

Personalledning i detaljhandeln

Det finns ett samband mellan butiksmedarbetarnas tillfredsställelse och kundernas nöjdhet visar en studie av personalledning i svensk detaljhandel. Medarbetare som trivs vill göra sitt bästa för butiken och det märks på kunderna. Men framförallt är det verksamhetsnära ledarskapet betydelsefullt.

Kort om studien

Syftet med studien var att undersöka förhållandet mellan personalledningspraktiker, medarbetarskap, kundtillfredsställelse och lönsamhet. Forskarna har identifierat och beskrivit föredömliga personalledningspraktiker ("best practice") inom svensk handel och undersökt dessas betydelse för affärsmässig framgång.

Forskningsprojektet har haft som mål att empiriskt pröva den teoretiska modellen *Service Profit Chain* inom svensk detaljhandel; det vill säga undersöka kopplingarna mellan personalledningspraktiker; medarbetares tillfredsställelse och lojalitet; kundernas tillfredsställelse och lojalitet; liksom butikens lönsamhet och tillväxt.

Undersökningen har bestått av två delar, dels en enkätundersökning på butiks nivå som vänt sig till butikschefer, medarbetare och kunder och dels en intervjustudie som vänt sig till branschföreträdare samt till chefer och medarbetare på fyra framstående handelsföretag/butiker.

Tio viktiga resultat från studien

Medarbetarnas betydelse för butiksframgång

De tillfrågade butikscheferna angav nästan unisont att medarbetarnas arbetstillfredsställelse var viktig för dem, liksom att de ansåg att denna i sin tur hade en mycket stor betydelse för kundernas tillfredsställelse. *Service Profit Chain*-modellens antaganden om butiksmedarbetarnas betydelse delas därmed av butikscheferna i undersökningen.

Butiksmedarbetarna trivs

Mellan 70 och 77 procent anger att de trivs bra eller mycket bra på arbetet. Även tillfredsställelsen med arbetsuppgifterna och nöjdheten med utveckling i arbetet är hög. Nöjdheten med egen lön och förmåner var inte lika översvallande, men ändå ganska hög jämfört med andra sektorer i det svenska arbetslivet. Butiksmedarbetarna angav också ett starkt engagemang för den egna butikens framgång.

.../ ju bättre relationer till chefen, desto bättre fungerar samarbetet mellan medarbetarna i butiken.

Undersökningen visar att det snarare är de starka och välfungerande sociala relationerna på butiksnivån än faktorer som arbetsinnehåll, lönenivå eller utvecklingsmöjligheter i arbetet som ger de höga värdena för tillfredsställelse och engagemang.

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.

Kommunikationsförmågan är viktigast hos en butikschef

I den statistiska analysen framträder butikschefens kommunikationsförmåga som den faktor som mest bidrar till trivsel och lojalitet hos butiksmedarbetarna. Det är den personliga kommunikation mellan chefen och den enskilde medarbetaren som har mätts samt hur bra medarbetarna anser att chefen är att lyssna på dem. Chefens kommunikationsförmåga påverkar även hur väl samarbetet mellan medarbetarna fungerar.

Butikschefens attityder

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. Undersökningen visar även att ju bättre relationer till chefen, desto bättre fungerar samarbetet mellan medarbetarna i butiken.

Produktkunskap är inte det viktigaste

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 ett gemensamt mönster. Butikschefen/företagsledaren 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. Arbetsökandes attityder och inställning till arbete ansågs mycket viktigare än andra faktorer vid rekrytering. Detta förklarades med att det vara lättare att påverka andra faktorer som till exempel produktkunskap och erfarenhet.

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 personalledning och framhöll att medarbetarnas engagemang var avgörande för butikens framgång. Medarbetarna tilläts göra fel, men förväntades successivt bli bättre på sina arbetsuppgifter.

Vårt 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 tydliggjordes i en frekvent och vardaglig kommunikation och icke-önskvärt beteende fick konsekvenser i form av till exempel uppsägning.

Belöningsystem kan vara annat än pengar

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 egenkapen hos ett belöningsystem är att det skapar engagemang för butiken/företagets framgång.

Ledarskapet påverkar på flera plan

Även om sambanden mellan ledarskapspraktiker, personaltillfredsställelse och kundnöjdhet/-tillfredsställelse inte är så starka finns flera intressanta samband i materialet. 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/chefs beteende och medarbetares tillfredsställelse och engagemang.

Kundtillfredsställelse och butikslönsamhet

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.

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. Kundernas upplevda nöjdhet med butiken hade ett samband med att de angav att de tyckte interaktionen med medarbetarna fungerade. 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.

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. 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. Den här studien visar istället att i svensk detaljhandel värdesätter man medarbetarna; vilket ger resultatet att de allra flesta butiksmedarbetare trivs, känner stort engagemang, tar mycket ansvar samt har en god relation till sin chef och till sina arbetskollaboratorer.

FAKTARUTA

Rapporten *Personalledning i detaljhandeln* bygger på resultat från forskningsprojektet *Incitament för detaljhandelsutveckling*.

Projektledare: Stefan Tengblad, professor i företagsekonomi, Högskolan i Skövde.
Övriga projektdeltagare: Thomas Andersson, docent i företagsekonomi, Ali Kazemi, docent i socialpsykologi, och Mikael Wickelgren, ek. dr. i företagsekonomi, Högskolan i Skövde.

För mer information om detta eller andra projekt som finansieras av Handels Utvecklingsråd, kontakta

Andreas Hedlund
Kanslichef Handels Utvecklingsråd
010-471 85 46
andreas.hedlund@hur.nu

En förklaring till de så pass goda chef-medarbetarrelationerna [i svensk detaljhandel] är att det ofta finns ett obyråkratiskt och verksamhetsnära ledarskap

HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handels Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu