



Max Hamburgerrestaurang i Linköping  
Fotograf: Jarl Råstrand

## **Hållbar utveckling – paradigmskifte inom snabbmatsbranschen? En flerfallsstudie av hamburgerrestauranger**

Jarl Råstrand

Handledare: Roland Harnesk, Tekn Lic  
Examinerande lärare: Professor Håkan Wiklund, Tekn Dr

Mittuniversitetet, Östersund  
Institutionen för Teknik och Hållbar utveckling  
Magisterprogram med inriktning mot Kvalitet och Ledarskapsutveckling vårterminen 2011

# Sammanfattning

Hållbarhetsfrågorna har blivit allt mer uppmärksammade och viktiga under de senaste decennierna och kvalitetsfrågorna har även kommit att få en central roll i företagens marknadsföring, strategi och ledning. Ordet kvalitet kan definieras på olika sätt. Uppsatsen fokuserar på kvalitetsbegreppet utifrån Total Quality Management perspektivet, som på svenska har kommit att benämnas Offensiv kvalitetsutveckling. Den Offensiva kvalitetsutvecklingen, som teoretisk referensram, innebär i korthet att en organisation ständigt strävar efter att uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer. Syftet med denna uppsats är att redogöra för tillämpligheten av Offensiv kvalitetsutveckling som teoretisk förklaringsmodell och att undersöka hur Max Hamburgerrestauranger AB arbetar enligt värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling. En flerfallsstudie genomfördes i syfte att finna svar. Resultatet visade att Max Hamburgerrestauranger AB arbetar på ett dedikerat och värderingsstyrt sätt, väl i linje med de värderingar som utgör grunden för Offensiv kvalitetsutveckling. Uppsatsen visade även på att Offensiv kvalitetsutveckling fungerar som teoretisk förklaringsmodell men att den kan utvecklas eller kompletteras med andra modeller om syftet är att studera verksamheter som betonar sitt sociala ansvar.

Nyckelord: Hållbar utveckling, Attraktiv kvalitet, Total Quality Management, TQM, Offensiv kvalitetsutveckling, Corporate Social Responsibility, CSR, Max Hamburgerrestauranger, McDonaldisering, Snabbmat.

## Summary in English

Sustainability issues have become increasingly high-profile and important in recent decades. In addition, quality issues have come to play a central role in corporate marketing, strategy and management. The word quality can be defined differently in different contexts. This paper focuses on the concept of quality, based on the Total Quality Management perspective, which in Swedish has come to be known as *Offensiv kvalitetsutveckling*. Offensiv kvalitetsutveckling has been described as a theoretical framework in which an organization continually strives to meet and preferably exceed customer needs and expectations at the lowest cost through continuous improvement, and in which all members of the organization are committed and focused on the organisation's processes. The purpose of this study was twofold. First, to clarify the applicability of the theoretical model Offensiv kvalitetsutveckling as a theoretical explanatory model. Second, to explore how Max Hamburgerrestauranger AB performs according to the values in Offensiv kvalitetsutveckling. A multiple case study was conducted in order to explore these topics. The results showed that Max Hamburgerrestauranger AB is working in a dedicated and value-driven manner, aligned with the values that form the basis for Offensiv kvalitetsutveckling. The results also showed that the model for Offensiv kvalitetsutveckling could serve well as a theoretical explanatory model, but that the model would benefit from being developed, enriched or integrated with other models. This is true, particularly if the aim is to study organisations that emphasize social responsibility.

Keywords: Sustainable development, Attractive Quality, Total Quality Management, TQM, Corporate Social Responsibility, CSR, Max Hamburgerrestauranger, McDonaldisation, Fast food.

# Förord

Denna studie utgör en magisteruppsats inom ramen för en tvåårig Kvalitets- och Ledarskapsutbildning vid Mittuniversitetet i Östersund under åren 2009-2011.

Uppsatskrivandet har givit mig ökad kompetens när det gäller att vetenskapligt arbeta med kvalitetsfrågor. Min förhoppning är att uppsatsen kommer att inspirera till fortsatt forskning och utveckling av modellen för Offensiv kvalitetsutveckling.

Jag vill framförallt tacka min handledare Roland Harnesk som snabbt och engagerat responderat på mitt material. Ett varmt tack till Max Hamburgerrestaurangers AB personal- och hållbarhetschef Pär Larshans samt restaurangcheferna Linda Marklund, Joakim Pizzignacco och Marcus Sewerlid.

Denna uppsats tillägnas mina barn Adam, Maja och Mimi.

Stockholm i maj 2011

Jarl Råstrand

*”De flesta ledare i politik och näringsliv vet varken hur man definierar hållbarhet eller integrerar hållbar utveckling till en säkrare och mer lönsam affärsverksamhet. Det är världens största hållbarhetsproblem. Max har visat prov på föredömligt ledarskap och en vilja att förändra hela snabbmatsbranschen. Exempel är strategisk hantering av klimatfrågan och anställningen av funktionshindrade.” Karl-Henrik Robert, professor och grundare av Det Naturliga Steget (Max hamburgerrestauranger, 2010).*

# Innehåll

<b>1. Introduktion</b>	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	3
<b>2 Presentation av Max Hamburgerrestauranger AB</b>	4
2.1 Snabbmatsbranschen ur ett historiskt perspektiv	4
2.2 Max Hamburgerrestauranger AB ur ett historiskt perspektiv	5
2.3 Fakta, visioner, mål och värderingar	5
2.4 Kvalitetsutmärkelser	7
<b>3 Teoretisk referensram</b>	8
3.1 Kvalitet	8
3.1.1 Kvalitetsbegreppet i historiskt perspektiv	8
3.1.2 Total Quality Management (TQM)	8
3.2 Offensiv kvalitetsutveckling	10
3.2.1 Verktyg	10
3.2.2 Arbetsätt	11
3.2.3 Värderingar	11
3.3 Är kvalitetsutmärkelser och TQM lönsamt i kronor och ören?	19
<b>4 Metod</b>	20
4.1 Förförståelse	20
4.2 Vetenskaplig utgångspunkt	20
4.2.1 Induktion, deduktion och abduktion	20
4.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod	21
4.3 Praktiskt genomförande	22
4.3.1 Källor	22
4.3.2 Val av objekt att undersöka	22
4.3.3 Utformning, design och datainsamling	23
4.4 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	23
4.4.1 Validitet	23
4.4.2 Reliabilitet	24
4.4.3 Generaliserbarhet	25
<b>5 Resultat och analys</b>	26
5.1 Sätta kunderna i centrum	26
5.2 Arbeta med processer	27
5.3 Basera beslut på fakta	27
5.4 Arbeta ständigt med förbättringar	28
5.5 Skapa förutsättningar för delaktighet	29
5.6 Engagerat ledarskap	30

5.7	Övriga uttalanden, observationer och dokument .....	31
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b> .....	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Referenser och källor</b> .....	<b>36</b>
8.1	Litteratur .....	36
8.2	Elektroniska referenser .....	38
8.3	Intervjuer .....	39
<b>9</b>	<b>Bilageförteckning</b> .....	<b>40</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Snabbmaten breder ut sig över hela världen och kritiska röster har höjts mot dess frammarsch. Trenden med snabbmat kommer från USA där många av oss säkerligen ser snabbmaten som en del av den amerikanska kulturen. Snabbmatsbranschen har varit i kraftig expansion under senare delen av 1900-talet. Emellertid verkar expansionen ha avtagit en smula och branschen förefaller behöva konkurrera om kunderna med nya grepp där hållbarhet och resurssnålhet verkar ha fått ett större genomslag. Som exempel kan nämnas att McDonalds idag återvinner fritureolja och gör naturbiodiesel av oljan, vilket innebär att fler transporter sker med mer miljövänligt bränsle (McDonalds, 2011). Max Hamburgerrestauranger satsar å sin sida på att klimatkompensera genom att plantera träd i Afrika (Max, 2009).

Beträffande kostnader för samhället så har snabbmatens frammarsch och vinster skett på bekostnad av förluster såsom övervikt och välfärdssjukdomar. Isganaitis & Lustig (2005) har diskuterat sambandet mellan snabbmatskonsumtion och fetma. Deras forskning pekar på att det finns ett samband mellan snabbmatskonsumtion och ohälsa. Den stora utmaningen för 2000-talet är att hitta en balans mellan marknadens effektivitet och dess amoralitet. Medan miljörörelsen har tvingat företagen att begränsa sina utsläpp så bör snabbmatskedjorna ta ansvar för och minimera skadliga effekter (Schlosser, 2001).

Att undersöka, mot bakgrund av den senaste teoribildningen inom kvalitetsteknikområdet, hur det förhåller sig i verkligheten torde vara av intresse när det gäller att ytterligare stadfästa Kvalitetstekniken som en viktig förklaringsmodell till bättre organisationer och ett bättre samhälle. Finns det ”hållbara hamburgare”?

## 1.2 Problemformulering

Trenden i media går mot att företagen visar mer och mer hur deras produkter påverkar miljön och hur man arbetar med att minska förbrukningen av knappa resurser för att åstadkomma en hållbar utveckling. Vi har kunnat se hur petroleumbranschen tar fram ”miljövänliga drivmedel” och hur resebranschen klimatkompenserar föroreningarna genom att t ex plantera träd i Afrika. Enligt Bergman & Klefsjö (2007) är målet med Offensiv kvalitetsutveckling att skapa ökad extern och intern kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång. Aburdene & Naisbitt (1990) pekade på det framväxande informationssamhället och vilka genomgripande förändringar det skulle komma att få. På samma sätt menade Aburdene (2005) att ”Corporate Consciousness”, d v s att företag och organisationer tar ett större socialt ansvar är en av de tydligt identifierbara trenderna på 2000-talet.

Den svenske forskaren och industrimannen Lars Bern har intagit en kritisk hållning till företag som säger sig satsa på hållbara alternativ och strategier i sin verksamhet (Bern, 2011). I korthet innebär Berns kritik att det i och för sig är bra att företag såsom IKEA och Max Hamburgerrestauranger följer en rad hållbarhetsprinciper, men han frågar sig hur IKEA:s och Max' affärsidéer går ihop med hållbar utveckling?

Det är klarlagt att snabbmaten inte är nyttig. Trots detta går hamburgerkedjan Max i bränschen i sin bransch för hållbar utveckling och hushållning med jordens resurser, de har dessutom vunnit utmärkelser för sitt effektiva arbete. Författaren vill i denna uppsats undersöka hur modern

teoribildning inom kvalitetsområdet kan användas för att undersöka om det går att identifiera framgångsfaktorer i den operativa verksamheten? Hur gör de på Max Hamburgerrestauranger i praktiken? Kan modellen för Offensiv kvalitetsutveckling tillämpas?

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är

- att undersöka hur Max Hamburgerrestauranger arbetar med bäring på värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling
- att redogöra för tillämpligheten av Offensiv kvalitetsutveckling på empirin via fördjupad teoretisk genomgång

## 2 Presentation av Max Hamburgerrestauranger AB

Under denna rubrik ges en presentation av företaget Max Hamburgerrestauranger AB som författaren har valt att studera och som ingår som en del i empirin. För att det ska bli lättare att följa studien har författaren valt att i direkt anslutning till Introduktionen presentera forskningsobjektet, Max Hamburgerrestauranger och ge en historisk belysning av snabbmatens snabba expansion från senare delen av 1900-talet. Det historiska branschperspektivet har en direkt koppling till kvalitetsfrågornas utveckling.

### 2.1 Snabbmatsbranschen ur ett historiskt perspektiv

Enligt Schlosser (2001) spenderar den genomsnittlige amerikanen mer pengar på snabbmat än på böcker, magasin, tidningar, video och CD sammantaget per år. För att se snabbmatsexplosionen i ett historiskt perspektiv kan det nämnas att Mac Donalds år 1968 hade cirka 1000 restauranger i drift i USA. År 2001 hade Mac Donalds 28 000 restauranger i drift och växer med cirka 2 000 restauranger om året i världen enligt Schlosser (2001).

Vad beror denna enorma expansion av snabbmat på? Jabs & Devine (2006) beskriver sambandet mellan tidsbrist och matval baserat på amerikanska förhållanden. Författarna menar i sin artikel att deras slutsatser skulle kunna gälla även andra I-länder trots kulturella skillnader. Enligt Jabs & Devine (2006) upplever sig människan idag lida av tidsbrist vilket är en förklaring till ökad konsumtion av snabbmat. Jabs & Devine (2006) noterar att amerikanen åt 10% av sina måltider utanför hemmet i mitten av 60-talet medan den genomsnittlige amerikanen idag äter 50% av sina måltider utanför hemmet.

Schlosser (2001) menar att snabbmaten har gått hand i hand med industrialiseringen. Vidare pekar Schlosser (2001) på att mycket gjordes i början av förra seklet för att få bort hamburgarnas dåliga rykte. Som exempel kan nämnas att man flyttade ut grillarna nära kassorna för att härigenom visa kunderna att hamburgarna serverades färska och att de innehöll prima kött.

Ritzer (1993) beskriver något som han kallar för McDonaldisering av samhället där han pekar på att den industrialisering och automatisering som präglar bland annat snabbmatsindustrin har sin direkta motsvarighet i det vetenskapliga management som skapades av Frederick W. Taylor, vars idéer kom att präglade 1900-talets arbetsliv. Ritzer (1993) går så långt att han påstår att den form av instrumentell rationalitet som McDonaldiseringen innebär kommer att få skadliga konsekvenser för människan. Taylor & Lyon (1995) ansluter sig till Ritzers (1993) tankar och talar om ett paradigmskifte och menar att snabbmatskedjorna befinner sig i slutet av det gamla massproduktionsparadigmet med enbart pris/värde som parameter. Vidare menar de att detta nya paradigmet utgör en bra jordmån för teorier som Kaizen, lean production och Total Quality Management.

Intressant är att Juran (1999) kommer till en snarlik slutsats men utifrån en annan utgångspunkt. Juran (1999) menar att många är de företag som ägnat sig åt rationaliseringar, omstruktureringar och otaliga kvalitetsprogram utan att för den skull ha lyckats skaffa sig en distinkt kvalitetsfördel ("distinctive quality advantage"). Juran (1999) menar vidare att 1900-talet var produktivitetens århundrade medan 2000-talet kommer att vara kvalitetsårhundradet såväl på företags- som nationell nivå.

## 2.2 Max Hamburgerrestauranger AB ur ett historiskt perspektiv

Max Hamburgerrestauranger startades av Curt Bergfors i Gällivare år 1968. Det var fem år innan McDonalds slog upp portarna till sin första restaurang på Kungsgatan i Stockholm. Embryot till Max Hamburgerrestauranger var en grillkiosk för snabbmat som startades av Curt Bergfors och hans sambo. Grillkiosken var inhytt i en bensinmack. 1970 bytte företaget namn till Max, uppkallad efter grundarens smeknamn samtidigt som den andra restaurangen öppnade i Skellefteå. Företaget drivs idag av Curt Bergfors' söner Richard och Christoffer Bergfors. Huvudkontoret ligger i Luleå medan det i Stockholm finns ett litet kontor med marknadsavdelning, byggavdelning och ett rum för VD. Max Hamburgerrestauranger AB är ett lönsamt företag, de omsätter drygt 1 miljard per år, sysselsätter cirka 3000 personer och finns representerade med drygt 80 restauranger. Vinsten har de senaste åren legat på drygt 10% på årsbasis (Allabolag.se. Se även Bilaga 3. Finansiella nyckeltal Max hamburgerrestauranger AB).

Milstolpar i Max Hamburgerrestaurangers AB historia redovisas nedan i Tabell 4.1.

Tabell 4.1 (Milstolpar i Max Hamburgerrestaurangers AB historia)

År	Aktivitet
1968	Curt Bergfors öppnar med sin sambo X-grillen öppnas i Gällivare. Embryot till hamburgerkedjan.
1991	Ebba-stipendiet om 100 000 kr per år tilldelas en medarbetare som gjort något utöver det vanliga.
2002	Sönerna Richard och Christoffer Bergfors tar över det operativa ansvaret för familjeföretaget.
2005	Max blir först med att ta fram en lågkolhydrat-burgare, Low Carb-burgare, för alla anhängare till kolhydratdieter som Glykemiskt index och Atkins.
2007	Max har de mest nöjda kunderna - för sjätte året i rad visar en undersökning från ISI Wissing.
2008	Max inleder ett omfattande miljöarbete tillsammans med organisationen Det Naturliga Steget. Miljövisionen är att bli klimatneutrala.
2009	Företaget lämnar sitt första klimatboksut.
2010	Max har Sveriges mest nöjda kunder för nionde året i rad. Undersökningen är gjord av ISI Wissing. Laddstolpar för miljöbilar introduceras på ett flertal restauranger.

## 2.3 Fakta, visioner, mål och värderingar

”Vi är en del av problemet och vill vara en del av lösningen” (Max hamburgerrestauranger, 2011).

Max Hamburgerrestauranger fokuserar på människan, på att tillvarata resurser och att ha en uttalad hållbarhetsinriktad filosofi där jordens resurser är en parameter i företagets förhållnings- och arbetssätt. (Pär Larshans, personal- och hållbarhetschef Max Hamburgerrestauranger, personlig kommunikation, dec 2010).

Max Hamburgerrestauranger utger sig för att vara ett värderingsstyrt företag såsom de presenterar sig på sin hemsida. De vill vara det svenska familjeföretaget med visionen att bli världens bästa hamburgerkedja. Vidare säger de att gästen sätts i fokus i allt de gör. Deras konkreta målsättningar är att de:

- ska servera Sveriges godaste hamburgare i fräscha och trevliga restauranger
- endast ska använda svenskt nötkött och svensk kyckling
- ska erbjuda nyckelhålmärkta och GI-märkta måltider
- ska ha den bredaste menyn och flest alternativ
- alltid bjuder på kaffet efter maten
- klimatmärker sina produkter
- kompenserar företagets klimatpåverkan med trädplantering i Afrika

Vidare betonar Max Hamburgerrestauranger att deras egen personal är en mycket viktig resurs. Max betonar också hur viktigt det är att restaurangerna ska ges de bästa förutsättningar som går genom stödfunktioner som marknad, ekonomi, HR, IT, bygg, inköp och franchise. Se Fig. 1.1.



Fig. 1.1 (Max hamburgerrestauranger, 2011).

*Inom Max vill man verka för en hållbar utveckling och tydliga miljömål. Max Hamburgerrestauranger har utmärkt sig genom ett uttalat engagemang i miljöfrågor där t ex produktionen av varje enskild hamburgares påverkan på miljön åskådliggörs. Vidare har en humanistisk syn på verksamheten kommit till uttryck i framgångsrik integrering av personer med olika funktionshinder i verksamheten (Svenska ESF-rådet, 2011). Man anger att tydliga ledstjärnor och gemensamma värderingar är det som skapar sammanhållning i företaget. "Gästen ska äta god mat med gott samvete" (Max, 2009).*

Avslutningsvis vill författaren lyfta fram det engagemang som företagsledningen visar när det gäller att ta ett socialt ansvar. Pär Larshans, personal- och hållbarhetschef, uttrycker sig så här: "Vi måste göra vad vi kan för att få in personer med funktionshinder i vår verksamhet..." (Sveriges Radio, P1 Nyheter 2011-04-26). Nyheterna i P1 lyfter även fram att privata företag såsom Max Hamburgerrestauranger AB lyckas bättre med integrerings- och mångfaldsfrågorna än statliga bolag. Enligt finansmarknadsminister Peter Normans pressekreterare Victoria Eriksson ska de statliga företagen ligga i framkant när det gäller att integrera personer med funktionshinder, men de gör det inte (Sverige Radio, P1 Nyheter 2011-04-26). Larshans avslutar radiointervjun: "Personer med funktionshinder stannar länge i vår verksamhet och det är bra för vår lönsamhet".

## **2.4 Kvalitetsutmärkelser**

- *2008 erhöill Max Livsmedelspriset av Livsmedelsföreningen för sitt banbrytande arbete inom miljö, matsäkerhet och folkhälsa (Livsmedelsföreningen, 2008).*
- *2009 erhöill Max VD Richard Bergfors Veckans Affärers utmärkelse "Årets Gröna Kapitalist".*
- *2011 tilldelades Richard Bergfors Corporate Social Responsibility Award for Leadership 2011. Han prisas för sitt starka ledarskap inom miljöområdet. Priset delas ut av Young Presidents' Organization, YPO, i samband med det globala nätverkets årliga ledarskapskonferens i Denver, USA.*
- *2011 utnämns Max Hamburgerrestauranger till världens 10 i topp när de gäller klimatarbete (Fast Company, 2011).*

## 3 Teoretisk referensram

### 3.1 Kvalitet

I detta kapitel kommer kvalitet att beskrivas ur ett historiskt perspektiv för att därefter mynna ut i det som idag benämns Total Quality Management och som Bergman & Klefsjö (2007) benämner Offensiv kvalitetsutveckling. Kapitlet avslutas med en kort diskussion där författaren redogör för de ekonomiska vinsterna som en organisation kan uppnå genom att arbeta målmedvetet med kvalitetsfrågorna.

#### 3.1.1 Kvalitetsbegreppet i historiskt perspektiv

Det finns en samstämmig bild över hur kvalitet som fenomen växt fram. Garvin (1998) delar in kvalitetsutvecklingen i fyra faser: Kvalitetskontroll, statistisk kvalitetsstyrning, kvalitetssäkring och strategisk kvalitetsstyrning. Faserna är inte distinkta ska ses som överlappande varandra menar Rogberg (2006). Kvalitetsbegreppet enligt Garvin (1998) fick ett särintresse i början av förra seklet. Fig. 3.1 visar Bergman & Klefsjös (2007) tolkning av kvalitetsrörelsens framväxt.



Fig. 3.1 Kvalitetsrörelsens framväxt (fritt från Bergman & Klefsjö, 2007, s 102).

Enligt Bergman & Klefsjö (2007) handlar kvalitet om ett dedikerat och ständigt pågående engagemang i kvalitetsfrågor där de tar fasta på framförallt ledningens helhjärtade engagemang. Även Sörqvist (2004) pekar på ett genombrott för kvalitetstänkandet som skedde i början av 1980-talet då man i större utsträckning intresserade sig för hela verksamheten, d v s inte bara produkterna, utan allt som sker i verksamheten, d v s alla interna varor och tjänster samt de processer som utgör grunden för hela företags verksamhet.

Sörqvist (2004) och Bergman & Klefsjö (2007) menar att det ökade intresset för kvalitetsfrågor innebar att man började tala om kvalitetsstyrning, jämför Garvins (1998) benämning Strategisk kvalitetsstyrning, och begreppen TQC (Total Quality Control). Någon gång under 1980-talet började man använda begreppet TQM (Total Quality Management) som innebär att kvalitetsbegreppet innefattar även samtliga processer (Sörqvist, 2004). Även Oakland & Porter (1994) lyfter fram ledningens engagemang och vikten av att bygga in kvalitetsarbetet i varje moment i verksamheten där fokus skall vara på att förekomma och förebygga fel snarare än på att upptäcka dem.

#### 3.1.2 Total Quality Management (TQM)

Rogberg (2006) menar att man både kan se TQM som ett utslag av företagskulturens betydelse för managementfrågor och som den härledning man inom kvalitetslitteraturen brukar göra till

japanska erfarenheter av kvalitetsarbete i samband med att de byggde upp sin industri efter andra världskriget. Oavsett ursprung menar både Rogberg (2006) och Oakland & Porter (1994) att det som är giltigt för TQM är att kvalitetsarbetet i en organisation har sin utgångspunkt i ledningsarbetet. Thomsen, Lund & Knudsen (1996) pekar även de på vikten av att ledningen har klart för sig vad de menar med TQM och att enigheten i sig är viktigare än att exakt definiera vad TQM är.

Hellsten & Klefsjö (2000) menar att TQM ska betraktas som en helhet där alla delar i systemet är lika viktiga och att de samverkar i ett öppet system. Enligt dem ska systemtänkandet förhindra att vissa delar av verksamheten inte utesluts, t ex p g a att de inte stöds av rådande kultur och/eller värderingar. Inom organisationen måste det råda en öppenhetens anda där den reflekterande öppenheten kan dra nytta av de kunskaper som genereras i systemet. Att skapa öppenhet mellan nyckelpersoner i organisationen påverkar organisationen som helhet. När några personer blir mer öppna skapar de ett mikrokosmos som i sin tur blir modell för handlandet i hela organisationen (Senge, 1995). Även Harnesk (2004) betonar det systemiska perspektivet och hur olika faktorer för framgångsrikt kvalitetsarbete är sinsemellan beroende.

TQM som förklaringsmodell har även mött kritik. Emellertid kommer teorin användas för att försöka förstå empirin trots den kritik som kan finnas mot TQM som fenomen och modell.

*"We will ask: is TQM deserving of its grandiose title, is it in practice, 'total'? Furthermore we will ask: should we celebrate the changes in our lives and in our methods of working which have been advocated in the name of TQM?" (Collins 2000, s 176).*

Rogberg (2006) tar fasta på att även om TQM som företeelse inte är på modet längre så har TQM-modellen bidragit till att öka acceptansen för ett förankrat kvalitetsarbete där kvalitetsansvariga kan ingå allianser med andra som vill förändra inom organisationerna. Härigenom uppnår man en legitimitet för förändring och förändrade arbetssätt såväl internt som externt.

Trots kritik av TQM som företeelse så förefaller teorin vara väl förankrad såväl inom akademien som inom den kommersiella världen. Adam & Hansson (2002, s 135) sammanfattar så här:

*"Trots att man vid ingången till ett nytt årtusende kan skönja en viss mättnad inför begreppen 'TQM' och 'kvalitet' bland såväl forskare som praktiker och konsulter, vill vi dock hävda att själva kärnbudskapet hos TQM, d v s idéerna om kund- medarbetar- och processorienterad verksamhetsstyrning är ett väl förankrat styrningsideal inom såväl den tillverkande industrin som privat och offentlig tjänstesektor"*

Bergman & Klefsjös (2007) tolkning av TQM innebär att en organisation ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer. Enligt Bergman & Klefsjö (2007) går TQM att översätta med total kvalitet, kundorienterad verksamhetsutveckling och kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Bergman & Klefsjö (2007) menar vidare att TQM skall ses som ett öppet system som påverkas av influenser och samspel med yttervärlden där t ex ändringar i värderingar hos personalen kan komma att påverka vilka verktyg man använder.

I denna uppsats kommer författaren att utgå ifrån Bergman & Klefsjös (2007) tolkning av TQM som fortsättningsvis benämns Offensiv kvalitetsutveckling i enlighet med Bergman & Klefsjös (2007) definition.

## 3.2 Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling innebär enligt Berman & Klefsjö (2007) ett handlande där de betonar aktivitet och att arbetet är ständigt pågående. Bergman & Klefsjö (2007) menar att ”man ständigt strävar efter att uppfylla och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer” (Bergman & Klefsjö, 2007, s 37).

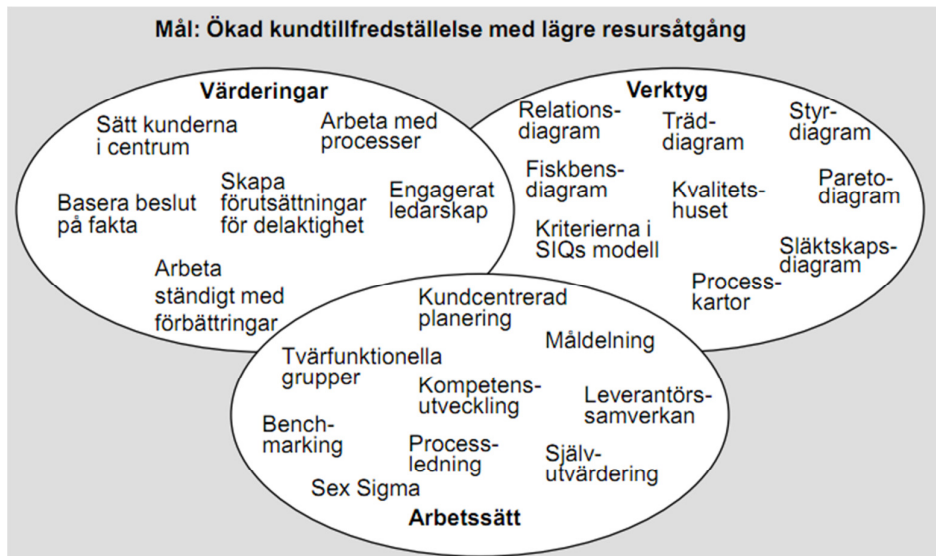


Fig. 3.2 Modellen för Offensiv kvalitetsutveckling (Fritt efter Berman & Klefsjö, 2007).

Fig. 3.2 åskådliggör Bergman & Klefsjös (2007) modell för Offensiv kvalitetsutveckling. Nedan redogörs för de tre beståndsdelarna inom Offensiv kvalitetsutveckling. Redogörelsen startar med *verktyg*, därefter *arbetssätt* för att slutligen ta upp *värderingarna*, eller *hörnstenarna* som Bergman & Klefsjö (2007) benämner dem, som är absolut nödvändiga för att Offensiv kvalitetsutveckling ska kunna äga rum.

### 3.2.1 Verktyg

Enligt Bergman & Klefsjö (2007) är det inte specifika verktyg eller arbetssätt som är signifikanta för Offensiv kvalitetsutveckling, snarare är det en kultur och värderingar den bygger på samt systemtänkandet som utgör grunden för vilka verktyg man ska använda. De pekar vidare på att det behövs många verktyg så vissa kanske enbart stödjer en värdering medan andra arbetssätt kan stödja flera värderingar.

Som exempel kan nämnas De 7 förbättringsverktygen som sedan 1960-talet har använts inom kvalitetsförbättrande arbete och får anses vara väl inarbetade (Bergman & Klefsjö, 2007). Verktygen är följande:

- Datainsamling
- Paretodiagram
- Uppdelning
- Styrdiagram
- Histogram
- Ishikawadiagram
- Sambandsdiagram

Andra exempel på verktyg är t ex processkartor och kriterierna i SIQ:s (Institutet för kvalitetsledning) modell.

### 3.2.2 Arbetsätt

Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk. För att kunna använda verktygen framgångsrikt krävs att man använder dem systematiskt och strukturerat. Sex Sigma är ett exempel på ett strukturerat arbetsätt som enligt Bergman & Klefsjö (2007) rönt stor framgång just för att man använder sig av många effektiva verktyg. Arbetsätten har över tid utvecklats till att i början av förra seklet vara ”hårda” med betoning på byråkratiska principer, Taylorismen, till att bli mer ”mjuka” och fokuserade på människan (Rogberg, 2006).

### 3.2.3 Värderingar

Bergman & Klefsjö (2007) illustrerar Offensiv kvalitetsutveckling som en helhet som bygger på ett antal hörnstenar. Hörnstenarna är nödvändiga, och för att Offensiv kvalitetsutveckling skall komma till stånd menar Bergman & Klefsjö (2007) att dessa måste vara väl förankrade i företagets kultur.

Bergman & Klefsjö (2007) menar att värderingarna, som de i Fig. 3.3 benämner hörnstenar, måste samverka. Man kan förstå det så att ett engagerat ledarskap, där kunderna såväl interna som externa sätts i centrum, är ett absolut villkor för att lyckas väl med Offensiv kvalitetsutveckling. Nedan redogörs för de olika värderingarna. Bergman & Klefsjö (2007) väljer att kalla dem hörnstenar då de är ett viktigt fundament för Offensiv kvalitetsutveckling samtidigt som de vill urskilja dem från andra snarlika värderingar. Även Collins (2002) talar om kärnvärderingar som en viktig dimension för att urskilja de organisationer som lyckas väl med sitt kvalitetsarbete och som dessutom lyckas uppnå varaktig mästarklass.

Som ett exempel på hur viktiga just värderingarna är i en organisation lyfter Collin & Porras (1997) fram följande talande exempel från ett amerikanskt företag som över lång tid lyckats uppnå mycket goda resultat, ”HP-metoden (”the HP way”) avspeglade kärnvärderingar som var mer utmärkande för företaget än vad dess produkter var. Värderingarna inbegrep tekniska framsteg, respekt för individen, ansvar för den omgivning företaget verkar i, och en djupt känd uppfattning att vinst inte är ett företags grundläggande mål.”

Collins (2002) menar att värderingar är något som alltid finns, som inte följs till punkt och pricka men som är alltid närvarande i form av inspirerande och vägledande normer som svar på frågan *varför* det är viktigt att företaget finns.

Senge (1995), Ljungberg & Larsson (2001), Collins (2002) och Bergman & Klefsjö (2007) betonar samtliga just att det är värderingarna som är avgörande. De benämner dem värderingar, kärnvärderingar och hörnstenar. Deras forskning pekar på att värderingarna utgör nycklar till framgångsrika organisationer med bäring på kvalitetsutveckling och varaktigt mästerskap. Därför kommer fokus på teorin att vara Hörnstensmodellen och dess bärande fundament – de sex hörnstenarna i Offensiv kvalitetsutveckling.

# Hörnstensmodellen

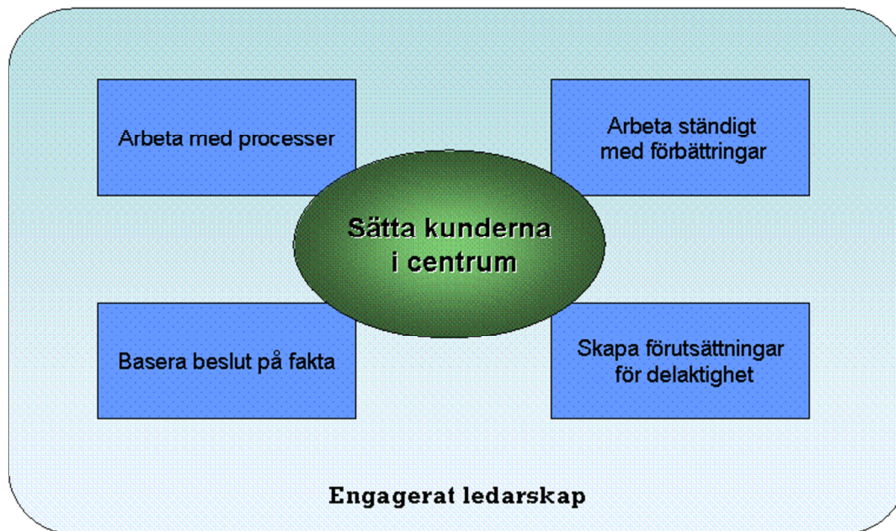


Fig. 3.3 ( Fritt efter Bergman & Klefsjö, 2007).

### 3.2.3.1 Sätt kunderna i centrum

På 1950-talet började man tala om att sätta kunden i fokus. Enligt Söderlund (1997) växte det fram en föreställning om att kunder kunde vinnas genom marknadsföring. De fyra p:na produkt, pris, promotion och plats, utgjorde grunden för att förstå hur kunden skulle *tillfredsställas*. Att fokusera på kundens behov och inte på företagets, menar Söderlund (1997), var det som utgjorde den centrala föreställningen i det han benämner marknadsföringskonceptet. Bergman & Klefsjö (2007) låter oss förstå att detta att sätta kunderna i centrum idag är komplext på olika nivåer. De pekar på att tanken om att kunden faktiskt inte alltid är medveten om sina behov, därför måste de riktigt framgångsrika organisationerna vara framåtsträvande och innovativa för att lyckas behålla och att attrahera nya kunder. Lilja (2010) gör en distinktion mellan nödvändig kvalitet och attraktiv kvalitet och menar att den attraktiva kvaliteten syftar till att väcka starka positiva känslor, vilket bör kunna förstås som en utveckling ifrån att enbart ”tillfredsställa kunden”.

Kund är enligt Bergman & Klefsjö (2007) dels företagets externa kunder men även alla de anställda som ska vara nöjda med arbetets uppläggning, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter. Den interna aspekten av kundperspektivet angränsar naturligtvis främst till de övriga *hörnstenarna* *Skapa förutsättningar för delaktighet* och *Ett engagerat ledarskap*, varför denna del av kundtillfredsställelse utelämnas under denna rubrik.

Hur lyckas vi med att nå kundtillfredsställelse och i bästa fall erhålla just attraktiv kvalitet? Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) ställer tre centrala frågor när det gäller att lyckas leverera kvalitet till kunden:

- Vad är servicekvalitet?
- Vad orsakar servicekvalitetsproblem?
- Vad kan organisationer göra för att lösa dessa problem och öka sin service?

Zeithaml et al (1990) listar de fem dimensioner som de tycker har störst relevans när det gäller kvalitet på tjänster:

- Påtaglighet
- Pålitlighet
- Reaktionssnabbhet
- Försäkras
- Empati

Både Zeithaml et al (1990) och Bergman & Klefsjö (2007) beskriver att det handlar om i vilken mån man lyckas möta och överträffa kundens förväntningar och i vilken mån man genomför arbetet professionellt med förtroende och engagemang. Låt oss titta på KANO-modellen som just fångar kundens behov och i vilken utsträckning de blir tillfredsställda och överträffade.

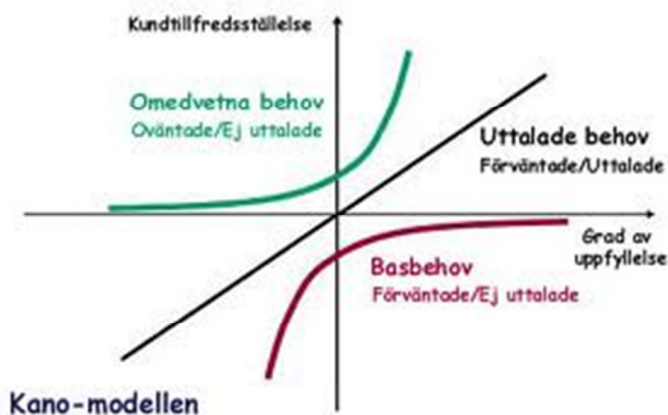


Fig. 3.4 (Fritt från Bergman & Klefsjö, 2007).

Kano-modellen är enligt Bergman & Klefsjö (2007) en konceptuell modell som illustrerar följande tre grupper av behov som en kund kan ha.

- Basbehov, dvs om dessa inte uppfylls så blir kunden missnöjd.
- Uttalade behov, dvs de behov som företaget konkurrerar med och där man har chans att göra skillnad och vinna kunder.
- Omedvetna behov är de behov som vi just inte är medvetna om. Om man som företag lyckas fånga en kunds omedvetna behov kan man skaffa stora konkurrensfördelar och få lojala kunder.

I denna konceptuella modell rör vi oss på en behovsskala från de basala behoven till de högre kvalitetshöjderna som representeras av våra omedvetna behov. I kvalitetstermer rör vi oss från nödvändig kvalitet till attraktiv kvalitet. Lilja (2010) utvecklar resonemanget och ställer frågan om det kan förhålla sig så att vi är för fokuserade på att undvika att göra några fel när det gäller kundernas behov på bekostnad av innovation och värdeskapande åtgärder. Lilja (2010) pekar i sin avhandling på riskerna med att det fokuseras alltför lite på just *attraktiv* kvalitet.

### 3.2.3.2 Arbeta med processer

En process definieras enligt Sörqvist (2004), s 101 som en ”begränsad mängd samordnade aktiviteter som tillsammans har ett bestämt syfte”. Processorientering i sig är inget mål utan snarare ett medel som ger fördelar i form av ökad kontroll, spårbarhet, uppföljning och återkoppling (Haverblad, 2007). Det processorienterade synsättet bygger på att man arbetar flödesinriktat och där man med hjälp av verktyg och modeller utvecklar och förbättrar processerna till gagn för resultatet enligt Bergman & Klefsjö (2004). Sörqvist (2004) identifierar tre roller i processerna: kund, producent och leverantör. Detta förstås så att företaget som producerar varor eller tjänster är kund hos sina underleverantörer, man är producent till sin kund och slutligen när den färdiga tjänsten eller varan överlämnas så är man leverantör. Enligt Sörqvist (2004) finns de största förbättringsmöjligheterna just därför i gränssnitten mellan olika enheter och funktioner, t ex när en produkt eller tjänst under bearbetning går från en station eller avdelning till en annan. Det traditionellt funktionella arbetssättet är motsatsen till ett processorienterat arbetssätt och beskrivs enligt Rentzhog (1998) som en organisation där personer tillsätts för att bevaka sina funktioner. Härigenom skapas organisatoriska enheter kring funktionerna. Problemet enligt Rentzhog (1998) är att man tenderar att suboptimera, d v s enbart se till sin egen funktion och inte till helheten.

Som tidigare betonats är ledningens engagemang viktigt i Offensiv verksamhetsutveckling och det gäller även arbetet med processer. Enligt Egnell (1998) bygger själva ledningen av processerna på att tydliggöra de tvärfunktionella processerna och deras nytta till skillnad från de traditionellt vertikala funktionerna. Bergman & Klefsjö (2007) sammanfattar fyra centrala steg för framgångsrik processledning:

- Utse processägare och en grupp som arbetar med aktuell process.
- Förstå processen, d v s kartlägg hela flödet där gränssnitt tydligt definieras.
- Observera processen. Bestäm vad som ska mätas och hur. Mät regelbundet.
- Förbättra processen löpande. De framtagna mätresultaten ska analyseras i syfte att förbättra processen.

### 3.2.3.3 Basera beslut på fakta

Beslut ska vara väl underbyggda och slumpfaktorer ska inte tillåtas ha en avgörande betydelse i kvalitetsarbetet. Enligt Bergman & Klefsjö (2007) ska man aktivt söka information om vad kunderna vill, samla in och analysera denna information och härigenom sätta den externa kunden i fokus. Till hjälp nämner de olika redskap, modeller och metoder som ska vara effektiva och enkla att använda (Bergman & Klefsjö, 2007). De 7 förbättringsverktygen i Bergman & Klefsjös (2007) tappning, följande:

- datainsamling
- paretodiagram
- uppdelning
- styrdiagram
- histogram
- ishiawadiagram
- sambandsdiagram

Om informationen är icke-numerisk, eller mer av verbalt lättfångad karaktär föreslår Bergman & Klefsjö (2007) De 7 ledningsverktygen som åskådliggörs i Fig. 3.5.

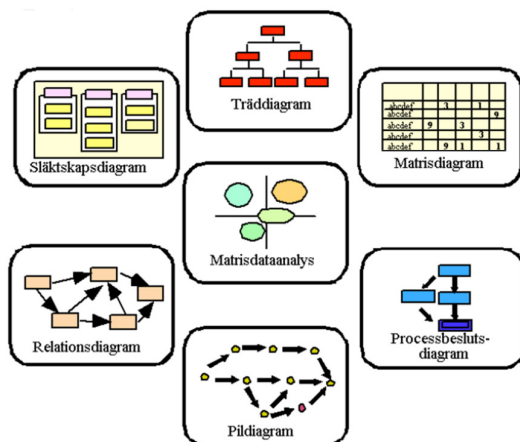


Fig. 3.5 De 7 ledningsverktygen (Fritt från Bergman & Klefsjö, 2007).

### 3.2.3.4 Arbeta ständigt med förbättringar

Att ständigt arbeta med förbättringar är själva nyckeln till ett lyckat kvalitetsarbete. Det innebär att förbättringar ska vara kontinuerliga och att de ska vara framåtsträvande (Ljungberg & Larsson, 2001). Sörqvist (2004) betonar att en stark och tydligt definierad förbättringsprocess är en av de viktigaste faktorerna för att nå framgång i förbättringsarbetet. Kanske mest känd som modell är det klassiska PDSA-hjulet som förekommer frekvent i kvalitetslitteratur och som även brukas flitigt av företagsledningarna och konsulter. Shewart är enligt Bergman & Klefsjö (2007) upphovsmannen till den lärncykel som sedermera Deming kom att utveckla till det vi idag kallar PDSA-cykeln. PDSA-cykeln kan sägas vara symbolen för att arbeta med ständiga förbättringar. PDSA-cykeln består av aktiviteterna planera (Plan), göra (Act), studera (Study) och lära (Act).

Planera innebär att etablera de mål och processer som är nödvändiga för att leverera resultat i enlighet med förväntningarna. Fokus ligger på det förväntade utfallet och det är viktigt att i planeringsfasen vara uppmärksam på svårigheter och problem så att dessa beaktas när förbättringsarbetet startar (Ljungberg & Larsson, 2001). Att göra innebär att implementera de nya processerna som man har planerat och specificerat i ”planera”. Ljungberg & Larsson (2001) pekar på att medarbetarnas engagemang och delaktighet är viktiga för att framgångsrikt upprätthålla kvalitén i förbättringsarbetet. Studera innebär att vi mäter hur de nya processerna har fallit ut och jämför våra erhållna resultat med de vi hade förväntat oss. Bergman & Klefsjö (2007) menar att just tydligheten att faktiskt mäta det man håller på att förbättra är en av förklaringarna till PDSA-hjulets stora framgång, i synnerhet när populära förbättringsprogram som Sex Sigma har vunnit terräng i många organisationer idag. Lära innebär att vi analyserar alla differenser för att härleda orsaker. Alla avvikelser som vi upptäcker kommer att bli en del i det löpande förbättringsarbetet med en eller flera nya PDSA-cykler.



Fig. 3.6 (PDSA-hjulet. Fritt efter Bergman & Klefsjö, 2007).

Att arbeta framgångsrikt med kvalitetsutveckling kräver, som tidigare nämnts, ledningens idoga engagemang. Enligt Bessant & Caffyn (1997) måste en organisation som vill lyckas med att arbeta framgångsrikt med ständiga förbättringar ha följande fem förmågor eller egenskaper:

- kunna skapa bibehållet engagemang hos medarbetarna
- styra utvecklingen av ständiga förbättringar på strategisk nivå
- sprida budskapet tvärfunktionellt i hela organisationen
- ha förmåga att påvisa förbättringar som erhålls
- bygga en lärande organisation

Även Demings 14 punkter anses av flera, Bergman & Klefsjö (2007), Collins (2002) och Sörqvist (2004), vara fundamentala när det gäller framgångsrikt förbättringsarbete. Eftersom Deming har haft ett sådant inflytande inom kvalitetsteknikområdet vill jag särskilt även lyfta fram hans 14-punktslistan i detta avsnitt. De 14 punkterna har en tydlig adressering till ledarskapet och delaktighet, vilka vi ska studera närmare i följande stycken.

- Skapa ett klimat för långsiktiga beslut och ständig förbättring
- Övergå till det nya kvalitetstänkandet
- Sluta försöka kontrollera in kvalitet
- Minska antalet leverantörer och värdera dem inte enbart efter pris
- Förbättra ständigt varje process
- Ge alla möjlighet att utvecklas i sitt arbete
- Betona ledarskap
- Fördriv rädslan
- Riv ner barriärerna mellan avdelningar
- Sluta med slogans. Vidta åtgärder istället.
- Avskaffa ackord
- Ta bort hindren för yrkesstolthet
- Uppmuntra till utbildning och vidareutveckling
- Vidta åtgärder för att få igång förbättringsprocessen

### 3.2.3.5 Skapa förutsättningar för delaktighet

Bergman & Klefsjö (2007) menar att hörnstenen Skapa förutsättningar för delaktighet har direkt bäring på hur vi ser på våra medmänniskor. En positiv människosyn är själva grundförutsättningen för att skapa förutsättningar för delaktighet. Ytterligare förutsättningar för delaktighet är att ledningen delegerar ansvar och befogenheter. Carlzon (1985) poängterar vikten av att människor behöver information för att ta ansvar, att de behöver känna sig fria och behövda av den organisation de verkar i. Bergman & Klefsjö (2007) och Carlzon (1985) pekar på den kraft som frigörs då man som Carlzon uttrycker det river pyramiderna och låter individer växa och känna sig stolta i sina yrkesroller. Harnesk (2004) har i sin forskning studerat vilka faktorer som påverkar *co-worker commitment* och kommit fram till att det är fyra avgörande faktorer som i sin tur är *beroende* av en femte faktor, nämligen kommunikation i dialog mellan chefer och medarbetare (se Fig. 3.7).

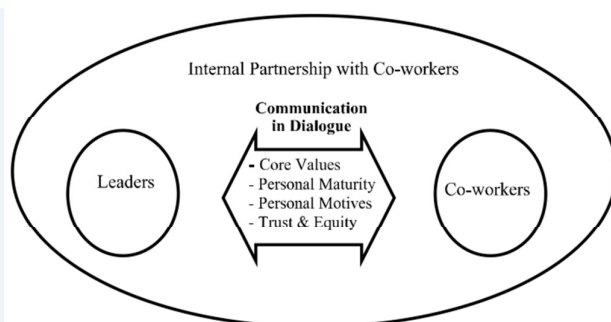


Fig. 3.7 (Harnesks modell "Internal Partnership with Co-workers", 2004).

Det är ledningens ansvar att skapa förutsättningarna för delaktigheten. Låt oss därför titta lite närmare på vad ett engagerat ledarskap innebär.

### **3.2.3.6 Engagerat ledarskap**

I botten av Hörnstensmodellen finner vi själva ledarskapet. Etymologiskt sett handlar ledarskap om att *leda* och att *skapa*. ”Ledarskap är ur ett organisatoriskt perspektiv ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande” (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s 473-474).

Yukl (2010) menar att ledarskap är svårdefinierat och att forskare tenderar att definiera ledarskap utifrån egna preferenser och forskningsområden. Icke desto mindre pekar Yukl (2010) på att det idag finns en samsyn bland ledande forskare om att ledarskap inkorporerar en process där inflytande utövas över en grupp människor för att guida, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller en organisation.

Bergman & Klefsjö (2007) och Senge (1995) betonar att ledaren måste tydliggöra helheten för organisationens medlemmar och att processerna i organisationen ingår i en helhet där de sinsemellan påverkar varandra systemiskt. Systemtänkandet menar Senge (1995) är ett nytt sätt att se och förhålla sig till som individ i en organisation, d v s människan är inte en hjälplös bricka i ett spel utan har själv en aktiv roll i att forma och skapa den verklighet som hon är en del av i sin organisation.

Även Kivikas (2009) betonar ledarens ansvar för helheten och för att skapa förutsättningar för kreativitet i syfte att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter på ett resurssnålt sätt. Kivikas’ (2009) fyra nyckelområden där en ledare måste lyckas för att bli framgångsrik är motivation, delaktighet, förtroende och delegering.

Yukl (2010) diskuterar ovan nämnda områden ingående och nämner just det transformativa ledarskapet som det ledarskapsideal som nu är mest aktuellt. Det transformativa ledarskapet består enligt Bass & Steidlmeier (1999) av fyra sammankopplade komponenter som de ser som avgörande för ledare för att lyckas.

#### **Idealized Influence**

Innebär att först måste förtroende byggas mellan ledare och följare. Ett verkligt transformativt ledarskap präglas av hög moral, etiska normer och ett ledarskap som är visionärt.

#### **Inspirational Motivation**

Syftar till att ledaren skall tillhandahålla uppgifter som är utmanande, meningsskapande och som engagerar medarbetarna att arbeta mot gemensamma mål. Ledarens uttryck för vad som är rätt och vad som måste göras ska ge impulser till organisationens medlemmar att vilja agera och gå framåt.

#### **Intellectual Stimulation**

Innebär att ledaren sörjer för ett öppet och ifrågasättande klimat där kreativa lösningar på problem välkomnas.

### **Individualized Consideration**

Handlar om att stödja medarbetarna i organisationen på ett coachande och altruistiskt sätt där individerna tillåts att växa och förverkliga sig själva. En riktig transformativ ledare har som mål att utveckla sina följare till ledare själva.

### **3.3 Är kvalitetsutmärkelser och TQM lönsamt i kronor och ören?**

Enligt Bergman & Klefsjö (2007) finns det ett direkt samband mellan att en organisation erhåller en utmärkelse för kvalitet och dess lönsamhet. Enligt en undersökning som man refererar till utförd av Wrolstad & Kreuger menar de att företag som har erhållit kvalitetsutmärkelse har en avkastning som signifikant skiljer sig positivt från jämförbara företag som inte har erhållit någon utmärkelse. Hansson & Eriksson (2002) finner ett intressant samband där de konstaterar att företag som implementerar TQM inte nödvändigtvis under själva implementeringsfasen presterar bättre än sina konkurrenter eller branschindex. Däremot visar deras studie att företag som implementerat TQM och som erhållit kvalitetsutmärkelser signifikant överträffade konkurrenter och branschindex *efter* implementationen av TQM med avseende på parametrar såsom personalomsättning, försäljningsökning och avkastning på eget kapital.

## 4 Metod

### 4.1 Förförståelse

Den individuella förförståelsen, d v s vårt sätt att se, förstå, fokusera på och tolka omgivningen är präglad av våra tidigare erfarenheter, studier och teoretiska kunskaper menar Wedin & Sandell (2004). Författaren har en förförståelse för området kvalitetsutveckling generellt då det varit ett huvudtema i magisterutbildningen med fokus på ledarskap och kvalitetsfrågor. Författaren har ekonomexamen från Handelshögskolan och erfarenhet som VD och organisations- & chefsrekryteringskonsult, vilket har inverkat på framställningen i uppsatsen.

### 4.2 Vetenskaplig utgångspunkt

#### 4.2.1 Induktion, deduktion och abduktion

När man bedriver forskning finns det två vägar att välja, den ena vägen kallas deduktion och den andra för induktion. Båda har som syfte att generera ny kunskap som det ska gå att dra vetenskapligt förankrade slutsatser ur. Enligt Alvesson & Sköldbberg (1994) innebär en deduktiv ansats att man utifrån olika teorier försöker dra logiska slutsatser om de fenomen man studerar, d v s utifrån den *abstrakta* teorin undersöks den *konkreta* verkligheten. Med det induktiva tillvägagångssättet försöker man dra slutsatser som är generellt giltiga utifrån en mängd enskilda fall.

Alvesson & Sköldbberg (1994) påpekar att varken induktion eller deduktion separat är att föredra, utan förordar snarare en kombination av de båda. Ett sådant förfaringsätt kallar de för abduktion. Abduktionen utgår från empiriska fakta precis som det induktiva förfaringsättet, men den abstrakta teorin avfärdas för den skull inte. I Fig. 4.1 redogörs för det induktiva och det deduktiva tillvägagångssättet och i Fig. 4.2 vill författaren åskådliggöra abduktionens plats i sammanhanget.

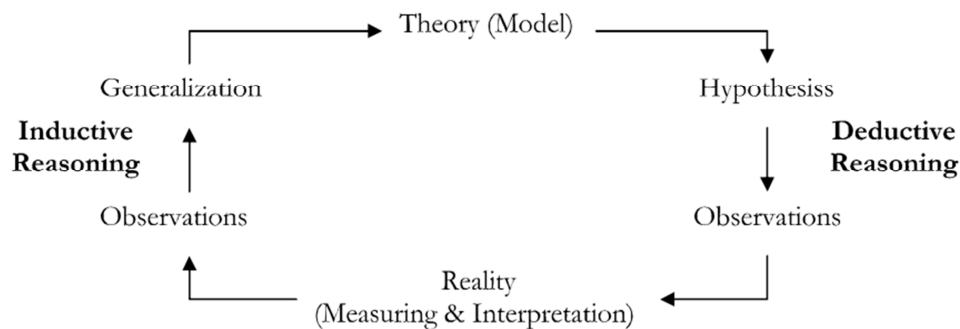


Fig. 4.1. Induktiv och deduktiv forskningsansats. (Hämtad från Wiedersheim-Paul & Ericsson, 1992).

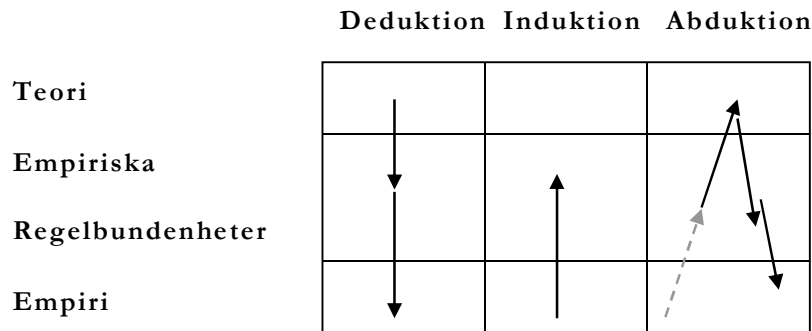


Fig. 4.2 Abduktionens plats som en mellanväg. (Fritt efter Alvesson & Sköldberg, 1994).

I studien har författaren ingen hypotes på förhand utan förståelsen har fått växa fram efter hand utifrån empirin. Författaren avvisar inte de teoretiska föreställningarna. Dessa båda förhållningssätt medför att denna studie kan betraktas vara av abduktiv karaktär.

#### 4.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod

När man vill undersöka eller närmare studera ett objekt eller fenomen vetenskapligt börjar man inte helt förutsättningslöst (Wedin & Sandell, 2004). Det finns två ideal som är de vanligaste, dels det positivistiska (naturvetenskapliga) och dels det hermeneutiska idealet (humanvetenskapliga). Positivismen kännetecknas av krav på verifierbarhet, objektivitet och reproducerbarhet medan hermeneutiken kännetecknas av "tolkningslära" och förförståelse (Wedin & Sandell, 2004). När ett forskningsarbete påbörjas ska man ta ställning till vilken metodik som ska användas.

Enligt Ryen (2004) har forskaren som väljer en kvalitativ ansats ett antal olika metoder att välja på. Som exempel nämner hon intervju, observation, analys av texter och även visuella medier där intervjun alltså är den mest använda metoden. Ryen (2004) diskuterar valet av kvalitativ och kvantitativ metod. Hon pekar på att den kvalitativa studien kan ge forskaren mer plats för spontanitet, reflektion och fördjupning medan enkäter som oftast används vid en kvantitativ metod kan ge en till synes vederhäftig bild av det man studerar. Forskare betonar även att de kan få en djupare förståelse för det de studerar när de använder sig av kvalitativa data jämfört med kvantitativa data. Trots ovisshet inom forskarvärlden lyfter Ryen (2004) fram några gemensamma nämnare för den kvalitativa forskningen.

- kvalitativa data i form av bilder och ord, inte siffror
- naturliga data genom observationer och ostrukturerade intervjuer
- mening framför handling, men ur aktörens eget perspektiv
- induktiv hypotesgenererande forskning hellre än hypotesprövande

Yin (2007) menar att fallstudien som forskningsstrategi är ett alternativ om man vill studera bland annat individuella livscykler, organisations- och ledningsprocesser samt en industrigrens tillväxt och mognad. Vidare är enligt Yin (2007) själva forskningsfrågan central vid val av forskningsstrategi. Författaren är intresserad av att explorativt studera en hamburgerrestaurang utifrån modern kvalitetsteori. För den typen av forskning menar Yin (2007) att fallstudier, experiment eller en historisk studie är att föredra framför en kvantitativ forskningsstrategi som mer fokuserar på frågeställningar såsom "Vad?", "Hur många?" och "Hur mycket?". Författaren

har valt en kvalitativ metod, och efter litteraturgenomgång valdes fallstudie som forskningsstrategi.

Oavsett forskningsstrategi pekar Wedin & Sandell (2004) på vikten av att ha grundläggande principer för sin forskning, "systematiserat forskarförnuft", oavsett vad man studerar eller vilken metodik man använder sig av. I teorin menar de att bra forskning förutsätter medvetenhet, insikt och ärlighet.

## **4.3 Praktiskt genomförande**

### **4.3.1 Källor**

Uppsatskrivaren hade innan starten för forskningen kommit i kontakt med Max Hamburgerrestaurangers personal- och hållbarhetschef Pär Larshans. Författaren blev intresserad av hållbarhetsarbetet som Larshans beskrev och beslöt att inhämta mer information kring snabbmatsbranschen i allmänhet, Max Hamburgerrestauranger och hållbar utveckling i synnerhet. Information söktes via databassökningar i bibliotekskatalogen Substansen, Google samt Emerald. Använda sökord: Snabbmat, McDonaldisering, McDonaldisation, TQM & Total Quality Management, CSR, Corporate Social Responsibility, Offensiv kvalitetsutveckling, continuous improvement, ständiga förbättringar, systemisk, attraktiv kvalitet, transformative leadership och hållbar utveckling.

### **4.3.2 Val av objekt att undersöka**

Vid kvalitativ forskning måste forskaren hantera flera förhållanden, det räcker inte enbart med att välja vem som ska delta. Man måste välja ut miljöer där det man vill studera verkligen kan studeras (Ryen, 2004). Analogt med det resonemanget ställde sig författaren frågan, vilka miljöer, aktörer, händelser eller processer är intressanta att studera? I denna studie valde författaren studieobjektet – Max Hamburgerrestauranger – före själva problemformuleringen. Ryen (2004) bekräftar att så ofta kan vara fallet, t ex inom universitetsvärlden är uppdrag ofta knutna till bestämda miljöer, såsom ett utvärderingsprojekt av en specifik utbildning.

Yin (2007) förklarar att en *enfallsdesign* är att jämföra med ett enstaka experiment. Författaren bestämde sig redan innan datainsamlingen för att undersöka två restauranger, d v s *flerfallsdesign*. Att genomföra flerfallsdesign bjuder forskaren på för- och nackdelar jämfört med att studera ett enda fall. Emellertid menar Yin (2007) och Herriott & Firestone (1983) att en flerfallsdesign är mer robust till sin karaktär. Författaren har valt att fokusera studien på två av Max Hamburgerrestaurangers AB restauranger. De valda restaurangerna presenterades av Max' personal- och hållbarhetschef Pär Larshans. Författaren gav Pär Larshans uppdraget att presentera fyra restauranger som har lyckats väl med avseende på ledningens förväntningar och värderingar. Larshans presenterade då Max' restauranger i Borlänge, Linköping, Luleå och Malmö. Av dessa fyra restauranger valde författaren ut Borlänge och Linköping. Dessa fallstudier föregicks av en pilotstudie som kom att utgöra en integrerad del i forskningsdesignen (se 4.3.3.1). Intervjuperson i samtliga fall var restaurangens restaurangchef som är varje restaurangs högste ansvarig.

### **4.3.3 Utformning, design och datainsamling**

Författaren har valt att utforma frågorna som öppna med möjlighet till dialog och fördjupade svar inom ramen för värderingarna i Hörnstensmodellen. Författaren formulerade frågorna mot bakgrund av inhämtad teori, kunskaper förvärvade under magisterutbildningen i Kvalitet- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet, tidigare erfarenheter av uppsatsskrivande samt egen erfarenhet av intervjuarbete. Författarens följdfrågor uppkom i intervjuerna hade karaktären ”Hur kommer det sig?”, ”Varför?”, ”Hur skiljer ni er från?”. För att eliminera intervjuareffekter och undvika att vissa teoretiska temata inte förbisågs valde författaren att på förhand skapa ett protokoll som innehöll en struktur och ett regelverk för datainsamlingen. Se Bilaga 1. Protokoll. Förutom författarens observationer gjordes anteckningar under intervjuerna. Se Bilaga 2. Anteckningar fallstudier.

#### **4.3.3.1 Pilotstudie**

För att stämma av designen och säkra att frågorna gick att förstå valde författaren att göra en pilotstudie. Eftersom författaren bor i Stockholm ringde denne helt enkelt upp Max Hamburgerrestauranger i Stockholm. Den första som kunde var restaurangchefen på Max i Täby/Arninge, Linda Marklund. Valet av denna restaurang sanktionerades av Max' Pär Larshans innan pilotstudien genomfördes. Faktorer som tillgänglighet och geografisk närhet är enligt Yin (2007) huvudsakliga kriterier för val av pilotfall. Yin (2007) menar att en pilotstudie är tänkt att vara formativ och assisterande till sin karaktär när det gäller utveckling av frågeställningar. Pilotstudien visade dessutom att vissa klarlägganden kan göras när det gäller själva forskningsdesignen. Författaren har valt att betrakta pilotstudien som ett fall per se och inkluderar fallstudierespondentens svar i empirin. Detta med stöd av Yins (2007) syn på pilotstudiens plats som formativ och assisterande till sin karaktär.

Efter den genomförda pilotstudien förfinades Protokollet (Bilaga 1). Intervjutiden justerades till en dryg timme från att initialt ha varit satt till en knapp timme. Frågorna behövde numreras för att anteckningarna skulle kunna göras effektivare. Författaren beslutade också att efter pilotstudien utöka protokollet med frågan ”Tror du att alla restaurangchefer skulle ha svarat ungefär som du?” för att eventuellt kunna fånga upp om personal- och hållbarhetschefen hade gjort ett specialurval utifrån egna intressen. ”Processororienterat arbetssätt” var lite svårt att förstå för restaurangchefen i pilotstudien. Trots detta valde författaren att inte förändra frågan då den är en central del i Offensiv kvalitetsutveckling. I väntan på intervjupersonen, under mötet och vid rundvandring i restaurangen kunde författaren göra intressanta observationer och av den anledningen beslöts att ”egna observationer” skulle ingå som en del i protokollet. Enligt Yin (2007) kan en fallstudie vid sidan av olika intervjuformer, strukturerade, öppna och fokusintervjuer, även innefatta arkivinformation, dokument och direkt & deltagande observationer.

## **4.4 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet**

### **4.4.1 Validitet**

En undersöknings validitet innebär dess förmåga att mäta vad som är avsett att mäta (Wedin & Sandell 2004). Eller annorlunda uttryckt: Fångar fallstudierna det fenomen som vi är intresserade av, nämligen hur Max Hamburgerrestauranger arbetar enligt värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling? Författaren formulerade frågorna med utgångspunkt från värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling. För att säkerställa att frågorna hade bäring på teorin, att de var relevanta och att de gick att förstå, så genomförde författaren en pilotstudie. Enligt Wedin &

Sandell (2004) är det önskvärt att eliminera systematiska och slumpmässiga fel. Författaren gick efter genomförda intervjuer igenom lämnade svar med restaurangcheferna och föredrog hur han hade uppfattat dialogen och deras avgivna svar. För att uppnå kvalitativa helhets svar, känsla i restaurangen, grad av upplevd service, äkthet m m, så valde författaren att genomföra samtliga fallstudier på plats.

När det gäller forskningsdesignens kvalitet gör Yin (2004) följande uppdelning när det gäller olika typer av validitet och deras tillämpning vid fallstudier (Fig. 4.3).

Kriterier	Fallstudietillämpning	Den undersökningsfas då tillämpningen är aktuell
Begreppsvaliditet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Använda flera källor där det gäller data och belägg.</li> <li>Formulera en beviskedja</li> <li>Låta nyckelinformanter läsa igenom utkast till forskningsrapporten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datainsamlingen</li> <li>Datainsamlingen</li> <li>Sammanställningen av rapporten</li> </ul>
Intern validitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jämföra olika mönster med varandra</li> <li>Bygga upp förklaringen</li> <li>Ta upp rivaliserande förklaringar</li> <li>Använda logiska modeller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysen av data.</li> <li>Analysen av data.</li> <li>Analysen av data.</li> <li>Analysen av data.</li> </ul>
Extern validitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Använda teori vid enfallsstudier</li> <li>Använda replikationslogik vid flerfallsstudier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forskningsdesign.</li> <li>Forskningsdesign.</li> </ul>

Fig. 4.3. Förklaringar till forskningsdesignens kvalitet. (Yin, 2007).

Författaren har använt sig av modellen i Fig. 4.3 i samband med utarbetandet av protokollet och vid analysen av data. Modellen i Fig. 4.3 användes även i samband med att nyckelinformanterna i studien fick läsa igenom materialet innan uppsatsen färdigställdes (Bilaga 4. Mail till restaurangchefer angående protokollet). Restaurangchef Linda Marklund på Max i Täby hade inga invändningar. Övriga restaurangchefer i Borlänge och i Linköping återkom inte med några invändningar eller kompletteringar. Forskningsrapportens kvalitet i termer av modellen i Fig. 4.3 får därför anses vara tillfredsställande.

#### 4.4.2 Reliabilitet

En studies reliabilitet är detsamma som precisionen i mätningen. Om vi genomförde samma fallstudie flera gånger och kom till identiska svar skulle undersökningen sägas ha perfekt reliabilitet. Wedin & Sandell (2004) påpekar att det är av vikt att så långt möjligt standardisera undersökningssituationen. Detta gjordes genom att genomföra fallstudierna på så lika sätt som möjligt. Yin (2007) påtalar vikten av att vara noggrann vid datainsamlingen när det gäller

fallstudier. Författaren satte sig därför extra noggrant in i hur en *multiple case study* enligt Yin (2007) skulle läggas upp.

#### **4.4.3 Generaliserbarhet**

När det gäller generalisering från fallstudien gör Yin (2007) skillnad mellan analytisk generalisering och statistisk generalisering. I den statistiska generaliseringen drar man slutsatser från ett urval om en population på grundval av de empiriska data som man har i sitt urval. Denna metod för att generalisera resultat är allmänt erkänd eftersom det finns metoder och kvantitativa formler att hänga upp resultatet på (Yin, 2007).

Yin (2007) gör oss emellertid uppmärksamma på att det skulle vara ett allvarligt fel att uppfatta den statistiska generaliseringen som den metod som ska användas då man generaliserar fallstudiers resultat. Detta helt enkelt på grund av att individuella fallstudier inte utgör några ”samplingenheter” och därför är denna typ av statistisk generalisering varken tillämplig eller önskvärd. När det gäller en flerfallsstudie menar Yin (2007) att om två eller flera fall visar sig ge stöd åt samma teori, så är replikering påkallad och de empiriska resultaten kan betraktas som starkare om två eller fler fall stödjer samma teori.

Mot ovanstående bakgrund har författaren svårt att ge ett exakt mått på undersökningens statistiska generaliserbarhet. Däremot förefaller resultaten peka på en tillfredsställande grad av analytisk generalisering.

## 5 Resultat och analys

I detta kapitel analyseras resultatet av fallstudierna. Anteckningar från fallstudierna bifogas som Bilaga 2 där även samtliga referenser i detta kapitel går att finna. Materialet analyseras utifrån ett helhetsperspektiv. Materialet innefattar fallstudierna och de fakta som finns dokumenterade om Max Hamburgerrestauranger i denna uppsats. Hela analysen är uppbyggd kring värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling. Observera att analysen av empirin följer rubrikerna nedan, men citat kan ha hämtats från andra rubriker i protokollet än gällande. Citaten nedan är hämtade från restaurangcheferna Linda Marklunds (Max Täby), Joakim Pizzignaccos (Max Linköping) och Marcus Sewerlids (Max Borlänge) uttalanden.

### 5.1 Sätta kunderna i centrum

Samtliga restaurangchefer visade stor respekt för kunden och kundens tid även om det i dialogen mest talades om gästen eller restauranggästen. Det framkom att det är viktigt att restaurangen är fräsch och att man ska leverera bra kvalitet inom rimliga tidsgränser. Pizzignacco sammanfattar det som ”snabb och god service i en fräsch restaurang”. Marklund menar att det är viktigt att se gästen redan innan denne har kommit in i restaurangen. Därför är det viktigt att hålla rent och snygg utanför restaurangen, vid infarten och på parkeringen. Sewerlid poängterar även han gästens centrala betydelse, men menar att det i grund och botten handlar om ett hårt arbete med personalen, det gäller att ha den bästa personalen. På så sätt skapar vi den bästa servicen och får kvalitété, menar Sewerlid.

Marklund lyfter fram en annan aspekt som har med det breda utbudet av olika typer av hamburgare och övriga produkter att göra. Marklund säger att ingen ska vara tvungen att välja någon annan restaurang på sina preferenser, t ex preferenser som GI-mål, Low Carb, fyra olika sorters sallader, nyckelhålmärkta menyer m m.

När det gäller att överträffa kundens förväntningar betonar samtliga restaurangchefer att de är måna om att ge det där lilla extra. Exempel som samtliga nämner är kafferundor där personalen går runt i restaurangerna och bjuder på kaffe och ballonger till barnen. Sewerlid erinrar sig ett tillfälle då en upprörd dam ringde till restaurangen och deklarerade att hon minsann inte fått allt som hon hade beställt. Sewerlid bestämde sig då för att åka hem till kunden och leverera de varor som fattades, vilket resulterade i en mycket nöjd och förvånad kund. Sewerlid nämner vidare den ”policy” som de har om en gäst klagar på brosk i kycklingprodukter. Något enstaka fall varje år inträffar det nämligen att kycklingen innehåller hårt brosk. Vid ett tillfälle drabbades en kund så oturligt att en bit av framtanden gick av på grund av kycklingbrosket. Sewerlid sa då att det är bara att komma tillbaka med tandläkarräkningen så ersätter vi dina kostnader för skadan.

”Det gäller att ta sig tid med gästerna, att prata med dem om våra olika alternativ på menyn”, menar Marklund. Samtliga bekräftar att hamburgarna lagas först när de har beställts. Inget hålls i lager alltså. Marklund menar att kunderna gärna väntar lite extra istället för att allt sker som på ett löpande band. ”Det handlar inte om väntan, det handlar om förväntan”, avslutar Marklund.

Zeithaml et al (1990) pekar på att vi måste ställa tre centrala frågor när det gäller att leverera kvalitet till kunden: Vad är servicekvalitet? Vad orsakar servicekvalitetsproblem? Vad kan organisationer göra för att lösa dessa problem och öka sin service? Fallstudierna ger vid handen att kunden är central för samtliga restaurangchefer.

Bergman & Klefsjö (2007) poängterar att kundbegreppet innefattar även de interna kunderna,

d v s personalen. Empirin visar på att restaurangcheferna fäster stor vikt vid hur de interna kunderna hanteras, mår och utvecklas. Empirin ger narrativt vidare stöd för att restaurangcheferna strävar efter att överträffa kundernas förväntningar. Enligt Lilja (2010) gäller det att skapa positiva upplevelser till skillnad från att bara möta kundens behov. Även Max' egen "värderingskarta" (Fig. 1.1) bekräftar kundperspektivet.

## **5.2 Arbeta med processer**

Samtliga restaurangchefer betonar vikten av att arbetet flyter, att man har beställt rätt kvantitet varor, att man håller sin budget och att man har rätt antal personal vid varje tidpunkt. Marklund, som ingick i pilotstudien och som hade erfarenhet från flera olika restauranger förklarade den tydliga ordning som råder på varje restaurang: En restaurangchef och en biträdande dito. För att leda driften har man sex skiftledare som sköter den operativa dagliga ledningen av arbetet, därunder fem trainees. En trainee står så att säga på tillväxt att kunna axla rollen som skiftledare. Utöver dessa personer har de timanställda och även bidragsanställda från Samhall. Intervjuerna med Segerlind och Pizzignacco bekräftar en identisk struktur när det gäller hur man organiserar arbetet.

Alla leveranser kommer från en och samma leverantör med undantag av delar av norra Sverige där man av tillgänglighetsskäl samarbetar med en annan leverantör. Vidare kommer allt kött från svenska djur. Sewerlid förklarar att när det är mycket att göra i restaurangen försöker vi verkligen att sätta rätt person på rätt plats, d v s snabba personer i kassorna och de bästa på sin syssla i övriga restaurangen. Marklund och Pizzignacco uttrycker det så att "alla ska kunna allt" i restaurangen, då kan vi alltid vara effektiva och möta kundens önskemål. Pizzignacco säger att hans mål är att alla anställda ska ha samma kunskapsnivå som han själv har när det gäller att sköta sysslorna i restaurangen.

Begreppen huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser verkade inte användas av restaurangcheferna än mindre förstås på det sätt som teorin förklarar dem. Samtalen med restaurangcheferna mynnade istället ut i en diskussion om chefs roll. Samtliga betonade chefs coachande sätt, att chefen är någon som har fått ett förtroende att förvalta och att det gällde att bli uppfattad som en juste person. "...ledningsprocess, då tänker jag på att jag inte ser mig själv som mer värd eller nåt sånt." "Alla har samma värde medan jag har fått förtroendet att leda arbetet", menar Sewerlid.

Det processororienterade synsättet bygger på att man arbetar flödesinriktat (Bergman & Klefsjö, 2004). I den perfekta processororienterade organisationen ser man till helheten och undviker riskerna att suboptimera vilket är vanligt i en traditionell funktionsinriktad organisation (Rentzhog, 1998). Empirin ger vid handen att det finns tydliga instruktioner för alla aktiviteter och hur de olika aktiviteterna i restaurangen ska kopplas till kundnytta ("nöjda gäster"). Fallstudien ger även vid handen att Max tillämpar en lång rad modeller och mätningar för att utveckla sig till gagn för kunden. Enligt Bergman & Klefsjö (2004) är just arbetet med modeller och verktyg en central del i det processinriktade arbetssättet. Författaren vill ändå lägga in en brasklapp, då frågan verkar förutsätta en förförståelse hos de intervjuade om *vad* ett processinriktat arbetssätt egentligen innebär är.

## **5.3 Basera beslut på fakta**

Det råder transparens i företaget, alla har tillgång till samtliga restaurangers siffror och nyckeltal. På varje restaurang mäter man dagligen, och även ackumulerat per vecka och månad, snabbhet i

”driven”, svinn, merförsäljning, produktivitet (antal anställningstimmar per försäljningskrona) samt att man har Personal-och utvecklingsamtallöpande och genomför GNI systematiskt (GästNöjdhetsIndex undersökningar).

Ovanstående mätningar ser samtliga restaurangchefer som naturliga och menar att de ger guidning hur man kan arbeta med att förbättra sig själv och sin personal. Sewerlid nämnde även att ledningen för Max har en kontrollant som löpande besöker alla restauranger och gör liknande mätningar. Sewerlid menade att det tillförde ett mervärde när en ”utomstående” gjorde analyserna, man riskerar därmed inte att bli hemmablind.

Att löpande mäta och korrigera avvikelser utgjorde en gemensam nämnare hos samtliga restaurangchefer. De betonade även att de mjuka mätningarna fyllde en viktig funktion, d v s man höll ögonen på hur personalen trivdes och mådde. Bergman & Klefsjö (2007) framhåller hur viktigt det är att beslut ska vara väl underbyggda. Empirin pekar på att samtliga restaurangchefer löpande inhämtar fakta – och baserar erforderliga beslut härpå - kring såväl den interna kunden som den externa kunden.

#### **5.4 Arbeta ständigt med förbättringar**

Även om ingen av restaurangcheferna nämner PDSA-hjulet så förmedlar de en samstämmighet när det gäller att aktivt arbeta med ständig utveckling av individer och med att förbättra de resultat som framkommer vid mätningarna enligt föregående punkt. Jag listar de punkter som det rådde konsensus kring:

- Veckorundor med åtgärdsplaner. Vidare har vi vissa moment som vi särskilt ”highlightar”, t ex att inte slentrianmässigt slå på båda fritöserna direkt på morgonen (Sewerlid).
- P/U-samtal två gånger per år. Samtalen följer Max manual.
- Restaurangcheferna träffar sina underordnade chefer minst varannan vecka för att diskutera förbättringsområden. Enligt Marklund kan det t ex röra sig om merförsäljning, tider, renlighet och bättre utemiljö.

Förbättringsarbetet på restaurangerna förefaller vara institutionaliserat och sanktionerat från högsta ledningen. De exempel som nämndes unisont var:

- Max olika utbildningar Working on Purpose, Max Skola del 1-4. Utbildningarna har fokus omväxlande på den egna yrkesrollen (individ) och på gruppens utveckling.
- Program på Intranätet och manualer finns. Alla som vill göra karriär inom Max och bli chefer måste genomgå obligatoriska interaktiva test baserade på manualerna på Intranätet.
- Varje restaurangchef samlar sin personal till personalmöte fyra gånger per år. Enligt Pizzignacco var det tidigare två gånger per år men ledningen har nyss bestämt att utöka det till fyra gånger per år.
- Distriktschefen besöker restaurangerna regelbundet. Om nödvändigt görs ett åtgärdsprogram som följs upp. ”Om en restaurang inte fungerar så får man garanterat ett besök”, säger Pizzignacco.

Marklund och Sewerlid betonar också behovet av att löpande identifiera ledarämnen att ”plocka upp” då Max centralt behöver ”hämta” chefsämnen i samband med nyetableringar.

Bessant & Caffyn (1997) och Ljungberg & Larsson (2001) betonar samtliga att förbättringar är något som man måste arbeta med kontinuerligt och framåtskridande och att ledningens idoga arbete är en förutsättning. Empirin ger gott stöd för att det man arbetar på ett framåtsiktande sätt med förbättringsarbetet.

Även utifrån Bessant & Caffyns (1997) resonemang (Fig. 5.1) ger empirin stöd för att Max uppfyller kraven på en organisation som framgångsrikt arbetar med ständiga förbättringar.

- kunna skapa bibehållet engagemang hos medarbetarna
- styra utvecklingen av ständiga förbättringar på strategisk nivå
- sprida budskapet tvärfunktionellt i hela organisationen
- ha förmåga att påvisa förbättringar som erhålls
- bygga en lärande organisation

Fig. 5.1 (Krav på en organisation som ska arbeta framgångsrikt med förbättringar. Bessant & Caffyn, 1997).

Samtliga chefer har verkat inom Max i cirka 10 år. Max visar i sin dokumentation hur de tar ett samhälleligt ansvar för den globala miljön. Max ligger i framkant när det gäller att löpande hålla sin personal informerad. Max är inte sen att påvisa sina förbättringar medialt som t ex Radio, Facebook och på den egna hemsidan. Lärandet inom Max är institutionaliserat från högsta ort genom utbildningar med utgångspunkt i FIRO-teorin samt Max-skolan.

## **5.5 Skapa förutsättningar för delaktighet**

Den röda tråden genom ledarskapet, eller rättare, det som restaurangcheferna framhäver är just tid, engagemang och information till personalen. För att åskådliggöra det personliga och samtidigt samstämmiga redogör författaren i citatform nedan för hur restaurangcheferna uttryckte sig.

”Som restaurangchef jobbar jag genom mina skiftledare. Jag peppar, följer upp och ger feedback. En klapp på axeln. Jag bekräftar när de gjort något som är bra men också när de har gjort något dåligt. Om det är dåligt så följer jag upp samtidigt som jag då ger råd och tips hur de ska lyckas korrigera sina fel och förbättra sig.” (Marklund).

”Jag inkluderar personalen i information och beslut som restaurangchef. Om beslut ska tas så får personalen vara med, t ex om vi har för långa ledtider i driven så låter jag personalen vara med och diskutera orsaker och åtgärder.” (Sewerlid).

”Det är a och o att personalen trivs så att det märks i restaurangen. Detta ger i sin tur en bättre service och nöjdare kunder. Det är liksom så att om kunderna är nöjda så är personalen nöjd och då tjänar vi penar. Öppenhet är viktigt. Small talk med personalen är superviktigt. ”Alla på restaurangen ska bli hörda och sedda, sånt är extremt viktigt.” (Pizzignacco).

Samtliga restaurangchefer i denna studie är även partners i Max vilket innebär att de har del i sin egen restaurangs resultat. Nästa område på temat delaktighet var hur de själva kände sig delaktiga i organisationen i sina roller som restaurangchefer.

”Jag känner att jag får mycket bra information från ledningen. Till exempel har vi möten fyra gånger per år inom vårt distrikt och då träffar vi alla andra restaurangchefer och biträdande restaurangchefer samt hela ledningen för Max. Det är lite som att vara egen företagare. Man får massa information och insikt, man har hand om en massa information, budgets och prognoser. Man växer som människa.” (Marklund)

”Partnerskapet är oerhört viktigt. Det ger extra pengar. Av dessa pengar använder jag en del till att premiera min egen personal. T ex har jag instiftat ett datorpris där jag delar ut en bärbar dator varje år till den som har varit den bästa kompisen under året. På det sättet vill jag främja ett bra arbetsklimat som bygger på sunda värderingar.” (Sewerlid).

Även Pizzignacco nämner partnerskapet och erkännande från ledningen som en viktig ingrediens som gör att man känner sig delaktig i hela Max. Pizzignacco lyfter även fram EBBA-priset som årligen delas ut till den medarbetare som lyft fram Max-andan bäst. ”Jag skulle kalla det ”familjekänsla” som nu tyvärr håller på att försvinna lite i takt med att vi växer så snabbt, avslutar Pizzignacco.

Bergman & Klefsjö (2007) betonar just synen på våra medmänniskor och att det är viktigt med en positiv människosyn. Max har medarbetare med funktionshinder på alla restauranger, utfallet av fallstudierna pekar på ett inkluderande och medmänskligt förhållningssätt där ord som ”inkludera”, ”familjekänsla”, ”öppenhet”, och ”att trivas” förekommer unisont i alla studerade fall.

Harnesk (2004) betonar kommunikation och dialog som avgörande för att skapa co-worker commitment. Empirin ger gott stöd för att allas röst är viktig i det dagliga arbetet och att restaurangcheferna vinnlägger sig om att ha en öppen dialog inom restaurangerna.

Även Carlzon (1985) betonar vikten av att människor får information och att de kan känna sig fria att fatta beslut och härigenom ”riva pyramiderna”. Empirin ger stöd för att informationen är tillgänglig och transparent för samtliga medarbetare och att det i botten finns värderingar som skapar handlingsutrymme för cheferna i fallstudierna.

## 5.6 Engagerat ledarskap

Varje restaurangchef fick här besvara frågan: ”Vad tycker du kännetecknar en bra chef?” Restaurangchefernas svar redovisas Tabell 5.1.

Tabell 5.1 Restaurangchefernas svar angående engagerat ledarskap.

Marklund	Rättvis	Feedback bra som dålig.	Engagerad och synlig i verksamheten.
Pizzignacco	Öppenhet	Lyhörd, få personalen med sig, del i gänget.	Ledare, inte chef, måste få med sig personalen.
Sewerlid	Ödmjuk	Våga säga till i med och motgång.	Vara människa, tydliga regler.

Efter genomgång av egenskaperna i tabell 5.1 diskuterades hur de själva ansåg att de levde upp till sina respektive idealbilder. Samtliga restaurangchefer tyckte att de svarade väl mot sina egna

idealbilder. Den gemensamma nämnaren var att de alla betonade det dynamiska i ledarskapet som något som alltid kan utvecklas och bli bättre. ”Jag blir bättre och bättre”, menade Sewerlid och Marklund pekade också på att man kan alltid bli bättre på att ägna ännu mer tid åt sin personal. Pizzignacco menar även han att han passar bra in på bilden men säger också att han har saker som han är medveten om och behöver arbeta med i sitt ledarskap.

Samtliga restaurangchefer återkommer även under denna punkt till hur viktigt det är att ha personalen med sig och att personalen mår bra. Pizzignacco säger lite tillspetsat att hans mål är att ”dricka kaffe hela dagarna” och menar med detta att han vill vara där för sin personal, tillgänglig och i dialog. Sewerlid säger att han mår om personalen som människor och även hur de har det privat. Det gäller att de tränar och äter bra och det snackar jag med dem om, påpekar Sewerlid.

Enligt Yukl (2010) handlar ett engagerat ledarskap om att utöva inflytande över människor när det gäller att guida, strukturera och facilitera aktiviteter och relationer. Protokollen från fallstudierna ger inte explicit stöd för att så är fallet. Däremot anser författaren att svaren och den reflekterande hållningen från samtliga restaurangchefer när det gäller att kritiskt se på sig själva i sin yrkesroll ger vid handen att man implicit kan förmoda ett engagerat ledarskap enligt Yukl (2010).

Låt oss även belysa våra fall utifrån Bass & Steidlmeiers (1999) fyra komponenter som de ser som avgörande för ledare för att lyckas, nämligen Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation och Individualized Consideration. När det gäller Idealized Influence ger inte empirin uttömmande möjlighet att bedöma moral och etiska normer. Ledarskapet kan anses vara visionärt i så måtto att man går i bräsch för en global hushållning, socialt ansvar samt att man värnar om personkategorier som normalt har svårt att ta sig in på den reguljära arbetsmarknaden. Huruvida Inspirational Motivation är förkommande är svårt att uttala sig om. Det finns inget direkt stöd i form av uttalanden eller iakttagelser att så skulle vara fallet. Empirin styrker dock att det finns inslag av Intellectual Stimulation. ”Max är ett oerhört lyhört företag för åsikter” (Sewerlid). Slutligen finns det en samklang mellan samtliga restaurangchefer när det gäller Individualized Consideration. ”Smalltalk”, ”Bry sig om personalen”, ”Viktigt att må bra” är fraser som samtliga restaurangchefer nämnde när vi uppehöll oss kring ledarskapsdiskussion. Sist men inte minst betonar samtliga restaurangchefer vikten av att identifiera och ”plocka upp” duktiga ledarämnen som de menade var en viktig förutsättning för Max’ expansion. Detta sista i sig är just ett tecken på en riktigt transformativ ledare enligt Bass & Steidlmeier (1999).

## **5.7 Övriga uttalanden, observationer och dokument**

Under denna rubrik redovisas uttalanden och observationer som fångats upp ”mellan raderna”, t ex innan intervjun, i telefonsamtal eller efter genomförd intervju. Dessa uttalanden och observationer har legat till grund för den totala analysen i detta kapitel 5.

”Själva Max-andan börjar man känna av mer och mer när man har blivit chef. Man får ansvar och vill inte då göra någon besviken. Ledningen för Max är juste och ägarna bjuder mycket på sig själva och de får en att vilja bidra och det känns som vi jobbar för varandra.” (Pizzignacco).

”Max är faktiskt som en familj. Man känner sig trygg här. Även om man slutar så kan man alltid komma tillbaka.” (Marklund).

”En annan viktig sak är att allt arbete för att lyckas måste komma *inifrån* restaurangen!” (Pizzignacco).

”Max är ett lyhört företag för åsikter. Så har vi funktionshindrade i verksamheten vilket enbart är positivt, det ger så mycket på alla plan.” (Sewerlid).

”Det finns en chefskock som t ex åker till USA för att få inspiration till nya maträtter och hamburgare. Det känns väldigt lyxigt.” (Sewerlid).

”Det är väldigt många par inom Max. Min fru är också anställd inom Max som distriktschef.” (Pizzignacco).

Författaren tog sig tid att samspråka med personal i såväl servering som kassa och noterade att det var rent och snyggt ”backstage” på restaurangerna. Bemötandet i serveringen var genomgående mycket vänligt.

Det föreföll bland samtliga restaurangchefer finnas en upplevd tacksamhet gentemot ”ledningen”. ”Max är tryggt”, menade Marklund och ”Max satsar verkligen på sin personal på alla nivåer”, betonade Sewerlid. Sewerlid och Marklund betonar även vikten av att kunna ”driva fram” bra chefer och härigenom bidra till Max nationella expansion.

Författaren har även noterat att samtliga restaurangchefer med undantag av en är Facebook kompisar med personal- och hållbarhetschef Pär Larshans som ingår i företagsledningen för Max Hamburgerrestauranger AB.

Intressant att lägga märke till att Pär Larshans’ titel innehåller både orden *personal* och *hållbarhet*. Detta skulle, mot bakgrund av övrig empiri, kunna tolkas som att personalfrågorna är centrala för hållbar utveckling inom Max Hamburgerrestauranger AB.

De visioner, värderingar och mål som tydligt framkommit vid personlig kommunikation med personal- och hållbarhetschefen Pär Larshans och på Max’ hemsida återspeglas i fallstudierna.

## 6 Slutsatser

I detta kapitel redogörs för de slutsatser som går att dra ur empirin mot bakgrund av vald teori. Slutsatserna är baserade på fallstudierna, inklusive pilotstudien, samt den empiri som finns återgiven i kapitel 2. Utifrån empirin kan nedanstående sju slutsatser dras:

**a. Offensiv kvalitetsutveckling fungerar väl som deskriptiv modell**

Författaren konstaterade att värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling fungerade väl när det gällde att studera en så pass komplex företeelse som en organisations sammanlagda arbete med kvalitetsfrågor genom en flerfallsstudie.

**b. Företaget presterar väl enligt värderingarna i Hörnstensmodellen**

Analysen av empirin ger vid handen att Max Hamburgerrestauranger placerar sig högt när det gäller att ”göra rätt” i termer av hörnstenarna inom Offensiv kvalitetsutveckling. Ställd mot teorin så levandegör empirin att Max Hamburgerrestauranger arbetar värderingsbaserat och gärna ställer sig bakom företagsledningens ideal.

**c. Hög samstämmighet i flerfallsstudien rådde när det gällde värderingarna**

Det bör framhållas att studien omfattar tre ”framgångsrika” restauranger. I de studerade fallen råder hög samstämmighet i de värderingar som Max Hamburgerrestauranger ansåg sig stå för. Man gjorde helt enkelt som man säger att man gör. Det faktum att Max Hamburgerrestauranger som organisation har mottagit ett flertal priser stödjer slutsatsen att resultatet från fallstudierna skulle kunna generaliseras utanför de studerade fallen.

**d. Offensiv kvalitetsutveckling som modell är bra men inte tillräcklig**

CSR (Corporate Social Responsibility) lyftes fram av respondenterna i fallstudierna såväl som från ledningen. Betoningen av det sociala ansvaret finns förvisso till en del också i Offensiv kvalitetsutveckling men inte tillräckligt diversifierat. Författarens slutsats var att den teoretiska begreppsapparaten för Offensiv kvalitetsutveckling varken täcker eller ger rättvisa åt den empiri som uppsatsen omfattar.

**e. Familjemetaforen viktig**

Restaurangcheferna talade ofta, mycket och väl om de familjära förhållningssätten inom Max Hamburgerrestauranger. Författaren vill därför hålla för sannolikt att familjemetaforen kraftigt bidragit till de positiva resultaten i fallstudierna. Familjemetaforen finner visst stöd i Senges (1995) betoning av vikten av ett systemiskt perspektiv.

**f. Max lever som de lär**

De visioner, mål och värderingar som personal- och hållbarhetschefen och Max hemsida gör gällande genomsyrar restaurangverksamheten.

**g. Är Max Hamburgerrestauranger på väg ut ur massproduktionsparadigmet?**

Trots att hamburgernäringsen är sprungen ur massproduktionsparadigmet så har Max Hamburgerrestauranger klarat av att anpassa sig och utvecklas i enlighet med värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling.

## 7 Diskussion

Avslutningsvis diskuterar författaren slutsatserna från studien mot bakgrund av vald teori och metod. Författaren redogör även kort för hur motsvarande studie skulle kunna användas i förbättringssyfte dels på valfritt vald verksamhet och dels för att utveckla modellen för Offensiv kvalitetsutveckling.

### a. Varför valdes Offensiv kvalitetsutveckling som teoretisk referensram?

Offensiv kvalitetsutveckling erbjöd tolkningsfrihet parat med strikta ramar och gränser, samtidigt som de systemiska aspekterna betonades.

### b. Varför så mycket teori?

Syftet med studien har också varit att redogöra för tillämpligheten av Offensiv kvalitetsutveckling. Detta krävde en genomgång på djupet av olika förefintliga teorier som i sin tur tillsammans med empirin kan ge möjlighet att uppnå uppsatsens syfte.

### c. Varför en kvalitativ studie?

Då syftet med uppsatsen var att också fokusera på värderingsfrågor inom ett företag så kan en kvalitativ metod av fallstudier ge mer djuplodande svar.

Kvantitativ information har inte använts i studien. Skulle studien ha utökats med eller ha kompletterats med en kvantitativ del så skulle detta eventuellt kunnat ge ytterligare information.

### d. Samstämmighet mellan Max' ledning och intervjuade restaurangchefer

Författaren kan notera att det engagemang som återfinns i Max' egen dokumentation beträffande att hushålla med jordens resurser genom att t ex klimatmärka hamburgarna, inte återspeglades i samma utsträckning i fallstudierna. Det skulle kunna bero på att frågorna vid fallstudierna inte explicit tog upp frågor kring hushållning med jordens resurser. En annan förklaring kan vara att dessa frågor har ett stort marknadsföringsvärde och att ledningen i större utsträckning än lokala hamburgerrestauranger ägnar sig åt att torgföra denna typ av information då ledningen har ansvar för marknadsföringsinsatser för samtliga restauranger.

#### **e. Generaliserbarhet**

Man skulle kunna misstänka att Max Hamburgerrestaurangers personal- och hållbarhetschef har för studien valt ut särdeles välfungerande restauranger. Därmed skulle författaren i så fall inte veta om generaliserbarhet till övriga av Max hamburgerrestauranger är möjlig. Ett litet försök att undersöka generaliserbarheten gjordes genom att i studien använda frågan ”Tror du att alla restaurangchefer skulle ha svarat ungefär som du?” Det framkom då att det finns restauranger som inte är lika välfungerande. Den positiva publiciteten som Max Hamburgerrestauranger har rönt under de senaste åren torde tala för att man skulle kunna generalisera resultatet från fallstudierna. Ledningen står för de huvudsakliga värderingarna inom Max. Max Hamburgerrestauranger AB har fått många kvalitetsutmärkelser vilket sannolikt gör att man kan anta att även andra Max hamburgerrestauranger är välfungerande utifrån värderingarna i Offensiv kvalitetsutveckling.

#### **f. Förslag på fortsatta studier och forskning**

En utveckling av modellen för Offensiv kvalitetsutveckling skulle göra det möjligt att vidga förståelsen för empirin i den här studien, särskilt den delen som gäller företagets sociala ansvar. Offensiv kvalitetsutveckling har visat sig fungera deskriptivt väl och borde därför lämpa sig för att utvecklas utan att för den skull behöva hamna i ett motsatsförhållande till närliggande teorier såsom Corporate Social Responsibility (CSR).

Motsvarande fallstudiedesign skulle kunna ge ytterligare information att använda i utvecklingssyfte av modellen för Offensiv kvalitetsutveckling om den tillämpades på restauranger som inte är lika välfungerande i termer av kvalitetsutveckling.

Motsvarande fallstudie skulle kunna genomföras inom annan bransch alternativt offentlig verksamhet för att se om det går att finna gemensamma framgångsfaktorer eller för att utveckla modellen för Offensiv kvalitetsutveckling.

## 8 Referenser och källor

### 8.1 Litteratur

- Aburdene, P. & Naisbitt, J. (1990). *Megatrender 2000: Tio utvecklingslinjer inför 1990-talet*. Bonnier, Stockholm.
- Aburdene, P. (2005). *Megatrends 2010: The rise of conscious capitalism*. Hampton Roads Publishing Company.
- Adam, K. & Hansson, J. (2002). *Den rekonstruerade ledarrollen*, i Bejerot, E. & Hasselbladh, H. (red.): *Kvalitet utan gränser – en kritisk belysning av kvalitetsstyrning*. Academia Adacta, Lund.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, M. (1999). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), s 181-217.
- Bergman, B. & Klefsjö B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Fjärde upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Bessant, J. & Caffyn, S. (1997). High Involvement Innovation. *International Journal of Technology Management*, Vol. 14 No 1.
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna*. Fjärde tryckningen. ABM-Tryck, Avesta.
- Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords – Critical-Practical Perspectives*. Routledge, London.
- Collins, J. (2002). *Good to great - Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. BookHouse Editions, Stockholm.
- Denscombe, M. (1998). *The Good Research Guide for Small-scale Social Research Projects*. Buckingham: Open University Press.
- Dotchin, J. A., Oakland, J. S. (1994). Total Quality Management in Services: Part 2: Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 Iss: 3, s 27-42.
- Egnell, P-O. (1998). *Processledning : En arbetsmodell samt erfarenheter från svenska organisationer*. Luleå tekniska universitet.
- French, Wendell L. & Bell Jr, Cecil H. (1999). *Organization Development*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458, USA.
- Ghobadian, A., Gallea, D., Hopkins, M. (2007). TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 Iss: 7, s 704 – 721.
- Hansson, J. & Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*. Vol. 7 Iss: 1, s 36-50.

- Harnesk, R. (2004). *Leadership for co-worker commitment : a TQM approach*. Luleå tekniska universitet.
- Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000). TQM as a managing system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine, Vol. 12, Nr 4, s 238-244*.
- Herriott, R.E. & Firestone, W.A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher, 12, s 14-19*.
- Isaksson, R. (2006). *Total quality management for sustainable development : focus on processes*. Luleå tekniska universitet.
- Jacobsen, I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Jabs, J. & Devine, C.M. (2006). Time scarcity and food choices: An overview. *Appetite, 47, s 196-204*.
- Juran, J.M. (1999). *Juran's Quality Handbook*. Femte upplagan. McGraw-Hill, New York, USA.
- Kivikas, T. (2009). *Det du vill men inte vågar : Läsebok för anställd och chef*. Debutantförlaget, Stockholm.
- Lilja, J. (2010). *The Realization of Attractive Quality : Conceptual and practical perspectives within the TQM system*. Mittuniversitetet, Östersund.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Oakland, J.S. & Porter, L. J. (1994). *Cases in Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, Storbritannien.
- Rentzog, O. (1998). *Processorientering : En grund för morgondagens organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Ritzer, A. (1993). *The McDonaldization of Society : An Investigation Into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Pine Forge Press, California, USA.
- Rogberg, M. (2006). *Den modeföljande organisationen : om acceptansen av TQM och andra populära managementmodeller*. Handelshögskolan i Stockholm.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Sandholm, L. (2000). *Total Quality Management*. Studentlitteratur, Lund.
- Schlosser, E. (2001). *Fast food nation : The dark side of the all-American meal*. Houghton Mifflin, cop., Boston, USA.
- Senge, P., Scharmer, C. Jaworski, Otto J., & Flowers, Betty Sue. (2005). *Presence: Exploring profound change in people, organizations, and society*. Crown Business, USA.
- Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen: Den lärande organisationens konst*. Thomson fakta, Stockholm.

- Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden: Kundtillfredsställelse - orsaker och effekter*. Liber förlag, Stockholm.
- Sörqvist, L. (2008). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteratur AB, Stockholm.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Studentlitteratur AB, Stockholm.
- Taylor, S. & Lyon, P. (1995). Paradigm lost : the rise and fall of McDonaldization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 7., 2/3.
- Thomsen, C., Lund, K. & Knudsen, K. (1996). *Total Quality Management : Resultat och visioner*. Studentlitteratur, Stockholm.
- Wedin, L. & Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB, Lund.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier : design och genomförande*. Första upplagan. Liber AB, Malmö.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, L. & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York, USA.

## **8.2 Elektroniska referenser**

- Allabolag.se (2011). Hämtad 17 februari 2011 från:  
<http://allabolag.se/5561887562>
- Bern, L. (2011). Är IKEA:s affärsidé ekologiskt hållbar? Newsmill.  
Hämtad 18 februari 2011 från:  
<http://www.newsmill.se/artikel/2011/02/17/r-ikeas-aff-rsid-ekologiskt-h-llbar>
- Fast Company. (2011). *The 10 Most Innovative Companies in Food*.  
Hämtad 2 februari 2011 från:  
<http://www.fastcompany.com/1738541/the-10-most-innovative-companies-in-food>
- Livsmedelsföreningen. (2008). *Livsmedelsföreningens årsredovisning för räkenskapsåret 2008*.  
Hämtad den 2 februari 2011 från: <http://www.livsmedelsforeningen.se>
- Max hamburgerrestauranger (2009). *Klimatbokslut 2009*.  
Hämtad: 17 mars 2011 från: [http://www.max.se/download/max\\_klimatbokslut\\_2009.pdf](http://www.max.se/download/max_klimatbokslut_2009.pdf)
- Max hamburgerrestauranger (2010). Nyheter. Citat Robèrt, K-H. Hämtad den 18 mars 2001 från:  
<http://www.max.se/nyheter.aspx>
- Max hamburgerrestauranger (2011). *Hämtningar gjorda första kvartalet 2011* från:  
<http://www.max.se>

McDonalds. (2011). *Vårt miljöarbete*. Hämtad 24 mars 2011 från:  
[http://www.mcdonalds.se/om\\_mcdonald\\_s/vart\\_miljoarbete.html](http://www.mcdonalds.se/om_mcdonald_s/vart_miljoarbete.html)

Svenska EST-rådet (2009). *Projekt Öppna dörren*. Hämtad: 5 februari 2011 från:  
<http://www.esf.se/sv/projektbank/Behallare-for-projekt/Ovre-Norrland/Oppna-dorren/>

Sveriges Radio, P1 Nyheter (2011-07-26). Funktionshindrade får nobben av statliga företag.  
Hämtad den 28 maj från: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=4462548>

### **8.3 Intervjuer**

Bern, Lars, Tekn. Dr., företagsledare, ledamot av Stiftelsen Svenska Dagbladet som är styrelsen för SvD, och av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, 2011-02-2011-03 chat Facebook.

Larshans, Pär, personal- och hållbarhetschef Max Hamburgerrestauranger AB, personlig kommunikation, 2010-12-02.

Marklund, Linda, Restaurangchef Max Hamburgerrestaurang i Täby/Arninge, 2011-04-12.

Pizzignacco, Joakim, Restaurangchef Max Hamburgerrestaurang i Linköping, 2011-04-19.

Sewerlid, Marcus, Restaurangchef Max Hamburgerrestaurang i Borlänge 2011-04-20.

Török, Kaj, Futerra, personlig kommunikation, 2011-02-24.

## 9 Bilageförteckning

1. Protokoll
2. Anteckningar fallstudier
3. Finansiella nyckeltal Max Hamburgerrestauranger AB
4. Mail till restaurangchefer angående protokollet

Presentation. Mig själv, syftet med uppsatsen och att intervjun tar en dryg timme.

**1. Sätta kunderna i centrum**

- a. Hur sätter ni kunderna i centrum, vad innebär det för dig i din roll som restaurangchef?
- b. Försöker ni överträffa kundens förväntningar?
- c. Kan du ge ett eller helst ett par exempel på när du eller någon i din personal har överträffat kundens förväntningar?
- d. Är det något annat du spontant kommer att tänka på?

**2. Arbeta med processer**

- a. Kan du beskriva hur arbetet är upplagt på restaurangen?
- b. Hur inverkar kunden när det gäller hur ni organiserar arbetet här på restaurangen?
- c. Om jag säger stödprocesser och ledningsprocesser, hur tänker du då kring din restaurang?

**3. Basera beslut på fakta**

- a. Gör ni några mätningar här på restaurangen, i så fall vilka?

**4. Arbeta ständigt med förbättringar**

- a. Hur arbetar ni med att förbättra er?
- b. Tillämpar ni eller har tillämpad någon form av program för förbättringar?

**5. Skapa förutsättningar för delaktighet**

- a. Hur skapar ni engagemang och delaktighet hos personalen?
- b. Hur känner du dig delaktig som restaurangchef?

**6. Engagerat ledarskap**

- a. Vad tycker du kännetecknar en bra ledare, kan du nämna tre egenskaper?
- b. Hur tycker du att du passar in på den bilden som du har beskrivit?
- c. Hur skulle du beskriva din chef, d v s företagsledningen på Max?

**7. Tror du att alla restaurangchefer skulle ha svarat ungefär som du?**

**Avslutning**

Tycker du att vi har fått med allt, är det något du vill tillägga?

Spontana kommentarer, eftersnack, information utanför frågeställningarna ovan.

Slutligen, hur länge har du arbetat här, vilken utbildning har du och hur gammal är du?

**Observationer**

Restaurangen, bemötande, känsla. Övrigt?

Protokoll  
Restaurangchef Linda Marklund, Täby



Foto: Privat

Presentation. Mig själv, syftet med uppsatsen och att intervjun tar en knapp timme.

Presenterade mig själv och uppsatsens syfte, kändes lätt och bra

### Sätta kunderna i centrum

Hur sätter ni kunderna i centrum, vad innebär det för dig i din roll som restaurangchef?

- Gästerna köper tid av oss, de är på väg någonstans och har valt att inte göra mat hemma. Det är viktigt därför att kunden får ett bra första intryck, en känsla av att det är fräscht. Viktigt att se gästen redan när gästen kommer in. Alltså viktigt hur det ser ut utanför restaurangen, borden där, infarten och parkeringen.
- En bred meny som tillfredsställer alla smaker. Man kan t ex vara ett större sällskap och alla kan få sitt. Vi har t ex Low Carb, GI-mål, nyckelhålmärkta menyer. Det är lätt att välja Max. Vi har även 4 olika sorters sallader. Alla våra råvaror är svenska. Allt vi gör för vi på beställning. Vi låter inte hamburgarna vänta utan tillagar hamburgaren först när en kund har gjort en beställning-
- Vi har en väldigt bred meny.

Försöker ni överträffa kundens förväntningar?

- Ja, ett extra leende, vi går kafferundor och frågar om gästerna vill ha extra kaffe. Vi bjuder på glass och ballonger. När det är nya gäster så försöker vi vara extra måna om att hjälpa dem, t ex prata lite mer om våra olika alternativ på menyn.

Kan du ge ett eller helst ett par exempel på när du eller någon i din personal har överträffat kundens förväntningar?

Denna fråga känns överflödig.

Är det något annat du spontant kommer att tänka på?  
Denna fråga känns överflödig.

### **Arbeta med processer**

Kan du beskriva hur arbetet är upplagt på restaurangen?

En RC, det är jag. Normalt har man en biträdande RC men hon är utlånad. Sen är det sex skiftledare, 5 trainees. En trainee är en person som tränas in i rollen och ska kunna blir skiftledare. Resterande personal är medarbetare på timmar. Utöver dessa har vi medarbetare som är anställda enskilda dagar. Vi har även bidragsanställda från Samhall. Det fungerar bra men det gäller att hitta rätt, att hitta personer som klarar jobbet. Känns bra att vi ger folk en chans.

Hur inverkar kunden när det gäller hur ni organiserar arbetet här på restaurangen?  
Frågan gick inte riktigt att svara på. "Man ska kunna alla olika stationer".

Om jag säger stödprocesser och ledningsprocesser, hur tänker du då kring din restaurang?  
Även denna fråga var knepig att förstå.

### **Basera beslut på fakta**

Gör ni några mätningar här på restaurangen, i så fall vilka?

- Mäter Drive in hur lång tid det tar från beställning till leverans. Daglig statistik.
- Merförsäljning mäts. Som exempel kan nämnas dipsås, plusmeny. Vi arrangerar olika säljtävlingar.
- Produktivitet: Hur många anställningstimmar vi förbrukar per försäljningskrona.
- Svinn. Allt registreras.
- P/U samtal löpande
- Max Training Center via datorn. Arrangerar medarbetarsamtal löpande.

### **Arbeta ständigt med förbättringar**

Hur arbetar ni med att förbättra er?

Löpande samtal med alla chefer på restaurangen. Finns dokument som talar om att det ska göras. Jag träffar mina chefer minst varannan vecka och har samtal. Exempel på områden vi då går igenom är merförsäljning, tider, renlighet, bättre utemiljö.

Tillämpar ni eller har tillämpad någon form av program för förbättringar?

Finns program på intranätet med manualer. Alla som vill bli chefer måste läsa i manualerna för att det kommer ett prov sen. Som RC är jag mån om att hela tiden försöka att identifiera nya chefer. Som RC pushar jag även fram chefskandidater som min chef, distriktschefen, tittar på och kan befordra till restaurangchefer.

### **Skapa förutsättningar för delaktighet**

Hur skapar ni engagemang och delaktighet hos personalen?

Ägnar mycket tid åt dom. Som RC jobbar jag mycket genom skiftledarna. Peppar, följer upp och ger feedback. En klapp på axeln. Jag bekräftar när de gjort något som är dåligt och följer sen upp samtidigt som jag ger tips och råd om hur de ska lyckas korrigera sina fel och förbättra sig.

Jag är inte kompis med min personal. Jag känner mig delaktig i deras arbete som chef och jag känner en delaktighet i företaget uppåt om man säger så. Känner mig delaktig i och med att jag är med och är behjälplig med Max expansion. T ex när vi startar nya restauranger på andra orter.

Hur känner du dig delaktig som restaurangchef?

- Jag känner att jag får mycket bra information från ledningen. T ex har vi möten fyra gånger per år inom vårt distrikt och en gång varje år då vi träffar alla andra RC, bitr RC och hela ledningen för Max. Då delar vi även ut priser, EBBA-priset m m.
- Det är lite som att vara egen företagare. Man får en massa information och insikt, har hand om en massa information, budget & prognoser m m.

### **Engagerat ledarskap**

Vad tycker du kännetecknar en bra ledare, kan du nämna 3 egenskaper?

Rättvis

Ger feedback bra som dålig

Engagemang. Vara synlig i verksamheten och inte dra sig för att hugga in och t ex diska brickor om så behövs.

Hur tycker du att du passar in på den bilden som du har beskrivit?

Ganska bra. Vill ju alltid ägna mer tid åt personalen och framförallt ge feedback.

Hur skulle du beskriva din chef, d v s företagsledningen på Max?

Min närmsta chef: Vis, klok.

### **Avslutning**

Tycker du att vi har fått med allt, är det något du vill tillägga?

Vi diskuterade här hur det är på restauranger överlag inom Max. Är det samma engagemang överallt? ”Nej, det hänger nog mycket på personalen och stämningen. På vissa ställen kan det vara personer som har jobbat väldigt länge t ex. En bra stämning är viktigt”

Tryggt företag. Om det skiter sig så vet man att Max finns där/ställer upp.

Man känner sig gift med företaget. Roligt på jobbet. Ja, Max är som en familj.

Slutligen, hur länge har du arbetat här, vilken utbildning har du och hur gammal är du?

Arbetat från o till sen 2002. [Linda.marklund@max.se](mailto:Linda.marklund@max.se). 070-109 61 64.

## Anteckningar fallstudier

## Bilaga 2:2

Protokoll

Restaurangchef Joakim Pizzignacco, Max Linköping



Foto: Privat

Presentation. Mig själv, syftet med uppsatsen och att intervjun tar 1 dryg timme.

## 1. Sätta kunderna i centrum

- a. Hur sätter ni kunderna i centrum, vad innebär det för dig i din roll som restaurangchef?
- b. Snabb och god service i en fräsch restaurang
- c. Försöker ni överträffa kundens förväntningar? Ja och nej.
- d. Kan du ge ett eller helst ett par exempel på när du eller någon i din personal har överträffat kundens förväntningar?
- e. Varje dag. T ex Kenneth som är bidragsanställd. Mycket positivt. Serveringen är inskolningen. Höjer servicen, för rent och fräscht. Vi har t ex kafferundor där vi serverar kaffe till kunderna. Är det något annat du spontant kommer att tänka på?
- f. Är det något annat du spontant kommer att tänka på? Nej!

## 2. Arbeta med processer

- a. Kan du beskriva hur arbetet är upplagt på restaurangen? 28 anställda, samma struktur som Täby fast uppenbarligen mindre.
- b. Hur inverkar kunden när det gäller hur ni organiserar arbetet här på restaurangen?
- c. Om jag säger stödprocesser och ledningsprocesser, hur tänker du då kring din restaurang? Missade att ställa den frågan.

## 3. Basera beslut på fakta

- a. Gör ni några mätningar här på restaurangen, i så fall vilka?  
Medarbetarenkät men den kommer från företaget. Snabbhet, merförsäljning, svinn, GNI (Gästnöjdhetsindex). Min primära uppgift är att personalen måste trivas.

## 4. Arbeta ständigt med förbättringar

- a. Hur arbetar ni med att förbättra er?  
T ex distriktschefen kommer regelbundet. Gör ett åtgärdsprogram om det skulle behövas. Bistår med stöd och råd samt uppföljning. Om en restaurang inte fungerar så får man garanterat besök.  
På restaurangen har vi chefsmöten en gång per vecka. Hur mår vår anställda? Behövs något lagas t ex. Personalmöten: Fyra möten per år. Vi har utökat från 2 till 4 möten per år på ledningens uppdrag.  
Sen har vi restaurangchefsmöten fyra gånger per år. Då träffas alla chefer i distriktet i vårt fall Östergötlands distrikt som innefattar Linköping, Nyköping, Örebro, Norrköping och snart även Mjölby.  
”Max är toppstyrt, kontroll, kvalitetssäkring men under eget ansvar”
- b. Tillämpar ni eller har tillämpat någon form av program för förbättringar?  
MTR, Max Training Center. Innebär 4 dagars utbildning för alla som börjar på Max. Pedagogiskt på video så att alla också får samma information. Samma lärande till alla vilket gör att vi gör lika på alla restauranger när det t ex gäller schemaläggning, hur man gör pommes frites osv. Även utbildning i miljö, rånbereidskap, osv.

## 5. Skapa förutsättningar för delaktighet

- a. Hur skapar ni engagemang och delaktighet hos personalen?

Min målsättning är ”att dricka kaffe hela dagarna”. Jag menar att det är a och o att personalen trivs så att det märks i restaurangen vilket ger en bättre service och nöjdare kunder. Jag vill ha en restaurang där alla har samma kunskapsnivå som jag har – då tjänar vi pengar. Det är liksom så att om kunderna blir nöjda, då blir personalen nöjd och då tjänar vi pengar. Öppenhet är viktigt. Small talk med personalen är viktigt. Alla ska bli hörda och sedda tycker jag också är mycket viktigt.

b. Hur känner du dig delaktig som restaurangchef?

Text uppskattning från ledningen när Pär Larshans valde ut mig att delta i det här. Det syns också på att man kan bli partner och då få del i restaurangens vinst. Varje år har vi ett pris som delas ut, Ebba-priset som går till en person som under året har lyft fram Maxandan., jag skulle kalla det familjekänslan, som nu håller på att spricka lite faktiskt på vår snabba expansion.

## 6. Engagerat ledarskap

a. Vad tycker du kännetecknar en bra ledare, kan du nämna 3 egenskaper?

Öppenhet, lyhörd, del i gruppen på ett bra sätt, en ledare och inte chef, måste få med sig personalen.

b. Hur tycker du att du passar in på den bilden som du har beskrivit?

Bra tycker jag, fast jag har saker som jag behöver jobba med också...

c. Hur skulle du beskriva din chef, din företagsledning på Max?

Individuellt, beror på vem. Jag har en bra chef tycker jag.

## 7. Tror du att alla restaurangchefer skulle ha svarat ungefär som du?

Ja det tror jag. Sen finns det restauranger som har haft problem och det finns vissa restauranger som går bättre än andra.

## Avslutning

Tycker du att vi har fått med allt, är det något du vill tillägga?

Spontana kommentarer, eftersnack, information utanför frågeställningarna ovan:

Maxandan, sektliknande. Själva Maxandan börjar man känna av lite mer när man kommit upp och blivit chef. Man får då mer ansvar och man vill inte göra någon besviken

Ledningen vill att vi ska ha kul. Ledningen/ägarna bjuder mycket på sig själva. Dom är liksom lite coola och fräna. De sprider en känsla av glädje, de får alla att vilja jobba för varandra.

En annan sak är att arbetet med att lyckas måste komma inifrån restaurangen!

Slutligen, hur länge har du arbetat här, vilken utbildning har du och hur gammal är du? 32 år arbetat på Max sedan 2000. Vi omsätter 25-30 MKR.

## Observationer

Restaurangen, bemötande, känsla. Övrigt?

Protokoll

Marcus Sewerlid, Max Borlänge



Foto: Privat

Presentation. Mig själv, syftet med uppsatsen och att intervjun tar en dryg timme.

### 1 Sätta kunderna i centrum

- a. Hur sätter ni kunderna i centrum, vad innebär det för dig i din roll som restaurangchef? Genom att inte bara ha den snabbaste servicen utan den bästa personalen. Det handlar om att jobba mycket med personalen- Det är lättare att nå fram till ledningen för Max än vad det var på McDonalds där jag jobbade tidigare. Max är ett familjeföretag där det är lätt att nå fram till sina chefer ovanför. Viktigast är att personalen mår bra för då presterar de bra och vi får nöjda kunder.
- b. Försöker ni överträffa kundens förväntningar?  
Ja, jag jobbar mycket med det. Man kan ju aldrig veta vad kunderna förväntar sig. De kan förvänta sig precis allt möjligt; jag brukar säga till mina anställda att det är gästerna som betalar våra löner. T ex har jag prantat in att aldrig gå i försvar mot en kund. Kunden har alltid rätt. Som exempel kan nämnas att kunder beställer en Matbox fast de vill ha en Max meal. I ett sånt läge ska min personal alltid ge kunden rätt även om de de facto sa fel.
- c. Kan du ge ett eller helst ett par exempel på när du eller någon i din personal har överträffat kundens förväntningar  
Ja, en gång hade vi missat mat till en kvinna i driven. Då åkte jag personligen hem till henne och levererade det vi hade missat. Sånt ger nöjda kunder. Ett annat exempel är när vi någon enstaka gång om året är kyckling med brosk/ben i och kunden kommer till kassan och klagar. Det hände en gång och det gick så illa att kunden bet sönder en framtand. Då bad jag honom återkomma med tandläkarräkningen, vilket han gjorde, så erbjöd jag mig att Max skulle stå för den.
- d. Är det något annat du spontant kommer att tänka på?

### 2 Arbeta med processer

- a. Kan du beskriva hur arbetet är upplagt på restaurangen?  
1 RC, två bitr RC, 6 kökschefer (enligt nomenklaturen heter det skiftledare), 10 medarbetare och 30 extraarbetare. Alla anställda gör allt i restaurangen. Alla nya får 4 dagars standardiserad upplärning inkl allt med risker, mathantering, hygien, service osv.

- b. Hur inverkar kunden när det gäller hur ni organiserar arbetet här på restaurangen?  
T ex om det är mycket folk, torsdagar och söndagar är såna dagar, då ser vi till att rätt person är på rätt plats, t ex snabba i kassan, duktiga på att göra hamburgare på sin plats och rätt person i fritösen.
- c. Om jag säger stödprocesser och ledningsprocesser, hur tänker du då kring din restaurang?  
Ledningsprocess, då tänker jag på att jag inte ser mig själv som mer värd eller nåt sånt. Alla har samma värde medan jag har fått förtroendet att leda arbetet.

### **3 Basera beslut på fakta**

- a. Gör ni några mätningar här på restaurangen, i så fall vilka?  
Ja, snabbhet, svinn, merförsäljning och vi har även en kontrollant från ledningen som åker runt och kollar samma saker. Känns bra för då minskar risken att man blir hemmablind.

### **4 Arbeta ständigt med förbättringar**

- a. Hur arbetar ni med att förbättra er?  
Veckorundor med åtgärdsplaner. Och så jobbar vi med att effektivisera vissa moment, t ex att inte slentrianmässigt slå på båda fritöserna på morgonen utan anpassa och tänka ekonomiskt.  
Det handlar också om att prata mycket med personalen. Det gäller att se till att de mår bra även privat, att de tränar, äter rätt och så eftersom det påverkar hur de fungerar på jobbet här.  
Vi har även PU-samtal två gånger per år. Finns manualer för sånt men jag kan det utantill. Vi har också många kurser för att få ökad självinsikt och kunskap om ens eget och andras beteenden och hur det fungerar ihop i grupp.
- b. Tillämpar ni eller har tillämpad någon form av program för förbättringar?  
Ja, ledningen har ett flertal program som man måste gå igenom om man vill avancera i företaget. Det handlar mycket om självinsikt, att alla människor är olika och att man måste anpassa sitt ledarskap. Utbildningarna heter bl a Working on Purpose, Max skola 1-4 där fokus är omväxlande på individ och på grupp.

### **5 Skapa förutsättningar för delaktighet**

- a. Hur skapar ni engagemang och delaktighet hos personalen?  
Jag inkluderar personalen i information och beslut som restaurangchef. Om beslut ska tas så får personalen vara med, t ex om vi har för långa ledtider i driven så låter jag personalen vara med och diskutera orsaker och åtgärder.
- b. Hur känner du dig delaktig som restaurangchef?  
Partnerskapet är oerhört viktigt. Sen utnyttjar jag i min tur mina partnerpengar till att belöna duktiga medarbetare. T ex har jag instiftat ett datorpris, man får en bärbar dator, till den person som har varit den bästa kompisen under året. På det sättet främjar jag ett bra arbetsklimat tycker jag med sunda värderingar.

## 6 Engagerat ledarskap

- a. Vad tycker du kännetecknar en bra ledare, kan du nämna 3 egenskaper?  
Ödmjukhet, tydliga regler, våga säga till och våga vara människa
- b. Hur tycker du att du passar in på den bilden som du har beskrivit?  
Jag blir bättre och bättre
- c. Hur skulle du beskriva din chef, d v s företagsledningen på Max?  
Givmilda, T ex miljö och social hållbarhet är viktiga frågor. Vi skänker 7-9% av vår vinst varje år till en stiftelse Rättvis fördelning.. Vi har t ex finansierat en barnby i Senegal med 3,6 mkr.

## 7 Tror du att alla restaurangchefer skulle ha svarat ungefär som du?

Jag vet inte, jag tror att det är olika beroende på personal, var restaurangen ligger. T ex vårt distrikt är väldigt stort. Ändå uppifrån Åre och Östersund till hit och ända bort till Hudiksvall. I storstäderna finns en helt annan närhet till de olika restaurangerna i distriktet.

### Avslutning

Tycker du att vi har fått med allt, är det något du vill tillägga?

Jättekul med funktionshindrade i restaurangen. Jag är en person som gillar att hjälpa och det ligger helt i linje med det.

Lyhört företag för åsikter.

Finns en chefskock som åker runt i världen och komponerar alla våra nya hamburgare. Jättebra.

När man vågar tro på sin personal då växer de och utvecklas.

Som restaurangchef har jag fått många att växa. Nu senast har de plockat fyra personer från min restaurang som får bli chefer någon annanstans.

Jag har fått kvitto på att den bra stämning jag lyckats skapa bland personalen är uppskattad av kunder som har sagt det.

### Spontana kommentarer, eftersnack, information utanför frågeställningarna ovan:

En annan sak är att arbetet med att lyckas måste komma inifrån restaurangen!

Slutligen, hur länge har du arbetat här, vilken utbildning har du och hur gammal är du?  
Jobbat länge... gymnasium, 34 år gammal.

### Observationer

Restaurangen, bemötande, känsla. Övrigt?

Trots att detta var en ”gammal” Maxrestaurang kändes den väldigt fräsch. Dock inte samma stora ytor bakom restaurangen som tidigare besökta restauranger. Familjär känsla i serveringsdelen. Småpratade med Kenneth som är bidragsanställd.

<b>BOKSLUT &amp; NYCKELTAL koncern</b>	<b>2010-12</b>	<b>2009-12</b>	<b>2008-12</b>
Antal anställda	1 332	1 152	1 126
Nettoomsättning (TKR)	1 239 700	1 110 180	1 035 503
Res. e. finansnetto (TKR)	133 971	124 801	85 173
Årets resultat (TKR)	94 130	87 224	59 600
Summa tillgångar (TKR)	1 182 166	935 020	881 521
Vinstmarginal	11,42 %	11,93 %	10,10 %
Kassalikviditet	25,22 %	21,63 %	17,36 %
Soliditet	33,89 %	36,48 %	30,83 %
<u>Fler bokslut- och nyckeltal</u>			

## Vårt möte

☆ from ● **Jarl Råstrand** <jarl.rastrand@gmail.com> [dölj information](#) 11:04 (11 timmar sedan)  [Svara](#)

till joakim.pizzignacco@max.se,  
linda.marklund@max.se,  
marcus.sewerlid@max.se

kopia Pär Larshans <par.larshans@max.se>

datum 28 april 2011 11:04

ämne Vårt möte

skickat från gmail.com

**Hej Joakim, Linda och Marcus,**

Jag vill först och främst tacka för att ni tog er tid att träffa mig. Jag fick ut mycket av mötena och tiden tillsammans med er. Nu vill jag ge er möjlighet att lägga till. Om ni har något nytt ni kommer på så skriv gärna det. Vore tacksam om jag kunde få ev feedback, senast i slutet av denna vecka. I bifogade fil har jag markerat med rött där ni är omnämnda. Läs gärna resten också om ni har tid och lust. Kritik mottas gärna:-)

PS. Som luttrad konsult inom chefsrekrytering måste jag erkänna att jag är imponerad av er som personer och ledare. Ni har mycket att vara stolta och glada över och jag hoppas att våra vägar korsas framöver på något sätt.

PS2. Bifogade material är Work in Progress, vilket innebär att det inte är helt klart. Numrering på figurer stämmer ej, likaså numreringen på vissa ställen är felaktig. Och det återstår även att dra lite slutsatser.

PS3. Pär, av tids- och kostnadsskäl begränsade jag mina studier till tre restauranger. Jag har meddelat Luleå och Malmö att jag inte kommer att besöka dem (tyvärr). Som jag nämnt tidigare, ni har mycket att vara stolta över. Jag utgår självklart ifrån att alla 80 restaurangchefer är lika dynamiska och framåtsiktande som Joakim, Linda och Marcus..

Bästa hälsningar  
Jarl  
0708 650 484

---

 **Work in progress uppsats Jarl Råstrand.docx**  
1187kB [Visa](#) [Hämta](#)