



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Personallönsamhet - en viktig del i helheten

Personell profitability  
- an important part of the corporation

*Matilda Berghäll, Josefin Fransson, Elin Viksten*

**Personallönsamhet**  
**- en viktig del i helheten**

Personell profitability  
- an important part of the corporation

*Matilda Berghäll, Josefin Fransson, Elin Viksten*

**Handledare:** Cecilia Mark-Herbert, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi C

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Ekonomi - kandidatprogram, Agronomprogrammet – ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2012

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 741

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** dagligvaruhandel, HRM, human resource management, ICA,  
personallönsamhet, personalvårdande investeringar



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Inledningsvis vill vi tacka våra kontaktpersoner på ICAs huvudkontor som gav oss möjligheten att utföra studien i samarbete med dem. Tack till Thomas Kanestad, Stefan Berg och Anna Wiksten. Vi vill även tacka vår handledare Cecilia Mark-Herbert för en god dialog och lärarlik feedback. Tack till personalen vid Ultuna bibliotek som varit behjälplig vid faktasökning och gett tillgång till nyinköpt litteratur. Vidare vill vi tacka våra opponenter för deras konstruktiva synpunkter. Slutligen vill vi tacka de ICA-handlare som tog sig tid att genom intressanta och givande intervjuer bidra till uppsatsens fortskridande. Stort tack för att ni ställde upp!

# Summary

The retail industry represents a large number of employment opportunities in Sweden and the number of employees within the industry is increasing at a steady pace. The typical Swede spends on average two and a half weeks a year on buying groceries. The total value of food sales in the country is steadily increasing. From a competitive perspective, this means that it is very important to offer customers a positive shopping experience within the store, something that is largely influenced by the staff.

ICA is a leading actor in the retail business and possesses one of Sweden's strongest brands. Within the ICA Group lies ICA-retailer Association as a communicative link between ICA-retailers and ICA's management. To continue to grow and remain as an attractive employer, it lies in the interest of ICA to provide their staff with skills which can further lead to increased motivation and improved job performance.

The objective of the thesis is therefore on behalf of the ICA-retailer Association to describe how the ICA-retailers relate to staff well-being investments and to investigate if there is a connection between these investments and the economic profitability of the store. The aim of this study is to describe perceived values of investments in staff well-being from an employer perspective. An underlying objective with the thesis is to provide the ICA-retailer Association with data that can be used in the dialogue between them and the ICA-retailers.

To answer the purpose of the study, the following research issues will be addressed:

- *Which staff well-being investments are implemented by the ICA-retailers today?*
- *What is the ICA-retailer's opinion of the financial advantage that staff well being investments brings in relation to their costs?*
- *How can the effects of staff well-being investments be measured in monetary values?*

The empirical section of the paper is based on a case study of selected ICA-retailers in the Super Market profile with stores located in Uppsala. Through qualitative interviews and research of profitability reports has theoretical frameworks and analyze of key performance indicators been used to achieve the purpose of the study.

The results of the survey suggest that the selected ICA-retailers in a conscious way manage human resources issues through the application of different strategies. The selected stores are all above the average level of profitability that was developed from data from 156 Super Market stores in Sweden. Since all retailers in the study are not randomly picked, it is not possible to generalize the results to all ICA stores in Sweden. However the results from the study also show that, in selected cases is it possible to see a positive correlation between staff well-being investments and the direct economic profitability of the store.

# Sammanfattning

Dagligvaruhandeln erbjuder ett stort antal arbetstillfällen i Sverige och antalet anställda i branschen ökar i stadig takt. Svensken ägnar i genomsnitt två och en halv vecka per år åt att handla och livsmedelsförsäljningen i landet ökar. Ur ett konkurrensperspektiv innebär detta att det är av stor vikt att erbjuda kunden en positiv upplevelse i butik, något som till stor del påverkas av personalen.

ICA är Sveriges ledande aktör inom dagligvaruhandeln och ett av Sveriges starkaste varumärken. Inom ICA-koncernen agerar ICA-handlarnas Förbund som ett kommunikationsled mellan handlare och ledning. För att fortsätta växa och förbli en attraktiv arbetsplats är det av intresse för ICA att erbjuda personalvårdande investeringar som i sin tur kan leda till ökad motivation samt förbättrad arbetsprestation.

Syftet med uppsatsen är att på uppdrag av ICA-handlarnas Förbund beskriva hur ICA-handlarna förhåller sig till personalvårdande investeringar och att utreda om det finns en koppling mellan personalvårdande investeringar och ICA-butikernas ekonomiska lönsamhet. Målsättningen är att ge ICA-handlarnas Förbund ett underlag som kan användas i dialogen med ICA-handlare. En underliggande ambition är att ge grund och idéer till vidare forskning.

För att besvara syftet kommer följande forskningsfrågor att behandlas:

- *Vilka personalvårdande investeringar genomför ICA-handlarna idag?*
- *Hur ser ICA-handlarna på den ekonomiska vinning som personalvårdande investeringar medför i förhållande till kostnaderna?*
- *Hur kan effekterna av personalvårdande investeringar mätas i ekonomiska värden?*

Det empiriska avsnittet i uppsatsen baseras på en fallstudie med utvalda ICA-handlare inom butiksprofilen Supermarket med butiker situerade i Uppsala. Genom kvalitativa intervjuer och studerande av lönsamhetsrapporter har teoretiska ramverk samt nyckeltalsanalyser använts för att uppnå studiens syfte.

Resultatet av undersökningen visar att de för studien utvalda ICA-handlarna på ett medvetet sätt hanterar personalfrågor genom tillämpning av olika strategier. De utvalda butikerna ligger samtliga på en lönsamhetsnivå som överstiger ett genomsnitt som tagits fram för 156 Supermarket-butiker i Sverige. Då butiker i studien är belägna inom samma geografiska område är det inte möjligt att med säkerhet generalisera resultatet till samtliga ICA-butiker i Sverige. Vidare dras slutsatserna att det i de utvalda fallen går att se ett samband mellan personalvårdande investeringar och den ekonomiska lönsamheten i butik.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	3
<b>2 METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	4
2.2 KVALITATIV METOD.....	5
2.3 FALLSTUDIER .....	6
2.3.1 Val av butiker.....	6
2.3.2 Intervjuerna.....	6
2.3.3 Intervjufrågor.....	7
2.4 ETIK OCH METODKRITIK.....	7
2.5 TROVÄRDIGHET .....	7
<b>3. LITTERATURGENOMGÅNG.....</b>	<b>9</b>
3.1 PERSONALLEDNING INOM DAGLIGVARUHANDELN UR ETT EUROPEISKT PERSPEKTIV .....	9
3.2 TIDIGARE STUDIER OM PERSONALLEDNING INOM DEN SVENSKA DAGLIGVARUHANDELN .....	10
<b>4 TEORETISK RAM.....</b>	<b>12</b>
4.1 DEFINITION AV HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HRM .....	12
4.2 MJUK OCH HÅRD HRM .....	13
4.3 MOTIVATION OCH DELTAGANDE .....	13
4.4 SAMBAND MELLAN HRM OCH LÖNSAMHET.....	14
<b>5 EMPIRI.....</b>	<b>15</b>
5.1 BRANSCHINFORMATION .....	15
5.2 PRESENTATION AV ICA.....	15
5.3 INTERVJUER .....	17
5.3.1 Beskrivning av ICA-handlarnas bakgrund och butikernas drift.....	17
5.3.2 Förvaltandet av personal .....	18
5.3.3 Personalens koppling till lönsamheten.....	19
5.4 NYCKELTAL .....	21
<b>6 ANALYS .....</b>	<b>24</b>
6.1 MJUK OCH HÅRD HRM .....	24
6.2 MOTIVATION OCH DELTAGANDE.....	25
6.3 HRM OCH LÖNSAMHET.....	26
<b>7 DISKUSSION.....</b>	<b>28</b>
<b>8 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>32</b>
<i>Skriftliga referenser</i> .....	32
<i>Internet</i> .....	34
<i>Personliga meddelanden</i> .....	36
<b>BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR TILL ICA-HANDLARNAS .....</b>	<b>37</b>
<b>BILAGA 2: UTRÄKNINGAR TILL NYCKELTAL .....</b>	<b>38</b>

# 1 Inledning

Vi har erbjudits möjligheten att i samarbete med ICA-handlarnas Förbund utföra en studie om hur personalvårdande investeringar påverkar lönsamhet i enskild ICA-butik. I följande kapitel presenteras en problembakgrund som ger läsaren en vid introduktion till ämnet. Vidare följer en problemformulering där det problem som ICA-handlarnas Förbund önskar undersöka presenteras. Därefter beskrivs uppsatsens syfte, målsättning samt avgränsningar.

## 1.1 Problembakgrund

En studie från år 2007 om konsumtion visar att svensken lägger ner mycket tid på vardagsinköp (Internet, Uppsalanytt, 2012). Samma studie visar att tidsåtgången för vardagsinköp uppgår till två och en halv vecka om året. Den enskilde individen handlar cirka tio gånger i månaden och spenderar sammantaget ungefär åtta timmar i butik varje månad. Studien visar även att inköpen sker på tre till fyra olika ställen per månad. Detta konsumtionsmönster tyder på att det finns stora möjligheter för butiker att öka kundkretsen och att det krävs en strategi för att lyckas med detta då butikerna till stor del erbjuder liknande sortiment.

Inom forskningsfältet för ekonomi är det välkänt att personalen som resurs är nyckeln till konkurrensmässiga fördelar (Pfeffer, 1994). Kundens köppplevelse beror till stor del på den kontakt de får med personalen, något som gör att en väl fungerande personalledning och personalvårdande investeringar är av stor vikt. Trots vetskapen om detta är det problematiskt för företagare att veta vilka personalvårdande investeringar som ger bäst resultat.

Personalvårdande investeringar bidrar positivt till ekonomiska resultat (Wickelgren *et al.*, 2012). Detta kräver avvägningar rörande omfattning och tillvägagångssätt kring vilka personalvårdande investeringar som ska göras. Avvägningarna kan vara komplicerade då det finns bristfällig information om exakta effekter av hur personalvårdande investeringar påverkar lönsamheten och på vilket sätt.

Dagligvaruhandeln utgör ett stort antal arbetstillfällen. Bara i Sverige har det skett en stabil ökning av antalet anställda inom detaljhandeln från år 2000 (Internet, HUI, 2012). Totalt var 241 292 personer anställda inom den svenska detaljhandeln år 2010 (*ibid.*). Trots att handeln erbjuder många arbetstillfällen finns det i samhället en negativ inställning till dessa arbeten (Bozkurt & Grugulis, 2011). Den negativa inställningen till arbete inom dagligvaruhandel bottenar i avsaknaden av karriärmöjligheter, att arbetet inte ses som utvecklande och att personalen inte känner att de gör något betydelsefullt. I en artikel i den brittiska dagstidningen *The Telegraph* beskriver journalisten Celia Walden inställningen till kassaarbete som ”där man hamnar om man inte hittar något annat jobb” (Internet, The Telegraph, 2012).

Arbeten inom dagligvaruhandeln utgörs till stor del av deltidsanställningar (Bozkurt & Grugulis, 2011). Det finns en skillnad mellan hel- och deltidsanställdas inställning till arbete. För en del är arbetet endast en inkomstkälla medan andra ser arbetet som en karriärmöjlighet. Personalens inställning till arbetet påverkar dels arbetsresultatet men även konsumentens upplevelse av service (Hernant, 2010). En nöjd kund blir en återkommande kund och därmed finns en tydlig koppling mellan service och lönsamhet i butiken.

Då driften av en butik i stort handlar om att erbjuda kunderna service blir personalens inställning en viktig fråga för såväl chef som medarbetare.

Att ha en stor andel deltidsanställningar leder till en hög omsättning av personal. Det finns butiksledare inom dagligvaruhandeln som upplever att omsättning av personal är problematiskt och utgör en kostnad som kan minskas genom ett bättre personalledningsarbete (Booth & Hamer, 2007). Orsaken till en hög personalomsättning beror dock ofta på att det är butiksledarna som bidrar till de anställdas brist på motivation och engagemang (Lafer 2004).

För att förändra den negativa inställningen till arbeten inom dagligvaruhandeln och för att öka trivseln bland butikarbetarna bör butiksledarna utforma en tydlig karriärväg och utvecklingsmöjligheter för sin personal (Bozkurt & Grugulis, 2011). Många studenter ser arbete inom dagligvaruhandel som en tillfällig arbetsplats vilket kan hindra att en utformad karriärväg skapas (Huddleston, 2011). Problematiken när det gäller bristande karriärvägar grundas i att chefer har problem med att omvandla deltidsanställningar till heltidsanställningar. Huddleston menar dock att det är ett utmärkt tillfälle för chefer att ta tillvara på den deltidsanställda personalens kunskaper och skapa en långsiktig karriärväg inom företaget.

## 1.2 Problem

ICA-handlarnas Förbund värnar om sina medarbetare och ICA-handlare (pers. med., Kanestad, 2012). I dagsläget finns det inte några undersökningar om vilka personalvårdande investeringar som görs och om de har ett samband med lönsamheten i ICA-butiker (pers. med., Kanestad, 2012). Kanestad, *Chef Medlemservice på ICA-handlarnas Förbund*, menar att en sådan undersökning är intressant för ICA för att underlätta för individuella handlare att se hur personalvårdande investeringar påverkar det ekonomiska resultatet. En större medvetenhet inför valet av omfattningen av personalvårdande investeringar kan leda till ökad lönsamhet i butik vilket i sin tur kan leda till ett ökat resultat för ICA koncernen som helhet.

Bakgrunden till att ICA-handlarnas Förbund är intresserade av att få svar på hur ICA-handlarna förhåller sig till personalvårdande investeringar och om det finns en koppling mellan personalvårdande investeringar och ICA-butikernas ekonomiska lönsamhet är inte enbart för att kunna stödja respektive ICA-handlare i olika frågor om personalvårdande investeringar. Thomas Kanestad vill även belysa problematiken med den generella uppfattningen om hur det är att arbeta inom dagligvaruhandeln (pers. med., Kanestad, 2012). Han menar att det är viktigt att effekterna av investeringar i personal och karriärmöjligheter tydliggörs för både anställda och ICA-handlare. Detta för att ICA ska vara en attraktiv arbetsplats och därmed säkra nästa generations ICA-handlare.

ICA-handlaren styr självständigt sin butik och väljer åtgärder och strategier på eget initiativ. Personalkostnader utgör en del av resultaträkningen och påverkas av de personalvårdande investeringar som butikägaren genomför. Det är upp till var och en av ICA-handlarna att rekrytera och utbilda personalen varför det kan variera mycket butikerna emellan. Ett möjligt resultat av att erbjuda personalen kompetensutveckling är en ökad motivation och en förbättrad arbetsprestation (Lindmark & Örnevik, 2011).



Ett upplevt problem bland ICA-handlare är att det med en hög grad av personalutbildning alltid finns en risk att personalen tar med sig kunskapen vidare till en annan arbetsplats. Genom att studera vilka personalvårdande investeringar som genomförs i butikerna är förhoppningen att se ett samband mellan investeringarna och lönsamheten som kan inspirera andra ICA-handlare.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att på uppdrag av ICA-handlarnas Förbund beskriva hur ICA-handlarna förhåller sig till personalvårdande investeringar och att utreda om det finns ett samband mellan personalvårdande investeringar och ICA-butikernas ekonomiska lönsamhet. Målsättningen är att ge ICA-handlarnas Förbund ett underlag som kan användas i dialogen med ICA-handlare.

För att besvara syftet kommer följande forskningsfrågor att behandlas:

- *Vilka personalvårdande investeringar genomförs ICA-handlarna idag?*
- *Hur ser ICA-handlarna på den ekonomiska vinning som personalvårdande investeringar medför i förhållande till kostnaderna?*
- *Hur kan effekterna av personalvårdande investeringar mätas i ekonomiska värden?*

### 1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till att undersöka sambandet mellan ekonomisk lönsamhet och personalvårdande investeringar i fyra utvalda ICA-butiker. De valda butikerna är selekterade efter storlek, geografisk belägenhet samt profilering för att ge ett så brett underlag som möjligt med hänsyn till studiens begränsade omfattning.

I samråd med Stefan Berg, *Controller ICA-handlarnas Förbund*, har begreppet lönsamhet avgränsats till att behandla resultat före avskrivningar och finansiella poster (pers. med., Berg, 2012). Anledningen till att detta lönsamhetsmått har valts är för att få ett resultatmått som inte är påverkat av avskrivningar och finansiering. Intervjuerna i studien är begränsade till att genomföras med ICA-handlare inom Supermarket-profilen i Uppsalaområdet.

Teorin avgränsas till att behandla Human Resource Management, HRM, som ett led i organisationsteorin där grundande forskning och modeller går att använda för att förklara det empiriska fenomenet i uppsatsen. Valet av teori grundas i att HRM enbart fokuserar på personalhantering och en tillämpning av organisationsteori som helhet hade passat bättre för en uppsats med bredare fokus på strategier och analys på organisationsnivå. HRM tillämpas i flera teoretiska områden som beteendevetenskap, organisationsteori och utvecklingsteorier. Service-profit chain-modellen som visar ett samband mellan lönsamhet, kundlojalitet och personalens nöjdhet hade även kunnat användas men ansågs inte vara det mest lämpliga för uppsatsens syfte då den innebär ett större fokus på kunden än på den anställde.

## 2 Metod

I följande avsnitt presenteras det tillvägagångssätt som har lett fram till studiens resultat och slutsatser. Valet av metod är förenat med studiens syfte och frågeställning och avsnittet inleds med en beskrivning av kvalitativ metodik. Därefter följer en redogörelse för fallstudien och dess intervjuer. Avslutningsvis presenteras etiska aspekter och metodkritik.

### 2.1 Tillvägagångssätt

I uppsatsens inledande fas presenteras en litteraturgenomgång för att ge en inblick i tidigare forskning inom ämnet. Publikationsdatum för den använda litteraturen sträcker sig från år 1954 till år 2012. Vidare har branschinformation tagits fram för att tidigt bygga upp en branschförståelse. Därefter valdes en passande teori för studien. För att ta reda på hur verkligheten ser ut har en fallstudie genomförts som tillsammans med teorin utgör grunden för uppsatsens analys, diskussion och slutsats.

För att få tillgång till det primärdata som empirin i studien bygger på har intervjuer genomförts med ICA-handlare. Samtal har även förts med Thomas Kanestad, *Chef Medlemsservice ICA-handlarnas Förbund*, och Stefan Berg, *Controller ICA-handlarnas Förbund*. I tabellen nedan visas datum för den kommunikation som skett under uppsatsens gång.

Tabell 1. Kontaktinformation

Kontaktperson	Personligt möte eller intervju (datum)	Mailkontakt (datum)	Telefonsamtal (datum)
Thomas Kanestad	28/3, 2/4	2/3, 29/3, 30/3, 16/4, 18/4, 2/5	
Stefan Berg	2/4	9/5 23/5	
Anna Wiksten			23/4
Handlare A	24/4	18/4, 23/4, 23/5	23/4
Handlare B	25/4	18/4, 23/4, 28/4, 18/5	23/4
Handlare C	26/4	18/4, 23/4, 17/5	23/4
Handlare D	27/4	18/4, 23/4, 18/5	23/4

Tabellen visar datum och vilken typ av kommunikation som har skett med varje person. Tabellen speglar en kontinuerlig mailkontakt med Thomas Kanestad och respektive handlare. Mailen som har gått ut till handlarna har innehållit förfrågande om deltagande i studien och medföljande intervjufrågor, bekräftelse av intervjutid, intervjusummering och frågor angående material som underlag för nyckeltal.

Uppsatsens litteraturgenomgång ligger till grund för val av teoretiskt ramverk, i det här fallet utgörs huvudteorin av Human Resource Management, HRM. Teorin utvecklades vid en omstrukturering av ämnet personalfrågor där fokus flyttades från att se personal som en kostnad till att se personal som en tillgång. Teorin visar sambandet mellan personal och lönsamhet och betydelsen av personalvårdande investeringar. Teorin används i uppsatsen då den bidrar till förståelse inom det studerade området och ger olika synvinklar som är behjälpliga för att uppnå uppsatsens syfte.

Vid sökning av litteratur har bibliotekskatalogen Primo använts. I databasen ingår information från samtliga universitetsbibliotek i Uppsala vilket minskar risken att viktig litteratur förbises. Nedan följer en tabell som visar ett exempel på en översiktlig bild av den litteratursökning som har gjorts.

Tabell 2. Sökresultat

	Primo	Google Scholar	JStor
”human resource management” AND ”retail industry”	900	1550	28
”kompetensutveckling” OCH ”human resource management”	4	481	2
”soft HRM” OCH ”hard HRM”	93	387	6

Tabell 2 visar de sökresultat som litteratursökningen har gett. De databaser som har nyttjats för sökningen är följande; Primo, Google Scholar och JStor. De sökord som har använts är; human resource management, retail industry, kompetensutveckling, soft och hard HRM. Sökningarna har skett i tidsintervallet 2012-03-25 till 2012-05-23. Tabellen ger en översiktlig bild av antalet träffar per sökord i respektive databas.

## 2.2 Kvalitativ metod

Studien utförs med en kvalitativ metod där fallstudier utförts på valda butiker som utgör analysenheter. Data har inhämtats från intervjuer med ICA-handlare samt genom samtal med kontaktpersoner på ICAs huvudkontor.

Kvalitativ metodik kan beskrivas som en studie som betonar hur omvärlden uppfattas som helhet, till skillnad från att studera enskilda delar separat (Stukát, 2005). Kvalitativa metoder är användbara i studier där ett mindre antal fall undersöks och där de möjliga undersökningsområdena är många (Osvalder *et al.*, 2010). Studier av kvalitativ karaktär ger vanligen ett brett perspektiv då det är tolkningen av resultatet som ger slutsatsen. Då olika tolkningar kan göras på samma material kan de kvalitativa studierna vridas och vändas på i all oändlighet (Stukát, 2005).

Såväl kvalitativ som kvantitativ data behandlas i uppsatsen. Kvalitativ data är resultatet av de intervjusvar handlarna lämnat oss att tolka. Kvantitativ data används för statistiska sammanställningar och lönsamhetsrapporter vilket ger konkreta svar på variationer i lönsamheten, vilka personalsatsningar som görs och i vilken omfattning.

Kvalitativa intervjuer består av att ställa enkla frågor med förhoppning om att få komplexa svar och lämpar sig väl med uppsatsens syfte (Trost, 1997). Vid genomförande av en kvalitativ intervju är det viktigt att ta hänsyn till hur den intervjuade responderar på den som håller i intervjun och hur dennes svar eventuellt påverkas av situationen (Osvalder *et al.*, 2010).

En kvalitativ och personlig intervju lämpar sig väl då frågeställningen grundas i att vilja förstå bakgrunden och se mönster (*ibid.*). Målet med valet av att tillämpa kvalitativ intervju är att tolka vad svaren innebär ur det teoretiska perspektivet Human Resource Management.

## 2.3 Fallstudier

Fallstudier är användbara i många vetenskapliga undersökningar och de kan ligga på olika detalj och ambitionsnivå (Ejvegård, 1993). Syftet med fallstudier är att undersöka en mindre del av det valda ämnet som ska representera verkligheten.

### 2.3.1 Val av butiker

Av ICA Sveriges sex olika butikstyper har urvalet i studien avgränsats till butiker inom profilen Supermarket. Profilen är näst efter Näraprofilen den vanligaste inom ICA Sverige och innefattas av totalt 435 butiker (Internet, ICA, 1, 2012). Vanligtvis är butiker inom ICA Supermarket större än butikstypen Nära men mindre än butiker inom Maxi och Kvantum. Det som utmärker Supermarketprofilen är en hög grad av personlig service, att antal produktartiklar uppgår till 8 000-10 000 stycken och att utbudet ska bestå av ett brett utbud med bland annat ett stort färskvarusortiment (Internet, ICA, 2, 2012).

Val av butiker har gjorts med avsikt att ge ett så jämförbart resultat som möjligt. Att välja butiker inom samma profilering ger samma grundförutsättningar och gör att en rättvis jämförelse möjliggörs. Hade en blandning av butikstyper studerats hade fler aspekter behövt tas i beaktning då det är tänkbart att olika affärsutbud kräver att olika vikt läggs vid olika typer av personalvårdande investeringar.

### 2.3.2 Intervjuerna

Genom fyra intervjuer med ICA-handlare i Uppsalaområdet har data till studien samlats in. Intervjuerna genomfördes på en avskild plats på respektive handlares kontor. Under inledandet av intervjun informerades ICA-handlarna om att de kommer att vara anonyma i studien. De medverkande under intervjuerna var samtliga gruppmedlemmar och ICA-handlaren. Tiden för intervjuerna varierade från 45 minuter upp till två timmar. Samtliga handlare gick med på att delge de siffror som behövs för att beräkna de nyckeltal som används i uppsatsen.

### 2.3.3 Intervjufrågor

Vid samtliga intervjutillfällen har samma frågor använts och skickats ut till handlarna i förberedande syfte. Intervjufrågorna är skapade för att passa uppsatsens syfte och teoriavsnitt. Frågorna bygger på en modell skapad av Kvale (1996) och grundas i tematisering med fokus på vad som är av intresse att få reda på och avslutas genom bearbetning och rapportering. Indelning av frågorna är sorterade efter olika teman. Intervjufrågorna har formulerats så att de möjliggör öppna svar för att fånga in handlarnas upplevelse och syn på personalvårdande investeringar. Ordningen på frågorna har anpassats under samtalets gång och beroende på svar har följdfrågor ställts. Ett fåtal intervjuer ger ett lätthanterligt resultat samt en överblick och detaljinformation om olikheter (Trost, 1997). De intervjufrågor som användes vid intervjuerna återfinns i bilaga 1.

## 2.4 Etik och metodkritik

Enligt Kvale (1996) är det viktigt att belysa hur vi som författare ur ett etiskt perspektiv förhåller oss till användandet av teori, litteratur och val av metod. Uppsatsen formas av de begrepp som vi väljer att använda och anser vara relevanta. Våra tolkningar av intervjumaterialet har tillämpats till de teorier vi har valt i den mån vi anser att de passar in. I analysen kan läsaren få uppfattningen om att handlarnas olikheter utgör de bättre eller sämre strategierna men vi vill belysa att vi endast fokuserar på deras olikheter och bortser från bedömningen om vilken strategi som är bättre än någon annan. Andra etiska riktlinjer som följts under forskningsprocessen är informerat samtycke där samtliga intervjudeltagare informerats om syftet med uppsatsen och hur arbetet är upplagt. Respondenterna har fått tillgång till sammanfattning efter intervjun och möjlighet att korrigera eventuella felaktigheter.

För att skapa en tillit och få tillgång till känsliga uppgifter har vi som författare valt att behandla handlarnas uppgifter konfidentiellt. Syftet med konfidentialiteten är att få ärliga och öppna svar och minimera risken för konstlade svar (Ejevegård, 1993). För att uppnå syftet med denna uppsats krävs tillgång till känslig information om butikernas finansiella situation.

Att i stor utsträckning använda kvalitativa tillvägagångssätt kan ge en vinklad bild av resultaten då kvalitativa metoder lämnar mycket utrymme till tolkning (Stukát, 2005). Det finns flera aspekter i denna uppsats som innebär att möjligheterna för generalisering minskas avsevärt. Dessa aspekter är avgränsningar i form av; geografisk belägenhet, butiksprofilen, antalet respondenter, teori och litteratursökning.

## 2.5 Trovärdighet

I en akademisk uppsats är reabilitet av studiens innehåll av stor vikt. Tillförlitligheten i uppsatsen har gjorts med beaktande av intersubjektivitet som kan förklaras som möjligheten för läsaren att själv genomföra samma studie (Molander, 2003). För att uppnå en god intersubjektivitet har målet varit att skapa en läsarvänlig och logisk struktur i uppsatsen där tillvägagångssättet är lätt att följa (Bergström & Boreús, 2005).

För att ge validitet till studien har det empiriska underlaget redovisats i form av en intervjusammanfattning så att en granskning kan göras. Under intervjuer finns det alltid en risk i att tolkningen av svar kan skiljas åt (Ejvegård, 1993). För att minimera den risken och för att öka validiteten har en sammanfattning av intervjun skickats till varje intervjuperson, intervjupersonerna har också godkänt underlaget. För att uppnå en tillförlitlighet är det även viktigt att empirin stämmer överens med teorin. Winther-Jørgensen & Phillips (2000) menar att en analys med icke relevanta påståenden kopplat till frågeställningen i uppsatsen medför att trovärdigheten riskeras att försämrans. Uppsatsens validitet bygger även på förmågan att kunna bidra med nya perspektiv inom det ämne som studeras. Dessa aspekter har beaktats i uppsatsen.

### 3. Litteraturgenomgång

I följande kapitel presenteras litteratur och tidigare forskning inom ramen för studiens syfte. Först ges en inblick i personalledning inom dagligvaruhandeln ur ett europeiskt perspektiv. Därefter presenteras den svenska dagligvaruhandeln genom två färska undersökningar som visar hur personalledningen fungerar i svenska livsmedelsbutiker.

#### 3.1 Personalledning inom dagligvaruhandeln ur ett europeiskt perspektiv

I Europa hanteras personalfrågor på olika sätt och de europeiska länderna har kommit olika långt i hanteringen av personalfrågor. Detta visar CRANET-undersökningen från år 2004-2005 som är världens största återkommande undersökning om HR-arbete (Lindeberg & Månson, 2006). Det sätt som personalfrågor hanteras på i de europeiska länderna beror till stor del på vilka traditioner respektive land har när det gäller personalfrågor samt hur samhället fungerar i stort. I Europa sker en utveckling av HR-arbetet inom varje land i olika takt. Fortfarande finns det skillnader mellan ländernas sätt att hantera personalfrågor och där tycks det inte finnas några tecken på att en likriktning av HR-arbetet skulle ske. I samtliga europeiska länder som deltog i enkätundersökningen hade det skett en ökning av; användandet av externa konsulter, prestationsrelaterad lön, flexibla arbetsformer, formella bedömningssystem samt information och kommunikation till medarbetarna. Rapporten beskriver dock att personalchefer i Europa har en stor framtida utmaning att möta med att påvisa vilka värden som HR-funktionen bidrar med.

En undersökning där åtta brittiska företag studeras beskrivs tre orsaker som gör att chefer inte använder HRM (McGovern *et al.*, 1997). Den första orsaken är att cheferna saknar incitament till att använda HRM, vilket beror på att det ofta saknas ett institutionellt tryck för måluppfyllelse och övning. Vilken grad av HRM som används avgörs av personliga intressen snarare institutionell motivation. En annan orsak till det bristande användandet av HRM beskrivs vara att chefernas fokus hamnar på siffror istället för på personalen som bidrar till lönsamheten. Anledningen till detta beskrivs vara den kortsiktighet som finns bland brittiska chefer i deras syn på personalledning. För att öka användandet av HRM föreslår resultatet i studien att stärka den institutionella ramen genom att exempelvis låta användandet av HRM utgöra en del av chefers prestationsbaserade lön.

Det har skett en hastig ökning av intresset för HRM och dess koppling till företags prestationer (Jones, *et al.*, 2006). En empirisk studie av 47 stycken butiker inom den finska dagligvaruhandeln visar att det finns starka belägg för att HRM bidrar positivt till företags prestationer, även om de anställdas arbetsuppgifter är enkla och de anställda relativt utbildade.

## 3.2 Tidigare studier om personalledning inom den svenska dagligvaruhandeln

I rapporten, *Trender inom HRM i Sverige och Europa* där CRANET-undersökningen presenteras, framkommer det att Sverige har kommit långt inom HR-arbetet (Lindeberg & Månsson, 2006). Sveriges framgång i jämförelse med andra länder kan bero på att Sverige tidigt satte medarbetarna i fokus samt att landet har starka fackföreningar och ett stort demokratiskt inflytande i landets organisationer.

En enkätundersökning genomförd åren 2008 och 2009 bland medarbetare och chefer i 113 svenska butiker visar att svensk detaljhandel är ett föredöme i sitt sätt att hantera personalfrågor jämfört med andra länder (Andersson *et al.*, 2011). Resultatet från undersökningen visar att den nära och konstruktiva relationen mellan svenska chefer och medarbetare kan fungera som inspiration för butikshefer i andra länder.

Enkätundersökningen (2011) visar att arbetsförhållandena inom dagligvaruhandeln stämmer väl överens med den svenska arbetsmarknaden i allmänhet som kännetecknas av samarbete, ansvarsfördelning och bra bemötande. I princip alla butikshefer ansåg att en avgörande faktor för butikens framgång och lönsamhet beror på medarbetarnas tillfredsställelse och engagemang. Vidare framkom det att butiksheferna är övertygade om att medarbetarna känner en stor ansvarskänsla för sitt arbete och arbetar för att göra kunderna nöjda. Butiksheferna tycker om sina anställda och uppskattar att arbeta med dem, detta är en känsla som besvaras av medarbetarna som dels uppskattar relationen till butiksheferna men även mellan medarbetarna och arbetet i sig.

När det gäller tillfredsställelse visade enkätundersökningen (2011) att medarbetarna var minst nöjda med sina chanser att påverka lönen. Medarbetarna uppgav att de är mest tillfredsställda vad gäller arbetsuppgifterna och hur de utvecklas i arbetet. Vidare visade undersökningen att det också finns en nöjdhet vad gäller karriärutveckling, belöningsystem och andra arbetsförmåner. Den viktigaste faktorn för arbetstillfredsställelse är den utbildning som gör att medarbetarna kan växa och utvecklas i sina arbetsuppgifter.

Enkätundersökningen (2011) visar att medarbetarnas lojalitet och engagemang till stor del beror på hur väl insatta medarbetarna är i vad som förväntas av dem. Det visade sig också att medarbetarna känner delaktighet i butikens lönsamhet och att deras engagemang ökar ju mer utbildning de erbjuds i sitt arbete.

Internationell litteratur beskriver arbetsförhållandena inom dagligvaruhandeln som sämre än de Svenska med lägre löner och sämre arbetsvillkor (Andersson *et al.*, 2011). Den positiva bilden av arbetsförhållandena inom den svenska dagligvaruhandeln som undersökningen visar utmärker sig i jämförelse med den internationella litteraturen där Sverige framgår som en förebild.

En nyligen utgiven forskningsrapport från Handels Utvecklingsråd behandlar personalledning inom den svenska dagligvaruhandeln och stödjer den tidigare forskningen (Wickelgren *et al.*, 2012). Rapporten studerar ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker och visar att de tillfrågade butiksheferna tycker att arbetstillfredsställelsen hos personalen är viktig och att butikshefer är väl medvetna om att kundernas tillfredsställelse är nära förenad med personalens.



Vidare visar rapporten att en god relation mellan chef och personal får flera positiva följder (*ibid.*). Personalen blir villig att anstränga sig mer än vanligt och lusten till att byta arbetsgivare minskar, samtidigt som samarbetet mellan personalen förbättras. Butikerna i rapportens fallstudie uppvisar goda ekonomiska resultat. Butikerna har även gemensamt att de fokuserar på rekrytering, kompetens, ansvarstagande och värderingar. Ett samband som kunde urskiljas är att kundernas lojalitet och nöjdhet påverkas av hur mycket tid chefen lägger på personalfrågor och hur mycket utbildning personalen har fått. Vidare visar undersökningarna på vikten av en god personalhantering då effekterna av en sådan ger framgångsrika butiker. Däremot framkommer det inte vilken typ av personalvårdande investeringar som bidrar mest till framgångsrika butiker.

## 4 Teoretisk ram

I följande avsnitt presenteras teorin, Human Resource Management, som har valts för studien. Inledningsvis definieras den valda teorin för att sedan övergå i en beskrivning av olika inriktningar samt underliggande strategier inom den.

### 4.1 Definition av Human Resource Management, HRM

Human Resource Management, **HRM**, är en metodisk strategi som används för att förvalta organisationers arbetskraft utifrån uppfattningen att personal är en organisations viktigaste tillgång (Armstrong, 2006).

Begreppet HRM växte fram på 1950-talet då Peter Drucker omdefinierade det som tidigare gått under titeln *personalfrågor* (Drucker, 1954). Drucker kom genom observationer av amerikanska företag fram till att arbetskraft kategoriserades som en kostnad snarare än som en tillgång. Drucker såg brister i detta synsätt och ansåg att personal är den viktigaste tillgången ett företag besitter. Vidare ansåg Drucker att endast den anställde själv kan avgöra sin arbetsprestation varför det är viktigt att personal motiveras för att prestera.

Under 1980-talet tog sig fler forskare an HRM-teorin och utvecklade det Drucker lagt grunden till (Liu *et al.*, 2007). Under vidare forskning utvecklades teorin och större vikt lades på personalledningen som en styrande faktor av personalen. Detta för att företag skulle kunna utveckla och använda resurserna på ett så effektivt sätt som möjligt. Personalavdelningar hos organisationer började omstruktureras och bytte namn till HR-avdelningar som representerade human resources, humankapital. Förändringen innebar en omvärdering av arbetskraft där värdet av dess tillgång lyftes i stället för att enbart se till de kostnader en anställd medför. Vidare började tydligare kopplingar mellan en enskild anställd och företagets helhetsresultat uppmärksammas. Den nya synen på anställda gav upphov till att företagsledningar behövde ändra sitt synsätt och börja betrakta anställda som en viktig bidragande faktor till framgång och positiva resultat snarare än som kostnader (Beer & Walton, 1985).

För att tydligare beskriva betydelsen av HRM kan begreppet förklaras genom de tre huvudorden bakom förkortningen. Ordet *human* är avsedd att spegla det faktum att det bakom varje arbetande individ finns en människa med känslor och behov (Lindmark & Önnemark, 2011). Begreppet är av vikt för att förstå vilken typ av hantering resursen behöver. Begreppet *resource* ligger inom en gren av HRM som benämns som den hårda delen och innebär att ledningen ska se sin personal som en resurs samtidigt som en kostnad. Trots att det finns en människa bakom arbetskraften ska nyttoaspekten av arbetet överväga och resultatet synas i konkreta siffror i årets resultat. Begreppet *management* handlar om ledningens arbete och behandlar vilka val och strategier som ledningen genomför i syfte att nå organisatoriskt uppsatta mål.

## 4.2 Mjuk och hård HRM

Inom HRM finns två etablerade inriktningar, mjuk och hård HRM. Mjuk HRM beskrivs som en HR-strategi baserad på en normativ styrfilosofi där den anställdes engagemang samt motivation ses som en högst avgörande faktor vid valet av ledningsstrategi (Bergström & Sandoff, 2006). Hård HRM syftar till att ledare bör se arbetskraft som en kostnad som i största möjliga mån bör minimeras (Druker et al., 1996).

Den mjuka strategin i HRM härstammar från Harvard Business School och belyser att personal är den viktigaste tillgången och främsta orsaken till ett företags framgång eller misslyckande (Lindmark & Önnemark, 2011). Det är av största vikt att medarbetare får möjlighet att genomföra lämpliga utbildningar, utforska nya kunskapsområden och ges utvecklingsmöjligheter. För att chefer ska kunna uppmuntra personalen är det också viktigt med belöning för att påvisa hur viktig alla anställdas insats är.

Inom mjuk HRM är det inom personalstyrkan som organisationen finner konkurrensfördelar (Bergström & Sandoff, 2006). Ledarrollen inom mjuk HRM ska ses som en stödfunktion i organisationen där chefen nyanserar normer och skapar en gemensam värdegrund från vilken de anställda ska utgå från. Huvudsakligen ska chefen ge de incitament som krävs för att personalen ska uppnå självförverkligande och möjlighet till eget ansvar. Genom att erbjuda utbildningar, stöd och kompetens till de anställda ökar de anställdas motivation, entusiasm och tillfredsställelse på arbetet vilket är faktorer som anses gå hand i hand med organisationens lönsamhet (Legge, 1995).

Det finns fyra faktorer inom mjuk HRM som är betydande för ett företags framgång (Bergström & Sandoff, 2006). Den första syftar till hängivenhet och engagemang hos anställda. Den andra punkten behandlar kompetens och hur väl den anställda kan ta till sig ny kunskap för att sedan behålla och vidareutveckla den. Den tredje punkten är kostnadseffektivitet och behandlar till exempel löner, personalomsättning och kostnader för sjukfrånvaro. Den avslutande punkten i modellen för ett företags framgång säger att det måste finnas en tydlig överensstämmelse i hur strategin för framgång är utformad och hur den faktiskt genomförs.

Den hårda strategin i HRM härstammar från Michiganskolan och lägger stort fokus på ekonomiska resultat och framgång. Arbetskraft betraktas som vilken faktor som helst i produktionen än som en extra värdeskapande sådan. Den hårda metoden är nära besläktad med olika beräkningsteorier och mer förknippad till faktiska ekonomiska resultat än arbetsmiljö och trivsel. Vilken bransch den aktuella organisationen verkar i kan vara avgörande vid val av inriktning. Ju högre del av kostnaderna som utgörs av posten för arbetskraft desto viktigare kan det vara att använda sig av en hård strategi i konkurrenssynpunkt (Legge, 1995).

## 4.3 Motivation och deltagande

En vanlig motivationsstrategi hos företag är att erbjuda anställda ersättning i form av bonus, vinstdelning eller aktietillgångar (Liu *et al.*, 2007). Studier om HRM visar att motivationshöjande faktorer har en positiv effekt på den anställdes arbetsinsats och bidrag till företagets resultat.

En motivationsfaktor som är av stor vikt handlar om huruvida den anställde erbjuds möjlighet till intern karriärutveckling (Lindmark & Önnemark, 2011). Vetskap om att en väl genomförd arbetsprestation kan leda till avancemang i form av ett större ansvarsområde, nya arbetsuppgifter eller befordran ökar tydligt motivationen hos den anställde. Kopplingen mellan karriärutveckling och motivation visar sig starkast när individens prestationer kan leda till en position på arbetsplatsen som gör att denne blir svårare att byta ut.

En viktig aspekt inom HRM är de anställdas deltagande och engagemang i företagets framgång (Liu *et al.*, 2007). Anställdas möjlighet att påverka och bidra med kunskap och erfarenhet från att vara anställd är av mycket stor vikt. Den anställde kan uppleva att den har störst vetskap om hur det är att jobba ute i verksamheten, varför det är viktigt att tillfälle ges att förmedla den kunskapen. Att den anställde känner att den har möjlighet att delta i beslutsfattande och ges tillfälle att diskutera och lösa jobbrelaterade frågor leder till möjlighet för både den anställde och ledningen att arbeta proaktivt och influera arbetet på det sätt som är mest önskvärt för organisationen som helhet.

En påverkande faktor i fråga om motivation och engagemang är vilken anställningsform den anställde har (Sandoff & Bergström, 2006). Deltidsanställning och extraarbete kan leda till att den anställde hålls mer fokuserad på sitt aktuella arbete, men mindre involverad samt intresserad att bidra till företagets gemensamma utveckling. Att ha en stor andel anställda av den karaktären kan leda till en mindre kvalitativ arbetskraft och lägre grad av lojalitet till företaget.

## 4.4 Samband mellan HRM och lönsamhet

Enligt teorin handlar HRM-implementering om ett agerande genom tre viktiga steg (Liu, *et al.*, 2007). Det första steget handlar om att höja de anställdas kompetens, medvetenhet och förmåga. Det andra steget syftar till att få de anställda motiverade till att implementera och använda sig av sina ovannämnda färdigheter i företagets favör. Det sista steget innebär att få personalen att faktiskt genomföra de ovanstående punkterna.

Inom HRM sammanställs ovannämnda punkter genom begreppet KSA, Knowledge, Skills & Abilities, där en hög nivå av KSA är essentiell i målet att få anställda att effektivt genomföra sitt arbete (Stevens & Campion, 1994). Om den anställde endast är inlärd att agera rutinmässigt utan att vara införstådd i syftet eller helheten bakom sin uppgift kan denne inte bidra till organisationens helhetsresultat på bästa vis.

Slutsatsen av en studie om HRM påvisar ett betydande samband mellan företags nyttjande av HRM och resultatet av olika nyckeltal (Liu *et al.*, 2007). En fråga att diskutera är hur meningsfullt förhållandet är och hur chefer ska resonera vid valet av investeringar i resurser. Något som framkommer är att HRM har större betydelse än många övriga faktorer som sådana utom ledningens styre. Avslutningsvis påvisas i studien att HRM-praxis leder till högre avkastning och lägre personalomsättning. Personalfrågor kan därför vara av avgörande karaktär för ett företags vinst eller förlust. Investeringar i personalresurser har goda möjligheter att bli starka konkurrensfördelar och vidare leda till ett förbättrat helhetsresultat (Cravens & Oliver, 2006).

# 5 Empiri

I följande kapitel presenteras inledningsvis information om detaljhandelsbranschen och ICA, för att sedan övergå i en sammanställning av de svar som framkommit vid intervjuer med de för studien utvalda ICA-handlarna.

## 5.1 Branschinformation

Detaljhandeln i Sverige har ökat i en relativt stabil takt mellan år 2000-2010 (Internet, handelsverige, 2012). Under år 2010 omsatte detaljhandeln 276 400 miljoner kronor, vilket är en ökning på 56,7 procent för tioårsperioden (*ibid.*). Livsmedelsförsäljningen svarade år 2010 för 246 295 miljoner kronor av den totala omsättningen i detaljhandeln och ökade med 49,3 procent under tioårsperioden (*ibid.*).

I slutet av år 2010 visar statistik att intresset för detaljhandelsvaror är på nedgång (Internet, SCB, 2012). År 2011 uppvisade en tillväxt på 0,8 procent för handeln som helhet vilket är den svagaste tillväxten på 15 år (Internet, HUI, 1, 2012). De första månaderna år 2012 visade dock starka försäljningssiffror inom detaljhandeln och enligt kommentarer från HUI Research ser år 2012 ut att bli ett bättre år för detaljhandeln än år 2011 (Internet, HUI, 2, 2012).

Produktivitetsutvecklingen inom detaljhandeln har gått framåt då försäljningen per anställd har ökat med 25,3 procent mellan år 2000-2010 (Internet, handelsverige, 2012). År 2009 hade 63 procent av de anställda inom detaljhandeln enbart gymnasial utbildning medan åldersfördelningen bland de anställda var relativt jämn där de flesta var mellan 20-44 år gamla.

## 5.2 Presentation av ICA

ICA koncernen är ett detaljhandelsföretag med fokus på mat och måltider vars verksamhet sträcker sig över Sverige, Norge, Estland, Lettland och Litauen (Internet, ICA, 3, 2012). Inom den svenska detaljhandeln är ICA Sverige den ledande aktören med över 50 procent av marknaden (Internet, Svenska Livsmedel, 2012) och enligt företagets VD Pär Strömberg innehar företaget ett av Sveriges starkaste varumärken (Internet, Dagensmedia, 2012). Med den starka position som ICA innehar på marknaden följer också ett ansvar för miljö- och sociala frågor. Att företaget arbetar aktivt och framgångsrikt med dessa frågor, där också arbetsförhållanden utgör en viktig del, visar en andraplats i rankingen Sustainable Brands 2012 (Internet, IDG, 2012). Förutom detaljhandel som är företagets kärnverksamhet bedriver ICA Sverige genom helägda dotterbolag verksamhet inom bank och fastigheter (Internet, ICA, 4, 2012).

*“Vi ska göra varje dag lite enklare”* (Internet, ICA, 5, 2012)

Hakon Swenson grundade ICA år 1938. Grundidén var att samorganisera lokala handlare och erbjuda delägarskap i ett bolag med en central inköpsorganisation med förhoppning att uppnå stordriftsfördelar, kostnadsbesparingar och effektivisering (Internet, ICA-historien, 2012). I Sverige finns idag omkring 1400 ICA-butiker som respektive butiksägare, det vill säga handlare, driver. Butiksägaren är i detta arbete benämnt som ICA-handlare och varje handlare är genom sitt ägandeskap delägare i ICA AB.

Förhållandet mellan ICA och dess handlare är uppbyggt utifrån Swensons kärnmodell. Kärnmodellen innebär att handlaren upprättar ett avtal med ICA Sverige som säger att handlaren är fri och själv äger och driver butiken under vissa förutsättningar samt får ta del av det vinstöverskott butiken ger (Internet, ICA, 6, 2012). Förutsättningarna innebär bland annat att handlarna betalar royalty och/eller gör vinstdelning med ICA Sverige (Internet, Hakoninvest, 2012) samt att de måste betala hyra för butikslokalen som ägs av moderkoncernen. ICA Sverige tar ut en procentuell vinst av butikens omsättning samt ger handlarna möjlighet att ta del av det centrala varulagret samt olika tjänster som exempelvis logistik, utbildning och marknadsföring. ICA AB tillsätter nya handlare och beslutar om var och vilka nya butiker som ska öppnas. ICA Sverige består av sex olika butikstyper i storleksordningen; Maxi ICA stormarknad, ICA Kvantum, ICA Supermarket, ICA Nära, ICA To Go och Cura Apotek.

Under ICA Sverige agerar ICA-handlarnas Förbund som är en riksorganisation vars medlemmar är aktiva handlare (Internet, ICA-handlarna, 2012). Förbundets uppgift är att stärka ICA-handlarnas roll som butiksinnehavare för att butikerna ska uppnå en god lönsamhet och upprätta ett starkt förtroende hos kund.

ICA anser att kompetensutveckling är bakgrunden till konkurrensfördelar och en viktig faktor i målet att skapa landets bästa matbutiker då utveckling av medarbetare innebär utveckling av butiken (Internet, ICA, 7, 2012). Då ICA är en attraktiv arbetsgivare är det viktigt för dem att tydliggöra de möjligheter som finns inom koncernen. Genom ICA-skolan har koncernen skapat sin egen akademi där de erbjuder utbildning på olika nivåer till sina handlare och deras personal. Utbildningarna är speciellt utformade för ICA-butikerna och är anpassade efter handlarnas behov och önskemål. ICA-skolan erbjuder endagsutbildningar och program som sträcker sig upp till ett år och riktar sig till både butiksarbetare och handlare. Utbildningarna sker webbaserat eller på plats där somliga är obligatoriska medan andra är frivilliga att ta del av.

## 5.3 Intervjuer

Nedan presenteras en sammanfattning av de genomförda intervjuerna med de fyra ICA-handlarna; A, B, C och D. Frågorna som ställdes under intervjuerna återfinns i bilaga 1. Resultatet av intervjuerna summeras med nyckelord i tabellen nedan och efter tabellen följer en mer detaljerad och integrerad presentation av temafrågorna för de fyra fallstudierna.

Tabell 3. Respondenternas karaktäristiska

Intervjuperson	Tillämpning av hård/mjuk HRM	Karaktärsdrag
A	Mjuk HRM	Personalen får stor frihet och eget ansvar
B	Mjuk HRM	Motiverar personalen genom bonusprogram
C	Hård HRM	Kontrollbaserat ledarskap
D	Mjuk HRM	God relation och öppen kommunikation med personalen

I tabellen presenteras de anonyma ICA-handlarna som intervjuats i uppsatsen. Beroende på deras karaktärsdrag delas de in i mjuk respektive hård HRM. Tabellen visar exempelvis att intervjuperson A tillämpar mjuk HRM med typiskt karaktärsdrag att ge personalen stor frihet och eget ansvar.

### 5.3.1 Beskrivning av ICA-handlarnas bakgrund och butikernas drift

Av de intervjuade ICA-handlarna har merparten läst ekonomisk linje på gymnasiet men saknar eftergymnasial utbildning. Samtliga handlare har genomgått ett flertal utbildningar genom ICA-skolan, bland annat inom ledarskap och företagande. Den generella uppfattningen är att många ärver sin roll som ICA-handlare, men intervjuerna visar att detta endast är fallet för en av de fyra intervjuade handlarna. Gemensamt är att samtliga handlare har en lång och bred erfarenhet av arbete på ICA och att de började sin karriär inom koncernen under tidiga tonår där de lärde sig butiksarbetet. Flertalet av handlarna beskriver att det egentligen inte funnits några tankar på att göra någonting annat än att bli ICA-handlare. För en handlare, som också bedriver andra bolag vid sidan av, grundades valet att bli handlare av den frihet som det innebär att vara ICA-handlare och i långsiktigheten inom livsmedelsbranschen, *“det är en stabil marknad, alla behöver alltid mat”*.

När ICA-handlarna ska förklara sin roll i företaget beskriver de att det alltid är de själva som har det övergripande ansvaret men att de inte innehar några specifika arbetsuppgifter i den dagliga verksamheten. Snarare har de hand om den långsiktiga och strategiska planeringen.

Varje handlare har lagt upp driften av butikerna på olika sätt. Vissa har ett system med en utsedd butikschef som ansvarar för den dagliga driften, ibland i samråd med en sammansatt ledningsgrupp bestående av handplockad personal. Andra har ett system med flera avdelningschefer, ibland kallat för teamleaders, istället för en butikschef. I en butik utgjorde dessa avdelningschefer en ledningsgrupp tillsammans med ICA-handlaren.

Gemensamt för ICA-handlarna är att de under intervjuerna upplevdes som mycket engagerade och drivna personer. Alla trivdes i sin butik och fördelarna med att driva en ICA-Supermarket till skillnad från en ännu större butik lyftes fram. De avslappnade relationerna till personalen och lätthet att överblicka verksamhetens är några av dessa fördelar.

Alla intervjuade ICA-handlare tycker att det är viktigt att finnas synliga i butiken ibland och att prata med personalen. Handlarnas praktiska funktion varierar mellan butikerna. En del handlare behövs inte alls i driften medan andra får hoppa in som förstärkning där det behövs eller när det uppstår problem. Samtliga handlare uppger att de tycker att det är roligt att vara ute i butiken och prata med såväl personal som kunder. De menar att det är ett tacksamt sätt att hålla en bra kontakt och relation till personalen. Två av handlarna som bedriver mjuk HRM menar att det är viktigt att vara på plats och visa sitt eget engagemang för att detta i sin tur påverkar personalens engagemang. Handlaren som bedriver hård HRM tycker att det är viktigt att vara på plats för att hålla ett öga på personalen och se till att de gör rätt saker. Vissa handlare genomför strukturerade medarbetarsamtal medan andra uppger att detta var någonting som genomfördes förut men att det idag fungerar bättre att gå runt i butiken och prata med personalen.

ICA-handlarna har en personalstyrka som varierar mellan 22 och 70 anställda beroende på butik. Av den totala personalstyrkan uppgår heltidsanställningarna till mellan 38 och 68 procent. En ICA-handlare berättar att det är bra med en blandning av heltidsanställda och deltidsanställda eftersom att det finns ett behov av detta. Vidare berättar samma handlare att det finns en viss skillnad i utbildnings- och friskvårdsförmåner beroende på anställningsform.

### 5.3.2 Förvaltandet av personal

När det gäller personalfrågor framgår det under intervjuerna att handlarna prioriterar dessa på olika sätt. *"Personalen betyder egentligen allt"* säger en handlare som bedriver mjuk HRM och menar att beroende på hur personalstyrkan fungerar förmedlas en viss stämning i butiken som i sin tur kunderna känner av. En annan handlare som bedriver mjuk HRM poängterar att rekryteringen är mycket viktig och tycker att det är bra att tiden för provanställning har förlängts till åtta månader för att kunna försäkra sig om att rätt person anställs.

Hur önskvärt det är att personalen har tidigare butikserfarenhet varierar mellan ICA-handlarna. Merparten uppger att tidigare ICA-erfarenhet väger tungt. För vissa handlare var det en utslagsgivande faktor medan en handlare uttrycker att det faktiskt också kan vara en nackdel. Det finns en risk att tidigare branschfolk drabbas av hemmablindhet menar en handlare. Flera handlare menar att de gärna lär upp personalen från grunden och att det vanligen brukar gå snabbt och lätt. Följande grupper räknades upp av en handlare när denna skulle beskriva vilka personer som söker arbete i butiken; skolungdomar, studenter, arbetslösa som via Arbetsförmedlingen söker tjänster i butik utan att nödvändigtvis ha erfarenhet eller intresse i att arbeta inom handeln, samt personer med tidigare butikserfarenhet som vill byta butik. Att det är högt tryck på arbetsförfrågan från studenter instämmer alla handlare i.



Handlarna beskriver att det oftast är magkänslan som avgör vilka personer som anställs. De tycker att intrycket de får under arbetsintervjun är avgörande. Personer som slutligen får jobb i butiken har en stark drivkraft och är bra på att sälja in sig själva menar en handlare.

Positiva egenskaper som handlarna letar efter är till exempel konsten att hantera kunder, noggrannhet, matintresse, framåtanda samt eget driv och engagemang. Den handlare som bedriver hård HRM beskriver att det är viktigt med personer som har ett naturligt tempo i kroppen och att det är en fördel att vara aktiv och på gång då tempot i butiken ofta är högt. Gällande karriärmöjligheter säger en handlare att det inte finns någon tydlig karriärväg utan att olika personer passar till olika uppgifter och att det snarare är så att det händer saker inom butiken som leder till olika utfall. Andra handlare menar att det finns en tydlig karriärväg och att en sådan utvecklas successivt och är individuell för varje person.

Under intervjuerna ges uppfattningen att personalomsättningen hos samtliga handlare är låg, något handlarna var nöjda med. Det som poängterades var dock att omsättningen av personal helst inte bör vara vare sig för hög eller för låg. Det finns en risk i att av bekvämlighets skull ha en personalomsättning som gränsar till att vara för låg. Handlarnas uppfattning är att det är tryggt och säkert att ha en låg och stabil personalomsättning med risken att den bekväma sidan tar över och nyrekrytering åsidosätts trots att det ibland är vad som behövs. När en ny handlare tar över en butik kan omsättningen av personal vara något högre till en början då kvarvarande personal som hade en stark relation till den förra handlaren kan besluta sig för att sluta. Då handlaren sedan tillsätter personal utifrån egen rekrytering jämnas personalomsättningen ut.

När handlarna ska beskriva vilka personalsatsningar som genomförs i dagsläget räknas följande upp; utbildningar, studieresor, frukost och fika i personalrum, friskvårdsbidrag, after work, personalfester samt övriga gemensamma aktiviteter som bowling och go-kart. Utbildningar genomförs både enskilt och i grupp och det finns både webbaserade utbildningar och sådana som genomförs på plats. När det gäller friskvårdsbidrag varierar utformningen av dessa mellan de olika handlarna men alla erbjuder det i någon form. Hos några handlare ingår årliga hälsoundersökningar. 'After Work' och personalfester beskrivs som avslappnade och uppskattade evenemang som är stärkande för sammanhållningen. Det är vanligen handlaren själv som arrangerar evenemangen men även anställda tar initiativ.

Handlarna ser olika effekter av de olika personalvårdande investeringar som görs. Personalnöjdhet är ett sätt att se effekt av dessa investeringar. Över lag kan de som varit aktiva som handlare en längre tid se skillnader i synen på personal idag mot hur det var förr. Idag vill fler göra mer och det finns en annan vilja i att lära sig och att ta sig fram.

### 5.3.3 Personalens koppling till lönsamheten

Vid frågan om hur viktig lönsamheten är för butiken och huruvida en ökad lönsamhet alltid är av intresse blir svaren spridda. För vissa är det självklart, att en ständigt förbättrad lönsamhet är A och O. Alla menar att omsättning och lönsamhet är viktigt, men alla är inte säkra på att det är det som är viktigast. En del handlare menar att lönsamhet är helt avgörande för att kunna utvecklas och att bli ännu mer effektiv, det ska inte vara ekonomin som står i vägen när utvecklingen går framåt.

Vissa handlare ser lönsamheten som kvittot på att det som görs i butik är rätt. Andra menar att det viktigaste är hur saker sköts i butiken. Om allting sköts på rätt sätt och alla delar ständigt utvecklas så ökar lönsamheten. Gemensamt för samtliga handlare är inställningen att det inte finns en nivå där nöjdhet uppnås. Det går alltid att förbättras och det handlar om i vilka faser olika strategiska drag genomförs.

Vad som anses vara den största framgångsfaktorn bakom butikernas lönsamhet skiljer sig åt. Handlaren som använder sig av hård HRM anser att denne är den viktigaste faktorn, i andra fall beskrivs personalen och trivseln bland dem anställda som den avgörande faktorn. Om butiken utsänder god stämning och personalen upplevs ha kul på sin arbetsplats speglas det emot kund. Med ett sådant tankesätt är det viktigt att ha en sammansvetsad arbetsgrupp vilket innebär att rekryteringsfrågan blir en avgörande faktor enligt många handlare. Andra viktiga aspekter som handlarna lyfter fram som framgångsfaktorer är varusortiment och utbud i butik. De menar att det är viktigt att hålla sig ajour med kundernas önskemål. Om de vet vad kunderna egentligen vill ha så har de vunnit mycket. Stamkunder har bevisats vara betydande för flera av handlarna, men det är viktigt att inte nöja sig med stamkunderna.

När en kund försvinner måste det finnas en ny för att butiken ska kunna gå runt. Handlaren som bedriver hård HRM lyfter fram vikten av att vara effektiv i sitt arbete och göra rätt saker vid rätt tidpunkt.

Över lag genomförs i dagsläget inga mätningar på hur mycket varje anställd bidrar till lönsamheten. Den handlare som använder sig av hård HRM har noga räknat ut hur personalen bidrar till lönsamheten genom olika parametrar och lönsamhetsmått. De handlare som bedriver mjuk HRM räknar inte på det viset utan ser det som en helhet där alla faktorer påverkar och influerar varandra så pass mycket att det är svårt att separera dem från varandra. Avgörande för hur handlarna analyserar och ser på personalens bidrag till lönsamheten beror på personliga intressen.

En handlare som bedriver mjuk HRM menar att personalen är stöttepelaren i allting, mår inte personalstyrkan bra så mår inte företaget bra. Vid ekonomiska svårigheter är den generella uppfattningen att personalvårdande investeringar måste prioriteras framför exempelvis nya maskiner. Det är i personalen som lösningen och lönsamheten sitter. Vid frågan om ICA-handlarna någon gång anser att det är för dyrt att utbilda personalen framgår det att den allmänna uppfattningen är att det inte är för dyrt. Sedan beror det på typen av utbildning och att vissa utbildningar är mer kostsamma än andra. Handlarna beskriver att utbildning förhoppningsvis ger mer än vad det kostar. Är det en större, mer omfattande utbildning uttrycker handlarna att det ligger mer eftertanke i vem som är rätt person att få gå på utbildningen än om det handlar om en mindre omfattande webbutbildning.

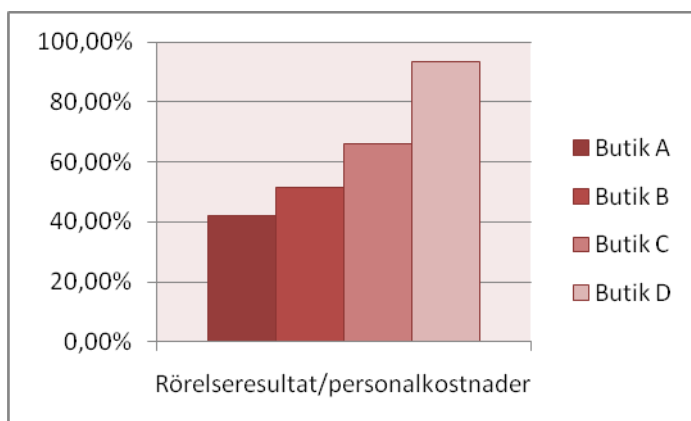
I frågan om hur handlarna ser på kostnadsaspekten i personalvårdande investeringar, varierar svaren. Några av handlarna anser att det är sådana som redan utmärkt sig i sin arbetsroll som ska få gå på utbildning och ta nästa steg i utvecklingen. Vissa handlare menar att utbildningen ger utdelning omgående då personalen nyttjar sin nya kunskap direkt. Andra väljer att ingå i olika former av avtal med den anställda för att säkerställa att det är en investering som är av intresse från båda håll. I ett sådant avtal kan den anställde förpliktiga sig att vara kvar på arbetsplatsen en viss period och återinvestera sin kunskap i butiken.

En aspekt som handlarna behöver ta hänsyn till är risken att personal efter utbildning går vidare med sin kunskap. Det är en risk som alla handlare är medvetna om men det är sällan som utbildning upplevs som bortkastade pengar. En handlare som bedriver mjuk HRM uttrycker vikten av att lita på människor och att våga satsa. Alternativet om handlare inte vågar investera i personalen blir att acceptera en mindre kompetent och kunnig personal.

När det gäller konkurrenssituationen ser den olika ut för handlarna men det som är intressant för samtliga är hur de rustar sig för eventuell framtida konkurrens. Vid frågan om vad som kommer att vara avgörande i slaget om kunderna blir svaret förutom att kunna erbjuda ett bra sortiment, personalen. Den handlare som har bäst personal får också flest kunder och kommer därmed att vinna konkurrensstriden. Konkurrenssituationen och kundsegmentet ser olika ut för alla enskilda butiker och handlarna måste hantera situationen på olika sätt, personalen blir dock alltid involverad i utvecklingen.

## 5.4 Nyckeltal

I en intern bokslutsrapport från ICA avseende år 2010 presenteras siffror för 156 ICA-butiker inom profilen Supermarket. Utifrån denna rapport har en beräkning av rörelseresultatet i förhållande till personalkostnaderna gjorts, beräkningen resulterade i en procentsats om 41,3 procent. Detta kan jämföras med genomsnittet för uppsatsens fyra utvalda butiker som genererade en procentsats om 63,3 procent. När personalkostnaderna sattes i förhållande till nettoomsättningen för de 156 butikerna resulterade det i en procentsats om 11,4 procent. För uppsatsens butiker blev den genomsnittliga procentsatsen 11,0 procent. I figurerna ett till fem nedan redovisas nyckeltal avseende år 2011 som har beräknats för uppsatsen utvalda butiker. I bilaga 2 redovisas de uträkningar som ligger till grund för nyckeltalen. Nyckeltalet i figur 1 visar hur stort rörelseresultatet är i förhållande till de totala personalkostnaderna.



Figur 1. Rörelseresultat/personalkostnader för de fyra ICA-butikerna år 2011.

I diagrammet i figur 1 speglas personallönsamheten genom att rörelseresultatet ställs i förhållande till personalkostnaderna. Det kan det avläsas att butik A har minst rörelseresultat i förhållande till personalkostnaderna och för respektive butik som följer ökar resultatet. Butik D utmärker sig med högst personallönsamhet.

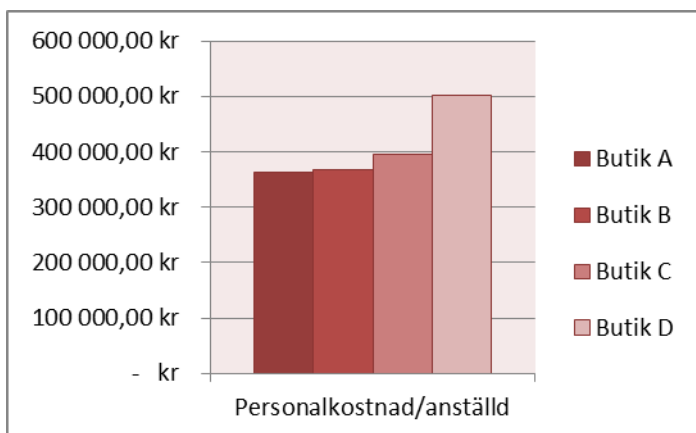
Figur 2 visar ett diagram där personalkostnad ställs i relation till butikens nettoomsättning.



Figur 2. Personalkostnad/nettoomsättning för de fyra ICA-butikerna år 2011.

Nyckeltalet i figur 2 visar hur stora personalkostnaderna är i förhållande till nettoomsättningen. Av diagrammet kan avläsas att butik A har störst personalkostnad i förhållande till nettoomsättningen följt av butik B, D och C. Detta kan spegla att butik A har mest effektiv personalhantering.

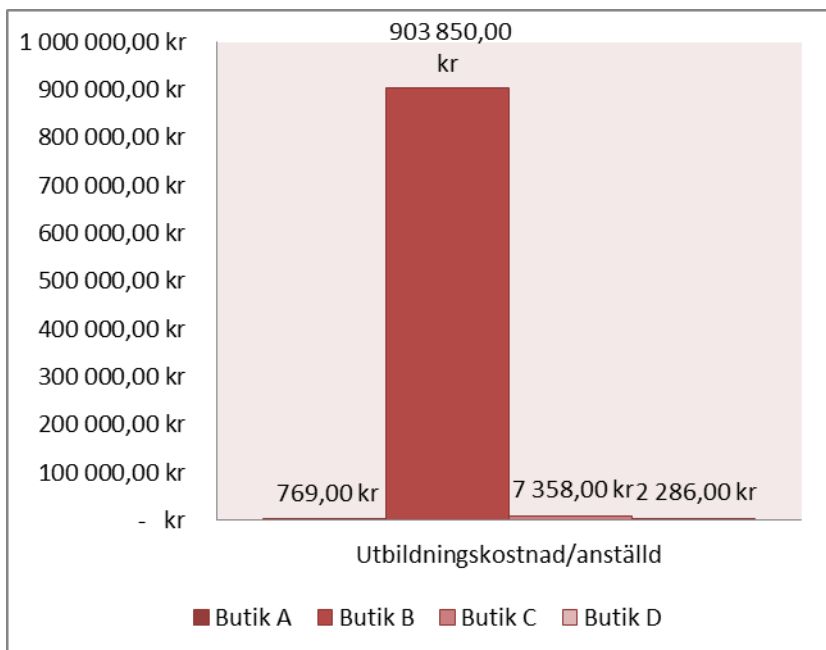
Nyckeltalet i figur 3 visar de totala personalkostnaderna per anställd.



Figur 3. Personalkostnad/anställd för de fyra ICA-butikerna 2011.

I diagrammet i figur 3 kan det avläsas att butik A har minst personalkostnader per anställd. Den butik som har högst personalkostnad per anställd är butik D. Personalkostnader kan exempelvis bestå av utbildningskostnader samt kostnader för sjukskrivning och friskvård.

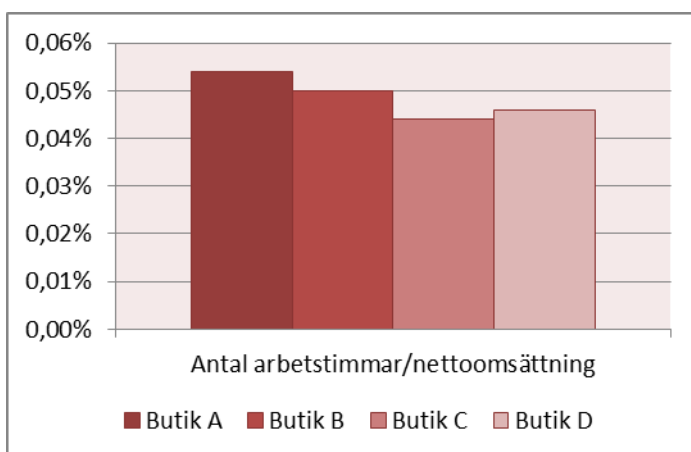
Figur 4 visar ett diagram för utbildningskostnaden per anställd.



Figur 4. Utbildningskostnad/anställd för de fyra ICA-butikerna 2011.

Nyckeltalet i figur 4 visar hur mycket kostnader för utbildning som läggs ned på varje anställd. Butik B utmärker sig genom att ha stora utbildningskostnader per anställd, vilket kan förklaras av att butiken genomför en stor utbildningsinvestering. De övriga butikerna uppvisar lägre utbildningskostnader per anställd och ligger på en jämnare nivå i jämförelse med varandra.

Figur 5 visar ett diagram där antal arbetstimmar ställs i relation till nettoomsättningen.



Figur 5. Antal arbetstimmar/nettoomsättning.

Nyckeltalet i figur 5 visar hur många arbetstimmar som läggs ned i förhållande till omsättningen. Detta speglar hur effektiviteten fungerar i butiken. I tabellen kan det avläsas att butikerna är på en relativt jämn nivå men att butik A har högst antal arbetstimmar i förhållande till nettoomsättningen.

## 6 Analys

I följande kapitel analyseras det empiriska underlaget med hjälp av teorin. Kapitlet följer samma struktur som uppsatsens teoretiska kapitel och inleds med en analys av mjuk och hård HRM följt av motivation och deltagande. Kapitlet avslutas med en analys av HRM och lönsamhet.

### 6.1 Mjuk och hård HRM

Beer och Walton (1985) beskriver personalen som den viktigaste och främsta orsaken till ett företags framgång. En av handlarna som arbetar med mjuk HRM visar ett exempel på detta genom att på frågan om bakomliggande faktorer till butikens framgång svara att ”personalen betyder egentligen allt”. Vidare förklarar att en god stämning bland personalen är något som kunden känner av och uppfattar som positivt.

I studien av Beer och Waltons (1985) framställs vikten av medarbetarnas tillgång till utbildning och nya kunskapsområden. Samtliga handlare låter personalen genomgå utbildningar i olika utsträckning. En handlare har hela personalstyrkan under utbildning medan en annan handlare inte gör någon aktiv satsning på utbildning utan låter personalen själv få bestämma om de vill gå utbildning. Samtliga handlare uppmuntrar personalen till utbildning och i de flesta fall ligger personalens eget intresse till grund för om de vill utbildas sig. En av handlarna uttrycker att beslutet om utbildning fattas gemensamt och ser positivt på att personalen inom en viss avdelning inte nödvändigtvis utbildar sig inom samma område utan snarare upptäcker något nytt under utbildningen. Samtliga handlare uppger att medarbetarna har tillgång till utbildning men att det inte ligger i allas intresse att ta del av utbildningen. I det fallet väljer en av handlarna att utbildas de med intresse eller som är i ledande positioner i butiken. Handlaren menar att det ger den anställde ökad motivation men att det möjligen hade varit ännu bättre för butikens verksamhet att utbildas anställda med en lägre kunskapsnivå.

Bergström och Sandoff (2006) beskriver att valet av ledningsstrategi vid tillämpning av mjuk HRM bygger på den anställdes motivation och engagemang. Majoriteten av handlarna tillämpar ett ledarskap enligt mjuk HRM. Där de enligt teorin fungerar som en stödfunktion i organisationen och bidrar med de hjälpmedel personalen behöver för att uppnå sina mål och att ta eget ansvar. Dessa hjälpmedel består bland annat av utbildning.

Legge (1995) förklarar förhållningen mellan utbildning och ökad motivation hos de anställda i samband med ökad lönsamhet. Samtliga handlare uttrycker förhoppningen om att utbildning leder till ökad motivation i arbetet. En handlare förklarar det som att målet med utbildningen är att ge personalen en helhetsbild av butikens organisation och en inblick i på vilket sätt individen bidrar till butikens lönsamhet.

Bergström och Sandoff (2006) beskriver fyra betydelsefulla faktorer för ett framgångsrikt företag inom mjuk HRM. Engagemang hos anställda, kompetens, kostnadseffektivitet och överensstämmelse. Tre av de fyra faktorerna återfinns i intervjuerna med handlarna. Samtliga handlare som tillämpar mjuk HRM anger att engagemanget hos de anställda är av betydelse. De uttrycker att de uppskattar individer med stor drivkraft och viljan att lära.

Vissa handlare föredrar tidigare erfarenhet inom ICA medan andra handlare gärna anställer arbetskraft utan erfarenhet så länge de har intresset att ta till sig ny kunskap. Handlaren som bedriver hård HRM framhåller betydelsen av att vara kostnadseffektiv och att vara effektiv i sitt arbete genom att göra rätt saker vid rätt tidpunkt.

I teorin framkommer det att arbetskraften inom hård HRM ses som en kostnad som bör minimeras (Druker, 1996). Vidare ligger främsta fokus på ekonomiska resultat istället för arbetsmiljö och trivsel. Den handlare som tillämpar hård HRM uttryckte att utbildning ska ge ett finansiellt resultat och inte bara fungera som motivationshöjande.

## 6.2 Motivation och deltagande

Motivationshöjande faktorer som exempelvis bonus bidrar positivt till såväl den anställdes arbetsinsats som resultatet i företaget (Liu *et al.*, 2007). En av handlarna uppgav att han erbjuder personalen en del av butikens ekonomiska överskott i form av en årlig bonus. Samma handlare erbjöd även dem avdelningsansvariga förmånen om varsin tjänstebil. Syftet med dessa förmåner var tron om att det ökade personalens lojalitet och viljan att stanna kvar på arbetsplatsen, motivationen ansågs redan finnas.

Lindmark & Önnevik (2011) inkluderar möjligheten till karriärutveckling som en motivationsfaktor och beskriver sambandet mellan ett väl utfört arbete och avanceringsmöjligheter. En av handlarna säger att det inte finns någon tydlig karriärväg i butiken utan att denne snarare arbetar med att uppmärksamma den position i butiken där varje individ är mest lämplig. Karriärvägen för varje anställd utstakas genom personliga samtal med handlaren. Samtliga handlare uttrycker att en individs karriärväg bygger på det personliga drivet och strävan att vilja framåt. När handlarna upplever ett sådant driv hos en anställd tas det tillvara på och en karriärväg utvecklas gemensamt med den anställde. En av handlarna uttrycker att avanceringsmöjligheter är viktigt för att motivera och behålla en driven person inom företaget.

Inom HRM är personalens deltagande i företagets framgång och möjligheten att påverka och bidra med kunskaper en viktig aspekt (Liu *et al.*, 2007). Eftersom att personalen spenderar mer tid ute i butiken än vad handlarna gör upplever flera av handlarna att det är viktigt att uppmärksamma vad personalen har att delge. Flera handlare erbjuder de avdelningsansvariga en hög grad av frihet med stort utrymme för egna initiativ. Bakom denna frihet ligger handlarens förtroende att de som ansvarar för avdelningen har den kunskap och erfarenhet som krävs. En del av handlarna har valt ut de avdelningsansvarige till att delta i en ledningsgrupp. Där ges utrymme att dela information och personalen får en chans att uttrycka sina åsikter. En annan handlare inkluderar personalen bland annat genom beslutsfattande vad gäller arbetsplatsens utformning.

Cravens och Olivers studie (2006) om HRM beskriver sambandet mellan personalvårdande investeringar och konkurrensfördelar. Ett exempel på detta visar sig under intervjun med en av handlarna som inom kort kommer att utsättas för konkurrens i och med öppnandet av en butik i det närliggande området. För att förbereda sig inför denna konkurrens har handlaren investerat i en omfattande utbildning för hela personalstyrkan. Handlaren anser att personalen och dess service och kunskap kommer att ha en avgörande betydelse i konkurrensen mellan butikerna.

Bergström & Sandoff (2006) menar att en påverkande faktor i fråga om personalens motivation och engagemang är vilken anställningsform den anställde har. En deltidsanställning medför risken för mindre intresse och engagemang i den gemensamma utvecklingen för företaget.

I det empiriska materialet går det att utläsa att handlarnas personal till stor del utgörs av deltidsanställda och att det finns en skillnad i deras förmåner jämfört med de heltidsanställda. Vissa handlare väljer att främst fokusera på heltidspersonalen ifråga om utbildning och friskvårdsförmåner.

Liu *et al* (2007) menar att en stor andel deltidsanställda kan leda till en lägre grad av lojalitet till företaget. En handlare uttrycker att det med en deltidsanställd finns en medvetenhet om att anställningen är tidsbegränsad. Handlaren anser att fördelarna med en deltidsanställd är att arbetsprestationen är god under den tid anställningen varar och att det viktigaste är viljan hos personen snarare än vetskapen om att den anställde blir långvarig inom butiken. Det empiriska materialet visar att de intervjuade handlarna inte ser deltidsanställda som en mindre kvalitativ arbetskraft.

## 6.3 HRM och lönsamhet

Enligt teorin handlar HRM om att höja de anställdas kompetens, medvetenhet och förmåga för att på så sätt skapa motivation till att implementera och använda sina färdigheter i arbetsprocessen (Liu *et al.*, 2007). Implementering av HRM ska leda till ökad lönsamhet genom att företaget vinner en rad fördelar så som; lägre personalomsättning, högre avkastning samt ökad motivation, engagemang och deltagande. Andra fördelar som ges är bättre arbetsprestation, större entusiasm samt en ökad tillfredsställelse och effektivitet.

Genom att se de personalvårdande investeringarnas effekt på butikerna kan en bedömning göras om hur väl de personalvårdande investeringarna har fungerat. För att kunna urskilja hur uppsatsens butiker står sig i jämförelse med andra ICA-butiker inom Supermarketprofilen jämförs nyckeltal från de fyra utvalda ICA-butiker med nyckeltal från en sammanställning av ett urval av 156 stycken ICA-butiker inom Supermarketprofilen.

När rörelseresultat ställs i förhållande till personalkostnad visar de 156 butikerna en genomsnittlig procentsats på 41,3 procent medan de till studien utvalda butikerna visar en genomsnittlig procentstats på 63,3 procent. Studiens butiker påvisar ett större rörelseresultat i förhållande till personalkostnad än snittet för de 156 butikerna. När personalkostnad ställs mot nettoomsättning hamnar procentsatserna på 11,4 procent för de 156 butikerna respektive 11,0 procent för de utvalda butikerna i studien. Detta visar att de studerade butikerna har en högre personallönsamhet än genomsnittet. Det faktum att butikerna visar upp en bättre personallönsamhet än genomsnittet stämmer väl överens med HRM-teorin. Alla ICA-handlarna i studien har en genomtänkt strategi vad gäller butikernas HRM-arbete, trots att strategerna skiljer sig åt mellan ICA-handlarna.

Den hårda strategin inom HRM speglas tydligt i nyckeltalen där handlaren som använde sig av den hårda strategin hade klart högst personalkostnad per anställd. Höga personalkostnader bero på höga lönenivåer, men då den svenska marknaden är relativt styrd av handelsavtal är det inte troligt att skillnaderna mellan butikernas lönenivåer är speciellt stora (Lindeberg & Månsson, 2006).



HRM-teorin säger att inom den hårda delen av HRM ses arbetskraft som en kostnadspost som bör minimeras (Druker, 1996). Detta synsätt stämmer överens med det empiriska materialet i den mån att handlaren som använder den hårda strategin har relativt få anställda i förhållande till omsättningen. Det tyder på att handlaren inom den hårda strategin har en hög effektivitet i sin personalstyrka.

Anledningen till att personalkostnaden per anställd är hög för handlaren som implementerar hård HRM-strategi kan bero på att personalen genomgår fler utbildningar för att kunna hantera fler uppgifter i butiken. Den teorin stämmer dock inte in i detta fall då utbildningskostnaderna per anställd inte är utmärkande höga för handlaren. En annan förklaring skulle kunna vara höga sjukskrivningar, men information om dessa saknas i studien.

Utbildningskostnaden per anställd varierar mycket mellan de butiker som har studerats. Det går att urskilja att butiken med högst nettoomsättning också har högst utbildningskostnad och att butiken med näst högst nettoomsättning även har näst högst utbildningskostnad. Detta samband kan antingen bero på att höga utbildningskostnader leder till hög omsättning eller att en hög omsättning leder till eller möjliggör mer utbildning. Enligt ICA-handlarna ligger svaret i en blandning av dessa scenarier. Samtidigt som omsättningen möjliggör vilka utbildningar som kan erbjudas hoppas handlarna på att utbildning också leder till en ökad omsättning.

## 7 Diskussion

I uppsatsen går det att urskilja att bakgrunden till en del ICA-handlares personalvårdande investeringar är att skapa konkurrensfördelar. Detta är något som överensstämmer med teorin som säger att personalvårdande investeringar har goda möjligheter att bli starka konkurrensfördelar och leda till ett förbättrat helhetsresultat (Cravens & Oliver, 2006). Resultaten av studien visar att personalvårdande investeringar bidrar positivt till butikernas lönsamhet då de butiker som undersökts gör medvetna personalvårdande investeringar samtidigt som de har högre lönsamhet än genomsnittet.

I studien anser de ICA-handlare som bedriver mjuk HRM att det är viktigt att personalen trivs på arbetet där också utbildning ses som en naturlig del. En tydlig skillnad jämfört med den ICA-handlare som bedriver hård HRM är att denne snarare satsar på utbildning i syfte att den ska ge finansiell avkastning. Kostnaden för personalvårdande investeringar är viktig att beakta för att veta vilka personalvårdande investeringar som ger högst finansiellt resultat. Vilka personalvårdande investeringar som ger högst finansiellt resultat är dock något som inte går att utmäta i denna studie men som vore en intressant fråga för vidare forskning. Tidigare studier har kommit fram till att personalvårdande investeringar bidrar positivt till olika företags prestationer (Jones *et al.*, 2006) men vilka effekter olika personalvårdande investeringar har på lönsamheten är inte bevisat. Studier visar att Sverige har kommit långt inom HR-frågor i jämförelse med övriga europeiska länder (Lindeberg & Månsson, 2006) och att Sverige kan ses som ett föredöme i sitt sätt att hantera personalfrågor (Andersson *et al.*, 2011).

Uppsatsen visar att motivationshöjande faktorer som lön och bonus påverkar arbetsresultatet positivt. Amy Lagerman beskriver i en artikel på IDGs hemsida resultatet av en undersökning från företaget PwC som visar att arbetsmarknadens kommande generation värderar flexibilitet och utvecklingsmöjligheter framför ekonomiska förmåner (Internet, IDG, 1, 2012). Detta är intressant då teorin påvisar det positiva sambandet mellan ekonomiska förmåner och arbetsresultat (Liu *et al.*, 2007). Frågan blir då hur olika personalvårdande investeringar kommer att värderas i framtiden och vilka som kommer att bli mest viktiga för arbetsgivarna att erbjuda. I artikeln av Amy Lagerman beskrivs det att företagarens största framtida utmaning blir att kunna attrahera och behålla rätt kompetens inom företaget (Internet, IDG, 1, 2012). För att möta denna utmaning måste företagaren anpassa sin organisation efter arbetskraftens önskemål.

Samma undersökning visar att kommande generations arbetskraft skiljer sig i karaktärsdrag (*ibid.*). Typiska karaktärsdrag är svag lojalitet, där de anställda föredrar flera olika arbetsgivare snarare än en och samma under en längre tid, samt en vilja att bli erbjuden snabba avanceringsmöjligheter vilket innebär att karriärmöjligheter står högt i kurs. Det är något som säger emot teorierna kring personalvårdande investeringar som säger att en del av det positiva utfallet av investeringarna är en lojal personal (Liu *et al.*, 2007).

Under intervjuerna med ICA-handlarna framkom det att de bakomliggande faktorerna till de personalvårdande investeringar som handlarna gör är förhoppningen om att det ska bidra med en lojal personal. I och med de nya trenderna kan det diskuteras om hur avgörande det blir för handlarna av att göra de personalvårdande investeringar som den nya arbetskraften efterfrågar.

En av handlarna poängterade att det är viktigt med en karriärväg för att behålla kompetent personal. En annan handlare förmedlar information om arbetsmöjligheter på ICAs huvudkontor till sina anställda. De intervjuade handlarnas inställning till vikten av karriärmöjligheter överensstämmer med trendspaningen som den nya arbetskraftens efterfrågan (Internet, IDG, 1, 2012).

I en artikel av Karin Lindström på IDGs hemsida beskrivs det att matköpen via internet ökar och att konsumentens största hinder med att handla mat via internet är att de inte får se maten (Internet, IDG, 2, 2012). Vissa anser dock att maten de får hem via internetköp är av bättre kvalitet än de livsmedel de själva hade valt i butiken. Utökade färskvarudiskar och en kunnig personal som kan guida konsumenten till efterfrågade livsmedel är ett medel för ICA-handlarna för att de ska kunna möta konkurrensen från internethandeln.

Jones *et al.* (2006) beskriver att arbeten inom dagligvaruhandeln kännetecknas av lågavlönat arbete med en hög andel deltidsanställda och kvinnliga arbetare. I empirin framkommer det genom ICA-handlarna att det finns en negativ inställning till arbeten inom dagligvaruhandeln. Handlarna upplevde dock inte den höga andelen deltidsanställda som något problematiskt utan snarare en fördel som bidrar med diversitet. Samhällstrenden visar även på att flexibla arbeten är något som uppskattas av nästa generation (Internet, IDG, 1, 2012).

När det gäller ekonomisk lönsamhet uppvisade de studerade ICA-butikerna en högre personallönsamhet än de 156 ICA-butikerna som fungerade som jämförelsematerial. Det stämmer väl överens med både HRM-teorin och tidigare studier. I forskningsrapporten från Handels Utvecklingsråd framgår det att chefer inom den svenska detaljhandeln anser att butikernas lönsamhet och framgång beror på medarbetarnas tillfredsställelse och engagemang (Wickelgren *et al.*, 2012). Dessa åsikter avspeglas även i denna uppsats. I resultatet av enkätundersökningen av Andersson *et al.* (2011) går det att utläsa att det finns en god relation mellan medarbetare och chefer samt att arbetsförhållandena inom den svenska detaljhandeln är goda och kan ses som ett föredöme för andra länder.

I studien framkom det att ICA-handlarna värnar om personalen för att de ska vara motiverade och nöjda med sina arbeten. I rapporten *Trender inom HRM i Sverige och Europa* framkommer det att Sverige i förhållande till andra länder har kommit långt med personalfrågor (Lindeberg & Månsson, 2006). Vilket kan förklaras av landets starka fackförbund.

I forskningsrapporten från Handels Utvecklingsråd framgår det, liksom i denna uppsats, att det finns en koppling mellan butikslönsamhet och personalhantering (Wickelgren *et al.*, 2012). Detta är något som bekräftas i den finska undersökning med 47 butiker inom dagligvaruhandeln där det framgår att HRM bidrar positivt till ett företags prestationer (Jones, *et al.*, 2006). I rapporten från Handels Utvecklingsråd nämns det däremot inte vilka personalvårdande investeringar som har störst effekt på lönsamheten.

Anledningen till att det inte finns mycket information om detta kan vara att det är svårt att urskilja vilka personalvårdande investeringar som har vilken påverkan på lönsamheten på grund av att många andra faktorer inverkar.

## 8 Slutsatser och förslag på framtida forskning

Syftet med uppsatsen var att beskriva hur ICA-handlarna förhåller sig till personalvårdande investeringar och att utreda om det finns ett samband mellan personalvårdande investeringar och ICA-butikernas ekonomiska lönsamhet. De personalvårdande investeringar som görs av ICA-handlarna är; utbildningar, studieresor, frukost och fika i personalrum, friskvårdsbidrag, After Work, personalfester samt övriga gemensamma aktiviteter som bowling och go-kart. Detta visar att ICA-handlarna agerar för att skapa personalnöjdhet.

Rörande ICA-handlarnas syn på den ekonomiska vinning som personalvårdande investeringar medför i förhållande till kostnaderna drar vi slutsatsen att den allmänna uppfattningen av personalvårdande investeringar är att investeringarna ger mer än vad det kostar. Personalvårdande investeringar prioriteras även vid ekonomiska svårigheter då lönsamheten är beroende av personalen.

Effekten av personalvårdande investeringar kan mätas i ekonomiska värden. Genom att beräkna olika nyckeltal kan personallönsamhet utläsas. En av uppsatsens fyra ICA-handlare genomförde kontinuerliga beräkningar av personallönsamheten. Genom att utforma egna nyckeltal fann vi att de intervjuade handlarna uppvisar ett större rörelseresultat i förhållande till personalkostnaderna och lägre personalkostnader i förhållande till nettoomsättningen i jämförelse med de 156 butikerna inom Supermarketprofilen. Det visar att butikerna i uppsatsen har en högre personallönsamhet än de 156 butikerna. Eftersom att alla intervjuade ICA-handlare är medvetna om personalens betydelse för butikens lönsamhet kan slutsatsen dras att det finns en koppling mellan personalvårdande investeringar och lönsamhet.

ICA-handlarna använde olika personalledningsstrategier där såväl mjuk som hård HRM kom till uttryck. Slutsatsen av detta är att det finns olika tillvägagångssätt för att nå en god personallönsamhet där det ena inte är sämre än det andra. Det finns många vägar till framgång.

För att besvara hur mycket personalvårdande investeringar påverkar lönsamheten och vilka satsningar som är effektivast i olika sammanhang är ett förslag på fortsatt forskning att utveckla denna studie genom att involvera personalen och kunderna. Vidare kan urvalet av butiker i framtida forskning vara större än i denna uppsats. Genom att välja butiker som uppvisar stora likheter med varandra; med samma läge, konkurrenssituation, kundbas och så vidare är det lättare att avgöra vilken påverkan de personalvårdande investeringarna har på lönsamheten utan att andra aspekter vävs in. För att undersöka hur lönsamheten förändras vid implementering av personalvårdande investeringar är det viktigt med regelbundna mätningar.

En intressant vinkel på fortsatt forskning är att undersöka hur kraven på personalvårdande investeringar skiljer sig mellan ICAs olika butiksprofiler. Anledningen till att detta skulle vara av intresse är att beroende på val av butiksprofil och läge kan resultatet av en studie om hur personalvårdande investeringar påverkar lönsamheten och vilka investeringar som är mest effektiva variera.

# Referenser

## Skriftliga referenser

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. & Wickelgren, M. 2011. Is retailing inevitably a bleak house? A report with positive findings from Sweden. (253-276) I Grugulis, I & Bozkurt, Ö. (eds). *Retail work*. Palgrave Macmillan, Storbritannien.

Armstrong, M. 2006. *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action*. Kogan Page Ltd, London.

Beer, M., Spector, B., Lawerens, P., Mills, Q. & Walton, R. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Bergström, G. & Boréus, K. 2005. *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Studentlitteratur, Lund.

Bergström, O. & Sandoff, M. 2006. *Handla med människor - Perspektiv på Human Resource Management*. Academia Adacta AB.

Booth, S. & Hamer, K. 2007. Labour turnover in the retail industry: predicting the role of individual, organizational and environmental factors. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(4):289-307.

Bozkurt, Ö. & Grugulis, I. 2011. *Retail Work*. Palgrave Macmillan, Storbritannien.

Cravens, K. & Oliver, E. 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*.

Drucker, P. F. 1954. *The Practice Of Management*. New York: HarperCollins Publishers.

Druker, J., White, G., Hegewisch, A. & Mayne, L. 1996. Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Janet Construction Management and Economics*, 14:405-416.

Ejvegård, R. 1993. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Hernant, M. & Boström, M. 2010. *Lönsamhet i butik : samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. Liber, Malmö.

Huddleston, P. 2011. "It's all right for Saturdays, But Not Forever. The Employment of Part-Time Student Staff within the Retail Sector." i Bozkurt, Ö & Grugulis, I. (eds). *Retail Work*. Palgrave Macmillan, Storbritannien.

Jones, D-C, Kalmi, P & Kauhanen, A. 2006. How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policies on Performance in a Retail Firm. *Working Papers*. Paper 3. ILR School, Cornell University  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/workingpapers/3>

- Kvale, S. 1996. *InterViews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks California.
- Lafer, G. 2004. *What is skill?*, i C. Warhurst, (109-127) I. Grugulis and E. Keep (eds). *The Skills That Matter*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Legge, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Palgrave MacMillan, London
- Lindeberg, T. & Månson, B. 2006. *Rapport från CRANET-undersökningen 2004-2005*. Forskningsrapport, IPF- institutet för personal- & företagsutveckling AB.
- Lindmark, A. & Önnevik, T. 2011. *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Studentlitteratur, Lund.
- Liu, Y., Combs, James G., Ketchen, David Jr., Ireland, R Duane. 2007. The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizon*.
- McGovem, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. 1997. Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7, 4:12–29.
- Molander, B. 2003. *Vetenskapsfilosofi. En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*. Bokförlaget Thales. Stockholm.
- OsvaLder, A-L., Rose, L & Karlsson, S. 2010 Metoder (477-580) i Bohgrad, M., Karlsson, S., Lovén, E., Mikaelsson, L-Å., Mårtensson, L., OsvaLder, A-L., Rose, L. & Ulfvengren, P. (eds). *Arbete och teknik på människans villkor*. Prevent.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press, Boston.
- Statistiska centralbyrån, Nummer 1, sida 10. 2011.  
*Sveriges ekonomi Statistiskt perspektiv. Konsumtion*.  
[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/NR0001\\_2010K04\\_TI\\_A28TI1101.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/NR0001_2010K04_TI_A28TI1101.pdf)
- Stevens, M. & Campion, M. 1994. The Knowledge , Skill , and Ability Requirements for Teamwork : Implications for Human Resource Management, *Journal of Management* 1994 Vol. 20, No, 2. 503-530
- Stukát, S. 2005. *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Trost, J. 1997. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Wickelgren, M., Kazemi, A., Andersson, T. & Tengblad, S. 2012. *Personalledning i detaljhandeln*. Forskningsrapport, Handelns Utvecklingsråd.
- Winther Jørgensen, M., Phillips, L & Vrå, B. 2000. *Diskursanalys som teori och metod*. Studentlitteratur, Lund.

## Internet

Dagensmedia, [www.dagensmedia.se](http://www.dagensmedia.se)  
"Ett av Sveriges starkaste varumärken", 2012-04-19  
<http://www.dagensmedia.se/karriar/article3295548.ece>

Hakoninvest, [www.hakoninvest.se](http://www.hakoninvest.se)  
ICA:s intäktsmodell, 2012-04-19  
<http://www.hakoninvest.se/sv/Vara-innehav/ICA-AB/ICAs-intaktsmodell/>

Handeln i Sverige, [www.handelnisverige.se](http://www.handelnisverige.se)  
Snabbfakta, 2012-04-19  
<http://www.handelnisverige.se/snabbfakta/>

HUI Research, [www.hui.se](http://www.hui.se)  
Detaljhandelsindex (DHI), 2012-04-19  
<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/dhi>  
1. DHI, december 2011 (pdf)  
2. DHI, mars 2012 (pdf)

ICA, [www.ica.se](http://www.ica.se)  
1. ICA Sverige, 2012-04-19  
<http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/ICA-Sverige/>  
2. ICA Sverige, 2012-04-19  
<http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/ICA-Sverige/>  
3. Information om verksamheten, 2012-04-19  
<http://reports.ica.se/ar2011sv/Start/Forvaltningsberattelse/Information+om+verksamheten>  
4. Detta är ICA, 2012-04-19  
<http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/>  
5. Detta är ICA, 2012-05-22  
<http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/>  
6. ICA Sverige, 2012-04-19  
<http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/Organisation/ICA-Sverige/>  
7. ICA-skolan, 2012-05-17  
<http://www.ica.se/om-ica/karriarsajt11/ica-som-arbetsplats1/din-karriar-inom-ica1/ica-skolan--var-interna-kompetenspartner/>

ICA-handlarna, [www.ica-handlarna.se](http://www.ica-handlarna.se)  
ICA-idén, 2012-04-19  
<http://www.ica-handlarna.se/Om-oss/>

ICA-historien, [www.ica-historien.se](http://www.ica-historien.se)  
På gamla valv och grunder - ICAs historia före 1917, 2012-04-14  
<http://www.ica-historien.se/Organisation/Regionbolagen/Pa-gamla-valv-och-grunder--om-ICAs-historia-fore-1917/>



IDG, [www.IDG.se](http://www.IDG.se)

1. *Sustainable Brands 2012*, 2012-04-19

<http://sustainablebrands.idg.se/2.23125>

2. *Framtidens anställda kräver IT och flexibilitet*, 2012-05-18

<http://www.idg.se/2.1085/1.427299/framtidens-anstallda-kraver-it-och-flexibilitet>

3. *Matköp på nätet ökar*, 2012-05-18

<http://www.idg.se/2.1085/1.446535/matkop-pa-natet-okar>

Svenska Livsmedel, [www.svenskalivsmedel.se](http://www.svenskalivsmedel.se)

*Starka koncept gör ICA störst*, 2012-04-19

<http://www.svenskalivsmedel.se/Artiklar/Artiklar/tabid/1244/ctl/Details/mid/2895/ItemID/485/Default.aspx>

The Telegraph, [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk)

*How a checkout girl called Anna Sam bagged a bestseller*, 2012-05-07

<http://www.telegraph.co.uk/culture/4292402/How-a-checkout-girl-called-Anna-Sam-bagged-a-best-seller.html>

Uppsalanytt, [www.uppsalanytt.se](http://www.uppsalanytt.se)

1. *Svensken handlar 120 dagar om året*, 2012-04-19

<http://www.uppsalanytt.se/news.asp?newsID=5108>

## Personliga meddelanden

Anna Wiksten  
*Employer Branding Manager, ICA*  
Telefonsamtal 2012-04-23

Stefan Berg  
*Controller, ICA-handlarnas Förbund*  
Personligt möte 2012-04-02  
Mailkontakt angående nyckeltal 2012-05-09, 2012-05-23.

Thomas Kanestad  
*Chef Medlemservice, ICA-handlarnas Förbund*  
Personligt möte 2012-03-28, 2012-04-02  
Mailkontakt, regelbunden kommunikation under uppsatsprocessen.

Handlare A  
Personligt möte 2012-04-24  
Mailkontakt 2012-04-18, 2012-04-23, 2012-05-23  
Telefonsamtal 2012-04-23

Handlare B  
Personligt möte 2012-04-25  
Mailkontakt 2012-04-18, 2012-04-23, 2012-04-28, 2012-05-18  
Telefonsamtal 2012-04-23

Handlare C  
Personligt möte 2012-04-26  
Mailkontakt 2012-04-18, 2012-04-23, 2012-05-17  
Telefonsamtal 2012-04-23

Handlare D  
Personligt möte 2012-04-27  
Mailkontakt 2012-04-18, 2012-04-23, 2012-05-18  
Telefonsamtal 2012-04-23

# Bilaga 1: Intervjufrågor till ICA-handlarna

## *Information om ICA-handlare:*

Vilken utbildning och bakgrund har du?

Varför blev du ICA-handlare?

Hur ser din roll ut i företaget?

Hur ofta har du kontakt med din personal? Pratar du med alla varje dag? Hur arbetar du med att göra alla sedda?

## *Information om personalen och personalsatsningar:*

Finns det en personalchef?

Hur många anställda har ni? Deltid/heltid?

Finns det en tydlig karriärväg inom butiken?

Vem ansvarar för rekrytering? Hur går rekryteringsprocessen till? Inter/extern?

Hur ser du på rekrytering? (vilka personer söker ni; ålder, utbildning, erfarenhet, anställningsform)

Vilka personer är det oftast som söker jobb i butiken? (ålder, utbildning, erfarenhet)

Vilken personalomsättning har butiken?

Vilken typ av personalsatsningar görs aktivt i dagsläget?

→ har dessa gett några märkbara effekter? (i siffror, motivation, lojalitet, engagemang)

→ har personalsatsningarna förändrats de senaste åren? Varför och på vilket sätt?

## *Information om lönsamheten kopplat till personalen:*

Ligger det i ditt intresse att öka lönsamheten? Finns det någon nivå där du “nöjer dig”? Vad skulle krävas för att öka lönsamhet och utveckla butiken ännu mer?

Vad tror du är den största framgångsfaktorn bakom dagens lönsamhet i butiken?

Genomförs det någon mätning på hur mycket varje anställd bidrar till lönsamheten?

Hur tänker du angående avvägningen mellan investeringar i personal kontra lönsamheten i butiken? (hur mycket är du villig att satsa)

Hur ser du på framtiden för de anställda? (kommer krav på lönsamhet göra att personalstyrkan måste minskas, kraven på de anställdas kompetens att öka? Blir kundbemötandet viktigare?)

Vilka egenskaper är viktigast hos din personal?

## Bilaga 2: Uträkningar till nyckeltal

Rörelseresultat/totala personalkostnader i kr

Butik A:  $3\,941\,000/9\,415\,000 = 41,9\%$

Butik B:  $8\,550\,000/16\,572\,993,6 = 51,6\%$

Butik C:  $4\,445\,017/6\,712\,075 = 66,2\%$

Butik D:  $6\,583\,000/7\,037\,000 = 93,5\%$

Total personalkostnad/anställd i kr

Butik A:  $9\,415\,000/26 = 362\,115,4$

Butik B:  $16\,572\,993,6/45 = 368\,288,7$

Butik C:  $6\,712\,075/17 = 394\,828$

Butik D:  $7\,037\,000/14 = 502\,642,9$

Utbildningskostnader/anställd i kr

Butik A:  $20\,000/26 = 769,2$

Butik B:  $40\,673\,250/45 = 903\,850$

Butik C:  $125\,080,99/17 = 7\,357,7$

Butik D:  $32\,000/14 = 2\,285,7$

Totala personalkostnader/nettoomsättning

Butik A:  $9\,415\,000/79\,857\,000 = 11,8\%$

Butik B:  $16\,572\,993,6/154\,231\,000 = 10,7\%$

Butik C:  $6\,712\,075/64\,149\,917 = 10,5\%$

Butik D:  $7\,037\,000/63\,195\,000 = 11,1\%$

Antal arbetstimmar/nettoomsättning

Butik A:  $43\,188/79\,857\,000 = 0,054\%$

Butik B:  $77\,853/154\,231\,000 = 0,050\%$

Butik C:  $28\,383/64\,149\,917 = 0,044\%$

Butik D:  $29\,204/63\,195\,000 = 0,046\%$