

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE326E  
Studium: MBA i Luftfartsledelse

Navn på kandidat: Lars Elden

---

## Mellomlederens strategiske posisjon

---

Dato: 20.mai 2016

Totalt antall sider: 61



## Abstract

The grocery business in Norway can be described as a market with a high level of competition. Participants in this market require a high focus on strategic management to be able to survive as a competing business. In a dynamic market, there has to be a continuous effort to adapt the company's strategy, which can be challenging for a business stretched in a decentralized business structure.

That makes this a very interesting field of study, where the challenges concerning managing strategic change should be possible to observe.

This study made observations in the grocery industry among store managers in grocery stores. Information about their relationship with the given strategy and their employees was gathered, analyzed and compared to models for change and literature concerning strategic change.

The main issue in this work is to observe what challenges the store managers face and how they deal with these, in a situation of strategic changes.

The results from this study shows that much is done well by these store managers. This study shows that professional leadership skills are not to be underestimated, as these give the managers a different perspective and a usable set of theoretical skills for running their store.

This study also exposes the myth about humans having an inherent inner resistance against change. This will be thoroughly discussed during the analysis.

There might be areas for improvement among the store managers, but this was not the main focus for the scientist to expose.

## Forord

Dette arbeidet representerer siste del av MBA Luftfartsledelse, et studie på Nord Universitet.

Denne mastergraden har gitt kunnskap og kompetanse innen økonomiske drivkrefter, utfordringer og suksessfaktorer rundt ledelse, og en dypere innsikt i drift av luftfartsorganisasjoner.

Gjennom denne studieprosessen har forskeren fått innsikt i hvilke strategiske grep som gjøres og kreves i bedrifter for å gjennomføre utvikling i komplekse markeder. Læren om hvilke utfordringer ledere står ovenfor er noe som har inspirert til å gjennomføre dette prosjektet om strategisk endringsledelse.

Med god hjelp fra veileder Frode Fjelldal-Sølberg har dette prosjektet gitt forskeren ny kunnskap, økt innsikt i en interessant bransje og en nyttig personlig utvikling. Det skal også rettes en stor takk til en tålmodig kone og alle bidragsytere som har hjulpet til i denne undersøkelsen.

## Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg hvilke utfordringer mellomledere står ovenfor i forbindelse med strategiske endringer innen bedrifter og konsern. I desentraliserte bedrifter står mellomlederen i en utfordrende posisjon når det gjelder kommunikasjon, videreformidling og gjennomføring av strategiske endringer.

Varehandel-industrien i Norge er en bransje med høy grad av konkurranse og flere sterke aktører, hvor butikksjefer og kjøpmenn i dagligvarebutikker har en utfordrende jobb med å drive bedrifter etter konserners ønsker. I et dynamisk marked kreves det kontinuerlig arbeid med strategi, hvor de mest tilpasningsdyktige overlever.

### **Hvordan håndterer mellomledere strategiske endringer?**

Bare 3 av 8 butikksjefer i undersøkelsen har faglig lederkompetanse. Dette er heller ikke noe de fleste mener de behøver eller savner. For daglig kortsiktig drift anses ikke dette som et stort hinder, men dette har tilsynelatende en stor påvirkning på forholdet til strategi og innsikt i hvordan konsernet drives.

At mellomledere i dagligvarebransjen innehar en faglig lederkompetanse er ikke noe som skal undervurderes. Utdannede mellomledere har gjennom dette studiet vist en interesse og innsikt i strategiske endringsprosesser som kommer godt med i denne dynamiske bransjen.

Myten om at mennesker har en iboende motstand mot forandring har hverken blitt bekreftet eller avkreftet. Derimot har det blitt gjort interessante observasjoner gjennom intervju med butikksjefer som har ulik grad av erfaring med større endringer. Tilsynelatende tror butikksjefer at deres butikk-ansatte er mindre negative til endringer om den butikken selv ikke har vært gjennom store strategiske endringer.

## Innholdsfortegnelse

Forside.....	1
Abstract.....	3
Forord.....	4
Sammendrag .....	5
1 Innledning .....	8
1.1 Bakgrunn for tema .....	8
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Fremgangsmåte .....	9
1.4 Oppgavens begrensninger.....	10
2 Teori.....	11
2.1 Endring av organisasjonskultur.....	11
2.2 Endringskrefter .....	12
2.3 Endringsbarrierer .....	13
2.3.1 Eksterne barrierer.....	13
2.3.2 Interne barrierer .....	15
2.3.3 Motivasjon og endringsvilje .....	17
2.3.4 Lederes rolle i forandringsarbeidet .....	18
2.4 Dagligvarebransjen i Norge .....	19
2.4.1 Historikk .....	19
2.4.2 Dagens situasjon .....	21
2.4.3 Aktuell strategi.....	22
3 Metode .....	27
3.1 Undersøkellesdesign.....	27
3.1.1 Case-studie .....	28
3.2 Valg av metode .....	29
3.3 Grounded Theory .....	30
3.4 Datainnsamling .....	31
3.4.1 Intervju.....	32
3.4.2 Intervjuguide .....	33
3.5 Tidspunkt for datainnsamling.....	34
3.6 Kredibilitet hos informanter.....	36

3.7	Analyse-arbeid .....	36
4	Resultat .....	38
4.1	Informanter .....	39
4.2	Forhold til strategi .....	40
4.3	Strategi som motivasjon.....	41
4.4	Informantenes syn på andre butikksjefer .....	42
4.5	Butikksjefens rolle .....	43
4.6	Strategiske endringer .....	44
4.7	Motstand mot forandring .....	44
5	Analyse .....	46
5.1	Observasjoner .....	46
5.2	Motstand mot forandring .....	47
5.2.1	Strategi og yngre ansatte.....	48
5.3	Oppsummering.....	50
6	Konklusjon.....	52
6.1	Videre forskning .....	53
7	Litteraturliste.....	55
8	Appendix A, Intervjuguide .....	58
9	Appendix B, Informantliste .....	60
10	Appendix C, Figurer .....	61

# 1 Innledning

Dette studiet tar for seg mellomlederens rolle i viderefremidling av strategi, hvordan de håndterer strategi ovenfor sine medarbeidere og hvilket forhold de har til strategi som kommuniseres fra toppledelsen.

## 1.1 Bakgrunn for tema

Strategisk arbeid er en viktig suksessfaktor i moderne næringsliv. Bedriftsledere bruker mye tid og ressurser på utvikling og implementering av strategiske retningslinjer, men dette er til liten nytte om budskapet ikke når ut til alle bedriftens ansatte. Her er det ofte her snakk om at formidlingen må skje nedover i hierarkiet, via bedriftens mellomledere.

I mange bedrifter blir mellomledere satt i stillingen med lite eller ingen formell lederkompetanse. Det kan være faglig sterke individer som ledelsen stoler på i den daglige driften. I dette studiet skal det blant annet belyses om dette er en svakhet eller styrke.

Det ligger et stort ansvar på mange mellomledere. Mellomlederen står som regel midt mellom toppledelsen og medarbeiderne, og det kan være vanskelig å tilfredsstille alle parter. I store organisasjoner er det ofte mange mellomledere med store ansvarsområder og mange direkterapporterende. I tillegg stiller gjerne organisasjonene ulike krav til operativ ledelse, tilstedeværelse, administrasjon, lønnsomhet og organisasjonene har ofte ulike retningslinjer for hva man skal utføre som leder. Det vil være interessant å belyse hvordan mellomlederens rolle påvirker organisasjonens evne til å oppnå sine målsettinger.

Mellomledere finnes i store deler av næringslivet. Til tross for konkrete undersøkelser skal dette studiet søke å gi resultater med allmenverdi knyttet opp mot generell strategisk ledelsesteori.



## 1.2 Problemstilling

Dersom en bedrift opererer med en desentralisert maktstruktur både formelt og geografisk, vil ledelsen møte betydelige problemer når strategiske valg skal implementeres i organisasjonen.

I denne oppgaven skal forskeren ha fokus på følgende problemstilling:

### **Hvordan håndterer mellomledere strategiske endringer?**

Dette sier mye om mellomlederens forhold til over- og underordnede. Hvordan bruker mellomlederen føringer og retningslinjer ovenfra til å motivere og rettlede sine underordnede?

Når det legges fokus på ordet ”håndterer” i problemstillingen er det snakk om hvilken kunnskap lederen har om selskapets strategi, hvordan denne kunnskapen brukes og hvordan forholdet til strategien er. Tidligere erfaringer rundt endringsprosesser på arbeidsplassen skal belyses og håndteringen av disse. Det skal også fokuseres på hvordan lederen bruker kommunikasjon for å håndtere endringer og forhindre motstand blant andre ansatte.

Kvalitativ metode er valgt for studiet, hvor det er viktig å forsøke å sette seg inn i og forstå mellomlederens posisjon. Det blir interessant å belyse hvilke typiske barrierer og problemer mellomlederen møter i denne prosessen, hvordan de konfronteres og løses. Det vil forhåpentligvis bli mulig å se trender rundt dette etter datainnsamling gjennom intervju.

## 1.3 Fremgangsmåte

Følgende fremgangsmåte har blitt brukt under arbeidet med studiet:

- 1 Studier innen strategisk endringsteori.
- 2 Utvikling av problemstilling.
- 3 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi.
- 4 Innhenting av datagrunnlag gjennom intervjuer.
- 5 Bearbeiding av datagrunnlag gjennom analyse av resultater.
- 6 Konkludere og evaluere.

## 1.4 Oppgavens begrensninger

Det finnes mange definisjoner av mellomledere og disse har også ulike roller i ulike deler av næringslivet. Fokuset har blitt lagt på et snevert spekter av bedrifter, for å kunne få komparative resultater i undersøkelsene. Fokuset er på dagligvarekjeder, hvor konsernene blir sett på som en helhet, deres strategiske valg og budskap som kommuniseres, men fremfor alt fokuseres det på butikkene i seg selv. Butikksjefene er her mellomledere, de stiller antageligvis likt i deres respektive hierarkier, og de har trolig lite daglig kontakt med sine ledere.

Ideelt sett bør man innhente datagrunnlag til man oppnår et metningspunkt, at ingen ny informasjon kommer inn og datagrunnlaget får høy kredibilitet. På grunn av studiets begrensninger har man måttet nøye meg med en moderat mengde datagrunnlag, men det anses representativt.

I selve undersøkelsen kan det stilles spørsmål til deltagernes kredibilitet. Til tross for at anonymitet legges til grunn, vil enkelte trolig ha vanskelig for å utdype sitt forhold til firmaets retningslinjer og strategi, siden dette kan blottlegge manglende kunnskap og innsikt. Om noe, vil denne begrensningen gjøre resultatene mer lojale mot konsernene. Dette utdypes i kapittel 3.6.

Butikkjedenes administrasjoner har blitt utelatt fra denne undersøkelsen. Det har blitt fokusert på enkeltbutikker og deres butikksjefer. Til tross for dette har forskeren forsøkt å innhente informasjon fra kjedene om statistikk, oversikt over ansettelsesforhold og grunnleggende om de strategier og verdier som kommuniseres. De aller fleste av disse forespørslene har blitt avvist, noe som anses som en begrensning i undersøkelsen.

## 2 Teori

Når man arbeider med strategi i næringslivet, er det snakk om en kontinuerlig prosess. Store konsern jobber med utvikling og oppfølging av strategiske valg opp mot målsettinger hele tiden.

Moderne næringsliv er preget av økende konkurranse og store endringer i omgivelsene, dette stiller et større krav til adaptivt strategiarbeid. Phelan (1997) definerer fire grunnleggende prinsipper innen moderne strategiteori:

- Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastningen.
- Strategi er en handlemåte som krever tankevirksomhet og kreativitet.
- Strategien etterstreber en god tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser. Jo bedre tilpasning, desto høyere avkastning.
- Etersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig.

Det siste punktet er av stor relevans i denne sammenhengen, med dynamiske omgivelser må strategiprosessen være kontinuerlig. Siden strategi er noe som kontinuerlig jobbes med, er strategisk endringsteori sentralt for å forstå strategisk implementering.

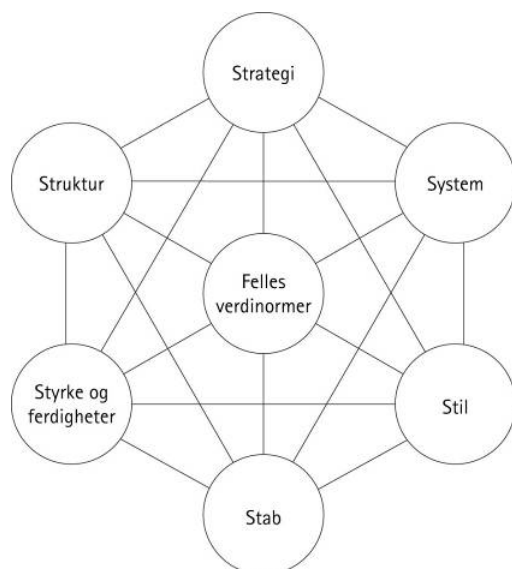
Effektiv kommunikasjon er svært viktig for iverksettelsen av den valgte strategien. Studier viser at tett vertikal kommunikasjon innenfor bedriften generelt bidrar til bedre ytelsesevne (Rapert et.al, 2002). Dette er ekstra komplisert på en desentralisert arbeidsplass der kontakt med ledelsen og vertikal kommunikasjon er begrenset. Dette er noe av aspektet som gjør denne undersøkelsen interessant.

I store bedrifter er strukturert kommunikasjon vesentlig for å forsikre seg om at alle forstår og for å løse eventuelle misforståelser og tvetydigheter. Strukturert kommunikasjon synliggjør også hvilke vurderinger, antagelser, vilkår og valg som er inkludert i beslutningsprosessen (Lynch, 1997).

### 2.1 Endring av organisasjonskultur

For organisasjoner er det en langsom, grundig og gjerne smertefull prosess å klare å gjennomføre endringer i organisasjonen. Det kan være komplisert å finne ut hvordan

man skal ta fatt på en slik endringsprosess og hvilke ulike element som en involvert. ”McKinseys 7S-rammeverk” er en av modellene som kan benyttes for å belyse dette problemet (Waterman et al., 1980).

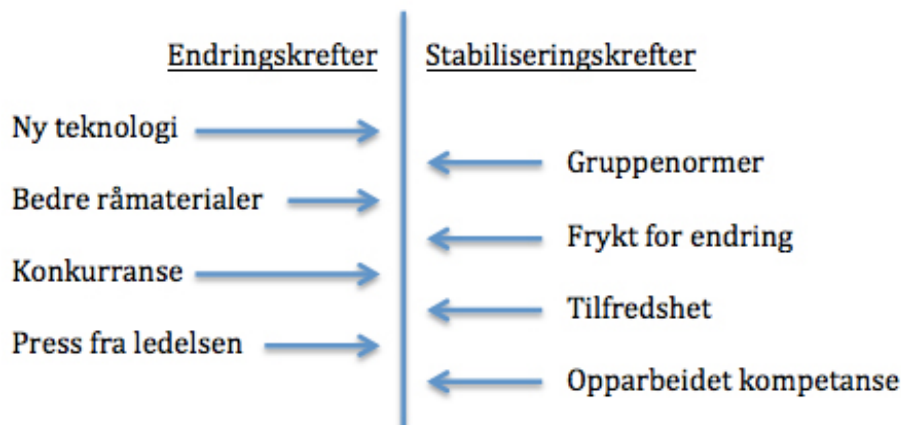


*Figur 2.1. McKinseys Rammeverk*

I dette rammeverket viser man ulike ytre faktorer som må påvirkes for å i det hele tatt kunne påvirke en organisasjons normer og kultur. Modellen forutsetter at disse eksterne faktorene er likestilte og at det er vanskelig å påvirke en faktor uten at andre også blir berørte. Her legges det vekt på at struktur, strategi, system og stab kan endres over relativt kort tid, mens for de resterende tre kreves det mer tid og innsats for å klare å skape endringer.

## 2.2 Endringskrefter

Når det er snakk om retningsvalg og handlingsmønster i en organisasjon er dette noe som blir påvirket av to motpoler; endringskrefter og stabiliseringskrefter (Roos et al., 2010). Her fremprovoserer ofte den ene motpolen en respons fra den motsatte. Det kan for eksempel være at en bedrifts omgivelser endres (endringskraft), der resultatet vil være at bedriftsledelsen innfører tiltak for å tilpasse seg de dynamiske omgivelsene (stabiliseringskraft). Et annet eksempel kan være at når ledelsen presenterer nye strategiske retninger (endringskraft) for de ansatte, vil det kunne være noen som aktiverer en motkraft for å prøve å beholde situasjonen som den er i utgangspunktet. Stoner og Freeman (1989) presenterer eksempler i følgende figur:



Figur 2.2. Kraftfeltet, Stoner og Freeman (1989)

## 2.3 Endringsbarrierer

Når man har utviklet en strategi for en bedrift, skal denne iverksettes. Hele bedriften skal jobbe i samme retning, så en strategi må implementeres i alle ledd. Dette involverer mange mennesker og grupperinger, både eksternt og internt i bedriften. Alle disse vil påvirke iverksettelsesprosessen, noen positivt og noen negativt. Enkelte kan være personlig opptatt av at den gjeldende strategien skal implementeres så godt som mulig, mens andre kan ha insentiver for å hindre smidig implementering, altså endringsbarrierer. I strategiarbeidet er det essensielt for en organisasjon å identifisere gjeldende og fremtidige endringsbarrierer, for så å legge en plan for hvordan disse bør overvinnes eller unngås.

### 2.3.1 Eksterne barrierer

Eksterne barrierer er de man finner i en bedrifts omgivelser. Bedriften bør planlegge hvordan den skal møte og håndtere oppdukkende eksterne barrierer mot iverksettelsesprosessen. Peter Lorange (1982) presenterer følgende eksterne barrierer:

- Knapphet på ressurser.  
En reduksjon i naturlige ressurser får økonomiske bivirkninger i form av økte priser og kostnader. Lorange fokuserer spesielt på det å søke etter substitutter i en tidlig fase, kanskje allerede før selve ressursknappheten oppstår.
- Politikk.  
Statens forhold til forretningsvirksomhet er en viktig faktor. De politiske forholdene i landet der bedriften opererer farger omgivelsene og blottlegger eventuelle barrierer bedriften må overkomme. Noen av disse barrierene er

forutsigbare, men ofte kreves det en kontinuerlig oppfølging av politikken for å kunne håndtere oppdukkende barrierer så raskt som mulig.

- Holdninger.

En bedrift må tilpasse seg samfunnet og befolkningens holdninger. Dra nytte av dette der det kan gjøres og trå forsiktig der det kreves. Eksempler på dette er miljøvern og økologisk fokus. Det kan også være snakk om hvordan standpunkt bedriften har tatt til temaer hvor etiske problemstillinger hindrer en utnyttelse av markedet (Cogman og Oppenheim, 2002), for eksempel flytting av produksjon til lavkostland, utnyttelse av enkelte typer teknologi (genforskning) eller satsing på juridisk tvilsomme markeder.

- Maktskifter.

Bedriften må overvåke de politiske trendene i samfunnet og være klar for eventuelle maktskifter. Dette omfatter også å til enhver tid identifisere følsomme områder de bør unngå. Maktskifter kan raskt endre hvordan interessenter ser bedriften utenfra.

- Teknologi.

Den teknologiske utviklingen går stadig raskere. I 1965 sa Gordon Moore (1965) at datakapasiteten vil dobles cirka hvert andre år, og siden da har dette mer eller mindre stemt. Etterhvert som tiden går blir dette en viktigere og viktigere del av suksessfaktorene for bedrifter. Dette kan føre til en omdefinering av forretningsområder og det kan bli behov for overføring av kunnskap mellom ulike deler av bedriften. Det er viktig å ha et dynamisk forhold til teknologi, så man ikke blir forbigassert av gode muligheter eller konkurrenter.

Her er det igjen snakk om dynamiske omgivelser som bedrifter hele tiden må følge med på for å kunne utvikle og implementere strategi på en best mulig måte. Dette er på ingen måte en utfyllende oversikt over eksterne barrierer, og relevansen av den enkelte faktor vil variere. Det er derfor viktig å ha en kontinuerlig oppfølging av bedriftens omgivelser gjennom eksterne analyser.

### 2.3.2 Interne barrierer

Interne barrierer er ofte de største hindrene for ledelsen når strategi skal implementeres. Disse kan også være mest smertefulle å identifisere, siden de gjerne avdekker feil eller mangler i ens egen bedrift. Lorange (1982) har også dekt interne barrierer gjennom sine teorier:

- **Manglende fleksibilitet.**  
En god endringskapasitet krever en god endringsevne gjennom hele organisasjonen, på tvers av avdelinger og mellomledere. Et viktig satsningsområde er derfor å ha innsikt i andre grupperingers oppgaver og ansvarsområder, og ha en forståelse for tverrfunksjonalitet. Dette kan for eksempel løses ved å rotere ansvarsområder eller jobbe mye i grupper på tvers av organisasjonsstrukturen.
- **Foreldet ledelse.**  
Uten hjelp av eksterne aktører er dette kanskje den barrieren det vil være vanskeligst å identifisere selv. Spesielt med omgivelser i konstant endring er det viktig at hele bedriften, også ledelsen, er under utvikling. I dynamiske omgivelser er det et stort behov for kontinuerlig læring og kunnskapsutvikling på alle nivåer.
- **Sneversyn.**  
Ledelsen må ha fokus på at alle ledd i bedriften skal være delaktig og informert om strategiarbeidet. Selv om bare en del av bedriften endres, vil den mangle fleksibilitet om ikke resten av bedriften informeres eller involveres. Det må kommuniseres på tvers for å opprettholde de ansattes opplysnings- og motivasjonsnivå.
- **Verdier, stil og tradisjoner.**  
En god og sunn bedriftskultur er en god støttespiller når strategi skal implementeres. Med lik bakgrunn og utgangspunkt vil flere ansatte fronte nye utfordringer med samlet innsats. Felles verdier og tradisjoner kan derimot også stille som en sterk intern barriere mot endring. Kommunikasjon er her nøkkelen for å fjerne barrierer og hjelpe bedriften til å dra i samme retning som en enhet.
- **Makt.**

Dersom en bedrift opererer med en desentralisert maktstruktur vil ledelsen møte betydelige problemer når strategiske valg skal implementeres. Jo mer makten er fordelt, jo sterkere må ledelsen være for å skape et konstruktivt samarbeid i en endringsprosess. En desentralisert maktsituasjon vil også kunne fungere som en grobunn for at organisasjonskulturen legger hindringer for implementering, siden subkulturer lettere oppstår når det er redusert vertikal kommunikasjon og desentralisert maktfordeling.

- Manglende kommunikasjon.

For en bedrift i endring er overføring av kunnskap veldig viktig. Her er det både snakk om kunnskapsutveksling på tvers av avdelinger, kommunikasjon fra topp til bunn og å erverve ekstern kunnskap.

En annen fremstilling av interne barrierer har blitt gjort av Michael Beer (2000), hvor han omtaler disse som ”stille mordere”. Med det mener han at det finnes enkelte faktorer som er vanskelige å oppdage, men som hindrer implementering i stor grad:

- Ineffektiv ledelse.

Her fokuseres det på ledere som ikke deltar i nødvendige deler av det strategiske arbeidet, men har mer fokus på den administrative delen av jobben. En annen ineffektiv faktor er når en leder aktivt unngår å samarbeide nedover i hierarkiet i frykt for å miste makt, noe som kan vitne om frykt for å blottlegge manglende innsikt eller kunnskap.

- Uklar og konkurrerende strategi.

I en bedrift kan det oppstå flere motstridende strategier. Disse vil ikke dra i samme retning og de kan også ende med å konkurrere om de samme ressursene.

- Manglende kommunikasjon fordi medlemmer i bedriften ikke vil ta opp ubehagelige temaer.

Interne barrierer kan være vanskelige å oppdage og innrømme, kanskje spesielt de sistnevnte. Nettopp derfor benytter mange bedrifter seg av eksterne konsulenter for å avdekke og blottlegge slike svakheter i organisasjonen. Det finnes mengder av firmaer med konsulenter som har spesialisert seg på implementering av strategi. Når en bedrift står overfor dette problemet er det derimot viktig å vurdere bruk av



konsulenter opp mot interne nyansettelser som et alternativ. Å heller ansette en person med kompetansen man behøver vil gi et lengre tidsperspektiv enn ved bruk av innleid konsulent.

### 2.3.3 Motivasjon og endringsvilje

Motiverte ansatte arbeider bedre enn demotiverte ansatte. En motivert ansatt vil være bedre forberedt og mer positiv til en endring i organisasjonen og implementeringer fra ledelsen. Et viktig hjelpemiddel for ledelsen er involvering. Ansatte kan involveres i prosessen hvor beslutninger tas som påvirker hvordan arbeidet deres skal/bør utføres. Slik blir de ansatte utfordret, deltagende og motivert til å jobbe mot samme mål som ledelsen.

I følge Roos et al. (2010) finnes det i de fleste organisasjoner alltid en motstand mot forandring fordi de ansatte frykter det usikre og ukjente. Dette er et fagfelt hvor de lærde strides. Per Tronsmo (1998) er uenig og mener at motstand mot forandring er en myte.

Per Tronsmo (1998) hevder det er like riktig å si at mennesker er tilhengere av forandring som å si at de er motstandere av forandring. Av natur er dette en balanse som er helt naturlig for oss. Vi har flere stabiliserende behov, behov for forankring, tilhørighet, identitet, oversikt og trygghet. Samtidig har vi behov for utfordringer, som forbedring, utfordre grenser, ta i bruk ressurser og evner vi innehar, søke spenning, være nyskapende og kreative. Dette vil være en individuell balansegang, hvor man ser at usikre og nevrotiske mennesker bruker mer energi på å fastsette trygge og kjente omgivelser, mens stabile mennesker med sterk identitet tåler og søker utfordring og forandring.

At en medarbeider motarbeider forandring, betyr derimot ikke at det er et svakt individ. Tronsmo (1998) går så langt som å si at "Motstand mot forandring" er en forklaring som konsulenter og ledere har funnet på fordi de er kommet til kort i sine forsøk på å forandre organisasjoner og mennesker. Denne motstanden kan være fremprovosert gjennom dårlig endringsledelse. Når man forklarer mangel på effektiv gjennomføring av endringer, kan dette være et forsøk på å flytte fokuset fra det reelle

problemet; forandringsprosessen, strategiene for forandring eller måten forandringen initieres, styres og ledes på.

Motstand mot forandring kan være et resultat av at folk føler seg krenket og dermed mobiliserer et forsvar. Dette er ikke nødvendigvis noe som er relatert til sakens innhold, men peker mer sannsynlig mot måten den blir håndtert på. Mange organisasjoner har et høyt nivå av angst og utrygghet (Moxnes, 1978). I disse vil det lettere oppstå motstand. Motstand mot forandring kan også oppstå fordi en organisasjon har en etablert forsvarsrutine mot forandring, basert på tidligere dårlige erfaringer. Slike forsvarsrutiner kan være vanskelige å bryte (Argyris, 1998).

#### **2.3.4 Lederes rolle i forandringsarbeidet**

Forandringsarbeid er ofte den viktigste delen av lederjobben (Tronsmo, 1998).

En forandringsprosess setter lederens tillit og legitimitet på prøve. Dette er en prosess som må styres hele veien gjennom, ofte med fast hånd og sterkere styring enn ellers i organisasjonen. Om en leder ikke har tilstrekkelig med tillit, er det stor fare for at eksterne eller interne endringsbarrierer setter en stopper for det nødvendige arbeidet.

En handling for å håndtere usikkerhet og skape tillit er å beskrive selve forandringsprosessen grundig i forkant og opprettholde god informasjonsflyt underveis. Ofte sitter ledelsen med gode begrunnelser for forandringen som ikke blir delt med sine ansatte. Dette kan for eksempel være informasjon om markedsforhold, økonomiske resultater og kundeundersøkelser. Slik informasjon må deles i forkant av forandringsarbeidet og ledelsen må kunne dokumentere det godt, spesielt i de tilfeller de mistenker at informasjonen eller forandringen kan være upopulær.

Gjennom god kommunikasjon kan en god leder håndtere de ansattes frykt for det nye og ukjente. Frykten for det ukjente kan være sterkere enn frykten for selve forandringen. Mest på grunn av behovet for kommunikasjon har mellomlederen en sentral rolle i jobben med strategiske endringer. I følge Kotter (1996), er mellomlederen på rett plass til å kunne motivere de ansatte gjennom å la de forstå nødvendigheten av endringene man står ovenfor, her skal informasjon hindre unødvendig motstand mot forandring.

Om ledere eller konsulenter bør ta seg av endringsprosessen finnes det mange fasiter og meninger om. Per Tronsmo (1998) har også klare meninger om dette; Konsulenter tar gjerne på seg jobben fordi de er interessert i å få flest mulig oppdrag. Selv om det kan være vanskelig, ubehagelig og utfordrende å lede en utfordring i egen bedrift, er ikke dette en jobb som kan settes bort i sin helhet. Ansvar for et forandringsarbeid kan nemlig ikke delegeres, ansvaret må beholdes i linjen. Setter man bort den vanskeligste delen av arbeidet, viser det seg å svært ofte bli mislykket. Et slikt arbeid må skje i tett samarbeid med alle ledd i bedriften og om man ikke tar ansvar, får man heller ingen tillit som leder.

## **2.4 Dagligvarebransjen i Norge**

Dagens marked for dagligvarehandel i Norge er et turbulent marked. Her finner man store endringer, sterke uttalelser i media, priskampanjer, oppkjøp og svertkampanjer. Historisk sett har det gått i retning stordriftsfordeler med store konsern som styrer mye av driften til butikkene.

### **2.4.1 Historikk**

Mye historikk er hentet fra Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (Pettersen, 2013), delvis også gjennom egne intervjuer og gjennom korrespondanse med butikkjedenes hovedkontor. Kilderapporten er utviklet i samarbeid med de største aktørene og anses som troverdig og representativ.

Hvis vi ser tilbake til 1985, var sammensetningen og maktforholdet på dette markedet en helt annen enn det vi ser i dag. Butikkene var mindre og ble også drevet på en annen måte enn i dag. Forbrukersamvirket var store, de eide litt over en fjerdedel av butikkene. Andre sammenslutninger av butikker fantes, men disse hadde bare opp til 2-3% markedsandeler. På denne tiden hadde produsentene og grossistene stor innflytelse på de små butikkene. Små butikker ble passive aktører hvor grossistene og produsentene plasserte varer.

Det var fra 1985 at butikkene begynte å samle seg i dagligvaregrupperinger for å styrke sin egen posisjon i markedet og for å mer effektivt kunne konkurrere ut andre. Kjedeutvikling og utvikling av konsepter ble veldig viktig i denne fasen. Ut over de neste ti årene ble markedet i stor grad delt opp mellom fire kjedesammenslutninger med landsdekkende konsepter for kjedene.

På 1990-tallet jobbet kjedene aktivt for å styrke sine posisjoner, noe som omfattet oppkjøp av frittstående butikker, samarbeidsavtaler og videreutvikling av sine konsepter. Markedet var norskeid fram til 1992, da ble Hagen-gruppen delvis (45%) ble oppkjøpt av ICA Handlarna AB i Sverige. I forbindelse med dette endret Hagen-gruppen navn til Hakon-gruppen. I 1998 ble Hakon-gruppen og ICA Handlarnas Förbund sammenslått, og Rimi ble etablert som en lavpriskjede underlagt ICA AB.

Mot slutten av 1980-tallet måtte Forbrukersamvirket endre sin profil og struktur for å møte den økende konkurransen i markedet, etter å ha slitt med underskudd og økonomiske problemer over tid. Dette var oppstarten for lavpriskjeden Prix og ledet etter hvert mot endringen fra Forbrukersamvirket til Coop i år 2000.

Hakon-gruppen og Forbrukersamvirket hadde ulike butikkjeder samlet i konsern. I motsetning til dette satset Reitan-gruppen på kun ett butikkonsept: REMA 1000. REMA 1000 Norge ble etablert av Reitan-gruppen i 1992. I kontrast med Hakon-gruppens skandinaviske samarbeid mot ICA, hadde Reitan-gruppen en annen filosofi. De eksporterte heller REMA 1000-konseptet som en helhet til nordiske og øst-europeiske land.

Med sterk dominans fra Forbrukersamvirket, Hakon-gruppen og Reitan-gruppen, fikk de resterende kjøpmennene i Norge et sterkt behov for å samle seg for å kunne overleve den sterke konkurransen. Tidlig på 1990-tallet ble det dannet et kjedesamarbeid som het Norgesdetalj. Dette samarbeidet ble sterkere de følgende årene, og i 1994 endret Norgesdetalj navn til NorgesGruppen slik vi kjenner de nå i dag.

I 1995 hadde Forbrukersamvirket/Coop, Hakon-gruppen, Reitan-gruppen og NorgesGruppen en samlet markedsandel på 97 prosent og dominerte dermed

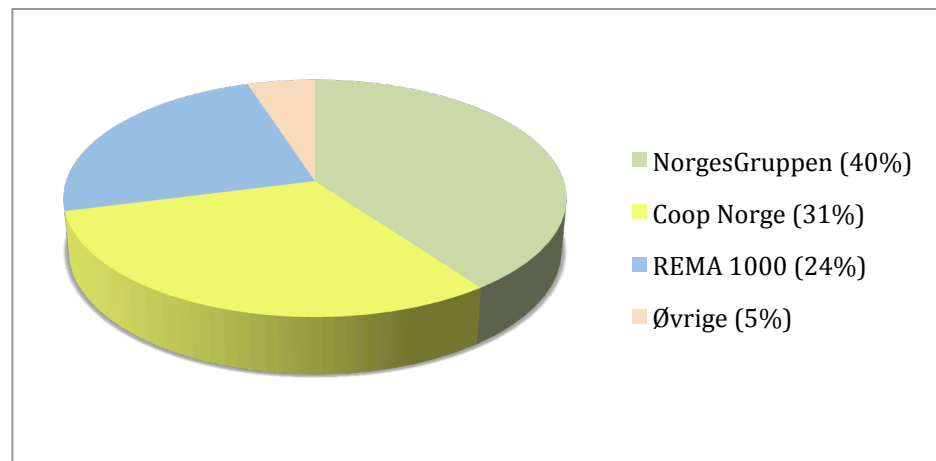
handelsbildet i Norge. De neste årene skjedde det lite med sammensetningen og markedsandeler i markedet, og de fire gruppene jobbet sakte men sikkert opp mot 100 prosent markedsandel fram til 2009.

ICA Norge omfattet ICA-butikker, Rimi og Matkroken, med 10,5% markedsandeler i 2014. I 2014 ble ICA Norge vedtatt solgt til Coop Norge (Coop, 2014), en handel som ble godkjent og gjennomført i 2015. Dette medførte at Matkroken skulle videreføres som et eget konsept under Coop, og ICA-butikkene ble omgjort til Coop-butikker. Noen Rimi-butikker ble solgt til NorgesGruppen og Bunnpris, mens resterende butikker ble omgjort til Coop.

#### 2.4.2 Dagens situasjon

Til tross for ulike servicetilbud, ferdigmat og spesialbutikker, kjøpes det meste av mat i dagligvarebutikker og konsumeres i hjemmet. I dag domineres dagligvaremarkedet som nevnt av 3 store aktører; NorgesGruppen, Coop Norge og REMA 1000.

Markedsandeler i 2016 fordeles som følgende:



Figur 2.4.2. Markedsandeler 2016

Kjedenes butikker deles inn i kategorier hovedsakelig basert på størrelse. I stigende rekkefølge har vi; nærbutikker, lavprisbutikker, supermarkeder og hypermarkeder. Disse skiller seg både på fysisk størrelse, vareutvalg og priser. Større butikker har gjerne egne avdelinger for både kjøtt og ost, og kutter/pakker dette også selv. Eksempelvis har NorgesGruppen både Kiwi og Meny, hvor Meny dekker hele Kiwis vareutvalg pluss sitt eget.

Dagens lavprismarked ser ut til å være et ganske mettet marked. Vi står tilsynelatende midt i en priskrig hvor både Kiwi, REMA 1000 og Coop Extra påstår de har vært billigst i 2015, en konkurranse som i stor grad også har fortsatt inn i 2016. Disse tre aktørene er konsernenes representanter i lavprissegmentet, som nå omfatter omtrent 60% av det totale markedet. Lavprismarkedet er det eneste markedet REMA 1000 representeres i.

Supermarkeder representerer omtrent en fjerdedel av det totale markedet. Innen supermarkeder har NorgesGruppens Meny lenge hatt en ledende rolle, men dette kan endres i løpet av 2016. Det er fremdeles litt uklart hvilket fotfeste Coop får i dette markedet etter oppkjøpet av ICA. Antall butikker og størrelsen på disse er selvfølgelig klarlagt, men kundeoppfatning og markedsføring under omstillingsfasen vil være vesentlig for å få en suksessrik etablering. Meny har et fortrinn her, siden de allerede har et veldig gjennomført konsept. De er gode på det de allerede gjør og har gode beliggenheter.

Hypermarkeder finnes det færre av i Norge, men det antas at dette vil utvikles mer av de kommende årene. I dag er det Coop som er ledende i Norge. Hypermarkeder er som regel over 20 000m<sup>2</sup> og 30-40% av vareutvalget er husholdnings- og fritidsvarer, mens resten er dagligvarer.

### 2.4.3 Aktuell strategi

Her blir det presentert strategi, mål og verdier fra de aktuelle bedriftene som deltar i denne undersøkelsen, slik de selv har formulert og framstilt det. Dette er retningslinjer, som butikksjefer og øvrige overordnede bruker mer eller mindre aktivt for å motivere og rettlede de ansatte. Dette er hentet fra de respektives hjemmesider, fra dialog med konsernene og noe er innhentet fra ansatte i bedriftene.

#### 2.4.3.1 Meny

**Vår visjon:** “Vår lidenskap endrer folks matvaner”

Det er MENY som har lidenskapen til mat.

Det er MENY som satser langsiktig på utvalg, kvalitet, service og fagfolk.

Det er MENY som er motvekten til de andres kamp om kun å være billigst.

Det er MENY som har vært pådriveren til at folk flest over tid har endret sine matvaner.

### **Våre verdier:**

Verdier er stemmen inne i oss som forteller oss hva som er riktig og galt, og hva vi ønsker å stå for. MENY sine verdier veileder oss i hvilke valg vi tar hver dag på jobb - og de forplikter!

### **LYDHØR**

I MENY er vi lydhøre.

Det betyr at vi har innlevelsessevne.

Vi forstår våre kunder,  
vi lytter til våre kollegaer,  
vi følger med, er ydmyke  
og alltid åpne for å lære  
noe nytt.

### **REAL**

I MENY er vi reale. Vi er ærlige,  
ujålete, til å stole på, rause  
og lette å ha med å gjøre.

Vi snakker så folk forstår og vi  
gjør ting ordentlig.

### **SPORTY**

I MENY tror vi at en sporty livsstil og  
holdning gir bedre trivsel, overskudd og  
helse. MENY skal være en arbeidsplass som  
legger forholdene til rette for at det skal  
være lett å ta sunne valg gjennom sunne  
spiserom, og inspirasjon og motivasjon til  
aktivitet tilpasset alle, uansett nivå.

## **HELT RÅ**

I MENY er vi helt rå. Vi gjør ting 100%, vi satser, leverer, har kunnskap og gjennomføringsevne.

Når vi først satser, gjør vi det av full kraft. Vi er også helt rå til å drive butikker, basert på profesjonelt kjøpmannskap og fagkunnskap.

Glade og fornøyde medarbeidere skaper gode handleopplevelser for kundene. Trivsel på arbeidsplassen, utviklingsmuligheter og ordnede arbeidsforhold er viktige faktorer som i stor grad påvirker de ansattes motivasjon.

### **2.4.3.2 Kiwi**

Kiwi tilhører samme eiergruppe (NorgesGruppen) som Meny, men dette er lavprisbutikker med tilhørende mer fokus på pris og litt smalere produktutvalg. Mot kunder og ansatte har Kiwi mye fokus på sunnhet, med ulike satsinger rundt frukt og grønnsaker. Kiwi har slagord som ”sunnhet til folket” og ”Vi gjør Norge sunnere”. Strategisk sett har de satset i retning medlemsordninger og bonusprogrammer for kunder, som de ansatte skal formidle; ”Trumf” og ”Kiwi-pluss”.

#### **Kiwis målsetting:**

I kraft av et attraktivt konsept skal KIWI overfor forbrukeren fremstå som den mest positive og aggressive lavpriskjeden, og med en prisprofil med klart mål om å bli oppfattet som billigst!

#### **Ønsket etterlatt inntrykk hos kunden:**

Hos KIWI er det kjapt, trygt og billig å handle, de er bra på frukt og grønnsaker og sammenlignet med andre butikker er butikksjef og medarbeidere i KIWI-butikkene de hyggeligste og mest synlige i nærmarkedet.



### 2.4.3.3 *Rema 1000*

Det er våre sterke verdier og verdigrunnlag som driver oss – derfor jobber vi hardt og kontinuerlig for å oppnå Reitangruppens visjon om å bli kjent som det mest verdidrevne selskapet. Dette gjør vi blant annet gjennom å rendyrke våre konsepters forretningsideer, og ved å opprettholde og forsterke en kultur der våre kunder alltid er den øverste sjefen.

I 2014 endret REMA 1000 sin forretningsidé for å tydeliggjøre det mangeårige fokuset på både kvalitet og ansvar, i tillegg til vår aller viktigste spydspiss – pris:

Kundene velger oss fordi vi alltid har laveste pris på varer av høy kvalitet – produsert og solgt på en ansvarlig måte.

Vi fokuserer på gjennomføringsevne. Det som besluttes skal gjennomføres. Vi setter ting ut i livet og skaper ikke unødvendig arbeid for hverandre. Vi behandler medarbeidere, leverandører, samarbeidspartnere og kunder på en ordentlig måte, gjør de rette tingene, morer oss og arbeider hardt.

#### **Våre verdigrunnlag**

1. Vi rendyrker bedriftens forretningsidé
2. Vi holder en høy forretningsmoral
3. Vi skal være gjeldfri
4. Vi skal motivere til vinnerkultur
5. Vi tenker positivt og offensivt
6. Vi snakker med hverandre – ikke om hverandre
7. Kunden er vår øverste sjef
8. Vi vil ha det morsomt og lønnsomt

Våre verdigrunnlag beskriver de verdier vår kultur er bygget på.

Verdiene er blitt til gjennom bedriftens mangeårige historie og er bokstavelig talt skrevet i stein flere steder der Reitan-selskapene har sine hovedseter. De er også beskrevet og forklart i boka til Odd Reitan som heter «Vår Filosofi».

Alle nyansatte deltar på Odds kultur- og filosofikurs som holdes av REMA 1000 sin grunnlegger, Odd Reitan.

## 3 Metode

Metode er måten man kobler sammen en problemstilling og et svar. Her handler det om å benytte seg av etablerte teknikker og prosedyrer for å oppnå pålitelig og relevant kunnskap om et tema.

### 3.1 Undersøkellesdesign

Valg av undersøkelsesdesign har stor betydning for et studies gyldighet.

Undersøkelsesopplegget må i stor grad være egnet til å belyse problemstillingen, som igjen påvirker gyldighet og pålitelighet. Feil valg her kan gjøre et studie irrelevant, unødvendig og direkte feilaktig.

I dette tilfellet har valget havnet på et studie med intensivt design (Jacobsen, 2005). Dette sier noe om hvor bredt nedslagsfelt man velger å ha i antall enheter som undersøkes og hvor mange nyanser man velger å inkludere, hvor mange variabler som blir inkludert i en undersøkelse. Ved å velge et intensivt opplegg skal problemstillingen bli belyst på en helhetlig måte, med mange variabler som dekker hele det valgte temaet; mellomlederens strategiske rolle. Alle nyanser, synspunkt, detaljer og tolkninger må fram, så det blir behov for så mange variabler som mulig. Det er viktig å få fram den enkelte enhets forståelse og fortolkning av sin rolle som aktør i bedriftens strategiske arbeid.

For å konkretisere; når det her er snakk om enheter, er det antall mennesker som blir intervjuet. Antall variabler sier noe om størrelsen på intervjuet, mengden spørsmål og hvor bredt man sprer spørsmålene rundt selve problemstillingen for å få et nyansert bilde.

Ulempen med å ha valgt et intensivt design er i hovedsak det reduserte antallet enheter. Det vil bli vanskelig eller umulig å kunne generalisere noe som helst i analysen av datagrunnlaget. Derimot er dette noe som har blitt veid opp mot fordelene. Prioriteringen har derfor havnet på å heller få en bedre dybde i resultatet.

Underveis i arbeidsprosessen vil det vise seg om intensivt opplegg er det mest hensiktsmessige. Det vil kanskje bli behov for å benytte seg av blandet opplegg (Hellevik, 1997). Ved hjelp av blandet opplegg blir det benyttet flere enheter, men samtidig ganske mange variabler. Dette får bli et alternativ underveis om det viser seg at man ikke klarer å trekke konklusjoner eller mangler et nyansert bilde etter et moderat antall intervjuer.

Fremfor å satse på en kausal vinkling opp mot problemstillingen, har valget falt på å benytte seg av et deskriptivt design (Jacobsen, 2005). Det skal gjennomføres et tverrsnittstudie. Med tanke på tidsrammen som er satt til disposisjon er dette den beste løsningen for å belyse problemstillingen. Et tverrsnittstudie ser på en gitt situasjon på et gitt tidspunkt. Det blir ikke tatt hensyn til utvikling over tid, og nettopp derfor er det viktig å finne enheter med omtrent samme forutsetninger for undersøkelsen.

### 3.1.1 Case-studie

I dette studiet har valget falt på å gjennomføre et case-studie med et lite antall enheter, i dette tilfellet butikksjefer. Et intensivt case-studie skal hjelpe oss å beskrive hva som skjer i en gitt sammenheng, i dette tilfellet kommunikasjon og videreformidling av strategiske endringer (Jacobsen, 2005). Dette ble valgt fremfor et n-studie fordi det er et ønske om å intervjuer relativt like enheter. Det kan argumenteres for at et lite n-studie ville vært hensiktsmessig siden det her er oppfatningen av mellomlederens egen rolle som skal belyses. Derimot er litt av intensjonen fra starten av å finne enheter med likt utgangspunkt, i motsetning til et n-studie, hvor fellestrekk blant enhetene er nedprioritert og iblant oppfordret til å unngås. Det skal sies at her er forskjellene mellom disse to designene små og etablerte definisjoner er vage.

Målgruppen er absolutte enheter, altså enheter som ikke referer til andre enn seg selv, noe som gjør dette til intervjuer rettet kun mot enkeltindivider.

Dette er i utgangspunktet ikke et komparativt case-studie, siden de ulike enhetene ikke i stor grad skal settes opp mot hverandre (Jacobsen, 2005). Derimot er denne synsvinkelen interessant å ha i bakhodet underveis, for eksempel for å se om det er likhetstrekk mellom enhetene som tilhører samme butikkjede. I så fall vil det kunne betraktes som et komparativt case-studie med like caser. Et slikt studie kjennetegnes

ved at man prøver å finne enheter som er svært like hverandre langs en eller flere dimensjoner, for så å sammenligne de. Under kapittelet om datainnsamling, vil temaet med utvalg av enheter bli forklart grundigere.

Det hadde også vært interessant å gjennomføre dette casestudiet med kollektive enheter, hvor man for eksempel fokuserer på hvordan den aktuelle underavdelingen jobber med strategi som helhet. Dette havner derimot litt utenfor denne problemstillingen og får heller være et potensiale for videre forskning. Det er derimot en veldig interessant vinkling, hvor det også blir lagt fokus på samarbeid, samhold og i større grad kommunikasjon.

### **3.2 Valg av metode**

I dette studiet har det blitt valgt å følge en kvalitativ metode i forskningen. Dette er i all hovedsak valgt med utgangspunkt i problemstillingen, men også på grunn av tidsbegrensning og omfang. Noe som kjennetegner kvalitativ metode og som er veldig viktig i dette tilfellet, er at all informasjon systematiseres og kategoriseres først etter prosessen med datainnsamling (Jacobsen, 2005). Mye av arbeidet blir derfor lagt i analysearbeid, i motsetning til kvantitativ metode hvor mer fokus og tid går til datainnsamling. Dette er en åpen metode, hvor utgangspunktet til forskeren er bredt. Ved valg av kvalitativ metode blir målet å komme nært inn på de menneskene som man mener tilhører fokusgruppen for forskningen, og man innhenter mest mulig informasjon fra et begrenset antall enheter (Johannesen et al., 2000)

Fordelene med kvalitativ metode er flere. Det største fokuset for dette studiet, er at en kvalitativ metode legger lite begrensninger på informantene, og man vil kunne få et nyansert bilde hvor informanten gir sitt syn uten å vite hva som er ”rett svar”. Når man som forsker intervjuer en fremmed informant, vil informanten kunne kjenne et behov for å gi de svar han eller hun antar forventes. Derfor vil det trolig være lurt å starte med et så åpent utgangspunkt som mulig for å fremme ærlighet hos informantene. Litt av fokuset her vil være mellomlederens forhold til overordnede og underordnede, som kan være et sensitivt tema. Derfor er det en fordel at et kvalitativt intervju kan gi litt mer nærhet til informanten.

En ulempe med valget av kvalitativ metode er at den er veldig ressurskrevende om man skal bruke et stort antall enheter. Derfor har valget her blitt å bruke et mindre antall enheter, men samtidig prøve å holde fokus på at de må være representative. Med få informanter kan generalisering bli et problem og ekstern gyldighet kan bli svekket. En annen utfordring med kvalitativ metode er omfanget av data som blir samlet inn, mengden informasjon som blir gitt i et åpent intervju. Her kan det bli vanskelig å skille relevant informasjon fra irrelevant. En annen utfordring er undersøkelseeffekten; med et for åpent utgangspunkt er det er mulig at selve undersøkelsen skaper et resultat, at man måler noe man selv har skapt fremfor å måle hvordan en informant opplever et fenomen. Derfor er det her veldig viktig å la informantene snakke så fritt som mulig, rundt gitte tema.

### 3.3 Grounded Theory

Det vil bli brukt induktiv metode for å samle inn data, som ofte er knyttet til valget om å bruke kvalitativ metode. Ved hjelp av en induktiv forskningsmetode går man ”fra empiri til teori” (Jacobsen, 2005). Dette er en litt åpen tilnærming hvor man går ut ifra observasjoner og undersøkelser, og prøver å forankre disse empiriske data i allerede eksisterende data. Her skal ikke forskeren ha mange antagelser og klare forventninger innledningsvis, og man må angripe problemstillingen med et åpent sinn. Dette kan være utfordrende, siden man må stenge ute alle eventuelle fordommer, forventninger, målsettinger og antagelser før intervjuprosessen. Etter datainnsamlingen skal forskeren systematisere, sortere og analysere informasjonen som har kommet inn. Målet blir dermed å oppnå ny forskning og teori uten begrensninger i utgangspunktet. Dette er grunn-pilarene i teorien rundt Grounded Theory (Glaser og Strauss, 1967). En norsk oversettelse på dette er ”grunnlagt teori”, men en bedre definisjon kommer fra Glaser og Strauss (1967):

*En grunnlagt teori som er trofast mot hverdagsrealitetene på et substansielt område, er en teori som er grundig induert fra forskjellige data.*

En av utfordringene med å jobbe med Grounded Theory er at forskeren skal stille med blanke ark og uten forkunnskaper. Dette vil kunne by på problemer siden forskeren selv har utdanning innen strategisk ledelse og at forskeren selv er mellomleder, i likhet med informantene. Forhåpentligvis vil ikke dette lede til svekket datagrunnlag

og resultat, siden man i forkant av arbeidet allerede har stadfestet dette potensielle problemet, og har det i bevisstheten underveis som en kjent utfordring.

### 3.4 Datainnsamling

Her har det blitt valgt å samle inn primærdata gjennom én-til-én-intervjuer. Primærdata er data hentet direkte fra personer i intervjuer, ikke basert på undersøkelser andre har gjort. Det kunne vært av interesse å også benytte seg av sekundærdata, for så å latt de kontrollere hverandre. Derimot er dette et intensivt studie hvor bruken av sekundærdata har fått lite fokus. Resultatene vil bli sett opp mot etablert teori rundt strategiske endringsprosesser, så litt kontroll vil likevel finne sted.

I et slikt studie er det vesentlig å ta stilling til hvor mange man skal intervjuer og hvor omfattende prosessen skal være. I følge Halvorsen (2006), bør man i et kvalitativ studie begrense antallet enheter, for å lettere kunne gjennomføre en dypere analyse av datamaterialet. Når man ikke har som mål å nå et metningspunkt i innsamling av data, må intervjuobjektene velges med omhu. Et metningspunkt vil være når man har intervjuet så mange at ingen ny data kommer frem, men dette hadde vært mer relevant for en kvantitativ undersøkelse (Jacobsen, 2005).

I forkant av intervjuprosessen skal man benytte seg av informert samtykke. Dette er en etisk vurdering fra forskerens side. Alle informanter i dette studiet skal være tydelig informert om at deltagelse er frivillig og at man vet hva deltagelse i arbeidet innebærer. Informantene må ha nok kompetanse og forutsetning til å klare å forstå hva de deltar i. Siden det her er snakk om mellomledere i store bedrifter antas det at dette ikke er en utfordring. Det skal ikke være press for å delta. For at dette skal kunne være frivillig deltagelse er det viktig at informantene vet hva forskningen skal brukes til i etterkant. Akkurat dette er veldig vanskelig å angi i forkant av analyse, men forskeren skal gjøre et godt forsøk på å informere om omfang og hensikt bak studiet. Alt dette er ikke bare informasjon som informantene skal bli presentert med - dette er noe de også må forstå klart og tydelig.

Når informanter skal velges ut, vil ikke populasjonen deles inn med undergrupper av enheter, alle vil bli behandlet på samme nivå. Det vil til en viss grad bli et tilfeldig

utvalg, siden det er veldig få kriterier som ligger til grunn. Butikkene som velges ut vil alle ligge i samme geografisk område (landsdel) og alle skal være av omtrent samme størrelse. Hvis omsetning i bedriften er veldig ulik, kan dette være interessant å se på i analysen, men størrelsen på selve butikken skal her helst være en konstant. Kjønn og alder blir tilfeldig. Kulturell bakgrunn kan variere, men vil forhåpentligvis ikke bli en stor faktor grunnet geografisk begrensning.

Det er viktig i denne sammenhengen å ikke prøve å finne mest mulig like enheter. Det skal være et tilfeldig, sammenlignbart og representativt utvalg.

Noe som kan være av forskningsmessig interesse, er om denne prosessen og intervjuet endrer informantene på noe som helst vis. Målet er å observere og undersøke en situasjon, ikke endre den. Dette er også sentralt i teorien bak en tverrsnittsundersøkelse. Trolig vil eneste eller sterkeste påvirkning være at informantene blir mer klar over sin egen rolle og kanskje også interessert i fagfeltet rundt strategisk endringsledelse. Om det så skulle bli utfallet, anses det som å være et etisk forsvarlig inngrep i observasjonsprosessen og faktisk noe som kan anbefales å følge opp for eventuell videre forskning.

### 3.4.1 Intervju

Som nevnt tidligere er intensjonen å gjennomføre åpne individuelle intervjuer med mellomlederne. Det er valgt åpent intervju fremfor strukturert intervju fordi det er ansett å kunne være en mer egnet form i denne sammenhengen. Et åpent intervju forutsetter at man har relativt få enheter som skal undersøkes. Dette er også den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2005). Valget med individuelle intervju fremfor gruppeintervju er fordi man vil undersøke mellomlederens egen rolle og hans eller hennes syn på ulike strategiaspekter. Først og fremst er det individets meninger som er interessante, og for det andre kan deler av meningene være personlige, kritiske eller pinlige. Derfor antas det at man får et mer korrekt datagrunnlag gjennom individuelle intervjuer.

Intervjuene skal i hovedsak foregå ansikt til ansikt, der eneste unntak er om det dukker opp detaljmangel i etterkant hvor telefon eller e-post kan være aktuelt å bruke. Siden informantenes kunnskap og holdninger forhåpentligvis blir blottlagt, kan det



være sensitiv og personlig informasjon som dukker opp. Derfor vil ansikt til ansikt være en passende setting for intervjuet, siden informanter da mest sannsynlig vil ha lettere for å ta opp følsomme tema og personlige meninger. Forskeren skal reise rundt og oppsøke informantene etter avtale. Her er det viktig at intervjuet skjer i en naturlig kontekst for informanten, derfor vil alle intervju finne sted på informantens egen arbeidsplass. Kunstige omgivelser har en tendens til å framprovosere kunstige svar, den såkalte konteksteffekten (Nevin, 1974).

Under intervjuene skal båndopptaker benyttes. Dette kan være et farlig hjelpemiddel, da konteksten plutselig blir mer alvorlig for en informant som blir gjort oppmerksom på at dette er noe som blir spilt inn. Derimot har dette blitt nøye veid opp mot fordelene. I et åpent intervju er det viktig med en personlig kontakt mellom forsker og informant. Denne kontakten er vanskelig å få og opprettholde om forskeren skal være veldig opptatt med notater. Å skrive notater vil trolig skape en bedre og med åpen atmosfære med intervju-objektet, men det vil stykke opp en naturlig flyt i intervjuet og det kan trolig føre til tap av informasjon siden ikke alt vil kunne skrives ned fra en samtale.

Som nevnt tidligere, spesielt under kapittelet om Grounded Theory, er det viktig i dette studiet å ha et åpent utgangspunkt. I motsetning til mer strukturerte intervju ved bruk av kvantitativ metode, kan også kvalitative studier ha deler av struktur i datainnsamlingen. Et kvalitativt intervju bør ikke være helt ustrukturert, så i dette studiet har man valgt å benytte seg av en intervjuguide med lav til middels strukturingsgrad.

### **3.4.2 Intervjuguide**

I selve gjennomføringen av intervjuene er det kritisk at de vesentlige temaene blir tatt opp. Det hjelper lite med et veldig omfattende undersøkelsesarbeid om man sitter igjen med irrelevant data for analyse.

Innledningsvis i intervjuet vil det informeres om at dette er en bransje og arbeidsplass forskeren har liten eller ingen innsikt i. Dette vil kunne virke som en svakhet under selve intervjuet, men vil kunne være en fordel under analysen i etterkant av intervjuprosessen.

Dette studiets temaliste inneholder de tema man ønsker å undersøke i intervjuene. Hovedpunkter i tre kategorier representerer hovedspørsmål som man skal forsøke å belyse. Underpunktene representerer oppfølgingsspørsmål og hjelpespørsmål som kan benyttes hvis forskeren ikke synes intervjuobjektet belyser temaet tilstrekkelig. Spørsmålene skal ikke lede intervjuobjektene inn mot de samme svarene og skal ikke formuleres eller presenteres alt for ledende, men må samtidig være litt konkrete for å i det hele tatt gi et komparativt grunnlag for analyse.

Intervjuguiden er vedlagt som Appendix A.

### **3.5 Tidspunkt for datainnsamling**

Datainnsamling ble gjennomført i desember 2015 og januar 2016. Desember viste seg å være et krevende tidspunkt for gjennomføring av intervjuer, da dette var den mest hektiske tiden for butikksjefene. Et relevant tema for alle aktører på dette tidspunktet var gjennomføring av priskrig på julevarer, dette var veldig nyttig for undersøkelsen siden det kunne brukes som et eksempel på bedriftens strategiske trekk dersom informanten ikke klarte å komme på noen selv. Denne konflikten mellom butikkjeder var mer tydelig dette året enn den har vært tidligere år, dette ble mottatt ulikt fra butikk til butikk. Meny deltok også i priskrigen, men trakk seg etter kort tid, da det var i direkte konflikt med deres strategi, ref. kapittel 2.4.3.1: ”Det er MENY som er motvekten til de andres kamp om kun å være billigst.”

I forkant av denne undersøkelsen var det store endringer hos flere konsern i dagligvarebransjen. ICA-gruppen, som blant annet omfatter Rimi-butikkene, ble i 2014-2015 oppkjøpt av Coop Norge (Coop, 2014), noe som medfører at alle ICA- og Rimi-butikker på sikt blir endret til Coop eller solgt videre. Til tross for at denne store endringen var veldig interessant i denne forskningen, ble de fleste intervjuer rettet mot andre butikker enn disse. Selv om de aktuelle butikksjefene kunne fortelle mye om strategiske endringer, var det en fare for at endringen var for stor. De kunne ha vanskelig for håndtere dette profesjonelt, og at man kunne fått veldig store sprik i holdninger og intervjuet som helhet. Til tross for denne begrensningen, ble det valgt en Rimi-butikk, et intervju som viste seg å bli veldig interessant. Intervjuobjektet

hadde mange gode eksempler å relatere svarene sine til, både fra ICA-tiden og nå under Coop. Akkurat denne prosessen og dette oppkjøpet er svært interessant og er et godt forslag til videre forskning på området, kanskje også med et kvantitativt design, for å undergrave store individuelle variasjoner.

Aktuelle strategiske endringer hos Kiwi i denne tidsperioden var innføring av ”Kiwi-pluss”, en rabattordning rettet mot frukt og grønnsaker. Historisk sett har Kiwi stilt med ulike kampanjer og moms-avslag på sunne matvarer.

REMA 1000 har ingen store nylige strategiske endringer. 18 januar 2016 anmeldte derimot Rema 1000-sjef Ole Robert Reitan 120 av sine konkurrerende butikker for brudd på lovverket rundt bruk av søndagsåpne butikker (Valvik og Mikalsen, 2016). Dette skapte reaksjoner både i REMA 1000-butikker og hos alle konkurrenter og var relevant samtaletema når butikksjefer ble intervjuet. For forskningens del kunne dette brukes som en fiktiv strategisk endring, at REMA 1000 også skulle begynne med søndagsåpne butikker, noe de ikke gjør i dag.

Meny har ikke hatt veldig store strategiske endringer den siste tiden. De prøver å differensiere seg selv fra andre kjeder gjennom å være med eksklusiv og ha et bedre vareutvalg. I butikkene har de egen ferskvaredisk med kjøtt. For 4 år siden gikk de over fra å skjære opp og pakke kjøttet selv til å inngå et samarbeid med Norfersk og Gilde, som pakket kjøttet for de. Dette høres ikke dramatisk ut, men ble visstnok oppfattet som veldig negativt for de ansatte, da de fryktet at dette var i strid med mye av det Meny stod for. Forskningsmessig og teoretisk sett er dette en stor og kritisk endring, siden kjeden tydeligvis har klart å bygge opp felles verdier og forståelse for konseptet med de ansatte. Å først bygge opp tillit, for så å endre konseptet, er risikabelt og vanskelig å gjennomføre. Prosessen ble gjennomført uten for stor skade på omdømmet, men kjøpmenn i Meny liker ikke at de eksempelvis nå selger nøyaktig samme biff som på Kiwi, bare med ulik innpakning og en høyere pris. Butikkene har delvis gått tilbake til å skjære opp litt av kjøttet i butikk, men dette blir lett oppfattet som at konsernledelsen prøver å rette opp et strategisk feilskjær.

### 3.6 Kredibilitet hos informanter

Det kan og skal alltid stilles spørsmålstegn til kilders kredibilitet og troverdighet. Det er en utfordring å komme inn på en arbeidsplass som fremmed og ekstern aktør og oppnå helt ærlige og utfyllende svar. Dette gjelder spesielt svar og utredelser som setter informanten eller hans arbeidsplass i et dårlig lys.

Det ble innledningsvis i alle intervju opplyst om at flere butikker og flere kjeder skulle delta i undersøkelsen, noe som kan ha påvirket resultatet. Trenden skulle vise seg å være at informantene mener deres butikk eller deres kjede er mye bedre på oppfølging av strategisk arbeid enn alle andre butikker og kjeder. Denne overdrevne selvtilliten kan være bygd opp fra selskapets side, man kan ha tilfeldigvis valgt ut veldig selvsikre informanter eller den kan ha dukket opp fordi informantene vil dekke sin egen rygg i et intervju med en fremmed. Dette blir grundigere gjennomgått i kapittel 4.

Under intervjuprosessen ble det benyttet ulike hjelpemidler og teknikker for å prøve å fremme et optimalt resultat. Målet var å få ærlige og fullstendige svar fra informantene. Forskeren prøvde å få en god tone gjennom et åpent intervju, bruke lydinnspilling for å fremme øyekontakt og kjemi, samt å prøve å fremstå som høflig og pålitelig ovenfor butikksjefene.

Ulike deler av resultatene har blitt ansett som mer eller mindre troverdige, men ingenting har blitt avvist og sett på som upålitelig eller ikke troverdig.

### 3.7 Analyse-arbeid

Målet med analysen er å bearbeide resultatet for å finne avvik, likheter, mønstre, regulariteter og underliggende årsaker.

Etter innsamling av data sitter man med store mengder rådata i form av transkripsjoner av intervjumateriale. Denne informasjonen må behandles for å redusere kompleksiteten, man må plukke ut den mest essensielle informasjonen for å lettest og mest konstruktivt kunne sammenligne de ulike transkripsjonene. Dette blir gjort gjennom å konkretisere svarene informantene har gitt, for så å sette dette i en

tabell. Slik blir det lett å se hvilke objekter som skiller seg ut og på hvilke områder man ser klare likhetstrekk.

Arbeidet med å konkretisere og redusere kompleksitet i materialet kan synes å virke mot sin hensikt og ulogisk i et kvalitativt arbeid. Med et kvalitativt fokus er målet å vise et spekter av ulike nyanser, perspektiver og synspunkter. Det viktigste i denne fasen er å sitte igjen med et korrekt, men samtidig nyansert bilde av informasjonen. Gjennom å bruke en nyansert informasjon, vil det være mye lettere å bearbeide materialet.

I praksis blir informasjonen konkretisert og sammenfattet for å kunne dra paralleller og sammenligne, for så å gå inn i dybden igjen etter fellestrekkene er funnet.

## 4 Resultat

Generelt sett ble resultatet delvis som forventet. Informantenes faglige grunnlag og interesse var varierende, noe som gir et fint spekter i undersøkelsen. Mange av svarene og synspunktene var som forventet, mens noen kom mer overraskende enn andre.

Det som var mest i strid med forventninger og oppgavens forutsetninger, var antagelsen og bildet av en butikksjef som mellomleder i en desentralisert bedrift. Dagens butikksjefer har et godt samarbeid og mye oppfølging vertikalt innad i bedriften. De har mye mer føringer for den daglige driften enn forskeren antok før denne undersøkelsen startet. Dette har tilsynelatende ulike årsaker, dels at teknologiske hjelpemidler gjør det lett å spre informasjon til ansatte og dels at konkurransen er så stor i dette markedet at kjedene må være veldig tydelige med sine konsepter for å beholde sine eksisterende kunder. At kjøpmenn og butikksjefer er mindre desentraliserte enn tidligere antatt fører på ingen måte til at denne undersøkelsen blir mislykket eller i merkbar grad svekket. Dette er bare en av flere forutsetninger og at dette har kommet så tydelig frem, vil trolig bare tydeliggjøre bildet forskeren har av mellomlederens rolle i analyse-arbeidet.

Det ble valgt å gjennomføre et åpent intervju for å søke så ærlige svar som mulig, og hindre at informantene kunne velge å svare i en retning de følte det var forventet av dem fra konsernets side. Dette ble trolig bare en delvis suksess. Ingen av informantene som deltok hadde noen innvendinger mot bruk av båndopptaker under intervjuet, noe som gjorde undersøkelsen lettere for forskeren. Derimot viser resultatet en trend om at informantene mener deres butikk eller deres kjede er mye bedre på oppfølging av strategisk arbeid enn alle andre butikker og kjeder. Denne selvtilliten, om man kan kalle det det, er veldig positiv for kjedene. Dette sier oss at de respektive konsernene har gjort mye rett når de kommuniserer med butikkene og skaper stolthet og trofasthet mot konseptet og kjeden.

*”I Kiwi er vi helt i topp-sjiktet opp mot andre kjeder” (Informant 6)*

*”I forhold til andre kjeder tror jeg vi (Meny) er langt bedre.”* (Informant 1)

*”Jeg tror REMA er best i klassen. I for eksempel Coop oppnår man ikke den samme følelsen ovenfor butikken.”* (Informant 4)

Alternativt kan man spekulere i om dette er ment som et politisk korrekt svar fordi informanten sitter i et intervju med en utenforstående. Det ble gjort flere bevisste trekk for å få et åpent intervju med et tilstrekkelig tillitsnivå mellom partene, men det er tilnærmet umulig å vite sikkert om dette ble oppnådd.

#### **4.1 Informanter**

Informanter ble som kjent tilfeldig utvalgt innenfor et gitt geografisk område, og alle butikker er innenfor en diameter på 22km. Størrelsen på butikkene er relativt konstant, noe som trolig gir et omtrent likt antall ansatte.

De 8 informantene som er valgt ut er 3 Kiwi-butikker, 2 Meny-butikker, 2 REMA 1000-butikker og én butikk fra Rimi. Informantene blir holdt anonyme i undersøkelsen, men informasjon om butikk-tilhørighet, alder og kjønn finnes i Appendix B.

Bare én av informantene var kvinner, noe som statistisk sett er en svakhet. Derimot var butikkene tilfeldig utvalgte, uten et forsøk på å få med flest menn. Flere kvinnelige butikksjefer ble møtt gjennom arbeidet, men bare én av de var villig til å stille opp i studiet. Det er uvisst hvilken kjønnsmessig prosentvis fordeling de ulike kjedene har på landsbasis. Uansett anses ikke dette å ha farget undersøkelsen eller resultatet på noe vis.

Alderen på informantene er ulik, men som nevnt i kapittel 3.4 skulle man ha et tilfeldig utvalg med tilfeldig kjønn og alder på informantene. Aldersmessig strekker de seg fra 22 til 54 år, med en gjennomsnittsalder på 35 år. Gjennomsnittsalderen er ikke overraskende, men det var interessant å møte en kjøpmann og butikksjef på bare 22 år.

Noen butikksjefer hadde kortere erfaring i bransjen enn andre, men dette ble ikke ansett som et problem, siden sjefer med kortere fartstid tilsynelatende hadde like god innsikt i selskapets strategiske valg. Her er det snakk om fra 6 måneder til 19 års erfaring som butikksjef, med et gjennomsnitt på nesten 8 år.

## 4.2 Forhold til strategi

I forkant av hvert intervju ble det som kjent utdelt et sammendrag av butikkens strategi, dens verdigrunnlag eller retningslinjer. Dette var for å skape tillit mellom partene, troverdighet til at forskeren ikke prøver å sette butikker opp mot hverandre og det skulle hjelpe med å få mest mulig ærlige svar fra informantene.

Samtlige uttalte at de kjente igjen selskapets strategi og at dette var deler av et større og kjent materiale. Enkelte var mer troverdige enn andre, men svarene som ble oppnådd var rimelig entydige. Når det derimot kommer til oppfølgings-spørsmålet var svarene litt mer sprikende, om selskapets strategi er klar og godt formulert. Her opplyser enkelte at dette er et område med rom for forbedring, med henvisning til at strategien kan være litt vag.

*”Strategien er litt vag, pluss at dette er sånn som alle har. Mye av det er en selvfølge, men de har blitt flinkere til å konkretisere, å linke verdiene mot faktiske ting vi gjør”* (Informant 1)

Her kommer det derimot en interessant parallell; Den fjerdedelen av informantene som opplyser om at strategien er utydelig og vag, er alle blant de fem som også opplyser om at de ikke innehar faglig lederkompetanse. Dette kan være en tilfeldig kausalitet, men resultatene er tydelige og bemerkelsesverdige.

Noe som går igjen i alle butikker er at alle nyansatte blir indoktrinert og lært opp med kjedens og konsernets strategi og verdier. 6 av 8 sier de har videreutdannet seg selv i etterkant og blitt presentert med mer informasjon fra ledelsen underveis i ansattforholdet. De resterende to informantene er forøvrig fra samme kjede, Kiwi. En feilkilde her kan være informantens fokus under intervju-forløpet. I blant svarte informantene på vegne av sine ansatte, ikke seg selv. Her har forskeren forsøkt å tre



inn og styre intervjuet på rett spor med fokus på butikksjefen som mellomleder. Dette kan godt være tilfellet, men det er bemerkelsesverdig ut at disse to har jobbet henholdsvis 5 og 7 år i stillingen uten å ha hatt fokus på strategi under den tiden. Resultatmessig velges det å fokusere mest på flertallet i denne saken, hvor 75 prosent har jobbet mer eller mindre med fagområdet.

Generelt sett blir butikksjefene oppfordret til å sette seg inn i kjedens strategi og kontinuerlig holde seg oppdatert på feltet. Strategien skal gi et fellesskap, den skal gjøre butikkene i kjeden like, og den skal hjelpe konsernledelsen med å styre driften av butikkene. Alle butikksjefer med unntak av én sier de representerer strategien. Dette unntaket kom fra Rimi, som forståelig nok er i en stor overgangsfase hvor det tar tid å få kjennskap og tillit til nytt konsern.

*”Nei, representerer egentlig ikke strategien. Du er med eller du er ikke med.”*  
(Informant 5)

Det mest interessante her er at også de to som mener de ikke har satt seg godt inn i strategien føler de representerer strategien, til tross for at den kan være vag. Dette kan enten være på grunn av mangel på interesse eller på grunn av mangel på forståelse og innsikt.

### **4.3 Strategi som motivasjon**

Flertallet av butikksjefene sier at de bruker selskapets strategi for å motivere og rettlede sine ansatte. Det som viste seg å være mest relevant med dette temaet, viste seg å være forskjellen på ulike ansatte, spesielt med tanke på alder.

Butikkenes strategi overfor ansatte viste seg å være et mindre fokusområde enn antatt innledningsvis. De fleste butikksjefene anser selskapets strategi og føringer som viktige, men de mener at de fleste ansatte ikke har interesse for eller nytte av mye fokus på strategi. Det ble ofte løftet frem i intervjuene at de fleste ansatte er deltids-ansatte, gjerne også yngre. Disse har visstnok liten interesse for hvordan konsernet tenker, de bare jobber for å tjene penger. En ting som går igjen som et mønster er at jo

mer fokus butikken har på lavpris, jo mindre fokus har de på å bruke selskapets strategi for å motivere de ansatte.

*”Det er stort sett kjøpmenn som blir proppet full med disse verdiene, det blir ikke like synlig for deltidsansatte i butikken. Generelt tror jeg de deltidsansatte kun jobber for å få penger, jeg tror ikke ungdommen i dag bryr seg.”* (Informant 4)

De fleste informantene avga konsekvente og forventede svar på oppfølgingsspørsmålet der de bekreftet at mer fokus på strategi ville trolig gitt bedriften mer motiverte ansatte. Det var derimot en butikksjef som ikke brukte strategi for å motivere sine ansatte, men som deretter svarte at han tror de ansatte blir mer motivert om strategien blir mer synlig på arbeidsplassen.

#### **4.4 Informantenes syn på andre butikksjefer**

Før denne undersøkelsen ble informantenes syn på andre butikksjefer antatt som et av de mer sensitive områdene, hvor enkelte kanskje ville kvie seg for å avgi svar. Det skulle vise seg å slå feil. Spesielt sammenlignet med andre kjeder mener butikksjefene at de selv er best når det gjelder fokus på strategi overfor sine ansatte. Underlig nok gjelder dette også lavpriskjedene, til og med opp mot kjedene som ikke er innenfor samme segment. Det eneste unntaket her er franchisetakeren fra Rimi, som var midt mellom to ulike konsern uten å være veldig fornøyd med endringen.

Det ble også spurt om hvordan den enkelte informant tror andre butikksjefer håndterer endringer, med tanke på om dette er noe man klarer å introdusere som noe positivt eller negativt. De som anser at de selv klarer å legge frem en endring som noe positivt, anser andre som dårligere til dette.

*”De som kan skille seg negativt ut er kjøpmannseide butikker.”* (Informant 1)

*”Mange kjøpmenn er negative til forandring.”* (Informant 4)

At akkurat kjøpmenn ble hengt mest ut er kanskje tilfeldig, men det kan også ha med eierforholdet til egen bedrift å gjøre. Om man føler det er ens egen butikk, vil endringer fra ledelsen kanskje være hardere å følge.

#### 4.5 Butikksjefens rolle

”Hvordan bruker butikksjefen sin egen rolle og posisjon for å oppnå selskapets mål og hvilke hjelpemidler kan brukes for å jobbe mot best resultat?” Dette stilte spørsmålet fokuserte i stor grad på hvilken frihet butikksjefen har i sin egen butikk. Svarene som gikk igjen var at deler av vareutvalget var valgfritt, noen kunne velge lokale varer/leverandører, og noen kunne sette egne priser på varer som snart gikk ut på dato. Noe som ikke overraskende var felles for alle var at de kunne velge personale etter egne kriterier ved ansettelse. Når det gjaldt andre valgfriheter enn personale var det litt variasjoner i svarene. Enkelte av butikksjefene var også kjøpmenn eller franchisetakere i egen butikk. Disse har en større frihet til å styre driften. Mindre lavprisbutikker var veldig bundet, mens større Meny-butikker var mer frie til å gjennomføre egne valg.

Innledningsvis ble det antatt at dette hadde en enkel struktur, hvor butikksjefer i små butikker ikke hadde valgfrihet, mens kjøpmenn som butikksjefer hadde mer frie tøyler. Dette skulle etter hvert vise seg å være feil. Enkelte kjøpmenn valgte selv å ikke benytte seg av valgfrihet, og valgte å ikke forme sin egen butikk og skape et unikt eller mer variert vareutvalg. Det ble brukt som argument at det var lettest å bare følge et fast oppsett, uten egne vareutvalg. De yngste butikksjefene var de som hadde minst valgfrihet i egen butikk, selv om dette er noe de trolig kunne hatt om de hadde ønsket det.

En interessant observasjon er at de fleste tror det hadde hjulpet på de ansattes motivasjon om butikken hadde hatt mer frihet og blitt styrt mindre fra konsernet. Dette gjelder spesielt de som opplyste om at de hadde mindre muligheter for valgfrihet slik det er nå. Dette kan tolkes som et ønske om forandring, men dette ble ikke spurt om i klartekst.

*”Ja, frihet i butikken hadde vært hensiktsmessig. En vare som har blitt tatt ut av sortimentet kan gå veldig bra hos oss, selv om en annen butikk kan slite med å selge den.” (Informant 6)*

*”Frihet i butikken kunne blitt både negativt og positivt. Butikkene skal være så like som mulig, så det hadde ikke trengt å bare blitt positivt, folk handler gjerne på vane med tanke på plassering av varer.” (Informant 2)*

#### **4.6 Strategiske endringer**

Blant butikksjefene som ble intervjuet, hadde de fleste eksempler på strategiske endringer som hadde blitt implementert under tiden de hadde jobbet som butikksjef. Enkelte hadde mer drastiske endringer som eksempler enn andre, men disse ulikhetene anses ikke som et viktig element i denne delen av forskningen. De fleste butikksjefene mener også at de har fått gode nok føringer under slike prosesser, om hvordan disse skal implementeres og kommuniseres til andre ansatte.

Absolutt ingen av informantene tror at konsernet har gjennomført strategiske endringer uten at de som butikksjefer har blitt involvert eller informert. Dette gjenspeiler seg i stor tro på egen kjede og eget konsept, som det også har blitt sett tidligere i resultatene.

Når det gjelder spørsmålet om butikksjefene har fått tilstrekkelig informasjon under endringer er det i grunn bare ett avvik. Rimi-butikken som har deltatt føler ikke at informasjonen har vært helt tilstrekkelig i forbindelse med overgangen fra ICA til Coop. Dette er som kjent en begrensning man har vært klar over i forskningen, men likevel interessant å ha med i sammenligningen.

#### **4.7 Motstand mot forandring**

I sammenheng med spørsmål om det har blitt gjennomført store endringer i bedriften, ble det også spurt om det i den sammenheng ble observert en motstand mot forandring. Dette er som nevnt et splittet fagfelt hvor noen mener mennesker har en iboende motstand mot forandring, mens andre mener at mennesker ønsker forandring

og utfordring, at det negative aspektet kun er generert gjennom dårlig ledelse og kommunikasjon (Tronsmo, 1998).

De fleste butikksjefene opplyste om at de ikke erfarte vesentlig motstand mot forandring, og videre at forandring generelt sett blir oppfattet som positivt. 3 av intervjuobjektene mente at dette varierte blant sine ansatte. Her ble aldri lagt frem som et viktig kriterium. Et par sitater fra informantene er representative for flere av de involverte:

*”Dette handler om alder vet du. Du har de som er 18, 19 år, de er open minded, for å si det sånn. Men det er klart, har du sånne som meg selv, som har jobbet her i 20 år og gjort det på samme måte, så er det klart at det er tungt å skulle omstille seg. Jeg også synes det er kjedelig å skulle begynne å lære meg kassa på nytt, begynne å pugge nye fruktkoder.”* (Informant 5)

*”Hos oss har vi bare 1 ansatt over 50 år og det virker som om de yngre er litt mer åpen for forandring, de eldre liker ikke forandring.”* (Informant 8)

Det framlegges derfor at eldre ansatte har mer utfordringer i en omstillingsprosess enn de yngre har. Yngre ansatte ble presentert som raskere til å omstille seg og mer positive til endringer.

Et felles mønster innen dette temaet var at mye handler om kommunikasjon. Alle endringer må kommuniseres på et tilfredsstillende vis, uansett om de antas å være populære eller ikke. Alt av endringer kan visstnok bli mottatt som noe positivt, om bare kommunikasjonen er god nok og lederen er kompetent nok (Tronsmo, 1998).

## 5 Analyse

Noen av mønstrene, avvikene og likhetene har allerede blitt presentert i resultatkapittelet. I dette kapittelet skal de viktigste observasjonene diskuteres, analyseres og oppsummeres. Det skal knyttes flere paralleller mellom det som har blitt observert og det blir litt mer fokus på hvordan man kan se på resultatene opp mot etablert teori rundt strategisk endringsledelse.

### 5.1 Observasjoner

Den første tydelige observasjonen var at denne næringen og disse butikksjefene var mindre desentraliserte enn tidligere antatt. De har et mye bedre og tettere samarbeid med kjede- og konsernledelsen enn forskeren hadde sett for seg.

Informantene var veldig trofaste mot egen butikk, kjede og konsern. Ingen vesentlige svakheter ble blottet og det ble ikke observert stor misnøye internt. Dette kan være på grunn av den gitte situasjonen, at det er vanskelig for en ekstern aktør å få helt ærlige svar og å få mer grundige svar enn nødvendig når dette kunne skade omdømmet.

Flertallet av butikksjefene mangler faglig lederkompetanse, bare 3 av 8 informerer om at de har det. Det antas at dette ikke er et stort hinder for den daglige driften, men dette har tilsynelatende en stor innvirkning på forholdet til strategi og innsikt i hvordan konsernet drives. Alle butikksjefene som oppfatter egen strategi som utydelig og vag er blant de som ikke har faglig lederkompetanse. De fleste butikksjefene setter seg dypere inn i strategien på egen hånd, men de to butikksjefene som derimot ikke gjør dette, har heller ikke faglig lederkompetanse. Faglig lederkompetanse blant butikksjefer har tilsynelatende en positiv effekt, hvor det bidrar til å skape interesse og forståelse for konsernets strategi.

En av butikksjefene som ikke bruker selskapets strategi for å motivere sine ansatte, tror selv at mer fokus på strategi og verdier vil øke de ansattes motivasjon, til tross for at dette er en butikk med bare deltids-ansatte. Man kan spekulere i om dette betyr at undersøkelsen i seg selv har endret butikksjefens holdning til strategi-arbeidet i bedriften.

Butikksjefene som er involvert har ulik alder, med et spekter fra 22 til 54 år. I begge endene av denne skalaen finner vi butikksjefer som også er kjøpmenn/franchise-takere. Disse står friere enn andre butikksjefer for å kunne forme butikken mer etter eget ønske. Her finnes det en tydelig trend; Yngre butikksjefer velger å ikke skreddersy sin egen butikk, til tross for at dette er noe de har mulighet til å gjøre. Det kan antas at dette er noe som kommer på et senere tidspunkt gjennom erfaring, alder og trygghet på seg selv som leder og sin evne til å skape et attraktivt produkt for kundene.

## 5.2 Motstand mot forandring

En iboende motstand mot forandring hos de ansatte var noe som varierte fra butikksjef til butikksjef. De to butikksjefene som erfarte en sterkest motstand mot forandring, var interessant nok de to eneste av butikkene som har byttet navn eller konsern i løpet av det siste året. Dette kan for mange ansatte oppfattes som store endringer på arbeidsplassen siden dette involverer endringer på omgivelser, uniformer, ulike datasystemer og kanskje også nye ledere å forholde seg til. Siden disse to er de to som observerer en sterkest motstand mot forandring, kan det stilles spørsmål ved om de andre butikkene rett og slett ikke har møtt store nok endringer for å vite om deres ansatte faktisk har en iboende motstand mot forandring eller ikke.

De fleste av butikksjefene mente at deres ansatte ikke hadde en iboende motstand. Hvorfor tror vi at mennesker ikke har en iboende motstand mot forandring? Kan det være fordi vi av natur ser positivt på menneskene rundt oss? Helt fra de tidlige filosofene og spesielt John Locke (1690) har vi lært at mennesker er positive innstilt ovenfor hverandre av natur, at mennesker mener godt og er sosiale vesener. Kanskje dette er en indoktrinert lærdom vi alle har, men som blir en fasade de fleste av butikksjefene ennå ikke har sett blitt brutt gjennom konflikter i bedriften. I statistikken kan man også finne et mønster som viser at eldre butikksjefer mener det er større motstand mot forandring hos sine ansatte, men dette er ikke tydelig nok til å bli hentet frem her som et vesentlig funn. Det mest vesentlige her er spørsmålet om motstand mot forandring er noe man kan forberede seg på og om dette er noe som vises først når det er aktuelt og reelt.

Professor Paul Moxnes (1978) sier at motstand mot forandring lettest oppstår i bedrifter med et høyt nivå av angst og utrygghet. Til tross for at dette er en dynamisk bransje med stadige strategiske endringer, virker det som om kjedene klarer å etablere en trygghet hos de ansatte og dermed redusere en større potensiell motstand mot forandring. Det virker heller ikke som om butikkene i undersøkelsen har vesentlige etablerte forsvarsrutiner mot forandring (Argyis, 1998), som styrker troverdigheten til de fem av butikksjefene som uttaler at deres ansatte ikke har en iboende motstand mot forandring.

Ifølge butikksjefene er yngre ansatte generelt sett mer positive til forandring enn eldre ansatte. Dette kan være relatert til flere årsaker, men det antas at to årsaker er mest gjeldende. For det første er mange endringer i dagens butikker rettet mot nye teknologiske hjelpemidler, for eksempel digital prising av varer, mobile systemer for å bestille/etterfylle varer og applikasjoner for informasjonsflyt og intern kommunikasjon. Yngre generasjoner har lettere for å lære seg og venne seg til teknologiske hjelpemidler enn eldre, siden dette er noe som har eksistert i ulik grad hele deres liv. For det andre viser forskning til at omstillingsevnen reduseres gradvis med økende alder (Pedersen, 2005).

### **5.2.1 Strategi og yngre ansatte**

De fleste av informantene bruker strategi for å motivere sine ansatte. Hvordan strategien blir mottatt viser seg å være et spørsmål om alder, ansettelsesforhold og kanskje interesse gjennom modenhet. Deltidsansatte har mindre interesse for strategi og konserndrift enn faste ansatte. Den generelle trenden her er også at deltidsansatte er vesentlig yngre enn faste ansatte og de blir kortere tid i stillingen før de slutter. Jo mer fokus butikken har på lavprisdrift, jo mindre fokus er det på informasjon om og motivasjon gjennom strategi. Her kan det dras en parallell og se på at lavprisbutikkene har mindre andel faste ansatte og derfor ender opp med å bruke strategien mindre i motiveringen av de ansatte. At deltidsansatte har mindre fokus på strategi er ikke en ulogisk slutning, siden en vesentlig andel av disse ser på jobben som midlertidig.



Man kan spekulere i om butikksjefene anser strategien som uinteressant for majoriteten av de ansatte og derfor unnlater å bruke den aktivt for å ikke risikere å ødelegge et godt forhold som er opparbeidet. En leder med et godt forhold til sine ansatte, vil ikke risikere å endre dette forholdet, med mindre man ser store fordeler med å ha et høyt fokus på strategi. Her kommer også faglig lederkompetanse inn, både for å skape egeninteresse innen temaet, se viktigheten av god implementering og for å klare å kommunisere endringer og strategier på en tilfredsstillende måte. Det kan være kostbart å ikke involvere de ansatte i det strategiske arbeidet fordi man antar at de ikke er interesserte.

Gjennom å sammenligne observasjonene kommer man fram til et veldig interessant paradoks; Yngre ansatte har mindre interesse for selskapets strategi, men de er mer positivt innstilt til strategiske endringer enn eldre ansatte er. Både strategien i seg selv og føringene for endring stammer fra ledelsen, så forholdet den ansatte har til ledelsen bør her være irrelevant. Dette paradokset kan ha ulike grunner, kanskje anses endringer som mer innovativt, mens strategi anses som mer firkantet og administrativt. Fra et utenforstående ståsted kan det her se ut som at konsernene utformer og kommuniserer en strategi som er mest interessant for de eldre, som er dårligst til å omstille seg (Pedersen, 2005). Hadde det her vært mer hensiktsmessig for ledelsen å jobbe mer orientert mot de yngre for en mer dynamisk og effektiv endringsprosess? Dette gjelder både utformingen av selve strategien og hvem den i utgangspunktet rettes mest mot, men her kommer i stor grad mellomlederens rolle inn, hvordan han videreformidler strategien og hvem han fokuserer mot. Utfordringen her er kanskje ikke å kommunisere strategi best mulig mot yngre ansatte, men heller spørsmålet om hvordan man får deltidsansatte mer interessert i arbeidsplassen sin og selskapets strategiske arbeid.

Under arbeidet med omstillingsprosessen for ulike aldre, dukket det opp nok en interessant problemstilling. Eldre håndterer trolig endring dårligere enn yngre ansatte, som også kan være relatert til butikksjefens egen alder. En ansatt på 50 år vil kunne ha en barriere mot å ta imot kontroversielle føringer fra en butikksjef på 25 år. Som mellomleder i omstillingsprosesser må man videreformidle et budskap som blant de ansatte kan mottas som krevende. En aldersforskjell mellom butikksjef og ansatt, som nevnt her, kan bidra som en intern barriere mot konstruktiv og god kommunikasjon.

### 5.3 Oppsummering

Her følger en kort oppsummering av kapittelet, med de mest interessante og relevante funnene under analyseprosessen.

En tidlig observasjon var at de aktuelle bedriftene var vesentlig mindre desentraliserte enn antatt. Til tross for store geografiske avstander, oppnår de bra samarbeid gjennom god kommunikasjon, ulike mellomleder-ledd og god oppfølging fra sentralt hold. Enkelte kjeder var veldig gode til å sette av mye tid til butikksjefens kontakt med sine overordnede.

Et fåtall av butikksjefene i undersøkelsen har en faglig lederkompetanse fra andre institusjoner enn kurs arrangert av egen arbeidsgiver, bare tre av butikksjefene har det. Dette er heller ikke noe de fleste mener de behøver eller savner. For daglig kortsiktig drift anses ikke dette som et stort hinder, men dette har tilsynelatende en stor påvirkning på forholdet til strategi og innsikt i hvordan konsernet drives. Det ble observert en vesentlig større interesse for strategi-arbeid hos butikksjefene med faglig lederkompetanse.

Å designe, formulere og formidle strategiske endringer er en meget utfordrende og tidkrevende prosess for selskapenes ledelse. Hvordan dette formuleres til butikksjefene og deres ansatte har stor betydning for hvordan det blir mottatt og gjennomført. Her stilles det høye krav til butikksjefens evne til å videreformidle føringer fra ledelsen. De yngste butikkansatte har mindre egeninteresse for selskapets strategi enn sine eldre kolleger, noe som trolig også er relatert til ansettelsesform, da de fleste yngre er deltidsansatte. Derimot er det de yngre som har lettest for å omstille seg i en strategisk omstillingsprosess. Dette fremmer tilsynelatende et dilemma for konsernledelsen; Kan det være mer hensiktsmessig å fokusere endringsprosesser mest mot de yngre ansatte, som lettere styrer bedriften i riktig retning, til tross for at disse ikke er like dedikerte til arbeidsplassen? Med dette sies det ikke at strategi normalt er noe som formuleres for eldre ansatte, men det vil alltid være ulik kommunikasjon for ulike målgrupper.

De fleste butikksjefer opplyser at deres ansatte ikke har en iboende motstand mot forandring, men at forandring er noe positivt som mottas med et åpent sinn. Dette er kanskje ikke nødvendigvis noe butikksjefene vet helt sikkert, dette kan også være antagelser. De som derimot opplyser om at det *finnes* motstand mot forandring, er nemlig de som har hatt mest drastiske endringer og har hatt best utgangspunkt for å observere dette fenomenet. Dette kan være vanskelig å vite i forkant av store nok endringer og det kan være vanskeligere enn antatt å forberede seg på. Yngre ansatte viser som nevnt mindre motstand mot forandring, noe som samsvarer med etablert teori rundt omstillingsevne (Pedersen, 2005).

## 6 Konklusjon

Dette studiet har vært et kvalitativt studie som har sett på butikksjefers utfordringer under strategiske endringsprosesser i dagligvarebransjen. Forskningen har i hovedsak foregått gjennom teoretiske studier og datainnsamling gjennom én-til-én intervjuer gjennomført underveis i prosessen.

Et godt fokus på strategi har vist seg å være en viktig del innen dagligvareindustrien. Dette er et fagområde som har høyt fokus hos aktørene i bransjen. Mye energi legges på en uniform drift av butikkjedene og til en hver tid koordinering med ulike konsepter og verdier. Her er god kommunikasjon vesentlig og dette har aktørene forstått. Formulering på denne kommunikasjonen og hvem den rettes mest hensiktsmessig mot er noe forskeren har stilt spørsmålstegn til, da ulike grupper av ansatte kan ha ulik nytte av og interesse for informasjonen som gis.

At mellomledere i dagligvarebransjen innehar en faglig lederkompetanse er ikke noe som skal undervurderes. Utdannede mellomledere har gjennom dette studiet vist en interesse og innsikt i strategiske endringsprosesser som kommer godt med i denne dynamiske bransjen.

Myten om mennesket har en iboende motstand mot forandring eller ikke har hverken blitt bekreftet eller avkreftet. Derimot har det blitt gjort interessante observasjoner gjennom intervju med butikksjefer som har ulik grad av erfaring med større endringer. Tilsynelatende tror butikksjefer at deres butikk-ansatte er mindre negative til endringer om den butikken selv ikke har vært gjennom store strategiske endringer.

I lys av undersøkelsens målsetninger innledningsvis, vil det påstås at dette studiet har oppnådd resultater med allmenverdi knyttet opp mot generell strategisk ledelsesteori.

Gjennom dette studiet har forskeren tilegnet seg stor ny kunnskap og fått god innsikt i en bransje hvor strategisk endringsledelse er mer aktuelt enn noen gang.

## 6.1 Videre forskning

Dette er et intensivt studie med flere gitte begrensninger. Underveis i undersøkelsen må forskningen avgrenses, hvor det da oppstår muligheter og forslag for fremtidig videre forskning.

- Dette studiet er et tverrsnitt-studie. Det er et arbeid som undersøker en gitt situasjon på et gitt tidspunkt. Denne bransjen og disse informantene kunne det vært interessant å studert over tid, gjennom et tidsserie-studie. Gjennom det kunne man sett om det innledende studiet endrer informantene direkte, eller om studiet har satt i gang en modningsprosess som har fått informantene til å endre seg selv over tid.
- I dette studiet er det gjennomført et case-studie. Det kan alternativt designes som et n-studie. Dette vil gjøre undersøkelsen mindre intensiv, med flere enheter og mindre fokus på likhet i utvalget. Et n-studie kunne vært hensiktsmessig siden det her er oppfatningen av mellomlederens egen rolle som skal belyses.
- Det hadde også vært interessant å gjennomføre dette casestudiet med kollektive enheter. Her kunne man samlet butikkjedene og satt de opp mot hverandre i et komparativt studie med kollektive enheter.
- Gjennom denne undersøkelses-prosessen ble det lite fokus mot kjedenes administrasjon og ledelse. Noen henvendelser ble gjort, med begrenset respons. Gjennom å ha et større fokus på den overordnede delen av strategisk kommunikasjon kunne denne oppgaven fått en ny dimensjon. Hva kommuniseres ovenfra og hvordan blir det i praksis implementert?
- Basert på denne forskningen kan man forske videre med et spesifikt case-studie basert på overgangen fra ICA til Coop. Her vil det dukke opp mange sterke meninger og holdninger, så det vil anbefales å gjennomføre et kvantitativt studie for å undergrave eventuelle store individuelle avvik hos informantene.
- Faglig lederkompetanse har blitt konkludert som en positiv egenskap hos butikksjefer. Kan denne også ha en negativ effekt ved å skape opposisjon mellom butikksjefen og hans ansatte?

- I Oppsummeringen stilles det et kritisk spørsmål om målgruppen for ledelsens kommunikasjon rundt endring. Det finnes tilsynelatende et forbedringspotensiale på å bruke strategisk fokus mot yngre ansatte, da disse er de som lettest implementerer endring og raskt kan dra bedriften i en ny retning. Det er ikke funnet noe forskning på dette temaet og framstår som et veldig interessant felt for videre forskning med bakgrunn i denne oppgaven. Spørsmålet er om det hadde vært mer hensiktsmessig å rette det strategiske fokuset mot de yngre ansatte.

## 7 Litteraturliste

- Rapert, M.I., Velliquette, A og Garretson, J. 2002. *The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication*. Journal of business research , 55, nr.4, april, s.301-310.
- Phelan, S.E. 1997. *Using artificial adaptive agents to explore strategic landscapes*. La Trobe University, Bundoora, Australia.
- Lynch, R. 1997. *Corporate strategy*. Pitman publishing, London.
- Waterman, R.H., Peters, T.J og Philips, J.R. 1980. *Structure is not Organization*. Business horizon s.14-26.
- Roos, G., Krogh, G., Roos, J. 2010. *Strategi – en innføring. 5 utg.* Fagbokforlaget.
- Stoner, J. og Freeman, R. 1989. *Management*. Prentice- Hall International.
- Lorange, P. 1982. *Implementation of strategic planning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Cogman, D. og Oppenheim, J.M. 2002. *Controversy incorporated*. The McKinsey Quarterly, 4.
- Moore, G. 1965. *Cramming more components onto integrated circuits*. Electronics magazine, s.2.
- Beer, M. 2000. *The silent killers of strategy implementation and learning*. Sloan management review, sommer.
- Tronsmo, P. 1998. *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*. Magma

- Moxnes, P. 1978. *Angst og Organisasjon*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Argyris, C. 1990. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Allyn And Bacon.
- Kotter, J.P., 1996. *Leading change*. Boston, Harvard Business School Press.
- Meny. *Verdier fra Meny*. Nedlastet 2. Desember 2015 fra <https://meny.no/Om-MENY/Jobbe-i-Meny/Var-visjon-og-vare-verdier>
- Pettersen, I. 2013. *Dagligvarehandel og mat 2013*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).
- Coop. 6.oktober 2014. *Pressemelding, Coop kjøper ICA Norge*. Nedlastet 26. Januar 2016 fra [http://coop-norge.mynewsdesk.com/pressreleases/coop-kjoeper-ica-norge-1063932#\\_ga=1.208167954.1069101457.1376043141](http://coop-norge.mynewsdesk.com/pressreleases/coop-kjoeper-ica-norge-1063932#_ga=1.208167954.1069101457.1376043141)
- Jacobsen, D.I. 2005. *Hvordan gjennomføre en undersøkelse*. Høyskoleforlaget
- Hellevik, O. 1997. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaet.
- Johannesen, A., Tufte, P.A., Kristoffersen, L. 2000. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. 1967. *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. Aldine, Chicago.
- Halvorsen, H. 2006. *Å forske på samfunnet – En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, J. W. Cappelens forlag.
- Nevin, J.R. 1974. *Laboratory experiments for estimating consumer demand: A validation study*. Journal of marketing research, August 1974.



Valvik, M., Mikalsen, K.E. 18. Januar 2016. *Rema anmelder konkurrenter for ulovlig søndagsåpent*. Nedlastet 26.januar 2016 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Rema-anmelder-konkurrenter-for-ulovlig-sondagsapent-8322442.html>

Locke, J. 1690. *Second Treatise on Civil Government*. Anonymt publisert.

Pedersen, J.B. 2005. *Gyldendals psykologihåndbog*. Gyldendals forlag, København

## 8 Appendix A, Intervjuguide

### Personalia:

- Kjønn og alder.
- Hvor lenge har du jobbet som butikksjef?
- Har denne butikken alltid hatt samme eier/konsern?

### Strategi:

- I hvor stor grad kjenner du til selskapets strategi?
  - Er det en klar strategi som er godt formulert?
  - Er dette noe du har oppsøkt selv, blitt presentert under ansettelse eller fått informasjon om underveis?
  - Blir du oppfordret av dine sjefer til å sette deg inn i selskapets strategi?
- I hvor stor grad føler du at du representerer toppledelsen og deres strategi?
  - Bruker du selskapets strategi når du motiverer dine underordnede?
- Tror du at du og dine kolleger hadde vært mer målrettet og effektiv hvis selskapets strategi hadde vært mer synlig på arbeidsplassen?
  - Hvis ja: Ville det vært på grunn av strategien i seg selv eller på grunn av at dere da får et felles mål og danner lagfølelse?
- Tror du andre matbutikker er mer eller mindre bevisste på konsernets strategi enn dere?
- Har bedriften vært gjennom store strategiske endringer mens du har vært butikksjef?
  - Hvis ja: Føler du at du har fått gode nok føringer for hvordan dette skulle implementeres og kommuniseres?
  - Hvis nei: Tror du det kan ha blitt gjennomført store endringer uten at du har vært involvert/informert?

### Lederskap:

- Har du faglig lederkompetanse?
  - Hvis ja: Er dette noe du har fått bruk for i stillingen du har?
  - Hvis nei: Er dette noe du føler/erfarer du behøver?
- Hvordan bruker du din rolle til å oppnå selskapets mål?

- Har du noen frihet til å velge/endre strategiske valg for din butikk?
  - (Kan være rutiner, innredning/vare-plassering, personell-sammensetning, markedsføring.)
    - Hvis ja: I hvor stor grad? Eksempler?
    - Hvis nei: Hadde dette vært hensiktsmessig for bedriften og ville det hjulpet på de ansattes motivasjon?
- Når ledelsen gjør endringer du skal implementere på arbeidsplassen, føler du da motstand mot og frykt for forandringer eller en åpenhet mot noe nytt?
  - Hvis ja: Er det fordi du føler deg for lite involvert i endringene som blir kommunisert ovenfra?
  - Hvis nei: Er det fordi du er misfornøyd med mye i dag?
  - Blant dine ansatte, er endring noe positivt eller negativt?
  - Tror du andre butikksjefer har samme holdning til dette som deg?

## 9 Appendix B, Informantliste

- Informant 1: Butikksjef Meny, mann, 29 år.
- Informant 2: Butikksjef Kiwi, kvinne, 30 år.
- Informant 3: Butikksjef Meny, mann, 44år.
- Informant 4: Butikksjef og kjøpmann REMA 1000, mann, 54år.
- Informant 5: Butikksjef Rimi, mann, 41år.
- Informant 6: Butikksjef Kiwi, mann, 28år.
- Informant 7: Butikksjef Kiwi, mann, 30år.
- Informant 8: Butikksjef og kjøpmann REMA 1000, mann 22år.

## 10 Appendix C, Figurer

Figur 2.1.	McKinseys Rammeverk	s.12
Figur 2.2.	Kraftfeltet	s.13
Figur 2.4.2	Markedsandeler 2016	s.21