingen med chefen för butiksverksamheten som följaktligen i studien benämns retailchef.

2. Metod

I avsnittet presenteras hur arbetet med studien har utformats och genomförts, vilka metodval som har gjorts, hur det studerade företaget valts samt hur empirisk data har samlats in. Avslutningsvis diskuteras problem med den valda metoden samt studiens validitet och kvalitet.

2.1 Arbetsprocess

Arbetet med studien påbörjades med en spontan diskussion kring hur företag styr och kontrollerar försäljningsverksamhet i butik. Då författarna hade viss egen erfarenhet inom området och företeelsen är av stort intresse för företag som driver egen butiksverksamhet kändes området både relevant och intressant för en djupare studie. Efter viss inläsning av teori kombinerat med diskussioner och funderingar kring våra egna erfarenheter insåg vi att relationen mellan företags ledning och butikspersonalen går att åskådliggöra ur ett principal- agentperspektiv.

För att införskaffa en teoretisk bas att bygga vår undersökning på använde vi oss av artikeldatabaser tillgängliga genom Handelshögskolans bibliotek. Sökord som användes under informationssökningen inkluderade: retail store, retail, salesforce, retail salesforce, retail sales kombinerat i olika kombinationer med management control, control, performance, agency theory, measurement och management. Sökorden varierades och användes i olika kombinationer samt testades även på svenska för att hitta relevant svensk teori. Ur referenslistan ur de artiklar vi fann relevanta för det valda undersökningsområdet fick vi förslag på ytterligare litteratur och artiklar av relevans. Författarna införskaffade och läste även in sig på litteratur inom området för management accounting för att skaffa sig en bredare teoretisk uppfattning av problemområdet.

Insamlingen av empiriskt material planerades och genomfördes fortlöpande parallellt med insamlingen och inläsningen av teori.

2.2 Metodansats

Studiens avsikt är att undersöka hur butiksverksamhet styrs och kontrolleras i företaget Alfa. För att nå svar på frågeställningen har vi valt att genomföra en kvalitativ och deskriptiv fallstudie baserad på djupintervjuer med personal i företaget då detta torde ge oss möjlighet att en djup empirisk förståelse för företagets styrsystem. I den aktuella studien var det lämpligt att använda en kvalitativ metod då metodiken syftar till att besvara studiens frågeställning genom att beskriva, jämföra och förklara en specifik och observerad verklighet med existerande teori (Ryan et al, 2002). Då frågan utformades som en *hur*-fråga och olika branscher och företag uppvisar olika karaktäristik inom området valde vi att fokusera vår undersökning på ett enskilt fallföretag då detta möjliggjorde en djupare penetration av problemområdet för att på så vis skapa en mer detaljerad förståelse och inblick. Att välja fler fallföretag skulle kunna ha ökat generaliserbarheten av studiens slutsatser men samtidigt inneburit en lägre och inte lika djuplodande förståelse för de unika förutsättningar och karaktäristik som råder specifikt inom varje företag. Med tanke på omfattningen av undersökningen och den begränsade tiden som var till hands var detta aldrig aktuellt.

2.3 Val av fallföretag

Vid valet av fallföretag var målet att hitta ett företag med en utvecklad styrmodell som samtidigt inte var för stort för att bli överskådligt och svåranalyserat. Utgångspunkten var vidare att hitta ett ungt företag där styrsystemet var överblickbart och präglades av direkta relationer mellan olika hierarkiska nivåer. Ett ytterligare krav utgjordes av att företaget skulle ha en tillräckligt utvecklad styrmodell för att kunna analyseras och jämföras med rådande teorier inom området.

Valet av företag föll på klädföretaget ”Alfa” som säljer herr- och damkonfektion samt skor genom både egna butiker och externa återförsäljare. Ett av skälen till att Alfa valdes var att de var tillräckligt stora för att ha en utvecklad styrmodell för sina butiker samtidigt som de inte var större än att styrningen var överblickbar och kunde ske direkt mellan huvudkontor och butiker. Vidare hade författarna möjlighet att studera företaget i detalj genom sedan tidigare etablerade kontakter med relevanta befattningshavare, samt full tillgång till styrdokument och incitamentsmodeller inom företaget. En tredje anledning till valet av fallföretag var att chefen över företagets retailverksamhet hade ett stort intresse i den valda frågeställningen och problemområdet.

2.4 Datainsamling

För att kunna genomföra studien och besvara den valda frågeställningen inledde författarna att med att läsa in sig på relevant litteratur inom problemområdet. Syftet med den initiala teoriinläsningen var att kunna skapa sig en bild av vilken typ av data som skulle behövas i studien. Under denna inläsning lades fokus på litteratur som behandlade agent – principalrelationer, ekonomisk styrning och kontroll, prestationsmätning samt incitamentssystem, då dessa teoretiska områden ansågs vara av störst relevans för förståelse av det studerade styrsystemet och vid genomförandet av studien.

Empirisk data kan samlas in i formen av ”artefakter” eller fysiska föremål så som rapporter och styrdokument, genom frågeformulär, intervjuer, observationer eller mätningar (Ryan et al, 2002). Då vi under studien undersökte företaget i formen av externa betraktare (ibid) och då det undersökta företaget gav oss stor tillgänglighet till personal och dokumentation fokuserades datainsamlingen på fysiska styrdokument och rapporter (artefakter) samt intervjuer med nyckelpersoner på huvudkontoret och butikspersonal i företaget.

2.4.1 Fysiska styrdokument

För att uppnå en teknisk systemförståelse för företagets styrsystem fick författarna möjlighet att ta del av styrdokument och incitamentsmodeller för företagets butiksverksamhet. Detta skedde genom att författarna fick fritt tillträde till företagets kontorslokaler i Stockholm och därifrån kunde koppla upp sig mot företagets interna server för att hämta hem dokument som var relevanta för studien. Genom att en stor del av den fysiska datainsamlingen genomfördes på företagets kontor kunde författarna även få hjälp med att tyda och förstå de delar av den dokumentationen som var otydlig.

2.4.2 Intervjuer

För att få en djupare förståelse av agerandet och funktionaliteten i företagets styrmodell genomfördes även ett antal djupintervjuer med personal från både huvudkontoret och de egna butikerna. Intervjuerna genomfördes semistrukturerat (Ryan et al, 2002) där författarna utgick från en grundläggande frågestruktur som anpassades till antingen personal och chefer på huvudkontoret eller butikspersonalen. Respondenterna gavs därefter betydlig frihet att utveckla sitt resonemang och på djupet beskriva och förklara de delar av styrmodellen som de hade erfarenhet av eller tyckte var viktiga. Författarna valde också att utveckla de frågeställningar där respondenterna verkade ha mer förståelse eller erfarenheter för att på så sätt få ett djupare empiriskt underlag vad gäller chefer och personals agerande kring styrsystemet.

På huvudkontoret intervjuades företagets chef för retailverksamheten samt en av företagets controllers med direkt inflytande över företagets styrsystem. Syftet med dessa intervjuer var att få en teknisk förståelse för hur styrsystemet var utformat och fungerande samt hur dess funktionalitet och resultat upplevdes. Frågorna anpassades således för att få en god bild av systemets olika komponenter, hur de interagerade och vilken roll befattningshavare på huvudkontoret hade i dess implementering. Vidare syftade dessa intervjuer till att få en kunskap om vilka delar av styrsystemet som upplevdes som effektiva och funktionella.

Inom butiksverksamheten intervjuades fem olika butikshefer både stationerade i Sverige och i utlandet samt två stycken butikssäljare som av företaget var utsedda till vad företaget benämner som säljcoacher. Syftet med dessa butiksintervjuer var att få en bild av hur styrsystemet upplevdes och fungerade från de butiksanställdas perspektiv. Fokus lades här på frågor kring de butiksanställdas agerande kring, och upplevelse av styrsystemet samt hur väl dess olika komponenter fungerade ur ett styrningsperspektiv. Butiksheferna fick även uttrycka åsikter och önskemål om det existerande styrmedel, dess funktionalitet samt eventuella utvecklingsmöjligheter.

Under intervjuerna med butiksscheferna lades stor vikt vid respondenternas möjligheter till egna reflektioner och utvecklingar inom de områden som de ansåg vara av betydelse för styrningen av verksamheten.

2.5 Studiens kvalitet och validitet

Vid genomförandet av en fallstudie är det av stor vikt att lägga anse- nlig uppmärksamhet och beaktning vid insamlingen och utvärderingen av det empiriska material som används för att utveckla och generalisera teori. Att genomföra en fallstudie medför ofta problematik inom begränsning kring det undersökta fenomenet, objektivitet i betraktelsen samt etik i relationen till det undersökta objektet. Vidare är det viktigt att ha i åtanke att en fallstudie baserad på intervjuer innebär att författarna gör personliga tolkningar av empirin, vilket skulle kunna inverka negativt på studiens validitet. (Ryan et al, 2002)

2.5.1 Begränsning av undersökningsområdet

Vid fallstudier inom området redovisning och ekonomisk styrning är gränsdragning kring studiens kärnproblem ofta ett betydande problemområde. Att lyckas precisera och studera ett redovisningsanknutet system eller problem i ett i många fall bredare organisatoriskt, nationalekonomiskt eller socialt kontext är både av yttersta vikt och av stor svårighet. Begränsning av studien till att bara fokusera på de faktorer som rör den ekonomiska eller redovisningsanknutna styrningen är därför både svårt och frågan om var och hur författaren skulle begränsa sin studie var därför av stor betydelse. Att genomföra en holistisk studie, där ytterligare aspekter av företagets styrning tas i beaktning var ur författarnas perspektiv både för svårt, omfattande och oönskat då studien skrivs inom det akademiska ämnesområdet för redovisning och finansiell styrning. Dock upplevdes denna begränsning som problematisk under studiens genomförande då en stor del av den empiriska data som inhämtades gränsade till, eller till och med föll inom ramen för andra forskningsområden. Av denna anledning har författarna valt att sätta tydliga gränser för studiens teoretiska utformning och omfattning samt dess analys och slutsats för att på så vis begränsa problematiken med ett alltför brett studieresultat. Dock är vissa akademiska utsvävningar gällande empirins akademiska inriktning oundvikliga vid genomförandet av dylika studier.

2.5.2 Studiens objektivitet

Studiens objektivitet, det vill säga hur pålitlig och kvalitativ det empiriska materialet är bottnar i den sociala verklighet som undersöks. Det system som observeras och studeras kan inte betraktas fristående från dess medverkande individer och de personer som genomför studien kan inte till fullo betraktas som neutrala och oberoende observatörer. Av denna anledning måste en till fullo objektiv fallstudie ses som en utopi och målet med studien blir istället att tolka och förstå den sociala verklighet som fallmålet utgör. I det aktuella fallet, där fallföretaget utgörs av ett relativt litet och ungt företag med starkt fokus på personliga relationer var det oundvikligt att inte ryckas med i den familjära och entreprenöriella anda som präglar företaget och dess medarbetare. Av denna anledning måste en viss ”färgning” av det

empiriska materialet tas i beaktande då både respondenter och författare i många fall hade svårt att anta en helt extern och objektiv ställning till det observerade styrsystemet. Detta medför således en risk vad gäller precisionen i den bild av fallmålet som författarna har fått under arbetet med studien samt kvaliteten i studiens resultat.

2.5.3 Etisk problematik och relationer till fallföretaget

Författarnas relation till det studerade fallmålet och den etiska dimension som denna relation oundvikligen har medfört innebär en viss problematik kring studiens generaliserbarhet och trovärdighet. Då studier inom området för redovisning och finansiell styrning i många fall kräver tillgång till konfidentiell information som det studerade företags finansiella planering och interna styrdokument blir anonymitet av stor vikt för studiers genomförbarhet. Företaget och dess ägare måste således säkerställas om att denna typ av information inte sprids öppet för att studien ska kunna genomföras. Vidare måste de personer inom företaget som intervjuas hållas anonyma i syfte att öka deras frispråkighet och trovärdighet rörande deras åsikter om funktionaliteten i företags styrsystem. Att hålla det studerade fallföretaget anonymt minskar därför studiens generaliserbarhet och möjligheterna till kontroll av de fakta som presenteras. Att hålla de inom företaget intervjuade personerna anonyma minskar därtill möjligheterna för externa parter att kontrollera pålitligheten och sanningshalten i den information som framkommer genom intervjuerna.

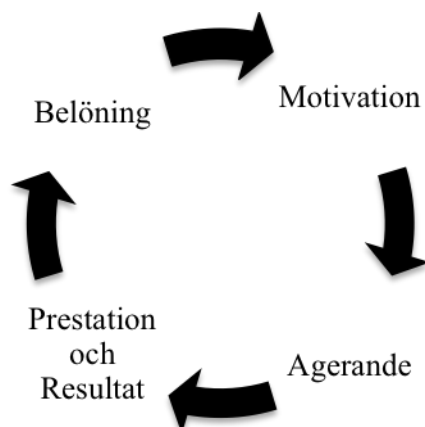
3. Teoretisk referensram

I avsnittet presenteras de teoretiska modeller som ligger till grund för den analys som genomförs. Den teoretiska referensramen behandlar olika aspekter av ekonomistyrning med inriktning mot styrning av personal i detaljhandel.

Ekonomistyrning är ett etablerat begrepp som av Anthony (1965) definieras som processen i vilken chefer säkerställer att resurser införskaffas och används effektivt i strävan mot att uppnå organisationens mål. Ett halvsekel senare erbjuder samma man en i någon bemärkelse smalare, och i någon bemärkelse vidare, definition av samma begrepp: "Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies" (Anthony & Govindarajan, 2007). Ekonomistyrningen innefattar en mängd aktiviteter som syftar till att styra en organisation mot ett gemensamt mål. En vedertagen klassificering av dessa aktiviteter inbegriper att planera, kommunicera, utvärdera, fatta beslut och påverka människor att ändra sina ageranden.

Vrooms (1964) förväntansteori för styrning och motivation av organisationer kan användas som avstamp för att för att förstå och analysera de krafter som påverkar ekonomistyrningen i en säljande organisation. Vroom gestaltar processen som ett flöde där säljpersonalens motivation påverkar deras ansträngningar och agerande. Dessa ansträngningar leder i sin tur till prestationer som i en eller flera dimensioner kan mätas som ett resultat. Dessa prestationer eller resultat belönas vilket i sin tur leder till att individen motiveras till vidare ansträngningar och agerande.

Teoriavsnittet syftar till att genom ovan nämnda teorier ge en förståelse för detta kretslopp.



Figur 1. Motivationsprocessen (Vroom, 1964)

3.1 Agentteori

Relationen mellan en chef och dennes underställda går att betrakta genom agentteori. Macintosh (1994) beskriver hur agentrelationer uppstår när en part (principalen) anlitar en annan part (agenten) för att utföra en tjänst och därigenom delegerar beslutsfattande till agenten. De båda parterna ingår här ett kontrakt som bygger på att de båda antas agera rationellt och i första hand motiverat av egenintresse. Givet att agenten är nytto-maximerande, så kommer hon inte alltid att agera i principalens bästa intresse. Dock kan principalen försöka begränsa ett sådant, från hennes synvinkel destruktivt, agerande genom att granska, mäta och övervaka agentens handlande samt införa någon form av incitamentssystem (Macintosh, 1994). Agentteorin syftar till att förklara hur principalen kan motivera agenter till att vara lika produktiva som om de själva hade varit ägare av verksamheten.

Eisenhardt (1989) beskriver hur det inom agentrelationer råder två problem. Det första är agentproblemet vilket uppstår när principalen inte har fullständig information om vad agenten gör. Agentproblemet innefattar (1) att principalens och agentens mål och syften, i linje med deras olika intressen, är skiljda från varandra och (2) att det är svårt och dyrt för principalen att verifiera vad agenten gör det vill säga om och hur hon genomför den kontrakterade tjänsten. Agentproblemet tar sig vanligen formen genom antingen *moral hazard* eller *adverse selection*. *Moral hazard* innebär att agenten har incitament till att maska eller fuska i sitt agerande i strid med det upprättade kontraktet. *Adverse selection* innebär att agenten framhäver förmågor som hon inte har vid rekryteringen eller kontraktets upprättande då principalen inte kan försäkra sig om sanningshalten i vad agenten uppger. Det andra problemområdet innefattar principalens och agentens olika inställning till risk och hur denna risk ska delas. För att begränsa effekterna av dessa problem inriktar sig agentteorin på hur ett effektivt kontrakt mellan principalen och agenten utformas för att åstadkomma att agenter handlar i enighet med organisationens bästa (Eisenhardt, 1989).

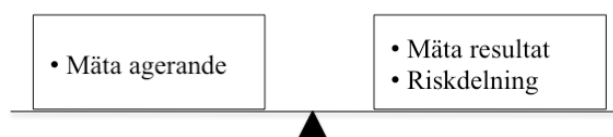
3.1.1 Agentteori och styrningsstrategi

För att säkerställa att det mellan principalen och agenten upprättade kontraktet upprätthålls krävs någon form av insats från principalen för att styra agentens agerande; principalen måste välja hur han ska mäta och utvärdera agenten. (Joseph och Thevaranjan, 1989). Eisenhardt (1985) beskriver hur agentteori föreslår en sådan styrningsstrategi utifrån två typsituationer. I den första situationen har principalen full insikt i vad agenten gör och hur hon betar sig och då är ett agerandeorienterat kontrakt att föredra. I det andra fallet besitter inte agenten och principalen samma information om agentens agerande; principalen har inkomplett information. Om agenten i ett sådant fall belönas som om hon fullföljt de i kontraktet överenskomna arbetsuppgifterna, finns möjligheten till maskning. I fall med inkomplett information föreskriver istället agentteorin två möjliga lösningar för att överbygga detta problem. Antingen kan principalen investera i information om agentens agerande, till exempel genom att lägga mer tid och resurser på övervakning, eller så kan agenten införa resultatbaserad belöning. Eftersom en organisation antas agera i osäkra och riskfyllda miljöer där externa faktorer påverkar dess resultat, medför den senare lösningen att risk förs över till agenten.

Vilken lösning, eller lindring, som föreskrivs styrs av de respektive kostnader som de ger upphov till. Kostnaden för att mäta ett agerande, eller insats, måste jämföras med kostnaden för att mäta resultat och kostnaden som uppstår på grund av att risk överförs till agenten. Kostnaden för risköverföring uppstår eftersom agenten antas vara mer riskavert än principalen och således vill ha kompensation från den ökade risk som kommer från att externa faktorer som regleringar, konjunktur, trender och konkurrenter påverkar resultatet (Dufwenber et al, 2000). Figuren nedan åskådliggör hur valet av styrningsstrategi kan göras utifrån de kostnader olika former av styrning ger upphov till.

Styrningsstrategi = F (kostnad för informationssystem och osäkerhet)

1. Jämför kostnaden av agerade kontroll och resultat kontroll



2. Välj det billigaste alternativet

Antaganden: - Osäkert resultat och riskundvikande agent
- Skiftande preferenser mellan principal och agent rörande agentens agerande

Figur 2. Val av styrningsstrategi ur ett agentteoretiskt perspektiv (Eisenhardt, 1985)

3.1.2 Resultat- och agerandeorienterad styrning i säljorganisationer

Styrningsstrategier, och de styrsystem som de tar sig uttryck i, klassas av Eisenhardt (1985) som antingen resultatorienterade, inriktade på det färdiga resultatet av en

process, eller agerandeorienterade, inriktade på de olika stegen i samma process. Anderson och Oliver (1987) diskuterar vilka effekter användningen av de olika typerna av styrsystem inom en försäljningsorganisation har på en säljares medvetenhet, motivation och agerande. De definierar ett styrsystem som ett verktyg för kontroll, ledning, utvärdering och kompensation av anställda. Ett idealt styrsystem dirigerar anställdas agerande genom att likrikta deras och organisationens mål. Styrning av försäljningsverksamhet kan delas in i system som är inriktade på resultatet av en försäljningsprocess eller de olika stegen i försäljningsprocessen, alltså den anställdas säljbeteende. I ett resultatorienterat styrsystem är säljpersonalen fri att själva välja metoder för att uppnå de uppsatta resultatmålen. Säljarna är i ett sådant system ansvariga enbart för det resultatet de uppnår och inte för sättet på vilket det uppnås. I och med denna *laissez-faire*-konfiguration av säljverksamheten kan säljaren liknas vid en entreprenör som både är ansvarig för sina resultat men samtidigt fri att välja metoder för att uppnå dem. I ett agerandeorienterat styrsystem läggs tonvikten istället på att utvärdera, kontrollera, utveckla och stötta säljarnas agerande i linje med företagets mål. Chefer inom säljorganisationen har här en väldefinierad målbild av hur de vill att säljarbetet ska genomföras och de arbetar kontinuerligt för att vägleda säljarna mot detta agerande (Anderson & Oliver, 1987).

Resultatorienterad styrning

I säljorganisationer används ofta ett resultatorienterat styrsystem när resultat enkelt kan kvantifieras, är lättillgängliga och lätta att kontrollera, tolka och jämföra (Churchill et al, 1985). Enligt Weitz (1981) är det också extremt svårt att definiera ett optimalt säljbeteende, eller transformationsprocess, och att förklara vad som gör en säljare mer framgångsrik än en annan, något som kan förklara preferensen för resultatorienterade styrsystem. Dess meriter formuleras alltså i hög grad i jämförelse med alternativet, agerandeorienterad styrning, och dess relativa enkelhet får många chefer att följa minsta motståndets lag. Innebörden av detta är att många chefer väljer att utvärderar sina säljare efter resultatet och ger dem full frihet att själva välja lämpliga metoder för att uppnå de satta målen (Anderson & Olivier, 1987).

Resultatorienterad styrning är dock förenat med en rad potentiellt negativa effekter. Bristen på kontroll i säljverksamheten kan medföra att säljbeteenden som är skadliga för företaget på sikt, som bristande kundservice, överdrivet forcerad försäljning och kunddiskriminering (Anderson & Oliver). Vidare så tenderar resultatbaserade styrsystem att inrikta säljpersonal på försäljning av varor med kortsiktig resultatpåverkan snarare än produkter som leder till långsiktigt framgång, utveckling och ett starkare varumärke för företaget (John & Weitz, 1984). Dyliga problem skulle kunna undvikas genom ett mer utvecklat och individualiserat mätsystem. Detta skulle dock ske på bekostnad av systemets enkelhet och därför innebära ökade kostnader för företaget då mer detaljerad information om säljarnas prestationer måste inhämtas (Anderson & Olivier, 1987).

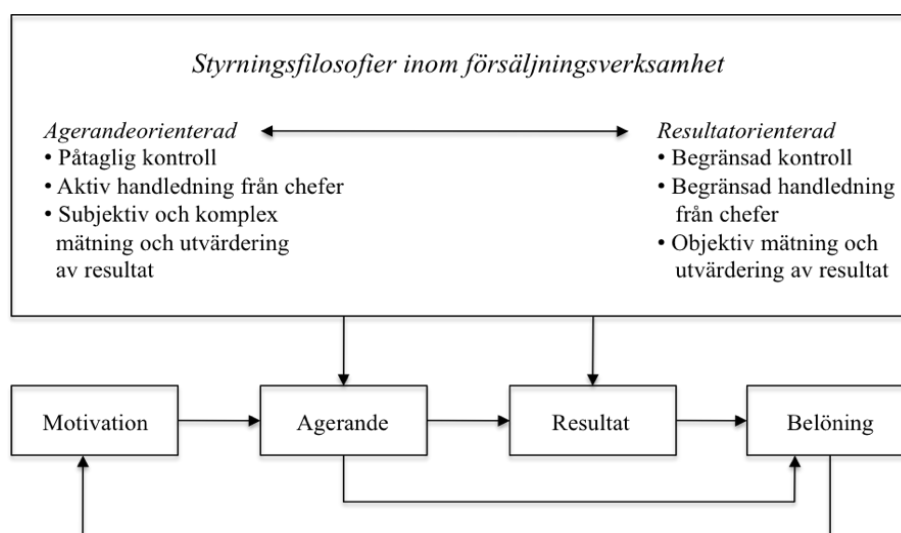
Agerandeorienterad styrning

Anderson och Olivier (1987) beskriver hur ett agerandeorienterat styrsystem adresserar själva säljprocessen snarare än dess faktiska resultat. Resultaten förutsätts istället följa som en naturlig effekt av ett önskvärt agerande. Säljare i ett agerandeorienterat styrsystem kontrolleras, utvärderas och kompenseras baserat på en rad faktorer som tillsammans ger en bild av hur väl säljuppgiften har utförts. Exempel på sådana faktorer kan vara produktkunskap, kundbemötande och förmåga att få till stånd en försäljning. Genom att mäta, utvärdera och belöna säljare baserat på dessa

faktorer kan företaget påverka deras agerande. De huvudsakliga fördelarna med ett agerandeorienterat styrsystem är att det erbjuder mer detaljerade styrmöjligheter och ger chefer en mer ingående bild av hur de anställda verkligen agerar. I ett agerandeorienterat styrsystem kan chefer påverka säljarnas agerande i linje med den kultur och de långsiktiga mål som finns i organisationen. Vidare medför ett agerandeorienterat styrsystem att externa och opåverkbara faktorer som kan inverka på säljarnas resultat kan lämnas utanför bedömningen (Anderson & Olivier, 1987).

Adkins (1979) pekar på nackdelarna med ett agerandeorienterat styrsystem. Dels blir utvärderingen i någon bemärkelse alltid subjektiv, och dels så riskerar chefers idéer om, och modeller för, vad som är att anse som ett önskvärt agerande att fortplanta sig i systemet. Nackdelen med det senare är att det kan upplevas som orättvist av dem som utvärderas och risken för att chefen kan ha fel i vilket agerande som de facto är bäst för organisationen. Ett agerandeorienterat styrsystem är dessutom komplext och svåradministrerat vilket innebär en belastning för de chefer som tvingas samla in och bearbeta omfattande information om säljares agerande samt handleda och utvärdera deras insatser (Anderson & Olivier, 1987). Agerandeorienterad styrning innebär omfattande övervakning av personalens agerande vilket innebär en inneboende risk för att det som inte kontrolleras blir underprioriterat (Joseph och Thevaranjan, 1989).

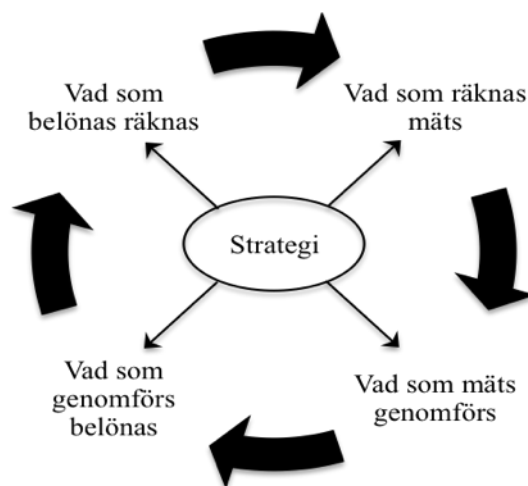
Cravens et al. (1993) påpekar att få organisationer använder sig av ett renodlat resultat- eller agerandeorienterat styrsystem utan tenderar snarare att applicera en mix av de båda styrstrategierna. Oavsett var på skalan mellan de olika styrningsstrategierna ett företag positionerar sig inverkar det på personalens agerande, resultat eller bådadera (Krafft, 1999). Om en organisation väljer att enbart styra ageranden innebär det med stor sannolikhet att det får implikationer även för resultatet och vice versa. Flödet mellan motivation, agerande, prestation/resultat och belöning samt hur det påverkas av de olika styrfilosofierna kan åskådliggöras med följande schematiska flödesskiss.



Figur 3. Styrfilosofier och dess påverkan på motivationsprocessen (Krafft, 1999)

3.2 Prestationsmätning

Syftet med prestationsmätning är att implementera en organisations strategi, alltså att koppla handling till vald strategi (Anthony & Govindarajan, 2007). Valet av mått är en kritisk faktor för företagets nuvarande och framtida framgångar. Johnston och Pongatichat (2008) lyfter fram prestationsmätning som avgörande för att likrikta företagets operativa verksamhet med dess strategiska mål. Prestationsmått delas normalt upp i finansiella och icke-finansiella mått och belyser därmed både resultat- och agerandeorienterade aspekter av styrsystemet (Anthony & Govindarajan, 2007). Grant och Cravens (1996) associerar dessa två typer av prestationsmått till de olika styrningsstrategier som beskrivs under avsnitt 3.1.2 om resultat- och agerandeorienterad styrning. Finansiella prestationsmått kopplas normalt samman med resultatorienterad styrning medan icke-finansiella prestationsmått i större omfattning är knutna till en agerandeorienterad styrning. Finansiell prestationsmätning har länge varit den dominerande mättekniken men under senare år har allt fler företag insett betydelsen av att även mäta icke-finansiella prestationer som kundnöjdhet, kvalitet och uppfinningsrikedom. Många företag har insett att icke-finansiella prestationsmål och mätning av dessa ofta har en positiv inverkan på finansiella resultat och strategiuppfyllnad på längre sikt, samt att de kan ge en inblick i företagets framtida operativa förmåga (Anthony & Govindarajan, 2007).



Figur 4. Prestationsmätningens struktur och flöde (Anthony & Govindarajan, 2007)

3.2.1 Finansiella prestationsmått

Historiskt sett har prestationsmått och mål främst varit av finansiell karaktär och därmed fokuserat på företagets konkreta resultat (Anthony & Govindarajan, 2007). Finansiella prestationsmått är effektiva för att avläsa ekonomiska effekter av företagets nuvarande agerande och ger därigenom företagsledningen jämförbar och lättförstålig data över hur väl företagets strategier fungerar. Exempel på finansiella prestationsmått inkluderar omsättning, vinst och räntabilitet samt jämförbara kvoter av dessa värden (Kaplan & Norton, 1996). Nackdelen med en alltför stor tilltro till finansiella prestationsmått är risken för kortsiktigt, opportunistisk, manipulativt eller rent av bedrägligt agerande från de utvärderade individerna och enheterna (Fitzgerald,

2007). Ett sådant agerande är potentiellt mycket skadligt för företaget och minska möjligheterna till att strategin efterlevs och målen nås.

Budget

Ett av de mest frekvent förekommande styrmedlen för kortsiktig finansiell planering, mätning och kontroll är budgeten. En budget syftar till att estimeras lönsamheten i affärsenheter genom att chefer åtar sig att uppnå budgeterade resultatmål men har även en styrningseffekt då utfallet ofta är incitamentsgrundande (Anthony & Govindarajan, 2007). Själva budgeten är i sig inget prestationsmått, utan snarare ett mål som olika finansiella prestationsmått som omsättning och vinst jämförs mot. Budgetprocessen kan antingen byggas uppifrån och ner, där högre chefer fastställer budgeten, eller nerifrån och upp vilket innebär att lägre organisatoriska enheter ges möjlighet att delta i utformningen av budgetmålen. En effektiv budgetprocess inkorporerar båda metoderna och skapar genom detta en större acceptans av de budgeterade målen samt en effektiv informationsspridning mellan olika organisatoriska nivåer och enheter.

Anthony och Govindarajan (2007) framhäver att en effektiv budget ska vara utmanande men uppnåelig, vilket tolkas som att en välpresterande chef i alla fall i hälften av fallen bör nå sitt budgetmål. Mål som är för svåruppnåeliga leder ofta till kortsiktigt agerande, risk för resultatmanipulation, felaktig resursallokering och en negativ inverkan på arbetsklimat och stämning inom den budgeterade och utvärderade enheten. Är budgeten istället för lätt att uppnå finns det å andra sidan risk för att chefer och anställda slutar att anstränga sig i det ögonblick budgetmålet uppnås. En annan risk är förknippad med att regelmässig höja budgetar för enheter som når sina mål; chefer kan under sådana omständigheter aktivt underprestera för att förhindra framtida höjningar av budgetar som gör det svårare för dem att nå de uppsatta målen.

3.2.2 Icke-finansiella prestationsmått

Betydelsen av icke-finansiella mått ökar ständigt då allt fler företag inser vikten av dess påverkan på företagets långsiktiga strategi och lönsamhet (Anthony & Govindarajan, 2007). Trots denna insikt misslyckas många företag med att implementera icke-finansiella mål i sina styrsystem. Anledningen till detta är enligt Anthony & Govindarajan att icke-finansiella mått vid en första anblick ofta ter sig komplexare, mer svårtydliga samt svårare att jämföra än de traditionella finansiella måtten. Samtidigt betonar Anderson & Oliver (1987) att icke-finansiella prestationsmått, i linje med den agerandeorienterade styrningsstrategi som presenterades i avsnitt 3.1.2., borgar för en rättvisare och mer utvecklande prestationsmätning. Grant och Cravens (1996) har i empiriska undersökningar också funnit att en säljares prestation är positivt korrelerad med utnyttjandet av agerandeorienterade prestationsmått.

3.2.3 Kritik mot prestationsmätning

Pfeffer och Sutton (2000) beskriver hur dåligt utformade och onödigt komplexa mål och prestationsmätningssystem är bland de största hindren för att omvandla kunskap till handling i organisationer. Genom att systemen fokuserar de anställdas uppmärksamhet på just de faktorer som mäts, riskerar faktorer som inte mäts och belönas att underprioriteras eller ignoreras. Författarna pekar istället på hur relativt få,

långsiktiga och enkla mål bör användas för att bibehålla fokus på vad som verkligen är strategiskt viktigt i företaget och för att driva fram förbättringar av verksamheten. Ordóñez et al (2009) bygger vidare på Pfeffer och Suttons kritik mot det slentrianmässiga bruket av olika prestationsmått och hävdar att överdriven mätning riskerar att leda till oetiskt agerande, uppluckring av företagskulturen och att riskpreferenser snedvrids. De uppmanar chefer att inte se på prestationsmått som en standardlösning utan istället som en receptbelagd medicin som kräver föreskrivning och noggrann övervakning av dess effekter.

3.3 Belönings- och incitamentssystem

En viktig del av organisationers styrsystem innefattar att motivera medarbetare till att nå uppsatta mål. Genom olika incitamentsstrukturer söker organisationer påverka de anställda individernas preferenser så att de hamnar i linje med organisationens huvudmål (Anthony & Govindarajan, 2007). Incitament kan delas in i två kategorier – incitament baserade på kortsiktiga och ofta finansiella mål respektive incitament som baseras på organisationens mer långsiktiga bedrifter och strategiuppfyllnad. Faktorer som påverkar ett incitaments effektivitet är dess relativa storlek, huruvida incitamenten kombineras med information och feedback, tiden mellan handlingen och när den belönas samt graden av uppnåbarhet i det mål som incitamentet är kopplat till.

3.3.1 En agentteoretisk syn på belöningar

Macintosh (1994) beskriver hur incitamentsystem kan begränsa och kontrollera risken för *moral hazard* och *adverse selection*. Genom incitament kan principalen likställa agents intresse med sina egna och tillsammans med ett effektivt kontrollsystem minska risken att agenten fuskar eller inte agerar i principalens bästa intresse.

Inom agentteori bygger valet av incitamentmodell, det vill säga valet mellan fast belöning (lön) och kommissionsbaserad belöning (bonus) på huruvida den anställdes agerande kan mätas och utvärderas korrekt. I vilken utsträckning som agerandet kan mätas beror till stor del på graden av programmerbarhet i arbetsuppgiften, det vill säga hur definier- och preciserbar den är (Eisenhardt, 1988). Bowen och Jones (1986) förklarar hur det i första hand är servicenivån som påverkar programmerbarheten i butiksförsäljning. Inom butiksverksamhet kan en högprogrammerbar uppgift till exempel innebära att ta betalt av kunder i kassan, något som är lätt att mäta och utvärdera. Lågprogrammerbara uppgifter som personlig försäljning, där faktorer som kundbemötande, produktkunskap och själva säljprocessen spelar in, är betydligt mer svårdefinierade och därför svårare att mäta och utvärdera.

Eisenhardt (1988) förklarar att utifrån agentteori så borde formen av belöning vara kopplad till programmerbarheten i de arbetsuppgifter som någon utför. Om personalen är anställd för att utföra väldefinierade och programmerbara arbetsuppgifter, och om prestationen är lätt att mäta och utvärdera, är det enligt agentteori rimligt att använda fasta löner. En kommissionsbaserad lön skulle i en sådan situation göra de anställdas avlöning beroende av ett resultat som de endast delvis kan kontrollera. Om agerandet däremot är svårt att mäta och utvärdera precis är det rimligare med kommissionslön som likriktar personalens mål med företagets. Kommissionsbaserade incitamentsystem motiverar personalen att bete sig i företagets intresse även när deras agerande är svårt att mäta och utvärdera.

Genom en empirisk undersökning av dessa teorier konstaterar Eisenhardt (1988) att den lönemodell som används för butikspersonal bekräftar ovanstående teorier. Hög programmerbarhet i arbetsuppgifterna innebär ofta att en person avlönas med fast lön medan arbetsuppgifter som kräver ansenlig produktkunskap, kundförståelse och gott kundbemötande generellt belönas med någon form av kommissionsbaserad ersättning.

Eisenhardt (1988) utvecklar resonemanget kring användande av fast lön och kommissionsbaserad avlöning till att även innefatta personalstyrkans storlek det vill säga hur omfattande chefens kontroll är. I verksamheter med relativt få säljare så har chefer, genom informell handledning och gemensamma arbetsuppgifter en bättre möjlighet att känna igen och förstå de anställdas ageranden vilket leder till ett större användande av fast lön då personalens ageranden bättre kan iakttagas och utvärderas. I mer omfattande verksamheter med en större personalstyrka har chefer mindre möjligheter till att observera och utvärdera de anställdas agerande och således används en kommissionsbaserad avlöning i större utsträckning.

3.4 Kritik mot agentteori

Kritiker av agentteori har fört fram synpunkter på att de grundantaganden den vilar på inte är giltiga (Anthony & Govindarajan, 2007). Om så var fallet skulle chefer i icke vinstdrivande organisationer som inte har någon form av incitamentsbaserad kompensation sakna tillräcklig motivation för att likrikta sina mål med organisationens. Kritikerna menar att agentteori bortser från andra faktorer som kan påverka relationen mellan en principal och en agent. De lyfter fram hur bland annat de inblandades personligheter, principalens tillit till agenten, agenter som inte är riskaverta, agentens förmåga att utföra uppgiften och möjligheten till framtida uppdrag kan förklara varför de problem som agentteorin förutspår, inte alltid infrias.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras de uppgifter som lämnats av företagets retailchef, retailcontroller och butikspersonal vid intervjuer samt data hämtade från olika interna styrdokument.

4.1 Huvudkontoret

Företagets huvudkontor är lokaliserat i Stockholm och inkorporerar en rad centraliserade funktioner som design, inköp, logistik, ekonomi, grossistförsäljning och butiksledning. Butiksledningen utgörs av en retailchef och retailcontroller som tillsammans ansvarar för butiksverksamhetens styrning.

4.1.1 Övergripande mål

Målet för företagets butiker, som det kommer till uttryck i företagets retailmanual, är att ge kunder bästa tänkbara service. I manualen framgår det att servicen måste vara något utöver det vanliga för att företaget ska kunna fortsätta vara ett ledande modeföretag. Retailchefen förklarar att eftersom det idag finns ett så stort utbud av

duktiga designers och modeföretag så är service på väg att bli det viktigaste konkurrensmedlet för en butik. På frågan om vilket mål som är viktigast för butiksverksamheten svarar hon:

För min roll är det viktigt att jag levererar en försäljning som överensstämmer med en budget.

Det viktigaste målet för retailchefen är alltså att leverera ett resultat som överensstämmer med det försäljningsmål som företagets VD och ekonomichef har satt för räkenskapsåret. Inför varje räkenskapsår får hon en försäljningsbudget från VD som hon binder sig till och förväntas uppnå. Denna budget innehåller ett förslag på fördelning per butik men får fördelas om av retailchefen så länge som totalsumman inte blir lägre. I praktiken innebär det att retailchefen kan ta hänsyn till faktorer som förväntas påverka en butiks försäljning, till exempel att företaget öppnat en ny butik på samma ort som en existerande, att en butik har renoverats eller att en butik i ett varuhus flyttats ett plan. Budgeten höjs regelmässigt på årsbasis, för det innevarande räkenskapsår motsvarar budgeten till exempel en tjugoprocentig ökning av försäljningen gentemot förra året.

Efter att budgeten fördelats ut per butik så bryts den ned per månad och dag av företagets retailcontroller och kommuniceras ut till butikscheferna. Tidigare år har butikscheferna haft möjlighet att påverka sina respektive försäljningsbudgetar men eftersom det endast resulterade i önskemål om lägre budgetar har företaget valt att inte låta butikscheferna medverka i budgetarbetet längre. Detta skulle nämligen enligt retailchefen innebära att ”de då i slutändan kan påverka sin egen lön” eftersom deras löner i viss mån baseras på utfall i relation till budgeten.

4.1.2 Undermål

Försäljningsmålet och servicemålet (bästa tänkbara service) är de överordnade målen för butiksverksamheten. Dessa båda mål finns, i tillägg till budgeten, konkretiserade genom en rad undermål för butikerna:

Snittkvitton

Retailchefen har sedan hon tillträdde infört två kvittomål som är kopplade till de köp som görs i butikerna. Det finns numera dels ett mål för snittbelopp per kvitto och dels ett mål rörande snittantal artiklar per kvitto. För snittantalet artiklar per kvitto finns det olika mål för olika butikskategorier. För utländska butiker är det motsvarande 1400 kronor per kvitto, för svenska butiker 1050 kronor per kvitto och för outletbutikerna 650 kronor per kvitto. De olika nivåerna motiveras med att priserna på kläderna är högre utomlands och lägre i de outletbutiker som företaget driver. Målet för antal artiklar per kvitto är 1,2 för alla butiker utom outletbutikerna som har 1,5 som mål vilket även det motiveras med de skiftande prisnivåerna. Dessa mål är satta med ambitionen att öka både servicenivån och försäljningen.

Träffbild

Träffbilden är ett mått på hur stor andel av besökarna i butikerna som omvandlas till köpande kunder. På kort sikt är målet satt till 15 procent för ordinarie butiker och 10 procent för outletbutiker men den långsiktiga nivån som eftersträvas är 20 procent. Detta mål syftar till att öka servicenivån så att alla besökare får minst den uppmärksamhet och service de förväntar sig.

Personalkostnader

För att hålla personalkostnaderna på en rimlig nivå har retailchefen satt som mål att butikerna inte ska ha högre personalkostnader än 14 procent av omsättningen.

Kundbesöket

I retailmanualen finns företagets serviceambitioner utförligt beskrivna. Dessutom har varje butik en affisch uppsatt i sitt personalutrymme där grundförutsättningarna för vad som företaget ser som ett eftersträvarsvårt kundbesök ut sammanfattas i sju punkter:

Varje kund ska

- få ett varmt välkomnande och mötas med ett leende
- få ärlig och personlig service
- mötas av en uppmärksam butikssäljare som ger samma service i hela butiken
- få professionella råd efter sina behov
- alltid få fulländad service vid provhytten,
- ges förslag på ytterligare plagg att prova, och
- mötas av ett hjärtligt tack när han/hon lämnar butiken

Samtliga undermål är satta av retailchefen och bygger enligt henne på en modifierad branschpraxis. Hon har gjort jämförelser med såväl sin tidigare arbetsgivare, en större butikskedja där hon arbetade som butikschef och regionsansvarig under fem år, samt med andra företag som bedriver butiksverksamhet. När hon började arbeta på det undersökta företaget fanns inget av dessa undermål utan enbart ett försäljningsmål som låg till grund för butikernas budgetar. Utifrån sina erfarenheter som kund till företaget hade hon tidigare en negativ bild av den service som erbjöds i butikerna:

Innan jag började på företaget så trivdes jag inte riktigt att gå in i butikerna. Personalen hade en ganska arrogant attityd och jag kände mig obekväm som kund. Om jag inte hade rätt kläder på mig när jag kom in i butiken så känner jag att jag inte riktigt fick det bemötande jag förväntade mig i den typen av butik

Mot bakgrund av att det endast fanns ett försäljningsmål och den undermåliga servicenivån i butikerna var en av hennes första insatser att höja servicenivån i butikerna genom att sätta undermål i form av nyckeltal och instruktioner. Samtidigt infördes en målplan ("goal plan") som är ett samlingsdokument där samtliga ovanstående mål finns specificerade. Denna innehåller även ett par mindre rigida mål som att butikschefen varje månad ska anordna ett personalmöte, se till att retailmanualen används och försöka minimera inventeringsdifferenser.

4.1.3 Alfes verktygslåda för styrning

Förutom målen, som syftar till att öka försäljningen och höja servicenivån, finns det ytterligare en rad mått och verktyg som företaget arbetar med för att styra verksamheten i sina butiker. Ett sådant mått är genomförsäljning som definieras som andelen sålda varor i förhållande till inköpta varor. Genomförsäljningen mäts för varje artikel på en aggregerad nivå för butiksverksamheten som helhet och följs löpande av retailcontrollern. I de flesta större butikskedjor görs, enligt retailchefen, insatser för att styra försäljningen mot produkter med högre bruttomarginaler.

Eftersom samtliga produkter som säljs i Alfas butiker har samma bruttomarginal på butiks nivå (de skiljer sig dock på koncernnivå) så förekommer inte denna typ av fokusering på särskilda produkter. Istället genomförs ibland riktade insatser för produkter där genomförsäljningen halkar efter och lagernivåerna är höga. För att styra försäljningen mot dessa produkter så kommuniceras de ut som fokusprodukter under vissa perioder och är i bland föremål för tävlingar. Två tävlingar som anordnats med detta syfte är en sko- respektive underklädestävling. Skotävlingen gick ut på att ha den största procentuella försäljningsökningen av skor jämfört med samma månad året innan och underklädestävlingen innebar att den säljare som sålde flest kalsonger till ett förmånligt pris, som inte var skyltat, belönades. Kalsongtävlingen hade dessutom ett dolt syfte som retailchefen inte kommunicerade till butikscheferna. Vanligtvis meddelas tävlingarna till samtliga butikssäljare via e-mail eller posters i butiken men för underklädestävlingen meddelades endast butikschefen om att butikerna under vissa villkor fick erbjuda kunder rabatterade, i vissa fall gratis, kalsonger. Genom detta förfarande gavs ett kvitto på hur duktiga butikscheferna är att kommunicera vidare information till sina anställda.

Tävlingarna är organiserade så att det ibland är enskilda säljare och ibland en hel butik som kan vinna ett pris. Priserna varierar från att vinnaren får ett plagg från butiken eller en resa till att hela butiken vinner någon form av aktivitet som till exempel en middag. Flera tävlingar har utöver att syfta till ökad försäljning varit inriktade på att öka servicenivån i butikerna. Två tävlingar har premierat de säljare som varit bäst på merförsäljning, i detta fall de som betjänat flest betalande kunder som köpt minst två respektive minste tre produkter vid samma tillfälle. Ytterligare ett led i servicearbetet är att företaget ur butikspersonalen har utsett två stycken säljcoacher som arbetar med att utveckla all butikspersonal och träna dem i service och säljtekniker. Tillsammans med samtliga butikschefer har de deltagit i en extern tvådagarsutbildning i service och säljteknik och därefter vidareutbildats internt av retailchefen. Säljcoacherna, som till vardags arbetar som ordinarie butikssäljare i varsin butik, reser på regelbunden basis runt bland de övriga butikerna och arbetar tillsammans med personalen på butiksgolvet för att se hur de bemöter kunderna och för att coacha dem till att utveckla sina servicefärdigheter. I samråd med den ansvariga butikschefen utarbetas en plan för hur servicenivån i butikerna ska kunna förbättras ytterligare till nästa besök. Företaget har tidigare arbetat lite med externa säljkonstuler men personalen hade lågt förtroende för dessa och eftersom retailchefen tycker det är viktigt att den som utbildar personalen har en förankring i, och förståelse för, företagets specifika butiksverksamhet valde hon att ändra detta upplägg.

Säljcoachningen är ganska typiskt för den utpräglade gör-det-självt-filosofi som genomsyrar hela företaget. I möjligaste mån försöker de utveckla egna lösningar av etablerade praktiker, ett ytterligare exempel på detta är de så kallade secret shopper-besök som företaget låter genomföra. För detta ändamål finns en kundpanel som framför allt utgörs av erfarna och duktiga butikssäljare som är bekanta till retailchefen. Medlemmarna i kundpanelen genomför varje kvartal två enskilda besök i samma butik inom loppet av en vecka. Syftet med dessa fiktiva kundbesök är att på ett så objektivt sätt som möjligt utvärdera personalens kundbemötande för att kunna förbättra eventuella brister. Totalt består kundpanelen av runt 8 personer stationerade i de länder där det finns butiker och det är alltid samma medlem i kundpanelen som besöker en enskild butik. Retailchefen är medveten om problemet med att dessa personer kan ha olika syn på vad de ser som en bra servicenivå varför en jämförelse mellan butikerna kan vara missvisande. Samtidigt innebär denna organisering av

besöken att butikerna alltid kan jämföras med hur de presterat vid tidigare besök. Bemötandet betygssätts utifrån de sex punkter som företaget definierat som ett eftersträvansvärt kundbesök. Efter varje besöksrunda går retailchefen igenom utfallet med butikscheferna som får se det fullständiga resultatet för sina butiker, inklusive vilka i personalen som tog hand om kunden, och med säljcoacherna som ges tillgång till det fullständiga resultatet för samtliga butiker. Vidare får butikscheferna en uppföljningsrapport som innehåller varje butiks snittresultat och ett område som måste förbättras för varje butik. En av de tävlingar som anordnats för butikerna baserades på resultatet vid det senaste secret shopper-besöket; den butikssäljare med högst snittresultat, och chefen för dennes butik, belönades med en gemensam New York-resa.

Att mäta utfallet vid secret shopper-besöken visar hur servicenivån var vid en viss tidpunkt men syftar även till att identifiera eventuella problemområden. På samma sätt förhåller det sig med de nyckeltal som dagligen rapporteras in och mäts. Varje kväll rapporterar butikerna in dagens försäljning via e-mail och morgonen efter finns den och de nyckeltal som är knutna till snittkvitton, träffbilder och bruttomarginaler uppdaterade i affärssystemet. På måndagar skickar retailcontrollern ut ett veckobrev till samtliga butikschefer med en sammanställning av föregående veckas utfall för samtliga butiker. Månatligen görs också en större uppföljning med hjälp varje butiks målplan. I den fyller respektive butikschef i sin prestation i förhållande till de mål som finns listade, hur stämningen är bland personalen och huruvida hon för närvarande rekryterar personal och i så fall hur det går. Butikschefen förväntas även att i detta dokument presentera tre förbättringar som ska vara genomförda till nästa månad. Syftet med detta dokument är att målen och den generella utvecklingen i butiken löpande följs upp på ett strukturerat sätt och att butikschefen uppmuntras att identifiera vilken förbättringspotential som finns. Retailchefen, som minst en gång i veckan talar med samtliga butikschefer, låter alltid dem gå igenom sina respektive målplaner med henne efter varje månadsskifte. Samtidigt påpekar hon att samtalen inte enbart handlar om kvantifierbara mål och siffror utan även personalens välmående:

Siffrorna är för mig ett viktigt styrmedel men jag tycker det är minst lika viktigt att man tar hand om personalen och jobbar på de bitarna och det kanske inte är mätbart i siffror på samma sätt

Enligt henne kan många som är ovana att jobba mycket med siffror ibland tycka att det är obehagligt med för mycket siffror och för många olika nyckeltal. Ambitionen har därför hela tiden varit att ha så få och begripliga nyckeltal som möjligt. För henne är det oerhört viktigt att butikspersonalen trivs, är duktig och motiverad att bidra till företagets framgång. Hon är ofta ute och arbetar i butikerna för att få en uppfattning om hur personalen arbetar och vilka problem som finns. Minst en dag i veckan arbetar hon i någon butik och träffar då främst den fasta personalen eftersom de flesta som jobbar deltid står i butikerna på helgerna. Sedan en tid tillbaka har hon därför som målsättning att, för varje butik, närvara vid minst ett personalmöte där även deltidspersonalen medverkar:

Ska jag göra ett bra jobb så måste jag veta vad de jag jobbar med vill ha

Ett av syftena med att närvara på personalmötena är att få inputs till hur man ska kunna bli "det bästa företaget att arbeta på", vilket är ett nytt mål som retailchefen satt upp för butiksverksamheten. På dessa möten ställer hon frågor till personalen om vad

hon kan göra för att göra att personalen ska trivas och känna sig mer delaktig. Det som efterfrågats har, lite förvånande för retailchefen, ofta handlat om väldigt genomförbara saker. Något som blivit tydligt vid dessa personalmöten, och även genom underklädestävlingen, är att kommunikationen mellan butikscheferna och deras personal ibland brister. När personalen får ställa frågor efterfrågar de inte sällan information som redan finns tillgänglig i retailmanualen eller information som de borde ha fått från sina respektive butikschefer. För att överbrygga detta informationsgap mellan tillgänglig och eftersökt information så e-mailas idag veckorapporter och annan information även direkt till all butikspersonal.

Fyra gånger per år anordnas möten där samtliga butikschefer deltar och en gång per månad anordnas ett möte respektive en telefonkonferens för butikscheferna i Stockholmsbutikerna respektive övriga butiker. På dessa möten diskuteras planerade kampanjer, produkter, skyltning, leveranser, önskemål, tävlingar, den generella utvecklingen i butikerna och andra aktuella frågor. Den senaste månadsrapporten, som utöver försäljningssiffror och andra nyckeltalen innehåller listor över bästsäljande produkter och information om kommande leveranser, är en naturlig utgångspunkt för samtalen som förs. Mer informell kontakt med butikschefer och butikspersonal sköts per telefon eller vid de besök som retailchefen och retailcontrollern gör i de olika butikerna. Retailchefen spenderar ungefär en fjärdedel av sin arbetstid på att vara ute och arbeta i butikerna och accentuerar vikten av att delta i det dagliga arbetet i butikerna: ”jag känner att jag tappar jättemycket när jag inte är på golvet varje dag.” Ett par gånger per år träffar retailchefen de olika butikscheferna enskilt för utvecklingssamtal. Vid dessa berörs i första hand mjukare värden som deras personliga utveckling, hur de trivs i företaget och vad de har för tankar om framtiden. Retailcontrollerns kontakter med butikerna handlar uteslutande om själva produkterna och logistiken av dessa. Han diskuterar dagligen butikernas tilldelning av varor, kommande leveranser, önskemål om nya produkter och olika kvalitetsproblem med butikscheferna och, om påkallat, även inventeringar, reor, personalbehov och butiksmaterial som påsar och presentkartonger.

4.1.4 Bonussystem

Lönerna för de butiksanställda följer avtalen mellan Svensk Handel och Handelsanställdas Förbund med undantag för butikscheferna som har individuell lönesättning. I tillägg till fast lön finns även två bonussystem, ett för butikssäljare och ett för butikschefer. Butikssäljarnas bonus baseras på försäljning i jämförelse med budget; för varje dag som försäljningen överstiger budgeten får de fem kronor extra per arbetad timme om inte försäljningen överstiger budgeten med minst 20 procent, då istället tio kronor per arbetad timme utfaller. För butikscheferna baseras bonussystemet på ett helt kvartals prestation med avseende på fyra parametrar som ges olika vikt: 1) försäljning gentemot budget, 45 procent, 2) personalkostnader, 20 procent, 3), snittbelopp per kvitto, 10 procent, samt 4) prestation (”performance”) 25 procent. Medan de tre första parametrarna är kvantitativa och baseras på de nyckeltal som finns att hämta i affärssystemet är den sista parametern kvalitativ och inbegriper ett flertal olika faktorer. Denna kvalitativa parameter inbegriper de prestationer som inte inkluderas i övriga mått och handlar bland annat om de övriga delarna som finns med i butikernas målplaner, till exempel inventeringsresultat, träffbild och personalnöjdhet. Varje parameter betygssätts efter en sexgradig skala och sedan räknas ett snitt ut som ligger till grund för den bonus som utbetalas. För de tre

kvantitativa parametrarna finns det sex fördefinierade intervall som motsvaras av var sitt betyg. Av kalkylbladet för bonusuträkning framgår dock att uppfyllnad av de olika målen, efter hur de är definierade i retailmanualen och målplanerna, resulterar i olika betyg.

För en butikschef som precis når budgetmålet renderar det i en etta i betyg medan ett uppnått snittkvittomål resulterar i en femma. För det kvalitativa målet finns ingen motsvarighet till intervallen utan här baseras betyget helt och hållet på retailchefens bedömning. Retailchefen är dock noggrann att påpeka att hon alltid motiverar sitt betyg och ger den som utvärderas feedback på vad som kan förbättras.

4.2 Rapportering från fältet

Butikerna är ungefär lika stora sett till försäljningsytan med undantag för den butik som kan beskrivas som företagets flaggskeppsbutik vilken är betydligt större än de övriga. I nästan samtliga butiker arbetar två heltidsanställda tillsammans med upp till fem extraanställda som jobbar på timbasis. I den största butiken, som kan beskrivas flaggskeppsbutik, är det, butikschefen inräknad, fem heltidsanställda och ungefär åtta extraanställda.

4.2.1 Arbetets innebörd

Arbetet i butikerna beskrivs genomgående som ett djupgående samarbete mellan säljarna och butikscheferna talar väldigt ofta om sig själva och sin personal som ett team. I alla butiker bortsett från flaggskeppsbutiken, finns det inga fördefinierade positioner för personalen utan de jobbar tillsammans för att täcka av hela butiksytan. I de flesta butikerna är ambitionen att samma säljare följer en kund genom hela besöket för att ge bästa tänkbara service men samtidigt betonar butikscheferna att det är omöjligt att inte dela kunder med varandra, och att det ibland till och med är att föredra. Butikschefen för en av de minsta butikerna förklarar:

Vi försöker få att vi alla kan engagera oss i samma kund för vi har så liten yta. Så är det så att NN känner 'shit, han börjar bli lite svår' kan jag gå in och kanske prata lite med kunden och sen kan jag backa tillbaks

I flaggskeppsbutiken försöker man jobba på samma sätt men på lördagar och vid större ruscher krävs det att säljarna stationerar sig på olika platser i butiken för att inte missa några kunder. Butikschefernas arbetsuppgifter skiljer sig något från de övriga säljarnas i och med att de även ansvarar för administrationen, men även de arbetar till största delen med försäljning. Alla butikschefer betonar sin närvaro på butiksgolvet. En av dem, som beskriver sig själv som butikens motsvarighet till en regissör, uttrycker sin syn på saken:

Jag tycker det är viktigt att jag är på golvet väldigt mycket. Det tror jag är A och O som butikschef.

Att leda genom att "föregå med gott exempel" och "frihet under ansvar" är två talande beskrivningar av den informella ledarskapsfilosofi som arbetet i butiken utgår ifrån. Även om personalen i vissa butiker har egna ansvarsområden som lagret, eller för en av kollektionerna i butiken, så är det tydligt att ansvaret för det dagliga arbetet delas mellan alla anställda, även extrapersonalen. I en av utlandsbutikerna som har en svensk butikschef har det dock tagit tid att få in "det svenska sättet arbeta på"

eftersom de anställda tidigare förväntade sig att ständigt tilldelas väldefinierade arbetsuppgifter.

4.2.2 Motivation

Det finns många olika saker som motiverar butikscheferna i deras tjänsteutövande. Vissa uttrycker att de blir motiverade av att själva utvecklas och att de drivs av att kunder och personal är nöjda medan andra förklarar hur de motiveras av nå de mål som företaget och de själva satt upp för verksamheten. En av butikscheferna gör en anekdotisk utläggning av hur hon¹ drivs av

att få människor att le och ha kul. Att få de att känna sig hemma är en helt fantastisk känsla. Vi hade en man som var inne och provade massa jeans, vi fick jättebra kontakt, och till slut går han ut i bara kallingarna och inser vad han har gjort. Och oj, han kom på sig själv, oh nu blev det kanske lite väl hemma. Det är ju precis det man vill. Det är jätteroligt. Eller när kunder kommer in och ger en ett påskägg för att de är så nöjda med servicen. Det blir lite familjärt och trevligt.

Något som återkommer i flera intervjuer är självtillfredsställelsen som kommer av att ha presterat väl, allra helst i kombination med att prestationen märks i resultatet och uppmärksammas. Andra vanliga drivkrafter är att "ha kul", "möjligheten att gå vidare inom företaget" och att "ha ett väldigt bra team" som man vill "höja" ytterligare. Endast en av butikscheferna tar självmant upp bonus som drivkraft. Samtliga butikschefer menar att deras chef (retailchefen) är väldigt medveten om vad som motiverar dem. Utvecklingssamtalen beskrivs av ett par butikschefer som en naturlig plattform för mer informella samtal om dem som personer och deras relation med retailchefen och butikspersonalen. En av butikscheferna förklarar vad utvecklingssamtalen innebär:

Vi pratar om mig själv som individ, hur jag tycker att jag presterar, hur jag tycker att saker och ting funkar arbetsmässigt; både butiken och företaget som sådant. Hur jag tycker min chef sköter sig – att man får tillräckligt med feedback och motivation. Sen tar man även upp ämnen som lönefrågor och om man har något i sitt privatliv som man skulle vilja ta upp och som man tycker påverkar jobbet på ett eller annat sätt. Det är jättebra för det ger en chans att briefa lite, ja men att helt enkelt veta vad hon står och vad jag står och vad hon tycker och tänker. Det handlar helt och hållet om mig som individ och i min yrkesroll; vad jag kan göra bättre och vad jag kan ändra på och vad NN [retailchefen] kan bli bättre på gällande att hjälpa mig i mitt yrke. I utvecklingssamtalet går vi inte igenom budgetar och sånt.

Butikschefen genomför själva enskilda utvecklingssamtal med sin personal med syfte att följa upp hur de anställda mår, hur de har presterat, vad de kan göra bättre och hur de ser på sin egen utveckling. De flesta butikscheferna tycker att de har en bra bild av vad som driver deras respektive personal och många framhåller vikten av att ha roligt i butiken, att föregå med gott exempel, att "inspirera och pusha" och att ge de anställda feedback:

Det handlar jättemycket om att få upp en muntrare stämning i butiken. Jag är nog ganska positiv själv. Det som jag fick göra när jag kom in var att visa att jag kan jobba eftersom de har haft de här andra tjejerna som inte varit i butikerna speciellt mycket. Sen är jag fortfarande en av de som jobbar mest. Jag sitter inte bara på en stol och säger till alla

¹ För att anonymisera lämnad information reflekterar inte nödvändigtvis de pronomen som används i detta avsnitt uppgiftslämnarens kön.

andra att de ska jobba utan jag är med, att vi jobbar tillsammans, att alla får göra lite av allt. Som att jag till exempel dammsuger och sånt på kvällarna och ställer fram kaffekopparna eller att man har lite saft och så som man kan bjuda kunderna, eller att det ligger lite frukt till dem i butikerna eller om någon är lite småtrött: 'Ja, men du kan gå hem tidigare men kom en timme tidigare imorgon'. Att man försöker jämka och se till att alla är på bra humör. Det handlar ju mycket om det. Ge och ta, ge och ta.

Det är tydligt att butikscheferna mår om sin personal, eller "sin familj" som någon uttryckte det. Samtidigt framhäver vissa vikten av att kommunicera hur verksamheten går och vilka mål som finns uppsatta. Två butikschefer framhäver hur de motiverar sin personal genom att hålla dem informerade genom att "visa försäljnings- och resultatrapporter så att de också vet var vi ligger och vilka mål vi som butik har". När motivationsfaktorer avhandlas i intervjuerna är det bara en butikschef som självant berör olika belöningars effekt på motivationen. Hon menar att såväl tävlingar som personalens bonussystem och olika aktiviteter som anordnas för personalen verkar sporrande. Synen på en positiv inverkan från olika former av belöningar är dock något som en majoritet av butikscheferna återkommer till när dessa behandlas mer explicit och därför så även i denna studie.

4.2.3 Styrning ur ett butiksperspektiv

Företagets övergripande mål för butikerna är som sagt tudelat mellan ett försäljningsmål och ett servicemål, bästa tänkbara service, där uppfyllnad av det senare ses som en nödvändig grundförutsättning för att över tid nå det förra. Medvetenheten om dessa mål är stor ute i butikerna. Någon konstaterar att försäljningen är central, "så att det är lönsamt att ha en butik", någon annan menar att det övergripande målet är att "driva ett företag som fortsätter att utvecklas, att vi får in nya bra kunder, att vi alltid håller en så bra nivå att vi är en av de bästa butikerna internationellt". När servicemålet beskrivs verbaliseras det sällan lika distinkt som försäljningsmålet² Det är dock uppenbart att butikscheferna delar retailchefens vision om en oklanderlig servicenivå, eller "världens bästa service" som en butikschef uttrycker det.

Butikscheferna är generellt sett väldigt välorienterade i de undermål som finns för butikerna. Den budget som kommer från huvudkontoret är obestridligt det mål som tydligast kommer till uttryck i den dagliga verksamheten:

Vi har en budget vi jobbar mot varje dag och vi kanske är lite för fixerade. Vi går ju och kollar liksom, vad är det nu vi hade och hur mycket har vi sålt idag. Ok, det betyder att vi behöver [sälja] si och så många jeans för att nå budget.

Vittnesmålen från de andra butikerna är samstämmiga, budgeten är ett faktum som alla i butikerna förhåller sig till. I vissa butiker har butikschefen gjort det till rutin att alltid anslå dagens budget väl synligt för sina kollegor. Andra väljer istället att muntligen informera sina anställda om budgeten och även de dagar butikschefen inte är i butiken verkar budgeten vara på allas läppar. Budgeten beskrivs som ett oumbärligt verktyg för att driva butiksverksamhet och omdömena är övervägande positiva till budgetar som verktyg även om budgeten periodvis i någon butik upplevs

² För att förtydliga framställningen kommer härnäst de försäljningsmål som berörs benämnas som *budgetar* då det är den gängse termen som används inom företaget. Budget kommer således att fungera som en konnotation för både ett specifikt försäljningsmål och det faktiska dokumentet i vilket detta mål anges.

som orealistisk och rigid:

Jag vet att många andra företag reglerar budgeten efter hur marknaden ser ut. Just eftersom vi är i en lågkonjunktur så justeras den. Jag tycker inte riktigt den gör det på Alfa. Jag tycker bara den blir högre och högre och svårare att ta.. [...] Men det är jättebra att ha en budget så man vet var man ska ligga någonstans, så det är ju positivt.

Det är egentligen bara en butikschef som skiljer sig från mängden med avseende på budgeten. Hon tycker att hennes budget är ”jätterimlig” vilket står i kontrast till de övriga som är överens om att budgeten för innevarande år är ”jäkligt tuff”, ”våldigt, väldigt hög” och enligt någon till och med ”inte alltid känns helt realistisk.” Samtidigt finns det en ambivalens inför de höga budgetarna, att ha en hög budget är

både bra och dåligt. Det är ju bra för att man blir pushad, man blir ju förbannad, ”så här kan vi inte ha det”. Samtidigt när man inte klarar den för många dagar i streck kanske det blir lite deppigt, att man känner att ”shit, vi har inte klarat budgeten en endaste dag den här månaden”. Men vi säljer ju fortfarande mer än förra året så det går ju fortfarande bra även om det inte går så bra som man hade önskat att det skall göra.

Samtliga butikschefer tillskriver budgeten positiva motivationsegenskaper men tycker också att det är viktigt att den står i proportion ”till vad man kan göra”. Alla accepterar också att budgeten beslutas på högre ort men vissa påpekar att de har frihet att föreslå förändringar inom totalbudgeten, alltså att de kan ”flytta om” lite mellan olika månaderna. En butikschef väljer ibland att istället för att den satta dagsbudgeten kommunicera ett högre mål till sin personal för ”att komma ikapp” om försäljningen varit sämre några dagar.

Budgeten är onekligen vitalt för alla som arbetar i butikerna men enligt en av butikscheferna som varit anställd i företaget i flera år, och under tre olika retailchefer, har det hänt något sen den nya retailchefen tillträdde. Tidigare var budgeten egentligen det enda som butikerna brydde sig om och det fanns ”inget sätt för hur vi skulle ta våran budget”. Idag finns det ett helt annat fokus på utveckling av butiksverksamheten och retailchefen

har öppnat upp delar som behövdes. Allt från delmål som vi inte hade innan [...] ,hur vi bemöter kunder i butik till hur vi hjälper dem att välja kläder, tar in och ut nya kläder i omklädningsrummet. Vi har massa fler rapporter som vi skriver än tidigare och det här tror jag behövdes även tidigare. Jag tror inte våra butiker varit där de är idag om inte NN [retailchefen] hade kommit in.

Även de andra butikscheferna som varit anställda en längre tid i företaget beskriver denna förändring och applåderar att fler mål, tävlingar, riktlinjer och metoder vuxit fram som komplement till budgeten. De undermålsom som finns uppsatta anses växelverka med budgeten genom att de klargör vad det är som egentligen driver försäljningen men erbjuder också en möjlighet att inte bli besatt av budgeten:

När man inte kan klara budgeten och den känns hopplös kan man få inspiration från de andra målen och påminnas om att arbeta mer med merförsäljning³.

Ytterligare ett par butikschefer är inne på att snittkvittomålen leder till intensifierade merförsäljningsinsatser; dessa mål gör att ”man pushas till att man ökar merförsäljningen”. En butikschef menar att målen delvis hänger ihop men konstaterar

³ Med merförsäljning menas att man försöker sälja fler varor till samma kund vid ett och samma tillfälle.

att det går att slå budgeten trots dåliga snittkvitton (både gällande belopp och antal produkter) och vice versa. Han tillägger dock att ”det samtidigt är bra att se” hur man presterar i förhållande till dessa mål. Inställningen att dessa mål säger mer om butikernas prestationer än vad som kan utläsas ur försäljningssiffrorna delas av hans butikschefskollegor. Det finns alltså en uppskattning över att bli utvärderade efter andra kriterier än enbart utfall gentemot budget. Just snittkvittomålen verkar ha högt anseende i butikerna där man tycker att utfallet av dem avspeglar insatsen. Målet som benämns träffbild och mäts som andelen köpande besökare är inte riktigt lika uppskattat. En butikschef klagar på att hon inte ”får några exakta” siffror då även personal och andra som passerar butiksentrén registreras, men tillägger att det ändå går att ”jämföra olika dagar och över tid i samma butik”. Jämförbarheten mellan butikerna är något som även en annan butikschef kommenterar, han menar att måttet är fördelaktigare för vissa butiker, bland annat för sin egen. Utfallet beror enligt honom väldigt mycket på en butiks läge och vilken typ av människor som befolkar området.

Även om servicemålet inte är lika tydligt konkretiserat, och inte direkt kan kommuniceras genom ett specifikt värde, är det tydligt att service prioriteras i butikerna. Ett typiskt svar på hur butikscheferna ser på eventuella målkonflikter visar att service har hög prioritet

Jag skulle ju kunna skära ned på personalkostnaden men det är inte viktigt för mig utan det viktiga för mig är servicenivån. Samma sak, jag skulle kunna vara jätteihärdig när det gäller att sälja och vara nästan otrevlig men det är inte det de handlar om utan det handlar om att det ska vara en bra helhetsupplevelse för kunden här.

De flesta butikschefer har en likartad inställning till sina personalkostnader och ser personalkostnadsmålet mest som en signal om att ”man ska ha låga kostnader över lag.” Endast en av dem går in mer i detalj på detta mål och förklarar hur hon valt att arbeta med mycket extrapersonal för att kunna vara så flexibel som möjligt. Hon sätter oftast inte personalschemat särskilt långt i förväg vilket gör det lättare att anpassa sig: ”Blir det en svacka kan jag enkelt ta bort några timmar och vice versa.”

4.2.4 Service som mål och i praktik

I åtminstone en av butikerna är servicenivån en stående punkt på agendan för de månatliga personalmötena, inte minst eftersom ”det är viktigt att säljarna får prata om hur de tycker och tänker och att de får feedback på det som de gör.” För butikschefen i denna butik måste en duktig säljare lära sig att läsa av olika kunder och anpassa sitt bemötande till varje specifik kund. För henne är det viktigaste att den som arbetar i butiken

är en väldigt enkel, trevlig och skön säljare som får kunden att må väldigt bra och får kunden att tycka besöket var någonting utöver det vanliga. När kunden går ut genom dörren ska de känna ”shit vad hände här, vilken skön säljare”. En pushig säljare för mig är crap och en cool säljare är också crap, det ska inte vara nått jävla hux-flux.

Hon förklarar vidare att säljcoacherna fungerar som ”en kontroll över hur vi jobbar” och att deras insatser syftar till ”att utveckla våra säljare så de blir duktiga på att sälja”. I en av de andra butikerna har säljcoachandet ”slagit in väl” och lett till höjda snittkvitton. Säljcoachernas arbete går, enligt de själva, ut på att få så jämn nivå som möjligt på butikssäljarna, ”att det ska vara lika hög standard” i alla butiker. När

säljcoacherna är ute i butikerna arbetar de sida vid sida med den ordinarie butikspersonalen för att observera och träna dem i olika säljtekniker. Vid sina besök håller de också föredrag om olika aspekter av försäljningsarbete och service, som t.ex. vad företaget vill att varje kundbesök ska innehålla. Ofta avslutas besöket med att säljcoachen enskilt träffar all butikspersonal samt butikschefen för att sätta upp små mål fram till nästa besök. En av säljcoacherna förklarar hur det kan gå till:

Nu har vi haft en tjej som tycker det är jätteläskigt med merförsäljning. Hon vågar inte direkt gå och säga ”men den här klänningen har vi också”. Men då har vi satt som mål att hon ska göra det fem gånger per dag på en lördag. Sen när hon känner sig bekväm med det så ökar man på. [...] Sakta men säkert jobbar man med det hon tycker är läskigt och pushigt. Nu har hon två veckor på sig att göra det och sen kollar jag hur det har gått. Om hon tycker att det varit löjligt lätt så får vi ju öka. Vi börjar jätteenkelt för att hon ska få lite självförtroende.

Även andra insatser har varit inriktade mot att lyfta merförsäljningen i butikerna, som de två merförsäljningstävlingar som anordnats. Det finns en bred samsyn om att tävlingar som fenomen är väldigt motiverande för de anställda i butikerna men nästan alla har synpunkter på utformningen. Någon påpekar att merförsäljningstävlingarna gynnar butiker med många besökare, andra synpunkter handlar om att individuella tävlingar kan upplevas som stressande. En butikschef som beskriver hur det blev ”tjafsigt” i butiken under en sådan tävling ser dock även det positiva i den osämja som uppstod: ”Det kanske bara är ett tecken på att folk engagerar sig.” Butikscheferna är dock väldigt splittrande i frågan om tävlingar ska vara på individnivå eller butiksnivå och vilka priser som är mest motiverande. En tävling som av flera butikschefer lyfts fram som mest motiverande och rättvis är en skotävling där butikerna tävlade mot varandra:

Vi hade en tävling om vem som skulle sälja mest skor och då skulle man [butiken] ha den procentuellt största ökningen gentemot föregående år. Då tävlar ju man mot sig själv på något sätt men mot andra. Alltså mot andra fast med sin egens butiks resultat om man jämför med föregående år.

För secret shopper-besöken känns mönstret igen; butikscheferna är odelat positiva till ambitionen men är lite mer tveksamma till hur besöken genomförs eller åtminstone till validiteten i resultaten. ”Kommer någon in och är inställd på att vara så svår som möjligt blir det inte rättvisande”, förklarar en butikschef. Andra beskriver hur en butik fått klagomål på hur de jobbar vid provhytterna trots att det är ”där den butiken som jobbar bäst och mest”. Två butikschefer efterfrågar fler besök; den ena av dem ser gärna att de är utspridda på olika dagar och tider och den andra skulle önska att även andra, externa, butiker besöks för att ”få en jämförelsenivå”.

4.2.5 Belöningar och uppmuntran

Butikscheferna är positiva till bonussystemen (för butikschefer respektive för butikssäljare) men två av dem skiljer sig från resten genom att de inte är särskilt intresserade av sin egen bonus. De förklarar att de snarare brinner för att göra ett bra jobb och om detta sen resulterar i en bonus så ”är ju det kul”. En av dem, som uppger att hon arbetar mellan 180-200 timmar i månaden, menar att en extra veckas semester skulle vara betydligt mer åtråvärt än pengar. Något som fler butikschefer framhåller i intervjuerna att det finns andra, enklare saker, som skulle kunna verka uppmuntrande:

Men däremot något som jag och personalen skulle tycka är jätteroligt är att till exempel NN [företagets designer] eller NN [företagets VD] skulle åka ner och besöka butiken. Att man lägger lite pengar på att de gör det. Huvudkontoret ligger ju långt borta och när jag åker på möten undrar personalen: "Vad gjorde ni? Hur såg han ut? Vad sa han?".

5. Styrning i företaget Alfa

I avsnittet avhandlas och analyseras hur styrningen är i företaget Alfa är utformat utifrån det teoretiska ramverk som presenterades i avsnitt 3. Avsnittet är utformat för att spegla de olika faserna i den motivationsprocess som presenteras i Vrooms (1964) förväntansteori

Ett grundantagande i den klassiska agentteorin är att ett företag har som sitt mål att maximera avkastningen till ägarna medan organisationens medlemmar drivs av egenintresse. I fallet med Alfas butiksverksamhet representeras ägarnas intresse av retailchefen som är satt att uppfylla deras mål och för detta ändamål har anlitat butikspersonal. Relationen mellan retailchefen och personalen i butik kan således kategoriseras som en agentrelation där de olika parterna som förväntat visar sig ha olika intressen. Medan retailchefens, principalens, viktigaste mål är att leverera det resultat som ägarna förväntar sig, är det tydligt att butikspersonalen, i denna uppsats representerade av några butikschefer, delvis har andra mål med sin anställning. Att de vill utvecklas som personer, ha roligt och uppnå någon form av självtillfredsställelse är exempel på drivkrafter som potentiellt skulle kunna strida mot företagets intressen och därför uppfyller grundantagandet inom agentteorin.

Eftersom retailchefen inte till fullo kan bevaka de anställdas beteende i butikerna råder informationsasymmetri gällande deras agerande. Denna asymmetri är ett resultat av det geografiska avståndet mellan huvudkontoret och butikerna, tekniska begränsningar och kostnader associerade med att inhämta information om hur personalen arbetar. Eftersom retailchefen inte fullständigt kan observera hur personalen agerar föreligger ett *moral hazard*-problem som företaget kan överbygga genom att implementera lämplig styrstrategi. I det följande kommer vi, genom att applicera de olika faserna i Vrooms (1964) förväntansteori på Alfas verksamhet, analysera vilken styrstrategi som företaget tillämpar på sin butiksverksamhet och hur den tar sig uttryck.

5.1 Motivationsfaktorer

Motivation till att prestera utgör enligt Vroom (1964) den grundläggande förutsättningen för att ett agerande i linje med organisationens mål som helhet ska kunna åstadkommas. Vanliga motivationsfaktorer innefattar en regelbunden lön, anställningstrygghet samt en trygg arbetsmiljö. Företaget erbjuder allt detta men tycks också erbjuda motivation i en djupare bemärkelse genom att vara en arena för självförverkligande. Intervjuerna med de anställda vittnar om att deras drivkrafter ofta sammanfaller med företagets och detta utöver vad som kan förväntas utifrån agentteori. Det är svårt att förklara varför de anställda i så hög grad identifierar sig med företagets övergripande mål men och svaret bör kunna ges av företagets styrningsstrategi och styrsystem.

5.2 Styrningsstrategi

Företaget Alfa konkretiserar sitt övergripande försäljningsmål för butikerna genom en rad kvantitativa undermål. Butikscheferna har som uppgift att infria dessa mål som mäts i termer av försäljning, snittkvitton, träffbild och personalkostnader. Att målen dikterar vad som ska uppnås, ett visst resultat, och inte vägen dit tyder på att Alfa styrsystem är av resultatorienterad karaktär. En sådan tolkning är dock djupt problematisk och direkt missvisande och kan enbart baseras på den mest ytliga inspektionen av företagets styrsystem.

Vid en djupare granskning av styrningen blir det istället uppenbart hur systemet på många sätt är utformat med syfte att påverka agerandet i butikerna. Bara det faktum att företaget har ett högprioriterat servicemål sänder signaler om att mycket av styrningen har tydliga agerandeorienterade inslag. Secret shopper-besöken syftar till att utvärdera säljarnas agerande och mäter en säljares produktkunskaper (krävs för att kunna ge professionella råd efter kundens behov) och kundbemötande. De är alltså mått på själva säljprocessen och inte på utfallet. Mätningen av snittkvitton och träffbild är ur snäv synvinkel resultatorienterade eftersom endast utfallet mäts och inte vilken metod som använts för att uppnå det. Ett rimligt antagande är dock att merförsäljning drivs av god service och då är snittkvitton, framför allt i form av antal plagg per kvitto, en indikator på servicenivån. I analogi med detta bygger mätningen av träffbild på ett implicit antagande om att butikspersonalens uppmärksamhet, fokusering och förmåga att sälja är vad som omvandlar besökare till kunder. Även träffbild bör därför ses som ett beteendeorienterat mått.

Säljcoachning och den explicita deklaration över hur företaget ser på ett eftersträvänsvärt kundbesök syftar på liknande sätt till att påverka och utveckla hur säljpersonalen agerar. Ett annat mått på graden av agerandeorienterad styrning ges av mängden information som inhämtas och graden av interaktion mellan chefer och anställda. Såväl retailchefen som butikscheferna ser ett aktivt deltagande i det dagliga butiksarbetet som nödvändigt för att vägleda och uppmuntra personalen samt inhämta information om deras agerande. Även butikschefsmöten, personalmöten i butiken och utvecklingssamtal syftar till att påverka personalens agerande och att informera sig om hur arbetet i butiken går men även till att ta reda på vad som motiverar de anställda. Kunskap om vad som motiverar de anställda är en oumbärlig tillgång för varje chef som har som mål att likrikta personalens intressen med företagets. Endast med denna kunskap kan styrsystemet utvecklas till att bättre matcha incitament med vad som faktiskt sporrar personalen.

En sammantagen analys av företagets styrning av butiksverksamheten visar på hur man i stort sett uteslutande förlitar sig på agerandeorienterad kontroll. Att budgeten trots detta fortfarande tillmäts så stor betydelse kan förklaras med de kostnader och svårigheter som finns associerade med att överbygga den inneboende informationsasymmetrin. Utvärdering mot budget skulle också kunna ses som en försäkring mot de nackdelar som finns associerade med agerandeorienterad styrning. Eftersom utvärderingen och belöningen av personalens agerande alltid har subjektiva inslag, kan det strikt objektiva försäljningsutfallet fungera som en motvikt och hindra att styrningen upplevs som orättvis.

5.3 Belöning och incitament i företaget Alfa

Enligt agentteorin måste ett önskat utfall gällande de anställdas prestationer belönas av företaget för att de anställda ska motiveras att fortsätta prestera enligt önskemål. Belöningen syftar följaktligen till att likställa de anställdas mål med företagets, och utgör kopplingen mellan de anställdas prestationer och fortsatta motivation.

I det studerade företaget avlönas de butiksanställda i första hand med en fast lön vilken till viss del kompletteras med en rörlig bonuskomponent. Då bonusen för butikssäljarna endast är kopplat till huruvida det dagliga försäljnings- eller budgetmålet bygger deras incitament på ett kortsiktigt och finansiellt mål. Drivkraften ligger här i de anställdas medvetenhet om att de belönas om de uppfyller det för dagen satta budgeten resulterar det i bonus. Butikschefernas bonus baseras på måluppfyllelse av en blandning av mer långsiktiga resultat- och agerandeorienterade mål. Eftersom verksamhetens målsättningar utgörs av både ett mer kortsiktigt försäljningsmål och ett mer långsiktigt servicemål, kan denna konfiguration bättre anses spegla målsättningarna för verksamheten som helhet och mer precist styra butikschefens arbete mot dessa mål. Utformningen av butikschefernas bonussystem utgör också en motverkande kraft till de negativa effekter som skulle kunna uppstå till följd av butikssäljarnas dito. Eftersom deras bonussystem endast är kopplat till budgeten finns det risk för att de, i linje med sina egenintressen, agerar på sätt som kan skada företaget långsiktigt. Genom att butikscheferna delvis belönas baseras på personalens agerande har de incitament att kontrollera så att butikspersonalen inte hemfaller åt destruktivt beteende.

Valet, eller avvägningen mellan fast lön och bonus går att förklara genom att se till den utförda arbetsuppgiftens programmerbarhet. Då butiksarbetet i Alfa till stor del bygger på personlig försäljning, vilket kommer till uttryck i många av de mål retailchefen har satt upp, kan arbetet anses ha en låg programmerbarhet. Detta skulle således innebära att en till större delen kommissionsbaserad ersättning är att förvänta eftersom det är svårt att observera och mäta de anställdas agerande. Av den empiriska undersökningen framgår dock att denna förväntan inte infrias. Företaget använder sig istället till största delen av fast lönesättning, delvis med hänvisning till de regler och normer som präglar lönesättningen i den svenska detaljhandelsbranschen. En till största delen kommissionsbaserad lönesättning skulle strida mot rådande kollektivavtal och sannolikt även möta motstånd från anställda vars riskaversion gör dem ovilliga att acceptera ersättningar som delvis är beroende av externa faktorer. En alternativ förklaring till att lönerna uteslutande är fasta, ges med hänvisning till omfattningen av och inriktningen på retailchefens styrning. Hennes stall av 16 butiker är fortfarande tillräckligt hanterbart för att hon ska kunna hålla sig uppdaterad och välinformerad om personalens prestationer. Även om inte allt som sker i verksamheten är direkt observerbart approximerar flera av de prestationsmått som används de anställdas agerande i butikerna. Detta omfattande system av övervakning, mätning och uppföljning innebär att problemet med informationsasymmetri avhjälpas vilket möjliggör en fast lönesättning.

Alfas nyttjande av en till största delen lönebaserad kompensation för de anställda i butiksverksamheten kan således förklaras utifrån strikt agentteoretiska resonemang. Detta håller även vid beaktande av den höga extern risk som är förknippad med butiksverksamhet som är inriktad på modevaror. Att i dylik verksamhet belöna butikspersonalen genom en till större del rörlig kompensation skulle, trots dess

likriktande effekter, utsätta de anställda för en alltför hög risk vilket i slutändan skulle kunna innebära svårigheter att behålla och rekrytera duktig personal.

6. Slutsats

Denna studies syfte var att ge en djupare förståelse för hur styrning av butiksverksamhet i modebranschen kan vara utformad och mer specifikt att undersöka hur det svenska moderföretaget Alfa styr personalen i sina butiker. Genom vår kvalitativa fallstudie som baserats på intervjuer med ett flertal personer inom Alfas butiksverksamhet samt på en rad interna styrdokument kan vi konstatera att den uteslutande är att klassa som agerandeorienterad. Såväl företags sätt att motivera, mäta, utvärdera och belöna som det sätt på vilket relationen mellan huvudkontorets retailledning och butikspersonalen tar sig uttryck, pekar på hur företaget i huvudsak försöker influera sin personal genom att påverka deras beteende. De få spår som trots detta finns av en mer resultatorienterad styrning ger oss inte tillräcklig anledning att ifrågasätta denna slutsats.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

Adkins, R.T. (1979) "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance", *Industrial Marketing Management*, Jun 1979, Vol. 8, pp. 207-212

Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Okt 1987, Vol. 51 Issue 4, pp. 76-88

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007) "*Management control systems*", New York: McGraw-Hill inc.

Bowen, D. & Jones, G. (1986) "Transaction cost analysis of service organization-customer exchange", *Academy of Management Review*, Vol 11, pp. 428-441

Churchill, G.A. Jr., Ford, N.M., Hartley S.W., Walker, O.C. Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Maj 1985, Vol. 22 Issue 2, pp. 103-118.

Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W., Young, C.E. (1993) "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *The Journal of Marketing*, Okt 1993, Vol. 57 Issue 4, pp. 47-59

Dufwenberg, M., Isacson, M-L., Lundholm, M. (2000) "*Tillämpad mikroekonomi*", Lund: Studentlitteratur

Eisenhardt, K. M. (1985) "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, Feb 1985, Vol. 31 Issue 2, pp. 134-149

Eisenhardt, K. M. (1988) "Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case

- of Retail Sales Compensation”, *Academy of Management Journal*, Sep 1988, Vol. 31 Issue 3, pp. 488-511
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, Jan 1989, Vol. 14 Issue 1, pp. 57-74
- Fitzgerald, L. (2007) “Performance measurement”, i Hopper, T., Northcott, D. och Scapens, R. (red.), *Issues in management accounting*. London: Prentice-Hall, pp. 223-241
- Grant, K. & Cravens, D.W. (1996) “Examining Sales Force Performance in Organizations That Use Behavior-Based Sales Management Processes”, *Industrial Marketing Science*, Vol. 25, pp. 361-371
- Jeacle, I. (2007) “Management accounting for consumerism”, i Hopper, T., Northcott, D. och Scapens, R. (red.), *Issues in management accounting*. London: Prentice-Hall, pp. 27-44
- John, G. & Weitz, B. (1984) “*An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transaction Cost Approach*”, University of Wisconsin-Madison
- Johntson, R. & Pongatichat, P. (2008) “Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 Issue 10, pp. 941-967
- Joseph, K. & Thevaranjan, A. (1998) “Monitoring and Incentives in Sales Organizations: An Agency Theoretic Perspective”, *Marketing Science*, Vol. 17 Issue 2, pp. 107-123
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) “*The Balanced Scorecard: Translating strategy into action: The balanced scorecard*”, Boston: Harvard Business School Press
- Krafft, M. (1999) “An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems”, *The Journal of Marketing*, Jul 1999, Vol. 63. Issue. 3, pp. 120-134
- Macintosh, N.B. (1994) “*Management accounting and control systems*”, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd
- Ordóñez, L.D., Schweitzer, M.E., Galinsky, A.D., Bazerman, M.H. (2009) “Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting”, *The academy of management perspectives*, Feb 2009, Vol. 23 Issue 1, pp 6-16
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (1999) “*The Knowing Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*”, Boston: Harvard Business School Press
- Ryan, B., Scapens, R.W., Theobald, M.T. (2002) “*Research Methods and Methodology in Finance and Accounting*”, London: Cenage Learning EMEA
- Simons, R. (1995) “*Levers of control: How management use innovative systems to drive strategic renewal*”, Boston: Harvard Business School Press

Vroom, V.H. (1964) "*Work and Motivation*", New York: John Wiley & Sons.

Weitz, B.A. (1981) "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework", *Journal of Marketing*, Vinter 1981, Vol. 45, pp. 85-103

7.2 Intervjuer

Retailchef, Företaget Alfa, intervju, 2009-03-27 samt 2009-05-12

Retailcontroller, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-11

Butikschef 1, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-16

Butikschef 2, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-17

Butikschef 3, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-17

Butikschef 4, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-17

Butikschef 5, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-18

Säljcoach 1, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-18

Säljcoach 2, Företaget Alfa, intervju, 2009-04-21

7.3 Interna styrdokument

Concept book (retail manual), Företaget Alfa

Månadsrapport, mars 2009, Företaget Alfa

"Goal plan", Företaget Alfa

Bonusunderlag för butikschefer, Företaget Alfa

Försäljningsbudget med fördelning per månad, 2008-2009, Företaget Alfa

Retail monthly report, march 2009, Företaget Alfa

Retail weekly report, week 12, 2009, Företaget Alfa

"The full treatment", Företaget Alfa

Secret Shopper sammanställning, februari, 2009, Företaget Alfa