

Personalledning i detaljhandeln


Ledarskap och medarbetarskap
i svenska butiker

Mikael Wickelgren

Ali Kazemi

Thomas Andersson

Stefan Tengblad



Forskningsrapport 2012:1.
Personalledning i detaljhandeln,
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handels Utvecklingsråd,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2012.

Grafisk produktion: Handels Utvecklingsråd
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.hur.nu
ISBN: 978-91-86508-14-2

Förord

Denna rapport sammanfattar *Incitament för detaljhandelsutveckling*, ett forskningsprojekt som har varit finansierat av Handelns Utvecklingsråd och Högskolan i Skövde. Vi som har genomfört projektet har intervjuat olika branschföreträdare samt ledare och medarbetare från särskilt framgångsrika butiker och mindre handelsföretag. Vi har också samlat in uppgifter från butikschefer, medarbetare och kunder från mer än 100 butiker som sedan har analyserats genom statistiska sambandsanalyser.

Forskningsuppdraget har varit mycket spännande och lärorikt. Vi har under arbetet blivit av med en hel del fördomar om den svenska detaljhandeln som en relativt konservativ och föga utvecklingsorienterad bransch. Dessa fördomar återkom även i intervjuer med ledande branschföreträdare, vilket tyder på att det inom branschen förekommer en omotivierad negativ självbild. Resultaten från forskningsprojektet visar istället att den svenska detaljhandeln inom många områden utgör ett föredöme, i synnerhet i en internationell jämförelse där låga löner samt osäkra och utarmande arbetsförhållanden ofta har kommit att ses som något oundvikligt.

Vi hoppas att olika företrädare för den svenska detaljhandeln finner rapporten användbar i det fortsatta arbetet med att utveckla organisationsformer och ledningspraktiker både på central nivå och på butiksnivån genom att visa på värdet av ett välutvecklat ledarskap och medarbetarskap.

Vi vill här tacka alla handelsföretag och handelsanställda som har besvarat intervjuer, liksom de studenter från *Butikschefsprogrammet* vid Högskolan i Skövde som har samlat in enkätsvaren. Tack för värdefulla insatser riktas till vår före detta projektmedarbetare Louise Holm som numera finns vid Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet. Vi tackar också Gunnar Surtevall på Svensk Handel Kompetens, Fredrik Voltaire på Svensk Handel och inte minst Andreas Hedlund från Handelns Utvecklingsråd för bistånd i vårt arbete. Vi tackar också Mikael Cäker från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för medverkan i projektet. Avslutningsvis tack till Birgitta Lindvall som har hjälpt till med en mängd olika arbetsuppgifter under projektets gång och som – även med bistånd från sin familj – har granskat och omvandlat nästan 3 000 enkätformulär till en elektronisk datafil.

Skövde februari 2011

Mikael Wickelgren, ek. dr. i företagsekonomi

Ali Kazemi, docent i socialpsykologi

Thomas Andersson, docent i företagsekonomi

Stefan Tengblad, professor i företagsekonomi (projektledare)

Sammanfattning

Tio slutsatser från projektet

1. Insikten om medarbetarnas betydelse för butiksframgång är välspriidd

De tillfrågade butikscheferna angav nästan unisont att de tyckte att medarbetarnas arbetstillfredsställelse var viktig för dem, liksom att de ansåg att denna i sin tur hade en mycket stor betydelse för kundernas tillfredsställelse. Medelvärdet för frågorna kring detta låg på 6,6 av maximala 7,0 för 2008 års enkätdata och på hela 6,8 i 2009 års enkätdata (se tabell 2). År 2009 var det mindre än fem procent av butikscheferna som inte kryssade i svarsalternativen 6 eller 7. *Service Profit Chain*-modellens antaganden om butiksmedarbetarnas betydelse delas därmed av butikscheferna i undersökningen.

2. Butiksmedarbetarna i undersökningen rapporterar hög arbetstillfredsställelse och engagemang

På frågan ”Hur trivs du på ditt jobb?” var det 2008 70 procent och 2009 77 procent som angav 6 och 7, det vill säga hög eller mycket hög arbetstillfredsställelse (se tabell 5). Överraskande positiva resultat erhålls också angående tillfredsställelse med arbetsuppgifterna som sådana och nöjdhet med utveckling i arbetet. Nöjdheten med egen lön och förmåner var inte lika översvallande, men ändå ganska hög jämfört med andra sektorer i det svenska arbetslivet. I andra sektorer finns ofta ett utbrett missnöje med lön och förmåner, vilket påverkar stämningen på arbetsplatserna negativt. Butiksmedarbetarna angav också ett starkt engagemang för den egna butikens framgång. Medelvärdena på frågan ”Hur viktigt är det för dig att bidra till butikens framgång?” var så högt som 6,3 respektive 6,4 för de två undersökningstillfällena (tabell 6).

I forskargruppen har vi funderat mycket på hur vi kan förstå dessa stabilt höga värden insamlade vid två olika tidpunkter i olika butiker och varför butiksmedarbetare anger högre arbetstillfredsställelse än de flesta yrkesgrupper i det svenska arbetslivet. Vi gör bedömningen att det inte beror på faktorer som arbetsinnehåll, lönenivå eller utvecklingsmöjligheter i arbetet eftersom dessa faktorer inte skiljer sig särskilt mycket från andra undersökningar som vi har gjort (se Hällstén & Tengblad, 2006). Vad vi däremot funnit som är förhållandevis unikt är de starka och välfungerande sociala relationer på butiksnivån, till exempel att nästan tre fjärdedelar av butiksmedarbetarna tycker om sin chef som person, tycker det är roligt att arbeta tillsammans med denne och litar på att chefen skulle försvara dem vid behov (tabell 8).

En förklaring till de så pass goda chef-medarbetarrelationerna är att det ofta finns ett obyråkratiskt och verksamhetsnära ledarskap, där butikschef och medarbetare hjälps åt att sköta arbete i butiken utan den distans som ofta finns i många andra arbetslivssektorer, där medarbetarna inte träffar cheferna alls på samma sätt. Filmerna om Ica-Stig och dennes medarbetare tycker vi fångar något som har med verkligheten att göra; att det ofta

finns en god arbetsgemenskap, att det finns engagemang för att butiken går bra och att man har ”kul på jobbet”.

3. Kommunikationsförmåga: Den viktigaste förmågan för en butikschef

Att lyckas som chef kräver många olika förmågor, varav många är specifika för olika branscher och även organisationer. Rent allmänt är ledarskapsförmåga något som bäst utvecklas i arbetet som chef, bland annat beroende på att det ofta inte är formell kunskap om olika slags chefsuppgifter ska utföras som avgör om en chef är bra, utan ifall en chef kan integrera sådana kunskaper med erfarenhetsgrundad kunskap till en fungerande yrkespraktik. Så gott som alla chefer i det svenska arbetslivet känner till exempel till att medarbetare bör ges regelbunden bekräftelse och uppskattning. Likväl är det vanligt att chefer är dåliga på att göra detta i praktiken.

I den statistiska analysen framträder butikschefens kommunikationsförmåga som den faktor som mest bidrar till trivsel och lojalitet hos butiksmedarbetarna. Kommunikationen är här mätt som personlig kommunikation mellan chefen och den enskilde medarbetaren och hur bra dessa anser att chefen är att lyssna till medarbetarnas förslag och andra ärenden (se tabell 9). Chefens kommunikationsförmåga påverkar även hur väl samarbetet mellan medarbetarna fungerar.

4. Butikschefens syn på medarbetarna påverkar medarbetarskapet i butiken

Resultaten från studien visar att det finns en del statistiska samband mellan chefens attityd och medarbetarnas attityder. Chefer som ”gillar sina medarbetare som personer” hade också medarbetare som var mer benägna att anstränga sig extra och som var mindre benägna att vilja byta arbetsgivare. Hur sådana ömsesidigt förtroendefulla relationer uppstår är liksom frågan om hönan eller ägget kommer först svår att svara på, men att sådana relationer existerar finns det ingen anledning att tvivla på. Det är en vanlig mänsklig reaktion att vi svarar med ett beteende som ligger i linje med de förväntningar som riktas mot oss. Om vår chef förväntar sig att vi tar ansvar så gör vi vanligen det. Om chefen vinnlägger sig om att ha en konstruktiv relation med sina medarbetare gör medarbetarna vanligen detsamma i förhållande till chefen.

Det fanns även ett intressant samband mellan hur butikschefens ledarskap uppfattas fungera och hur samarbetet mellan butiksmedarbetarna fungerar. Ju bättre relationer till chefen, desto bättre fungerade samarbetet mellan medarbetarna i butiken. Detta resultat innebär bland annat att chefskapet och relationerna till chefen påverkar inte enbart enskilda medarbetare utan även samarbetet dem emellan och därmed även arbetsklimatet i butikerna.

5. Personalledningen i särskilt framgångsrika butiker fokuserar mycket på rekrytering, värderingar, kompetens och ansvarstagande

I de fyra butiker/handelsföretag som valdes ut i fallstudien för att de var framstående vad gäller att skapa medarbetarengagemang i kombination med mycket goda ekonomiska resultat framkom i mångt och mycket ett gemensamt mönster. Butikschefen/företags-

ledaren var där väldigt mån om att det fanns en stark kundorientering hos medarbetarna och att dessa både gillade att sälja och hade förmågan att göra det. För att säkerställa att nya medarbetare hade denna orientering var de sökandes attityder och inställning till arbete mycket viktigare än andra faktorer vid rekrytering. Detta förklarades med att det vara lättare att påverka andra faktorer som till exempel produktkunskap och erfarenhet av det aktuella jobbet när väl personerna hade anställts. Även butikscheferna i enkätundersökning tillmätte de sökandes attityder och inställning till sitt arbete som den viktigaste faktorn vid rekrytering (se tabell 4).

Ett annat kännetecken hos framgångsrika detaljhandelsföretag och butiker var den vikt som lades på att medarbetare fick ta ansvar och initiativ i sitt arbete. Cheferna prioriterade personalledningen och framhöll att medarbetarnas engagemang var av avgörande betydelse för företagets/butikens framgång. Medarbetarna tilläts göra fel, men förväntades successivt kunna bli bättre på att utföra sina arbetsuppgifter.

Värt att lyfta fram är även ett tydligt gränssättande från cheferna i de framgångsrika butikerna/företagen, särskilt vid brister i arbetsprestation och attityder. Gränserna för vad som var acceptabelt beteende (mot kunder och kollegor) tydliggjordes i en frekvent och vardaglig kommunikation. Denna innehöll olika slags uppmaningar och markeringar om vad medarbetare skulle säga och göra och vad de inte skulle säga till kunder och varandra. Åtminstone vid två av de fyra fallbutikerna talades det öppet om nödvändigheten av att göra sig av med medarbetare som saknade rätta attityder i och till arbetet, kunder och kollegor, eller som bidrog till konflikter och dålig stämning på arbetsplatsen.

6. Belöningsystem är viktiga men ofta på ett annat sätt än gängse uppfattning

Till skillnad från den föregående punkten om hur personalledningen bedrevs så fanns det mycket stora skillnader angående hur belöningsystemen var utformade i de framgångsrika butikerna; från att det nästan inte fanns något ekonomiskt belöningsystem till att den rörliga lönedelen var mycket omfattande. Det går således att åstadkomma drivkrafter för medarbetare att ta ansvar på olika sätt och extra pengar är ofta inte det mest effektiva sättet. Den kanske viktigaste egenskapen hos ett belöningsystem är att det skapar engagemang för butikens/företagets framgång. Att systemet bidrar till medarbetarna visas erkänsla för ett väl utfört arbete och att det finns sociala aktiviteter som skapar en god arbetsgemenskap framstår här egentligen viktigare än rörliga löner och bonussystem. Det går också att ifrågasätta om ett engagemang som är villkorat till ekonomiska belöningar är ett äkta engagemang. En av de viktigaste formerna av "belöning" tycks vara att medarbetare blir sedda och behandlade som ansvarstagande, vuxna individer av sina chefer och kollegor. I en av de fyra fallbutikerna fanns ingen bonuslön, inga extralöner och de saknade karriärutvecklingsmöjligheter i stor utsträckning. Belöningen för medarbetarna bestod framförallt av en mycket god arbetsgemenskap, att alla medarbetare ställer upp för varandra och att de trivs med sin chef. Samtliga tillfrågade butiksmedarbetare angav maximal arbetstillfredsställelse och personalomsättningen var nästan obefintlig.

7. Det finns ett positivt samband mellan ledarskapspraktiker, personaltillfredsställelse och kundnöjdhet/-tillfredsställelse

Även om sambanden mellan ledarskapspraktiker, personaltillfredsställelse och kundnöjdhet/-tillfredsställelse inte är så starka (det finns ju också andra faktorer som påverkar detta) så har vi funnit flera intressanta samband i vårt material. Hur mycket tid butikschefen ägnar åt personalfrågor och hur bra medarbetarna tycker chefen är att på att kommunicera hade ett samband med vilken nöjdhet och lojalitet som kunderna angav. Även i vilken utsträckning butiksmedarbetarna hade fått del av utbildningsinsatser hade ett positivt samband med kundnöjdhet och kundlojalitet. Det finns också flera statistiskt säkerställda samband mellan personalledningspraktiker/chefsbeteende och medarbetares tillfredsställelse och engagemang.

8. Sambandet mellan kundtillfredsställelse och butikslönsamhet är svårångat

Av flera orsaker är det svårt att finna några tydliga samband mellan kundtillfredsställelse och lönsamhet och detta gäller även denna studie. En viktig orsak är att det ofta saknas ett sådant entydigt samband. Att göra kunder maximalt tillfredsställda kostar i regel mer än det smakar. Kunder vill ha hög bemanningsnivå, låga priser och nära till sin butik, men detta är saker som kan vara svåra för butikskedjan att förena med god lönsamhet. Istället handlar det om att finna goda kompromisser mellan servicekvalitet och bemanningsnivå, mellan konkurrenskraftiga priser och vettiga marginaler, mellan sortimentsbredd och försäljningsvolym per vara och mellan butikstillgänglighet och stordrift. Genom engagerande och ansvarstagande butiksmedarbetare som är beredda att arbeta hårt och målmedvetet ökar chansen betydligt för att ett detaljhandelsföretag eller en enskild butik ska kunna finna sådana goda kombinationer.

9. Kunder värdesätter god kontakt med butiksmedarbetare

De kunder som har medverkat i vår undersökning angav sammantaget att de tyckte det var viktigt med bra kontakt med butiksmedarbetarna (se tabell 13). Kundernas upplevda nöjdhet med butiken hade ett samband med att de angav att de tyckte interaktionen med medarbetarna fungerade. Kunder som angav låg kundnöjdhet hade relativt lite kontakt med butiksmedarbetare och dessa handlade också relativt sällan i den aktuella butiken. Kundnöjdhet var också relaterad till butikens fysiska miljö till exempel i termer av hur ljus och ren butiken var, vilket kan tänkas utgöra ett indirekt tecken på medarbetarnas engagemang för butikens verksamhet. Intressant nog fanns det inget samband mellan upplevd prisnivå och upplevd kundnöjdhet.

10. Svensk detaljhandel är ett internationellt föredöme

De resultat som redovisas i detta forskningsprojekt ger en helt annan bild jämfört med motsvarande forskning från USA, Storbritannien, Frankrike, Tyskland med flera länder (Andersson m.fl., 2011). Det som framförallt särskiljer svensk detaljhandel från dessa länder är förhållningssättet till medarbetare, vilket får stora effekter på hur chefer och medarbetare agerar i sitt arbete. Internationell forskning redovisar att det finns en dominerande syn i dessa länder att de butiksanställda ses som en produktionsfaktor bland många, som man skall betala så lite som möjligt för (låga löner, ingen träning eller

utveckling, dåliga villkor, höga krav på flexibilitet och så vidare). Vår studie visar istället att i svensk detaljhandel värdesätter man medarbetarna, vilket ger resultatet att de allra flesta butiksmedarbetare trivs med sitt arbete, känner stort engagemang för hur det går för den egna butiken, tar mycket ansvar och har en god relation till sin chef och till sina arbetskollegor.

Denna studie visar på viktiga bakomliggande faktorer som kan förklara den svenska detaljhandelns höga produktivitet jämfört med andra länder, vilket McKinsey & Co (2010) beskriver som *Sweden's retail revolution* i en rapport om Europas tillväxtpotentialer. Den svenska detaljhandeln beskrivs i rapporten som ett föredöme. Redan 2005 hade den svenska detaljhandeln 14 procent högre produktivitet än USAs detaljhandel och hela 46 procent högre produktivitet än EU-genomsnittet. De viktigaste faktorerna bakom framgången är avreglering av nyetablering, liberaliserade öppettider och införande av ny teknik för logistik, varuhantering och ekonomiska transaktioner. Under perioden 1995 till 2005 ökade produktiviteten i den svenska detaljhandeln med 4,6 procent per år att jämföra med 3,2 procent i USA och bara 1,5 procent inom EU i genomsnitt. Den starka produktivitetstillväxten inom svensk detaljhandel hade inte varit möjlig att åstadkomma utan välfungerande personalledningspraktiker och duktiga butikschefer, och inte heller utan ett starkt medarbetarengagemang och ansvarstagande; det vi i rapporten även benämner medarbetarskap.

Vi tycker sammantaget att den svenska detaljhandelssektorn uppvisar en oförtjänt svag självkänsla. Det är dags för sektorn att räta på ryggen och känna stolthet för ett väl utfört arbete.

Tio slutsatser från projektet

1. *Insikten om medarbetarnas betydelse för butiksframgång är välspredd*
2. *Butiksmedarbetarna i undersökningen rapporterar hög arbetstillfredsställelse och engagemang*
3. *Kommunikationsförmåga: Den viktigaste förmågan för en butikschef*
4. *Butikschefens syn på medarbetarna påverkar medarbetarskapet i butiken*
5. *Personalledningen i särskilt framgångsrika butiker fokuserar mycket på rekrytering, värderingar, kompetens och ansvarstagande*
6. *Belöningssystem är viktiga men ofta på ett annat sätt än gängse uppfattning*
7. *Det finns ett positivt samband mellan ledarskapspraktiker, personaltillfredsställelse och kundnöjdhet/-tillfredsställelse*
8. *Sambandet mellan kundtillfredsställelse och butikslönsamhet är svårångat*
9. *Kunder värdesätter god kontakt med butiksmedarbetare*
10. *Svensk detaljhandel är ett internationellt föredöme*

Innehåll

1. Inledning	12
1.1 Introduktion till rapporten	12
1.2 Studiens bakgrund, syfte och mål	13
1.3 Disposition	14
2. Tidigare forskning och utgångspunkter för studien	15
2.1 Forskning om ledarskap och medarbetarskap	15
2.1.1 <i>Medarbetarskap som utvecklingsprocess</i>	16
2.2 Modellen Service Profit Chain	17
2.3 Humankapitalteori och incitamentsforskning	18
3. Enkätstudiens resultat	20
3.1 Enkätstudien: svar från butikschefer, butiksmedarbetare och kunder	20
3.1.1 <i>Enkätresultat butikschefer</i>	20
3.1.2 <i>Resultat butiksmedarbetare</i>	23
3.1.3 <i>Enkätresultat kunder</i>	27
4. Intervjustudiens resultat	29
4.1 Expertstudiens resultat	29
4.1.1 <i>Handelns huvuduppgift är att sälja</i>	29
4.1.2 <i>Butiksmedarbetarnas kompetens allt viktigare</i>	30
4.1.3 <i>Internrekrytering och vidareutveckling av personal</i>	30
4.1.4 <i>Handeln har stor andel medarbetare vars formella kompetens är låg</i>	30
4.2 Resultat från de studerade fallföretagen	31
4.2.1 <i>Studien lyfter fram personalledningens och medarbetarnas betydelse</i>	31
4.2.2 <i>God personalledning kan ta sig olika uttryck</i>	31
4.2.3 <i>Vikten av fungerande relationer och trivsel</i>	32
4.2.4 <i>Medarbetarsamtal genomförs regelbundet</i>	33
4.2.5 <i>Allmänt starkt ansvarstagande</i>	33
4.2.6 <i>Säljande personal</i>	33
4.3 Belöningsystem inom svensk detaljhandel	34
4.3.1 <i>Belöningsystem i de studerade fallföretagen</i>	34
5. Analys	36
5.1 Analys av enkätstudiens resultat	36
5.1.1 <i>Validering av Service Profit Chain-modellen och våra enkätresultat</i>	37
5.2 Analys av intervjustudiens resultat	40
5.2.1 <i>Konstruktivt medarbetarskap i fallföretagen</i>	40
5.2.2 <i>Service Profit Chain-modellen i fallstudierna</i>	42

5.2.3 <i>Incitamentsystem i fallstudieföretagen</i>	42
5.3 Analys och jämförelse med internationell handelsforskning	43
6. Rekommendationer	45
6.1 Rekommendationer på branschnivå	45
6.2 Rekommendationer på företagsnivå	46
6.3 Rekommendationer på butiksnivå	47
6.4 Förslag till fortsatt forskning	48
7. Referenser	49
Bilaga 1. Metod	52
<i>Beskrivning av urvalet till enkätstudien</i>	52
<i>Praktiska aspekter kring datainsamling</i>	53
<i>Intervjustudien</i>	54
<i>Etiska överväganden</i>	55
Bilaga 2. Tabell 19	56
Bilaga 3. En studie kring belöningsystem	57
Incitamentsystem i svenska butikskedjor	57
<i>Formella belöningsystem inte avgörande</i>	57
<i>Grunder för bonus</i>	58
<i>Säljtävlingar</i>	58
<i>Utvecklingsmöjlighet som incitament</i>	59
<i>Chefen framhålls som viktig</i>	59
<i>Risker med belöningsystem</i>	59
Intressanta empiriska teman från konfektionskedja BB	61
<i>Några sammanfattande kommentarer</i>	62
Referenser (för bilaga 3)	62



Inledning

I.1 Introduktion till rapporten

Säkerligen har alla som läser denna rapport upplevt att det sätt som vi blivit bemötta av butiksanställda – eller butiksmedarbetare som vi valt att benämna dessa för – har haft en avgörande betydelse för vår köpupplevelse, och även avgjort huruvida det blivit något köp eller inte. Att det är viktigt att interaktionen mellan butiksmedarbetare och kunder präglas av ett gott och värdigt bemötande kan tyckas vara självklart, men det är det inte. Generationer av ekonomer och marknadsförare har lärt sig Philip Kotlers klassiska fyra P-modell som hävdar att ett företag bara har fyra konkurrensmedel att spela ut i kampen om kunderna: produkt, pris, påverkan (till exempel reklam) och plats (Kotler, 1967). Modellen har en klar koppling till den klassiska men inte särskilt verklighetsbaserade ”economic man”-modellen. Denna modell bygger på ett antagande om rationella människor/konsumenter som gör nyttokalkyler av produktens egenskaper, pris och färdavstånd och som i ringa grad låter sig påverkas av emotionella faktorer såsom butiksmedarbetarens vänliga bemötande, uppmärksamhet, förmedling av information och hjälpsamhet. Emotionella faktorer är också svårare att fånga i kvantitativa analyser till skillnad mot priser, färdavstånd och reklambudgetens storlek, vilket bidragit till att det alltfjämt är mycket svårt att publicera forskning om dessa faktorer i de mest ansedda vetenskapliga tidskrifterna inom marknadsföringsområdet.

Även i en mer sentida studie (Anselmsson & Johansson, 2010) ifrågasätts betydelsen av butiksmedarbetarens agerande när det gäller att skapa så kallad ”word-of-mouth” (ungefär ”köprekommendationer kunder emellan”). Det är dock inte vår avsikt att ge oss in i diskussionen om vad som är viktigast för att få en kund att välja att göra ett visst inköp. Vi vill bara poängtera att även om kunder skulle anse att pris och sortiment är viktigare, så föredrar de tveklöst butiker där de får ett positivt och kompetent bemötande om pris och sortiment i övrigt är likvärdigt. Engagerade medarbetare kan även ha en stor betydelse på sortiment och lönsamhet. Det kan ske genom förbättringsförslag och information om vad kunderna efterfrågar samt genom att bidra till att relationen mellan servicenivå och bemanning hålls på en gynnsam nivå.

I stället för att analysera och rangordna faktorer efter viktighet förespråkar vi att alla faktorer som kan antas påverka kundtillfredsställelse integreras i en mer holistisk modell för servicekvalitet och serviceleverans. Butiksmedarbetarnas agerande förtjänar absolut att ha en central roll i en sådan modell. En jämförelse med restaurangbranschen kan göras: Är det inte i grunden oviktigt att försöka ta reda på om det är viktigare med väl-lagad mat än att besticken och bordsduken är rena, eller att maten kommer inom en rimlig tid, och servitörerna är tillgängliga för att göra en restaurangbesökare tillfredsställd? Det är på samma sätt kundens helhetsupplevelse som avgör huruvida han/hon är nöjd med sin butik och avser att fortsätta att handla där.

I rapporten kommer vi glädjande nog visa att det stora flertalet butikschefer inom svensk handel är mycket medvetna om att deras medarbetare har en avgörande betydelse för att kunderna ska förbli tillfredsställda. Vi kommer även att visa flera exempel på vilka resultat en framsynt personalledning kan leda till. Detta är anledningen till att vi benämner de butiksanställda för (butiks)medarbetare i syfte att betona deras betydelse och värdet av engagemang och motivation. Engagemang och motivation är också av central betydelse för att hantera den direkta kundinteraktionen. Medarbetare som är beredda att arbeta extra hårt vid arbetstoppar, som är beredda att hålla butiken ren, fräsch och välskyltad och som deltar i arbete med butiksutveckling och en förbättrad logistik har en mycket stor påverkan på en butik och butikskedjas framgång.

För två av de medverkande forskarna (Stefan och Thomas), som under cirka ett decennium har studerat ledarskap och medarbetarskap inom olika sektorer inom det svenska arbetslivet, har det varit tillfredsställande att se att det som vi benämner för vardagsnära ledarskap och medarbetarskap är så vanligt inom den svenska detaljhandeln. Med ett vardagsnära ledarskap avses att cheferna har löpande kontakt med sina medarbetare, har stor kunskap om hur arbetet i butiken fungerar och hur medarbetarna agerar även när inte chefen ser på. I ett fungerande vardagsnära ledarskap kommunicerar chefer och medarbetare på ett öppet sätt kring hur det löpande arbetet ska utföras och där det finns ett gemensamt engagemang och intresse för att ”den egna butiken går bra”.

I.2 Studiens bakgrund, syfte och mål

I oktober 2007 utlyste Handels Utvecklingsråd medel för handelsforskning under rubriken ”Handeln som arbetsplats”. En tvärvetenskaplig forskargrupp vid Högskolan i Skövde sökte och beviljades medel under perioden 2008 – 2010 för projektet *Incitement för detaljhandelsutveckling*.

Syftet med projektet har varit att studera förhållandet mellan personalledningspraktiker, medarbetarskap, kundtillfredsställelse och lönsamhet. För att nå detta syfte har vi identifierat och beskrivit föredömliga personalledningspraktiker som skapar incitement för lärande och utveckling (”best practice”) inom svensk handel och vi har också undersökt personalledningspraktikernas betydelse för affärsmässig framgång. Detta arbete har inkluderat analyser av hur incitement och personalledningspraktiker påverkar medarbetarengagemang, kundtillfredsställelse och effektivitet i svensk detaljhandel.

Forskningsprojektet har haft två mål. För det första att empiriskt pröva den teoretiska modellen *Service Profit Chain* (Heskett, Sasser och Schlesinger, 1997) inom svensk detaljhandel, det vill säga undersöka kopplingarna mellan personalledningspraktiker, medarbetares tillfredsställelse och lojalitet och kundernas tillfredsställelse och lojalitet, liksom lönsamhet och tillväxt. Det andra delmålet har varit att beskriva och förmedla goda exempel på framgångsrika personalledningspraktiker inom svensk handel som förenar högt värdeskapande med meningsfulla, utvecklande och tillfredsställande arbeten.

Undersökningen har bestått av två huvudsakliga delar, dels en enkätundersökning på butiksnivå som vänt sig till butikschef, medarbetare och kunder och dels en intervjustudie som vänt sig till branschföreträdare samt till chefer och medarbetare på fyra framstående handelsföretag/butiker. I enkätundersökningen har sambanden mellan personalledning, medarbetartillfredsställelse, arbetsförhållanden och olika aspekter av kundupplevelser samlats in och bearbetats. Totalt omfattar enkätundersökningen 113 butiker insamlade vid två tillfällen, dels under 2008 och dels under 2009.

I.3 Disposition

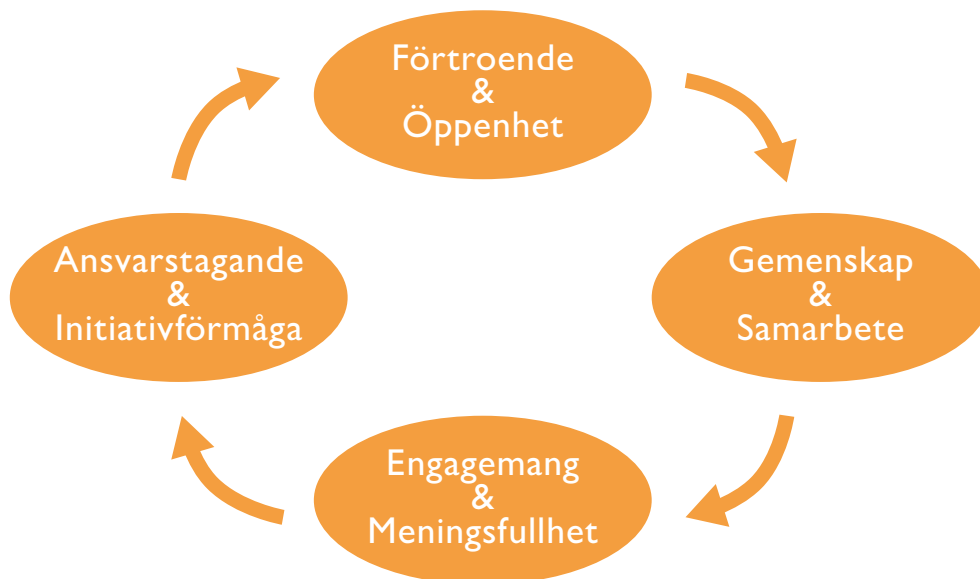
I sammanfattningen ges en översiktlig presentation av de tio resultat som vi anser är de viktigaste både som forskningsresultat och som vägledning för de som är involverade med frågor kring personalledning inom svensk handel, till exempel butikschef och yrkesutövare i stabsbefattningar. I rapporten i övrigt presenteras sedan dessa resultat på ett mer utförligt sätt från de två olika delstudierna, enkätundersökningen i avsnitt 3 och bilaga 2 samt intervjustudien om ”best practice” vad gäller personalledning (avsnitt 4). I den övriga rapporten presenteras också vad som har väglett oss vid design och analys av resultaten (se avsnitt 2 om tidigare forskning på området), hur studien har genomförts (se bilaga 1 om metod), och en samlad analys av resultaten (se avsnitt 5). Rapporten avslutas med ett avsnitt med policyrekommendationer (avsnitt 6) och en bilaga 3 som fördjupar diskussionen om belöningssystem.

Tidigare forskning och utgångspunkter för studien

2.1 Forskning om ledarskap och medarbetarskap

En viktig utgångspunkt för projektet har varit den omfattande forskningen som visar på betydelsen av välfungerade relationer på arbetsplatsnivån. Vi kommer inte gå igenom denna forskning i detalj utan bara ge en kort översikt. I undersökningen har vi använt oss av teorin om ledar- och medarbetarutbyten (LMX) som fokuserar på de ömsesidiga relationer och beroenden en ledare bygger upp med sina medarbetare (Liden m.fl., 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Grundläggande för relationens karaktär är ofta underförstådda överenskommelser om utbyten av olika slag (till exempel uppskattning, monetära belöningar, stöd, lojalitet med mera). Dessa outtalade kontrakt styr i mångt och mycket både ledares och medarbetares handlingar i en organisation. Välfungerade relationer har visat sig ha många positiva effekter såsom ansvarstagande, engagemang och kreativitet. För en översikt av LMX-studier inom handeln se Rudolfsson (2009).

I tidigare forskning (Hällsten & Tengblad, 2006; Tengblad m.fl., 2007; Andersson & Tengblad, 2009) har vi konstruerat modellen medarbetarskapshjulet som beskriver viktiga aspekter av ett utvecklat medarbetarskap. Det rör sig om fyra begreppspår – förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga (se figur 1). Vi har använt oss av denna modell för att beskriva förutsättningarna för medarbetarskap inom detaljhandelsverksamhet.



Figur 1. Medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 15)

Förtroende och öppenhet – Förtroendefulla relationer är en bra grogrund för samarbete. Förtroende kan ofta skapas via en öppen dialog mellan involverade parter, oavsett om det gäller mellan chef och medarbetare, medarbetare sinsemellan eller medarbetare och arbetsgivaren i stort.

Gemenskap och samarbete – Det är viktigt att en arbetsplats kännetecknas av en känsla av gemenskap och ett prestigelöst samarbete. En särskild utmaning är att få samarbete över olika slags ”gränser” att fungera väl, oavsett om gränserna skapas av organisationsstrukturen (till exempel uppdelning i butiker, geografiska områden, kedjekoncept), yrkesroller, funktioner eller någonting annat.

Engagemang och meningsfullhet – I avancerade yrken som kräver hög utbildning finns det ofta ett stort engagemang för de professionella arbetsuppgifterna. Handeln som sektor har sannolikt inte engagemanget för uppgiften gratis på samma sätt som i sektorer med mer avancerade och utmanande arbeten. Därför är detta en särskild utmaning för just handeln. Hur kan man känna engagemang och meningsfullhet, trots relativt enkla och kanske monotona arbetsuppgifter?

Ansvarstagande och initiativförmåga – Ansvar och handling är nära kopplade. Den som känner sig ansvarig i en situation kommer också att vara aktiv och ta initiativ. Medarbetare som vill och kan ta ansvar bör få göra det. Det stärker initiativkraften i organisationen och ger mer engagerade medarbetare.

2.1.1 Medarbetarskap som utvecklingsprocess

I framgångsrika utvecklingsarbeten finns det ofta en självförstärkande process kring de fyra begreppsparen. En ökad öppenhet och dialog leder till en stärkt gemenskapskänsla och samarbete, engagemang för den gemensamma arbetsuppgiften, ökat ansvarstagande och initiativkraft som i sin tur stärker förtroende och öppenhet, såsom beskrivs i modellen medarbetarskapshjulet. Det gäller dock att komma ihåg att ett sådant hjul aldrig snurrar av sig självt utan kommer i rullning först när majoriteten av medarbetare i en arbetsgrupp eller arbetsplats har bestämt sig för att vilja putta hjulet framåt tillsammans.

Det viktigaste verktyget vid varje utvecklingsprocess är dialogen. En god dialog kännetecknas av att deltagarna öppet framför sina åsikter, att de lyssnar på varandra och att en fördjupad och mer gemensam förståelse kring det som diskuteras växer fram. I en god dialog blir alla deltagare påverkade av det som sägs och i förlängningen villiga att försöka förändra sitt handlande i någon riktning. En dialog behöver ha ett visst ämne och pågå under ganska lång tid, så att alla deltagare både hinner ta till sig de andras argument och även framföra sina egna. För att dialog sedan ska leda till förändring behöver åtaganden göras som sedan följs upp så att dessa åtaganden också leder till ett förändrat beteende.

Utveckling av ett gott medarbetarskap tar tid eftersom det är nya färdigheter och förmågor som ska bemästras. Det behövs därför uthållighet och att medarbetarna tycker att ansträngningarna ger något tillbaka för dem personligen. Det är en viktig chefsuppgift att

verka för att medarbetarna verkligen upplever detta, liksom att chefen har förmågan att bemöta medarbetare som inte lever upp till de gemensamma överenskommelserna på ett moget och konstruktivt sätt.

De chefer som är bäst på att skapa medarbetarengagemang och som får medarbetare att ta ansvar och initiativ utövar i hög grad vad som kan kallas för ett vardagsnära ledarskap, det vill säga att chefen åtminstone periodvis verkar ute i verksamheten. Det kan handla om att regelbundet gå omkring på arbetsplatsen och se vad som händer och att prata om detta med medarbetarna. Det kan också handla om att chefen regelbundet deltar i det praktiska arbetet såsom att sälja varor, ta emot leveranser och även packa upp varor eller sitta i kassan i arbetstoppar. I ett vardagsnära ledarskap kan man lära känna medarbetarna som personer och därmed få kunskaper om deras starka och svaga sidor, deras familjesituation och fritidsintressen.

Motsatsen till ett vardagsnära ledarskap är ett distanserat chefskap, där chefen mest arbetar framför den egna datorn eller deltar i olika slags administrativt orienterade möten kring beslutsfattande och uppföljning. Dessa chefer har ofta relativt luddiga uppfattningar om vad som egentligen händer ”på golvet” eller om medarbetare har engagemang för annat än att sköta det egna jobbet bra, om ens det.

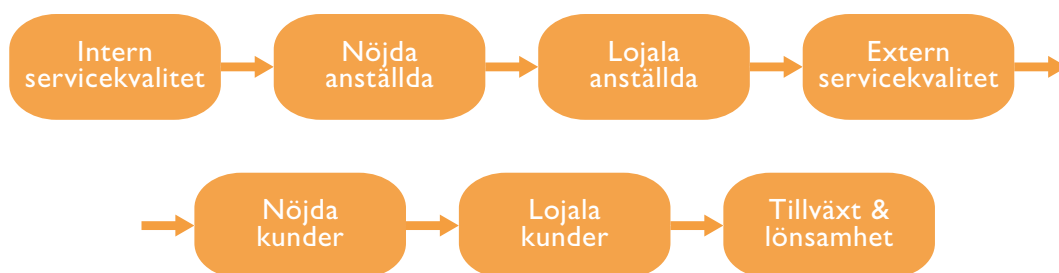
Sammanfattningsvis kan vi säga att vilket slags medarbetarskap som är förhärskande i butikerna skapar skilda förutsättningar för att utveckla verksamheten mot de intentioner som formulerats på kedjenivå. Om det är stor skillnad mellan dessa intentioner och de intentioner som vägleder medarbetarna i deras arbete står cheferna inför en utmaning.

2.2 Modellen Service Profit Chain

En grupp forskare vid Harvard Business School (Boston, USA) ställde sig i början av 1990-talet frågan om vad som gjorde vissa företag uthålligt mer framgångsrika och lönsamma än andra företag, särskilt i branscher som innebar omfattande direktkontakt med de slutliga kunderna. De forskningsprojekt som forskarna genomförde för att besvara denna fråga resulterade flera år senare i en modell som de kallade *Service Profit Chain* (Heskett m.fl., 1994; Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Loveman, 1998). I figur 2 nedan åskådliggörs hur sambanden i modellen ser ut. I korthet utgår modellen från ett väl fungerande ledarskap och andra goda arbetsförutsättningar inom ett företag (intern servicekvalitet), vilket lägger grunden till att medarbetarna är nöjda med sina arbeten och relationerna på jobbet. Medarbetarnas nöjdhet medför att de utvecklar en hög grad av lojalitet med sin arbetsplats vilket i sin tur i modellen ses som grunden för en verksamhet som kunderna uppskattar (extern servicekvalitet). Att kunderna uppskattar företaget ger nöjda och lojala kunder, vilket är den direkta orsaken till de framgångsrika företagens uthålligt högre lönsamhet och tillväxt jämfört med andra företag.

Service Profit Chain-modellen är lätt att ta till sig och upplevs av många som ganska självklar. Det är dock inte lätt att vetenskapligt belägga att modellen är korrekt i alla delar

samtidigt (Silvestro & Cross, 2000; Pritchard & Silvestro, 2005). Bitar av modellen, det vill säga vissa avgränsade samband, är fullt möjliga att belägga vetenskapligt, men mängden faktorer (utöver de som finns i modellen) som inverkar på ett företags resultat gör att sambanden blir svaga för modellen i sin helhet. Konkurrenssituation, konjunkturläge, produktkvalitet är exempel på faktorer som inte finns med i modellen trots att de har en betydande inverkan på kundtillfredsställelse och ekonomiska resultat. Det behöver dock inte innebära att modellen är missvisande, utan den är (som alla modeller) en förenkling av vardagen i ett företag, exempelvis en butik. I den studie som vi nu avrapporterar här har vi funnit starka samband mellan vissa av delarna i Service Profit Chain-modellen (se avsnitt 5.1).



Figur 2. Service Profit Chain-modellen, efter Heskett, Sasser och Schlesinger (1997)

Modellen Service Profit Chain bygger i sin tur till stor del på forskning om betydelsen av en välfungerande personalledning – det som på engelska beskrivs med rubriken Human Resource Management (HRM). Inom detta område har det genererats en växande ström av forskning som visar att personalledningspraktiker har en stor ekonomisk betydelse både vad gäller kostnader till exempel i form av sjukfrånvaro och personalomsättning samt intäkter till följd av en god servicekvalitet och produktivitet (i USA Becker & Gerhart (1996); Huselid (1995); i Storbritannien Guest (1997); Patterson et al (1997) och i Taiwan Huang (2000)).

2.3 Humankapitalteori och incitamentsforskning

Det finns en omfattande forskning som visar att företags och även samhällens välstånd är starkt beroende av investeringar i humankapital, det vill säga mänskliga kunskaper och färdigheter (Becker 1993; Ehrenberg m.fl. 2006). Även för individer finns det ett tydligt positivt samband mellan humankapitalinvesteringar och livsinkomst.

Humankapitalteorin betonar betydelsen av ekonomiska drivkrafter och har i detta projekt integrerats med forskning baserad på psykologisk teori om vad som motiverar medarbetarna till att vilja utveckla nya kunskaper och färdigheter i arbetslivet. Med incitament avses här alla stimulerande åtgärder som används för att främja individens benägenhet att kompetensutveckla sig, att bidra till organisationens utveckling och lönsamhet, och att överhuvudtaget utföra sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt. Något förenklat kan det konstateras att medan humankapitalteorin betonar vikten av finansiella/monetära motiv

som incitament, så lägger psykologisk teori den största vikten vid moraliska, symboliska och sociala incitament för arbetsmotivation.

Incitament har klassificerats på olika sätt i tidigare forskning. Ett vanligt sätt är att skilja mellan inre och yttre incitament (Deci & Ryan, 1985). Inre incitament kommer direkt från uppgiften såsom känslan av tillfredsställelse över ett väl utfört arbete. Inre incitament är också relaterade till grundläggande behov hos människor såsom behovet av kontroll, förutsägbarhet, mening och sammanhang. Yttre incitament ges av andra i individens omgivning såsom bonuslön, social acceptans/erkännande, lovord, befordran, tjänstebil eller andra statussymboler. Ett annat vanligt klassifikationssätt är att skilja mellan finansiella/monetära (till exempel priser och förhöjd semesterersättning) och icke-finansiella motiv (till exempel feedback och bekräftelse). Stajkovic & Luthans (1997) framhåller att det är vanligt i dagens organisationer med ensidiga incitamentssystem. Fokus ligger oftast på användning av monetära incitament såsom löneförhöjning, förlängd semester eller få andelar av företagets årliga vinst för att påverka prestationer på ett positivt sätt.

En viktig slutsats från forskning om betydelsen av ekonomiska/finansiella incitament för prestationers är att sådana incitament påverkar prestationers kvantitet men inte dess kvalitet, det vill säga ekonomiska incitament avgör hur mycket vi arbetar men inte hur väl vi utför vårt arbete (Jenkins, Gustav, & Shaw, 1998). Något som tidigare forskning inte har belyst tillräckligt är vad det är i ekonomiska incitament som påverkar prestationen; är det pengars utbytesfunktion och dess rent materiella värde eller pengarnas symboliska värde som innebär att man får uppskattning och positiv uppmärksamhet för ett bra arbete? Vidare visar forskningen att bruket av yttre/monetära incitament framförallt leder till kortvariga och så kallade offentliga effekter (Ambrose & Kulik, 1999). Den kortvariga effekten är relaterad till fenomenet psykologisk mättnad, det vill säga när belöningen är uppnådd tenderar människor att återgå till sitt gamla beteende. Ett exempel är att många medarbetare efter en tid inte ser en bonuslön som en extra belöning för en god arbetsinsats utan som något som tas för givet och som även ska betalas ut under kommande år utan särskild ansträngning. De offentliga effekterna är relaterade till att det önskvärda beteendet (till exempel deltagande i arbete med butiksutveckling) upphör ifall beteendet inte regelmässigt övervakas av ledningen. Det finns också belägg för att bruket av ekonomiska incitament kan motverka samarbete till exempel om vissa men inte alla får en särskild belöning (Kohn, 1993). Tilläggas kan att brist på ekonomiska incitament (till exempel för låg lön) kan skapa irritation och motverka motivation och arbetsprestation, men det motsatta gäller inte. En högre lön leder inte med nödvändighet till ökad tillfredsställelse och arbetsmotivation (Ambrose & Kulik, 1999).

3

Enkätstudiens resultat

3.1 Enkätstudien: svar från butikschefer, butiksmedarbetare och kunder

Nu är det dags att närmare redogöra för vår enkätundersökning med butikschefer, medarbetare och kunder från 113 butiker. Samtliga frågor har besvarats med en sjugradig skala som går från 1 (= inte alls/i liten utsträckning/högst osannolikt) till 7 (= väldigt mycket/i stor utsträckning/högst sannolikt). Vissa frågor var formulerade på sådant sätt (till exempel ”Skulle du sluta arbeta här om du erbjöds samma lön på annat jobb?”) att ett lågt svar på dem innebär ett positivt svar, det vill säga om någon svarar att det är högst osannolikt (svarsalternativ 1 eller 2) att han/hon skulle sluta arbeta på sin arbetsplats om denne erbjöds samma lön på annat jobb då betyder detta en hög grad av lojalitet. Detta kan jämföras med svaren på en annan fråga, till exempel ”Hur nöjd är du med din lön?”. Ett högt svar här (6 eller 7) indikerar en hög grad av tillfredsställelse med lönen.

Två generella observationer kan göras i våra resultat. För det första visar resultaten tämligen positiva erfarenheter hos kunder, chefer och medarbetare i de undersökta butikerna. Vi har alltså svar som ligger klart över mittpunkten på den sjugradiga svarsskala (det vill säga 4) som användes och i många fall medelvärden på 6 och uppåt 7. Medarbetarna trivs med jobbet och med sina chefer. Cheferna tycker att de har kompetenta medarbetare. För det andra visar enkätresultaten att dessa observationer inte är knutna till den tidpunkt då enkätundersökningen genomförts eller typ av butiker. Enkätundersökningen genomfördes vid två tidpunkter, 2008 och 2009, och olika butiker ingick i urvalet till de båda mättillfällena. Vi frågade butikschefer, butiksmedarbetare och kunder från dagligvaru- och sällanköpshandeln. Den bild som framträder är, som framgår av samtliga tabeller nedan, att det finns marginella skillnader i nästan samtliga fall mellan vad värdena från 2008 års undersökning visar och motsvarade värden från 2009 års undersökning.

Det förekommer internt bortfall på en del frågor, i huvudsak beträffande frågor som rör resultat och omsättning föregående år. På grund av detta väljer vi att inte redovisa dessa då svaren inte kan anses vara tillräckligt tillförlitliga.

3.1.1 Enkätresultat butikschefer

Butikschefernas upplevelse av stress och arbetstillfredsställelse

Som framgår av Tabell 1 känner sig butikscheferna tämligen stressade. Det är cirka 24 procent av alla chefer från 2008 års undersökning som uppger att de känner sig mycket stressade. Motsvarande siffra för 2009 är 14 procent. Men det intressanta i sammanhanget är att cheferna känner sig mer nöjda med sitt arbete än stressade över detsamma. Det är närmare 51 procent i 2008 års undersökning och ännu större andel (69 procent) i 2009 års undersökning som uppger att de är mycket nöjda med sitt arbete. Detta är ett positivt tecken. Beteendevetenskaplig forskning på området visar att ett visst mått av stress är

nödvändigt för att individer ska kunna prestera och uppnå uppsatta mål. Vid ingen eller en låg grad av stress blir inte medarbetaren aktiverad och resultatet av detta blir ofta inaktivitet och dåliga prestationer, medan en för hög grad av stress förlamar individens handlingsförmåga med samma resultat, det vill säga dåliga prestationer. Bäst prestation får en individ som känner en lagom stressnivå och våra data visar just att de flesta chefer befinner sig på en sådan nivå.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. I vilken grad upplever du dig stressad i ditt arbete?	4,3	23,7	3,9	14,1
2. Hur bedömer du din totala arbetstillfredsställelse?	5,6	50,9	5,9	68,8

Tabell 1. Butikschefernas upplevelse av stress och arbetstillfredsställelse
Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Butikschefernas upplevelse av butiksmedarbetares engagemang och dess betydelse

Butikschefernas uppfattning om medarbetarnas engagemang mättes med flera frågor. Svar på samtliga frågor indikerar en tämligen hög grad av positiv uppfattning. Cheferna anser nämligen att butiksmedarbetarna i allmänhet anstränger sig för att göra kunderna nöjda, att de tar ansvar samt att de på olika sätt bidrar positivt till butikens resultat. Vidare svarade drygt 96 procent av samtliga chefer att medarbetarnas tillfredsställelse var mycket viktig för dem. Cirka 95 procent (genomsnittet av båda 2008 och 2009) uppgav att de ansåg att personalens tillfredsställelse hade en viktig inverkan på kundernas tillfredsställelse.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. I vilken utsträckning bedömer du att personalen i genomsnitt anstränger sig för att göra kunderna nöjda?	5,7	64,8	5,9	70,3
2. I vilken utsträckning är din personal i genomsnitt självgående och ansvarstagande?	5,6	49,1	5,7	60,9
3. Hur pass engagerad upplever du att din personal i genomsnitt är när det gäller att bidra till butikens resultat?	5,3	42,6	5,3	46,8
4. Hur viktig är personalens arbetstillfredsställelse för dig?	6,6	96,5	6,8	95,3
5. I vilken utsträckning tror du att personalens tillfredsställelse påverkar kundernas tillfredsställelse?	6,6	92,7	6,8	98,5

Tabell 2. Butikschefernas upplevelse av butiksmedarbetarnas engagemang och dess betydelse

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Upplevd relation mellan butiksmedarbetarna och butikschefen (Chef-LMX)

I samma positiva anda beskrev butikscheferna relationen till sina medarbetare. Här använde vi oss av frågor som utvecklats för att fånga utbytet mellan chef och medarbetare, det som kallas för Leader-Member-Exchange (LMX). Som framgår av tabell 3, uppgav

cheferna att de tycker mycket om sina medarbetare och tycker att det roligt att arbeta med dem samt att de är beredda att försvara sina medarbetare. I detta sammanhang kan noteras att det är mellan 72 och 92 procent av cheferna som har svarat 6 eller 7 på de här frågorna vid båda mättillfällena. Sedan uttryckte även cheferna en hög respekt för medarbetarnas kompetens.

På en annan fråga om hur stor del av sin tid som chefen i genomsnitt ägnar åt personalfrågor och personalledning svarade cheferna i 2008 års material 31 procent och motsvarande siffra för 2009 års undersökning var 33 procent. Tolkning av de positiva tendenser som våra resultat visar kan med fördel ses mot bakgrund av den relativt höga andel av arbetstiden som butiksheferna ägnar åt att aktivt arbeta med personalfrågor, något som utgör en högst väsentlig del av chefernas arbete.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Jag försvarar mina medarbetare om de blir ansatta av andra.	6,4	87,3	6,7	92,1
2. Det är mycket roligt att arbeta med mina medarbetare.	6,3	83,6	6,1	71,8
3. Jag tycker mycket om mina medarbetare som personer.	6,1	80,3	6,2	71,9
4. Jag respekterar mina medarbetares kompetens och kunskaper i arbetet.	6,1	76,3	6,3	82,8
5. Mina medarbetare är beredda att anstränga sig mer, utöver vad som normalt krävs, för att leva upp till mina mål för arbetet.	5,5	56,2	5,5	56,3

Tabell 3. Butikshefers upplevda relationer med medarbetarna

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Butikshefers kriterier och deras relativa vikt vid anställning av personal till butiken

Rätt rekrytering betyder mycket för all sorts verksamhet och detaljhandeln är inget undantag. Tidigare forskning på området (se *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln*, en forskningsrapport av Danilov och Hellgren, utgiven av Handelns Utvecklingsråd 2010) visar att det förekommer olika strategier och att bland annat ”magkänsla” är viktig vid bedömningen av arbetssökanden inom branschen. Våra resultat visar att det finns olika kriterier som används i rekryteringssammanhang och att de viktas olika av butiksheferna. Även i detta fall är överensstämmelsen mellan resultat erhållna från 2008 och 2009 års datainsamling god. Högst upp på listan hamnar den sökandes attityder och inställning till butiksarbete. Det är 96/98 procent av svarande chefer som tycker att detta kriterium är mycket viktigt. Detta kriterium har en överlägsen position i förhållande till övriga kriterier. Näst högst på denna lista kommer referenser. Här är det 41/48 procent av cheferna som tycker att det är mycket viktigt med referenser. Kunskaper för uppgiften beaktas i en klart lägre utsträckning och tidigare erfarenhet likaså. Förmodligen hänger detta ihop med att det går relativt fort att lära sig butiksarbete trots att man saknar kunskaper och erfarenhet från branschen, bara man har rätt inställning till arbetet. Ålderskriteriet hamnar längst ner på listan.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
Hur viktiga är följande kriterier för dig när du anställer personal till butiken? Den sökandes...				
1. ...attityder och inställning till sitt arbete	6,8	96,4	6,8	98,4
2. ...referenser	4,9	41,1	5,3	47,6
3. ...kunskaper för uppgiften	4,6	30,3	4,5	21,3
4. ...erfarenhet	4,0	10,7	4,1	12,9
5. ...ålder	3,4	7,2	3,5	6,4

Tabell 4. Butikschefers syn på viktiga kriterier vid rekrytering

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

3.1.2 Resultat butiksmedarbetare

Butiksmedarbetares arbetstillfredsställelse

Vi ställde åtta olika frågor för att kunna ge en mångsidig bild av det komplexa fenomenet medarbetartillfredsställelse. Som framgår av tabellen nedan finns det variation i hur nöjda butiksmedarbetarna anger att de är med olika aspekter av sitt arbete. På den generella frågan om arbetstillfredsställelse svarar 70/77 procent att de trivs väldigt bra med sina arbeten. Medarbetarna är nöjda med sina arbetsuppgifter och också med hur de utvecklas i arbetet. Resultaten visar att butiksmedarbetarna är mindre nöjda med övriga förmåner, hur arbetsgivaren belönar handlingar som ökar kundnöjdhet, möjligheter till befordran, lönen samt möjligheten att påverka lönen.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur trivs du på ditt jobb?	6,0	70,1	6,2	77,1
2. Hur trivs du med dina arbetsuppgifter?	5,8	67,1	6,1	73,6
3. Hur nöjd är du med din utveckling i arbetet?	5,1	43,8	5,2	49,0
4. Hur nöjd är du med dina övriga förmåner som anställd	4,6	36,9	5,0	44,7
5. Hur nöjd är du med hur din arbetsgivare belönar handlingar som ökar kundnöjdhet?	4,5	33,2	4,8	36,1
6. Hur nöjd är du med din lön?	4,0	20,9	4,4	28,1
7. Hur nöjd är du med dina möjligheter till befordran?	4,0	18,9	4,5	35,2
8. Hur nöjd är du med dina möjligheter att påverka din lön?	3,2	14,4	3,7	17,1

Tabell 5. Butiksmedarbetarnas arbetstillfredsställelse

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Lojalitet och engagemang

Butikschefer i vårt datamaterial tycker att deras medarbetare är lojala och bidrar till butikens resultat och att de tar ansvar och är engagerade i butikens verksamhet. Denna bild verkar stämma väl in på det som medarbetarna ger uttryck för i materialet. 82/83 procent av medarbetarna svarar att det är mycket viktigt att bidra till butikens framgång. 45/49 procent anger att det är mycket osannolikt att de skulle sluta arbeta i butiken om de erbjöds samma lön på ett annat arbete. Medarbetarna uppger vidare att de i genomsnitt deltar en gång i månaden på personalmöten i butiken.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur viktigt är det för dig att bidra till butikens framgång?	6,3	82,1	6,4	83,4
2. Skulle du sluta arbeta här om du erbjöds samma lön på annat jobb? (omvänd)	5,0	45,4	5,1	49,1

Tabell 6. Butiksmedarbetarnas engagemang och lojalitet

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Butiksmedarbetares uppfattning om måltydlighet

Mellan 52 och 60 procent av butiksmedarbetarna uppger att de uppfattar kvalitetsmålen för sitt arbete som mycket tydliga. Motsvarande siffra för kvantitetsmålen tydlighet är något lägre, nämligen 50/56 procent, vilket ändå är en tämligen hög andel. När medarbetarna vet vad de förväntas göra, i vilken omfattning och med vilken kvalitet kan de att prestera bättre, vilket tidigare forskning på området visat.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. I vilken utsträckning upplever du att det finns rimliga mål för hur väl du ska utföra ditt arbete?	5,5	51,7	5,7	60,0
2. I vilken utsträckning upplever du att det finns rimliga mål för hur mycket du förväntas arbeta?	5,3	49,9	5,5	56,0

Tabell 7. Butiksmedarbetarnas uppfattning om måltydlighet

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Upplevd relation mellan butiksmedarbetare och butikschef (Medarbetar-LMX)

Resultaten visar generellt att butikschefer är nöjda med sina medarbetare och de är i sin tur mycket nöjda med sin arbetssituation och butiksledningen. Det innebär att överensstämmelsen mellan hur butikscheferna beskriver och skattar sin relation till sina medarbetare och hur butiksmedarbetarna beskriver och skattar sin relation till butikschefen är god. Det är generellt höga medelvärden som också indikerar att flertalet av de svarande har beskrivit sin relation till butikschefen som mycket god. Medarbetarna uttrycker såväl positiva känslor (det vill säga tycker om chefen och tycker att det är roligt att arbeta ihop) som tankar (det vill säga respekt för chefens kompetens) om sin chef och en positiv hand-

lingsbenägenhet som innebär att man är beredd att anstränga sig utöver det normala för att leva upp till de uppsatta verksamhetsmålen. Tanke, känsla och handling verkar alltså överensstämma och det är detta som leder till positiva konsekvenser av olika slag.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Jag tycker mycket om min butikschef som person.	5,9	70,9	6,1	74,3
2. Jag respekterar min butikschefs kompetens och kunskaper i arbetet.	5,9	70,0	6,2	77,9
3. Min butikschef skulle försvara mig om jag blev ansatt av andra.	5,9	69,2	6,0	72,4
4. Det är mycket roligt att arbeta med min butikschef.	5,7	64,1	5,8	64,4
5. Jag är beredd att anstränga mig mer, utöver vad som normalt krävs, för att leva upp till min butikschefs mål för arbetet.	5,6	57,4	5,7	65,1

Tabell 8. Butiksmedarbetarnas upplevelse av relationen till butikschefen
Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Butiksmedarbetares syn på butikschefens ledarskapsförmåga

71/74 procent av medarbetarna uppger att kommunikationen mellan dem och butikschefen fungerar mycket bra. Denna uppfattning får vidare stöd i att medarbetarna ger ett relativt högt betyg åt hur bra chefen är på att lyssna till medarbetarna och chefens generella ledarskapsförmåga. Att kunna kommunicera med medarbetarna på ett effektivt sätt om kvalitativa och kvantitativa mål för den dagliga driften men också om långsiktiga visioner får betraktas som en viktig förutsättning för skapa delaktighet och engagemang, faktorer som på olika sätt kan bidra till butikens resultat.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur väl fungerar kommunikationen mellan dig och din chef?	6,0	73,6	6,0	71,0
2. Hur betygssätter du din butikschefs ledarskapsförmåga?	5,6	61,9	5,4	53,0
3. Hur bra är din butikschef på att lyssna till anställdas förslag och arbetsrelaterade ärenden?	5,7	65,2	5,5	58,2

Tabell 9. Butiksmedarbetarnas syn på butikschefens ledarskapsförmåga
Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Medarbetares upplevelse av det kollegiala klimatet i butiken

En annan intressant iakttagelse är att drygt hälften av alla butiksmedarbetare tycker att kommunikationen och samarbetet med övriga medarbetare fungerar väldigt bra. De anser att kollegorna gör mycket bra ifrån sig och att de är samarbetsvilliga. Det kollegiala arbetsmiljø klimatet har i många undersökningar rörande psykosocial arbetsmiljö funnits vara

relaterat till uppkomsten av konflikter och sjukfrånvaro. Det omvända gäller i lika hög utsträckning, nämligen att ett gott kollegialt klimat bidrar till att konflikter hanteras på ett konstruktivt sätt och att medarbetarnas genomsnittliga sjukfrånvaro minskar.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur väl fungerar samarbetet mellan er som arbetar i denna butik?	5,8	69,4	6,0	71,5
2. Gör dina kollegor, de du påverkas av i jobbet, ett bra arbete?	5,8	66,7	6,0	71,7
3. Är dina kollegor, de du påverkas av i jobbet, samarbetsvilliga?	5,8	66,7	5,9	66,3
4. Hur väl fungerar kommunikationen mellan er som arbetar i denna butik, förutom er chef?	5,7	63,9	5,9	64,8

Tabell 10. Butiksmedarbetarnas syn på de kollegiala relationerna

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Butiksmedarbetares inställning till sin butik

Som framgår av tabellen nedan ger 70/74 procent av butiksmedarbetarna ett väldigt högt betyg åt sin butik och 65/74 procent tycker att de ges de förutsättningar som man behöver för att få nöjda kunder.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Vilket betyg ger du denna butik/detta företag jämfört med andra butiker/företag som du arbetar i eller känner till?	5,9	69,6	6,0	74,1
2. I vilken utsträckning har du de förutsättningar som du behöver för att göra dina kunder nöjda?	5,8	65,1	6,1	74,4

Tabell 11. Butiksmedarbetarnas inställning till sin butik

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Butiksmedarbetares möjlighet till utveckling

Av nedanstående tabell framgår att butiksmedarbetarna tycker att utbildning och upplärning fungerar tämligen tillfredsställande. 31/40 procent tycker att upplärningen fungerar väldigt bra. Vad gäller möjligheten att kunna påverka sin utveckling svarar 34/40 procent att möjligheten är väldigt stor. Dessa resultat ger en annan bild av hur butiksmedarbetarna i Sverige uppfattar branschen än den gängse internationella litteraturen på området.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur väl fungerar upplärning och utbildning i din butik?	4,8	31,2	5,1	40,3
2. I vilken utsträckning har du möjlighet att påverka din utveckling i arbetet?	4,8	33,7	4,8	39,8

Tabell 12. Butiksmedarbetarnas uppfattning om utvecklingsmöjligheter
Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

3.1.3 Enkätresultat kunder

Kundnöjdhet

Tabell 13 visar att kunderna mestadels är nöjda med den butik de handlar i. Det finns en marginell skillnad mellan hur nöjda de är med den aktuella butiken och andra butiker i samma bransch. Skillnaden är till fördel för den aktuella butiken. Endast dryga fem procent av kunderna upplever återkommande problem med kassaköerna. Kontakten med butiksmedarbetarna får också en tämligen hög skattning. 35/37 procent av kunderna tycker att de har en väldigt bra kontakt med butikens personal och drygt hälften av alla svarande vid båda mättillfällena uppger att en bra kontakt med personalen är väldigt viktig för dem.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur nöjd är du med denna butik?	5,1	41,1	5,4	58,8
2. Hur nöjd är du i genomsnitt med andra butiker i samma bransch?	4,8	28,3	4,9	33,8
3. Hur ofta upplever du problem med kassaköerna i denna butik?	2,3	5,3	2,3	5,8
4. Hur bra kontakt har du med personalen i denna butik?	4,5	35,4	4,6	37,2
5. Hur viktig är en bra kontakt med butikspersonalen för dig?	5,5	57,8	5,7	58,7

Tabell 13. Kundnöjdhet
Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Kundlojalitet

Som framgår av tabell 14 nedan så är intresset för de varor som butiken erbjuder mycket stort bland knappt hälften av alla tillfrågade kunder. Cirka 27 procent av alla svarande kunder uppger att de handlar flera gånger per vecka/månad (svarsalternativ 6 och 7) i butiken.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur intresserad är du av de varor du handlar i denna butik?	5,2	47,1	5,2	46,9

Tabell 14. Kundlojalitet

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

Prisnivå och bekvämlighet

Generellt sett anser kunderna att butikernas prisnivå är ganska hög. Det är dock endast 17/22 procent av alla svarande kunder som tycker att prisnivån är väldigt hög. Prisnivån anses vidare vara viktig. Drygt hälften svarar att det är väldigt bekvämt (med avseende på avstånd) att ta sig till butiken och bekvämligheten ses som en tämligen viktig faktor.

Fråga	2008		2009	
	M	6&7	M	6&7
1. Hur bedömer du varornas prisnivå i denna butik, generellt sett?	4,8	16,6	4,4	21,9
2. Hur viktig är varornas prisnivå för dig?	5,4	55,3	5,5	56,9
3. Hur bekvämt är det för dig att ta dig till denna butik?	5,3	53,4	5,3	55,2
4. Hur viktig är bekvämlighet för dig i valet av var du handlar dessa varor?	4,8	39,3	5,4	55,3

Tabell 15. Kunders syn på prisnivå och bekvämlighet

Medelvärden (M) och procentsatser för alternativen 6 och 7 på sjugradiga svarsskalan

I avsnitt 5 analyseras resultaten från enkätstudien ytterligare.

Intervjustudiens resultat

4

Intervjustudien har genomförts i två faser; först en expertstudie där vi intervjuade ett tiotal experter på handel i allmänhet och svensk handel i synnerhet, därefter fyra fallstudier där vi gjorde platsbesök och intervjuade människor inom fyra olika butiker/företag som befunnits mer framgångsrika än genomsnittet av handelsföretag. För mer information om tillvägagångssättet vad gäller urval med mera i intervjustudien hänvisar vi till vårt metodavsnitt som finns i bilaga 1 till denna rapport.

4.1 Expertstudiens resultat

I detta avsnitt sammanfattas innehållet i våra expertintervjuer. En första återkommande punkt i dessa intervjuer är att svensk handel under de senaste decennierna har upplevt flera större förändringar. En tydlig trend har varit, och är, koncentration; det vill säga antalet handelsföretag har blivit färre samtidigt som butikerna har blivit större. Andelen helt fristående butiker har också blivit väsentligen färre genom att anslutningsgraden till någon slags kedja (helägd eller frivilligt samarbete) ökar stadigt. Detta sammanhänger med en fortsatt urbanisering. Antalet köpcentrum har också ökat kraftigt. Stordriftsfördelar kan kopplas till flera av förändringarna, och varje aktör hanterar vanligen större volymer nu än tidigare, vilket allt oftare kräver expertis på logistik och flödeshantering. Konsumtionen ändrar även karaktär. Konsumenter köper inte bara de produkter de behöver till sin överlevnad eller för täckandet sina grundläggande behov, utan begreppet shopping inrymmer i allt större utsträckning en lustbetonad del av emotionellt välbefinnande. Konsumtionen fyller i allt högre utsträckning ett upplevelsebehov.

Tillväxten i svensk handel har varit stark de senaste åren och denna tillväxt är kopplad till snabb teknikutveckling (internet, självscanning, betal- och självutcheckningsterminaler, butiks-tv, logistikutveckling, RFID (Radio Frequency Identification) med mera) och påtaglig globalisering (utländska kedjor i Sverige och vice versa, lågprisinköp). Det som ibland kallas tjänstefiering, det vill säga att tjänster kopplas till själva köpen samt upplevelsen av shoppingen, ökar också i handeln. Dessa förändringar, uttalade av de intervjuade experterna, ligger till grund för de observationer och reflektioner som följer i detta avsnitt.

4.1.1 Handelns huvuduppgift är att sälja

Flera av experterna pekar på att den huvudsakliga uppgiften inom detaljhandeln är att sälja det aktuella företagets produkter och tjänster. Försäljning är huvuduppgiften, och vissa intervjupersoner säger till och med uttryckligen att de hellre rekryterar medarbetare som stimuleras av *försäljning i sig* än av produkterna de säljer. De ser alltså hellre att medarbetarna har ett kommersiellt intresse än ett produktintresse. Naturligtvis är inte produktintresse fel, men det är ännu viktigare med ett generell säljintresse. Det som mäts blir gjort, lyder ett ordstäv med amerikanskt ursprung. Sett till vad som mäts inom han-

deln är det ingen tvekan om vad som står i fokus. Inom handeln mäts försäljning på alla tänkbara sätt.

4.1.2 Butiksmedarbetarnas kompetens allt viktigare

Kompetensutveckling av personal blir allt viktigare enligt flera intervjupersoner. Utvecklingsinsatserna ökar nu snabbt, men från initialt låga nivåer:

Nu säger allt fler inom handeln att personalens kompetens är den viktigaste konkurrensfaktorn. Man har redan stordriftsfördelarna, bra lägen, man kan det här med exponering och så vidare, men personalutveckling är nyckeln till framgång i framtiden.

Expertintervju 1, november 2009

Detta resonemang känns igen från andra branscher, till exempel tillverkande företag, vilka menar att alla de sedvanliga konkurrensmedlen som tillgång till teknik, kapital, geografisk plats är tillgängliga för alla aktörer. Vad som därför kommer att avgöra den kommersiella framgången är i vilken utsträckning företagen har de mest kompetenta medarbetarna. De mest kompetenta medarbetarna får företag ofta genom rätt rekryteringar samt genom utveckling av individer och grupper.

4.1.3 Internrekrytering och vidareutveckling av personal

Det gängse sättet att rekrytera medarbetare till andra roller än direkt försäljning i butik är internrekrytering. Endast vid rekrytering till roller som kräver speciella kunskaper är extern rekrytering vanligare. På butiksnivå har det ofta skapats ett antal roller utöver den grundläggande försäljaruppgiften. Försäljningspersonalen ges ofta utökat ansvar efter att ha visat prov på att de är mogna större uppgifter, vilket formaliseras i nya roller. Ofta finns flera sådana formaliserade roller på väg i en karriär mot att exempelvis bli butikschef. Den kompetens som krävs för de utökade rollerna ges oftast internt i företagen, antingen genom ”on-the-job-training” och/eller genom mer formaliserade kurser/projekt som tillhandahålls genom kedjetillhörigheten. Större företag har här lättare att tillgodose personalens utvecklingsbehov än mindre enskilda butiker. Det upplevs även lättare för större kedjeanslutna företag på större orter att möta medarbetarnas utvecklingsbehov än på mindre orter.

4.1.4 Handeln har stor andel medarbetare vars formella kompetens är låg

Särskilt inom de försäljningsinriktade rollerna (vilket innebär merparten av medarbetarna på butiksnivå samt även deras chefer) är kraven på formell utbildning låga. De som anställer butiksmedarbetare anser inte att viss formell utbildning säkerställer att de sökande kommer att fungera väl med sina arbetsuppgifter. Det anses viktigare med de sökandes beredvillighet till arbete i högt tempo, att de har rätt attityd till människor (kunder och kollegor) samt ett intresse av att sälja. Tidigare arbetslivserfarenhet ses som positiv, men den behöver inte vara direkt handelsrelaterad. Bakgrund från servicesektorn eller hotell och restaurang kan vara lika meriterande. Produktkännedom ses som mindre viktigt, utan det är en allmän uppfattning att en nyanställd med de rätta attityderna och intresse för

försäljning kan läras sig relevant produktkunskap på kort tid. I branscher där behovet av specifikt produktkunnande är stort finns det avsevärda utmaningar i att finna rätt medarbetare.

4.2 Resultat från de studerade fallföretagen

De fyra butikerna som vi har valt att studera särskilt är alla framgångsrika. En av butikerna har bland landets högsta omsättning per kommuninnevånare på respektive ort samtidigt som den har en solid lönsamhet, en annan ligger i topp bland lönsamma butikerna i sin kedja, en tredje har högsta kreditvärdighet (AAA) parat med flera utmärkelser som årets Gasellföretag, och en fjärde hävdar sig väl i både bransch och sin kedja vad gäller lönsamhet. Vi har bland fallföretagen funnit ett antal förhållanden och omständigheter som bidrar till att förklara varför de fungerar så väl som de gör. Vi har fokuserat på hur dessa företag/butiker arbetar med personalledning, medarbetarutveckling ansvarstagande och annat som är relevant för denna studie.

4.2.1 Studien lyfter fram personalledningens och medarbetarnas betydelse

I de fyra butikerna/företagen finns en ändamålsenlig personalledning som ger utrymme för medarbetarna att ta ansvar och utföra arbetsuppgifter på ett sätt som kunderna uppskattar. Medarbetarna får utrymme att ta ansvar och uppmuntras även att göra så. Cheferna i de studerade butikerna/företagen är också mycket medvetna om medarbetarnas betydelse för verksamheten. De lägger stor vikt vid att rätt person ska ges rätt uppgift och rätt förutsättningar för att göra bästa möjliga arbetsinsats.

Det är svårt att överskatta medarbetarnas betydelse i de studerade butikerna/företagen. De står för den direkta kontakten, ansikte mot ansikte, med kunden och representerar därmed företaget. Det är butikspersonalens arbetsinsatser och bemötande som utgör den viktigaste mellanmänskliga interaktionen mellan kunden och företaget. I någon bemärkelse finns inte *företaget* utan endast medarbetarna som kunderna möter. Betydelsen av denna kontakt med medarbetarna är stor för kundernas upplevelse av butiken i sin helhet. Som vi sett i enkätstudien är kundernas upplevda kontakt med medarbetarna en faktor som är starkt kopplad till kundernas grad av nöjdhet med butiken.

4.2.2 God personalledning kan ta sig olika uttryck

Vi finner i några av de fyra framgångsrika butikerna ett ledarskap som är både milt och lågmält vilket kan vara långt från den vanliga bilden av den starka och tydliga chef som ofta framtonar i beskrivningar av väl presterande företag. Även de chefer i fallstudien som kan beskrivas som ”karismatiska” har tillräcklig distans till sig själva och verksamheten för att aktivt arbeta för att de egna medarbetarna ska få utrymme att växa och utvecklas. De har insett att en enda person (chefen i bestämd form, singularis) inte ensam åstadkommer fantastiska resultat för en butik över lång tid. Framgångsrikt företagande är ett lagarbete – inte minst i de studerade butikerna/företagen. Chefens uppgift blir främst att locka fram det bästa hos varje medarbetare genom att stödja dennes utveckling mot större ansvarstagande och helhetsförståelse för verksamheten.

Ett gemensamt mönster i de fyra butikerna/företagen är att kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna är påtagligt nära, otvungen och frekvent. De möts upprepade gånger i det dagliga arbetet, närmast som kollegor. De kommunicerar oavbrutet med varandra kring försäljningen, lösningar på kundproblem och sökandet efter nya och smidigare sätt att organisera arbetet. Det finns alltid anledning till att utbyta tankar och idéer om lösningar på konkreta frågor och problem. Alla medarbetare inom fallföretagen, chefer och icke-chefer, är medvetna om att kunderna är livsnerven i verksamheten och att försäljningen är det som betalar allas löner. Närheten till kunderna och själva mottagandet av betalningen för kundernas köp bidrar troligen till den nära förståelsen för dessa företags-ekonomiska fakta. En majoritet av medarbetarna har erfarenhet av kassaarbete, även om de huvudsakligen arbetar med andra uppgifter. En del intervjuade chefer uttryckte att de önskade att alla medarbetare skulle kunna arbeta i kassan vid behov. Detta dels för att kunna bemanna den kanske mest kritiska uppgiften – att ta betalt – och därmed minimera väntetider i kassan för kunden, men även för att kassaarbete ger direktkontakt med kärnan av butiksverksamhet, det vill säga att bedriva affärer. Kassaarbete bidrar helt enkelt till en bättre helhetsförståelse för verksamheten.

Genom utveckling mot större ansvarstagande bland medarbetarna och ökad helhetsförståelse läggs grunden till hög arbetstillfredsställelse och högt engagemang i verksamheten. När medarbetarna och cheferna ömsesidigt respekterar och litar på varandra tas nya kliv mot butiksutveckling och ekonomisk framgång.

En god portion eftertänksamhet och reflektionsförmåga präglar flera av cheferna bland de fyra fallstudieföretagen. Det finns även tecken på att medarbetarna tar ett ansvar för att komplettera cheferns ”brister” vad gäller personalledningsuppgifter som vanligen förväntas av en chef. Det finns en hög grad av respekt mellan butiksheferna och medarbetarna bland fallstudieföretagen, vilket även är påtagligt bland enkätstudiens butiker (se tabell 3 och 8).

4.2.3 Vikten av fungerande relationer och trivsel

Ett gemensamt drag i de studerade fallföretagen är således att de anstränger sig för att skapa väl fungerande relationer på arbetet. De finns en ömsesidig respekt mellan medarbetarna och cheferna för varandras kompetens. Respekten mellan de som arbetar i butiken/företaget får även en naturlig fortsättning i den respekt de visar sina kunder. Det finns även en utbredd önskan om att arbetsplatsen ska vara en plats där medarbetarna trivs:

Jag tycker det är viktigt att folk ska kunna skratta och ha skoj på jobbet, men samtidigt ska man leverera, för mig är detta ingen skillnad. Man kan inte vara överseriös konstant och ändå leverera ett gott resultat, va'. Man ska kunna ha trevligt, roligt på jobbet. Man tänker inte på det utan man lever i det här, och så kommer det in folk utifrån, så får man nästan direkt kommentaren: ”fy fan vilken trevlig personal du har!” och det känns ju jävligt bra.
Chefen G i firma P

4.2.4 Medarbetarsamtal genomförs regelbundet

Utvecklings- eller medarbetarsamtal är en viktig del av kommunikationen på de studerade arbetsplatserna. Medarbetarsamtal hålls regelmässigt och regelbundet. De ersätter inte på något sätt den dagliga kommunikationen utan kompletterar denna. Medarbetarsamtalen fokuserar på avstämning, vanligen årsvis, med planer för framtiden. Det finns ett fokus på utveckling i samtalen; med både koppling till kundkontakten, affärerna och den egna kompetensen. Vid medarbetarsamtalen ges utrymme för reflektion på ett sätt som sällan sker i vardagens fokus på den dagliga försäljningen.

4.2.5 Allmänt starkt ansvarstagande

Bland framgångsrika butiker/företag finns ett allmänt starkt ansvarstagande från alla medarbetare, chefer såväl som övriga anställda. Det är slående i vilken stor utsträckning som alla medarbetare (chefer såväl som icke-chefer) utgår ifrån förutsättningen att de ska hjälpas åt med arbetsuppgifterna. Medarbetarna växlar arbetsuppgifter efter var behovet och belastningen är störst för stunden, och cheferna drar sig inte för att handgripligen delta med eget arbete när och där det behövs. Cheferna kan verksamheten väl för de flesta chefer har själva gjort många arbetsuppgifter sedan tiden innan de utsågs till chefer. Det finns även både en acceptans och en vilja att lära sig flera delar av arbetet inom butikerna/företagen.

4.2.6 Säljande personal

Vid nyrekrytering är den sökandes attityder och inställning till arbete avsevärt mycket viktigare än tidigare branschfarenhet och produktkunskaper. I likhet med expertintervjuerna framhåller butikscheferna i fallföretagen att det är mycket mer väsentligt med rätt attityd till kunder och arbetskamrater än exakt produktkännedom. Butikscheferna framhåller att de alltid kan lära en medarbetare den rätta produktkännedomen, medan det anses mycket svårare att förändra en persons inställning och attityder till kunder, kollegor och affärsverksamhet. Rekryteringen är alltså fokuserad på att finna personer som delar företagets värderingar, åtminstone vad gäller människosyn, arbetsmoral, social kompetens och rätt prioriteringar i arbetet.

Arbetet med värderingarna upphör inte i och med att en arbetssökande anställs. Medarbetarna i fallföretagen möts av en återkommande diskussion om synen på verksamheten, kunderna och kollegorna. När enskilda medarbetare tydligt uppvisar värderingar i praktisk handling som avviker från vad som gäller som norm på arbetsplatsen genomförs samtal mellan chefen och medarbetaren i syfte att bättre förstå varandra. I de få fall då chefer bedömde det som utsiktslöst att påverka enskilda medarbetare i en positiv riktning vidtog ett arbete för att avveckla medarbetaren. Vid upprepade tillfällen underströks att medarbetarengagemang och arbetstillfredsställelse var en nödvändighet för framgång. Om enskilda medarbetare inte bidrog till detta utan snarare blev en belastning som motverkade just trivseln, arbetsmoralen och engagemanget så drog ansvariga chefer sig inte för att säga upp individer. De intervjuade cheferna som redogjorde för sådana exempel tillstod utan omsvep att avvecklingsåtgärder samtidigt var ett underkännande av den egna förmågan att alltid rekrytera rätt.

4.3 Belöningsystem inom svensk detaljhandel

Huvudsyftet med denna studie har inte varit att specifikt studera förekomsten av just belöningsystem och deras effekter. Dock är olika former av extra incitament så pass aktuella och relativt nya i svenskt sammanhang att vi vill peka på några förhållanden vi mött under vår studie. Vi har även beretts möjligheten att till denna rapport bifoga forskningsresultat från kollega Mikael Cäker (Handelshögskolan i Göteborg) som särskilt studerat just incitamentssystem i svensk handel. Dessa resultat redovisas i bilaga 3.

4.3.1 Belöningsystem i de studerade fallföretagen

Två av de fyra studerade företagen använde inte något formellt belöningsystem som omfattade alla medarbetare. Detta gällde en leksaksbutik och en dagligvarubutik som enbart hade formaliserat belöningsystem till cheferna. Leksaksbutiken tog del av leksakskedjans säljtävlingar som kom regelbundet, men utfallen av väl genomförda prestationer handlade inte om några större individuella ekonomiska bonusar. Resultatlön provades i dagligvarubutiken för några år sedan, men det resulterade i för litet pengar för att vara intressant och styrande för medarbetarna, vilket gjort att systemet avskaffades helt. Det tredje fallföretaget, ett byggvaruföretag, hade tidigare ett system med kontantutbetalda bonusar för alla medarbetare ifall företaget presterade resultat över en viss nivå. Systemet kunde generera en bonus till varje medarbetare som uppgick till en extra månadslön per person. Den nyutträdde chefen upplevde dock att systemet inte gav önskad effekt, varför han avskaffade det. Istället infördes ett system där all personal i företaget gemensamt (halva arbetsstyrkan i taget, för att inte stänga verksamheten under bortavaron) åkte på arbetskonferens till något trevligt ställe under en förlängd helg ifall företagets resultat överstigit "bonusnivån". Hittills hade detta skett vid två tillfällen. Detta menar chefen sporrar medarbetarna mer än kontantutbetalningar samt att det är ett ypperligt tillfälle till personalutbildning och konfererande som stärker samhörighetskänsla och laganda. Dessutom, påpekar chefen, kostar en sådan resa bara hälften jämfört med det tidigare kontantbonussystemet.

Det fjärde studerade företaget, en klädbutik, var det enda av fallföretagen som tillämpade ett system för utbetalning av kontant bonuslön till medarbetarna. De har ett bonussystem med butiksnivån som utgångspunkt, men systemet riktar sig till hela personalen. Den enkla logiken är att det handlar om att överträffa försäljningen från föregående år. Det som är annorlunda utöver att det riktar till hela personalen är att bonus utgår för varje dag. Alla som jobbar den dagen de överträffar föregående års dagsförsäljning får bonus. Butikschefen får därutöver bonus även de dagar han/hon inte arbetar i och med att han/hon påverkat resultatet ändå.

Det är en ny fight varje dag, och du har onlineuppföljning, du kan hela tiden följa hur du har sålt. Det är verkligen en sporre.

Regionchef

Butikscheferna ser också att bonussystemet har en direkt påverkan på personalen.

Det blir lite som en tävling. Många gånger när jag går iväg på lunch kan någon av mina medarbetare säga: när du kommer tillbaka kommer jag att ha sålt för så och så många tusen kronor. Alla har ständig koll på försäljning och det finns hela tiden ett tryck att sälja.

Butikschef

Den här direkta återkopplingen är tämligen unik. Klädbutiken har utnyttjat detta för att skapa ett belöningsystem som verkligen fått genomslag på prestationerna. Belöningsystemet kan ge en hel del extra i plånboken för personalen. Den studerade klädbutiken hade nyligen ett enormt framgångsrikt år, där full bonus föll ut för samtliga arbetsdagar. Det gjorde att medarbetarna under detta år hade cirka 18 månadslöner, men regionchefen menar att normalläget är att belöningsystemet ger cirka tio procent extra lön i genomsnitt på årsbasis.

5 Analys

5.1 Analys av enkätstudiens resultat

Enkätstudien har i huvudsak syftat till att validera Service Profit Chain-modellen (SPC-modellen) i en svensk miljö. SPC-modellen bygger på antagandet att ett välfungerande ledarskap och andra goda arbetsförutsättningar ger motiverade och i förlängningen lojala medarbetare. Motivation och lojalitet hos medarbetarna bidrar enligt modellen sedan till en extern servicekvalitet som kunderna uppskattar, något som i förlängningen leder till nöjda och lojala kunder. Detta resulterar i sin tur till en högre lönsamhet och tillväxt än andra företag.

Men innan vi redovisar resultaten av denna validering vill vi kort redogöra för om det finns några skillnader mellan dels butiker tillhörande sällanköpshandel och butiker tillhörande dagligvaruhandel, och dels mellan större och mindre butiker med avseende på resultat som rapporterades i avsnitt 4. För detta ändamål gjordes ett flertal så kallade oberoende t-tester för att utröna ifall medelvärdena mellan dessa olika grupper inte skiljer sig signifikant åt.

Någon jämförelse kunde inte göras mellan butiker som ingick i kedja respektive inte eftersom endast cirka 15 procent av butikerna inte tillhörde någon kedja och detta blev ett för litet urval. Beträffande butiker tillhörande sällanköpshandel och butiker tillhörande dagligvaruhandel fanns det inga statistiskt säkerställda skillnader. Detta innebär att medelvärdena är representativa för butiker tillhörande både dagligvaru- och sällanköpshandel (för en översikt över medelvärdena se tabell 19, bilaga 2). Däremot fanns det ett antal statistiskt signifikanta skillnader mellan butiker av olika storlek (se tabell 16). Mindre butiker definierades här som butiker med en butiksyta på upp till 480 kvadratmeter, de stora som mer 1 200 kvadratmeter butiksyta och de medelstora butikerna har således mellan 480 och 1 200 kvadratmeter.

	Butiksstorlek			F	p
	Mindre	Medelstor	Större		
Kollegialt klimat	6,13 (0,69)	5,78 (0,71)	5,79 (0,49)	3,035	0,053
Medarbetares engagemang och lojalitet	6,03 (0,68)	5,76 (0,61)	5,62 (0,52)	3,794	0,026
LMX (butikschef)	6,03 (0,70)	5,85 (0,59)	5,69 (0,54)	2,830	0,064
LMX (butiksmedarbetare)	6,26 (0,54)	5,93 (0,77)	5,71 (0,67)	5,576	0,005

Fortsättning tabell från föregående sida

	Butiksstorlek			F	p
	Mindre	Medelstor	Större		
Måltydlighet	5,85 (0,62)	5,46 (0,64)	5,37 (0,64)	5,135	0,008
Ledarförmåga, butikschef	6,06 (0,64)	5,64 (1,07)	5,54 (0,87)	3,213	0,045

Tabell 16 Medelvärden, standardavvikelse, F och p-värden för variabler utifrån butiksstorlek

Not. Standardavvikelse är angivna inom parentes. p-värdena större än ,05 i tabellen ovan betecknas som marginellt statistiskt säkerställda.

Av tabell 16 framgår att medarbetarnas engagemang och lojalitet är större i mindre butiker än i medelstora och större butiker. Likaså beskriver butiksmedarbetarna sin relation till sin butikschef, som mer positiv i mindre butiker än i medelstora och större butiker. Vidare upplevs målen både när det gäller arbetets kvantitet och arbetsutförandets kvalitet som tydligare av medarbetare verksamma i mindre butiker än av medarbetare verksamma i medelstora och större butiker. Tabellen visar också att butikscheferna i genomsnitt får ett högre betyg för sin ledarskapsförmåga av medarbetare i mindre butiker. Det kollegiala klimatet men också hur butikscheferna upplever relationen till sina medarbetare bedöms vara mer positivt i mindre än i medelstora och större butiker. Samtliga dessa skillnader är statistiskt signifikanta.

5.1.1 Validering av Service Profit Chain-modellen och våra enkätresultat

Det **första** antagandet i SPC-modellen går ut på att *den interna servicekvaliteten påverkar arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna*. Den interna servicekvaliteten är kopplad till olika personalledningspraktiker. Till exempel hade medarbetarnas arbetstillfredsställelse ett starkt positivt samband med butikschefens inställning till medarbetarna, det vill säga i vilken utsträckning butikscheferna ansåg att medarbetarna bidrog till butikens resultat, i vad mån medarbetarna sågs som ansvarstagande och självgående samt hur mycket de ansträngde sig för att göra kunderna nöjda. Resultaten visade också att det finns en tydlig koppling mellan hur butikschefen utövar sitt ledarskap och hur butiksmedarbetarna samarbetar med varandra och beskriver atmosfären inom personalgruppen, något som i sin tur har ett positivt samband med den upplevda arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. En annan intressant observation i detta sammanhang var att ju positivare butikschefen beskrev relationen och det dagliga sociala utbytet med sina medarbetare desto högre tenderade medarbetarna att uppleva arbetstillfredsställelse. Värt att notera är också att medarbetarnas arbetstillfredsställelse uppvisade det högsta sambandet med möjligheter till utbildning och lärande men också möjligheten att påverka egen utveckling på arbetsplatsen, något som utgör en viktig komponent i den interna servicekvaliteten. Bedömningen av dessa data ger således ett väl underbyggt empiriskt underlag för den första länken i SPC-modellen.

Det **andra** antagandet i modellen framhåller att det finns en *koppling mellan medarbetarnas nöjdhet eller arbetstillfredsställelse och deras grad av lojalitet och engagemang för verksamheten*. Undersökningens resultat ger stöd åt att detta samband existerar. Det erhållna sambandet var positivt och tämligen starkt.

Vi hittade även en del andra intressanta resultat kring den interna servicekvaliteten och medarbetarnas lojalitet och engagemang. Resultaten visade att utbildningsinsatser hade betydelse för butiksmedarbetares lojalitet och engagemang, något som också visade sig ha ett statistiskt samband med hur nöjda kunderna var. Resultaten visade också ett positivt samband mellan måltydighet och medarbetarnas lojalitet och engagemang för butikens verksamhet. Detta resultat innebär att ju tydligare bild medarbetarna har av vad de förväntas göra, i vilken omfattning och med vilken kvalitet, desto mer tenderar de att vara lojala och engagerade. Det kan handla om alltifrån att anstränga sig för butikens fysiska miljö i termer av renhet och ordning, till intresse för butikens resultat eller till att vilja stanna hos samma arbetsgivare.

Enligt det **tredje** antagandet *påverkar medarbetarnas lojalitet och engagemang den så kallade externa servicekvaliteten*, det vill säga kundbemötandet. Våra resultat ger indirekt empiriskt stöd åt detta antagande som hänger nära samman med modellens **fjärde** antagande som fokuserar på *relationen mellan lojalitet och engagemang hos medarbetarna och kundnöjdhet*. Kundnöjdhet är i studien relaterat till butikens fysiska miljö till exempel i termer av hur ljus och ren butiken var, vilket kan sägas utgöra ett indirekt tecken på butiksmedarbetares engagemang för butikens verksamhet. Intressant nog, visade kundenkäten inte på något samband mellan prisnivå och upplevd kundnöjdhet.

Modellens **femte** antagande lyfter fram *betydelsen av kundnöjdhet för kundlojalitet*. Kundnöjdhet mättes i vår studie med bland annat frågor kring nöjdhet med butik, problem med kassaköer och kontakt med butiksmedarbetarna. Kundlojalitet mättes med hjälp av bland annat frågor om hur ofta kunderna handlar i den aktuella butiken (köpfrekvens), genomsnittlig köpesumma samt intresse för butikens varor.¹ Resultaten visade i enlighet med SPC-modellens antagande att ju nöjdare kunderna var desto mer tenderade de att handla i butiken. Köpfrekvens var vidare negativt relaterad till hur ofta kunderna upplevde problem med kassaköer i butiken; det vill säga ju längre kassaköer, desto mer sällan handlade de i butiken. Samma mönster framträdde för genomsnittlig köpesumma; det vill säga ju längre kassaköer desto mindre pengar la man på att handla i butiken, något som då kan tänkas hänga samman med hur ofta man besöker butiken.

Vi studerade även sambanden mellan kundnöjdhet och kundlojalitet å ena sidan och modellens övriga faktorer. Vi fann då ett intressant samband mellan i vilken utsträckning butikscheferna anser att deras medarbetare anstränger sig för att göra kunderna nöjda och

¹ Kundlojalitetsbegreppet i relation till butiker kan visserligen problematiseras bortom denna kortfattade definition (se Holmberg, 2004) men för våra syften, och för att använda samma begrepp som Heskett, Sasser och Schlesinger (1997), använder vi ovanstående formulering.

kundlojalitet i termer av köpfrekvens. Butikschefernas åsikt om engagemang hos butiksmedarbetarna var negativt relaterad till kundernas upplevelse av problem med kassaköer; det vill säga ju mer chefen anser att medarbetarna anstränger sig för att göra kunderna nöjda desto mindre problem upplevde kunderna med kassaköerna i den aktuella butiken. Medarbetarnas relation till butikschefen och deras upplevelse av butikschefens kommunikativa förmåga hade vidare ett positivt samband med kundernas skattning av sin egen lojalitet.

Undersökningens resultaten gav däremot inte något stöd åt den så kallade ”satisfaction mirror”-hypotesen som går ut på att det finns en relation mellan butiksmedarbetares nöjdhet och lojalitet å ena sidan och kundnöjdhet och kundlojalitet å den andra sidan. Vi kan därmed inte visa att nöjda och lojala medarbetare med automatik leder till nöjda och lojala kunder. Däremot finns det indirekta belegg för denna antagna relation i och med att kundnöjdhet var relaterad till butiksmedarbetares bemötande och butikens fysiska miljö, vilket kan betraktas som ett indirekt tecken på butiksmedarbetares lojalitet och engagemang.

Den **sjätte** och sista länken i SPC-modellen går ut på att det finns en *relation mellan kundlojalitet och verksamhetens tillväxt och lönsamhet*. Studien gav inte några statistiskt säkerställda samband härvidlag. Orsaken till detta är det dels finns många andra faktorer som påverkar denna, dels att det var ett stort internt bortfall på just lönsamhetsfaktorn.

Ett av målen med forskningsprojektet var att validera SPC-modellen i en svensk kontext. Detta har vi kunnat göra partiellt, det vill säga genom statistisk prövning av parvisa samband mellan två länkar i kedjan åt gången. Resultaten indikerar att modellen är förenklad och att inga entydiga samband finns genom hela kedjan, men att SPC ändå är en användbar tankemodell. I enlighet med vad SPC-modellen antar visar enkätresultaten att välutvecklade relationer på butiksnivån är viktiga för medarbetarnas tillfredsställelse, lojalitet och engagemang och att detta också är relaterat till kundernas upplevelse av nöjdhet och lojalitet.

En orsak till att det var svårt att finna statistiska samband även mellan faktorer som det går att förvänta sig samband mellan är att variansen i undersökningen var relativt låg. Det fanns till exempel för få butiker med missnöjda medarbetare för att verkligen kunna fånga betydelsen av denna faktor för exempelvis kundnöjdhet/kundlojalitet och lönsamhet. Att denna undersökning inte kan validera modellen fullt ut behöver inte betyda att det är modellen som är fel på, utan att det finns behov av att göra kompletterande undersökningar.

Sammanfattningsvis gav studien liknande resultat som tidigare tester av SPC-modellen. Vi kan med tydlighet validera flera samband och då särskilt de sambanden som gäller internt i organisationen, det vill säga mellan ledningspraktiker och medarbetarskap, men det är svårt att validera SPC-modellen i sin helhet. Särskilt är det svårt att validera kopplingar mellan det interna arbetet, kundnöjdhet/lojalitet och ekonomiska utfall. Det

ska dock inte tolkas som att det inte finns några samband, utan enbart som att det är svårt att validera sambandet på grund av att kundnöjdhet och kundlojalitet påverkas av många olika faktorer, inte bara det interna arbetet (se även Kazemi m.fl., 2010). Som helhet ger dock studie gott stöd för att SPC-modellen är en rimlig tankemodell kring hur arbete i butik kan utvecklas på ett bra sätt. Den förfining vår studie kan erbjuda till modellen är att medan SPC utgår från enkelriktade samband mellan ledarskap och medarbetare (det vill säga ledaren influerar medarbetaren) visar denna studie på ett ömsesidigt beroende mellan ledarskap och medarbetarskap. SPC-modellen utgår från att det främst är ledningen som påverkar att det blir en bra arbetsmiljö, medan denna studie lyfter fram att medarbetarna tar en aktiv roll och ett aktivt ansvar i att främja goda relationer, gott samarbete och en god arbetsmiljö. Ledare och medarbetare påverkar alltså varandra och det kan ge en självgenererande utveckling av relationerna och därmed av ledarskapet och medarbetarskapet.

5.2 Analys av intervjustudiens resultat

5.2.1 Konstruktivt medarbetarskap i fallföretagen

Intervjustudien och enkätstudien kompletterar varandra på ett fruktbart sätt. Enkätstudien visar på samband som finns, men ger knappast särskilt utvecklade analyser till varför sambanden finns eller hur sambanden utvecklas. För detta ändamål är intervjustudien viktig, eftersom den på ett fördjupat sätt kan ge förklaringar till de visade sambanden. Hade vi dock enbart haft intervjustudien att förlita oss på hade vi inte vetat om vi hade studerat är något unikt eller något tämligen generellt i handeln i Sverige. De starkaste sambanden i enkätstudien är betydelsen av välfungerande och samarbetsorienterade relationerna mellan chefer och medarbetare. SPC-modellen utgör inte ett särskilt kraftfullt ramverk för denna uppgift, men där har vi *Leader Member Exchange (LMX)* samt medarbetarskapsteori för att ge en djupare förståelse. Båda dessa teorier poängterar vikten av ömsesidighet och att både chefer och medarbetare har ansvar för att relationerna mellan dem fungerar väl samt utvecklas. Samtliga fallföretag bekräftar bilden av att deras framgångar baseras på ett mycket konstruktivt utbyte mellan chefer och medarbetare. Det vi kan se är ett ledarskap och medarbetarskap i konstruktiv samverkan. Vi kommer nu att använda oss av medarbetarskapshjulet (Hällsten & Tengblad, 2006) för att analysera vad det är för förutsättningar i de fyra fallföretagen som gör att medarbetarskapet blir så konstruktivt.

Förtroende och öppenhet

Förtroende är någonting som växer fram i en relation, allteftersom individerna ser att de andra är ”att lita på”. Redan enkätstudien visar att chefer och medarbetare uppskattar varandra och litar på varandras kompetens. Just förtroende för någon annans kompetens är viktigt på en arbetsplats. Saknas förtroende för någon annans kompetens så finns inga incitament att samarbeta. En medarbetare resonerar ofta i dessa situationer: ”Varför ska jag samarbeta med denne som inte har något att bidra med kompetensmässigt? Det bättre att göra arbetet själv.” I våra fallföretag präglas relationerna av förtroende, både mellan chef och medarbetare samt medarbetare emellan.

Butikscheferna är duktiga på att verkligen visa medarbetarna att de har förtroende för dem, genom att ge dem ansvar och genom att ge dem relativt mycket frihet i säljsituationen. Affärsmannaskapet är en viktig term här, butikscheferna litar helt enkelt på medarbetarnas förmåga ”att göra affärer”.

Butiken utgör en naturlig avgränsning av arbetsplatsen och den geografiska närheten gör det lättare att hålla en regelbunden dialog som krävs för att förtroende ska kunna byggas upp. Det räcker dock inte med en regelbunden dialog, utan det krävs att den är öppen också. I samtliga butiker tycks det vara en öppen dialog mellan chefer och medarbetare. Cheferna sätter sig inte på ”höga hästar” utan är en del av butiksarbetet och medarbetarna känner att de kan diskutera det mesta med sin chef. Butikerna som arbetsplatser kännetecknas helt enkelt av en öppen och regelbunden kommunikation och ett vardagsnära ledarskap.

Gemenskap och samarbete

De förtroendefulla relationerna är en bra grogrund för samarbete. Om det är någonting som utmärker butikerna i studien är det den starka gemenskapen inom butiken/företaget. Den starka gemenskapen gör att medarbetare trivs bra och att det är roligt att gå till jobbet. Butikscheferna arbetar ofta mycket aktivt med att bygga välfungerande arbetsteam, så cheferna låter samarbete vara en fokuserad fråga i sig.

Engagemang och meningsfullhet

Det är intressant att medarbetarna i butiker både där enkäter fyllts i och där vi har gjort intervjuer känner ett stort engagemang, trots relativt enkla arbetsuppgifter. En förklaring till detta är att arbetsuppgifterna istället har ”uppgraderats” med högre ansvarsnivå, högre förväntningar avseende samarbete samt höga förväntningar angående medarbetarnas affärsmannaskap. Detta i sig upplevs som engagerande. Det mest intressanta är kanske att medarbetarna är så engagerade i butiken (organisationen) och butikens resultat. Det känns ett ansvar ”bortom” sina konkreta arbetsuppgifter. De vill någonting även med butiken.

Ansvar och initiativförmåga

Det som framförallt verkar vara den stora skillnaden mellan butiksarbete i Sverige och butiksarbete i andra länder (se tabell 17) är det stora ansvaret som medarbetare får ta och tar. Cheferna har stort förtroende för sina medarbetare och det syns i det stora ansvaret de delegerar till dem. Den som känner sig ansvarig på en arbetsplats blir också mer aktiv samt benägen att ta initiativ. Det syns tydligt i det aktiva butiksarbete som beskrivs i våra fallstudier. Något som tål att upprepas är att ansvars känslan går ”bortom” den egna arbetsuppgiften, medarbetarna känner ett stort ansvar och engagemang för att butikens ska gå bra och utvecklas.

Medarbetarskap som utvecklingsprocess

När det finns ett ledarskap och medarbetarskap i konstruktiv samverkan så ”snurrar medarbetarskapshjulet”, det vill säga det blir en självförstärkande utvecklingsprocess.

Den starka känslan av gemenskap ger ett gott samarbete avseende den gemensamma arbetsuppgiften och butikens bästa. Det leder till ökat ansvarstagande och initiativförmåga som i sin tur hjälper till att bygga förtroendefulla relationer. Förtroende som cheferna visar sina medarbetare genom att delegera ansvar bygger sedan ytterligare förtroende.

5.2.2 Service Profit Chain-modellen i fallstudierna

I fallstudierna av särskilt framstående företag/butiker framtonar bilden och betydelsen av "en gemensam berättelse". Både butikschefer och butiksmedarbetare är mycket medvetna om grunderna för sin verksamhet – kunder och affärer – som bas för att de överhuvudtaget finns till. Närheten till kunderna föder förståelsen för att kundbehoven är fundamentala; att göra affärer och ta betalt ger en direkt inblick och förståelse för företagandets villkor och grund. En förhållandevis egalitär stämning är påtaglig inom fallföretagen. Cheferna räds inte att sätta axeln till i dagligt arbete och vinner därigenom medarbetarnas respekt genom att vara ett föredöme vad gäller arbetsvilja, förståelse för verksamheten och kompetens att göra de flesta sysslor. Även chefernas förståelse för personalens betydelse i framgångsrika verksamheter är påtaglig. Man kan säga att framgångsrika butiker/handelsföretag i konkret handling är ett bevis på att SPC-modellen är giltig. En närmast total avsaknad av ett "vi-och-dom-synsätt" i fallföretagen är en tydlig indikation på att de samarbetar och tar gemensamt ansvar för varandra i butiken såväl som för kunderna. Fallföretagen präglas av ett välutvecklat medarbetarskap, vilket vi beskrivit ovan, där butikscheferna mår om sin personal och deras behov.

5.2.3 Incitamentsystem i fallstudieföretagen

Samtliga fallstudieföretag har välfungerande incitamentsystem, men det är egentligen bara ett av dessa fallföretag som aktivt använder sig av ett formellt belöningssystem. Det som är kännetecknande för belöningssystemet i klädbutiken är att det snarare främjar samarbete än förstör samarbete, vilket annars är risken med belöningssystem som bygger på ekonomiska incitament (Kohn, 1993). Främsta skälet till detta är att samtliga som arbetat i butiken den dag som bonusgrundande försäljning uppnås också erhåller bonus. Det är alltså ett gruppbaserat incitament. I klädbutiken precis som i övriga fall är dock inte de ekonomiska incitamenten de viktigaste, utan snarare handlar det om psykologiska, sociala, symboliska och moraliska incitament. De psykologiska incitamenten är tydliga genom medarbetarnas stora delaktighet i butikernas beslutsfattande samt delegerandet av ansvar till både butikschefer och vidare till medarbetare. Detta hjälper till att skapa en känsla av sammanhang samt egen kontroll. De sociala incitamenten är egentligen ännu tydligare i och med att de flesta cheferna arbetar mycket aktivt med feedback till sina medarbetare och är mycket måna om att skapa rätt förväntningar på medarbetarna. Överhuvudtaget är kommunikationen mellan chefer och medarbetare välutvecklad i butikerna, vilket skapar goda möjligheter till feedback, påverka förväntningar, ge uppskattning och ansvar. De symboliska incitamenten syns framförallt via den mycket aktiva normativa styrningen (styrning av värderingar) som sker både på kedje- och butiksnivå. Det finns genomtänkta strategier kring rekrytering samt mycket av den feedback som sker handlar om att påverka värderingar och förhållningssätt snarare än konkreta handlingar. Även

moraliska incitament förekommer inte minst genom att det åtminstone i några av våra fallföretag finns en rättvisetanke bakom belöningsystemet. Medarbetarna vill helt enkelt göra ett bra arbete för att de känner sig rättvist behandlade, inte för att de får särskilda dusörer för att göra detta.

5.3 Analys och jämförelse med internationell handelsforskning

Ur ett internationellt perspektiv är de mest intressanta resultaten av vår studie att svensk handel som arbetsplats skiljer sig mycket från den bilden som internationell forskning ger av handeln som arbetsplats (se även Andersson m.fl., 2011). Nedanstående tabell (17) utgör en sammanfattning:

	<i>Internationella resultat</i>	<i>Resultat från vår studie</i>
<i>Utövande av ledarskap</i>	Utvecklat, mest inriktat mot att skapa efterlyndnad till regler och ordregivning.	Ledarskap som ser medarbetares engagemang och tillfredsställelse som avgörande för kundtillfredsställelse och butiksframgång
<i>Relationer på arbetsplatsen</i>	Utvecklade, de anställda arbetar individuellt och med liten grad av interaktion.	Välutvecklade relationer präglade av tillit och att man tycker om varandra som personer och gillar att arbeta tillsammans.
<i>Anställningsförhållanden</i>	Låg anställningstrygghet; tillfälliga anställningar utnyttjas i maximal omfattning.	Fasta anställningar dominerar, även tillfälligt anställda involveras ofta i verksamheten.
<i>Arbetsmotivation</i>	Generellt låg eller mycket låg.	Generellt hög eller till och med mycket hög.
<i>Utvecklingsmöjligheter</i>	Små möjligheter till utveckling. Standardiserade och enkla arbeten utan karriärvägar.	Medarbetarna är i huvudsak tillfredsställda med utvecklingsmöjligheterna och tar del av utbildning regelbundet.
<i>Lön villkor</i>	Låga löner, de anställda är antingen "working poor" eller ekonomiskt beroende av en partner.	Lönenivåer nästan i paritet med det nationella genomsnittet, och löneskillnaderna i sektorn är förhållandevis små.
<i>Fackets roll</i>	Arbetstagare tillhör vanligtvis inte någon facklig organisation och relationer till facket präglas av ömsesidigt mistroende.	Relationerna mellan arbetsgivare och fackliga organisationer är oftast goda och facket spelar en viktig roll angående lönenivån samt på policynivå.
<i>Sektorns produktivitet</i>	Tillhör de lägsta bland alla branscher i respektive land.	Sektorns produktivitet nästan i paritet med nationellt genomsnitt och i världsklass i internationell jämförelse.

Tabell 17. Jämförelse mellan studiens resultat och resultat från internationell handelsforskning

Internationell detaljhandelsforskning ger en dystert bild angående handeln som arbetsplats. Handeln beskrivs som en ”tjuv-och-rackar”-bransch, där butiker på grund av den hårda priskonkurrensen behandlar sina medarbetare så snålt som möjligt. Personalpolitiken präglas av låga löner, dåliga arbetsvillkor, höga krav på flexibilitet samt ingen utbildning eller träning (Grugulis, 2007). Detta får naturligtvis konsekvenser såsom låg motivation, låg nivå av ansvarstagande och låg produktivitet överhuvudtaget. Det som internationell forskning beskriver är arbetsplatser där medarbetarskapshjulet istället kan användas för att förstå den negativa spiral butikerna befinner sig i: bristande förtroende leder till frånvaro av samarbete, brist på engagemang och brist på ansvarstagande.

Studien visar svensk handel upp arbetsplatser som är välfungerande och där det istället är en positiv spiral av förtroendefulla och samarbetsorienterade relationer som ger engagemang och högt ansvarstagande. Vår huvudsakliga förklaring till att resultaten skiljer sig åt från internationell forskning är att den svenska detaljhandelssektorn i huvudsak har blivit präglad av normer som förekommer inom andra delar av det svenska arbetslivet. Svenskt arbetsliv är på många sätt unikt och framhålls ofta som en internationell förebild. Svenska ledningspraktiker bygger mycket på samarbetsorienterade starka chef-medarbetarrelationer präglade av förtroende och direkt kommunikation (Andersson och Tengblad, 2009). Svenskt arbetsliv präglas av decentraliserade strukturer där både chefer på mellan-nivå och lägre ned i strukturen samt medarbetare har stor delegation och tar stort ansvar (Jönsson, 1995; Tengblad, 2003). Det tycks således som att normerna från det övriga arbetslivet har varit starkare än de normer som kommit från handeln som global bransch när det gäller hur svenska butiker har formats som arbetsplatser.

Sammanfattningsvis visar studien att svensk handel avviker rejält från den bild internationell forskning ger av sektorn. Svensk handel präglas av samarbetsorienterade och välfungerande chef-medarbetarrelationer. Cheferna ger sina medarbetare mycket ansvar och medarbetarna tar ansvar och motiveras av det. Medarbetarna trivs mycket bra både med sitt arbete och med sin chef. De har dessutom ett starkt engagemang i att det går bra för den egna butiken. Butiksarbetet, som stundtals är relativt enkelt att utföra görs mer intressant genom att medarbetarna får ta ansvar och vara delaktiga i beslutsfattande med mera.

Rekommendationer

Resultaten från denna undersökning visar i huvudsak på en positiv bild. Det finns en fungerande modell för att göra arbete inom den svenska detaljhandeln meningsfullt, tillfredsställande och produktivt. Svensk detaljhandelsverksamhet utgör sammantaget ett internationellt föredöme. Trots detta går det förstås att fortsatt utveckla den svenska handelssektorn, inte minst för att vidmakthålla ställningen som internationellt föredöme. Våra rekommendationer är riktade till tre olika nivåer; branschen, företaget och butiken.

6.1 Rekommendationer på branschnivå

Det svenska samhällets sociala och ekonomiska grundstrukturer utgör en god bas för handeln att bedriva sin verksamhet inom. Handeln i Sverige har även visat en god förmåga till anpassning efter förändrade förhållanden, och inte minst en förmåga till utveckling av produktiviteten, vilket varit väsentligt för sektorns vitalitet och utvecklingsförmåga (McKinsey & Co., 2010). Man kan ana att denna inhemska utvecklingsförmåga har bidragit till flera stora svenska handelsföretags expansion utanför landets gränser, som exempelvis Ikea och H&M. För att vidmakthålla och fortsatt utveckla verksamheterna även i framtiden finns det dock utmaningar för handeln i Sverige.

Det finns idag en god acceptans för vikten av kompetensutveckling inom branschen, men ofta blir den ändå nedprioriterad i slutändan. I dåliga tider anser man sig sällan ha råd med personalutveckling och i goda tider är man alltför upptagen med att sälja för allt vad tygen håller. Många handlare har ständigt dåligt samvete för att de vet att de borde göra mer kring personalutveckling, men det blir aldrig av. Det finns ibland även ett motstånd från personalen att delta i utvecklingsaktiviteter. Problemet är vanligast i mindre butiker/företag, men undantag finns. En högre grad av systematik och långsiktig plan med utveckling av verksamheter och därmed även medarbetarna krävs för att vara framgångsrik även i framtiden. Svensk Handel och berörda fackföreningar bör även fortsättningsvis uppmärksamma behovet av kompetensutveckling och framhålla goda exempel, såsom handelsföretag som förenar lönsamhet, produktivitet och hög medarbetarkompetens.

Branschföreningen Svensk Handel med närstående organisationer kan också tillhandahålla generella utvecklingsverktyg/program som inte är kopplat till specifika delbranscher och företagsbehov såsom inom butiksledarskap, personlig försäljning, och ”customer relationship management”. Även rådgivande verksamhet kring hur handelsföretag kan bygga upp egna resurser för arbete med kompetensutveckling skulle vara värdefullt för sektorn i stort.

Vi rekommenderar också att den framgångsrika kombinationen av teknisk utveckling och goda villkor för medarbetarna när det gäller kompetensutveckling, ansvarstagande och karriärmöjligheter ska vidmakthållas under överskådlig tid. Genom ökad produktivitet

6

inom sektorn skapas också utrymme för förbättrade ekonomiska villkor för medarbetarna.

6.2 Rekommendationer på företagsnivå

Inom de flesta handelsföretag råder det en kurskatalogsorientering kring utbildnings-/utvecklingsfrågor. Det är vanligare med sporadiska och mindre systematiskt planerade utbildningsinsatser av karaktären ”belöning för duktiga medarbetare” än systematiskt personalutvecklingsfokus som grund för utvecklingsaktiviteter. Både handlarna (ägarna/butikscheferna) och medarbetarna har ofta svårt att inse vikten av en medveten kompetensutveckling, både för sig själv och för andra. Det är sannolikt att ledare inom handeln som har en bredare blick för utveckling – förvärvat genom egen utbildning och/eller en mer omfattande och varierad arbetslivserfarenhet – prioriterar medarbetares utveckling högre än andra. Idag är det vanligen de större butikskedjorna som förmår att genomföra personalutvecklingsaktiviteter i så stor utsträckning som krävs för fortsatt långsiktig framgång.

Vi ser ett behov av att handelsföretag utvecklar en syn på hur rollen som butiksmedarbetare bör gestalta sig, inte utifrån en orealistisk önskelista utan som ett ideal som de allra flesta butiksmedarbetare ska kunna leva upp till genom att ha en positiv inställning till sitt arbete samt tillgång till organisatoriskt stöd och ett fungerande butiksledarskap. En sådan syn anser vi till stor utsträckning kan baseras på de goda exempel vi beskrivit, det vill säga arbetsplatser som kännetecknas av förtroende och öppen kommunikation, gemenskap och samarbete, medarbetarengagemang, ansvars- och initiativtagande samt ett vardagsnära butiksledarskap. Medarbetare och chefer behöver vidare arbeta mot tydliga mål, få feedback på utförda arbetsprestationer samt belöning och bekräftelse för uppnådda resultat. Hög produktivitet bör förenas med arbetsglädje och välutvecklade relationer, och vår rapport har visat att detta är möjligt att förena. Det behöver även fastställas vilken roll en butikschef bör spela. Här rekommenderar vi en ledarroll som involverar medarbetarna i gemensam problemlösning, men även en beslutsfattare; som delegerar ansvar och ger utrymme för initiativtagande; som följer upp verksamhetens utveckling; som ser till att medarbetarna har en tydlig bild om vad som ska uppnås och; som utvecklar goda relationer med medarbetarna baserat på bekräftelse, respekt och utvecklingsorienterad feedback.

Utifrån den fastlagda synen på hur rollen som chef och medarbetare bör gestalta sig går det sedan att ta fram aktiviteter som stödjer implementeringen av denna syn på ledarskap och medarbetarskap. Chefer som är skickliga på att motivera och bidra till hög arbetstillfredsställelse och måluppfyllelse kan till exempel användas som mentorer för mindre erfarna butikschefer. Även butikschefernas egna chefer har här en viktig roll att spela genom att utgöra ett stöd i butikschefernas utveckling i ledarrollen.

6.3 Rekommendationer på butiksnivå

Denna studie visar att butiksnivån har en avgörande betydelse för att skapa medarbetar-engagemang och tillfredsställda kunder. Det är således på butiksnivån som handels-företagets ekonomiska framgång avgörs. Störst möjlighet att påverka vad som händer i butiken har förstås butikschefen som har en nyckelroll för att få butiken att fungera optimalt.

Även om butikschefen har många ansvarsområden som inkluderar medarbetarna så tyder vår forskning på att det är den vardagliga kontakten mellan chef och medarbetare som är viktigast. Det är genom informella samtal som problem kan lösas, medarbetare involveras och som feedback och bekräftelse som bygger upp förtroende går att skapa. Om man vill skapa en relation till en medarbetare görs detta lättare genom att vara med i butikens rutinarbete såsom att packa upp varor i kylskåpet eller dvd-stället. Vid sådana tillfällen går det att diskutera saker som medarbetaren eller chefen väljer att ta upp och om det finns tid också att diskutera sådant som egentligen ligger utanför arbetet såsom kvällens fotbollslandskamp, gårdagens *Let's Dance*, livet som småbarnsförälder eller villaägare. Eftersom de ändå arbetar under tiden så är detta inte något slöseri med tid. Om chefen inte hinner med att delta i operativt butiksarbete bör denne försöka föra denna typ av diskussioner på fika- och lunchrasterna. Ibland framhålls det att det är viktigt att chefen håller distans till sina medarbetare genom att inte inlåta sig i mer personliga diskussioner med medarbetarna. Vi anser att detta är en förlegad syn och att det går att förena chefsauktoritet med närhet till medarbetarna. Med stor distans mellan chef och medarbetare är det svårt att skapa medarbetarengagemang, involvering och initiativtagande. Butikschefen bör se sina medarbetare som ett arbetslag där alla hjälper varandra för att nå ett gemensamt mål och att chefen har ett ansvar för att laget ska kunna arbeta så effektivt som möjligt.

Vi anser att detta är en förlegad syn och att det går att förena chefsauktoritet med närhet till medarbetarna. Med stor distans mellan chef och medarbetare är det svårt att skapa medarbetarengagemang, involvering och initiativtagande.

För att lyckas i rollen som "lagledare för butiken" behöver chefen avsätta en stor del av arbetstiden åt dialog och kommunikation. Denna undersökning visar att chefskommunikationsförmåga är den viktigaste faktorn för att vara en framgångsrik butikschef. Ofta finns det behov av att chefer ser till att målmedvetet träna upp denna förmåga. Chefen behöver inte bli en estradör, utan det handlar om att kunna lyssna på medarbetarna liksom att chefen kan förmedla tydliga målbilder som medarbetare kan känna engagemang för.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Trots att vi har samlat in en mycket omfattande datamängd ser vi behov av uppföljande studier, särskilt för att få en mer tillförlitlig bild över sambanden mellan ledarskap, medarbetarskap, kundtillfredsställelse och ekonomiskt utfall. Vår undersökning kom att innefatta alltför få butiker med bristfälligt butiksledarskap och missnöjda medarbetare för att kunna fånga betydelsen av olika faktorer för exempelvis kundnöjdhet, kundlojalitet och lönsamhet. Vi fortsätter gärna med:

- En jämförande studie som fokuserar på de mest lönsamma butikernas/företagens personalledningspraktiker i relation till mindre framgångsrika handelsföretag.
- En fördjupad studie av butikschefsarbete som kan beskriva goda exempel av ett vardagsnära ledarskap och hur medarbetarna påverkas av detta.
- En studie av olika former av belöningsystem inom handeln och hur dessa uppfattas av medarbetarna liksom vilken påverkan dessa system har på arbetsmotivation och produktivitet.

Referenser

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2011). Is retailing inevitably a bleak house? A report with positive findings from Sweden. In I. Grugulis and Ö. Bozkurt (Eds.), *Retail work*. Palgrave.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (red) *Ledarskapsboken*, s. 249-272, Malmö: Liber.

Anselmsson, J & Johansson, U (2010). *Kundrekommendationer vs Kundnöjdhet*. Forskningsrapport 2010:8. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital* (3rd edition). Chicago: The University of Chicago Press.

Becker, B & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal* 39(4): 779-801.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Danilov, K. och Hellgren, J. (2010). *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln*, Forskningsrapport 2010:4. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Ehrenberg, R. G. and Smith, R. S. (2006). *Modern Labor Economics* (9th edition). Boston: Pearson, Addison, Wesley.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M.(1995). The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2):219-247.

Grugulis, I. (2007). *Skills, training and human resource development – A critical text*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and a research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 24(5): 15-32.

Heskett, J.L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review* 72(2): 164-174.

Heskett, J., Sasser, E. and Schlesinger, L. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press.

Holmberg, U. (2004) *Nöjd och trogen kund? Konsumenters lojalitet mot dagligvarubutiker*, Göteborg: Bokförlaget BAS.

Huang, T-C. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management* 11(2): 436-51.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38(3): 635

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Jenkins, G. D., Gustav, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.

Jönsson, S. (1995) *Goda utsikter – Svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santénius.

Kazemi, A., Andersson, T., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2010). Correlates of Customer Satisfaction and Loyalty: Examining and Extending the Service-Profit-Chain Model in the Context of Swedish Retail Sector, presented at NRWC (The Nordic Retail and Wholesale Conference), Göteborg 10-11 nov 2010.

Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September-October, 54-63.

Kotler, P. (1967). *Marketing management*. NJ Prentice Hall.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.

Loveman, Gary W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, 18-31.

McKinsey & Co. (2010). *Beyond Austerity: The Path to Economic Growth and Renewal in Europe*, McKinsey Global Institute, October 2010.

Patterson, M. G. , West, M. A. Lawthon, R & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. London, Institute of Personnel and Development.

Pritchard, M., & Silvestro, R. (2005). Applying the service profit chain to analyse retail performance – The case of the managerial strait-jacket? *International Journal of Service Industry Management* 16(3-4): 337-356.

Rudolfsson, L (2009). *Ledar-medarbetarutbyten (LMX) inom detaljhandeln. Litteraturöversikt*, GRI-rapport 2009:1, Göteborg: Gothenburg Research Institute.

Silvestro, R. & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment. Challenging the "satisfaction mirror"? *International Journal of Service Industry Management* 11(3): 244-268

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 4, 580-590.

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Malmö: Liber ekonomi.

Tengblad, S., Hällsten, F., Ackerman, C. & Veltén, J. (2007). *Medarbetarskap från ord till handling*, Malmö: Liber.