

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Centralisering och decentralisering

En fallstudie på Apoteket och Swedbank

EXAMENSUPPSATS INOM FÖRETAGANDE & LEDNING

Kurs 1210 - 10 poäng

Författare: Marlene Blomqvist, 21079

Handledare: Mats Tyrstrup

Opponent: Edward Gabrielson

Framläggning: 10 juni 2010

ABSTRACT

Multi-branch companies are facing many challenges in order to become successful. Competitive advantages can be gained through a unified strong brand, standardised products and economies of scale. This normally calls for centralisation. On the contrary is decentralisation, which is said to improve work motivation and local market orientation, which are also competitive advantages.

The focus of this thesis is to study how local branch managers want their companies to be structured in accordance with this dilemma. This is examined through a case study of Apoteket and Swedbank.

The theoretical framework is based on theories on organisational structure and how companies can capitalize on the competitive advantages of 1) brand uniformity, 2) economies of scale, 3) work motivation and 4) local market adjustment.

The study was conducted based on a qualitative approach where the compilation of the empirical data was made by 19 semi-structured interviews with local branch managers all around Sweden.

The results show that branch managers appreciate a uniform brand management with similar assortment and quality everywhere. They prefer individualised customer modifications rather than a far-reaching market orientation. The branch managers also want a centralised organisational structure because it enables them to focus on their core activities, which leads to an increased sense of meaning and work motivation.

KEY WORDS: organisational structure, centralisation, decentralisation, division of labour, work motivation, brand, uniformity, market adjustment

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	5
1.1 Syfte	6
1.2 Frågeställning	6
1.3 Fokus och avgränsningar	6
1.4 Begreppsförklaringar	7
1.5 Disposition	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Organisationsstrukturens betydelse	9
2.2 Koncepten centralisering och decentralisering	10
2.3 Centralisering - decentraliseringsdilemmat	10
2.4 Fördelen med ett enhetligt varumärke	11
2.5 Fördelen med synergier och skalfördelar	12
2.6 Fördelen med arbetsmotivation	12
2.7 Fördelen med en lokal marknadsanpassning	14
2.8 Teoretisk slutsats	15
3. Metod	16
3.1 Socialkonstruktionistiskt synsätt	16
3.2 Hermeneutisk tolkning	16
3.3 Abduktivt angreppssätt	17
3.4 Kvalitativ metod	17
3.5 Fallstudie på Apoteket och Swedbank	18
3.6 Datainsamling	18
3.6.1 Val av teoretisk referensram	19
3.6.2 Val av företag och informanter	19
3.6.3 Semistrukturerade djupintervjuer	20
3.6.4 Genomförande av datainsamling	21
3.7 Dataanalys	22
3.8 Forskningens kvalitet	23
3.8.1 Trovärdighet	23
3.8.2 Äkthet	24
3.9 Källkritik och självkritik	24
4. Apoteket	26
4.1 Historia och dagsläget	26
4.2 Organisationsstrukturen	27
4.2.1 Arbetsfördelning	27
4.2.2 Styrning	28

4.2.3 Stöd	30
4.3 Marknadsutmaningar	31
4.3.1 Varumärke och konkurrens	31
4.3.2 Enhetlighet och anpassning.....	34
5. Swedbank.....	36
5.1 Historia och dagsläget.....	36
5.2 Organisationsstrukturen	36
5.2.1 Organisationsförändring.....	36
5.2.2 Arbetsfördelning.....	37
5.2.3 Styrning	38
5.2.4 Stöd	39
5.3 Marknadsutmaningar	41
5.3.1 Varumärke och konkurrens	41
5.3.2 Enhetlighet och anpassning.....	42
6. Analys	45
6.1 Organisationsstrukturens betydelse.....	45
6.2 Koncepten centralisering och decentralisering	46
6.3 Centralisering – decentraliseringsdilemmat.....	47
6.4 Fördelen med ett enhetligt varumärke	50
6.5 Fördelen med synergier och skalfördelar	52
6.6 Fördelen med arbetsmotivation.....	53
6.7 Fördelen med lokal marknadsanpassning	56
6.8 Makt kontra samverkan.....	59
6.9 Stöd kontra styrning	60
7. Slutsats.....	62
7.1 Uppsatsens begränsningar	63
7.2 Förslag till framtida forskning.....	64
8. Källförteckning	65
8.1 Litteratur.....	65
8.2 Artiklar	67
8.3 Elektroniska källor.....	67
8.4 Intervjuer	69
8.4.1 Apoteket AB.....	69
8.4.2 Swedbank AB.....	69

1. INLEDNING

Först presenteras här en bakgrund ur vilket syftet med denna uppsats utvecklats, och därefter själva syftet och mina frågeställningar. Jag kommer att presentera vad jag önskar uppfylla med studien samt vilka områden jag valt att undersöka för att nå dit. Därtill redogör jag för uppsatsens avgränsningar som och disposition.

Allting startade i mitt eget intresse av företagande. Jag fascineras över företag som agerar över stora avstånd, någonting som i takt med globaliseringen blir allt vanligare. Såväl inom vetenskapen som i verkligheten har jag funnit ett behov av ett enhetligt varumärke. Företag satsar på de immateriella tillgångarna som sätter ett värde på värderingar och den externa bilden av företagen, och vill att kunderna ska känna igen sig oavsett var de befinner sig. Om en kund går in på ett apotek i Stockholms innerstad eller Värmlands glesbygd ska det inte spela någon roll – kunderna ska ändå kunna få samma hjälp och hitta samma produkter. Swedbank kan önska att kunder på Swedbank i Mölndal ska kunna få lika kvalificerad rådgivning som i Torslanda, och att Apoteket i Hultsfred vill inte konkurrera med, utan erbjuda samma pris och kvalitet på plåster och preparat som Apoteket i Högsby.

Samtidigt ställs dessa olika butiker och kontor för vitt skilda lokala förutsättningar. Banksparande på Östermalm sker på andra premisser än banklånande i Botkyrka. Ett apotek i ett barnfamiljsområde ställs inför andra frågeställningar än ett apotek bland pensionärer, och en bank i en tillväxtkommun som Malmö har andra möjligheter än en bank i en avfolkande glesbygd i Norrland.

Företag som Apoteket och Swedbank står således inför ett antal dilemman och en mängd strategiska utmaningar i jakten på konkurrenskraftig framgång. Jag har funderat över hur de kan utnyttja de skalfördelar som kan vinnas utifrån en gemensam organisation med generella lösningar avseende produkter, tjänster, varumärke och systemlösningar, om de samtidigt vill vara anpassade efter den lokala marknaden och efterfrågan.

Med utgångspunkt i detta spänningsförhållande finner jag det särskilt intressant att studera hur företag strukturerar sin verksamhet, vilken arbetsfördelning de har valt samt vilka konsekvenser detta ger för människorna i organisationen. Det finns en mängd företag som har en geografiskt utspridd verksamhet, och jag har kommit i kontakt med de två som just nämnts, Apoteket AB¹ och Swedbank AB². Båda dessa står inför en rad omvälvande organisationsförändringar som intensivt belysts i media. Apotekets monopolmarknad har precis genomgått en omreglering där de blivit konkurrensutsatta och två tredjedelar av bolaget har sålts till andra aktörer. För att möta denna nya situation håller organisationen på att fundera över sin struktur, däribland hur apotekschefsrollen ska utformas och vilken roll den ska spela. Swedbank håller även de på med en omfattande organisationsstrukturförändring där de, från att ha startat som fristående lokala banker och därefter har sammanslagits till en centraliserad toppstyrd storbank nu satsar på en återgång till ett starkt lokalt fokus. Således håller kontorschefens framtida roll på att utvärderas.

Så, hur kan Apoteket och Swedbank göra en avvägning mellan dessa till synes två motsatser – att vara lika men lokala, olika men samma? Hur förmedlar man en enhetlig bild, och gemensamma värden, utan att förlora den lokala upplevelsen? Vem i företagen är det som bestämmer vad och hur? Hur påverkar det här medarbetarnas arbetsmotivation? Och är det egentligen speciellt viktigt – märker kunderna likhet eller skillnad, och hur stor skillnad är det mellan människors behov och preferenser på olika platser, finns den ens?

¹ Jag kommer fortsättningsvis benämna Apoteket AB som Apoteket, med stort A. När jag talar om apotek som i själva butikslokalen benämner jag det apoteket med litet a.

² Jag kommer fortsättningsvis benämna Swedbank AB som Swedbank.

1.1 SYFTE

Jag vill med utgångspunkt i detta spänningsförhållande mellan centralt och lokalt, mellan lika och olika, definiera filialernas roll utifrån ett lokalt perspektiv. De som upplever spänningsförhållandet i vardagen bör ha en klar bild av vilka utmaningar de ställs inför, vilka de vänder sig till vid problem och vad de använder, och vill använda, ledning och stödfunktioner för. Jag vill undersöka vilka faktorer det är som influerar de lokala filialcheferna och hur de skulle vilja se sin roll strukturerad och organiserad.

Syftet blir således att utifrån filialchefernas perspektiv bistå Apoteket och Swedbank med förståelse och analys kring den egna organisationen och dess organisering med tanke på utmaningen att finna en jämvikt mellan enhetlighet och lokal anpassning.

1.2 FRÅGESTÄLLNING

För att kunna uppfylla syftet så inriktas studien mot att undersöka följande frågor:

1. Hur vill lokala chefer inom Apoteket och Swedbank att förhållandet mellan enhetlighet och lokal anpassning ska organiseras?
2. Hur vill lokala chefer inom Apoteket och Swedbank att arbetsfördelningen mellan centrala funktioner och lokala filialer ska organiseras?
3. Hur påverkar denna organisering de lokala chefernas arbetsmotivation?

1.3 FOKUS OCH AVGRÄNSNINGAR

Studien avgränsas till a) apoteks- och kontorschefers perspektiv samt b) till deras uppdrag som ansvariga för lokal marknadsanpassning/marknadsutveckling. Personalansvar etcetera lämnas således utanför studien.

Jag har avgränsat mig till Sverige och kommer därmed inte att beröra organisationsstrukturer på internationella marknader, detta såväl på grund av arbetets begränsade omfattning samt för att lättare kunna göra jämförelser företagen emellan. Gällande Apoteket så kommer jag avgränsa mig till Apoteket Privatkund, vilka ansvarar för driften av apoteken på konsumentmarknaden, och jag kommer inte gå in på de andra verksamhetsområdena. Även gällande Swedbank så avgränsar jag mig till svensk bankrörelse. Jag gör dock ingen distinktion mellan deras företags- och privatkunder eftersom det inte är den relationen jag studerar.

Inom ramen för vad som är möjligt i en magisteruppsats har jag vidare valt att avgränsa mig till företagens intra-organisationella arbete och uppfattningar, och kommer därmed ej att behandla kundernas och andra intressenters syn på eller uppfattning om företagen och dess varumärken.

Jag har vidare valt att avgränsa mig från de strategiska handlingsalternativen och de praktiska kontroll- och styrningsverktygen då det blir ett alltför stort område att utforska. Jag har även valt att helt avgränsa mig från ekonomiska mål och belöningsystem.

Swedbanks pågående organisationsförändring samt Apotekets förändrade marknads- och därmed organisationsvillkor kommer också att avhandlas, såväl i empirin som i analysen. Det finns med eftersom det är en del av deras vardag och därmed påverkar arbetsfördelningen. Informationen används för att belysa tendenser och utveckla andra resonemang, men jag kommer inte att närmare gå in på organisationsförändringen i form av orsaker, tillvägagångssätt, implementering eller förankring i företagen då det inte ligger inom uppsatsens syfte.

Ambitionen är inte att polarisera begreppen till den grad att organisationer kan placeras in i antingen eller fack, ej heller en mätning av någon exakt centraliseringsgrad. Studien syftar istället till att beskriva och föra en

djupare diskussion kring innebörden av och sättet att tänka på begreppen centralisering respektive decentralisering och dess förväntade effekter. Fokus ligger på att skönja tendenser om vad aktörerna anser ska styras centralt respektive lokalt samt hur de påverkas och således skulle vilja att deras roll organiserades.

Anledningen till att jag använt mig av två företag är inte för att jämföra dessa och därigenom avgöra vilket företag som har den bästa strukturen för att styra ett företag. Anledningen till valet av två företag är att jag vill försöka finna mönster i hur arbetet kan organiseras, utmärkande delar hos Apoteket, hos Swedbank och eventuella speciella skillnader och likheter. Min förhoppning är även att de båda företagen ska kunna hjälpas av analysen där båda ingår, i och med tips på lösningar eller andra arbetsfördelningsmöjligheter, men inte att komma med rekommendationer.

1.4 BEGREPPSFÖRKLARINGAR

För läsbarhetens skull kommer jag hädanefter använda "filialchef" då jag syftar på både **kontors- och apotekschefer**. Man kan även se kontors- och apotekschefer som jämförbara synonymer i form av att deras roller är likvärdiga, trots olika beteckningar på den lokal de utför sitt arbete i och trots olika karaktär på de produkter och tjänster de säljer.

Stödfunktionerna består av de aktiviteter som finns i ett företag men som inte är direkt förknippade med kärnverksamheten, såsom miljö, säkerhet, juridik och marknadsföring. Enligt Mintzberg (1983b) besitter stabs- och **stödfunktioner** ingen reell makt utan kan endast påverka lokala chefer indirekt genom att ge förslag på aktiviteter, regler och rutiner som ledningen därefter får besluta om och, om godkänt, skicka vidare ut i organisationen. Utifrån min primära uppdelning mellan centralt och lokalt, och eftersom det bland filialcheferna inte har visat sig finnas någon större skillnad på synen gällande makt mellan ledning och stödfunktioner, så kommer central ledning och stabsfunktionerna att tillsammans utgöra det jag benämner 'centralt' alternativt 'huvudkontoret'.

Jag kommer också att komma in på värdet av **varumärken**. I litteraturen finns ett otal definitioner och jag vill därmed definiera vad jag menar. För det första använde jag "varumärke" som jämförbart engelskans "brand" och inte den mer juridiska termen "trademark". Därtill görs i teorin ofta en distinktion mellan varumärke och varumärkesimage, varav den senare inkluderar kundernas bild och den tidigare därmed torde existera utan att kunden är närvarande. Eftersom jag, likt Grönroos (2008), inte tror att världen utanför kan göras åtskild utan att dessa alltid samverkar så kommer jag använda varumärke och varumärkesimage som synonymer³. Därtill använder jag varumärkesidentitet för att beskriva den bild som företagen vill förmedla, oberoende av kundernas respons.

I analys och slutsats kommer jag gå in på centralisering och decentraliseringsteorin utifrån ett maktperspektiv. En klassisk definition av **makt** är att "A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do" (Dahl, 1957). Mintzberg (1983a) definierar makt som "the capacity to effect (or affect) organizational outcomes" och Weber (1947) menar att "power is the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance". Dessa tre definitioner innehåller alla antagandena (1) att någon kan inneha makt, (2) att makt kan användas för att påverka personer eller resultat och (3) att den sker i ett förhållande mellan två eller fler parter.

³³ Se Grönroos (2008:315) för en djupare diskussion.

1.5 DISPOSITION

Min uppsats är uppdelad i sju huvudkapitel. Denna inledning, där jag beskrivit bakgrunden till och inriktningen på uppsatsen följs av ett teoriavsnitt. Jag anser det vara av vikt att direkt definiera det teoretiska ramverk som jag ämnar använda mig av. Denna har, tillsammans med annan tidigare forskning, legat till grund för studiens upplägg, tillvägagångssätt och analys av det empiriska materialet. Avsnittet inleds med introducerande teori om organisationsstrukturens betydelse och begreppen centralisering och decentralisering, för att sedan redogöra för den rådande uppfattningen om för- och nackdelar med respektive organisationsstruktur. Med koppling till detta presenteras sedan teorier om fördelen med en enhetlig varumärkesidentitet och fördelen med synergier och skalfördelar, vilka kan anses förespråka centraliseringsformen, samt fördelen med arbetsmotivation och fördelen med lokal anpassning, vars variabler kan anses främjas av en decentraliserad organisationsstruktur.

Efter detta kommer jag i kapitel tre att redogöra för studiens använda metod. Avsikten med detta kapitel är att visa upp det tillvägagångssätt och det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen. Här ger jag även en beskrivning av hur jag utfört datainsamling och analys samt för ett resonemang kring mina val och undersökningens kvalitet.

Empirin har jag valt att beskriva i två olika kapitel. Jag har delat upp de studerade företagen Apoteket och Swedbank vart och ett för sig. Båda avsnitten inleds med företagets historia fram till idag inklusive dess marknadsförutsättningar, eftersom detta har påverkat såväl hur filialcheferna ser på sig själva och sin profession som hur arbetsfördelningen ser ut nu. Därefter skildrar jag organisationerna utifrån organisationsstrukturen – arbetsfördelning, styrning och stöd, samt utifrån marknaden – varumärke, konkurrens och lokal anpassning.

I kapitel sex analyserar jag mitt empiriska material och gör en tolkning av resultatet med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen utgår utifrån samma teman som i teorin, i början utifrån ett mer generellt och övergripande fokus och därefter går jag djupare in på filialchefernas uppfattning. För att utveckla analysen utforskar jag sedan organisationsstrukturen utifrån perspektiven makt kontra samverkan samt stöd kontra styrning.

Slutligen finner vi i kapitel sju uppsatsens slutsats. Jag besvarar mitt syfte och sammanfattar de viktigaste poängerna av mitt resultat. Till sist resonerar jag lite över möjlig kritik till studien och föreslår områden för vidare forskning.

2. TEORETISK REFERENS RAM

I detta teorikapitel kommer jag först ge en överblick över de teoretiska resonemang som ligger till grund för uppsatsen och som fungerat som verktyg i analys och slutsats. Den grundläggande teorin är hämtad från organisationsteorin med fokus på organisationsstruktur och arbetsfördelning. Det som valts ut och presenteras nedan utgår ifrån den allmänna definitionen av centralisering och decentralisering och tar vidare upp den rådande föreställningen om dessa två organisationsstrukturers för- och nackdelar. Därefter byggs den teoretiska referensramen på med speciella teorier som kopplar organisationsstrukturen till varumärket, skalfördelar, motivation och marknadsanpassning, för att ytterligare kunna utveckla analysen.

2.1 ORGANISATIONSSTRUKTURENS BETYDELSE

De senaste hundra åren har det hänt mycket inom organisationsutveckling och nya organisationslösningar lanseras av såväl akademiker som praktiker på löpande band. För hundra år sedan var det just också på löpande band som många företag drev sin verksamhet. Taylor (1911), Weber (1947) och Fayol (1919) förespråkade hierarki, byråkrati och auktoritära ledarskap där alla visste sin plats. Ledningen drev den lokala verksamheten, arbetarna gjorde det de blev tillsagda och produktionseffektiviteten låg i fokus. Men tiderna har förändrats, och så även människors möjligheter och preferenser (de Botton, 2009). För att möta omvärldens skiftande behov har företagen behövt utveckla sina organisationer, främst sina organisations- och maktstrukturer. Istället för att tvinga arbetarna till hårt arbete menar teoretiker att företagen ska satsa på att motivera sina medarbetare genom bland annat självförverkligande och intressanta arbetsuppgifter (jfr Herzberg, 1987; Maslow, 1943), och istället för att alla beslut tas högst upp och förmedlas ner i hierarkin har många företag satsat på att "riva pyramider" eller strukturera sig efter marknader (Carlzon, 1985; Mintzberg, 1983b; Hatch, 2002).

Jacobsen och Thorsvik (2008) liknar organisationsstrukturen med en organisations "skelett". Den ger organisationen dess form, samtidigt som den anger vilka slags krav som formellt ställs på alla medlemmar. Strukturen ska innehålla information om två centrala element: 1) hur arbete och ansvar fördelas mellan olika enheter och individer och 2) hur det arbete som har fördelats ska styras, samordnas, koordineras och integreras (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Mintzberg, 1983b).

Detta innebär att organisationsstrukturen påverkar fokus; vad företaget och dess individer ska, och inte ska, syssla med. Därtill fungerar strukturen koordinerande och uppfyller behovet av samordning, vilket i de flesta fall gör att organisationen presterar lite mer än det som en samling isolerade individer kunde ha gjort. Genom att man använder regler, rutiner, belöningssystem och formella strukturer blir det troligare att människor uppträder som en samkörd grupp, och därmed befrämjar organisationsstrukturen även stabilitet och förutsägbarhet. Beroende på vilka mål och strategier företag har och vilka beteenden man vill uppmuntra kan man utforma organisationsstrukturer på olika sätt, och det finns viktiga gradskillnader mellan olika typer av strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Om företaget ska tillhandahålla identiska produkter och tjänster överallt så behövs ett starkt fokus och en tydlig avgränsning av vad individer får göra. En tydlig avgränsning minskar risken för att det ska utvecklas olika praxis från plats till plats, vilket skapar en produktionseffektivitet. Men avgränsning och stabilitet kan naturligtvis även fungera negativt. I många fall verkar strukturer bromsande på utvecklingen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För att hålla jämna steg med konkurrenter, tekniska nyvinningar, förändrade kundpreferenser och annat sådant måste organisationer ständigt förändras och vidareutvecklas, och för att åstadkomma detta måste kanske organisationsstrukturen utformas så att den uppmuntrar till innovation och nytänkande, vilket ofta innebär motsatsen till stabilitet och förutsägbarhet (Tushman & O'Reilly, 1996, i Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Att utforma en organisationsstruktur som balanserar spänningen mellan dessa två naturliga, men rivaliserande, krafter är därmed en av företags stora utmaningar (Kates & Galbraith, 2007).

2.2 KONCEPTEN CENTRALISERING OCH DECENTRALISERING

Arbetsfördelning, ansvarsfördelning och beslutsbefogenhet

Ett centralt tema i organisationslitteraturen har alltid varit frågan om hur makten att fatta beslut ska fördelas och placeras. Begreppen *centralisering* och *decentralisering* används vanligen för att ange på vilken nivå i organisationen som man har befogenheten att fatta beslut och i vilken utsträckning de anställda har möjlighet att själva fatta beslut i frågor som påverkar den egna arbetssituationen och det egna arbetet (Mintzberg, 1983b).

Centralisering innebär att beslutsmakt flyttas uppåt i hierarkin, till ledarnivå. Fayol (1919) menar att om chefen vill ha kontroll och vara med i det arbete dennes underordnad utför så uppstår en hög grad av centralisering, av Mintzberg (1983b) kallad autokratisk eller diktatorisk. Den andra extremen, en helt decentraliserad organisation, beskriver en situation där alla anställda själva bestämmer vad de ska göra och hur arbetsuppgifterna ska lösas (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Dessa två helt rena former av centralisering är dock otroligt ovanliga, och organisationer har oftast en blandform av dessa, vari de kan vara mer eller mindre centraliserade, och makt och ansvar kan förflyttas uppåt eller nedåt i hierarkin (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En decentralisering bör därtill inte förväxlas med en demokratisering, som skulle implicera att fler människor får inflytande, utan betyder endast att makten flyttats till en annan nivå (Ohlsson & Rombach, 1998). Decentralisering brukar ofta innebära att organisationen görs plattare med färre beslutsnivåer och kortare beslutsvägar. De decentraliserade enheterna ges då en större handlingsfrihet, och följaktligen ett större resultatansvar (Södergren, 1987). Kritiker menar dock att en form av centralisering följer sådana tillplattningar, beroende på att en ökad styrning och kontroll är nödvändig eftersom det annars finns en risk för att decentraliseringen inte blir effektivitetsfrämjande (Ohlsson & Rombach, 1998). Detta handlar emellertid snarare om resultatstyrning än en rigorös regelstyrning, vilken sker i en fullständigt centraliserad organisation.

2.3 CENTRALISERING - DECENTRALISERINGSDILEMMAT

Kates och Galbraith (2007) menar att centralisering kontra decentralisering är just en av de mest laddade frågeställningarna inom organisationsdesign, mycket beroende på att företag ofta väljer att se det som ett antingen – eller alternativ där valet står mellan att gruppera precis all aktivitet tillsammans och att fördela ut alla aktiviteter till olika lokala enheter. Övergripande brukar centraliseringens positiva sidor ses som (1) vinsten av skalfördelar som kommer av att företagets olika processer är standardiserade och enhetliga, (2) organisationsstrukturens möjlighet att utveckla djupare kunskap och erfarenhet inom specialiserade områden, vilken sedan effektivt kan spridas inom hela organisationen samt (3) att ledningen förfogar över tydliga styrsignaler, vilket i sin tur leder till förutsägbarhet och trygghet för medarbetare och kunder (Kates och Galbraith, 2007).

Decentralisering, å sin sida, befrämjar enligt Kates och Galbraith (2007) (1) flexibilitet, kreativitet och innovation, något som ökar konkurrensmöjligheterna gentemot snabbbrörliga och anpassningsbara konkurrenter. En decentraliserad organisation har också helt andra förutsättningar att (2) utnyttja lokal kunskap om den lokala marknaden och anpassa sig därefter. (3) Dessutom kan motivationen, stimuleringen och ansvarskänslan hos medarbetarna öka tack vare möjligheten att delta och påverka beslut som berör deras egen arbetssituation (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Kates & Galbraith, 2007).

Såväl centralisering och decentralisering har sina fördelar, men ju mer extrema de blir åt vardera hållet desto mer riskerar de att förlora den andra strukturmodellens fördelar. Kates och Galbraith (2007) hävdar att organisationer som pendlar för långt mot centralisering ofta finner frustrerade medarbetare som rasar mot byråkratiska regler - genomdrivna av kollegor som sitter långt ifrån vardagens verklighet. Medarbetarnas

missnöjdhet gentemot strukturen driver ofta på en förändring mot ökad decentralisering – pendeln slår tillbaka. Svårigheten att driva en decentraliserad organisation är först och främst att en risk för suboptimering finns. Företag ställs inför utmaningen att kunna profitera på sin organisations storlek när de lokala enheterna kan agera splittrat och se till att personalen ser till företagets totala resultat och inte bara prioriterar sina egna delmål om de missgynnar helheten (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Kates & Galbraith, 2007).

Innan vi går vidare till en fördjupning inom områden som kan klassificeras som företags konkurrensfördelar, och på olika sätt förespråkar centralisering eller decentralisering, är det viktigt att återigen poängtera att centralisering kontra decentralisering inte är två statiska stadier, utan beteckningen på två extremer på en axel med ett stort antal variationer däremellan (Mintzberg, 1983b).

2.4 FÖRDELEN MED ETT ENHETLIGT VARUMÄRKE⁴

Grönroos (2008) menar att en positiv och välkänd image är en tillgång för alla företag och Aaker (2000) hävdar att ett företags varumärke är deras primära konkurrensfördel och en värdefull strategisk resurs. Imagen påverkar kundernas kännedom och upplevelser av företagets verksamhet och produkter samt kan locka till både butiksbesök och köp. Ett aktivt arbete med varumärke kan göra att företag inte behöver konkurrera med pris och därför kan tjäna mycket pengar på högre marginaler och lojala kunder (Uggla, 2003). Därför är det inte konstigt att just skapandet av starka varumärken har blivit mer och mer prioriterade i många organisationer under de senaste åren (Hoeffler & Keller, 2003; Kapferer, 2008). För att lyckas med att bygga, utveckla och vårda ett varumärke menar Aaker (2000) att företag bör satsa på att skapa en organisatorisk struktur som stödjer detta. Melewar och Saunders (1998; 2000) säger att varumärkesaspekten främjas av en hög grad av centralisering där en standardisering förstärker marknadsföring, företagsmedvetenhet och därigenom också omsättningen och vinsten. Multifilialföretag med geografiskt utspridda lokalkontor behöver en likriktning, där hela företaget agerar enhetligt för att tillsammans stärka varumärket (Kapferer, 2008). För mycket lokal autonomi riskerar att göra att den centrala organisationen förlorar den strategiska kontrollen (Roellig, 2001). För att skapa en effektiv organisation med mervärde gäller det också att alla arbetar åt samma håll, med samma värderingar, vision och mål, och att denna kommuniceras konsistent till kunder (Urde, 1999).

Ett varumärke finns på flera nivåer, såväl ett övergripande varumärke och ett lokalt. Dessa är kopplade till varandra, såtillvida att ett centralt bra rykte påverkar den lokala filialen och vice versa, även om det centrala naturligtvis har större inverkan på det lokala än tvärtom (Grönroos, 2008). Grönroos (2008) påpekar dock att ett dåligt rykte om företaget centralt kan motverkas av en stark lokal image, vilken därigenom kan locka kunder.

Standardisering som nämnt ett sätt att skapa effektivitet och enhetlighet och följaktligen konkurrensfördelar. Tack vare standardisering kan företag koordinera lanseringen av produkter och kampanjer över hela marknaden vilket medför att den kan få en stor genomslagskraft, som de inte hade kunnat uppnå via lokalanpassning (Kapferer, 2008). Företag sparar både tid och kostnader, även om de riskerar att missa lokala variationer. Ohlsson och Rombach (1998) menar emellertid att kundernas behov är relativt homogena, och även det som marknadsförs som individuella anpassningar är vanligen marginella – man kan få bilen "sportig" eller "lyxig", men man kan inte få den "trehjulig" eller "med periskop". Kapferer (2008) säger också att en standardisering säkerställer en genomgående bra kvalitet, rätt positionering och enhetlig kommunikation av identitet och värderingar, något som är viktigt om inte varumärket ska bli splittrat eller naggat. Små lokala filialer har ofta inte så mycket pengar att lägga på reklamkampanjer vilket gör att det lätt kan bli fel eller sämre kvalitet. Standardisering ger alltså bättre kontroll och styrning samtidigt som kostnaden för marknadsföringsprocessen minskas och ett starkt koherent varumärke kommuniceras (Kapferer, 2008).

SLUTSATS: Argument för en begränsad lokal frihet

⁴ En definition av vad jag åsyftar med "varumärke" finns under 1.4 Begreppsförklaringar

2.5 FÖRDELEN MED SYNERGIER OCH SKALFÖRDELAR

Värdet av att vara en enhetlig organisation brukar beskrivas som de skalfördelar och synergier man får av stordrift och standardisering. Kates och Galbraith (2007) menar att företag kan dra nytta av sin storlek genom en central samordning av inköpsförhandlingar, partnerskap och till och med lobbyverksamhet gentemot staten. I egenskap av den stora kund eller aktör som företagen då automatiskt blir får de förhandlingsfördelar. Grönroos (2008) förklarar att skalfördelar skapar konkurrensfördelar och vinster genom storskalig produktion av mer eller mindre standardiserade produkter, vilka resulterar i låga styckkostnader och hög produktivitet. Det är inte bara förhandlingar och produktion som kan tjäna på en likriktning, detta passar även administration, supportfunktioner och andra icke-inkomstbringande aktiviteter, vilka därigenom kan hjälpa och avlasta de lokala enheterna. Detta tillåter dessa delar att fokusera på det som de gör bäst, som löpande verksamhet och kundservice, och att *outsourca* processer och beslut som de själva inte behärskar lika bra. Gemensamma standarder och arbetssätt förenklar dessutom en mobilitet av personer inom företaget, och det blir lätt att flytta talanger och rotera arbetskraft dit dem behövs (Kates & Galbraith, 2007).

Hatch (2002) menar vidare att det kan vara svårt att lyckas med samordning och kontroll i en decentraliserad organisation. Blir det för många och för små resultatenheter finns det risk för att de huvudsakliga fokuset förloras och suboptimeringar uppstår. Fördelar för en filial kan innebära nackdelar för hela organisationen. Ett centraliserat beslutsfattande underlättar koordineringen av aktiviteter och resurser samt överblicken av dessa, vilket kan leda till att alla strävar mot samma mål och följer samma strategi (Grönroos, 2008). Utan tillräcklig helhetsbild som fås av en övergripande organisations- och omvärldsbevakning samt makt att påverka kan företaget få styrningsproblem. Framförallt skadas företaget om de lokala filialerna prioriterar enhetsmål framför helhetsmål, om självständigheten gör att de agerar splittrat och detta i värsta fall leder till revirstrider eller internkonkurrens (Jacobsson & Thorsvik, 2008).

Olsson och Rombach (1998) pekar också på att den långsiktiga kunskapsutvecklingen kan främjas i en stor och centraliserad organisation. Dessa kan avsätta vissa avdelningar till förbättring, forskning och utveckling samt sprida denna i företaget. I decentraliserade företag kan enheterna bli mer pressade och ha sämre finansiella resurser att de tenderar att jaga kostnader, vilket resulterar i att de prioriterar kortsiktig effektivitet på bekostnad av expertis och långsiktigt planerande. Om de inte kan dra direkt fördel av utvecklingsprojekt kan de underlåta att vara med och finansiera sådana, och det kan bli negativt för företaget på sikt. I enheter som sköter sig själva krävs därtill bredare och mer säljbar kompetens, och den kommer ofta på bekostnad av spetskompetens. Den spetskompetens som finns på huvudkontoret riskerar att bli oanvänd om det är "billigare" att ha fixa den själv, något som skapar dubbelarbete och överflödiga personal (Södergren, 1987). Därtill argumenterar Ohlsson och Rombach (1998) för att kunskapsutvecklingen i en decentraliserad organisation mer kan klassas som finslipning, eftersom de som jobbar operativt längst ner i en organisation saknar helhetssynen, och därmed ej kommer upptäcka drastiska skillnader i kundernas preferenser eller möjligheter att utföra arbetet.

SLUTSATS: Argument för en begränsad lokal frihet

2.6 FÖRDELEN MED ARBETSMOTIVATION

Alla organisationer har en mängd olika mål som ska uppfyllas på bästa möjliga sätt. Eftersom en organisation bygger på relationer mellan människor krävs det att dessa samarbetar för att kunna förverkliga målen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Därför har företagen blivit alltmer beroende av sina anställda för att kunna uppnå effektivitet och långsiktig lönsamhet. Det är inte bara de anställdas kompetens, ansvar och värderingar som företagen är beroende av, utan Arvidsson (2005) menar att medarbetarnas arbetsmotivation kan ha en avgörande betydelse. En allmän definition av motivation beskrivs av Timm och Svenson (2000) som menar att motivation kan beskrivas som ett behov eller drivkraften som driver individer till ett visst agerande eller

beteende mot något mål eller belöning. Handlandet sker i en viss riktning och med en viss intensitet beroende på vilka behov människan vill tillgodose (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Pinder (1998) definierar arbetsmotivation som energi och drivkrafter som initierar arbetsrelaterat beteende, dess inriktning och uthållighet.

Grunden bakom människors motivation har länge varit omdiskuterad och många teorier har utvecklats för att förklara varför anställda känner sig motiverade på arbetet och hur ledningen kan påverka och styra sina anställda till att vilja arbeta i linje med företagets mål. Många har stark tilltro till ekonomiska incitament, men som Jacobsen och Thorsvik (2008) framhåller, har dessa i många lägen starka begränsningar. Den inre motivationen – engagemanget i intressanta och meningsfulla uppgifter – är enligt dem en mer positiv drivkraft.

Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell (1976) utgår från att en medarbetares arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation påverkas av ett antal psykologiska och arbetsrelaterade upplevelser. De psykologiska upplevelserna är upplevd meningsfullhet i arbetet, upplevt ansvar i arbetet och kunskap om arbetsresultaten. Dessa tre aspekter uppfylls genom att ett antal dimensioner i arbetet är tillfredsställda. Upplevd meningsfullhet innebär att arbetstagaren har ett behov av att känna att arbetet är betydelsefullt. Detta uppfylls genom arbetsdimensionerna variation i arbetet, förståelse av sitt bidrag till helheten och känslan av att det är viktiga arbetsuppgifter som avklaras. Upplevt ansvarstagande innebär att individen har ett behov av att känna ett ansvar för sina arbetsuppgifter. Därmed krävs att medarbetaren känner frihet, kontroll och självbestämmande i sitt arbete. Kunskap om arbetsresultaten går ut på att medarbetaren vill veta att arbetsinsatsens resultat och bidrag till organisationen, något som enkelt ordnas genom återkoppling och feedback (Hackman & Oldham, 1976; Pinder, 1998; Wolvén, 2000). Lyckas företag med att organisera arbetet så att dessa faktorer tillfredsställs kommer det alltså leda till att medarbetarna känner mer arbetsglädje och motivation att prestera (Wolvén, 2000).

Zanderin (2005) menar vidare att ju mer kontrollerad och styrd individen är desto större risk är det att man inte trivs, utan kan medföra att man känner sig maktlös. Att ha möjlighet att påverka sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter, i form av inflytande, beslutsbefogenheter och kontroll, leder istället ofta till positiva konsekvenser såsom organisatoriskt engagemang och minskad arbetsrelaterad stress (Butts et al, 2009). Det kan dock kräva att människor känner ett starkt stöd från organisationen. Att bara öka arbetstagarnas inflytande leder inte nödvändigtvis till önskade effekter, utan dessa behöver också ha tillräcklig kompetens och förmåga att utföra arbetsuppgifterna, eller stöd, annars kan det nya ansvaret kännas betungande (Butts et al, 2009; Karasek & Theorell, 1990, 2005; Wolvén, 2000).

2.6.1 MÅLSTYRNING SOM MOTIVATION

Målstyrning innebär förenklat att centrala beslutsfattare bestämmer de övergripande målen för verksamheten och besluten om medlen fattas av verksamhetsansvariga. Målstyrning innebär därför en arbetsfördelning mellan ledningen och verksamheten samt en delegering av beslutsmyndighet i organisationen gällande hur målen ska uppnås. Ledningen kontrollerar slutligen att målen verkligen uppfylls (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Flera studier visar på att en decentraliserad beslutsmyndighet motiverar, liksom information om organisationens mål och frekvent uppföljning av hur man som anställd står i förhållande till målen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Mål måste vara konkreta och tydliga med fasta tidsgränser för att målstyrningen ska bli effektiv (Merchant & Van der Stede, 2003). Målen får inte heller vara varken för enkla eller för svåra att nå upp till – de ska uppfattas som en utmaning men samtidigt kännas realistiska (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En grundläggande förutsättning för att mål ska upplevas som motiverande är dessutom att de anställda tycker att de är okej. Mål i sig resulterar inte i ökad motivation och prestation om inte medarbetarna bestämmer sig för att förverkliga dem (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

SLUTSATS: argument för en omfattande lokal frihet

2.7 FÖRDELEN MED EN LOKAL MARKNADSANPASSNING

Medarbetarnas motivation är som sagt viktig, men det krävs också att företag producerar och marknadsför tjänster och produkter som kunderna vill ha. Kotler (2004) betonar att företag vinner på att vara marknadsinriktade, kundorienterade och förstå sin målgrupp. Olika typer av kunder ställer olika typer av krav, och företag kan skapa en konkurrensfördel genom att anpassa sig till och använda sig av dessa. Kates och Galbraith (2007) menar därtill att organisationer kan skapa en konkurrensfördel genom att anpassa sig till olika lokala premisser, framförallt de som agerar på en bred geografisk marknad. Eftersom det kan vara svårt för ledningen att hålla reda på olika lokala variationer och lokala kunders behov kan de skillnader som finns mellan orter och de möjligheter som dessa medför lätt missas. Det ger lokala konkurrenter en fördel, men kan enligt Kates och Galbraith (2007) motverkas genom att placera beslutsfattandet nära kunderna. Södergren (1987) menar att de som bäst känner sin marknad, dess utmaningar och möjligheter är de som arbetar mitt i den. De lokala filialerna och de operativa medarbetarna kan snabbt fånga upp och reagera på förändrad efterfrågan, och är enligt Södergren (1987) följaktligen bäst lämpade att fatta besluten. Att kunderna känner en anpassningsvilja hos företaget, samt har kontakt med någon som har mandat att fatta snabba och passande beslut, ska dessutom ge en bättre servicenivå och skapa en positiv extern bild av företaget (Södergren, 1987).

Södergren (1987), Kates och Galbraith (2007) framför att decentralisering fungerar utvecklings- och kreativitetsfrämjande. Genom att medarbetarna själva får utveckla idéer så sägs kreativiteten stimuleras. Att medarbetarna utvärderas utifrån resultaten de presterar istället för att vara tvungna att följa regler ökar deras handlingsfrihet, vilket i sin tur ger ökat lärande och fler innovationer (Södergren, 1987). Problemet med att nya idéer och kompetensen i organisationen inte tas tillvara är inte bara det faktum att företaget missar potentiell förbättring, utan dessutom riskerar värdefull och duktig personal att säga upp sig på grund av bristen av utveckling (Södergren, 1987).

Flexibiliteten att snabbt kunna se och anpassa sig utifrån den lokala marknadens behov och efterfrågan brukar lyftas fram som en stor fördel för företag, och detta är något som bland andra Jacobsen och Thorsvik (2008) samt Södergren (1987) främjas av en decentraliserad organisation där beslutsmakten ligger nära dem som har direktkontakt med kunderna. Istället för att besluten måste kontrolleras och godkännas på andra instanser högre upp i hierarkin, tillåts en snabbare reaktion på förändringar i omvärlden. Kates och Galbraith (2007) instämmer och menar att utan en snabb lokal anpassningsbarhet så godkänns beslut försent, väntetider och byråkrati gör att konkurrenter hunnit före eller att det blivit inaktuellt för kunden.

Istället för stordriftsfördelar hävdar Heskett (1987) att företag med decentraliserad lokal kundinriktning skapar sig marknadsfördelar. Marknadsfördelar innebär att konkurrensfördelar och vinster fås genom ett fokus på kvalitet och en mindre produktion av lösningar som kunder uppskattar och efterfrågar. En anpassningsstrategi må kosta mer att genomföra, men Heskett (1987) menar att företag kan tjäna på att tillfredsställa den lokala marknadens behov och preferenser eftersom man når ut till sin målgrupp och får mindre bortfall. Företagen tjänar dessutom på decentralisering genom att olönsamma enheter upptäcks snabbare när de beläggs med ett eget resultatansvar. Ökat ansvar skapar ansvarskänsla. Södergren (1987) menar också att enheterna själva blir mer kostnadsmedvetna när de ser vad som kostar pengar och vad som skapar lönsamhet, vilket gör att rationella ekonomiska prioriteringar görs och onödiga utgifter, även de små, undviks.

SLUTSATS: argument för en omfattande lokal frihet

2.8 TEORETISK SLUTSATS

Organisationsstrukturen beskriver företagets uppbyggnad och arbetsfördelning. Arbetsfördelningen beskriver vem som har vilket ansvar och beslutsbefogenheter i företaget, och de två extremerna kallas centralisering (ledningen har all makt) och decentralisering (alla anställda bestämmer själva). Det finns både fördelar och nackdelar med centralisering och decentralisering. Förenklat kan man också säga att fördelarna med att centralisera beslutsmakten är nackdelar med att decentralisera beslutsförmåga och vice versa.

När företag vill konkurrera på marknaden kan de gå tillväga på olika sätt. De kan satsa på att skapa konkurrensfördelar genom ett enhetligt varumärke samt genom synergier och skalafördelar. För att lyckas uppnå dessa kan företag behöva begränsa den lokala friheten, vilket leder till att de förespråkar en mer centraliserad arbetsfördelning. De kan också satsa på att skapa konkurrensfördelar genom medarbetarnas arbetsmotivation och genom att lokal marknadsanpassning. För att lyckas uppnå dessa kan företag behöva tillåta en omfattande lokal frihet, vilket leder till att de förespråkar en mer decentraliserad arbetsfördelning.

3. METOD

Metodologi definieras som "läran om de olika tillvägagångssätt som vi använder oss av vid undersökningsaktiviteter och vilka konsekvenser dessa val har för de undersökningsresultat vi kommer fram till" (Rigby, 1965, i Andersen, 1998). I detta avsnitt beskrivs den metod jag har valt att använda i min undersökning. Inledningsvis presenterar jag det vetenskapliga synsätt jag valt i uppsatsen, följt av undersökningens ansats och en beskrivning av den kvalitativa undersökningen. Sedan diskuterar jag hur jag praktiskt har gått till väga gällande min datainsamling. Slutligen diskuterar jag min studies kvalitet. För att öka transparensen i min undersökning har jag genomgående försökt tydliggöra de metodmässiga val jag gjort.

3.1 SOCIALKONSTRUKTIONISTISKT SYNSÄTT

Berger och Luckman (i Bryman, 2002) berättar att det vanligtvis finns outtalade föreställningar om samhällets och människans natur bakom vetenskapliga teorier. De lanserade begreppet socialkonstruktionism, vilket bygger på tanken att vår sanning inte är objektivt given utan kontinuerligt konstrueras och återskapas i sociala samspel. Verkligheten ses som ett resultat av olika individers uppfattningar av hur den ser ut och deras påverkan på densamma. Bryman (2002) förtydligar Berger och Luckmans resonemang genom att betona att den skiljer sig från den positivistiska synen, där vetenskapligt objektiv kunskap finns utom vår påverkan.

I denna uppsats utgår jag från det socialkonstruktionistiskt synsättet vilket innebär att jag tror att de organisationer jag studerar påverkas av de individer som befinner sig i den. Aktörerna tolkar och influerar situationen utifrån sin sociala verklighet. Sanningen är beroende av aktören, och det finns därmed ingen absolut sanning eller fristående fakta, vilket är i enlighet med Bryman (2002). Min ambition med uppsatsen är inte heller att finna sanningen utan att, i enlighet med syftet, söka förståelse för ett fenomen och aktörernas tolkning av sin vardag och dess utmaningar.

3.2 HERMENEUTISK TOLKNING

Vetenskapsteorin inrymmer två huvudsakliga inriktningar: positivismen och hermeneutiken (Alvesson & Sköldberg, 2008). Med positivismen som vetenskapsideal, som är grundad på tilltron till vetenskap och en sann bild av verkligheten, bör man använda sig av naturvetenskapliga metoder när den sociala verkligheten studeras (Bryman, 2002). Hermeneutiker menar å sin sida att det traditionella sanningsbegreppet bör ifrågasättas. Trovärdigheten av resultat, enligt hermeneutiker, kan endast bedömas dynamiskt genom en kritisk genomlysning av argument som förs fram (Alvesson & Sköldberg, 2008). Eftersom jag antar att verkligheten är socialt konstruerad och ser mitt studerade ämne som subjektivt ter sig hermeneutiken mest rimlig.

Davidson och Patel (2003) skriver att ett hermeneutiskt tillvägagångssätt utgår från en individuell förståelse för ett ämne och skapar ny förståelse och insikt genom dialog och tolkning. Detta kan också leda till en möjlighet att utröna helhetens betydelse. Starrin och Svensson (1996) menar att allt det vi ser omkring oss kan tolkas på olika sätt och tolkning sker alltid i ett sammanhang, vilket bidrar till en komplexitet och mångtydighet som en positivistisk ansats inte kan ta till sig fullt ut. Att jag som författare skulle kunna hålla mig helt opartisk och neutral ser jag dessutom som omöjligt, och väljer därför att arbeta utefter denna inriktning där själva tolkningen av verkligheten är något av kärnan.

Min förståelse utvecklades allteftersom jag kom i kontakt med teorier inom området samt i takt med att information samlades in från och om Apoteket samt Swedbank. De ständiga omarbetningar av litteraturavsnittet som jag genomfört, är ett bevis på att jag arbetat som i en hermeneutisk spiral. Ju längre jag kom i undersökningen, desto fler aspekter upptäcktes med komplettering som följd. Tolkning av ny information, i form av teori, empiri, analys samt interaktion med omvärlden, medförde att nya idéer till mitt undersökningsområde kontinuerligt uppstod och slutligen resulterade i ökad insikt för fenomenet. Därtill har

jag skapat en helhetsförståelse genom att pendla mellan del och helhet vilket i slutändan även leder till en ökad förståelse av forskningsobjektets delområden (Davidson & Patel, 2003).

3.3 ABDUKTIVT ANGREPPSSÄTT

För att skapa kunskap och dra vetenskapliga slutsatser finns det enligt Andersen (1998) två huvudsakliga strategier. (1) Om man vill dra slutsatser om specifika händelser med utgångspunkt i generella principer och befintliga teorier brukar man använda en deduktiv ansats. Det är ett angreppssätt som vill fastslå snarare än förklara. (2) Om utgångspunkten tvärtom består av empiriska upptäckter, som sedan sammanförs till generella principer, brukar arbetet ske enligt den induktiva ansatsen (Andersen, 1998; Alvesson & Sköldberg, 2008). Det är emellertid också möjligt att alternera mellan den deduktiva och induktiva ansatsen, något som fått benämningen abduktion. Här används induktion för att beskriva området och upptäcka mönster medan deduktion används för att öka kunskapen med hjälp av tidigare teori. Alvesson och Sköldberg (2008) menar att abduktion är speciellt användbar vid fallstudier och hermeneutisk tolkning, där det empiriska tillämpningsområdet successivt utvecklas och teorin kontinuerligt utvecklas.

Eftersom jag, i led med mitt hermeneutiska tillvägagångssätt, vill uppnå en ökad förståelse genom kontinuerlig tolkning och omtolkning har jag använt mig av den abduktiva metoden, vilken visade sig passa allteftersom skapandeprocessen fortskred. Jag har, precis som jag beskrev i tycket ovan, använt mig av en ömsesidig rörelse mellan teori och empiri, varvid båda kontinuerligt har utvecklats i skenet av varandra. Sammantaget har detta angreppssätt bidragit till en analys som belyser funna fenomen ur flera perspektiv. Genom det abduktiva tillvägagångssättet har jag dessutom haft möjlighet att arbeta flexibelt och därmed nå en större förståelse för vilken syn på sin egen roll i organisationen som kontors- och apotekscheferna har. Ny teori gav upphov till nya frågor och oväntade svar gav upphov till sökande efter ny teori. Erfarenheter från de första intervjuerna bidrog exempelvis till tentativa teorier som jag sedan fortsatte att testa i efterföljande intervjuer. Att ha med många teorier i analysen av sina data öppnar, enligt Saunders et al (2007), upp för teoretisk triangulering och stärker validiteten i datainsamlingen och analysen. Personligen har jag strävat efter att stärka mina resultatets validitet och göra dem mer generaliserbara genom att koppla resultaten till flera teorier och teoretiska begrepp. Med denna omfattande inhämtning av information från flertalet källor, har min studies tolkningsformulering stärkts ytterligare (Merriam, 2004).

3.4 KVALITATIV METOD

Vilken metod som ska användas vid en undersökning beror på vilket syfte undersökningen har (Andersen, 1998). Kvantitativa metoder används normalt när syftet med undersökningen är att via bredd orsaksförklara företeelser och finna generella slutsatser, vilket bidrar till att man som forskare använder sig av statistik, matematik och aritmetiska formler. För en studie som eftersträvar en djupare förståelse av ett problemkomplex menar Andersen (1998) att den kvalitativa undersökningsmetoden passar bäst, såväl vid insamling av information som i det analytiska arbetet. Holme och Solvang (2004) menar därtill att kvalitativa metoder visar en helhetsbild, möjliggör en ökad förståelse för sociala processer, ger sammanhang och skapar närhet till studieobjektet.

Mitt val att använda den kvalitativa ansatsen härrör från mitt syfte att undersöka avvägningen mellan centralstyrning och lokal anpassning samt den påverkan det medför människorna i organisationen. Metoden är i led med undersökningssyftet et tidigare metodalternativ. Detta dels eftersom metoden tillåter mig att gå på djupet och förstå de fenomen jag studerar, dels beskriver helheten av det sammanhang som det undersökta inryms i. Holme och Solvang (2004) trycker även på en tredje aspekt – anpassningsförmåga till förhållanden som initialt inte förutsetts, vilket inte är möjligt att göra kvantitativt (Holme & Solvang, 2004).

3.5 FALLSTUDIE PÅ APOTEKET OCH SWEDBANK

En kvalitativ fallstudie definieras av Merriam (2004) som en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och en djupare analys av en specifik företeelse där forskarens främsta syfte är upptäcka snarare än att bevisa. För att lyckas få redogörelse tillräckligt inträngande inriktar fallstudien sig bara på en eller ett fåtal undersökningar. Enligt Yin (2009) passar den vid undersökningar vars syfte eller problemfrågor är av hur- eller varför-karaktär och när fokus ligger på att skapa förståelse för samtida fenomen i det verkliga livet. Det unika med fallstudier är bland annat att kunskapen blir levande, konkret och direkt. Den hämtas från en viss kontext och blir mer utvecklad genom författarens tolkning (Merriam, 2004). Härigenom finner jag alltså stöd för att fallstudien passar bra för att kunna uppfylla mitt undersökningssyfte och förankra skildringarna i verkligheten.

Eftersom jag strävar efter att se en del av verksamheten som en del i helheten passar en fallstudie, vilka tenderar att vara holistiska. Det innebär att de kan ta itu med fallet i sin helhet och därför ger mig förutsättningar att kunna reda ut komplexiteten i den givna situationen. Fallstudier har dessutom en förmåga att betona det detaljerade arbetet med relationer och sociala processer snarare än att begränsa uppmärksamheten till resultaten av dessa (Denscombe, 2000), något som är i led med mitt hermeneutiska sätt.

Mitt intresse handlar om hur huvudkontoret uppfattas och hanteras i organisationers mellanskikt, hur medarbetarnas motivation påverkas av arbetsfördelningen och hur de, med koppling till detta, ser på lokala utmaningar. Detta kan bli knepigt. Knepigt är precis det fallstudier strävar efter att förstå. Yin (2009) menar att en sådan ses som en lämplig metod när man vill studera komplexa fenomen där det finns flera olika variabler att beakta och betrakta. Yin (2009) diskuterar vidare valet mellan en enskild fallstudie på ett företag och en multipel fallstudie som jämför flera företag. Jag har valt att göra en fallstudie på två företag och dess organisationsstrukturer. Detta val, en komparativ fallstudie, har både för- och nackdelar. Enligt Yin (2009) är fördelen att uppsatsen, genom detta, får en bättre analytisk substans och att den analytiska slutsatsen därigenom blir mer kraftfull. Eftersom jag använder mig av två företag minskar man risken att resultaten beror på speciella faktorer endast aktuella i det studerade företaget. Att jag bara studerar två företag, Apoteket och Swedbank, beror på att jag var tvungen att göra en rent praktisk avvägning av antal organisationer som inkluderas i undersökningen till av vad jag som ensam författare hade möjlighet att hantera, även om detta riskerar att minska generaliserbarheten. När det gäller urvalet av individer har jag valt att göra djupare analyser av enskilda aktörers föreställningar, vilket ger mer specifika detaljkunskaper. Den djupa kunskapen fås emellertid på bekostnad av bredden, vilket innebär att generaliserbarheten blir begränsad, något som är ett vanligt fenomen vid kvalitativa ansatser (Yin, 2009). Däremot anser vissa författare att generaliserbarheten kan ersättas av "överförbarhet", vilket innebär att resultaten i form av hypoteser och teorier bör kunna användas och vara till hjälp vid jämförelser av resultat och teorier från likartade situationer (Bryman, 2002). Syftet med studien är inte heller att leverera nya allmängiltiga teorier kring organisationsstrukturer, varför generaliserbarheten är av sekundärt intresse. Min ambition är att studera de likheter och komplikationer som kan uppstå vid organisering av multifilialverksamheter, och för det kan denna komparativa fallstudie tjäna som belysande exempel.

3.6 DATAINSAMLING

Denna uppsats består av både primär- och sekundärdata. Andersen (1998) definierar sekundärdata som data som inhämtats av andra personer, forskare eller institutioner. I min undersökning använder jag sekundärdata främst i teorikapitlet, där jag skapar ett nytt teoretiskt ramverk utifrån en blandning av redan existerande studier. Därtill har jag använt mig av de studerade företagens årsredovisningar, hemsidor, aktuella pressreleaser och artiklar i dagspress, vilket presenteras i empiridelen.

Primärdata är sådana data som jag själv samlar in, och har här samlats in genom intervjuer, såväl personliga som telefonintervjuer. Därtill har jag använt mig av direktobservationer under mina intervjuer på olika bankkontor och apotek.

3.6.1 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM

Teori är den kunskap som existerar inom det område som vi arbetar inom (Andersen, 1998). De teorier som används i detta examensarbete hjälper till att beskriva och analysera konsekvenserna av vald organisationsstruktur. Min studie tar avstamp i hur filialchefer upplever sin roll och utmaningarna de ställs inför på marknaden. För att analysera detta har jag utgått från en rad olika teorier om avvägningen mellan centralisering och decentralisering och hur den påverkar arbetsfördelning, beslutsfattande, central enhetlighet och lokal anpassning. Motivationsteorier används för att ge läsaren en grund för hur motivationen påverkas när delegering, eller kontrollering, av ansvar sker.

Mitt teoretiska material om centralisering och decentralisering, samt för- och nackdelarna med respektive organisering består främst av den vanligt förekommande uppfattningen. Det finns kritiker som hävdar att decentralisering i praktiken inte alls innefattar en delegering av beslutsfattande men den debatten lämnar jag utanför uppsatsen eftersom jag vill undersöka hur människor upplever sin vardag, och det sker lämpligen utifrån den rådande verklighetsuppfattningen.

Min teoretiska referensram består av teori och data från böcker, artiklar, rapporter och internetsökningar. Insamlingen har skett via databaser såsom Google Scholar, Libris, J-Stor, HHS bibliotekskatalog och andra biblioteks sökmotorer utifrån sökord som *centralisering*, *decentralisering*, *organisationsstruktur*, *varumärke*, *marknadsanpassning* och *motivation*. Även besök på Handelshögskolans bibliotek, Stockholms Stadsbibliotek, Stockholms Universitetsbibliotek och Södertörns Högskolas bibliotek har gjorts för att hitta relevanta teorier. Jag har också använt källhänvisningarna för att hitta vidare forskning, varefter jag har funnit åtskilliga användbara teorier.

3.6.2 VAL AV FÖRETAG OCH INFORMANTER

Vid fallstudier skiljer sig urvalsprocessen från andra metoder (Yin, 2009). Det vanligaste målet med urvalet i en kvalitativ undersökning är inte att uppnå statistisk representativitet. Istället efterfrågas ett urval som leder till förståelse av det fenomen som studeras (Starrin & Svensson, 1996).

För att uppfylla mitt syfte ville jag studera företag med bred geografisk spridning i Sverige eftersom de redan från början tvingats bedriva en multifilialverksamhet och att deras organisation därför torde vara uppbyggd med detta i åtanke. Jag var dessutom intresserad av att studera företag som har direktkontakt med kunder genom att kunden besöker kontoren och butikerna för att kunna jämföra behovet av lokal marknadsanpassning.

Jag har fått tillgång till Apoteket och Swedbanks organisationer via min handledare Mats Tyrstrup. Anledningen till att jag valt att utgå från just Apoteket och Swedbank, och inte andra multifilialorganisationer, är att båda företagen i nuläget håller på att genomföra en omorganisering av styrning och arbetsfördelning där kontorschefens roll utvärderas, samt ett visat intresse av att undersöka detta ämne. På så sätt underlättas informationsinsamlandet och åtkomsten av såväl relevanta personer och företagsinformation. Att Apoteket och Swedbank dessutom varit intresserad av varandra, och tittat på den andres utmaningar och möjligheter gällande organisationsstrukturer, marknadskommunikation och arbetsfördelning gör studien än mer spännande.

Andra anledningar till mitt val av företag är karaktären på deras marknader och branscher. Såväl Apoteket som Swedbank säljer en kombination av tjänster och produkter som båda kan anses vara viktiga val i kundernas

vardag; hälsa och privatekonomi. Swedbank verkar sen länge tillbaka på en oligopolliknande marknad med fyra större aktörer och ett antal uppstickande nischbanker (Svenska Bankföreningen, 2009; Veckans Affärer, 2009a). Apoteket, efter fyrtio år i monopolställning, är precis på väg mot en liknande marknad, där apotekskluster har sålts till fyra större aktörer, plus ett antal mindre småföretagare och antagliga nyetableringar (My News Desk, 2009).

Mitt val av informanter grundar sig i mitt syfte att studera filialchefers syn på vertikal arbetsfördelning och marknadsutmaningar, och därmed har jag valt att intervjua 19 kontors- och apotekschefer om deras vardag och verklighet. Vid urvalet av personliga intervjuer har jag haft målet att täcka upp många olika marknadsförutsättningar för att därigenom kunna få en ökad förståelse av de skilda problematiker olika geografiska platser upplever. Urvalskriterierna gällande cheferna har omfattat olika typer av lokala marknadsförutsättningar, såsom norr/söder, storstad/landsbygd, centralt/perifert samt lokalt stor/lokalt liten. Denna blandning belyser sammantaget de olika förutsättningar som multifilialföretag omfattas av. För att nå informanterna till denna studie har jag fått hjälp av mina kontaktpersoner på respektive företag. Anna Buckhöj på Apoteksakademien förmedlade mig vidare till tre olika regionchefer som i sin tur gett mig namn på apotekschefer med olika marknadsförutsättningar som jag sedan kontaktat och haft intervjuer med. På Swedbank har alla kontorschefer tagits fram av K-G Hägglund och Gith Bengtsson på huvudkontoret, utifrån en bred spridning som angetts ovan, och dessa har jag sedan själv kontaktat och hållit intervjuer med. Detta tillvägagångssätt kommer jag att problematisera vidare under självkritiksavsnittet.

Några regionala skillnader i svaren har inte framkommit, vilket har lett till att någon uppdelning av cheferna baserat på marknadsförutsättningar ej har varit relevant. Istället har jag funnit att de största skillnaderna har funnits, föga förvånande, mellan företagen, vilka därmed får ligga till grund för den senare analysen.

3.6.3 SEMISTRUKTURERADE DJUPINTERVJUER

När man, som jag, har valt en kvalitativ undersökning som fokuserar på sammanhang kräver denna enligt Merriam (2004) ett datainstrument som känner av betydelsen, både när man samlar in och analyserar informationen. Människor passar bäst för en sådan uppgift (Merriam, 2004). Lantz (1993:11) säger "att ställa frågor ofta är det lättaste sättet att få information om hur en person uppfattar eller känner inför en företeelse vi intresserar oss för" och Holme och Solvang (2004) tillägger att intervjuer bidrar till en bredare uppfattning och nya insikter om den frågeställning som arbetas med.

Jag valde att genomföra djupintervjuer med mina fallföretag just eftersom jag söker djupa och utförliga svar, samt eftersom jag söker en förståelse för hur de lokala cheferna upplever sin arbetsroll, den övergripande arbetsfördelningen och sina utmaningar. Samtidigt finns det en stor komplexitet och problematik förknippad med intervju som datainsamlingsmetod. Som jag motiverat tidigare tror jag att det är en omöjlighet att som intervjuare vara fullständigt opartisk och objektiv. Skillnader mellan hur en respondent svarar och i praktiken handlar bidrar också till problematiken (Lantz, 1993). Eftersom det är aktörernas upplevelsevärld som står i fokus i denna undersökning anser jag ändå att intervjuer är det bästa informationsinsamlingsalternativet. Därtill menar Davidson & Patel (2003) att kvalitativa intervjuer passar ett forskningsätt då det, i led med mitt socialkonstruktivistiska synsätt, inte finns några sanna svar.

Den intervjuteknik som används här är den semistrukturerade intervjun. Bryman (2002) beskriver att forskaren där har en lista över de specifika teman som ska beröras under intervjun, i form av en intervjuguide. Eftersom ämnet organisationsstruktur innefattar interaktion mellan människor och deras uppfattningar och konstruktioner av verkligheten, rekommenderar bland andra Bryman (2002) ett ostrukturerat inslag för att fånga eventuella tankar och tolkningar som svårligen kan förutses. Detta har också möjliggjort att jag kunnat se min frågeställning utifrån nya infallsvinklar, samt ha en växelverkan mellan teori och empiri. På så sätt kunde jag utveckla dessa mot ett skarpare fokus för att utvinna mer av det empiriska materialet (Merriam, 2004). Det

upptäckande perspektivet i min studie gjorde det således uteslutet att genomföra en strikt strukturerad datainsamling.

Bryman (2002) stärker vidare valet av denna intervjuform då den semistrukturerade intervjun påstås passa när forskaren har ett relativt tydligt fokus samt förståelse om ämnet. Tack vare det gedigna bakgrundsmaterialet tycker jag att jag har haft detta. Trost (2005) förklarar användandet av en semistrukturerad frågeguide med att den lämnar utrymme för flexibilitet utan att förlora ramarna för det studerade området. Genom valet av semistruktur har jag således inte varit låst av explicita frågeställningar, utan intervjun har tillåtits att vara dynamisk vad gäller ordningsföljd och följdfrågor beroende på samtalets utveckling och inriktning (Bryman, 2002). Intervjuguiden har med andra ord mest fungerat som en mall för att säkerställa att jag har täckt in alla områden som jag avsett att behandla.

Valet av metodinsamling kan leda till vissa konsekvenser. Webb (2002) menar att ett populärt sätt att utföra intervjuer med respondenterna är genom telefonintervjuer. Telefonintervjuer blir ofta mer effektiva och går snabbare att genomföra, vilket kan ses som en fördel. Genom att inte träffa respondenterna personligen kan även denna form av intervju möjliggöra intervjuer som annars inte hade varit möjliga på grund av det geografiska avståndet. Enligt Sten och Purdon (1995) är människor lika ärliga och uppriktiga vid telefonintervjuer som vid intervjuer ansikte mot ansikte och det finns därmed inte någon anledning att tro att information som givits per telefon är mindre giltig än vid vanliga intervjuer. Även Bryman (2002) lyfter fram fördelar med telefonintervjuer genom att påpeka att dessa till och med kan vara lättare att genomföra än en personlig intervju. Genom att respondenten och intervjuaren inte möts fysiskt undviks en potentiell yttre påverkan på respondentens svar, som annars kan styras av faktorer hos intervjuarens närvaro såsom kön och ålder. Nackdelen med telefonintervjuer är dock att jag som forskare inte har möjlighet att avläsa kroppsspråk och ansiktsuttryck under intervjun, vilket annars kan tydliggöra svaren (Bryman, 2002).

Jag har gjort ett par personliga intervjuer på plats, de i Stockholmsområdet, men majoriteten av mina intervjuer har skett via telefon. Anledningen till detta tillvägagångssätt är att mina respondenter varit utspridda i landet och att jag därför inte har haft tid eller möjlighet att besöka dem fysiskt. Detta har dessutom varit ett bra sätt för mig att effektivt få in mina data till arbetets empiriska del och därmed möjliggjort såväl ett större antal respondenter som en större geografisk spridning mellan dem. Respondenterna har befunnit sig från Lycksele i norr till Älmhult söder, och representerat såväl storstad, förort, mellanstora städer, småstäder och landsbygd. Vidare har marknadsförutsättningarna varierat mellan stor och liten lokal marknadsandel samt mellan avbefolknings- och tillväxtområden. Denna spridning anser jag ha vägt upp för potentiell avsaknad av direktobservation av kroppsspråk och miljö. Den grundläggande förståelsen av hur det fungerar ute på apotek eller bankkontor som jag har fått under mina personliga intervjuer kan därtill med stor sannolikhet tillämpas även på kontor med liknande förutsättningar. Jag har inte heller märkt av någon skillnad i svaren mellan djupintervjuerna vid besök och djupintervjuerna på telefon, vilket ytterligare bör tyda på att den uteblivna fysiska närvaron inte har påverkat resultatet.

3.6.4 GENOMFÖRANDE AV DATAINSAMLING

Jag inledde mitt uppsatsarbete med att grundligt gå igenom en stor mängd teori inom de områden som jag fann relevanta för en uppsats som denna. Från början läste jag in mig på flera ämnen som jag ansåg att organisationsstrukturen kunde ha inverkan på, för att sedan, efter diskussioner med handledaren, smalna av och inrikta mig på graden av centralisering och avvägningen mellan central enhetlighet och lokal marknadsanpassning. Jag läste även ett stort antal gamla uppsatser inom området i enlighet med Yins (2009) råd gällande en teoretisk genomgång. En ursprunglig frågeställning fanns redan när jag började mitt arbete, men denna har kontinuerligt omarbetats tills jag blev nöjd och den fick sin slutliga formulering.

Sammanlagt har jag genomfört 19 intervjuer varav åtta med apotekschefer och elva med kontorschefer. Jag har därtill haft initial kontakt och ett första sonderande möte på central nivå såväl med Apoteket som med

Swedbank. Samtliga intervjuer har varit personliga djupintervjuer som pågått mellan 45 och 90 minuter. Vid mina djupintervjuer har jag tillämpat metoden om kunskapsmättnad, det vill säga att jag intervjuade så pass många lokala kontors- respektive apotekschefer tills dess att jag kände att svaren mest bara upprepade sig.

Jag utförde intervjuerna både per telefon och genom att besöka respondenterna. Genom att använda mig av båda typerna av insamling undvek jag till viss del intervju-effekten, det vill säga att intervjuobjektet kan uppträda onormalt. Intervjusvaren antecknades detaljerat och renskrevs i sin helhet omedelbart därefter. De citat, som jag väljer att bestyrka intervjuresultaten med, är nedskrivna av mig direkt under intervjuerna och redovisas exakt. Jag valde att inte spela in intervjuerna för att huvudintresset är innehållet i det som sägs, inte den exakta ordalydelsen, samt att det är lätt att för mycket information skapar en tidsödande bearbetningsprocess (Kvale, 1997). Irrelevanta delar och mellanord antecknades därför inte heller. Därtill ville jag att respondenterna skulle känna sig bekväma i att prata fritt och obehindrat för att få fram deras synvinkel inklusive underliggande åsikter med fokus på ämnet, utan att de skulle riskera att känna en begränsning gällande själva formuleringen av svaren (Bryman, 2002). För att ytterligare minimera risken för tillrättalagda svar, och då det i vissa fall efterfrågats av intervjuobjekten, har jag valt att anonymisera respondenterna i fråga om vem som sagt vad (Trost, 2005). Då respondenterna innehar samma positioner anser jag att inte heller att skulle tillföra studien något att kunna identifiera vems personliga uppfattningar de är. Vilka som deltagit i studien återfinns emellertid i källförteckningen. För enkelhetens skull har jag namngett apotekscheferna med olika namn som börjar på A, och kontorscheferna namn som börjar på S. Eftersom intervjuerna pågått över årsskiftet 2009-2010 så kommer jag heller inte att skriva ut årtal, då det skulle bli lättare att identifiera några av respondenterna. Alla referenser till filialchefer utan årtal härrör alltså från december 2009 och januari 2010.

För att komplettera de personliga intervjuerna har jag också samlat in material om företagen från deras egna hemsidor, internt material och officiella bokslutskommunikéer. Då de, som nämnts ovan, är väldigt omskrivna i media, har jag därtill använt mig utav ett antal olika artiklar och intervjuer i olika tidningar, såväl vanliga dagstidningar som branschtidningar och affärstidningar. Detta har gett mig en mer nyanserad bild av hur företagen kommunicerar ut sitt varumärke och sin strategi, vilken press de utsätts för i form av negativ mediebevakning, vilken skjuts de får av positiv mediebevakning samt utmaningarna de ställs inför. Genom att använda mig av alla dessa olika källor har jag därmed triangulerat den empiriska beskrivningen för att uppnå ökad validitet.

3.7 DATAANALYS

Informationen som jag fått fram under datainsamlingen har jag sedan bearbetat för att kunna strukturera och analysera mina funna resultat. Min analys av data utgick ifrån Kvales (1997) analysprocess och syftade till att uppfylla den djupare reflektion som jag här ovan motiverat att jag vill göra, detta genom att jag både analyserar det som sägs och hur det sägs. Den detaljerade renskrivningen av mina intervjuer som jag gjorde omedelbart efter dem, inklusive funderingar och direktobservationer, gav mig ett omfattande material. Även om det tog lång tid att sammanställa allt fick jag därigenom en bra överblick av respondenternas svar och kunde redan där urskilja olika övergripande mönster. För att reducera datamängden fortsatte jag med att färgkoda empirin utifrån de teman jag funnit och grupperade ihop dessa med varandra för att fastställa de teman som är relevanta för att belysa mitt syfte och mina resultat eller hitta nya som passar bättre. Jag har därigenom, likt Sundin (2003) arbetat med en dekontextualisering vilket innebär att textsegment från intervjuutskriften inom samma ämne lyfts ur sitt ursprungliga sammanhang för att i rekontextualiseringen placeras tillsammans med andra intervjupassager som behandlar samma sak. Varje stycke i intervjuerna har således tolkats utifrån (1) helheten i den egna enskilda intervjun och (2) vad andra respondenter säger om samma fenomen. Detta har medfört att jag kunnat få en helhetsbild, något som ytterligare underlättats av att jag under analysens gång regelbundet har ritat tankekartor. Dessa har medfört att jag enklare kunnat hantera och strukturera mitt material samt kunnat urskilja huvuddrag och typiska teman såväl som avvikande utsagor.

För att göra analysen förståelig och stringent har jag ibland använt mig av meningskoncentrering, vilket innebär att intervjupersonernas uttalanden formuleras mer koncist (Kvale, 1997). I empirin och analyser nyttjar jag belysande citat för att bestyrka innehållet. Jag har försökt vara noggrann med att speciellt framhäva frekventa förklaringar av företeelser, men jag har också lyft fram särskilt träffande beskrivningar av fenomen där sådana funnits. Merriam (2004) menar att det är viktigt att formulera stöd för de mönster man hittat, men även att kunna vara öppen inför allt som skulle tyda på att resultaten inte alls är hållbara. Därför har jag strävat efter att hitta en balans mellan att hitta sammanhang och att hitta mångfald eller motsägelser. Trots gedigen genomgång har skillnaderna i materialet varit små, och fokus har därmed ändå legat på likheter och trender. För att motverka risken för analytisk förenkling har jag använt mig av flera olika teorier, något som Sundin (2003) menar ska ge utrymme för delvis alternativa tolkningar utifrån olika aspekter.

Jag la redan inledningsvis upp en grundstruktur för uppsatsens teoretiska, empiriska och analytiska kapitel, men i takt med att materialet tolkats och omtolkats har denna omarbetats och omstrukturerats. Genom denna långa arbetsprocess, där jag har varvat redigering av texten med omstruktureringen av densamma, tycker jag att jag har lyckats fånga meningen i empirin och belysande kunnat beskriva ett fördjupat resonemang inom de teman som jag slutligen valt, med övergripande indelning mellan medarbetar- och marknadsutmaningar.

3.8 FORSKNINGENS KVALITET

För att bedöma kvaliteten av vetenskapliga studier kommer ofta begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet upp till diskussion (Bryman, 2002). Begreppen hör hemma i en kvantitativ tradition och därför menar Bryman (2002) att de passar sämre vid en kvalitativ metod. Lincoln och Guba (i Bryman, 2002) föreslår att två andra begrepp – trovärdighet och äkthet – bör användas inom sådan forskning. Anledningen till att de lyfter fram detta är att de anser att begreppen validitet och reliabilitet förutsätter att det finns en objektiv verklighet, en absolut sanning som forskaren ska upptäcka (Lincoln & Guba, i Bryman, 2002). Eftersom min studie är kvalitativ, med samma socialkonstruktivistiska utgångspunkt som Lincoln och Guba, kommer jag följaktligen att nedan diskutera min forsknings kvalitet utifrån begreppen trovärdighet och äkthet.

3.8.1 TROVÄRDIGHET

Trovärdighet kan delas in fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2002).

För att uppnå en hög *tillförlitlighet* har jag först och främst använt mig av flera olika informationskällor. Som jag beskrivit tidigare inledde jag studien med att göra en grundlig genomgång av teorier och genomförde därefter intervjuer med 19 lokala filialchefer utspridda i hela landet. Under intervjuerna tog jag noggranna anteckningar och renskrev materialet omedelbart efter. Detta har gjort att jag har tillgång till anteckningarna vid sammanställningen av empiri och analys, istället för enbart mina minnen. Jag har haft möjlighet att kontakta respondenterna igen om jag känt mig tveksam till huruvida jag har uppfattat respondenternas åsikter korrekt, något som inte har behövts tack vare ett väldigt gediget och samstämmigt grundmaterial. För att uppnå jämförbarhet mellan mina objekt har jag försökt genomföra varje intervju på ett liknande sätt genom att utgå från samma intervjumall och se till att de olika temana fick lika mycket uppmärksamhet. I de fall då det varit möjligt har jag därtill triangulerat respondenternas data med redan existerande data från exempelvis företagets interna och externa information samt medierapportering för att kontrollera rimligheten i respondenternas svar och undvika feltolkningar.

För att åstadkomma *överförbarhet* ska forskare med en kvalitativ ansats förse andra personer med så pass fylliga beskrivningar att de själva kan bedöma om resultaten kan överföras till en annan omgivning (Lincoln & Guba i Bryman, 2002). Jag har, precis som de rekommenderar, försökt att lämna så detaljerade och fylliga redogörelser av mitt empiriska underlag som möjligt. Källhänvisningar finns överallt, även om mina

respondenter av ovan motiverade skäl har blivit anonymiserade. Sammantaget bör läsaren ha en stor möjlighet att konfirmera mina resultat.

Pålitlighet innebär att forskaren ska anta ett granskande synsätt och ge en komplett och tillgänglig redogörelse av alla delar av forskningsprocessen så att läsarna kan bedöma studiens standard och slutsatser (Lincoln & Guba i Bryman, 2002). För att stärka den här uppsatsens pålitlighet har jag noggrant beskrivit mitt tillvägagångssätt från början till slut samt motiverat alla mina övriga metodologiska val.

Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren ska intyga att handlingar har skett i god tro. Det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet har låtit sina personliga värderingar och åsikter eller teoretiska inriktning påverka utförandet av, och slutsatserna i undersökningen (Bryman, 2002). Eftersom jag utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är jag medveten om att jag tolkar intervjumaterialet samt värderar och analyserar utifrån personliga referensramar och tidigare erfarenheter. Jag har kämpat för att uppväga detta och för att förmedla en så rättvisande bild som möjligt av aktörernas berättelser har jag under processens gång kontinuerligt ifrågasatt och diskuterat mina tolkningar av intervjumaterialet både med andra och med min handledare. Som motiverats under överförbarhetsavsnittet bör läsare även kunna kontrollera riktigheten i mina resultat.

I och med att det kan finnas flera olika beskrivningar av verkligheten menar Lincoln och Guba (i Bryman, 2002) att forskningens trovärdighetsbedömning till slut måste avgöras av dem som tar del av forskningsresultatet. Jag själv tycker, och hoppas, att undersökningen har hög trovärdighet, genom de tekniker jag här redogjort för.

3.8.2 ÄKTHET

Forskningens kvalitet påverkas även av dess äkthet – huruvida forskaren har visat en rättvis bild av det som undersökts (Lincoln & Guba i Bryman, 2002). I och med att jag både har studerat teorier, genomfört intervjuer samt följt medierapporteringen tror jag att jag överlag lyckats förmedla en tillräckligt rättvis bild av de olika aktörerna. Graden av denna rättvishet hade kunnat givetvis förbättras om jag valt att studera samtliga apoteks- och kontorschefer. Den här studiens omfång sätter dock upp naturliga begränsningar för antalet personer jag har kunnat intervju. Eftersom jag har sett att de utmaningar som cheferna angett viktigast, samt deras syn på den vertikala arbetsfördelningen återkom i intervjuerna samt att varje ny intervju minskade mängden ny information, anser jag att jag uppnått empirisk mättnad. Olika människor ser naturligtvis organisationsstrukturens praktiska implikationer ur olika vinklar beroende på deras egen situation, känslor och erfarenhet, men respondenterna kan ändå anses vara experter då det har handlat om deras egen verklighet och vardag. Jag upplevde därtill att intervjuobjektens möjlighet att vara anonyma gjorde att de var ärliga och frikostiga med information i sina beskrivningar, något som också kan anses höja äktheten i mitt material.

3.9 KÄLLKRITIK OCH SJÄLVKRITIK

Inom källkritik finns olika metodregler för att kunna ta reda på vad som är sant (Thurén, 1997). Eftersom studien ger utrymme för tolkningar kan dessa påverkas av mina tidigare erfarenheter och föreställningar. Vidare använder jag mig av teorier där materialet inte är en "analys av givna fakta" som Thurén (1997) skriver. Det gör att min redogörelse av materialet blir tolkningar av redan tolkade sekundära källor. De artiklar och böcker jag använder mig av kan ha skrivits med ett vinklat perspektiv, och det kan ha påverkat innehållet. Jag har försökt att undvika detta genom att använda mig av en stor mängd olika och oberoende litteraturkällor. Vid redovisningen av mitt empiriska material har jag bara åskådliggjort utvalda delar av intervjuerna, något som Thurén (1997) då menar inte ger en fullständig bild av vad som sagts. Jag har ändå känt att ett urval har krävts för att jag ska lyckas hålla mig inom uppsatsens syfte och göra materialet hanterbart, men samtidigt tänkt på att inkludera alla olika perspektiv, även motsägande.

Alla mina intervjuer är bokade med hjälp av mina kontaktpersoner på Apoteket respektive Swedbank centralt. Jag förklarade vilken befattning jag sökte samt betonade att jag efterfrågade en variation av olika lokala marknadsförutsättningar bland respondenterna men de exakta personerna valdes ut av dem. Detta upplägg kan diskuteras ur källsynpunkt då risk för ett tillrättaläggande val av intervjupersoner kan finnas vid ett sådant förfarande. Dock upplever jag denna risk som mindre betydelsefull av flera skäl: det första är att företagen har valt att delta i denna studie för att få en inblick i hur medarbetarna uppfattar sin arbetsroll. Av den anledningen skulle de inte tjänat på att välja ut strategiska personer till mina intervjuer. Därtill är de på Apoteket utvalda av tre olika regionchefer vilket ytterligare minskar risken för ett snett urval. Efter att intervjuerna är genomförda, inser jag även att jag har fått den spridning av såväl geografisk ort som varierande marknadsförutsättningar jag initialt efterfrågade att risken för att detta skulle ha skett är mycket liten.

Ytterligare en problematisk aspekt är att det alltid finns en risk att de intervjuade håller inne med information, medvetet eller omedvetet. Vad de intervjuade personerna *inte* säger och vad detta skulle kunnat bidra med till uppsatsen är en fråga som därmed kan ställas. Intervjuer brukar medföra denna utmaning och jag har försökt motverka den genom att ställa frågor på olika sätt, både till samma respondent som varierande emellan dem, samt genom följdfrågor luska vad de tänker och känner. Några skillnader i svaren framkom dock inte.

Valet av telefonintervjuer skulle kunna kritiseras då intervjuaren missar respondenternas kroppsspråk och att missuppfattningar därigenom kan uppstå. Det stora antalet intervjuer och likriktigheten i svaren motsäger dock som sagt detta. Det faktum att det heller inte framkom några större skillnader mellan respondenternas svar under de personliga djupintervjuerna och under telefonintervjuerna stärker också antagandet att intervjuformen ej påverkat studiens resultat nämnvärt. Därtill verkade alla respondenter fokuserade och svarade engagerat såväl som utförligt, och några indikationer på att de ägnade sig åt någonting annat än själv intervjun framkom ej. Med hänsyn till detta, och att telefonintervjuer tillät både ett större antal intervjuer och en stor geografisk spridning än vad besöksintervjuer hade gjort, anser jag att fördelarna uppväger möjliga nackdelar.

Det kan även diskuteras om valet av andra infallsvinklar till ämnet hade kunnat producera ett bättre kunskapsbidrag. Kanske hade en mer teoretisk uppsats baserad på 'strukturella typologier', alltså olika organisationsdesignmodeller, gett en ökad akademisk tyngd. Kanske hade också en utförligare beskriven kritik av (de)centraliseringsbegreppen och -effekter kunnat utvidga bilden av dess praktiska implikationer. Jag har funderat kring dessa alternativ, men kommit fram till att studien då inte hade blivit lika intressant. Jag vill förstå val av organisationsstruktur idag och diskursen kring det, precis som mitt syfte och mina frågeställningar visar, och därför har jag utgått ifrån den rådande uppfattningen av dessa istället för andra alternativa akademiska tolkningar. Jag tror därför att studien har genomförts på bästa sätt utifrån dessa förutsättningar.

Slutligen är jag medveten om att analyskapitlet är långt och att de olika avsnittens innehåll överlappar varandra. Jag hade kunnat minska detta, men samtidigt ville jag få en tydlighet i analysen genom att använda mig av samma rubriker som i teorikapitlet. För att undvika för mycket upprepningar har jag försökt att gå mer och mer på djupet, så att analysen hela tiden tas ett steg längre. Som motvikt till den längre analysen har jag valt att göra slutsatsen väldigt kort och koncis, där jag betonar de viktigaste poängerna samt konkret besvarar mitt syfte.

4. APOTEKET

I detta kapitel kommer jag att redogöra för min empiriska undersökning och analys av Apoteket. Jag börjar med deras historia eftersom den till hög grad påverkat hur organisationen ser ut och agerar idag. Därefter beskriver jag dagsläget, och organisationsstrukturen utifrån apotekscheferna och deras syn på arbetsfördelning, stöd och styrning. Sedan går jag över på apotekschefernas syn på marknadsutmaningarna de ställs inför med inriktning på konkurrens och varumärke samt enhetlighet och anpassning.

4.1 HISTORIA OCH DAGSLÄGET

Apotekets historia sträcker sig långt bak i tiden. Från allra första början, redan på romartiden, användes ordet, men syftade då på ett förråd där romarna förvarade sitt vin. Senare kom ordet att bli benämningen för den lokal där läkemedel lagras och säljs och det första sägs ha startat i Bagdad på 700-talet. I Sverige startades ett slottsapotek runt omkring 1552, men allmänheten fick vänta i ytterligare hundra år innan de fick tillgång till mediciner, som kvicksilversalter mot parasiter och pepparkakor mot aggression (Läkartidningen, 2008). Dessa apotek var ägda av privata företagare som fått livslånga personliga privilegier från kungen att med ensamrätt driva försäljningen av läkemedel på sin ort, även om priserna redan på 1600-talet styrdes centralt, och viss utjämning mellan små och stora apotek förekom för att säkerställa allmän tillgänglighet (Apoteket, 2010).

1970 fick svenska staten nog av detta splittrade apoteksväsende och ersatte det med ett statligt ägt monopol för att få en säkrare läkemedelshandling och effektivare läkemedelsförsörjning (Socialdepartementet 1995:82; Apoteket, 2010). Apoteksbolaget AB tog över personal, lokaler och ensamrätten att sälja receptbelagda och receptfria läkemedel, och utöver det fortsatte de att tillhandahålla andra hygienartiklar och hälsokost. Fokus hos apotekscheferna, ofta utbildade farmaceuter, kom att ligga på rådgivning och information. Genom statens övertagande av apoteksverksamheten ökade antalet apotek i landet från 600 till 900. En annan konsekvens av en mer central ledning var att Apoteksbolaget fick rätt att delta i förhandlingarna vid fastställandet av läkemedelsföretagens priser. Lönsamheten ökade sedan kraftigt under 1990-talet, med i princip fri prissättning på läkemedel från 1993 och nytt namn – Apoteket AB – 1998 (Apoteket, 2010).

Under 2000-talet blev monopolet mer och mer ifrågasatt och Apoteket själva satsade på att utveckla verksamheten, framför allt sina tjänster. Dessa förändringar har inneburit alltifrån etableringen på internet, öppnandet av Apoteket Shop och modernare design på Apotekets egna produkter, till ökat kund- och säljfokus samt varumärkesbyggande. Den typ av förändringar som Apoteket har valt att genomföra handlar främst om en starkare marknadsorientering och kan likställas med de ständiga förändringar och förbättringar som privata företag ofta genomför för att stå emot konkurrensen de utsätts för, vilket blev ytterligare ett argument mot monopolet (Dagens Arena, 2008).

Monopolet avskaffades 1 juli 2009 och övergången till en konkurrensutsatt marknad håller på att ske successivt. Cirka två tredjedelar av de tidigare 930 apoteken har sålts till andra aktörer, receptfria läkemedel får nu säljas i dagligvaruhandeln och kunder får därmed från och med 2010 möjlighet att välja mellan flera apotekskedjor och små enskilda apoteksföretagare. Apoteksmarknaden befinner sig i en helt ny situation där Apoteket går från att vara ett brett monopolföretag med ett tydligt samhällsuppdrag till att bli ett betydligt mindre företag, emellertid fortfarande helägt av staten (Apotekets årsredovisning, 2009) och reglerat av lagen 2009:366 om handel med läkemedel (lagen.nu, 2009).

Apoteket har, efter omregleringen, 315 butiker runtom i landet och cirka 6 000 medarbetare. Tidigare har de haft cirka 90 miljoner kundbesök årligen, något som följaktligen kommer minska. Försäljningen uppgick förra året till 43 miljarder kronor, och ökade till stor del tack vare mer egenvårdsförsäljning. Själva omstruktureringen kostade Apoteket 733 miljoner kronor förra året. Trots det redovisade företaget en rörelsevinst på 804 miljoner. Utan omregleringskostnaderna hade företaget alltså gjort en rörelsevinst på över

1,5 miljarder vilket är högre än något år tidigare och benämns därmed som ett rekordår (Apotekets bokslutskommuniké, 2010).

Apotekets strategi framöver är att fortsätta vara den ledande och mest effektiva apoteksadministratören i Sverige, och för att lyckas med det ska de satsa på "att möta kundernas behov" samt lönsamhet och affärsmässigt tänk. Därför ska de också satsa på varumärket och visionen "Ett liv i hälsa", vilket "ska präglas av ett förhållningssätt så att kunderna uppfattar Apotekets kärnvärden – trovärdighet, omtänksamhet, nytänkande och handlingskraft" (Apotekets bokslutskommuniké, 2010).

4.2 ORGANISATIONSSTRUKTUREN

4.2.1 ARBETSFÖRDELNING

Apotekschefernas primära arbetsuppgift är att leda och driva apoteket, och den större delen av apotekschefernas tid går åt till kundservice, framförallt på de mindre apoteken som har mindre administration. De har mer specifikt hand om uppgifter såsom driftsskötsel, lagerhållning, kvalitet, säkerhet, städbolag, löner, fakturor, temperatur, rutiner, inventering och 'bäst före' datumkontroll. Det är en reglerad marknad, med många lagar och förordningar rörande läkemedel och läkemedelshandling, och apotekscheferna är ytterst ansvariga för att dessa följs på deras respektive apotek. Apotekscheferna, som Agnes uttrycker det, "sköter allt, och det är viktigt att det är på topp".

Apotekscheferna har ett visst ansvar över ekonomi och lönsamhet. Huvudkontoret ger de ekonomiska ramarna, sätter övergripande budget- och produktivitetsmål samt apoteksbidrag⁵ och medelpristal⁶. De har en kravställning uppifrån som anger förutsättningarna vilket, enligt de allra flesta apotekscheferna, fungerar "förvånansvärt bra", trots att de i praktiken inte kan påverka dessa nämnvärt. Det har blivit tydligare styrning under åren, och nu är det mer budgetansvar. Apotekscheferna sätter sedan, utifrån de övergripande kraven, de mer detaljerade budgeterna själva, i samråd med regionchefen. De får vissa förutsättningar om hur de ska nå dessa ifrån sina respektive regionchefer, det mesta får de tänka ut själva om hur deras apotek ska arbeta för att nå sina mål. För att lyckas med detta brukar apotekscheferna göra omvärldsanalyser, följa upp avvikelser och resultatet.

Varje månad så gör alla apotekschefer en detaljerad månadsrapportering med resultat, avvikelser och åtgärdsplaner som först skickas till regionchefen och därefter till affärschefen. Därtill har apotekscheferna en avstämning med regioncheferna en gång i veckan, där de rapporterar om hur det går med försäljning och produktivitet. På så sätt håller huvudkontoret kontinuerlig koll på hur det går för de olika apoteken och regionerna. "De har järnkoll på huvudkontoret. Det är både en trygghet och en hjälp. De håller ordning och koll på utvecklingen av verksamheten. Det har effekt" (Ann-Marie).

Apotekscheferna har också denna resultatuppföljning med personalen, för att visa hur det går, om de följer prognosen och når målen. De flesta tycker att det är viktigt att även personalen informeras om deras apoteks läge, "det är viktigt att de ser hur det ser ut och vet hur läget är så att de förstår både vad de själva måste göra och varför jag måste ta en del av besluten som jag fattar. Det är viktigt att de är involverade, även vad gäller motivation och engagemang." Alice säger att detta har förändrats – "tidigare visste medarbetarna ingenting. De hade ingen aning om vad de sålde på en dag, medelpristal, resultatet för apoteket, ingenting". Hon tror att de är glada över att veta om det, de verkar intresserade i alla fall och tittar på försäljningssiffrorna som hon för upp på en tavla, och de kämpar mer för att förbättra resultaten.

⁵ Apoteksbidrag = avans, pengabidrag från det lokala apoteket till Apoteket AB

⁶ Försäljning per kund

Apotekscheferna får också reda på hur det har gått för de andra apoteken i samma område, samt andra regioner som helhet. Tack vare denna rapportering kan de enskilda apoteken enklare se ifall det är de själva som presterar bra respektive dåligt jämfört med snittet, alternativt om det är läget i stort som har förändrats. Anna säger "att det brukar bli småtävlingar av detta, mest mentala som ingen riktigt tar på allvar men som ändå ses som en liten sporre... till exempel finns det ett närliggande apotek som är ganska lika oss, och dem brukar vi kolla om vi har slagit i försäljning, och det kan vi fira, inte med något stort, men kanske en chokladsk eller så".

Därtill är apotekscheferna själva ansvariga för personalstyrkan och personalbehovet, såsom schemaläggning, nyanställningar och uppsägningar. Om volymen ändras är det upp till dem att rådda om och justera personalstyrkan. Emellertid måste innan de anställer någon ny externt göra en vakansprövan hos HR-avdelningen för att se huruvida det finns någon annan i organisationen som skulle kunna flytta dit istället för att säga upp någon på ett apotek och nyanställa på ett annat. Är det bara fråga om en kort tids extra behov så kan de enkelt göra en temporär intern flyttning. Insynen och samordningen är stor, främst inom regionerna. En nyanställning måste slutligen godkännas av HR-avdelningen, men apotekscheferna har utöver detta beslutsrätt över interna angelägenheter, såsom lönesättning, även om det också där finns generella riktlinjer för hela Apoteket. Den viktigare, och eller roligaste, personalfrågan verkar dock ses som själva coachandet av personalen, att skapa ett positivt klimat, och generellt gällande den totala arbetsfördelningen verkar de arbetsuppgifter och ansvar som apotekscheferna har motsvara också det de vill göra (Agnes). Som Agneta uttrycker det: "Jag uppskattar mixen: jag jobbar med personal såväl som mot personal. Jag är med i utveckling och jag vill vara med i drift. Jag vill ha kombinationen."

Slutligen verkar apotekscheferna nöjda med arbetsfördelningen. "Det finns stort utbud av roliga arbetsuppgifter – bara man söker så finner man" (Alice) och med utvecklingen: "Jag vill att vi ska fortsätta vara nytänkande och att det händer saker. Det blir bättre och bättre, och nu finns det utrymme för eget tänk och handling. Tidigare kom alla från samma skola, samma kultur, vi var traditionella – inget annat val har funnits. Nu kommer nya influenser och uppblandning från andra professioner, som ekonomer och militärer, det är roligt" (Agneta).

4.2.2 STYRNING

På Apoteket är det allra mesta centralstyrt – från val av glödlampor till prissättning av sortiment. Alla apotek följer samma regler, rutiner och dokumentationskrav, exempelvis vad gäller brand, säkerhet, kvalitet och miljö, och lokalernas inredning, moduler, varor, till och med golvfärg, är fastställt enligt ett speciellt koncept.

Det mesta utformas och bestäms på Apoteket centralt. Direktiv skickas sedan ut ifrån huvudkontoret till apotekschefen som verkställer, implementerar och delegerar. Det finns en rollbeskrivning och rutiner om hur information ska gå ut i organisationen. Apotekschefen ansvarar därefter för att utföra arbetet och nå målen. Kommer de själva på något som de vill göra måste det först förankras på huvudkontoret, eller åtminstone med regionchefen (Agnes).

Tidigare var Apoteket ännu mer toppstyrt, men Anna känner att det har förändrats de senaste tre åren och att de numera lyssnar mycket mera. Hon tycker dock att det är bra med den övergripande centralstyrningen då hon kan ägna sig åt den dagliga verksamheten, styrning och kundkontakt snarare än att försöka göra alla delar själv, det tycker hon är bra att det fixas, hon hinner ändå inte tänka på det eller arbeta med det och hennes kompetens tas bättre tillvara så här. Hon har stort förtroende för huvudkontoret och att de utvecklar bra saker och ramar. Dessutom verkar vissa apotekschefer fatta de beslut som krävs ändå, trots att det kanske inte alltid ligger inom deras befogenheter. Det fixas i efterhand. "Har man vettiga skäl kan man anpassa lite" säger Ann-Marie, och tillägger att hon "inte uppfattar att det är så toppstyrt". Alma håller med och säger att man "inom rimliga gränser får göra som man vill. Vi har frihet och det finns inget som hämmar."

Att allt är kvalitetssäkrat, att det är "experter som bestämmer" (Amanda) och att reklamationer sker till Apoteket vilka tar ansvar för det som de säljer istället för att detta ska ligga hos de enskilda apoteken ser många som en konkurrensfördel och något som är positivt för trovärdigheten och varumärket. De vill fortsätta ha tryggheten att känna att de har en hög kvalitet och kontroll på de varor som säljs, och tror att den uppskattas hos kunder också (Alma, Amanda, Agneta). Dessutom "slipper vi fundera över sådana saker utan kan lita på att allt håller en viss standard och istället fokusera på kunderna och styrningen av det dagliga arbetet" (Anna).

Inom Apoteket använder de sig av målstyrning som ett sätt att leda organisationen. Det kommer en övergripande kravspecifikation från huvudkontoret och regioncheferna för varje apotek en gång om året. De ekonomiska målen sätts centralt utifrån de enskilda apotekens förutsättningar, såsom storlek, läge och hyra, och även om de är diskuterbara verkar de relativt rigida. Därtill är även sortiment, inköps- och försäljningspriser bestämda. Kraven som ställs gällande produktivitet, budget och kötider är samma på alla apotek och går inte att påverka oavsett lokala omständigheter. Själva kundansvaret och kundkontakten är dock personlig, och jobbas med på de olika apoteken, även om det faktiskt finns centralt bestämda riktlinjer om hur de ska handskas med och behandla kunder. Exempelvis ska 92 procent av alla kunder få hjälp inom fem minuter, vilket dock kan slå olika beroende på vilken typ av kunder man har. Många recept á la "tant Agda" behöver följaktligen en annan typ av tid och hjälp jämfört med "genomfarts kunder" med ett enda recept. Ibland är det en omöjlig ekvation, men som de ändå strävar efter att uppnå (Anna).

Anna och majoriteten av de apotekschefer jag har pratat med tycker emellertid att målen är rimligt satta och att det lilla förhandlingsutrymme de skulle kunna ha inte ens behövs. De kan vid första anblicken verka tuffa och krävande, men "trycket är bra, man ska ha något att sträva efter" (Anita, Amanda). De har frihet vad gäller medel, hur de lägger upp och genomför arbetet. De flesta, liksom Agnes, framhäver deras eget ansvar på de enskilda apoteken: "om försäljningen minskar måste man själv se till att minska kostnaderna, främst personalkostnaderna". Målen fungerar också motiverande, och gör att de försöker uppmuntra personalen och att personalen själva blir mer delaktiga, engagerade och börjar fundera (Alma, Anita). "Det är kul att lösa hur vi ska uppnå våra mål" (Agneta).

Målen ses därtill som tydliga, och apotekscheferna tycker "att de vet exakt vad de jobbar emot" (Amanda, Alma). Olika apotek verkar ha olika lätt att nå dem, och viss förståelse för olika förutsättningar finns från huvudkontorets sida, men på det stora hela kräver ledningen att målen ska uppnås. Avvikelse från dessa brukar därtill upptäckas ganska snabbt, i och med månadsrapporteringarna, och regionchefen och huvudkontoret brukar reagera och undra vad som händer. Beroende på anledningarna, som kan vara alltifrån att ett annat apotek öppnat i närheten, en entrédörr byggs om vilket påverkar kundtillströmningen eller ett företag vars personal brukade besöka apoteket har flyttat, så sätter de tillsammans upp en åtgärdsplan som går ut på att apotekschefen ska matcha kostnaderna till intäkterna. Åtgärder ur konkurrenssynpunkt eller kampanjer för att öka omsättningen sker oftast inte utan fokus ligger på kostnadsanpassning. "Apoteken ska vara lönsamma" som Anna uttrycker det på ett enkelt, och konkret sätt. Att fixa det blir upp till de enskilda apotekscheferna.

Från regionchefen får apotekscheferna positiva återkopplingar vid bra flyt, och om de centralt uppställda målen rörande väntetider, resultat, medelköp, kundnöjdhet och mystery shopping⁷ uppnås får de en liten bonus på runt 5 000 kronor. Det tycker apotekscheferna är roligt och motiverande, och många av dem berättade stolt om att "förra året gick det bra" (Anna, Alice). "Det blir som en extra sporre, man betonar att kunden är viktig och ställs i centrum och vi får genom bonusen som ett kvitto på hur bra vi är. Annars så vet man inte, man har inget att jämföra sig med" (Alma).

⁷ Mystery shopping innebär att anonyma kontrollanter agerar kunder för att utvärdera medarbetarnas agerande avseende kundbemötande och rådgivning.

Apotekscheferna tycker att det fungerar bra att ha ett centralstyrt koncept och de är glada över att vara kvar i Apoteket AB. "Begränsningar är ju visserligen de centrala, och vi följer riktlinjerna. Men det är ju för företagets bästa och då ska man anpassa sig" (Agnes). De flesta känner dessutom att det är skönt med hjälp och säger att det är svårt, i synnerhet för små apotek, att göra allt själva (Anita). De vill inte lägga tid på att exempelvis förhandla med leverantörer, och det mesta passar dem som kommer in på apoteket, och annars säger sig apotekscheferna ha lärt sig vad som bör finnas på lagret, som de får bestämma över själva utifrån den lokala efterfrågan. Agnes sammanfattar en, vad jag har kunnat förstå, påtagligt allmängiltig syn på organisationsstrukturen: "jag har den friheten jag vill ha, och det ansvaret" (Agnes).

4.2.3 STÖD

Inom Apoteket finns förutom styrning även en hel del stöd att tillgå. Agnes beskriver Apotekets organisation som "välordnad och tillrättalagd", där apotekscheferna får bra support och ett starkt stöd från huvudkontoret, vilket hjälper dem att driva sina apotek.

Som vi nu vet håller toppstyrningen och organisationsstrukturen på att förändras. Det innebär också en förändring av huvudkontorets roll som enligt Anna gör att de blir mer som ett servicekontor för landets apotek, än styrande genom centrala direktiv. Emellertid är det mesta fortfarande centralstyrt, och beslut gällande Apotekets framtid och utformning tas ofta centralt snarare än lokalt, och de enskilda apoteken fungerar mer som utförare. Upphandlingarna sker också fortfarande centralt, där speciella funktioner bestämmer vilka varor och produkter som ska tas in, även om de nu lyssnar mer på vad som efterfrågas från lokalt håll.

Ifrån huvudkontorets sida får de mycket stöd. De får hjälp med administration, bemanningsplaneringsresurs, miljö, löneutskick, statistik med mera. "Många sådana funktioner som är otroligt värdefulla" (Agneta) och de flesta säger att de använder sig av huvudkontoret så mycket de har möjlighet till. De ringer och få hjälp av experter som kan mer, exempelvis med juridik, IT, bråkiga kunder etcetera. De har stöd av kompetent hjälp, och det snabbt (Agnes, Ann-Marie). Alma är ännu nöjdare: "det är skönt att det finns folk som vet och säger vad vi får använda, någon som tittar på småsaker, så att det blir rätt. De tänker på allt". Det är dessutom ett stöd att veta hur de andra apoteken ligger till försäljningsmässigt, och att de kan dela med sig av tips, idéer och framgångssagor eller gemensamt försöka lösa och klura på problem (Alice).

Alla apotek har ett intranät, där de kan se sin och andra närliggande apoteks lagerstatus. Därtill finns en otroligt stor mängd information i denna "kunskapsbank" (Agneta), som de apoteksanställda har tillgång till. Många utbildningar finns internt, hos Apoteksakademin, och de kan även skraddarsy kurser beroende på efterfrågan. Apotekschefen kan påverka vilka utbildningar personalen deltar i utifrån deras egna behov och kostnaden står de enskilda apoteken för. Det finns också olika nätverk för olika positioner i företaget, exempelvis kan receptarier prata med andra receptarier. Apotekscheferna har själva en mentor som guidar, tipsar, fungerar som bollplank etcetera. och det sker på deras egna initiativ, när de behöver hjälp (Agnes).

Det finns några få områden som apotekscheferna skulle vilja få ytterligare stöd i. En del vill gärna få bestämda och skrivna rutiner, exempelvis gällande administration. De vill också att uppdateringar gällande dessa ska komma automatiskt, då de vill minska skrivbordsarbete för att få mer tid till kunder. Agneta håller med att ren administration inte alltid kul, men samtidigt vill hon ha helheten och säger att med erfarenhet lär man sig att välja och prioritera det som passar ens egen verklighet.

Många skulle vilja ha mer stöd vad gäller affärsmässighet och kundrelationer så att man vet hur folk reagerar och hur de tänker. Exempelvis Alice har redan ett stort säljfokus, men vill samtidigt gärna vidareutvecklas med hjälp av en säljcoach. De brukade komma tidigare, men det har minskat och ligger numera på apotekschefens ansvar att förmedla försäljningsknep och säljtips till personalen, vilket hon känner kan vara begränsande och inte med lika uppdaterad kunskap. Dessutom säger hon att denna kompetensutveckling skulle öka hennes motivation och inspiration.

Under intervjuerna så verkar alltså alla apotekschefer nöjda med stödet som finns. De vill generellt inte sköta mer saker själva utan tycker att det känns tryggt med dagens uppdelning. De upplever inte som att någon lägger sig i eller att de pådyvlas tjänster som de inte vill ha, som Alice uttrycker det: "Jag vill inte ha mindre hjälp, inte på något vis. Huvudkontoret lägger sig inte i, jag ser det mera som en hjälp. De är jättebra och det är bara positivt."

Några har, efter ett flertal frågor, funderat över att de möjligen skulle vilja kunna bestämma mer om utformningen i skyltfönstret, inte ta fram kampanjerna själv, men få olika koncept att välja emellan från dem som är proffs på marknadsföring och marknadskommunikation (Anita). En annan har funderat lite löst på mindre exakta krav gällande kötider, kundtyp och bemanning (Anna), samtidigt som hon ändå betonade att det inte medförde något större störelsemoment.

4.3 MARKNADSUTMANINGAR

4.3.1 VARUMÄRKE OCH KONKURRENS

Apoteket är som sagt mitt uppe i en enorm reform i samband med att de går från monopol till konkurrens. Två tredjedelar av deras tidigare kollegor har nu blivit konkurrenter, vilket förändrar deras arbete. Som det ser ut nu kommer det finns fyra antal stora aktörer plus en mängd fristående småapotek. Därtill räknar regeringen med en intensiv inledningsfas där Apoteket kommer att expandera och ännu fler nya aktörer kommer att etablera sig på marknaden, exempelvis engelska Boots (Apotekets årsredovisning, 2010; E24, 2010). Om inte denna omställning är tillräckligt omvälvande, blev såväl styrelsen (Läkemedelsvärlden, 2009) som VD (Dagens Nyheter, 2010) avsatta, styrelsen eftersom de varit för expansiva, och VD: n eftersom den nya styrelsen ville ha en VD med erfarenhet av konkurrens för att kunna bemöta den helt nya marknaden.

Förändringsarbetet startade dock redan för ett par år sedan när de beslutade sig för att utvecklas till en mer kundorienterad organisation. Det har sedan dess skett en avsevärd varumärkesförflyttning från att tidigare ha brottats med långa köer, en strikt, tråkig framtoning och dålig lönsamhet till att idag ha en stark ställning på marknaden där flera undersökningar visar att varumärket tillhör det absoluta toppskiktet i Sverige (Nordic Brand Academy, 2010; Superbrands, 2010; Svenska Dagbladet, 2010; Synovate Corporate Image, 2008).

"På senare år har det blivit allt tätare mellan mina besök till Apoteket. Inte så att jag är sjukare eller mår sämre nu än tidigare. Tvärtom. Jag går dit för att det blivit så trevligt att handla där. Personalen är inte bara otroligt kunnig (det lär ta fyra år att utbilda sig till apotekare) utan också genuint hjälpsam och engagerad. Eller serviceminded som vi säger på managementspråk. Jag litar blint på deras råd om allt från tillfällig värk till solskydd och daglig munhygien av den enkla anledningen att jag inbillar mig att de bryr sig om hur jag mår på riktigt. Och jag lämnar butiken varje gång med kassen full av nya handkrämer, flourtuggummin, örontopsar och fästingplockare. Apoteket har på några år gått från en trött läkemedelsdistributör jag helst inte besöker till en trygg hand i vardagen som inspirerar mig till att leva ett sundare och friskare liv." (Mankowitz, 2009)

För att lyckas med denna svängning mot en marknadsanpassning har de arbetat mycket såväl centralt som lokalt. Apoteket är måhända fortfarande centralstyrt och inte lokalt anpassad men fokus har skiftats, vilket har medfört en rad förändringar på apoteken, både i tänk och i rutiner. Apotekscheferna har fått klara riktlinjer om vision och värderingar, vilka nu ses som bra införlivade och som apotekscheferna vill följa. Personalen har fått utbildning inom försäljning istället för endast farmaceutisk kunskap. De har en ny affärsmodell med ett mer

vinstdrivande tänk där de satt upp lönsamhets- och kvalitetsmål, samt de använder sig utav mystery shoppers för att mäta servicegraden. Alice berättar att innan hon tillträdde som apotekschef med säljfokus visste medarbetarna ingenting om hur det gick för deras apotek resultat- och försäljningsmässigt. De hade fokuserat allt på expertis och den farmaceutiska yrkesrollen. Trots initiala motsättningar trivs de nu väldigt bra med att veta vad som händer och sker och vad de ska satsa på. Personalen har nu lärt sig om resultat, försäljning och merförsäljning, och följer med spänning hur det går för det egna apoteket. Plötsligt har deras roll blivit tydligare, och de får ett tydligt sätt att se hur de själva påverkar resultatet och måluppfyllelsen (Ann-Marie, Alice). Därtill har Apoteket satsat på att korta väntetiderna, något som kunderna tidigare har kunnat bli frustrerade över. Målet, som sätts från huvudkontoret, är att de ska ligga på ca 90-92 procent inom fem minuter (Anna). Detta verkar gå bra för de flesta apotek och flera nämner att det har underlättats med hjälp av utvecklad teknik. Några apotek med förhållandevis många äldre med många recept upplever emellertid en problematik i och med detta, "det är svårt att hinna med att nå målen utan att försumma servicen, och jag upplever det inte heller alltid att de som sitter nästföljande i kön jämt har bråttom" (Agneta).

Utmaningen för Apoteket blir att över tiden och i konkurrens behålla och förbättra kundernas förtroende för just dem (Apotekets bokslutskommuniké, 2010). Det är också extra viktigt att apoteken hittar andra sätt att konkurrera på och vägar för att nå ut till kunderna eftersom inga apotek i Sverige kommer att behöva göra reklam för själva medicinerna, det sköts av läkemedelsföretagen. Därtill sätts priserna på läkemedel av staten och läkemedelsproducenter, vilket innebär att priserna kommer att vara likvärdiga hos alla konkurrenter. När det gäller Apoteket tror apotekscheferna att de antagligen kommer att göra mer reklam för sina tjänster, expertis och rådgivning, samt satsa ännu mer på sitt varumärke. Dessutom säger en del apotekschefer att de tror att Apoteket kommer att arbeta med sin segmentering mer strategiskt och till exempel börja nischas sig mot vissa specifika målgrupper såsom barnfamiljer och olika åldersgrupper. De betonar ändå att de tror, och vill, "att vikten kommer att ligga vid kundbemötandet".

Konkurrensutsättningen känns föga förvånande som en stor utmaning även för apotekscheferna, "det är ett helt nytt läge" (Agneta). De flesta har jobbat inom Apoteket hela sitt liv, och många har arbetat länge som apotekschefer, även om de har flyttat mellan olika apotek under tidens gång. Förutsättningarna kommer nu bli drastiskt annorlunda, med forna kollegor som konkurrenter, och med större fokus på marknad och försäljning, till skillnad från tidigare, framförallt för ett tiotal år sedan, då fokus snarare låg på information och rådgivning (Ann-Marie, Anna, Alice).

Apotekscheferna tror att en stor del av utmaningen beror på de nya konkurrenterna antagligen kommer att försöka satsa mycket på egenvården⁸, där vinster och marginaler finns att hämta. Därtill ses försäljningen av receptfria läkemedel i övrighandeln som en stor konkurrent. Detta innebär ett stort hot mot Apoteket som tidigare har haft möjlighet att kompensera kostnaden för att snabbt skaffa ovanliga läkemedel till receptkunder med högre lönsamhet inom egenvården. Det bäddar också för branschglidning med ökat fokus på försäljning av annat än läkemedel (E24, 2010). "Det kommer bli svårare för kunderna nu. Mitt apotek har jämt varit som scouter åt alla, vi hjälper andra apotek som skickar hit sina kunder för alla ärenden som är svåra eller innehåller preparat de inte har haft. Då har vi sett till att fixa det, med mer hänsyn till kunderna än kostnaden. Nu kommer det bli mer tanke på kostnadskoll, att vi inte är en social inrättning, vi har inget samhällsuppdrag i samma utsträckning, utan är mer en affärsinrättning, och då blir det lite 'passar det inte så gå'. Nu kommer vi nog att bli mer restriktiva" (Ann-Marie).

Alice säger också att det är svårt att dela på sig nu när monopolet släpps. "Det är ovant, framförallt i glesbygden när vi är rätt beroende av varandra, exempelvis om mediciner eller produkter tar slut eftersom det inte finns något annat apotek i närheten som kunderna kan gå till. Tidigare har vi slussat varor mellan varandra, lånat och lånat igen beroende på vad som behövts. Vi har delat på allt och plötsligt nu ska vi konkurrera med varandra. Det blir annorlunda, både för oss och för kunderna". Agnes håller med, och säger att "konkurrensen

⁸ Receptfria läkemedel

blir högre, och förr så var det ju samma bolag så man kunde skicka kunderna till ett annat apotek om läkemedlet inte fanns inne. Nu lär tänket bli lite mer att man förlorar kunder och man vill inte riktigt rekommendera konkurrenterna.”

Som det ser ut nu är inget extra stöd från huvudkontoret planerat, utan det är upp till de enskilda apotekscheferna att klara konkurrensen, även om apotekscheferna upplever att det finns en central förståelse för de nya svårigheter man lokalt kommer möta (Ann-Marie). Apoteket satsar på att jobba vidare på samma sätt som de gjort de senaste åren, även om en del apotekschefer tror att det kommer förändras när man mer ser effekterna av omregleringen (Alma). De flesta apotekscheferna tror att de kan klara sig ganska bra själva, men ser gärna att huvudkontoret kommer med mer stöd och uppbackning. De vill inte förändra själva strukturen, utan tycker att arbetsfördelningen de har nu fungerar. Några apotekschefer, exempelvis Agnes, vill ha mer hjälp och marknadsföringsexpertis för att locka kunderna till Apoteket, ”recept på framgång”, säljcoachning, och ger förslag på mer anpassade kampanjer och aktiviteter som lokal annonsering. ”Men de ska komma från huvudkontoret, de måste vara proffsiga, genomtänkta så att de får genomslag” (Ann-Marie) och ”vi vill inte ha mer jobb utlagt på de olika apoteken” (Agnes). De vill fortfarande lägga krut på det löpande arbetet och på att skapa en personlig kontakt och relation med kunderna (Anita).

Många av apotekscheferna verkar se på Apoteket som en samhällsinstitution som står för stabilitet och trygghet, och med det som bottenplatta tycker de att man kan göra små förändringar. Alice tycker att lokal anpassning kan vara bra, så länge den sker inom varumärket och utan att tappa tryggheten. Ann-Marie är inne på samma spår, ”inom ramen för varumärket kan man få testa olika idéer, kanske med nya tjänster, sortiment och lite mer flexibilitet. Då kan man snabbare fånga upp och ta till vara på lokala initiativ. Det får dock inte bli för spretigt, man måste ha en förankringsprocess och kvalitetskontroll på huvudkontoret”.

Det har också skett en förändring mot att ta fler beslut på det lokala apoteket anpassat till den lokala marknaden, och Amanda tycker att det är en ”hyfsat bra balans mellan de två”. Likt många andra spekulerar hon i om det kanske ändå krävs ännu mer beslutsrätt och befogenheter för att klara det nya de står inför. Anna skulle vilja se mer egen påverkan på vilka varor som plockas in, att de till exempel skulle kunna ha fler varumärken på varor utifrån efterfrågan och kundklientel. Hon föreslår att man kanske skulle kunna vilja mellan olika koncept, och är övertygad om att det kommer bli annorlunda och med lokalt anpassat nu när apoteksmonopolet släppts och konkurrens uppstår. Även Anna och Amanda betonar dock, precis som apotekscheferna ovan, att den lokala anpassningen inte får bli så utsträckt att de tappar sin identitet och likhet. ”Grunden är otroligt viktig eftersom kunderna ska känna igen sig. De ska kunna lita på att vi står för kvalitet och trygghet. Det är viktigt att man är rädd om det” (Amanda).

Apotekscheferna funderar numera på hur de ska kunna behålla och locka nya kunder. Ann-Marie intresserar sig för hur man kan tillföra mervärde för kunderna, och har funderat på sametablering exempelvis med ett hälsocafé, skobutik eller ”någon liknande verksamhet som passar ihop” och Anita vill få människor att inse att de inte bara måste komma när de är sjuka. ”Hudvård, kostråd, motionstips, och för att må bättre. Det finns så mycket mer än mediciner på apoteket” (Anita). Amanda tror att de måste se till att visa kunskapen de besitter och ge ”extra hjälp”, för att konkurrera med övrighandeln, och de måste kunna erbjuda ett brett sortiment och bra öppettider. Dessutom gäller det att coacha medarbetarna och ”anpassa kostymen efter hur det blir. Man måste vässa ännu mer”. Tillgängligheten är viktig, och de ser det som viktigt att få stöd och möjlighet att få hjälp ifrån huvudkontoret. ”Man måste sätta kunden i centrum och man får kämpa för varenda kund” (Alice).

Slutligen verkar synen på Apoteket arbete, inklusive varumärket och värderingarna, passa ihop med synen på deras uppgift i samhället. Agneta, Ann-Marie, Alma med flera pratar alla om stoltheten och känslan som finns i företaget, och att den ger resultat såväl i organisationskulturen som i positiva omdömen från kunder och media och att det syns, och kommer synas, även i ekonomin.

4.3.2 ENHETLIGHET OCH ANPASSNING

Bassortimentet är uppbyggt på samma sätt, centralt fastställt med mängd och sortiment baserat på storlek snarare än lokalt betingade behov. Egenvårdsdistributionen och ordningen är styrt enligt ett planogram och det ska se likadant ut på alla Apotek. De enskilda apoteken eller apotekscheferna kan inte påverka detta. Apotekscheferna har med andra ord ett tämligen litet inflytande över de produkter de säljer, vilka även kvalitetssäkras och prissätts av huvudkontoret. Agneta ser det som stöd från huvudkontoret – ”vi får bra varor att sälja och de utvecklar sortimentet med nya varor så att kunderna blir köpsugna”. Agnes håller med och tycker att upplägget är väldigt genomtänkt och tror att avkastningen annars skulle vara sämre, ”lönsamhet och varuoptimering, de kan sånt”. De säger att det skulle krävas mycket mer kunskap om inköp och hur marknaden ser ut ifall de skulle göra det själva, vilket ”är svårt att klara i kombination med att vara ledare” (Agneta). Därtill känner de att det ökar känslan av säkerhet och trovärdighet hos kunderna. Det apotekscheferna säger sig efterfråga är just att de vill ha prisvärda, kvalitetssäkrade varor som väljs bra och brett.

Ibland sker det att kunderna efterfrågar saker som de på grund av apotekets fysiska storlek inte tar in, men då har de möjlighet att tillhandahålla det på lagret. Om det är något som vanligtvis efterfrågas brukar apotekscheferna se till att alltid ha det hemma. Amanda försöker dessutom fundera över vad kunderna vill ha och anpassa proaktivt. Hon säger att ”det kommer väldigt noggranna riktlinjer ifrån ledningen, men man måste anpassa, och uppfylla kundernas önskemål. Det är bra ändå att ha de centrala riktlinjerna som riktmärken.”

Även Apotekets marknadskommunikation och marknadsföring är styrd från centralt håll. Det som symboliserar Apoteket, hur företaget framstår, kontrolleras alltså av huvudkontoret. Kampanjerna görs på huvudkontoret, och även om apotekscheferna gör en uppföljning av hur kampanjerna har fallit ut hos dem, sker den stora analysen på central nivå, vilka ser till helheten snarare än hur de har fungerat på enskilda apotek. Alla kampanjer har samma grund, med samma varor och likadana skyltar som ska hängas upp på samma sätt. Därtill får de olika stora tillägg, vilket baseras helt och hållet på apotekets storlek. Hänsyn tas inte till några lokala förutsättningar, eller speciella kundkretsar, utan små apotek får samma bas som större apotek sedan får bygga på med fler erbjudanden. Apotekscheferna vill också att marknadskommunikationen ska skötas centralt. De vill få färdiga kampanjer samt annat marknadsföringsmaterial ifrån huvudkontoret och experter inom området (Agnes, Anna, Alice). De anser själva inte att de varken har kompetensen eller tiden till att utveckla detta själva, ”det är en otroligt komplex marknad och jag har redan fullt upp, så jag vill inte sköta marknadsföringen själv” (Ann-Marie) och det är ”utomordentligt värdefullt med en central marknadsavdelning som sköter marknadsaktiviteter och gör kampanjer – de vet var fokus ska ligga” (Agneta). Apotekscheferna betonar även fördelen med att hela företaget agerar likadant, och kampanjutslaget ofta blir stort när de är allmänna. ”Vi har ett stort upptagningsområde. Det är bra, breda kampanjer för hela Apoteket som når en stor grupp. Det blir en spännande effekt när vi till exempel släpper nyheter” (Ann-Marie).

Alice tycker att koncepten är bra och att hennes apotek säljer mycket av erbjudandena, men pekar på problemet att kampanjvarorna ofta tar slut i förtid, och då har de ingen möjlighet att fixa till det. Anna tar upp att vissa erbjudanden inte ger överhuvudtaget något utslag eller merförsäljning på hennes apotek. Amanda säger att kampanjerna förvisso alltid är bra, och aldrig helt fel, men att de ibland inte riktigt passar. Både Anna och Amanda önskar att det fanns olika koncept att välja emellan, kanske tre olika stycken, så att de därigenom skulle kunna anpassa dem till deras lokala marknad, som satsningar på barn i barnfamiljsområden, och pensionärer i närheten av äldre (Anita). De betonar dock att det fortfarande bör vara huvudkontoret som sköter marknadsföringsåtgärderna, ger underlaget och hjälp med utformningen. De vill absolut inte trycka upp egna kampanjer, utan de i butikerna ska hellre satsa på kundservicen och kundkontakten. Agneta vill att kampanjerna ska kvalitetssäkras och testas bättre, exempelvis hade de ett erbjudande om Treo, där Treo-rören stod på ett exponeringsbord mitt i apoteket. ”Det såg fint ut på bild, men tänk när en kund puttar till, vad händer då i verkligheten? Det handlar om förnuft och att fixa så att det fungerar” (Agneta). Alma i sin tur, skulle vilja veta tidigare när och hur kampanjer kommer att ske. Hon vill få en förvarning så att de därmed skulle

kunna anpassa det till den lokala marknaden, "ibland har det bara snabbt tryckts på att ingen hunnit göra det mesta av det". Även om apotekscheferna kan minnas dessa kampanjer som inte föll lika väl ut, så brukar de för det mesta fungera på de olika apoteken och om de ser till helheten skulle de inte vilja att marknadsföringen strukturerades på något annat sätt. Framförallt tycker de stora apoteken som får alla kampanjer att de har ett bra genomslag. De berättar också att kampanjerna och marknadsföringen har förbättrats rejält de senaste åren. De har blivit mer genomarbetade, och har färre fel än tidigare, när de till exempel kunde få dem för sent eller ofullständiga.

Apoteket AB har en etableringsavdelning som hjälper till med inredningen, alltifrån layout till golvfärger etcetera. De flesta säger att skyltmaterialet är snyggt och bra framtaget och bestäms centralt, och återkommer till att de inte hade hunnit ta fram materialet själva. Agnes tycker dessutom att "det är viktigt att det ska vara samma och att kunderna ska kunna känna igen sig överallt" (Agnes). Några andra håller med om att det i och för sig är bra med enhetlighet, men de kanske inte måste vara exakt lika. Alice tycker att apoteken skulle kunna se olika ut eftersom hon inte tror att kunderna ser så stor skillnad. Då kan det istället vara viktigt med egen profil på orten. Dessutom skulle det vara bra att kunna flytta omkring lite av sortimentet, och hon har flyttat några moduler i egenvården, vilket har slagit väl ut vad gäller försäljningen. Emellertid säger hon också att "det är bra när huvudkontoret kommer och fixar sådana saker, när de vet hur kunderna går och hur de betar sig och anpassar inredningsdesignen för mesta möjliga försäljning".

Agnes tycker att det är viktigt att det är enhetligt, att varumärket är likadant. Hon tycker också att det är viktigt att de har samma marknadsföring och att den synkroniseras eftersom det ger trovärdighet. Hon betonar att hon föredrar centralstyrning där det är lika för alla, "inget High Chaparall". Istället bör den lokala anpassningen gå ut på att anpassa rådgivningen till olika individer, exempelvis kan de snabba på lite om det är en kund på språng. På Agness apotek följer de rådgivningsriktlinjer som rekommenderas från huvudkontoret, och hon tycker att de är bra, "behov är ju behov och det ska vara samma överallt". Därtill tror hon att Apoteket generellt har nöjda kunder och att de kan tillfredsställa dessas behov.

För att anpassa sig och vara aktiva lokalt är flera av apotekscheferna med i företagarföreningar, pensionärsföreningar och liknande (Alma), "det gäller att få in en kil här och där. Det är otroligt viktigt eftersom vi vill skapa kundrelationer så att kunderna kommer till just vårt apotek" (Alice). De håller också kontakt med den närliggande sjukvården, som barnvårdscentraler, samt hör med kunderna och andra butiker om deras öppettider är okej och om det är något de saknar. Lagerhållningen och servicegraden styrs av kunderna: "vi är jättenoga med att ta in det kunderna efterfrågar" (Alice, Amanda). Framförallt just Alice har "jobbat jättemycket med den lokala förankringen" och "ser till att synas" eftersom hon anser att hennes apotek verkar i ett speciellt område som kräver mer av en lokal marknadsbearbetning.

5. SWEDBANK

I detta kapitel kommer jag att redogöra för min empiriska undersökning och analys av det andra företaget – Swedbank. Även de är påverkade av deras historia, som därför inleder kapitlet. Därefter beskriver jag dagsläget, speciellt med fokus på organisationsstrukturen och den pågående decentraliseringen utifrån kontorscheferna och deras syn på arbetsfördelning, stöd och styrning. Sedan går jag över på kontorschefernas syn på marknadsutmaningarna de ställs inför, med inriktning på konkurrens och varumärke samt enhetlighet och anpassning.

5.1 HISTORIA OCH DAGSLÄGET

Swedbanks historia, som innehåller många sammanslagningar och namnbyten, sträcker sig tillbaka till 1820 då Sveriges första sparbank bildades. Sparbanksidén fick snabbt fäste i Sverige, fler banker bildades och som mest fanns det 498 sparbanker i landet år 1928, men därefter började de att slå sig samman för att bli starkare. 1992 bildades ett enda sammanbundet Sparbanken Sverige, som samarbetade med de runt 90 fortsatt fristående sparbankerna. Swedbank har dessutom sitt ursprung i jordbrukskassorna vars syfte var att tillgodose jordbrukets växande kapitalbehov. 1992 ombildades också de drygt 350 lokala Föreningsbankerna till ett sammanhållet bankaktiebolag (Swedbank, 2009)

Banken skapades i sin nuvarande form 1997 genom att Sparbanken fusionerade med den mindre Föreningsbanken och tillsammans bildade Föreningsparbanken, där även de fristående sparbankerna inkluderades. När de efter fusionen blev etablerade som en av Sveriges storbanker påbörjades en utvidgning av verksamheten utanför Sveriges gränser (Svenska Bankföreningen, 2009). Baltikum sågs som en attraktiv tillväxtmarknad, varpå den internationella expansionen fortsatte genom investeringar i verksamheter i Ukraina och Ryssland. 2006 bytte hela koncernen namn till det mer internationellt klingande Swedbank (Swedbank, 2009). I efterhand har det visat sig att bankens stora kreditgivning i Baltikum hanterats för riskfyllt med en för stor utlåning och för liten inlåning, vilket under den nuvarande finanskrisen resulterade i stora förluster och en massiv negativ mediebevakning (Swedbanks bokslutskommuniké, 2010).

Swedbank är en av de fyra storbankerna som dominerar den svenska marknaden med cirka 4,5 miljoner kunder, och koncernen har totalt cirka 10 miljoner kunder. I Sverige finns idag 389 lokala kontor indelade i 159 starka kontor med cirka 8 000 medarbetare. Svensk bankrörelse gjorde ett rörelseresultat på 8,2 miljarder kronor, vilket innebär en minskning från föregående år. Totalt gjorde Swedbank en förlust på cirka 10 miljoner kronor (Swedbanks årsredovisning, 2010; Swedbank, 2010). De är en så kallad universalbank, vilket innebär att de är representerade på större delen av den finansiella marknaden och kan erbjuda alla typer av finansiella tjänster (Svenska Bankföreningen, 2009; Swedbanks årsredovisning, 2010). För att förstärka distributionskraften har Swedbank även flera olika samarbeten, såsom Swedbank fastighetsbyrå, Swedbank juristbyrå och Swedbank företagsförmedling (Swedbanks årsredovisning, 2010).

5.2 ORGANISATIONSSTRUKTUREN

5.2.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

Efter fusionen mellan Sparbanken och Föreningsbanken togs besluten högst upp i organisationen, förmedlades ut till kontoren och följdes upp med mätningar av resultaten. De håller sedan november 2009 på med en omfattande omorganisering så att de flesta beslut nu ska få fattas operativt på kontornivå. Den nya strukturella lösningen kallas för "starka kontor", och går ut på att utöka den lokala självständigheten och ska fungera som ett led i förändringen att "Swedbank ska söka sig tillbaka till sina rötter" (Veckans Affärer, 2009).

Målsättningen är att bli den ledande banken på de olika orter de verkar på (Simon, Swedbanks bokslutskommuniké, 2010).

Varje kontor ska i princip fungera som en egen enhet, som en bank i banken. Ovanför kontoren i organisationshierarkin finns regionkontoren och dessa fungerar som stöd och hjälp för kontoren med exempelvis specialistkompetens. Överst i organisationen finns det centrala huvudkontoret som förmedlar löpande service, utvecklingsarbete och mer specialkompetens till de lokala bankkontoren (Swedbanks årsredovisning, 2010).

I och med omstruktureringen har de tidigare rörelseområdena försvunnit, och därmed har de kapat ett led i den hierarkiska organisationsstrukturen. Den ursprungliga anledningen till att rörelseområdena uppstod var för att rationalisera organisationen och underlätta för de lokala kontoren genom att flytta bort administrationen, vilket också resulterade i en centralisering av beslutsfattande kring bland annat krediter och riskhantering. Nu vill de alltså sätta större fokus på den lokala kundorienteringen (Stefan; Veckans Affärer, 2009; Swedbanks bokslutskommuniké, 2010). Behovet av denna nya struktur uppstod just efter finans- och förtroendekrisen, och tips till den nya organisationen kom från såväl Swedbanks egen historia "för att ta fasta på organisationens kärnverksamhet" (Sixten), som Svenska Handelsbanken samt de fristående sparbankerna, vilka under de senaste årens turbulens presterat bättre än Swedbank i genomsnitt (Sally). Motivationen tros också öka med en utökad lokal beslutsförmåga, även om kontorscheferna anser sig vara motiverade redan innan (Susanne, Stig).

Stefan (2009) betonar att trots den ökande självständigheten är organisationen fortfarande en helhet där beslut fattas centralt. Utifrån dessa direktiv kan kontorscheferna själva utforma sitt område. En stor del av den administrativa centraliseringen kvarstår också, men hamnar nu på regionnivå. Regionerna har bland annat en egen controller, kreditchef, och marknadsansvarig. Även beslut och utveckling kring produkter och system behålls centraliserad (Sixten).

5.2.2 ARBETSFÖRDELNING

Precis som tidigare så är kontorschefens primära arbetsuppgift att driva det egna bankkontoret samt fördela arbetet och resurserna. Förändringarna som skett i samband med omorganiseringen är att de fått utökade befogenheter och eget ansvar för "i stort sett alla beslut" (Susanne). Sten förklarar det som att "han ska styra över kontoret, allt som händer". Den övergripande strategin sätts emellertid av huvudkontoret, svensk bankledning. Kontorscheferna får sedan se hur de kan nyttja det på bästa sätt. Att strategin sätts centralt är de flesta bekväma med och de har stort förtroende (Sandra). För att samordna den stora organisationen med dessa självständiga kontor finns viss ytterligare formalisering kvar. Områden såsom produkt- och systemutveckling sköts centralt, vilket innebär att ledningen styr vad de starka kontoren kan erbjuda kunderna. På huvudkontoret i Stockholm ansvarar de för erbjudanden, kundprodukter, rikstäckande annonskampanjer, nya inlåningskonton och andra företagsövergripande funktioner. Det finns ett centraliserat ramverk, så att alla människor ska kunna känna igen sig, och beslut får inte fattas stick i stäv med policyn (Sven).

Kontorschefernas arbetsuppgifter innefattar istället själva styrningen över den egna verksamheten, att verkställa och följa upp de olika målen. Sten beskriver det som att han "är ansvarig för att leverera budget, resultat, K/I-tal och en viss summa pengar, plus vissa andra prioriterade mål beroende på vad banken centralt anser är viktiga just vid det tillfället". Kontorscheferna bestämmer därför över sina egna kostnader, kan påverka sina egna intäkter och tar själva kreditbeslut som rör kontorets kunder, vilket innebär att de inte ska behöva vänta länge på besked. Därmed står kontoret också för kreditrisken. Kontoret står emellertid inte helt ensamt, i större affärer och komplexa situationer ska rådfrågning ske, "vi har tydliga mandat om vad vi får och inte får göra och när vi måste tala med regionchefen eller huvudkontoret" (Stina).

De tar beslut om investeringar, exempelvis expansion eller ombyggnad. De är också ansvariga för säkerheten på respektive bankkontor, att den fungerar, och hur de reagerar, exempelvis vid rån. Därtill ansvarar de för alla personalbeslut, som förändringar i personalstyrkan, schemaläggning, säljledning, arbetsmiljön samt coaching och utbildning av medarbetarna (Stig). "De flesta beslut som rör den dagliga verksamheten tas lokalt. Det är till stor del lokalt anpassade beslut" (Sven).

Kontorschefer ska också bearbeta marknaden, öka försäljningen (Sten). Många har nämnt att deras viktigaste arbetsområde och ansvar är att vara aktiv, bjuda in och träffa kunder (Sixten, Stina). Kontorscheferna jobbar med att skapa nätverk lokalt, att fungera som ansiktet utåt på orten (Simon). "Det inkluderar att vara positiv, jobba med deras samhällsansvar, ta del av utvecklingen på orten, att sticka ut som en trovärdig bank och därigenom attrahera kunder". Simon och de andra kontorscheferna gör detta genom att vara med i olika organisationer, såsom nyföretagarcentrum och kommungrupper, "så att man är med och påverkar".

Arbetsrollen för chefen för det starka kontoret blir ganska generell då uppgiften både är att bygga ett stort nätverk i kommunen och samtidigt organisera, utforma och leda ett eller flera enskilda kontor. Susanne beskriver det slutligen som att kontorscheferna ska vara som ett "smörjmedel i organisationen".

5.2.3 STYRNING

Swedbanks styrning består till högsta grad av målstyrning, där mål sätts centralt och därefter fördelas ut på de olika regionerna, som i sin tur bestämmer dem mer detaljerat för kontoren, som ansvarar för uppfyllandet. De flesta av kontorscheferna upplever det som att målen "sätts i samråd" (Sven) och att de "har möjlighet att till viss del påverka utformningen av dessa" (Sigrid, Simon, Stefan) dock "inom rimliga nivåer" (Sten). Alla får ett specifikt fokus som anges av ledningen, och de målen är lika överallt. "Naturligt kommuniceras en förväntansbild" (Stig). Dessutom kan det komma vissa givna styrtalet som är strategiskt viktiga för Swedbank, och då måste de uppnås (Sandra). Framförallt beslutar kontorscheferna således om hur man ska uppnå målet – resan dit (Sven) och Sandra uttrycker det som att hon "kan påverka *hur* och det är bra att de säger *vad*".

Målen är många och främst ekonomiska, såsom kostnad/intäktstal, budget, lönsamhet, volym, resultat. Speciellt hårda verkar försäljningsmålen vara, även om flera kontorschefer uttrycker det som något positivt: "jag tycker att målen ska vara tuffa, och att vi hela tiden ska jobba emot dem, sträva efter att nå dem. Det gäller att leverera. Vi brukar nå en hel del, och det finns ett incitamentsprogram för detta, men vi når sällan alla" (Sven). Sandra tycker att målen är "lika väl uppnåbara som omöjliga att nå. Ibland kan jag tycka att de är lite för höga, att de inte är tillräckligt marknadsanpassade, men banken har blivit bättre på att få mer underbyggda mål".

Därtill har de kvalitetsmål, kundnöjdhet, kundernas uppfattning om banken, personalnöjdhet, sjuktal och dylikt. "Det handlar om hur väl organisationen mår" (Susanne). Utöver de givna målen kan kontorscheferna även sätta egna mål för sitt kontor. Målen gör dessutom att kontorscheferna säger sig bli extra motiverade, en del säger att det är tack vare "en känsla av förtroende" (Stig), "man får beröm" (Sigrid) eller "en extra krydda eftersom vi vill vara bäst, och överträffa de mål som är satta" (Susanne).

Uppföljning av målen sker en gång om året, även om såväl kontorschefen och regionchefen håller kontinuerlig koll på dem. Kontorscheferna känner till de övergripande målen i Swedbank, samt ungefär vilka mål de andra kontoren har eftersom de grundas på samma kriterier och inriktning, emellertid har de inte koll på exakt vilka mål de andra har eftersom de har en liten lokal prägel, ej heller känner de till uppnåelsegraden (Sven).

De flesta kontorschefer är nöjda över sin arbetsbelastning och "vill göra det mesta själva" (Stefan). De vill arbeta operativt och offensivt, och spendera sina dagar med att "vara en del av samhällsutvecklingen, träffa befintliga och potentiella kunder" (Sven). De ställer sig väldigt positiva till den mer decentraliserade organisationen, "även om det ställs högre krav på kontorscheferna om att driva kontoren på egen hand"

(Sven). De vill att, som det är meningen nu framöver, de flesta beslut ska fattas lokalt, anpassade till den omgivning de befinner sig i. Det ska vara "fokus på frihet" (Sally).

De tror visserligen på decentraliseringsutvecklingen, och att känslan är bra, men betonar att de ännu är inne i en övergångsfas (Susanne). De vill vara säkra på att få gehör ifrån huvudkontorets sida för att få arbeta lokalt, och Simon betonar vikten av att huvudkontoret släpper på befogenheterna och låter de lokala kontorscheferna ha makten att bestämma själva. Viss oro finns över att somliga av de som tidigare var mellanchefer inte kommer att släppa på kontrollen utan fortsätta med centralstyrningen. "Det gäller att alla jobbar med omorganiseringen, och håller kvar vid den långsiktigt, inte släpper den alltför snabbt" (Simon).

Resultatet av detta skulle medföra att de "liksom driver ett eget företag, samtidigt som det finns resurser att använda sig av" (Simon), och detta skulle i sin tur öka motivationen (Simon, Stig). "Jag tror, vet, också att kunden uppskattar att besluten fattas lokalt istället för i Stockholm. Det förbättrar relationen" (Sigrid). Emellertid understryker de i nästa mening också "vikten av att se längre, till hela organisationens bästa och inte ägna sig åt internkonkurrens" (Simon), att "det är jättevärdefullt och viktigt med en stark organisation bakom" (Sten) och att "det måste finnas enhetlighet, checklistor och så, till exempel likadana brevpapper, annars är det ingen fördel att vara en del av Swedbank jämfört med en fristående bank" (Sixten).

5.2.4 STÖD

Huvudkontorets roll är att skapa bra utbud, vara specialister samt serva och ge stöd. De lokala starka kontorens roll är kompletterande med fokus på kundservice, lokal anpassning och lönsamhet. En stor utmaning som förs fram verkar vara själva omstruktureringen, där exempelvis Simon känner att det gäller att huvudkontoret vågar släppa på sina befogenheter, inse att det är kontoren som bestämmer och därmed växla om till att bli ett stöd på kontorens villkor istället för att skicka ut oombedda direktiv.

Det finns många centrala stödfunktioner, faktiskt för det mesta, vilket Sixten tycker "är bra, det går inte att uppfinna hjulet på 200-300 kontor". Exempelvis får de hjälp med kravhantering och administration. Kontorschefen förses kontinuerligt med försäljning och resultat, något som de flesta säger är jättebra (Susanne, Sandra). De kan dessutom se andras resultat också, och därmed jämföra sig med varandra och titta på djupare parametrar, som marknadsutveckling. De uppskattar att få ett färdigt material så att de kan ägna sig åt att analysera istället för att ägna tid till att ta fram underlaget. "Meningen är att få mer tid med kunderna" (Stina).

Andra avdelningar inkluderar miljö, säkerhet, jurister, marknadsfrågor, personalfrågor och hjälp med analyser och samsyn vid större kreditfrågor. Dessutom har de coacher som de kan vända sig till och bolla det mesta med, till exempel personalfrågor, budget, öppettider etcetera (Stina).

Sten sammanfattar den vanligaste synen på kommunikation och information: "Mycket av kommunikationen och korrespondensen sker via mejl, intranätet eller möjligen telefonmöten, och det fungerar bra. Man får snabbt svar när man frågar något. Dock så finns det ett gigantiskt informationsflöde och det gäller att prioritera, sortera och det är en utmaning vad man lägger krut på, eftersom det blir så mycket. Man kan inte göra allt. Jag själv har rätt bra koll, jag kan sortera själv och tycker inte att någon annan centralt ska sålla. Nu får vi istället bestämma det som passar oss själva bäst, om det hade varit någon annan så är det inte säkert att vår information skulle passa dem, eftersom alla har så vitt skilda förutsättningar. Med för mycket styrning så tappar man också engagemang och det kan vara en fara i det. Det gäller bara för kontorscheferna att förstå att allt inte är relevant för dem utan kunna fokusera."

När jag har frågat kontorscheferna om vilket stöd de skulle vilja få så har åsikterna varit ganska enstämmiga. Många av kontorscheferna, exempelvis Sten och Sally, har lyft upp utmaningen i och med ansvarsökningen som följt Swedbanks decentralisering. Sten menar att "nu när mandaten ligger ute på kontoren, hos oss kontorschefer, så får vi mer att säga till om och mycket mer arbetsuppgifter, och då krävs det också mer stöd.

Till exempel från marknadssidan, och det vill jag ha hela tiden. Även kring kreditfrågan, gällande svårare krediter så kan jag behöva stöd av analytiker, och kring personalfrågor, där vill jag ha stöd exempelvis vid känsliga frågor, säkerhet, juridik och så, både information och stöd. Jag vill slippa hålla reda på allt." Sally vill veta att de kan ringa till huvudkontoret eller regionledningen och få bra hjälp och engagemang, vilket de tidigare fick ifrån affärsområdets ledning. Dessutom handlar det ofta om stöd gällande andra funktioner, såsom IT-system och teknikutveckling, men även mer direkt verksamhetspåverkande, såsom produktutveckling, tjänster, vilka kunder de ska rikta in sig på, marknadskommunikation, resursfördelning och avkastningsfrågor (Stig). Bengt menar dock att "initiativen komma från lokal nivå och efterfrågas, istället för att slussas nedåt som i en centraliserad organisation" (Simon).

Ett par av dem är oroliga över att organisationen nu ska bli mer splittrad och betonar att de gärna vill ha meningsutbyte och lära av varandra, "inte bara interaktivt utan även fysiskt. Jag vill att huvudkontoret ska skapa möjligheter även för små kontor och våra medarbetare vilka ju vill prata med varandra i olika roller. Så att vi kan fylla på energi där de är ensamma i den yrkesrollen. De små kontoren behöver extra stöd" (Sally). "Nu gäller det att dels behålla, dels skaffa nya kontakter. Det är en utmaning hur vi ska upprätthålla och bygga nätverket, utan de naturliga träffarna inom rörelseområdet. Det är annars lätt i den nya organisationen att bli ensam och fastna i egna tankespår. Det är bra att influeras av andra, det är ju en av fördelarna med att vara en del i en större organisation framför en enskild bank" (Simon). "Kontorschefen är numera ensam och det är ännu viktigare från centralt håll att betona samarbete. Jag vill inte ha krig mellan kontoren om kunderna" (Sandra).

Andra tycker att de redan har ett brett nätverk, framförallt har jag sett att det gäller de kontorschefer som arbetat länge i banken eller har arbetat tidigare på rörelse- eller regionnivå. Bland dem är åsikten att de inte vill lägga speciellt mycket tid på att träffa andra, utan att de "känner många, som jag kan kontakta ifall jag skulle behöva hjälp eller bolla idéer eller vill ha någon att prata med" (Susanne & Sven).

Det kontorscheferna känner att de framförallt behöver för att lyckas med den här utmaningen är ett bra systemstöd centralt ifrån (Sally). Risken med de nya starka kontoren är att administrationen som tidigare gjordes centralt nu sker på alla kontor, vilket kan skapa suboptimeringar när man gör samma sak på flera ställen och mer att göra för kontorscheferna. Tiden för administration lyfts fram som det stora hotet och frustrationen. Varenda en av de kontorschefer jag pratat med betonar därför vikten av administrativ hjälp ifrån centrala stödfunktioner för att "frigöra tid så att man kan vara mer mitt i verksamheten" (Susanne). De föreslår att administrationen ska skickas till en central eller regional enhet, och att bra beslutsunderlag ska komma automatiskt, till exempel i form av ett överskådligt resultatpaket som de sen kan använda som underlag till analys och kundkontakt (Sandra), samt tips, råd och rationaliseringar för det som ändå är tvunget att göras lokalt (Stig, Sally).

Oavsett vilka stödfunktioner kontorscheferna har sagt att de behöver och vill ha så är anledningen densamma. Oavbrutet under alla intervjuer så har kontorscheferna betonat att de vill ägna sin tid till att vara ute och träffa kunder så mycket som möjligt. De vill satsa på att vara nära kunder och medarbetare, och de vill att personalen ska kunna lägga mer tid på kunderna. Som Stefan uttrycker det så vill de "mest ägna dagarna åt kunder, för resten vill vi få stöd från huvudkontoret".

5.3 MARKNADSUTMANINGAR

5.3.1 VARUMÄRKE OCH KONKURRENS

I samband med den globala finanskrisen med början 2008 har Swedbank genomgått en kritisk fas ekonomiskt, vilket dessutom har medfört en intensiv massmedial uppmärksamhet. Swedbank har fått stor kritik för sina stora kreditförluster i de baltiska länderna och sin hantering av de två nyemissionerna 2009 hemma i Sverige (Affärsvärlden, 2009; Dagens Nyheter, 2009; e24, 2009; Placera.nu, 2009). Till en början valde banken att hålla en låg profil och inte bemöta medierapporteringen, vilket skapade spekulationer om att de hade något att dölja. Detta ledde till att de hamnade i en förtroendekris, där många kunder försvann och andra uttryckte stor skepsis mot banken. Alla kontorschefer har nämnt detta som en av deras största utmaningar. Sigrid betonar att det är viktigt att "stärka det naggade varumärket", Simon säger att "Swedbank behöver återgå till att uppfattas som en seriös bank som tar ansvar för samhällsutvecklingen" och Sixten säger att de "måste kämpa för att återställa förtroendet och förändra bilden av Swedbank på marknaden".

Det är en långsiktig utmaning, men någonting som är essentiellt om de ska kunna möta konkurrensen från de andra bankerna (Sally). Sigrid ser striden om kunderna som en stor utmaning eftersom "det finns tuff konkurrens i området" och Stig tillägger att "de nya nischbankerna är stora hot". Sven, liksom många av de andra kontorscheferna, tror att det bästa sättet att konkurrera genom att göra ett bra arbete, och att detta måste ske ute i mötet med människor. Det gäller för dem att behålla samt hitta nya kunder, och merförsäljning till de befintliga. Sixten säger att "vägen till bättre kundnöjdhet är att träffa mycket kunder. Dessutom är det viktigt att ha bra personal som är nöjda och duktiga på sitt jobb". De är emellertid missnöjda med bankledningens agerande i Baltikum. "Vi blir påverkade av den stora mediebilden, därför gäller det för oss att parera. Den lokala närvaron på våra lokala kontor blir ännu viktigare" (Stig). "Vi måste visa att vi verkar i bygden, att vi finns kvar" (Sally) och "vi måste jobba än mer nu, ta ännu mer initiativ, verkligen jobba med lokala varumärken" (Stefan).

Ledningen med Michael Wolf i spetsen verkar hålla med, och omorganiseringen till att göra de lokala kontoren starka och självständiga är ett led med målsättningen att höja kundnöjdheten och återgå till att ses som "folkets bank". När Michael Wolf pratar om hur han ska ta ett pressat Swedbank ur krisen är det "tillbaka till rötterna, hederlighet och att det ska löna sig att spara och inte ta överdrivna risker, det är lokal närvaro och samhällsengagemang" (Veckans Affärer, 2009). Det ska nu vara lättare att agera på orten och svara snabbare på förändringar i den närmsta omvärlden, vilket Sigrid tror kan ge en bättre konkurrensfördel än tidigare. Hon tycker att decentraliseringsförändringen är positiv, och tror att de flesta gör det. De känner att de därmed "kan agera där de är" och får "lättare att kunna påverka den lokala bilden med lokalt agerande med kunder och andra intressenter". Många av kontorscheferna upplever att de har "bra fäste" och att de "lokalt har alla förutsättningar", men att det "samtidigt är svårt. Den massmediala uppmärksamheten i riksmassa påverkar ju oss, exempelvis det som skett i Baltikum. Även om vi lyckas lokalt är det svårt för oss att påverka varumärket på Sverige-nivå, och den bilden påverkar kunderna." "Att vi har varit ifrågasatta centralt avspeglas såklart även lokalt" (Stefan) och "det negativa riskerar att ta överhanden" (Sally).

Därför har många också betonat att, även om de är nöjda med den utökade lokala självstyrningen, behöver de också centralt stöd. De efterfrågar en positiv mediebevakning om hur ledningen och VD sköter företaget. Detta kan ge draghjälp, vilket skulle innebära att "det blir lättare att träffa kunder lokalt och vara trovärdig, och den synergien kan bidra till mer personliga möten" (Sally). De verkar dock se det som motiverande att försöka parera mediebildens av Swedbank, framförallt när de får bekräftelse från kunder (Susanne) och Stig upplever att det finns en stark vilja att förbättra kundnöjdhet och varumärke hos personalen. Flera, som Sigrid, verkar också tycka att den nya VD:n Michael Wolf är bättre på att profilera sig i media, och det är viktigt för kundernas förtroende. Det bankledningen gör som syns exempelvis i nationell press, tv, och radio påverkar deras lokala förutsättningar, något som dock "har blivit mycket bättre sen förra hösten".

Slutligen säger de att det dessutom är viktigt att visa en enhetlig bild och att människor runtom i landet ska känna igen sig. Därför vill Stina ha, precis som det är idag, en tydlig koppling mellan hemsidan och olika kontor, produkter och tjänster och dess kvalitet, vilket hon tror stärker varumärket och företagsidentiteten. Eller som Susanne beskriver det: "vi behöver inte stärka varumärket eftersom det redan är så pass känt, utan det handlar om att fylla det med innehåll".

5.3.2 ENHETLIGHET OCH ANPASSNING

Mycket av marknadskommunikationen styrs centralt, framförallt det stora övergripande. Den centrala marknadsavdelningen gör en grov plan på hur banken ska göra, var de ska lägga fokus, strategi, inriktning och profilering, framförallt den i riksmidia. Därtill bestäms grundutbudet av produkter och tjänster inom spara och placera, vilket Stig beskriver som en "volymfråga och en igenkänningsfaktor".

Det finns centralstyrda riktlinjer gällande samhällsansvar, etik, miljö, säkerhet och annan formalia, exempelvis brevpapper, logotyp och typsnitt, vilket är bra då Simon betonar vikten av en enhetlig bild av Swedbank. Kontorscheferna tycker att det är viktigt att grunden är likadan och att kompetensen gällande bankens tjänster finns överallt, "kontoren ska ha samma bas att stå på, kunderna ska kunna lita på kvaliteten och kunna komma in på vilket kontor som helst och veta vad de kan förvänta sig" (Sixten). Stina håller med om att det är viktigt "framförallt ur ett kundperspektiv, så att de får samma råd och service oavsett var de befinner sig. Det blir frustrerande både för personal och för kunder om man får göra olika saker, får olika råd och ha olika villkor på olika ställen. Därför har vi har verktyg för att se till att det sker likadant överallt."

Kampanjer utvecklas mestadels centralt, även om de nu håller på att minska i antal. Sten beskriver det som att de "förr bombarderades med direktiv från alla håll och kanter, och var mer tvingade att göra allt". Sven tycker att det är lämpligt att kampanjerna utformas likadant överallt - "i Borås som i Jönköping" och får medhåll från de flesta kontorscheferna, inklusive Sten som betonar att det har skett en stor förbättring med mer samordning och mindre "storstadsinriktning". Numera får de också information om kampanjerna tidigare, vilket gör att de hinner förbereda sitt eget agerande och reagerande, exempelvis förstärka budskapet genom att kombinera den med en egen kampanj. Sixten kallar det "bra med central draghjälp" och gillar "kombinationen rikstäckande och lokalt". Dessutom uppskattar kontorscheferna att kampanjerna göra centralt eftersom "det är svårt att göra kampanjer ute på olika orter, den bästa kompetensen eller tiden att tillverka dem saknas ofta lokalt" (Sven) och "det är en trygghet att veta vad man får, sen kan man göra dem unika för specifika kunder" (Sandra).

De förses således med en hel del färdigt marknadsföringsmaterial, som de själva väljer vad de ska använda sig av. De har efter omorganiseringen till starka kontor fått en ökad bestämmanderätt där kontorscheferna får mer utrymme att utforma sin verksamhet efter omgivningen och ge snabbare besked till kunderna, något som Sigrid tror ökar kundnöjdheten och servicenivån. De bestämmer vilka av de centrala kampanjerna de vill vara med på, och kan driva extra lokala kampanjer vid behov. Samtidigt känner många att det är en fördel att vara en del av en stor organisation, där de får ett underlag som de sen planerar och anpassar till den lokala marknaden. Sandra tycker att det skulle ta för mycket tid att skapa allt själva, och det är bra att mycket redan är färdigt och färdigpaketerat. Simon tycker att denna mix fungerar, eftersom de därigenom får den enhetliga bilden landet runt och ett genomarbetat material att använda sig av, samtidigt som de kan välja vilka delar de använder beroende på deras lokala kundklientel. Han tycker att den marknadskommunikationskompetens och vissa riktlinjer ska finnas centralt, "man ska inte kunna snickra ihop vadsomhelst hursomhelst, den enhetliga och tydliga bilden av Swedbank måste finnas."

De lokala kontoren "sköter i grund och botten marknadsaktiviteterna på egen hand", vilket Susanne ser som viktigt eftersom förutsättningarna är så vitt skilda beroende på var man befinner sig. Sixten och Stig håller med, "det är otroligt differentierat runtom i landet, så det lokala måste anpassas och förändras efter marknadernas olika behov", "vi sitter i olika situationer, och då måste finnas skillnader i vad vi erbjuder". Kontorscheferna

lyfter upp kontrasterna mellan storstad och småstad, tillväxtområden och avbefolkande glesbygd, studenter och äldre samt storlek på marknadsandelen. Kommentarer hörs i stil med "på vissa ställen kan de ju ha 80 procent av marknaden, främst i glesbygder, och det skiljer sig från oss, som är väldigt konkurrensutsatta" (Sixten) samt "det är en utmaning att hålla en hög lönsamhet och servicenivå trots en minskande befolkning, vi agerar ju inte direkt i ett tillväxtområde. Därtill vill vi ju ta marknad, trots att det inte finns någon tillväxt. Det blir en stor skillnad mot vissa kuststäder och en viktig utmaning att bibehålla ett bra resultat i det område man lever och verkar i" (Sten).

Genom att flytta kompetens och beslutsförmåga närmare kunden vill Swedbank skapa förutsättningar för bättre rådgivning, och därigenom nå ökad kundnöjdhet och stärkt förtroende hos bankens kunder (Swedbanks bokslutskommuniké, 2010). Sigrid säger att det "var mer fyrkantigt förut" och tycker att det är bra med förändringar och utvecklingen till att vara närmare kunden. Sandra håller med "det ska bli spännande framöver med mer lokalt beslutsfattande. Tidigare var det mycket mer centralt, nu måste man ta och ha marknadsansvaret, tolka trender, analysera hur marknaden ser ut och styra verksamheten utifrån dessa variabler."

Sten vill betona att det är en utmaning att sy ihop det lokala med det centrala, och "det bygger på att kontorschefen har en förmåga och drivkraft att inte fastna i de generella lösningar som erbjuds, utan klarar av att driva en lokal anpassning. Då finns det väldigt stora möjligheter." Mer frihet medför dock risken att det blir olika, spritt och oenhetligt runtom i landet. Därför tycker många att det behövs kontroll- och styrsystem för att se att det passar ihop med det övergripande varumärket och företagsimagen. "Man kan inte hitta på så himla många olika lokala lösningar" (Sigrid). Hon tror dock emellertid inte att risken är så stor, utan att kontorschefer överallt följer Swedbanks policys.

Kontorscheferna får ingen speciell styrning från huvudkontoret vad gäller bearbetning specifikt av de olika marknaderna, men Sandra förväntar sig att det kommer mer styrning även där för att kunna utveckla sig lokalt. Som stöd finns emellertid en marknadsansvarig i regionen att ta hjälp av, vilket kontorscheferna gillar eftersom de därmed har tillgång till spetskompetens inom området. Dessa hjälper till med hur de lokala marknaderna ser ut, vilka kunder kontoren har och komma med tips på hur de kan bearbetas. Ibland finns det färdiga erbjudandena att tillgå när någon har gjort det någon annanstans och andra kan sen återanvända materialet. "Jag hade kunnat göra detta själv, men den marknadsansvariga får gärna serva med det eftersom det tar så mycket tid annars" (Stina).

För att bearbeta den lokala marknaden så är de proaktiva med brev och utskick, de ringer och träffar kunder, bjuder in dem till kontoret eller ordnar kundaktiviteter. De förväntas vara aktiva och ska finnas med i nätverk, företagarföreningar och andra lokala föreningar eftersom de ska "vara en del av den lokala marknaden" (Sandra). Därigenom skapar de dessutom samarbeten med andra, exempelvis mäklare, för att locka nya kunder. Deras mål är att synas och höras, "vara banken på respektive ort" (Sten). Kontorscheferna betonar samhällsnyttan och samhällsengagemanget, och därför gäller det att synas på viktiga platser som spelar roll för människorna på orten. "Till exempel Edsbyns arena i bandy, det är hur stort som helst, och då gäller det att vara där, att även fysiskt vara med". Allt detta sker dock på egna initiativ, det enda ledningen säger är att de ska synas, hur detta sker bestämmer de olika kontoren själva.

Det som tycks vara viktigast är anpassning av de lokala kreditbesluten, "att man har mandat ute på kontoren där man känner kunden" (Sandra). De anpassar sig till den lokala marknaden som verkar i, även om det mesta av anpassningen är kundspecifik och utgår från individbehoven. Kontorscheferna tycker att det hjälper att de har tillgång till specifika system och att de får hjälp med analys och underlag så att de kan använda sig av riktad kommunikation, utan att själva behöva göra mer än att anpassa den efter kunden. Sven tycker att det är just denna strategi de ska bygga verksamheten på - "hur vi möter och bearbetar kunder".

Något som lockar några kontorschefer, exempelvis Stig och Susanne, är lokalt anpassade erbjudanden likt de fristående sparbankernas möjligheter. Dessa kan reagera snabbare och utföra förändringar omedelbart, exempelvis sänka bolåneräntan om närliggande konkurrenter gör det. De starka kontoren måste istället invänta centrala beslut. Detta verkar dock mest vara en lek i tanken, för strax därefter betonar de att "det är dock omöjligt med en sådan lösning i dagens samhälle med internet och globalisering" (Stig).

Några av kontorscheferna, som Sigrid, ser emellertid ingen motsättning mellan det lokala och det centrala utan tror att det går att matcha ihop. Sandra går ett steg längre och tycker att det som kommer centralt ifrån passar även lokalt. Hon tycker inte att de har någon unik kundkrets utan anser att "kunderna är ganska lika överallt". Stina tycker att det är skönt att ha grunder att stå på i och med normerna som finns i hela företaget, "man behöver både en enhetlig grund och lokala småändringar när det handlar om en stor organisation". Den högsta prioriteringen bör som sagt ligga på kundkontakten, vilken det är en förutsättning att känna av för att kunna fatta bättre beslut. Besluten om såväl deras tjänster som utveckling av kontoret och marknaden bör fattas lokalt, anpassat till den närmaste omgivningen. Dock går det inte att endast se till det lokala, då olikheten mellan de olika Swedbank-kontoren blir för stor. Sanningen ligger snarare mittemellan, och Sven anser inte att det ska vara varken eller utan att man bör göra en avvägning mellan centralstyrd likriktighet och decentraliserad lokalanpassning. Där har vi också kommit till kärnan av vad kontorscheferna tycker, som Sigrid beskriver sammanfattat: "marknadsföringskampanjerna bör utvecklas centralt, men det är viktigt att det kommer bra material från huvudkontoret. Besluten om kampanjanvändande ska ske lokalt, och om vi hellre vill satsa på något annorlunda ska vi kunna det. Jag vill inte ha riktade kampanjer eller styrning vad gäller marknadsföringsåtgärder, däremot ser jag gärna att vi får 'paletter' som vi kan använda oss av i vår lokala marknadsföring".

6. ANALYS

I följande kapitel analyserar jag mitt empiriska material och gör en tolkning av resultatet med hjälp av den teoretiska referensramen. Först analyserar jag Apoteket och Swedbank utifrån samma teman som jag använt i teorin, i början utifrån ett mer generellt och övergripande fokus och därefter går jag djupare in på filialchefernas uppfattning. För att utveckla analysen utforskar jag sedan organisationsstrukturen utifrån perspektiven makt kontra samverkan samt stöd kontra styrning.

6.1 ORGANISATIONSSTRUKTURENS BETYDELSE

Taylor (1911), Weber (1947) och Fayol (1919) förespråkade hierarki, byråkrati och auktoriteter för ungefär hundra år sedan, och såväl Apoteket och Swedbank kan sägas ha starka drag från denna typ av organisering, även om dagens läge i västvärlden, liksom de Botton (2009) påvisar, även kräver utvecklande och stimulerande arbetsuppgifter. Organisationsstrukturens uppbyggnad kommer i nyanserade former, och även hierarkiska och byråkratiska bolag satsar på att motivera sina medarbetare - en märkbar skillnad sedan början av 1900-talet. Bara under de senaste åren har Apoteket förändrats ytterligare med ökad betoning på säljfokus, målstyrning och resultatansvar. Swedbank har inlett en ny förändringsresa där nya "pyramider rivs" (jmf Carlzon, 1985; Mintzberg, 1983b) och organisationen ska strukturera sig mer utifrån marknaden med betoning på lokal förankring och lokalt ledarskap. Precis som Kates och Galbraith (2007) säger är det en svår avvägning att bestämma en centraliserings optimala nivå, och såväl Apoteket som Swedbank arbetar kontinuerligt för att balansera spänningsförhållandet.

Apoteket har en struktur med hierarki och byråkrati där ledningen arbetar med företagsfrågor och är de som bestämmer organisationsstrukturen och arbetskoordineringen. Personalen utför det som de blivit tillsagda att göra med huvudsakligt fokus på läkemedelsrådgivning till kunder. Apoteket är enhetligt med samma sortiment, pris och butiksinredning överallt, till och med planogram över var på hyllorna de olika produkterna ska stå. De har tydliga regler för att undvika att utveckla olika praxis från plats till plats. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att produktionseffektivitet kan uppnås genom ett starkt fokus och tydlig avgränsning av vad individer får göra, och detta torde vara speciellt passande för organisationer med identiska produkter som Apoteket. Jacobsen och Thorsvik (2008) påtalar dock att detta har avigsidan att strukturerna kan verka bromsande på vidareutveckling och att företag inte hinner med flexibla konkurrenter. Då Apoteket, fram tills nu, inte haft några konkurrenter, med staten som kravställare, har de inte blivit påverkade av just detta, men risken föreligger att de nu i och med omregleringen får uppleva en "omspringning" av de nya konkurrenterna, vilka har ett starkare fokus på marknad och avkastning. Samtidigt har Apoteket förutseende försökt minska de negativa effekter en konkurrensutsatt marknad kan medföra genom att redan för flera år sedan börja marknadsanpassa sig, något som emellertid fungerade som ett argument mot sitt eget monopol. Enligt teorin (Tuschman och O'Reilly, 1996, i Jacobsen & Thorsvik, 2008) bör företag ständigt förbättras för att kunna möta konkurrens, och utifrån detta resonemang bör organisationsstrukturen utformas för att uppmuntra till innovation. Apoteket har inte satsat på lyfta fram innovativa lösningar som skulle kunna finnas i företaget. Det skulle kunna förklaras med att de negativa effekter detta kan ge minskad stabilitet och förutsägbarhet, två ord som betyder mycket för Apotekets rykte och som är motsatsen till nytänkande. Det finns generellt ett tryck på en ökad marknadsanpassning, men eftersom Apoteket är en organisation som vill ses som trygg och stabil är det möjligt att den skada det skulle ge på deras varumärke inte skulle väga upp potentiella innovationsvinster. Dessutom verkar Apoteket på en strikt reglerad marknad, tidigare inte ens utsatt för konkurrens, vilket också kan minska utrymmet för, och kanske även behovet av, snabbriklighet och kreativitet.

Hos Swedbank uppges det finnas det större utrymme för bankkontoret och därmed kontorscheferna att driva sin agenda, vilket skulle implicera att det finns ett större utrymme för lokala anpassningar och skillnader i praxis (Jacobsen och Thorsvik, 2008). För att inte skapa internkonkurrens krävs det emellertid liknande fokus, annars

är det möjligt att ett Swedbank-kontors kunder lockas att byta till ett annat kontor, för att därigenom få bättre pris och lånevillkor. Swedbank har under de senaste åren varit ett hierarkiskt och byråkratiskt företag, som har satsat på en internationell expansion lyfter nu över fokus och frihet till de olika lokala kontoren. Skiftningen mot ett mer decentraliserat Swedbank kan innebära många fördelar, vilka kommer analyseras grundligare nedan, men riskerar också att de förlorar fördelarna med att vara en storbank om alla uppträder som enskilda småbanker, utan samordning dem emellan.

6.2 KONCEPTEN CENTRALISERING OCH DECENTRALISERING

En viktig del av organisationsstrukturen är enligt Mintzberg (1983b) arbetskoordinering, arbets- och ansvarsfördelning. Centralisering respektive decentralisering används för att redogöra för hur detta ser ut - främst beskrivande vem som har vilka beslutsbefogenheter. Det finns sällan några rena, extrema former av centralisering eller decentralisering. Swedbank må ha varit toppstyrt, samtidigt har inte ledningen agerat diktatoriskt. Utrymme för egna beslut längre ned i organisationen, som på bankkontoren, fanns också tidigare. Omorganiseringen som pågår nu syftar inte heller till att skapa någon extrem självständighet utan mer en skiftning till en mer decentralisering med fortsatt centralstyrd övergripande kontroll. Kontorscheferna ska nu självständigt lösa sina arbetsuppgifter eftersom makt och ansvar har flyttats neråt i organisationen.

Ohlsson och Rombach (1998) har argumenterat för att det inte heller är säkert att en decentralisering är samma sak som en demokratisering, vari fler människor får inflytande. I Swedbanks fall är det inte heller en demokratisering som pågår. Det har blivit färre nivåer, med färre antal chefer som tycker till. Makten har med andra ord förvisso flyttats, men fler får inte ta del av den. Istället kan även ledningen hävdas ha fått mer makt genom en ökad insyn i hur det går i den operativa verksamheten, detta eftersom ett mellanled i organisationen kapats. Ledningen har med andra ord kommit närmare kontoren i samband med den decentraliserande "tillplattningen" och kortare beslutsvägar, samt den kontrollerande resultatstyrning som används, med kontinuerlig vecko-, månads- och årsrapportering av ett stort antal ekonomiska och icke-ekonomiska mått, inklusive orsaker och åtgärdsplaner ifall dessa ej uppnås. Kontrollen baseras emellertid mer på resultat- än regelstyrning, vilket gör att även kontorscheferna har fått större kontroll, speciellt över hur de gör för att nå sina mål.

Apoteket är mer regelstyrda, mer centraliserade än Swedbank, där makten ligger på en högre hierarkisk nivå. Inte heller de är någon extremart, även om de kan sägas ha en ganska stor dragning åt toppstyrning. Några större framtida decentraliseringstendenser uppvisar de heller inte, åtminstone tror inte kontorscheferna att detta kommer ske förrän längre fram när de lättare kan se effekterna av den omreglerade apoteksmarknaden. Apotekscheferna har förvisso ett resultatansvar men de har samtidigt inte så stort spelrum utan deras handlingsutrymme begränsas mest till satsningar på merförsäljning eller personalanpassningar (avsked eller anställning).

Det handlar dock inte om att företag måste begränsa sig till någon av de två extremerna, utan en väl avvägd balans mellan centralisering och decentralisering, där företag kan välja ett mellanläge kan ofta vara den bästa lösningen. Det är inte ens en fråga om samma punkt på skalan, utan företag skulle också kunna välja att skapa system som kombinerar element från både decentralisering, centralisering och mittemellan. Det viktiga handlar då om att välja ut de delar som företagen skulle kunna dra fördelar av att centralisera respektive decentralisera. En avvägning mellan vilka delar som är viktiga att hålla likadana, och vilka som skulle kunna tjäna på att anpassas och beslutas lokalt. Det väsentliga kommer då, precis som jag kommer behandla mer ingående framöver i analysen, att handla om att vilka hitta områden som kräver vilken organisering.

6.3 CENTRALISERING – DECENTRALISERINGSDILEMMAT

Centralisering och decentralisering har olika fördelar, varav den enes fördelar kan ses som den andres nackdelar (Kates och Galbraith, 2007). Jag börjar med att titta på dem och filialchefernas uppfattning om dess konsekvenser på deras eget arbete, för att kunna förstå över hur de själva skulle vilja att deras företag organiserades och strukturerades. Den första fördelen med centralisering är enligt Kates och Galbraith (2007) enhetlighet vilket ger skalfördelar. På Apotekets apotek är i stort sett allt standardiserat. Alltifrån affärssystem, marknadsföring, sortiment, butikslayout, och till och med typen av glödlampor bestäms centralt. Apoteket kan därigenom få kostnads- och effektivitetsvinster av samordning och inköp, och det är lätt för apotekscheferna att veta hur de ska göra eftersom det finns regler och bestämmelser om det mesta. Apotekscheferna gillar denna organisering och anger själva att de är nöjda med att det styrs centralt. De menar att de inte har tid eller kompetens att förhandla med producenter, sätta priser eller testa kvaliteten. Swedbank är även de lika i stora drag. Affärssystem, färger, allt tryckmaterial, hemsida och bankkort har såväl enhetligt utseende som innehåll. Produkter och tjänster kan förvisso individualiseras utifrån kundernas behov, men mest kan anses vara modifieringar på en standardiserad produkt – helt avvikande villkor tas inte fram. Samma kompetens ska generellt sett finnas på alla kontor, och medarbetarna använder sig av många centraliserade lösningar och riktlinjer. Swedbank får således skalfördelar av att vara en stor och tämligen centraliserad organisation. Om detta är något som kommer minska i samband med svängningen mot en mer decentraliserad struktur återstår att se. Omorganiseringen har precis börjat och just dessa delar kan tänkas ta längre tid innan de påverkas. Å andra sidan ses dessa som anledningar till att vara en del av Swedbank. Att få effektivitetsvinster tack vare skalfördelar och att ha enhetliga och bra rutiner samt färdiga lösningar gillas av kontorscheferna, och utan dessa är det möjligt att incitamenten att vara del av en storbank skulle minska.

Den andra fördelen, att centraliserade organisationer har möjlighet att låta specialiserade funktioner framställa expertlösningar som sen effektivt sprids till resten av organisationen, sker i Apoteket. Specialister inom olika områden utvecklar rutiner som sedan implementeras i hela organisationen, exempelvis miljöcertifieringen ISO, där de fick reda på konkreta saker de behövde göra och därefter snabbt kunde bli godkända. Även kontinuerlig information om läkemedel och regleringar sprids ut i organisationen via mejl och intranät, och apotekschefer och medarbetare kan åka på kurser, eller få skraddarsydda kurser, av Apoteksakademin. Apotekscheferna själva framhäver detta som en stor fördel, att kunna få reda på allt utan att behöva ta reda på det själva, och understryker att de gärna vill ha mer stöd, exempelvis i form av de säljcoacher som tidigare åkte runt på de olika apoteken och instruerade personalen men som nu har minskat. De säger att de gärna vill att specialiserad kunskap utvecklas och därefter sprids i organisationen. Själva har de varken tid eller kompetens att forska och ta reda på allt om allt. I Swedbank använder de sig också av mer centraliserade specialistfunktioner som kontorscheferna kan få information och uppdateringar ifrån. En del av detta kommer automatiskt och nyheter sprids ut i organisationen, men en större del av detta ska, framförallt framöver, aktivt efterfrågas av kontorscheferna själva. Att de har supportavdelningar som ger stöd och experthjälp om exempelvis juridik och säkerhet ser kontorscheferna som en stor förmån varför de vill vara del av en stor organisation som Swedbank. De hinner själva inte utveckla kunskap och underhålla densamme, och att köpa in samma kompetens menar de blir dyrt. Således kan man anta, likt första fördelen, att en rörelse bort mot detta i samband med att mer läggs ut på enskilda enheter skulle medföra nackdelar från filialchefernas perspektiv, detta gäller även Apoteket.

Kates och Galbraiths (2007) tredje centraliseringsfördel går ut på att ledningen, via tydliga styrsignaler, skapar trygghet och förutsägbarhet för både kunder och medarbetare. Apoteket är ett tydligt exempel på trygghet och förutsägbarhet. Både kunder och medarbetare kan gå in på vilket Apotek som helst och känna igen sig och veta vad de kan förvänta sig. Hela inredningen är likadant utformad överallt, och samma utbud, priser och kunskap finns att tillgå. Enligt kvalitetsmätningar känner kunderna också trygghet i stabiliteten. Även när det gäller sitt eget arbete menar apotekscheferna att tryggheten är en av de största fördelarna med att vara anställd på Apoteket, och de poängterar att dessa tydliga styrsignaler, precis som kvalitetsmätningarna visar, ger en vinst och trovärdighet hos kunderna. Swedbanks kontorschefer tycker också att ledningen har givit explicita

styr signaler. Kontorscheferna menar att det är tydligt vad som förväntas av dem och vad de ska uppnå på sina respektive kontor, vilket gör att de också har en känsla av förutsägbarhet och trygghet. Samtidigt har det emellertid varit "skakigt" centralt, vilket även påverkat kontorschefernas känsla av trygghet. När Swedbank som företag, och ledningen, hamnat i blåsväder (resultatmässigt och medialt), har det minskat stabiliteten, även om kontorschefernas egen roll varit relativt klart definierad. Omorganiseringen har även den skapat en mer oberäknelig tillvaro. Styrsignalerna om framtiden och känslan av förutsägbarhet och trygghet kan därmed hävdas ha varit mindre på Swedbank, och även om såväl kunder och medarbetare har kunnat känna en viss stabilitet av att vara Swedbank och inte fristående, har de inte riktigt lyckats dra maximal förmån av sin tillhörighet. Argumentet för centralisering har, när det gått fel, istället blivit ett argument för en ökad decentralisering.

Om man ser till den andra sidan, fördelarna med decentralisering, menar Kates och Galbraith (2007) att den första är att decentralisering främjar flexibilitet och kreativitet, vilket ökar konkurrensfördelen mot snabbväxande och anpassningsbara konkurrenter. Då Apoteket inte kan sägas vara speciellt decentraliserade är de inte heller speciellt flexibla, ej heller främjas ett kreativt arbete runt omkring organisationen. Eftersom de emellertid inte haft några konkurrenter har de heller inte behövt någon konkurrensfördel. Decentraliseringens fördel har inte känts lika nödvändig som den skulle kunnat göra på en konkurrensutsatt marknad. Nu, direkt efter omregleringen, kommer det antagligen att ske en stor förändring, exempelvis med nya apotek på nya platser, såsom mataffärer och på centralstationer. Denna nya konkurrens är också något som apotekscheferna har lyft fram som deras största utmaning framöver, och några har börjat spekulera i framtida innovationer och kreativa lösningar för att inte hamna på efterkälken när kunderna får flera, och högst troligen mer differentierade, val. Kravet på flexibilitet kan dock även ha negativa effekter på varumärkestynglighet och apotekschefernas arbetsmotivation, något som jag kommer redogöra för närmare nedan. Vad gäller Swedbank så har kontorscheferna större makt att påverka än apotekscheferna, och denna har ökat nu i samband med decentraliseringstendenserna. Kontorscheferna får nu framöver större mandat att själva besluta om sina arbetsuppgifter, den dagliga verksamheten och kreditbeslut. Även om de fortfarande är styrda ifrån centralt håll, och inte har i närheten av densamma frihet som de fristående sparbankerna, kan de i större utsträckning själva utveckla sina lokala kontor. Något speciellt implementerat system för att ta tillvara den kreativitet och innovation som finns på olika håll i företaget verkar dock inte finnas, men några av kontorscheferna menar att bra idéer kan föras uppåt i organisationen via regioncheferna och detta hoppas de utvecklas vidare framöver. Denna knapphet av kreativ idéspredning och trögrörlighet kan medföra en risk för Swedbank att de inte hänger med andra av de mer flexibla konkurrenterna – exempelvis nischbankerna. Å andra sidan är det inte säkert att de vinster de skulle kunna uppnå med massa snabba förändringar i organisationen skulle överstiga kostnaderna för implementering och den osäkerhet som därigenom också kan uppstå.

Den andra stora fördelen med decentralisering är att företagen kan utnyttja lokal kunskap om den lokala marknaden för att därigenom kunna anpassa sig och således bättre tillfredsställa det som efterfrågas (Kates & Galbraith, 2007). Apotekscheferna själva har uppgett att de har mycket kunskap om den lokala marknaden, samtidigt som företaget med de regler som finns inte tillåter varken stor variation eller stort handlingsutrymme. Apotekscheferna har, för att möta lokala behov, anpassat sina lager, samt extrabeställer de läkemedel som kunderna saknar. Kostnaden för skickandet har Apoteket stått för, och kunderna har fått vänta eller vända sig till ett annat apotek. Likt det föregående argumentet för decentralisering har detta inte varit en hög prioritet för Apoteket eftersom de befunnit sig i en monopolsituation. Kunderna har inte haft något annat val än att vänta på det som inte finns, och har kunderna gått någon annanstans har det fortfarande varit samma företag. Apotekscheferna har förvisso funderat över en ökad lokalanpassning, samtidigt som de också sagt att en anpassning av lagret räckt långt för att möta den på orten skilda efterfrågan. Detta är emellertid något som också kan komma att förändras i samband med omregleringen, och detta har apotekscheferna själva poängterat att de till viss del skulle kunna komma att behöva. Digniteten av detta behov har dock inte visat sig än. I Swedbank menar kontorscheferna, precis som apotekscheferna, att de har bra koll och kunskap om den lokala marknaden, och häri finns för kontorscheferna också mer utrymme till individuell anpassning

och de har själva möjlighet att besluta om kundernas produkter, exempelvis kan de besluta om kunderna får lån, samt storleken på detta, även om det finns vissa allmänna Swedbank-övergripande restriktioner. Därtill säger kontorscheferna att de satsar på en lokal närvaro, att "synas på orten", och detta kan ses som en form av lokal marknadsföring. Detta är ett område där kontorscheferna tror att de kommer få, och vill ha, mer handlingsutrymme inom, och att de därigenom kan skapa en konkurrensfördel för Swedbank, och speciellt det egna kontoret. En ökad lokalanpassning och den konkurrensfördel som kan följa genom att rätta sig efter kundernas speciella efterfrågan är också en av anledningarna till decentraliseringen som sker. Å andra sidan måste även detta vägas mot kostnaden för att ta fram detta. Speciellt verkar det handla mer om att kontoren ska få mandat att göra individuella anpassningar till kunder och att representera på orten, snarare än marknadsföring mot lokala grupper, vars kostnad tros bli för hög (om inte huvudkontoret betalar).

Den tredje fördelen är att medarbetarna påstås bli mer motiverade och stimulerade i en decentraliserad organisation, eftersom de däri ges möjligheten att påverka sin egen arbetssituation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Att Apoteket kan sägas vara centraliserade, och torde detta medföra mindre motiverade medarbetare. Apotekscheferna menar dock själva att de är motiverade och stimulerade och att de kan påverka sin egen situation i den mån de är intresserade. Någon stark vilja att decentraliseras har inte uttryckts. Jag kommer emellertid att mer ingående behandla detta område under analysen av "värdet av arbetsmotivation" nedan. Även Swedbanks kontorschefer beskriver sig själva som motiverade. De säger att de var stimulerade och trivdes med sina arbetsuppgifter innan förskjutningen mot en mer decentraliserad organisation, men ser också den ökade graden av beslutsbefogenheter som någonting positivt.

Både Apoteket och Swedbank har i ett historiskt perspektiv varit både centralstyrda, framförallt Apoteket och sedan sammanslagningen till Föreningssparbanken även Swedbank, och decentraliserade, framförallt Swedbank som lokala sparbanker, men även Apoteket innan monopolet uppkom på 70-talet. Bland andra Kates och Galbraith (2007) säger att det brukar pendlas mellan dessa. Just denna återgång till tidigare organisationsidéer är det Swedbank, efter en svår period, nu driver. Kates och Galbraith (2007) menar att medarbetarna blir missnöjda vid en för hög centralisering när de som beslutar om reglerna sitter för långt ifrån vardagens verklighet. I Swedbank har medarbetarna varit missnöjda med ledningens agerande under finanskrisen och på i Baltikum, och många av kontorscheferna har ansett att de lyckats bättre lokalt än centralt. Därtill har lokalkontoren fått vänta längre på att kreditbeslut ska fattas högre upp i hierarkin enligt byråkratiska regler, och en förskjutning till synen att de som känner kunderna ska ta snabba besluten har påverkat denna svängning mot ökad decentralisering. Å andra sidan skulle denna svängning också kunna handla om att Swedbank centralt vill särkoppla sig från sitt naggade varumärke och dra nytta av lokal framgång, och att omorganiseringen egentligen mest är till för syns skull. Bland apotekscheferna har jag inte upplevt någon missnöjdhet på grund av en rigorös centralstyrning, det enda negativa de nämnt har handlat om att några skulle vilja att kampanjerna verklighetstestades, exempelvis Treo-kampanjen där Treoburkar skulle stå på ett bord, kändes som "en skrivbordsprodukt". Trots detta fanns det ingen vilja till en decentraliseringsförändring, utan apotekscheferna vill även fortsättningsvis ha styrningen och det stöd som fås i samband med att någon bestämmer och skapar underlag, måhända med ökad kvalitet på kampanjer.

De olika formerna framkallar olika problem, men när den enes fördel är den andres nackdel, blir det som påpekats av Kates och Galbraith (2007) en omöjlig ekvation, som företag måste lära sig att leva med och istället för att lösa, får de satsa på att uppnå någon sorts balans. För att närmare se faktorer som påverkar denna balans, och analysera mer ingående hur filialcheferna själva skulle vilja att denna balans såg ut fortsätter vi med att gå igenom de stora värden företag kan vinna, och se om dess potentiella vinster är större än kostnader, och om den arbetsfördelning som i teorin förespråkas stämmer överens med filialchefernas empiriska åsikt.

6.4 FÖRDELEN MED ETT ENHETLIGT VARUMÄRKE

Ett varumärke som för med sig favoriserande associationer är enligt Grönroos (2008) och Aaker (2000) en värdefull tillgång och kan fungera som en stor konkurrensfördel. Ett starkt och centraliserat varumärke kan göra att folk över hela landet vet vad de har att vänta sig oavsett vilken filial, exempelvis ett apotek eller ett bankkontor, de besöker. Detta verkar också ha fungerat på Apoteket, vilka har prioriterat det centrala varumärkesarbetet under de senaste åren. När man går till ett Apotek är det samma sak som erbjuds - samma produkt, pris och rådgivning. Det är tydligt att allt är likadant och därigenom kan Apoteket hävdas ha löpt linan ut vad gäller enhetlighet, och således centralisering. Med hänsyn till de senaste årens kvalitetsmätningar och vinster i varumärkestävlingar verkar de också ha tjänat på det i form av förbättrad varumärkeskänneträk samt tilltron till företaget. Hoeffler, Keller (2003) och Kapferer (2008) menar att det är någonting som många företag strävar efter, och likt Apoteket, satsat på skapandet av starka varumärken. Framförallt kan detta bli en konkurrensfördel för Apoteket i samband med omregleringen och den nyvunna konkurrensen.

Större delen av sortimentet och läkemedelspriserna regleras i lag och läkemedelsreklam sköts till stor del av läkemedelsproducenterna vilket innebär att de flesta av apoteksbolagen kommer att ha liknande produktsortiment med liknande prissättning, och därmed kommer varumärket bli ett viktigt konkurrensmedel (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I en marknad där det mesta annat är samma kan varumärket bli skillnaden mellan framgång och förlust, och det gäller för företagen att visa upp något speciellt för konsumenterna. Varumärkesarbete och profilering kommer således antagligen att bli allt viktigare för Apoteket, speciellt eftersom deras konkurrenter antas satsa hårt, framförallt på egenvården där lönsamheten finns, och eftersom många av dem är vana vid en aggressivare försäljningsstrategi från marknader utomlands. Den nya konkurrensen är just det som apotekscheferna beskriver som sin allra största utmaning. Urde (1999) menar att ett framgångsrikt varumärke skapas genom att alla medarbetare förstår varumärkets vision och dess kärnvärden, vilka genom att prestera och agera utifrån värderingarna kan hjälpa till att skapa en konsistent kommunikation. Framförallt skulle Apoteket som står inför så många omvälvande förändringar kunna vinna på konsekvent handlande och ett tryggt varumärke, något som apotekscheferna i dagsläget satsar på samt säger fungerar bra. En decentralisering och större frihet och flexibilitet kan riskera att varumärket splittras, vilket i sin tur kan göra att värderingarna inte längre stämmer överens med det medarbetare och kunder förväntar sig, och därför skapar förvirring och missnöje.

Kapferer (2008) menar vidare att standardisering och enhetlighet överallt kan skapa en större genomslagskraft vid lanseringar eller speciella kampanjer, något som också apotekscheferna betonat har varit såväl vinstgivande som ger "en häftig effekt" när den sprids snabbt och koordinerat. Apotekscheferna gillar också generellt det faktum att det ser likadant ut på alla apotek, och menar att enhetligheten skapar en trygghet hos kunderna vilka känner igen sig och kan hitta överallt.

Ett varumärke kan emellertid också misskötas eller misslyckas. Då finns risken att de istället förknippas med negativa associationer och inverkar negativt på omsättning och resultat. Detta är något som verkar ha skett i Swedbank-fallet. Många av kontorscheferna har tagit upp problemet med den negativa marknadsföring de fått, och den påverkan detta har haft på de lokala filialerna vilket resulterat i kunder som lämnar banken.

Grönroos (2008) menar att varumärket finns och konstrueras på flera olika nivåer, och ett dåligt varumärke centralt kan motverkas av ett starkt positivt varumärke lokalt. Detta är något som kan sägas ha skett i Swedbanks fall, där de tack vare sin lokala närvaro och sitt lokala arbete har, enligt kontorscheferna, lyckats minska Swedbanks övergripande "naggade" varumärke, åtminstone lokalt. Dock har många kontorschefer just betonat detta som sin stora utmaning, att återupprätta förtroendet för banken. Likt Grönroos (2008) menar de också att svårigheten ligger i att det centrala har så mycket större påverkan på det lokala än tvärtom, och att de trots en bra lokal prestation ändå upplever en skepsis bland kunderna. Detta har också i förlängningen orsakat, krävts, en svängning mot mer lokal makt och lokalanpassning. Eftersom varumärket, trots sin enhetlighet, inte

har verkat i positiv bemärkelse så har centraliseringens fördelar fungerat skadande snarare än stöttande. För att återupprätta detta vill man alltså särskilja sig lite ifrån det övergripande varumärket och visa att de främst är lokalt. Eftersom de skött sig bättre lokalt än centralt ställer sig kontorscheferna också mer positiva till den decentraliseringsförändring som pågår. Även ur hela Swedbanks synvinkel kan hela organisationen tjäna på de lokala varumärkenas mer positiva associationer. Eftersom Swedbank i grund och botten får anses ha ett relativt starkt, definitivt känt, varumärke, och vars enhetlighet ändå kan anses medföra fördelar som de lokala kontoren kan tjäna på att förknippas med verkar kontorscheferna inte heller vilja differentiera sig nämnvärt, utan mer satsa på att bygga upp det centrala med hjälp av starka lokala och positiva krafter. Dessutom skulle detta arbete anpassa medarbetarnas värderingar till banken istället för att som brukligt överföra värderingarna på medarbetarna. Detta skulle alltså kunna fungera stärkande till att alla medarbetare i företaget får samma värderingar och strävar åt samma håll, något som Urde (1999) betonar vikten av. Därutöver kan Swedbank, tack vare sin storlek, också skapa stor genomslagskraft vid kampanjer eller vid god central/ledningsuppmärksamhet, precis som Kapferer (2008) menar är en fördel med standardiserad marknadskommunikation.

Ohlsson och Rombach (1998) menar att kundernas behov är homogena, och att det enda som brukar erbjudas är begränsade modifieringar på annars standardiserade produkter, något som också skulle kunna hävdas för både Apoteket och Swedbank. Förvisso efterfrågar kunderna olika typer av läkemedel eller hälsoprodukter, och att typen av dessa kan variera beroende på om man är i ett barnfamiljsområde eller om man är i ett område där det bor mest pensionärer. Emellertid menar dock många apotekschefer att även dessa variationer i stort ändå inte spelar mycket större roll än att de kan hålla det på lagret, och att det mesta som säljs ändå är förhållandevis standardiserat. Även inom Swedbank skulle man kunna argumentera för att man inte behöver marknadsföra sig för alla individuella behov. Lånande och sparande är i stora drag en standardiserad och likriktad process - oavsett om det rör höginkomsttagare, låginkomsttagare, företag eller privatpersoner. Detta kan också styrkas av att alla filialchefer jag intervjuat har tyckt att kampanjerna de får är bra och passar just deras marknad, trots att marknaderna de verkar i ser olika ut från demografisk och geografisk synpunkt.

Effekterna av genomförda marknadskampanjer kan variera beroende på var man befinner sig, och kontorscheferna har sagt att alla kampanjer inte fungerar klockrent, men att de allra flesta är tillräckligt tillfredsställande. Det är därmed möjligt att kostnaden för anpassning till olika kundgrupper inte är överstiger vinsten man då skulle få av den ökade träffsäkerheten. Merparten av kontorscheferna på Swedbank tror att en balans mellan anpassning och enhetlighet skulle ge det bästa resultatet, med starkare betoning på den senare. De vill gärna fortsätta ha det som idag, när kampanjerna och marknadsföringen utvecklas och görs på huvudkontoret, men att de olika lokalkontoren själva får besluta om de passar deras kundgrupper och därmed medverka eller ej.

Roellig (2001) menar vidare att risken med för stor lokal autonomi är att den centrala organisationen förlorar den strategiska kontrollen. Kontorscheferna vill inte att detta ska inträffa, utan säger att de vill att Swedbank ska agera enhetligt och med en kvalitetskontroll från huvudkontoret, beskrivet med en filialchefs ord "ska man inte kunna snickra ihop vadsomhelst hursomhelst, den enhetliga och tydliga bilden av Swedbank måste finnas". Även apotekscheferna vill att ledningen ska ha strategisk koll och kontroll, och vill inte riskera kvaliteten för att få chansen att utveckla egna uppslag. Autonomi skulle lätt kunna leda till rörlighet, vilket riskerar att förstöra varumärket. Även Kapferer (2008) instämmer i att det lätt kan bli fel om små lokala filialer själva ska utveckla marknadskommunikation och produkter, då de ofta inte har tillräckligt med pengar att lägga på det, eller tid och kompetens att göra dem ordentligt. Kostnaden för ett splittrat och försämrat varumärke kan lätt bli mycket större än vinsten man får tack vare lokal frihet. Detta bör dock också jämföras och kombineras med Urde (1999), som betonat vikten av att medarbetarna instämmer med företagets värderingar, och få dem att känna att de är delaktiga och värdefulla trots en högre grad av styrning i avsikt att behålla den strategiska kontrollen.

6.5 FÖRDELEN MED SYNERGIER OCH SKALFÖRDELAR

Vinster av att vara ett stort företag brukar ofta beskrivas som de synergier och skalfördelar man kan få (Kates & Galbraith, 2007). Dessa vinster kan innebära att man sänker sina styckkostnader genom att använda sig av standardiserade produkter, tjänster och marknadskommunikation, som jag diskuterat och analyserat ovan. Därtill kan företag använda sig av samma system för administration och skapa effektivitet genom storskalighet. Detta är företeelser som såväl Apoteket och Swedbank använder sig utav, och filialcheferna har under intervjuerna beskrivit effektiviteten som kommer av att experter sköter specialområden, och att rutiner, riktlinjer och system finns och underhålls. Istället för att behöva utveckla och ta reda på allting själv återkommer de till att de vill fokusera på att göra det som de gör bäst. Detta är en av fördelarna som Grönroos (2008) för fram. Supportfunktioner ska kunna avlasta de lokala enheterna med hjälp inom exempelvis administration, juridik, säkerhet, etcetera och den operativa verksamheten med filialcheferna i spetsen ska därigenom få tid till värdeskapande aktiviteter såsom kundmöten, lokal närvaro och coachande av medarbetare. Exakt detta är något som filialcheferna fört fram under mina intervjuer, och speciellt Swedbanks kontorschefer har allihop betonat vikten av att kunna få starkt administrativt stöd och bli bistådda med underlag, marknadskommunikationsmaterial, produktutveckling, miljöcertifiering, juridiska dokument, datasupport, med mera. De vill framförallt "frigöra tid" så att de kan satsa på "sitt" – kärnverksamheten i bankrörelsen. De betonar att fördelen med att vara en del av en större organisation istället för en fristående bank är just att man slipper att göra allting själv, och att man har någon eller några andra att vända sig till vid problem eller utmaningar. Det mesta har någon annan redan ställt inför, vilket innebär att de kan få färdiga tips och idéer på lösningar. Kontorscheferna vill gärna ha människor som styr och säger till dem när, och hur de ska göra inom de områdena som ses som "måsten" och mest verkar ta tid från kundmöten och styrning av kontor och personal. Detta verkar även gälla för apotekscheferna, som gärna ser att huvudkontoret har hand om det mesta, såsom inköp och kvalitetskontroll, så att de själva kan vara mycket ute på apoteket, träffa kunder och se till att den dagliga verksamheten löper på effektivt. De menar att detta tar tillräckligt mycket tid och att de inte vill ha mer arbetsuppgifter och mer som "trillar ner på deras bord". Effektiviteten och produktiviteten hävdas, såväl av teoretiker och filialchefer, vara bäst när alla gör de arbetsuppgifter som de är bäst på, istället för att alla ska ägna sig åt alla delar med ett halvdant resultat. Detta är även det i led med centraliseringstankar, och ett tyder på, precis som mycket annat som avhandlats, att både Apoteket och Swedbank lutar mer åt centralisering. Detta kan emellertid också härledas till decentraliseringen som Swedbank gör nu. Kontorscheferna har sagt att de ställer sig positiva till utökad beslutsmyndighet och att de får mer kontroll och handlingskraft ute på kontoren. Framförallt gäller detta dock de områden som kan anses ingå i deras kärnverksamhet och vilka är värdeskapande. Kontorscheferna tycker att det är positivt att kunna ta egna kreditbeslut, bestämma lite mer om vilka marknadskampanjer de ska delta i, och vilka målgrupper de ska satsa på. Däremot vill de fortfarande få sortiment och färdigt kampanjmaterial från huvudkontoret, och att dessa ska sköta supportdelar som kontorscheferna sedan kan använda sig utav.

Gemensamma standarder och arbetssätt förenklar också en mobilitet av personer inom företaget, och Kates och Galbraith (2007) säger att arbetskraft kan roteras och flyttas dit som behövs. Mobilitet inom företaget är något som speciellt Apoteket tagit till fasta och drar fördel av. Det ger en ökad trygghet för personalen, och apotekscheferna säger att de ofta lånar utav varandra, vilket är enklare än att avskeda och nyanställa med den administration, frustration, samt tid och kostnad för rekrytering och utbildning som där krävs. När personal kan flyttas mellan de olika apoteken beroende på efterfrågan och kundtillströmning, utan att de behöver ha en speciell inlärningsperiod av rutiner och praktik. Även Swedbank använder sig i viss mån av detta, även om det var speciellt tydligt inom det mer centraliserade Apoteket.

Även risken för internkonkurrens föreligger om de olika filialerna får sätta sina egna priser, villkor, och liknande, något som Jacobsen och Thorsvik (2008) har uppmärksammat. Även filialcheferna ser gärna att produktutbudet ska utvecklas på central nivå. De betonar vikten av att kunna erbjuda samma kompetens och sortiment oavsett var i landet apoteket eller kontoret är beläget, och att kunderna ska känna igen sig och veta vad det kan få.

Flera av dem har betonat just vikten av enhetlighet och att de är samma företag och framförallt sagt att de inte vill riskera att hamna i en situation med internkonkurrens. En bankkontorschef sa att han förvisso funderat över en ökad lokal anpassning, exempelvis att man skulle kunna ändra räntor och dylikt i större utsträckning och därmed snabbare kunna svara upp mot lokala konkurrenter. Samtidigt insåg han också just begränsningarna i att folk skulle flytta mellan olika Swedbank-kontor, samt knepigheter gällande hemsida och telefonbankservice, och ansåg att det var värdefullare än de vinster de skulle kunna få. Filialcheferna, både Apotekets och Swedbanks, tycker att det viktigaste är att se till helheten för företaget, och känner sig stolta över att tillhöra respektive bolag.

Ohlsson och Rombach (1998) har också angett främjandet av långsiktig utveckling som ett motiv till centralisering i storföretag. Stora företag kan, som Apoteket och Swedbank, ha speciella avdelningar som satsar på forskning och utveckling, vilket därigenom ska medföra innovationer och de konkurrensfördelar som sålunda följer. Deras argument bygger på att decentralisering och den resultatstyrning som ofta följer för att säkerställa ledningens kontroll på effektiviteten och lönsamheten gör så att de enskilda enheterna satsar hårt på kostnadskapning och säljfokus, vilket förvisso kan ses som exakt det decentraliseringen strävar efter, men att detta ibland kan innebära ett för kortsiktigt tänk och att ingenting satsas på att långsiktigt utveckla företaget, och att det därför efter en tid börjar prestera sämre och inte hänger med i utvecklingen. Apoteket har precis som detta anger blivit mer säljinriktade efter förskjutningen av fokus till att bli resultatenheter med fler ekonomiska och försäljningsmål. Apotekscheferna säger att de inte har tid att göra allt, vilket implicerar att de, om de skötte den själva, antagligen inte skulle prioritera långsiktig utveckling, inte för att de inte vill eller tycker att det är viktigt, utan bara för att tiden inte räcker till annat än de mest akuta aktiviteterna. Även kontorscheferna menar att den dagliga driften måste skötas och kunderna och arbetet måste underhållas, och säger att det till och med kan vara svårt att undvara personal för utbildning, och ser, som motsats till utökat självstyre, gärna att de får mer hjälp med att klara sådant ifrån huvudkontoret.

6.6 FÖRDELEN MED ARBETSMOTIVATION

Arvidsson (2005), Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att människorna i organisationen måste samarbeta för att lyckas få företaget lönsamt. Människorna i sin tur behöver bli motiverade för att agera, och framförallt agera i linje med företagets mål. Hackman och Oldham (1976) har utvecklat en modell för att beskriva vilka arbetskaraktäristiska som påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. För det första ska medarbetarna uppleva en meningsfullhet i arbetet, vilket uppnås genom att de känner att de har ett betydelsefullt arbete med viktiga uppgifter, att arbetet är varierande och att de kan se vad de bidrar till helheten. Såväl apoteks- som kontorscheferna har sagt att de känner sig motiverade av sina arbeten. Apotekscheferna nämner i hög utsträckning att de hämtar sin motivation i själva kundmötet, och det verkar som om de drivs av att kunna ge människor goda råd och vägleda dem till ett hälsosammare liv, exakt som det står i Apotekets vision och värderingar. Att de är duktiga på sitt yrke och känner att de påverkar andras människors vardag genom att människor blir friskare skapar en mening i deras arbetssituation. De är stolta över att tillföra något till samhället, och exempelvis har filialcheferna berättat om flera historier där de hjälpt människor genom att snabbt fixa fram ovanliga läkemedel mitt i natten, om hur de gör för att hjälpa invandrare som inte kan svenska till att få rätt medicinering, och om hur de tar sig tid att hjälpa fattiga människor att planera sina medicinuthämtningar så att det allra mesta går på högkostnadsskyddet, och de därmed inte behöver göra uppehåll i medicinerandet på grund av att de inte har råd. Detta verkar, precis som Hackman och Oldham (1976) föreskriver, höja apotekschefernas motivation. De hämtar kraft genom att hjälpa människor och det är just på detta apotekscheferna säger att de vill fokusera. Apotekscheferna tycker vidare att arbetet känns varierande, och de upplever att de ägnar sig åt många olika saker. Hackman och Oldham (1976) menar vidare att arbetsmotivation kommer av upplevt ansvarstagande, där det krävs att medarbetarna känner frihet, kontroll och självbestämmande. Detta är återigen delar som apotekscheferna känner att de har. De har frihet och kontroll i kundmötena, även om det finns centrala riktlinjer som de följer finns det ändå utrymme, till och med ett behov av, deras egna tolkningar och deras eget ansvar och kompetens. Detta eftersom kunderna har

olika behov, och trots riktlinjer så blir rådgivningen ändå dynamisk eftersom alla kundmöten är olika och omöjlig att förutsäga helt.

Apotekscheferna känner inte att de vill ha eller behöver mer decentraliserade beslutsbefogenheter eftersom de är nöjda med sina arbetsuppgifter i dagsläget. Mer makt medför också mer ansvar och mer jobb, vilket skulle ta fokus från kundmötet, och energin och meningen de finner däri. Dessutom menar Karasek, Theorell (1990), Wolvén (2000) och Butts et al att ökat inflytande inte är odelat positivt. För en del människor kan den totala friheten vara befriande och leda till handling, men då bör också medarbetarna känna att de har kompetensen att klara av ansvaret, annars riskerar man att det nya ansvaret känns betungande och besvärligt. Det jag upplevt under intervjuerna är även en oro över att det ska bli en skiftning till extrem sälj- och lönsamhetsfokus. En apotekschef har sagt att hennes apotek har fungerat som en jour, dit alla andra apotek skickar sina svåraste fall, och att de oavsett kostnaden har hjälpt kunden. Hon tror att avkastningen nu kommer bli viktigare än samhällsuppdraget de tidigare haft, och att det kan försvåra för människor som nu själva får stå för kostnader eller inte få omedelbar hjälp. Här kan det finnas en risk för att motivationen minskar, om fokus skiftar för mycket till lönsamhet bort ifrån känslan av att de ger betydelsefull hjälp.

Den sista psykologiska upplevelsen som ska uppfyllas är kunskap om arbetsresultaten (Hackman & Oldham, 1976). Apoteket använder sig av målstyrning med kontinuerlig återkoppling om såväl ekonomiska mått som kvalitetsmål. Uppnår de dessa får de en liten bonus som extra morot, något som dock mer kan ses som en motiverande morot än något större ekonomiskt incitament (cirka 5 000 kronor per år), men något som uppskattas av medarbetare och apotekschefer. Jacobsen och Thorsvik (2008) säger därtill att målen varken får vara för lätta eller för svåra att nå upp till, något som verkar stämma i Apotekets fall. Apotekscheferna beskriver dem som tydliga, och rimliga, men samtidigt som stora utmaningar för dem, och att hela personalen tillsammans måste kämpa för att uppnå dem. Kunskap om arbetsresultaten, vad de åstadkommer, skulle också kunna vara något apotekscheferna känner i kundmötena. Där kan de få direkt feedback genom att kunderna går därifrån nöjda, och därigenom kan en känsla av sammanhang och kunskap om bidrag till helheten uppstå, även om helheten här är samhället i stort och inte bara företaget Apoteket.

Att arbetsmotivationen verkar vara hög hos apotekscheferna, trots att de arbetar i en organisation som kan karakteriseras som centralstyrd och kontrollerad och därmed enligt teorierna (Butts et al; 2009; Hackman & Oldham, 1976; Zanderin; 2005) borde medföra en känsla av maktlöshet och därmed missnöjdhet, skulle kunna förklaras med just det faktum att de känner att arbetet är ett betydelsefullt uppdrag i samhället där de gör skillnad för andra människor. När vi är delaktiga i något så känner vi ett större värde, och arbete kan därutöver också ge oss en känsla av kontroll. För apotekscheferna fungerar kundkontakten som meningsskapande, där de deras råd kan påverka människors hälsotillstånd.

Därtill har de målstyrning, med klar återkoppling om hur det gått, något som också ska fungera motiverande. Om man även ska se till andra faktorer skulle det också kunna bero på att just de apotekschefer som är kvar i Apoteket har valt denna centraliserade struktur för att den tillåter dem att satsa på de arbetsuppgifter de har, och få stöd för resten, och att de inte är ute efter mer befogenheter eller flexibilitet och kreativitet. Några apotekschefer säger att de tror att de som var missnöjda med styrningen av Apoteket har lämnat företaget och startat eget eller gått över till någon konkurrent, nu när monopolet släpps, och en uttrycker det som att "de som är kvar i Apoteket är det för att de passar in, annars finns numera valfrihet både bland kunder och bland personal. Tidigare skyllde folk ofta på att det var monopolets fel och det kommer man inte kunna nu framöver. Det känns befriande". Detta skulle också kunna medföra en risk för Apoteket som företag, att de nyskapande och kreativa och framåtsträvande människorna lämnar organisationen och kvar finns de som gör som de alltid har gjort, och en mängd ja-sägare som håller med huvudkontoret och fungerar som rena utförare. För att motverka detta kan det bli nödvändigt för Apoteket att i framtiden bli bättre på att fånga upp nya idéer och kreativa lösningar som finns bland personalens kompetens.

En sista anledning till hur varför apotekscheferna är motiverade i en centralstyrd organisation skulle också kunna vara professionens påverkan på arbetstillfredsställelsen. Enligt Hackman och Oldhams modell (1976) kan själva uppgiften kunna påverka motivationen. Inom dessa branscher – farmaci och bank – verkar medarbetarna känna en identifikation med sin profession och är stolta över sitt yrke och dess uppgifter som går ut på att hjälpa andra människor till ett rikare (?) och hälsosammare (?) liv. Känslan av en yrkesstolthet skulle kunna uppväga bristande beslutsrätt och befogenheter då den ökar känslan av viktighet och värdefullhet. Detta skulle i sin tur kunna påverka motivationen positivt, egentligen oavsett form på själva organisationsstrukturen. Det essentiella blir då kontakten med kunder, något som filialcheferna också själva understryker som något de vill ägna sig åt.

Swedbank kan också som sagt sägas vara relativt centraliserade, om än mindre än Apoteket och med en pågående decentralisering. Decentraliseringsteorin förespråkar frihet, vilket i sin tur ska leda till ökad motivation genom självbestämmanderätter (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Södergren, 1987; Zanderin, 2005). Att få ta ansvar, ha befogenheter att fatta beslut samt att känna delaktighet och inflytande gynnar medarbetarnas engagemang och skapar en högre motivation att prestera (Wolvén, 2000). Kontroll över den egna arbetsituationen (autonomi) har ett samband även med hälsa och välbefinnande, och medarbetarna mår bättre om de kan påverka saker och ting på sin arbetsplats (Butts et al, 2009). Kontorscheferna menar att de var motiverade och stimulerade av sina arbetsuppgifter redan innan, men tillägger också att de är positiva till decentraliseringsförändringen som sker, där de nu får ökade befogenheter och större möjlighet att påverka sin egen arbetsituation och sitt eget starka kontor. Butts et al (2009) har också betonat att det nya ansvaret måste följas av ökat stöd samt en känsla av trygghet om att kunna klara av den nya arbetsbelastningen. Detta är också något som framkommit under intervjuerna med kontorscheferna. En del av dem har gått från att tidigare varit rörelsechefer, alltså nivån över de tidigare kontorscheferna, och dessa har angett att de behåller arbetet. Det som kändes knepigare för dem var tiden, och de betonade att det var viktigt med ett bra stöd och hjälp med arbetsuppgifter och underlag för att inte lägga alltför mycket administrativ belastning på dem, vilket då skulle kunna resultera i att de inte hinner med allt de ska. Andra var nyare på tjänsten, och fått utökade befogenheter, och dessa betonade, likt Butts et al (2009) att de gärna ville ha stöd och kunna känna att de får hjälp av huvudkontoret. De trodde att de skulle klara av arbetet, men ville precis som mer rutinerade chefer få backup för att få mer tid till sina huvudsakliga uppgifter.

Målstyrningen som finns i Swedbank menar de fungerar motiverande och engagerande. De strävar efter att uppnå målen, vilka ses som tuffa men samtidigt genomförbara, något som Jacobsen och Thorsvik (2008) menar är essentiellt för att dessa ska verka motiverande och öka prestationer. De får kontinuerlig feedback och återkoppling om dessa, vilket Hackman och Oldham (1976) anser är viktigt, och de känner ett ansvar för sina arbetsuppgifter. Kontorscheferna har under intervjuerna verkat tycka att deras arbete är betydelsefullt och varierande, med alltifrån styrning av den löpande verksamheten, coaching av medarbetare, ekonomianalys och kundmöten och representation på den lokala orten. Det är också dessa arbetsuppgifter som kontorscheferna sagt är det de vill ägna sig åt, och det gärna mer. Administration, marknadsföringskampanjer, systemlösningar och dylikt vill de gärna att andra ska göra åt dem. De vill emellertid fortfarande ha kontrollen över sina starka kontor och själva kunna besluta över vad kontoret ska och inte ska ägna sig åt. Detta kan man säga medför den känslan av kontroll av sitt arbete och sina arbetsuppgifter som Zanderin (2005) menar är motiverande. Därmed verkar det också som om den nya decentraliseringsförändringen också kan öka medarbetarnas motivation, och den kan också ses som en positiv feedback, att centrala Swedbank litar på dem och därigenom ger dem ökat förtroende. Risken uppkommer som sagt om denna decentralisering innebär för stor skiftning gällande deras arbetsuppgifter, som de gillar, till att skapa merarbete och mer administration, som de inte gillar.

Målstyrning ska enligt teorierna medföra en ökad motivation hos medarbetarna genom att de får ta eget ansvar och tillåts att själva bestämma hur de ska uppnå målen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ansvar för resultat kräver enligt Butts et al (2009) också ett större stöd för att nå det resultatet. Även om det i praktiken även

skulle kunna ses som en form av styrning. Det som filialcheferna på både Apoteket och Swedbank har poängterat är just det faktum att de vill ha stöd ifrån huvudkontoren och expertfunktioner, de vill bli informerade om utveckling och få uppdateringar och underlag. Filialcheferna ser huvudkontoret som stöd, vilket därmed är positivt, även om stödfunktionerna gör samma arbete och styr som de gjort i en centraliserad organisation. I praktiken svänger man alltså från en syn från styrning till stöd, olika ord för samma sak där organisationen är lika centraliserad och hierarkisk, men uttryckt annorlunda. Detta kan emellertid leda till att medarbetarna också ser på det annorlunda, att en känsla av mer inflytande och viktighet finns (jmf Ohlsson &

Filialcheferna har ofta framhållt betydelsen av att kunna styra sitt eget arbete, vilket är i led med Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell (1976). Detta, menar Ohlsson och Rombach (1998), behöver emellertid inte stå i konflikt med en centraliserad organisation. För det första så behöver alla viss styrning och ledning, och även autonoma grupper kan vilja diskutera problem och idéer med någon. Just en dialog med sina chefer och mentorer var något som såväl apotekscheferna som kontorscheferna förde fram under intervjuerna. De uppgav att de brukade diskutera strategier och svårigheter regelbundet, minst en gång i veckan, och även använde sina mentorer eller andra personer som de känner i organisationen via deras interna nätverk. Framförallt var detta vanligt bland dem som var relativt nya i tjänsten.

Graden av centralisering är något som ständigt måste avvägas, med hänsyn till utveckling och förändringar, såväl intraorganisationella rörande motivation och typ arbetsuppgifter, som kunder och marknaden i stort. Omregleringen av apoteksmarknaden skulle kunna medföra att en annan typ av kunskap i apotekscheferns rollen premieras och att arbetsuppgifterna skiftar fokus till mer försäljning, resultat och konkurrens, snarare än den historiska farmaceutiska kunskapen. Detta skulle potentiellt kunna leda till att medarbetarnas motivation inte längre baseras lika mycket på profession, och att andra motivationsfaktorer framträder, exempelvis en vilja att ta mer ansvar och utökat självbestämmande hos de lokala apoteken, vilket skulle kunna leda till ett behov av decentralisering. Pendeln verkar som sagt svänga åt olika håll olika perioder, i cykler. Sedan en viss organisationsideologi varit förhärskande ett tag efterträds den ofta av ett synsätt som i många fall utgör dess motsats, som man i organisationsteorin kan se varit fallet gällande centralisering och decentralisering.

6.7 FÖRDELEN MED LOKAL MARKNADSANPASSNING

Företag kan skapa en konkurrensfördel genom att ha produkter och marknadskommunikation som är anpassad till lokal efterfrågan och lokala behov (Kates & Galbraith, 2007; Kotler, 2004). Företag som agerar över stora områden har olika kunder, vilka kan ha skiftande behov. Exempelvis kan barnfamiljer behöva andra läkemedel och andra banktjänster än medelålders par eller unga studenter. Grönroos (2008) menar att ledningen centralt har den övergripande kollen och därmed är bäst lämpade att sköta den strategiska inriktningen. Kates, Galbraith (2007) och Södergren (1987) menar emellertid att ledningen lätt missar lokala variationer och att de som arbetar i marknaden har störst kunskap om den, och därmed kan anpassa sig till marknadens behov och snabbast kan reagera på förändrad efterfrågan. Inom Swedbank betonar man numera starkt de lokala marknadernas olika förutsättningar – hur olika bankens kunder är och hur detta slår igenom i vad de efterfrågar. Detta är också en av anledningarna till den pågående decentraliseringen där man ska försöka vinna konkurrensfördelar genom mer anpassade bankbeslut och en starkare lokal förankring. Samtidigt finns det fortfarande ett uttalat krav på att banken både ska vara och uppträda enhetligt och effektivt, som varumärkesteorierna förespråkat. För att kombinera ihop detta spänningsförhållande föreskrivs gränserna centralt, inom vilka de lokala bankkontoren är fria att använda sin egen bedömning som beslutsunderlag, undantaget beslut som överskrider dessa befogenheter vilka då måste skickas uppåt i organisationen för utvärdering och avgörande. Detta lämnar majoriteten av beslutfattandet nära kunden, med andra ord decentraliserat, samtidigt som processen och ramarna har bestämts av ledning och huvudkontor, grunden är alltså centraliserad. I vidare analys möjliggör detta såväl en individualisering till den enskilde kunden, och ett snabbare beslut, utan att för den skull behöva rucka på den centrala enhetligheten, och minskning av internkonkurrens. Kontorscheferna menar dessutom att de anpassar sig till den lokala marknaden som de

bygger på genom att vara med i nätverk på orten såsom företagarföreningar, att de ser till att synas på och stötta lokala evenemang samt framförallt ta kundspecifika beslut och ger råd utifrån deras individuella behov. För att inte förlora enhetligheten och känslan av att vara kund i Swedbank, plus att det underlättar arbetet, använder sig kontorscheferna av samma specifika system, de utgår från samma underlag när de gör analyser, och det finns färdigt material som de kan modifiera lite och sen kan använda som riktad kommunikation. En risk med detta som har lyfts fram av några kontorschefer är att det inte blir tillräckligt anpassat, utan att vissa, speciellt andra kontorschefer, köper hela konceptet och tar den lätta vägen, det vill säga att istället för att lägga ner extra jobb skickar man iväg en standardmall som lyser igenom som opersonlig till slutkunden.

Apotekscheferna uppger att de anpassar rådgivning till de individuella kunder som besöker apoteken, och att produkter som ofta lokalt efterfrågas men som inte finns som standardsortiment ute i butikerna tillhandahålls på lagret och därigenom möjliggör en viss lokal anpassning. Såväl inom Swedbank som inom Apoteket så vill kontors- respektive apotekscheferna gärna se standardiserade varor och produkter och de vill se en enhetlighet med samma utbud oavsett var man befinner sig i landet. De framhåller att det är viktigt att kunderna ska kunna känna igen sig och veta att de erbjuds samma överallt, istället för att kunderna ska behöva leta runt bland erbjudandena mellan olika lokala kontor eller apotek. Däremot så betonar de att tjänsten, själva kundkontakten, ska vara lokalt anpassad, och att de hela tiden ska utgå från den specifika individens behov, snarare än att agera utifrån centralt fastställda riktlinjer. Dock bör där tilläggas att apotekscheferna emellertid betonade vikten av kvalitetskontroll även i tjänsteutövandet, där det är viktigt att de ställer ett visst antal förutbestämda frågor för att kunna ge rätt råd, och de vill kunna vara säkra på att kvaliteten är densamma runt i landet.

Det kan finnas en skillnad gällande graden av centralisering mellan dessa som skulle kunna förklaras med skillnaden mellan produkterna och tjänsterna de säljer. För Swedbank kan det finnas ett större utrymme och kundbehov av mer individualiserade lösningar på banktjänster, även om kontorscheferna på Swedbank vill få en centralt fastställd uppsjö av banktjänster som de kan erbjuda sina kunder. Apoteket säljer läkemedel, som i viss mån kan antas vara produkter som kunderna gärna ser som standardiserade och kvalitetscertifierade. Apotekschefer vill därmed gärna få ett givet sortiment av läkemedel som de vet uppnår högt ställda krav på kvalitet och miljö. Då är likformigheten viktigare och själva tjänsten baseras istället på förmågan att vägleda kunderna till rätt produkt ur det standardiserade sortimentet, snarare än att anpassa själva produkten i sig. Centralstyrning blir i detta fall då något som efterfrågas, både hos medarbetare och hos kunder, för att säkerställa tryggheten. Att de sedan själva kan bestämma vad som passar kunderna utifrån ett individuellt perspektiv ger dem möjlighet att anpassa slutprodukten direkt till kund, som en variant av en långt dragen lokal anpassning.

Apotekscheferna gillar således generellt det faktum att det ser likadant ut på alla apotek, och menar att enhetligheten skapar en trygghet hos kunderna vilka känner igen sig och kan hitta överallt. Emellertid kan man fundera över betoningen på att det ska se exakt likadant ut. Detta kan måhända vara en viss övertro på kunderna. Det är lätt att det skulle kunna vara en informationsasymmetri och att apotekscheferna inte tänker på att alla inte kan dispositionen på apoteken bara för att den är så tydlig för dem. Det är möjligt att kunderna inte alls kommer ihåg och därmed hittar enkelt överallt, utan det kan vara enkelheten att hitta som bör vara rådande, inte att de har exakt samma sak på exakt samma plats. Därmed skulle man kanske kunna ha en större lokal anpassning gällande disposition, inte alltför annorlunda och med samma bakomliggande idé. Några av apotekscheferna har också nämnt att de skulle vilja kunna anpassa även sortimentet ute i butikerna, eller sättet de är placerade, lite mer, för att på det sättet påverka kunderna till merköp. Dock verkar det finnas starka krafter som förespråkar just standardisering och likheten, och de flesta av apotekscheferna anser också att kunderna är relativt lika och att de produkter som är utställda i hög grad passar den lokala efterfrågan. Detta är också i enlighet med Ohlsson och Rombach (1998) som menar att kundernas behov är ganska homogena. Intressant att fundera på är att de apotekschefer som verkar på de marknader som förväntas bli mer konkurrensintensiva betonar vikten av den lokala anpassningen mer än dem som inte tror att det kommer komma något konkurrerande apotek i närheten.

Heskett (1987) har lyft fram värdet av de marknadsfördelar som man kan få av en decentralisering, istället för centraliserade skalfördelar. Han menar att företag kan vinna på att fokusera på en mindre produktion av lösningar som når ut och tillfredsställer kunderna, och att bortfallet blir mycket mindre, än standardiserad, billigare marknadskommunikation. Kampanjerna tillverkas för såväl Apoteket som Swedbank centralt. Skillnaden mellan företagen är att Apoteket måste använda sig av det som huvudkontoret skickar ut, medan Swedbank nu skiftar till att låta de starka kontoren välja vilka av de centrala kampanjerna de vill vara med på. Filialcheferna på båda företagen vill fokusera på kundmötet och satsa på den individuella kundanpassning som sker när kunden kommer in i butiken, snarare att satsa mycket mer på den lokala marknadsanpassningen. De ser gärna att marknadskommunikationen styrs och utformas centralt, men med möjlighet att välja vilka utav de producerade marknadskampanjer de ska använda på just deras lokala försäljningsställe, precis som det går till på Swedbank nu. Denna större frihet har också lyfts fram som en möjlig framtida meranpassning av apotekscheferna. Detta emotstrider emellertid inte Heskett (1987) som också menar att företag måste utgå från sina situationsspecifika förutsättningar vid valet mellan anpassad eller standardiserad marknadsföring, och att produkter där individuella skillnader i kundbehov är svåra att urskilja, skapar mindre motiv för marknadsanpassning och har mindre marknadsfördelar att vinna.

Att tillägga när man reflekterar över om man ska standardisera eller anpassa är också vad aktörerna är villiga att göra. En marknadsanpassning kan måhända passa såväl kunder som företag, men är de lokala cheferna som kan marknaden inte villiga att utföra arbetet kan det ändå bli fel. Apotekscheferna, exempelvis, tyckte att de hade tillräckligt mycket att göra i det dagliga arbetet och ville inte ägna sig lika mycket, knappt ens alls till lokala marknadsanalyser, utan uppskattade en centralstyrd marknadsföring så att de själva kunde ägna sig åt att driva verksamheten, ta hand om kunder utifrån ett individuellt perspektiv och coacha medarbetare. Det är dock möjligt att de som hade andra åsikter om hur Apotek ska drivas, eller ser en marknadspotential i en lokalanpassning av apotek, gick vidare och startar sina egna nu när de fick chansen, och att de apotekschefer som är kvar i företaget är de som vill fortsätta som de gjort, utan att behöva få mer befogenheter och därigenom mer ansvar och arbete. Att de inte vill ta fram lokalt anpassade kampanjer kan emellertid också bero på att Apotekets övergripande värderingar, riktlinjer och kampanjer passar just deras Apotek, att centralstyrningen därmed råkar korrelera med den lokala marknads behov.

Södergren (1987), Kates och Galbraith (2007) menar att decentralisering vidare kan fungera innovations- och kreativitetsfrämjande genom att medarbetarna själva får utveckla sina idéer. Det leder i sin tur till att företaget kan ta tillvara på smarta lösningar som finns ute i organisationen. Varken Apoteket eller Swedbank har några speciella etablerade sätt att sprida idéer uppåt, även om filialcheferna sa att de trodde att det skulle gå om de ville. Några har sagt att de ringer till andra på samma position om de vill ha råd på lösningar och några har uppmärksammat värdet i att få reda på hur andra bankkontor eller apotek med liknande lokal kundkrets gör, men sagt att det ligger en svårighet i att veta vilka dessa skulle vara när de sällan eller aldrig kommunicerar direkt med varandra om de tillhör olika regioner. De säger att det finns en risk att de blir hemmablinda, men att de dock inte har tid att försöka forska i andra metoder. De vill gärna ha en spridning av tips och råd i företaget, men snarare centraliserad, och även om en decentraliserad organisation skulle ge dem valfriheten att implementera så kvarstår problemet med att de inte känner att de har tid att leta upp dem. Ohlsson och Rombach (1998) menar dessutom att en organisation som tar vara på medarbetarnas kompetens och låter dem utvecklas och skapa idéer i den takt som passar dem inte nödvändigtvis beskriver en decentraliserad organisation, utan att detta snarare är egenskaper som kännetecknar bra chefer.

Slutligen menar Södergren (1987) att ökat ansvar skapar en ökad ansvars känsla, och att enheterna själva blir mer kostnadsmedvetna och gör mer rationella ekonomiska prioriteringar när de får resultatansvar. Detta är något som såväl Swedbank och Apoteket har, och som filialcheferna menar tänker på och anpassar sig efter. Speciellt tydligt blir det i Apoteket, vilka under de senaste åren har skiftat fokus och blivit mer sälj- och resultatnriktade, något som också har börjat genomsyra personalen och dess tänk. Apotekscheferna har sagt att de flesta anställda tidigare inte hade någon aning om vad deras lönsamhet var, marginaler på produkter

eller hur mycket de sålde per dag, och nu i och med att apoteket blivit mer marknadsinriktade håller koll på det lokala apotekets ekonomi samt har en roll som har svängt mot merförsäljning, snarare än rent rådgivande.

6.8 MAKT KONTRA SAMVERKAN

Ett genomgående tema i forskningen kring centralisering och organisationsstrukturer verkar vara att utgångspunkten handlar om makt och maktfördelning. Rösterna mot centralisering och för decentralisering förespråkar att beslutsmakten ska flyttas ner i hierarkin, ut till verksamheten och medarbetarna som möter kunder (jfr Mintzberg, 1983; Södergren, 1987; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kates, 2007). Centraliseringsanhängarna förespråkar tvärtom att beslutsmakten bör ligga hos dem som har helhetsbilden och kan fatta beslut som gynnar organisationen i stort (Grönroos, 2008; Roellig, 2001). Teorierna beskriver arbetsfördelning och beslutsmandat som ett nollsummespel där den enes vinst är den andres förlust och vice versa. Det här sättet att betrakta arbetsfördelning har ett antal konsekvenser.

Genom att litteraturen och den rådande jargongen kring organisationsstruktur utgår från ett maktperspektiv har den också påverkat motivationsteorier. Inom dessa sägs människor motiveras av makten att påverka sin egen arbetssituation och det verkar finnas ett bias gentemot frihet och därmed decentralisering (Carlzon, 1985; Hackman & Oldham, 1976; Södergren, 1987). Motivationen som kommer av decentraliseringen får inte bara medarbetarna att prestera på topp utan man utnyttjar också deras kompetens till fullo genom att låta dem bestämma hur de löser sina arbetsuppgifter själva. Därigenom sägs såväl kreativitet och snabb adaptionsförmåga utvecklas och frodas. Om man bara ser till detta skulle det inte föreligga några svårigheter gällande uppbyggnad av företag och organisationsstrukturer, utan decentralisering och all makt till medarbetarna skulle vara bäst för alla. Emellertid är det som vi sett i såväl teori och analys inte riktigt så enkelt. Stora företag har konkurrensfördelar och effektivitetsökningar att vinna på att fungera som en enhetlig organisation med samma system och samma sortiment inom ett starkt varumärke (bl.a. Jacobsen & Thorsvik, 2008; Kates & Galbraith, 2007). Multifilialföretag som vill tjäna på sin storlek måste agera samstämmigt och ställa krav på likformighet, vilket uppnås genom en centraliserad arbetsfördelning som begränsar medarbetarnas handlingsutrymme.

I inledningen definierades makt som att någon (A) kan få någon annan (B) att göra något som denne inte annars skulle gjort (Dahl, 1957). Detta implicerar att det föreligger ett motstånd hos person B, och att den inte vill utföra det som A beordrar. I en centraliserad organisation skulle därmed detta implicera att ledningen och huvudkontoret beordrar underordnade medarbetare att utföra uppgifter som dessa inte vill, men är tvungna, att göra. Enligt motivationsteorier riskerar då folk att känna sig snärjda och missnöjda (Zanderin, 2005). Det kan mycket väl vara så att decentralisering ger en positiv effekt på motivationen om man ser organisationsstrukturen utifrån ett maktperspektiv. Om den enda chansen att få mer befogenheter är på bekostnad av någon annans beslutsrätter och handlingsalternativ kan det resultera i att maktspel präglar organisationen. Om man emellertid skiftar fokus och ser centralisering utifrån ett annat håll så är det inte helt klart att detta nollsummespel är aktuellt. I empirin har jag inte funnit att maktperspektivet är uppenbart, utan snarare har såväl apotekschefer som kontorschefer pratat om beslutsbefogenheter och arbetsfördelning ur ett samverkansperspektiv. Det handlar om en ömsesidig anpassning där man kan sägas dela makt. Poängen är att skapa rätt matchning mellan rollerna som finns centralt på huvudkontoret och lokalt på apotek och bankkontor.

I mina intervjuer har det framkommit att kontors- och apotekscheferna själv inte ser det som ett problem att båda organisationerna är mer centraliserade än decentraliserade, även om de nu håller på med en decentraliserande skiftning i Swedbank, och att de gärna vill vara del av en likadan stor organisation. De upplever inte motsättningarna i makt mellan huvudkontor och de lokala filialerna, utan ser snarare huvudkontoret som en supportavdelning som servar dem med frågor de inte vill ägna sig åt i lika stor utsträckning. De betonar tvärtom att de föredrar att det mesta, som administration, datasystem och

kommunikationsmaterial, ska komma automatiskt ifrån centrala funktioner så att de själva kan fokusera på deras kunder och kundbearbetning, analys av det egna kontorets utmaningar samt personalledning och coachning av medarbetare. På så vis kan de centrala funktionerna sägas komplettera de lokala filialerna, där båda delar är lika viktiga, åtminstone ur filialchefernas perspektiv.

När man således ser organisationsstrukturen mer som en relation och en samarbetande vinn-vinn situation, så är motivationsargumenten för decentralisering inte lika starka. Filialcheferna har uppgett att de känner meningsfullhet och engagemang i arbetet när de kan göra skillnad för kunder och personal. De känner delaktighet i arbetet och kontroll över sina egna områden. En centralism som bygger på samverkansteori behöver därmed inte minska motivationen, utan visar istället på ett sätt där centraliseringen ökar motivationen i och med att administration och specialiserade arbetsområden rationaliseras bort och tillåter de lokala cheferna att fokusera på de arbetsuppgifter de bedömer som väsentliga för den dagliga driften.

Detta skulle kunna betyda att det inte nödvändigtvis måste ligga en motsättning mellan centralstyrd likformighet och medarbetarnas motivation, utan snarare en rollfördelning där den lokala filialen och dess medarbetare matchas med huvudkontoret, och utför olika uppgifter i samverkan med varandra snarare än i en maktkonfliktssituation.

6.9 STÖD KONTRA STYRNING

– Centraliserat stöd kontra centraliserad styrning –

När man undersöker arbetsfördelningen mellan den centrala ledningen och de lokala filialerna utifrån både maktfördelning och motivation kan man börja med att titta på i vilken utsträckning de lokala enheterna uppfattar sig som självständiga kontra i en utföranderoll.

Swedbanks kontorschefer beskriver sig som självständiga där de starka kontoren beslutar om allt som rör deras egen verksamhet. Det tyckte att de kunde bestämma det mesta även förut, men välkomnar decentraliseringsförändringen och uppskattar att få påverka sin vardag mer. De betonar att de inte alltid vill behöva anpassa sig till centrala direktiv. De var dock väldigt tydliga med att de ville ha centrala funktioner som skötte saker såsom marknadskommunikation, inklusive material till deras lokala marknadsföring, juridik, säkerhet, utbildning, specialistanalytiker med mera. Därtill ville de verkligen använda sig av styrkan i att vara ett större företag tack vare större genomslagskraft och skalfördelar. Framförallt ville de slippa administrationen, till exempel ville kontorscheferna inte ens ta fram underlaget till de veckovisa försäljningsrapporterna själva.

Kontorscheferna kan sägas vilja "plocka russin ur kakan", exempelvis genom att erbjudas bra, dyr reklam gjord av proffs och reklambyråer utan någon större kostnad för de enskilda kontoren. De vill att någon annan ska göra de, enligt dem, tråkigare arbetsuppgifterna såsom administration, underlag och liknande, så att de själva kan fokusera på mer värdeskapande aktiviteter som kundförsäljning, att coacha medarbetarna och verksamhetsutvecklingsanalyser. De vill ha det bästa serverat, så att de själva kan satsa sin tid på att öka intäkterna.

Om man ser detta ur ett samverkansperspektiv innebär det just att de centrala funktionerna kompletterar de lokala kontoren. Kontorscheferna upplever inte det som avsaknad av makt eftersom de ser det som stöd snarare än centraliserad styrning. Man uppfattar inte ens någon styrning, utan ser det som något som det är bra att huvudkontoret tar hand om. Det handlar om utformning av roller, och balans dem emellan. En centralism som bygger på samverkansteori behöver därmed inte minska motivationen, utan visar istället på ett sätt där centraliseringen ökar motivationen i och med att administration och specialiserade arbetsområden rationaliseras bort och tillåter filialcheferna att fokusera på de arbetsuppgifter de bedömer som centrala för den dagliga driften. Centralismen fungerar då som stöd för det de vill göra, och det är möjligt att de skulle

reagera på ett annat sätt om de såg direktiven som styrning. Det centrala i frågan blir därmed hur centralisering och arbetsdelning uppfattas, inte själva valet av struktureringsform.

Eftersom kontorscheferna hämtar energi, får bekräftelse och trivs i mötet med kund och medarbetare är det möjligt att en detaljstyrning av dessa skulle kunna påverka motivationen hos medarbetarna och att det därmed inte skulle fungera. Nyckelfrågan och det organisationer bör tänka på när de utformar sin struktur kan således vara att ej styra de områden där folk lägger fokus, på det som är strategiskt viktigt för dem.

Även apotekscheferna ser sig själv som relativt självständiga, även om de vid närmare förklaring beskrev sig själva som extremt toppstyrda, och där det centrala huvudkontoret egentligen styr alltifrån sortiment som placering i butiken. Att apotekscheferna, trots den rigorösa centralstyrning som kan hävdas pågår, ändå tycker att de har makt, kontroll och motivation i sin egen vardag skulle kunna bero på samma skäl som ovan. Eftersom Apotekets ledning inte lägger sig i apotekschefernas sagda favoritområden, de delar (kunderådgivning) som de själva vill lägga krut på, så känner de sig heller inte för styrda.

Denna syn på och typ av centralisering motsätter inte heller Hackman och Oldhams motivationsmodell (1976). Att målen sätts centralt, och att även andra delar styrs genom centrala stabsfunktioner såsom sortiment, prissättning och marknadsföring, behöver därmed inte inverka negativt på motivationen, vilket skulle betyda att det inte en centraliserad organisationsstruktur i sig som försämrar motivationen. Det är när medarbetarna saknar känslan av meningsfullhet och som om de gör skillnad i samhället, något betydelsefullt arbete, som motivationen minskar. Som visat i de studerade organisationerna, främst Apoteket med en långtgående centralisering, behöver en centraliserad struktur inte leda till en känsla av maktlöshet hos medarbetarna. Det viktiga är att ge dem en känsla av kontroll, ansvar och mening, men denna behöver inte komma från en decentraliserad beslutsfördelning i tillplattade organisationer. Risken med för stor decentralisering kan istället leda till att medarbetarna känner att de tappar kontrollen, om deras nyvunna ansvar inte matchas med deras kunskap och möjlighet att nå de målen, och att denna känsla av oförmåga, likt Butts et al (200) argumenterar, försämrar arbetstillfredsställelsen.

För företaget som helhet gäller det således att, vid val av organisationsform, se till att inte styra för mycket inom de områden där medarbetarna värdesätter eget ansvar. Genom att ge medarbetarna frihet i de delar som de själva anser vara väsentliga och meningsfulla, för filialcheferna kontakten med kunder samt kontors-/apoteksutveckling, kan ett företag, åtminstone i teorin, ha såväl en enhetlig varumärkesidentitet med samma sortiment och verksamhetslikriktning, som motiverade medarbetare och individbaserad marknadsanpassning.

Det gäller alltså att utforma strukturen på rätt sätt. Utformas styrningen som stöd eller något som man slipper göra verkar i alla fall filialcheferna bli glada. De avstår helst från dessa specialiserade arbetsuppgifter och koncentrerar sig på de delar de ser som viktiga och mest intressanta gällande den löpande driften av verksamheten. Det viktiga att tänka på här blir följaktligen att se till att det de centrala funktionerna skickar ut upplevs som stöd snarare än styrning, och det viktiga är att parterna har roller som matchar, inte motsätter, varandra. Således behöver det inte finnas en konflikt mellan motivation och central enhetlighet.

7. SLUTSATS

I detta avslutande kapitel vill jag summera samt reflektera över uppsatsen och dess relevans. Jag börjar med att besvara mina forskningsfrågor samt kort och koncist presentera mina slutsatser baserade på analysen i föregående kapitel. Slutligen redogör jag för några av uppsatsens begränsningar och resonerar kring fortsatta studier som skulle kunna vara intressanta att genomföra inom ämnet.

1. Hur vill lokala chefer inom Apoteket och Swedbank att förhållandet mellan enhetlighet och lokal anpassning ska organiseras?

Apotekscheferna vill ha en stark enhetlighet och ett fokus på att det ska vara likadant, eller åtminstone liknande, på alla apotek. Arbetet ska styras och organiseras centralt, inte lokalt, av flera anledningar. För det första vill apotekscheferna dra nytta av den genomslagskraft som de kan få genom en större nationell spridning och det bra rykte de nu får tack vare sitt varumärke. För det andra vill de säkerställa en bra kvalitet på marknadskommunikationen, kampanjmaterial, produkter, egentligen det allra mesta. För det tredje tycker de att verksamheten fungerar bra som det nu är beskaffat. Konceptet passar dem och apotekscheferna vill därmed inte ändra ett vinnande koncept. För det fjärde tror de att kundernas preferenser är så pass lika att en långtgående lokal anpassning inte egentligen skulle medföra vinster som är större än centraliseringsvinsterna. Dessutom menar de att den viktigaste anpassningen är den som sker i mötet med kunderna, där rådgivningen individualiseras till kundernas olika behov.

Idag agerar Apoteket på en marknad med "aggressiva" konkurrenter som vill ta marknadsandelar. En situation som är helt ny för företaget. Men att byta ut enhetligheten med profileringen trygghet och stabilitet - ett företag som man kan lita på helt enkelt - mot ökad lokal anpassning med fokus på flexibilitet och innovationsförmåga är högst riskfylld konkurrensstrategi. Blir förändringstakten för hög och fokus skiftar från att hjälpa kunder till att jaga snabbväxande konkurrenter, kan de tappa sin starka profilering, vilket idag är en värdefull konkurrensfördel. Dessutom, med rätt organisation och organisering finns möjligheten att ta upp konkurrensen på allvar med hungriga och snabbväxande konkurrenter med stark lokal anpassning. Men då krävs det också att man gör sin hemläxa vilket Apoteket har gjort hitintills.

Swedbanks kontorschefer har samma inställning - enhetlighet är av stor vikt. De vill att de övergripande delarna ska utvecklas centralt och att marknadskommunikation och kampanjer ska komma från centrala experter. Det ska inte finnas möjlighet för lokala kontor att "snickra ihop" sin egen marknadskommunikation bara för att man tror att det fungerar bättre på sin lokala marknad. Risken för låg kvalitet som både sänker det lokala och centrala varumärket är alldeles för hög. Varumärket Swedbank måste vårdas - och det sker utifrån ett centralt perspektiv. Till skillnad från Apoteket, som säljer mer standardiserade produkter, behöver kontorscheferna mer frihet och mer manövreringsutrymme när de bedriver sina arbetsuppgifter. Produkter, tjänster och kommunikationsmaterial ska komma från huvudkontoret, men de vill ha friheten att anpassa dem efter sin lokala marknad. Slutligen, eftersom Swedbanks varumärke skadades centralt under finanskrisen tycker de också att den starkare betoningen på de lokala kontoren är positiv. Även om de vill att ledningen ska styra upp den övergripande bilden av banken så tror de att de tjänar på att, förvisso som en del av Swedbank, profilera sig som den lokala "banken på orten".

2. Hur vill lokala chefer inom Apoteket och Swedbank att arbetsfördelningen mellan centrala funktioner och lokala filialer ska organiseras?

Apotekscheferna är nöjda med den centraliserade arbetsfördelning som de har idag. De ser de positiva delarna med att andra, med intresse och expertkunskaper, sköter alltifrån marknadskommunikation, till inköp, sortiment och miljöcertifiering. Apotekscheferna känner inte att det spelar någon roll om någon annan bestämmer vilken glödlampa de ska ha, det är ändå ingenting som de vill ägna sig åt. Istället möjliggör centraliseringen att apotekscheferna kan lägga fokus på de aktiviteter som skapar mening, ger bekräftelse och driver dem, det vill säga rådgivning och att hjälpa kunder - apotekschefernas sanna passion.

Swedbank rör sig mot en mer decentraliserad struktur och de hyser tillförsikt till förändringen. De har inte varit negativa till den tidigare, mer centraliserade, organisationen, samtidigt som de nu ser möjligheter med större befogenheter och rörelseutrymme. De vill emellertid inte släppa taget om enhetligheten och skalfördelarna som inryms i en stor och central organisation. De vill att andra ska sköta marknadskommunikationen, de vill ha specialistfunktioner som hjälper dem med juridik, säkerhet, HR etcetera. Därtill vill kontorscheferna att någon annan ska göra, enligt dem, tråkiga arbetsuppgifterna såsom administration. Själva vill de fokusera på värdeskapande aktiviteter som kundförsäljning, coaching av medarbetarna och att driva den dagliga verksamheten så framgångsrikt det bara går. Kontorscheferna vill satsa sin tid på att öka intäkterna, all annan aktivitet vill de bli bistådda med - lite som att plocka russinen ur kakan. De ser, precis som Apotekets chefer, vinsten med att agera under ett samstämmigt varumärke, vilket egentligen implicerar en centralstyrd organisation.

3. Hur påverkar denna organisering de lokala chefernas arbetsmotivation?

Eftersom apotekscheferna har funnit en jämvikt i Apotekets organisering, som den ser ut idag, har den också en positiv påverkan på deras arbetsmotivation. Idag får de till mångt och mycket fokusera på sin profession, att hjälpa människor och sätta kunderna i centrum. Att de har gått till att bli mer marknadsanpassade, har inte haft någon negativ effekt utan kan snarare ha sägas gjort att de till än högre grad har lärt sig att sätta kunden i centrum, fast här på ett marknadsanpassat plan. Samtidigt är marknaden där Apoteket verkar under förändring med nya aktörer som slåss om sitt existensberättigande, vilket kan påverka arbetsmotivationen negativt. Med ökad konkurrens och ytterligare fokusering på lönsamhet kan apotekschefernas passion - att hjälpa kunderna - hamna i skymundan. Pengar blir viktigare än att hjälpa individen.

Situationen är lite annorlunda för Swedbanks kontorschefer. De drivs av att framgångsrikt driva en lönsam (bank)verksamhet. Den ökade decentraliseringen hos Swedbank ger dem en ytterligare befogenhet att göra detta - att rå om sitt eget hus - samtidigt som de är placerade under Swedbanks centrala och enhetliga paraply.

7.1 UPPSATSENS BEGRÄNSNINGAR

Denna uppsats begränsningar ligger i att jag enbart kan se tendenser till hur arbetsfördelningen kan organiseras i en geografiskt utspridd organisation. Detta grundar sig i att jag enbart utfört fallstudien på två organisationer och därmed inte kan dra generella slutsatser som är säkerställt giltiga för alla multifilialverksamheter. Alla företag är unika, och man kan till och med hävda att företag förändrar sig över tiden, vilket gör att en optimal organisering idag kan vara förlegad redan imorgon. Därtill finns skillnader mellan typen av varor och tjänster som företaget tillhandahåller, exempelvis är det möjligt att ett multifilialföretag som säljer dagligvaror utan behov av kvalificerade konsulttjänster har helt skilda förutsättningar vad gäller

relationen mellan centralstyrd enhetlighet och lokal marknadsanpassning. Jag kan därför inte förespråka en viss organisationsstruktur, då varje organisering måste genomföras utifrån den aktuella verksamhetens specifika förutsättningar. Istället har jag lyft upp relevanta frågeställningar och tillfört ett antal kunskapselement som förhoppningsvis ger läsaren möjlighet att forma en teori för sin egen situation.

Man skulle också kunna argumentera för att det egentligen inte alls är själva organisationsstrukturen, varken centralisering eller decentralisering, som avgör värdet man lyckas lägga i sitt varumärke eller arbetsmotivationen som medarbetarna känner, utan hur detta genomförs i praktiken.

En ytterligare begränsning ligger i att jag endast har sett till mellancheferns perspektiv. Det kanske skulle vara bättre att även se till omgivning, ledning, lägre anställda, kunder och andra intressenter för att därigenom kunna ta fram den bästa lösningen på en organisationsstruktur som kan skapa ett framgångsrikt företag. Då det inte var syftet med uppsatsen att utröna vilken organisationsstruktur som kan åstadkomma det bästa ekonomiska resultatet utan att undersöka hur mellancheferna ser på sin egen roll i organisationen, de utmaningar de lokalt står inför och hur de därmed skulle vilja att företaget strukturerades så anser jag att den ytterligare information som hade kunnat inhämtas här är av sekundärt intresse, men definitivt skulle vara värdefullt att studera i en annan forskningsrapport.

Naturligtvis är det en kombination av många faktorer som gör att en organisation väljer en viss grad av centralisering. Faktorerna påverkar varandra, ibland är de konsekvenser av varandra, varför det kan vara svårt att särskilja dem. Jag hoppas att uppsatsen ändå har gett dig som läsare en inblick i svårigheterna som är förknippade med organisationsstruktur och arbetsfördelning, samt de olika utmaningar lokala chefer ställs inför.

7.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Det jag har studerat nu är de lokala filialchefernas syn på hur de vill att arbetsfördelningen ska se ut gällande stöd och styrning samt enhetlighet och anpassning. Det jag inte har diskuterat är hur en sådan struktur skulle kunna se ut i praktiken – vilka styrmedel, incitament och direkt detaljorganisering som krävs. Det skulle vara intressant att, som fortsatt forskning, undersöka vilka verktyg man kan och bör använda för att nå detta mål.

Det skulle också vara intressant att utöka min studie genom att utforska hur medarbetare på andra hierarkiska nivåer i Apoteket och Swedbank upplever arbetsfördelningen, organisationsstrukturerna samt behov av enhetlighet och anpassning. Framförallt skulle det vara spännande att se om högsta ledningen samt medarbetarna allra längst ner håller med om den positiva bild av en relativt hög grad av centralisering som apoteks- och kontorscheferna har. Därtill kan det vara kul att forska i hur supportfunktionerna tycker att samarbetet med filialcheferna fungerar, utökat även med maktperspektivet samt stöd kontra styrningsförhållandet.

Eftersom jag tycker att det saknas forskning om centralisering och decentralisering, samt dess för och nackdelar, utifrån ett samverkansperspektiv och kompletterande, snarare än konkurrerande, arbetsfördelning, tycker jag att detta också skulle kunna bredda bilden om hur företag kan, och bör, strukturera sina organisationer.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 LITTERATUR

- Aaker, D.A. (2000). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsssystem: två fallstudier om effekter av belöningsssystem som styrmedel*. Stockholm: EFI
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge Mass: Harvard University Press
- Berger P.L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality – A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna! En bok om Den Nya Människan, Chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier
- Davidson, B. & Patel, R. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- De Botton, A. (2009). *Arbetets lust och leda*. Köping: Brombergs Bokförlag
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Fayol, H. (1919). *General and industrial management*. I Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring*. Malmö: Liber
- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Heskett, J.L. (1987). *Lessons in the service economy*. I Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring*. Malmö: Liber
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kapferer, J-N. (2008). *Strategic brand management*. London: Kogan Page
- Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007). *Designing your organization – using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Kotler, P. (2004). *Ten deadly marketing sins; signs and solutions*. New Jersey: John Wiley & Sons

- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W. (2003). *Management control systems - performance measurement, evaluation and Incentives*. Gosport: Prentice Hall
- Merriam, S.B. (2004). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, H. (1983a). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1983b). *Structures in Five: Designing Effective Organizations*. New York: Prentice Hall
- Ohlsson, Ö. & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna*. Stockholm: Svenska förlaget
- Pinder, G. (1998). *Work motivation*. New Jersey: Prentice Hall
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall
- Starrin, B. & Svensson, P-G. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Sundin, O. (2003). *Informationsstrategier och yrkesidentiteter: En studie av sjuksköterskors relation till fackinformation vid arbetsplatsen*. Borås: Valfrid. (Skrifter från Valfrid, 25). Diss. Högskolan i Borås och Göteborgs universitet: Institutionen Biblioteks – och informationsvetenskap
- Södergren, B. (1992) *Decentralisering – förändring i företag och arbetsliv*. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet
- Södergren, B. (1987). *När pyramiderna rivits – decentralisering i praktiken*. Stockholm: Timbro/Affärsledaren
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. I Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Timm, P.R., & Svenson, B.D. (2000). *People at work. Human behavior in organizations*. Cincinnati: South-Western College Publishing
- Theorell, T. (2005). Att kunna utöva kontroll över sin egen situation - en förutsättning för hantering av upprepade och uttalade negativa stress. I R. Ekman & B. Arnetz (Red.), *Stress: individen, samhälle, organisationen, molekylerna*. Stockholm: Liber
- Sten, R. & Purdon, S. (1995). *Telephone Methods for Social Surveys. Social*. Guildford: University of Surrey
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Uggla, H. (2003). *Organisation av varumärken*. Malmö: Liber Ekonomi
- Webb, J.R. (2002). *Understanding and designing – Marketing Research*. Thomson Learning
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. I Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research*. London: Sage Publications

Zanderin, L. (2005). *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur

8.2 ARTIKLAR

Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., Schaffer, B.S. & Wilson, M.G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 14. No. 2, s. 122-136.

Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioural Science*. No. 2, s. 201-215

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, s. 250-279.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, s. 109-120

Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *The Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 6, s. 421-445

Lantto, B.M. (2009). Nu formas Swedbanks nya starka kontor. *Finansvärlden*. Vol. 12 No. 12, s. 14-16

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50 No.4, s. 370-96.

Melewar, T.C. & Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems: Standardization, control and benefits. *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 4, s. 291-308.

Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000). Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 5/6, s. 538-550

Roellig, L. (2001). Designing global brands: Critical lessons. *Design Management Journal*, Vol. 12 No. 4, s.40-45

Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset of building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, No. 1-3, s. 117-133

8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Affärsvärlden, 2009. "Revolutionen i krisbanken", hämtad 2009-12-01 från <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article626564.ece?service=print>

Apoteket, 2010. "Apoteksmarknad i förändring", hämtad 2010-02-02 från http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Sidor/OmApoteketContents_Apoteksmarknadiforandring_Bakgrund_Historiskanedslag.aspx

Apotekets bokslutskommuniké, 2010. "Apotekets bokslutskommuniké 2009", hämtad 2010-02-10 från http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Apoteket_Q4-09.pdf

Apotekets årsredovisning, 2009. "Apotekets årsredovisning 2010", hämtad 2010-02-24 från http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Apoteket_arsredovisning_2008.pdf

Dagens Arena, 2008. "Lösning på jakt efter problem", hämtad 2010-02-11 från <http://www.dagensarena.se/text/2008/01/losning-pa-jakt-efter-problem>

Dagens Nyheter, 2010. "Apoteket byter VD", hämtad 2010-02-10 från <http://www.dn.se/ekonomi/apoteket-byter-vd-1.1042824>

Dagens Nyheter, 2009. "Spelet bakom Swedbanks nyemissioner", hämtad 2009-12-01 från <http://www.dn.se/ekonomi/spelet-bakom-swedbanks-nyemissioner-1.957277>

E24, 2010. "Hälsa och skönhet kan bli ny nisch", hämtad 2010-03-26 från http://www.e24.se/business/konsumentvaror/halsa-och-skonhet-kan-bli-ny-nisch_1950317.e24

E24, 2009. "Borde ha tagit in mer från början", hämtad 2009-12-01 från http://www.e24.se/business/bank-och-finans/borde-ha-tagit-in-mer-fran-borjan_1508997.e24

Lagen.nu, 2009. "Lag (2009:366) om handel med läkemedel", hämtad 2010-02-10 från <https://lagen.nu/2009:366>

Läkartidningen, 2008. "Från Pharmacopoea till Fass", hämtad 2010-02-10 från http://www.lakartidningen.se/store/articlepdf/9/9197/1125_1126.pdf

Läkemedelsvärlden, 2009. "OAB sparkar Apotekets styrelse", hämtad 2010-02-09 från <http://www.lakemedelsvarlden.se/zino.aspx?articleID=12773>

Mankowitz, R., 2009. "Heja Apoteket! I huvudet på en direktör", hämtad 2010-02-10 från <http://blogg.va.se/raymond/2009/06/17/heja-apoteket/>

My News Desk, 2009. "Marknadsöversikt – Nya apoteksmarknaden", hämtad 2010-02-15 från <http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/apoteketomstruktureringab/image/view/marknadsoeversikt-nya-apoteksmarknaden-28832>

Nordic Brand Academy, 2010. "Orubbat förtroende för Apoteket", hämtad 2010-04-10 från <http://www.market.se/Brancher/Dagligvaror/Orubbat-fortroende-for-Apoteket1/>

Parmier, J. 2009. "Svenskt Kvalitetsindex", hämtad 2009-12-03 från <http://kvalitetsindex.se/index.php?option=content&task=view&id=164>

Placera.nu, 2009. "Bråk på Swedbanks stämma", hämtad 2009-12-01 från https://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=103723&reportComment=181603

Superbrands, 2010. "Top 5 av 5 branscher", hämtad 2010-01-27 från http://www.superbrands.nu/sv/superbrands/industries_2009.asp

Svenska Bankföreningen, 2009. "Banker i Sverige", hämtad 2009-12-03 från [http://www.bankforeningen.se/web/bf.nsf/\\$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE?open](http://www.bankforeningen.se/web/bf.nsf/$all/9F680ECBC3D677F1C1257618004541CE?open)

Svenska Dagbladet, 2010. "Googles varumärke hetast", hämtad 2010-01-26 från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/googles-varumärke-hetast_4156553.svd

Swedbank, 2010. "Retail", hämtad 2010-03-31 från <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,209083,00.html>

Swedbank, 2009. "Historien om Swedbank", hämtad 2009-12-03 från <http://www.swedbank.se/sst/www/inf/out/fil/0,,859620,00.pdf>

Swedbanks bokslutskommuniké, 2010. "Swedbanks bokslutskommuniké 2009", hämtad 2010-02-09 från <http://www.swedbank.se/sst/www/inf/out/fil/0,,925362,00.pdf>

Swedbanks årsredovisning, 2010. "Swedbanks årsredovisning 2009", hämtad 2010-03-08 från <http://www.swedbank.se/sst/www/inf/out/fil/0,,942723,00.pdf>

Veckans Affärer, 2009a. "Storbankerna knäcker konkurrensen, hämtad 2010-02-14 från <http://www.va.se/nyheter/2009/05/14/storbankerna-knacker-konku/?page=3>

Veckans Affärer, 2009. "Så ska han rädda Swedbank – intervju med Michael Wolf", hämtad 2010-02-10 från <http://www.va.se/nyheter/2009/03/27/michael-wolf/>

8.4 INTERVJUER

8.4.1 APOTEKET AB

Berg, Maria. Apotekschef Årjäng, 2010-01-27

Brådström, Berith. Apotekschef Linköping, 2010-01-27

Bäckström, Lena. Apotekschef Hamngatan Stockholm, 2009-12-01

Dernelid, Britt-Louise. Apotekschef Nyköping, 2009-12-04

Enström, Kerstin. Apotekschef CW Scheele Stockholm, 2009-12-02

Karlsson, Inga-Lill. Apotekschef Hultsfred, 2010-01-21

Kyrk, Angelica. Apotekschef Solna, 2009-12-01

Samuelsson, Marina. Apotekschef Vansbro, 2010-01-27

8.4.2 SWEDBANK AB

Forsberg, Börje. Kontorschef Falun, 2010-01-11

Engström, Johan. Kontorschef Karlstad, 2010-01-18

Gideryd, Lena. Kontorschef Åre/Järpen, 2010-01-18

Hellström, Annika. Kontorschef Uppsala, 2010-01-29

Kalén, Carita. Kontorschef Kungsbacka, 2010-01-08

Kruuse, Anders. 2009-11-05 (huvudkontor Stockholm)

Larsson, Lotta. Kontorschef Vindeln/Robertsfors, 2010-01-28

Larsson, Thomas. Kontorschef Bollnäs, 2010-01-13

Lund, Per. 2009-11-05 (huvudkontoret Stockholm)

Mustonen, Christer. Kontorschef Mölndal, 2010-01-18

Niklasson, Peter. Kontorschef Älmhult, 2010-01-08

Säde, Alf. Kontorschef Täby, 2010-01-25

Theolin, Sara. Kontorschef Lycksele, 2010-01-20