



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Utmaningar för retailföretagets chefsförsörjning

– En undersökning om hur retailföretag arbetar med att
rekrytera morgondagens chefer

Charlotte Hansson & Fredrik Hansson

Handledare:

Carl R Hellberg

Jan E Persson

D-uppsats

Vt-07

SAMMANFATTNING

I denna uppsats har vi analyserat vilka utmaningar som finns för retailföretagets chefsförsörjning. Vi har inte kunnat identifiera tidigare forskning som berör just detta. För att besvara vårt syfte har vi därför använt teorier som behandlar retailföretagets arbetskraft, samt teorier som beskriver kompetensförsörjning och chefsförsörjning på ett generellt plan. Vidare har vi tagit hjälp av forskning kring värderingars påverkan på en organisation. Vårt empiriska material består av tidigare undersökningar som behandlar delar av vårt syfte samt två intervjuer. Vi har kommit fram till att mindre och mellanstora retailföretag ofta saknar strategier för hur de ska arbeta med chefsförsörjning, positionerna tillsätts oftast genom ad hoc lösningar. Vi anser att detta kan skapa problem i framtiden. Detta eftersom den befintliga personalen ofta saknar den kompetens som krävs för chefspositioner och strategier för utbildning saknas. Vidare kommer det att bli svårare att få tag på personal beroende på demografiska förändringar, samtidigt som kompetensbehovet kommer att öka. Retailföretag har tidigare inte behövt anpassa sig efter sina medarbetares värderingar, och de flesta företagen har därför inga strategier för hur de ska möta generationsskiftet. Det är inte heller prioriterat att skapa verksamheter som präglas av mångfald, vilket kan skapa problem framöver. Detta eftersom globaliseringen har medfört en ökad mångfald bland potentiella medarbetare, kunder och övriga intressenter, som retailföretag har svårt att möta. Vår övergripande slutsats är att retailföretag behöver utarbeta strategier och riktlinjer för hur de ska arbeta med chefsförsörjning generellt sett och implementera detta i hela verksamheten. Därutöver behövs specifika strategier inom de områdena vi har identifierat, för att kunna konkurrera effektivt framöver.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 RETAILFÖRETAGETS CHEFSFÖRSÖRJNING – EN REELL UTMANING	4
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.3 DISPOSITION.....	6
2. UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE	7
2.1 METODVAL.....	7
2.2 URVAL AV TEORETISKT MATERIAL	8
2.3 URVAL AV EMPIRISKT MATERIAL	9
2.3.1 Sekundärdata	9
2.3.2 Intervjuerna	10
2.4 FORSKARENS UTMANINGAR.....	12
2.4.1 Att få tillgång till materialet	12
2.4.2 Förkunskaper och insikter om ämnet.....	13
2.4.3 Studiens kvalitet.....	13
2.5 UPPSATSSENS UTFORMNING.....	15
3. RETAILFÖRETAGETS CHEFSFÖRSÖRJNING	16
3.1 KOMPETENSFÖRSÖRJNING – ETT MÅSTE FÖR ALLA RETAILFÖRETAG.....	16
3.1.1 Olika slags kompetens	17
3.1.2 Arbetsprocessen med kompetensförsörjning.....	19
3.1.3 Chefsförsörjning.....	23
3.2 RETAILFÖRETAGETS ARBETSKRAFT	26
3.3 UTMANINGAR FÖR FRAMTIDENS KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	29
3.3.1 Globalisering & generationsskifte – ett oundvikligt faktum	29
3.3.2 Rekrytera för mångfald – en aktuell frågeställning	30
3.3.3 Värderingar och företagskultur skapar grunden för framgång.....	33
3.4 UTMANINGAR FÖR RETAILFÖRETAGETS CHEFSFÖRSÖRJNING	37

4. MORGONDAGENS CHEFSFÖRSÖRJNING I RETAILFÖRETAG39

4.1 SLUTSATSER GÄLLANDE RETAILFÖRETAGETS CHEFSFÖRSÖRJNING 39

4.1.1 *Strategier kommer att behövas* 39

4.1.2 *Retailföretag måste se över vad de erbjuder cheferna* 40

4.1.3 *Värderingar och mångfald kommer att betyda alltmer* 40

4.1.4 *Chefsförsörjningsprocessen måste förankras* 41

4.2 SJÄLVKRITIK 42

4.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING 42

KÄLLFÖRTECKNING

1. Inledning

I vårt inledande kapitel introducerar vi den problemställning uppsatsen ska behandla och ger en översiktlig bild av hur andra har uppmärksammat problemet. Kapitlet avslutas med vårt syfte och vår frågeställning.

1.1 Retailföretagets chefsförsörjning – en reell utmaning

Vem tycker du bär ansvaret för att en butik har;

- kunnig och serviceorienterad personal?
- tillräckligt mycket personal?
- ett uppdaterat sortiment som skyltas på ett trevlig sätt?
- rätt kvalitet, utbud och pris på varorna?
- ordning och är lätt att hitta i?
- en inspirerande och behaglig miljö att vistas i?

Dessa frågor är inte helt enkla att svara på, eftersom det kan bero på allt ifrån enskilda medarbetare till retailföretagets övergripande strategier och riktlinjer. Vi anser dock att det självklara och mest grundläggande, är att varje butik måste ha en chef som är kompetent nog för att planera och styra butiken operativt. För att få detta att fungera krävs kompetens inom strategi, marknadsföring samt ekonomi och administration etcetera. Förmodligen tycker du, precis som vi, att de flesta eller alla av ovanstående faktorer är viktiga när du väljer vilken butik du ska besöka. Det är kanske till och med så att du ser det som självklart och naturligt att dessa faktorer är uppfyllda. Vi menar att problemet är att det inte är lika självklart som det låter. Troligtvis har du varit med om mer än en butik som inte möter dessa ”självklara” krav och mötts av oengagerad personal, bristfälligt sortiment eller en ostadad butik. Kundmötet är avgörande för lönsamheten och därför måste dessa faktorer uppfyllas och huvudansvaret för att detta fungerar ligger naturligtvis hos chefen. Det leder oss in till denna uppsats kärna, nämligen retailföretagets chefsförsörjning. Hur fungerar kompetensförsörjningen till retailföretags chefspositioner idag och hur förväntas det bli framöver? Vilka utmaningar finns det och hur hanterar retailföretag dessa?

Näringslivet står inför stora utmaningar framöver. Globaliseringen medför ökad konkurrens och ställer nya krav på svenska företags anpassning. En av de största och mest påtagliga utmaningarna

är att 40 procent av den svenska arbetsstyrkan pensioneras mellan 2000-2015.¹ Generationsskiftet kommer att medföra enorma krav på näringslivet både när det gäller att rekrytera kompetent personal och att lyckas med kompetensöverföringen. Över 80 procent av alla förvärvsarbetande i Sverige arbetar med tjänster och service idag (sett till arbetsuppgifterna eftersom över hälften av dem som verkar inom industrin arbetar med serviceuppgifter)², vilket medför att det är inom serviceverksamheter som störst omsättning av personer på chefspositioner kommer att ske framöver. Deloitte's branschgrupp Consumer Business gör årligen en rapport gällande globala trender och tendenser för retailföretag, *Global Powers of Retailing*.³ Enligt rapporten har demografin varit till detaljhandelns fördel de senaste 10 åren vilket har hjälpt till att hålla nere personalkostnaderna. Däremot kommer åldersstrukturen på befolkningen i världen att ändras de kommande 10 åren vilket naturligtvis även påverkar detaljhandeln. Det kommer att innebära ändrade köpbeteenden men även problem med personalrekrytering och kostnadsökningar till följd av det. Antalet personer mellan 50-70 år kommer att öka markant i de mogna marknaderna (som Europa räknas till). Fokus kommer att förflyttas ännu mer från konsumtionen av fysiska produkter till erfarenheter och tjänster. Vidare kommer tillväxten inte att vara särskilt hög i åldersgruppen 20-35 år. Det kommer att göra det svårare att anställa personer på ingångsnivåer i företagen, samtidigt som det lägre antalet personer i åldrarna 35 och 50 kommer att medföra att det bli än svårare att behålla medarbetare på mellanchefs- och ledningsnivå.⁴

Kompetensöverföringen är ingen ny utmaning, utan en process som alla verksamheter ständigt måste hantera. Inom forskningen har diskussionen om hur successionsplanering ska hanteras ökat sedan millennieskiftet, med tanke på att så många företag kommer att hantera frågan ungefär samtidigt. Troligtvis är det större sannolikhet att stora företag har strategiska planer för hur kompetensförsörjning ska hanteras, medan mindre företag oftare saknar en sådan plan. Vi anser att anställningen av ledare är mest kritiskt för alla verksamheter. Därmed blir diskussionen om successionsplanering extra intressant när det gäller chefspositioner.

För över fem år sedan uppmärksammade HUI att retailföretagets kompetensförsörjning är en utmaning som är negligerad både i företagen och inom forskningen. Personalens betydelse i serviceföretag har bland annat uppmärksammats av Grönroos och Du Gay. Forskning om

¹ *Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige*. (2006) Svenskt Näringsliv & KK-stiftelsen.

² Ibid.

³ *Stora förändringar för detaljhandeln enligt ny global marknadsrapport*. (2007-01-26). Tillgänglig: <<http://www.newsdesk.se/pressroom/deloitte/pressrelease/view/127162>> Läst: 2007-04-29.

⁴ 2007 *Global Powers of Retailing*. Deloitte AB. Tillgänglig: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Global%20Powers%20of%20Retailing_07%281%29.pdf>. Läst: 2007-04-29.

chefs försörjning och dess betydelse har pågått sedan 1960-talet då Hans Robertsson utvecklade det första svenska programmet för chefs försörjning. Forskningen inom kompetensförsörjning och chefsförsörjning har ökat sedan dess.

Forskningen behandlar alltså personalen i retailföretag och chefsförsörjningen var för sig och kopplingen mellan områdena saknas. Därmed är detta intressant att undersöka närmre. Vi kommer att bidra med explicit kunskap om hur retailföretag arbetar med chefsförsörjning, samt beskriva vilka utmaningar som finns för framtidens chefsförsörjning. Detta ska vi göra genom att utreda vad för slags kompetens som kommer att efterfrågas, för att därefter undersöka i vilken utsträckning det stämmer överens med hur retailföretag arbetar när det gäller chefsförsörjning. Vidare kommer vi att identifiera vilka utmaningar som finns för retailföretagets chefsförsörjning framöver, för att slutligen koppla detta till retailföretagets effektivitet. Denna studie är intressant både för de företag som verkar i branschen och för studenter, forskare och övriga som är intresserade av retailbranschen.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet är att beskriva och analysera vilka utmaningar som finns gällande retailföretagets kompetensförsörjning till chefspositioner. Vägledande för vår uppsats är följande frågeställning:

- *Vilka speciella utmaningar kan identifieras för retailföretagets chefsförsörjning – och hur kan dessa utmaningar relateras till retailföretagets effektivitet?*

1.3 Disposition

I nästa kapitel kommer vi att beskriva vilket tillvägagångssätt vi har haft när vi har arbetat med denna uppsats samt tydliggöra vilka avvägningar och val vi har gjort. I kapitel tre kommer vi att lyfta fram tidigare forskning och koppla samman det med empirin och våra egna reflektioner. Detta för att underlätta för dig som läsare genom att vi tydligt redogör för och kopplar ihop de olika infallsvinklarna inom respektive område. Kapitlet består av ett antal utmaningar som är kopplade till retailföretags framtida kompetensförsörjning och avslutas med ett avsnitt som sammanfattar utmaningarna för retailföretagets chefsförsörjning. I kapitel fyra lyfter vi fram våra slutsatser, reflekterar över vårt arbete i form av självkritik, samt ger förslag till vidare forskning.

2. Undersökningens genomförande

I detta kapitel kommer vi först att beskriva vilken metod vi har valt att arbeta efter. Därefter kommer vi att förklara hur vi har arbetat med denna uppsats, både gällande urval av vårt teoretiska och empiriska material, samt hur vi har analyserat det. Vi kommer även att diskutera vilken förförståelse vi har haft för ämnet och hur det i kombination med vårt arbete har lett till nuvarande förståelse. Slutligen kommer vi att reflektera över våra slutsatser generaliserbarhet.

2.1 Metodval

För att kunna besvara vårt syfte och frågeställning började vi med att söka efter tidigare forskning om retailföretagets chefsförsörjning. Det som blev alltmer tydligt ju mer vi sökte var att ämnet har negligerats inom forskningen. Vi kunde inte hitta några böcker eller forskningsartiklar som behandlar det specifika ämnet vi ska studera (retailföretagets chefsförsörjning), vilket ökade vårt intresse ytterligare. Vi fick då vidga vårt sökområde till att omfatta retailföretagets personal, kompetensförsörjning och chefsförsörjning på ett generellt plan. Där hittade vi desto mer forskning (se avsnitt 2.2). Efter en genomgång av den tidigare forskningen som fanns kring ämnet, sökte vi efter andra undersökningar samt övriga dokument och artiklar i fackpress. Eftersom detta material inte gav oss tillräcklig information för att besvara vårt syfte och frågeställning bestämde vi oss för att komplettera med eget insamlat material.

Valet stod då mellan att använda en kvalitativ metod i form av att utföra intervjuer, eller att använda en kvantitativ metod i form av att genomföra enkäter. Eftersom vi ville hitta övergripande och generella utmaningar som gäller för retailföretagets chefsförsörjning diskuterade vi först om vi skulle använda kvantitativ metod i form av enkäter med retailföretag. Det visade sig dock att det redan fanns undersökningar som behandlade delar av vårt område utförda av, enligt vår mening, trovärdiga källor (se 2.3.1), som var betydligt mer omfattande än vad vi hade haft möjlighet att genomföra. Därför valde vi att använda de delar av deras material som var relevanta för vår undersökning och komplettera med de delar som saknades. För kompletteringen valde vi att använda oss av en kvalitativ metod. Genom intervjuer kunde vi identifiera speciella utmaningar och problem kopplade till retailföretags chefsförsörjning.

Vårt metodval innebär att vi har fått fram ett begränsat antal åsikter och därför kan vi inte dra statistiskt säkerställda slutsatser eller resonera i termer av att ett visst antal procent av respondenterna har en viss åsikt etcetera. Däremot har metodvalet gett oss möjlighet att belägga de insamlade åsikterna på ett helt annat sätt än vad som hade varit möjligt vid en enkätundersökning. Detta eftersom vi hade möjligheten att ställa följdfrågor till respondenterna vid tveksamma eller otydliga svar, samt be dem att utveckla sina svar så att vi fick tillgång till den information vi sökte. Det hade av naturliga skäl inte varit möjligt vid en enkätundersökning.

2.2 Urval av teoretiskt material

Det optimala för att besvara vårt syfte hade varit att använda teorier som behandlade retailföretagets chefsförsörjning specifikt. Detta var dock inte möjligt eftersom vi inte kunde identifiera den typen av teori. Därmed valde vi att söka oss till närliggande ämnesområden, som vi menar är retailföretagets arbetskraft, samt generella teorier om kompetensförsörjning och chefsförsörjning. Därutöver har vi använt teorier som visar hur de identifierade utmaningarna kan påverka retailföretagets chefsförsörjning.

Teorier om retailföretagets arbetskraft har vi hämtat från framstående och kända forskare inom området. Vi har använt resonemang av Paul du Gay, Neil Wrigley & Michelle Lowe som beskriver vilka specifika förutsättningar arbetet i retailföretag har. Vi har även använt Christian Grönroos teorier som behandlar personalens betydelse för retailföretagets lönsamhet. Vi har använt dessa teorier för att kunna peka på specifika utmaningar som gäller just retailföretag.

När det gäller den delen som analyserar begreppen kompetens och kompetensförsörjning har vi använt oss av Magnus Antillas och Ikujiro Nonakas modeller och tankegångar. Dessa har hjälpt oss att beskriva och analysera hur företag kan arbeta med att tillvarata sin kompetens. För att kunna analysera hur företag kan arbeta med just chefsförsörjning har vi valt att börja med en beskrivning av det första programmet som utvecklades för chefsförsörjning i Sverige av Hans Robertsson. Vi visar detta program dels för att tydliggöra hur man kan arbeta med chefsförsörjning och dels för att visa att det har diskuterats i över 40 år i andra branscher. Forskningen har naturligtvis pågått sedan dess och vi har valt att ge en översiktlig bild av olika metoder och ledningsfilosofier med hjälp av Stefan Tengblads teorier. Detta valde vi för att kunna skapa en generell förståelse som kunde hjälpa oss i identifieringen av vad som kan vara specifika utmaningar för retailföretags chefsförsörjning.

Vi har även använt Jean-Claude Usuniers teorier som behandlar olika värderingar för att kunna analysera och synliggöra vad individernas olikheter inom en organisation kan ha för betydelse för chefsförsörjningen. Vi använde även fakta från Integrationsverket samt böcker av Fürth et al och Thomas Lönn som beskriver framtidens arbetskraft, när vi analyserade betydelsen av värderingar och mångfald. Slutligen har vi använt en modell av Hofstede och Hofstede som beskriver beroendeförhållandet mellan strategier, struktur, kultur och kontroll.

Ett kriterium för samtliga teoriområden, var självklart att de som valdes skulle hjälpa oss att besvara syftet. Därefter försökte vi välja ut teorier som kompletterade varandra för att skapa en så nyanserad bild som möjligt. Utöver de källor vi har nämnt har vi även kompletterat med kortare resonemang från aktuella artiklar för att förstärka och tydliggöra analysen.

2.3 Urval av empiriskt material

2.3.1 Sekundärdata

När vi valde ut sekundärdata diskuterade vi vikten av att använda trovärdiga källor som har gedigen kunskap om retailbranschen. Vi har dels valt att använda Deloittes undersökning *2007 Global Powers of Retailing*⁵ som de har presenterat i samarbete med STORES Magazine. Rapporten identifierar de 250 största retailföretagen i världen, analyserar marknaden som branschen verkar i och diskuterar speciella utmaningar branschen står inför. Rapporten är baserad på diskussioner med klienter, erfarenheter från 5000 partners och managers i Deloittes nätverk och branschanalytiker⁶. Med tanke på den stora representationen av företag ansåg vi att rapporten speglar generella utmaningar på ett lämpligt sätt för uppsatsens syfte. Vidare har vi använt oss av några olika rapporter från HUI⁷ som behandlar just hur handelns arbetsmarknad ser ut och förväntas se ut framöver. Vi har även använt oss av en rapport från Svenskt Näringsliv KK-stiftelsen som beskriver företagens kompetensbehov⁸. Vi menar att dessa rapporter speglar hur svenska förhållanden ser ut överlag och även här är generaliserbarheten stor med tanke på mängden undersökta företag. Slutligen har vi använt artiklar från fackpress. Materialet är

⁵ *2007 Global Powers of Retailing*. Deloitte AB.

⁶ *Stora förändringar för detaljhandeln enligt ny global marknadsrapport*. (2007-01-26).

⁷ Bergström, Fredrik & Wengström, Erik. (2002). *Handelns arbetsmarknad*. Forskningsrapport S71. Handelns utredningsinstitut (HUI); Bergström, Fredrik & Thomsson, Kaj. (2002). *Karriär i handeln? En dynamisk analys av handelssektorns arbetsmarknad*. Forskningsrapport S75. Handelns utredningsinstitut (HUI)

⁸ *Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige*. (2006) Svenskt Näringsliv & KK-stiftelsen.

analyserat genom komparativ innehållsanalys som innebär att vi sökte efter likheter och skillnader mellan texterna.

2.3.2 Intervjuerna

Vi valde att intervjua en regionchef på Retail Knowledge AB, som är ett företag som arbetar både med rekryteringar och med utbildningar för retailföretag. Företaget har funnits sedan 2002 och de rekryterar alltifrån enskilda butikssäljare, avdelningschefer, regionchefer och VD: ar till ett helt varuhus personalbehov. Regionchefen har arbetat på företaget sedan starten och har ytterligare över 20 års erfarenhet av att ha arbetat inom retailbranschen.⁹ Vårt val hamnade på Retail Knowledge för att vi genom dem kunde få tillgång till ”många företags” samlade åsikt om utmaningar gällande retailföretagets kompetensförsörjning. Vi kunde ha genomfört intervjuer direkt med några retailföretag, men vi menar att det då hade varit svårare att få en generell bild av vilka utmaningar som finns. Detta eftersom olika företag har sina specifika förutsättningar och att dessa skiljer sig åt, både beroende på vilken del inom retailbranschen (livsmedel, kläder, möbler, elektronik etcetera) företaget verkar i och beroende på företagets storlek (global koncern, nationell kedja, regionala kedjor, enskilda butiker etcetera). Till denna uppsats hade vi inte resurser för att genomföra ett så stort antal intervjuer som hade krävts för att kunna ta del av så många olika företags åsikter, vilket hade resulterat i en ofullständig bild. Vi menar inte att vår metod ger en heltäckande bild av samtliga retailföretag, men anser att vi på detta sätt har fått ta del av en mer samlad, generell syn på framtidens utmaningar än vad vi själva kunde ha skapat. Genom att vi intervjuade en person med kännedom om hela retailföretagets kompetensförsörjning, kunde vi också diskutera specifika skillnader gällande just chefsförsörjningen.

Den andra intervjun genomfördes med en rekryteringskonsult på K2Search AB, som har funnits sedan 1996 och framförallt inriktar sig på chefsrekryteringar. Rekryteringskonsulten har arbetat på företaget i två år, har sex års erfarenhet av att arbeta med sälj- och ledarskapsutveckling inom retail samt erfarenhet av att arbeta som säljare och försäljningschef.¹⁰ Vi valde att intervjua en person på ytterligare ett rekryteringsföretag av samma anledning som valet av Retail Knowledge; några företags erfarenhet av chefsförsörjning ger inte en lika bra bild som en samlad åsikt av en mängd företag.

⁹ Intervju med regionansvarig, Anders Fischer på Retail Knowledge AB, Malmö 2007-05-08.

¹⁰ Intervju med rekryteringskonsult, Åsa Mitsell på K2Search AB. Malmö, 2007-05-03.

Båda författarna närvarade vid intervjuerna och de varade ungefär en timme. Intervjun på K2Search spelade vi in för att säkerställa att vi inte missade något. Vi antecknade stödord under intervjun med regionansvarige på Retail Knowledge eftersom han inte ville bli inspelad. Efter intervjun gick vi tillsammans igenom vad han hade sagt och skrev ner det vi kom ihåg, men hade missat att skriva ner. Vi är medvetna om att vi kan ha missat en del detaljer, men med tanke på att båda närvarade vid intervjun anser vi att vi med största sannolikhet har lyckats fånga upp de stora övergripande utmaningarna. Vi försäkrade oss om att få återkomma vid behov. Materialet analyserade vi genom att leta efter likheter och skillnader mellan intervjuerna för att därefter koppla samman det med övriga undersökningar och tidigare forskning.

Kvale beskriver att en vanlig kritik mot kvalitativa studier är att det inte går att generalisera resultatet eftersom antalet intervjupersoner är för få. Vidare menar han att det paradoxala svaret på detta är att forskaren bör koncentrera sig på ett fåtal intensiva fallstudier om syftet är att få fram generell kunskap. På frågan hur många intervjuer som bör genomföras, svarar han att man ska genomföra så många som krävs för att ta reda på det man vill veta. Kvale anser att ett allmänt intryck är att många intervjuundersökningar skulle ha vunnit på färre intervjuer, med bättre förberedelser och analys av materialet.¹¹ Vi har genomfört två intervjuer och vi är medvetna om att detta kan verka lite till antalet. Kvalitativa studier mäts som sagt inte efter antal utan efter vilket djup och kvalitet studien har visat och det är detta som är styrkan i en kvalitativ studie. Därför var vår avsikt inte att genomföra så många intervjuer som möjligt, utan att få tillgång till relevant information för att besvara undersökningens syfte precis som Kvale beskriver. Vi använde mycket tid till förberedelser i form av uppsökning och genomgång av tidigare forskning och sekundärdata. Därför var vi väl förberedda när intervjuerna genomfördes och visste vad vi behövde komplettera med. Vi anser att våra två intervjuer i kombination med de sekundärdata vi har använt, har gett oss tillräckligt underlag för att besvara syftet. Därmed har vi inte sagt att vi har gjort en uttömmande och heltäckande kartläggning av samtliga retailföretags chefsförsörjning, men det var heller inte syftet med denna uppsats. Självklart är ytterligare studier inom området intressant och förslag till framtida forskning hittar du i avsnitt 4.3.

¹¹ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 97-99.

2.4 Forskarens utmaningar

Alla undersökningar görs av någon person, viken vi här kommer att kalla forskare. Metoder för hur studier genomförs och förutsättningarna för arbetsprocesserna skiftar. Det är därmed viktigt att reflektera över och diskutera hur arbetsprocessen har sett ut. Evert Gummesson definierar forskarens tre utmaningar; 1. Att få tillgång till verkligheten, 2. Förförståelse och förståelse för ämnet som ska studeras, 3. Studiens kvalitet¹². Vi kommer nu att beskriva hur vi har hanterat dessa utmaningar.

2.4.1 Att få tillgång till materialet

Den första utmaningen handlar om att få tag på relevant empiriskt material. Han menar att många forskare bara får begränsad tillgång till material de skulle behöva för att undersöka sitt ämne, samt att många inte är medvetna om problemen som skapas av detta. Normalt är det möjligt att få tillgång till 80 procent av den nödvändiga informationen relativt enkelt, medan de resterande kräver stora resurser. Hur stor tillgång man kan få utvecklas i olika faser och beroende på vilken roll forskaren har; den traditionella akademiska forskarrollen, konsultrollen eller rollen som anställd.¹³ Även Saeeda Shah diskuterar vikten av att vara insider eller outsider. Hon menar att det kan vara direkt avgörande för om man får tillgång till intervjupersoner samt hur utförliga svar man får etcetera.¹⁴

Här hade vi rollen som traditionell forskare, vilket innebär att vi säkerligen inte fick tillgång till all information. Detta eftersom vi naturligtvis måste räknas som outsiders vid båda intervjutillfällena. Vi hade dock inga problem med att få tillgång till intervjupersonerna, utan våra möten bestämdes direkt med personerna i telefonsamtal. Vi diskuterade problemet med tillgänglighet till rätt information innan vi valde företag och intervjupersoner. Eftersom vi inte sökte efter detaljer, utan uppsatsens syfte är att diskutera utmaningar på en övergripande nivå, ansåg vi inte att det fanns behov av intervjuer på detaljnivå med många företag. Rekryteringsföretagen som vi valde representerar dessutom inte sina egna företags åsikter i första hand, utan talar för en större grupp anonyma retailföretag. Vi anser att detta är en fördel eftersom intervjupersonerna då vågar säga saker som anställda på ett namngivet företag kanske inte skulle vilja avslöja. Vi menar därför att vi

¹² Gummesson, Evert. (1991). *Qualitative methods in management research*. London: SAGE Publications.

¹³ Ibid. Sid. 10-47.

¹⁴ Shah, Saeeda. (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* British Educational Research Journal. Vol. 30, nr. 4. Sid. 549-575.

har fått tillgång till den information vi behövde, även om den inte är heltäckande. Vår uppfattning är därför att den information som eventuellt saknas, inte skulle ha förändrat de övergripande utmaningar som berör retailföretagets chefsförsörjning.

2.4.2 Förkunskaper och insikter om ämnet

Gummessons andra utmaning handlar om vilka förkunskaper och insikter forskaren har om ämnet före projektet startar, samt vilken kunskap som utvecklas under arbetsprocessen. Bristande förkunskaper kan resultera i att slutsatserna blir felaktiga eller missledande. Det som kan vara problematiskt är att avgöra vad som är relevant att behandla inom problemområdet, att välja den metod som ger bäst information, att få tillgång till och analysera ett relevant empiriskt material och slutligen att forskaren inte har ett kritiskt förhållningssätt till personerna man får informationen ifrån. Vidare menar Gummesson att det ska finnas en balans mellan förstahandskunskap (som forskaren har upplevt själv) och andrahandskunskap (andras upplevelser som förmedlas till forskaren via mellanhänder som böcker, dokument, föreläsningar etcetera).¹⁵

Vi anser att vår förförståelse om retailbranschen är bra, baserat på den andrahandskunskap vi har kunnat tillgodogöra oss under de fyra åren vi har studerat service management med just retail som inriktning. Vi har däremot inte så gedigen förstahandskunskap om branschen, eftersom vi inte har arbetat inom branschen. Den förförståelse vi har om retailföretagets chefsförsörjning är väldigt begränsad eftersom vi inte har kunnat identifiera forskning som behandlar det specifika området. Det finns dock en hel del forskning som diskuterar retailföretagets medarbetare generellt, så vi har fått utgå från den för att därefter skaffa oss kunskap från våra intervjuer och tidigare undersökningar. Vi vill framhålla att våra slutsatser därför gäller ett begränsat antal företag med säkerhet, och inte nödvändigtvis stämmer för andra företag. Det innebär dock inte att våra slutsatser inte *kan* gälla fler företag, för det är mycket troligt.

2.4.3 Studiens kvalitet

Vid i princip alla studier diskuteras resultatens generaliserbarhet. Det finns flera former av generaliserbarhet; den naturalistiska (som görs grundat på personlig erfarenhet), den statistiska (uttrycks formellt och explicit och grundas på slumpmässigt utvalda undersökningspersoner) eller

¹⁵ Gummesson (1991). Sid. 50-71.

den analytiska generaliserbarheten (byggs av påståendelogik och sker efter bedömning om likheter och skillnader kan stämma även vid andra fall). Forskaren eller läsaren utför den analytiska generaliserbarheten, vilket betyder att forskaren måste ha tillräckliga belegg för och argumentera för att generaliseringen ska kunna godtas.¹⁶ I denna uppsats har vi arbetat efter den analytiska generaliserbarheten. Som vi tidigare har beskrivit, har vi tänkt på undersökningens generaliserbarhet under hela arbetsprocessen och därför har vi också förklarat hur vi ser på frågan vid mer än ett tillfälle.

Frågan om en studies reliabilitet och validitet är inget som tillhör något särskilt stadium i undersökningen. Reliabiliteten handlar om resultatens konsistens och det är därmed något forskaren måste ha i beaktande under intervjun, när man hanterar materialet (inspelning, utskrifter etcetera) och när man analyserar materialet. Under intervjun gäller det framförallt att tänka på att inte ställa ledande frågor som oavsiktligt kan påverka svaren. Att validera handlar om att kontrollera, ifrågasätta och teoretisera och därmed görs det under hela arbetsprocessen.¹⁷ Reliabiliteten blir mindre relevant när det gäller kvalitativa studier än kvantitativa studier, eftersom intervjuer är ett samtal som påverkas av forskaren, intervjupersonen och dynamiken i samtalet. Därför är det inte möjligt att återupprepa intervjun och få samma resultat om andra förutsättningar råder. När vi utformade intervjuguiden valde vi att använda oss av några övergripande teman som vi hade identifierat under vår teoretiska genomgång och ifrån andra undersökningar. Dessa teman var retailföretagets kompetensförsörjning generellt, utmaningar för framtidens chefsförsörjning, generationsskiftet, organisationens och individernas värderingar och mångfald. Utifrån dem formulerade vi underfrågor som dels var tänkta att ge direkta svar på uppsatsen övergripande tema "Retailföretagets chefsförsörjning", samt en del som kunde ge oss andra aspekter som vi kunde tolka till indirekta svar på vårt tema.

När man gör en utskrift av en intervju blir det aldrig en kopia av den ursprungliga versionen, utan det sker en översättning från talspråket som har ett visst antal regler till skriftspråket som har andra regler. Därmed sker en analys och tolkning av intervjun vilket innebär att utskriften blir en ny version av intervjun. Det finns många tekniska och teoretiska problem för den tolkning som sker när man gör en utskrift av en inspelad intervju. Utskriftens syfte är att strukturera samtalet på ett sätt som underlättar för närmre analys. Hur mycket som skrivs ut beror på syftet med undersökningen och materialets natur.¹⁸ Vårt material var som tidigare nämnt tänkt att

¹⁶ Kvale (1997). Sid. 209-212.

¹⁷ Kvale (1997).

¹⁸ Kvale (1997). Sid. 147-160.

komplettera tidigare undersökningar om retailföretagets arbetskraft med generella tendenser och utmaningar för retailföretagets chefsförsörjning. Därmed var våra intervjuer inte avsedda att spegla specifika detaljer inom något tema. Med tanke på det och att vi endast kunde spela in den ena intervjun valde vi att inte göra en komplett utskrift av den inspelade intervjun, utan endast de delar som var relevanta för rapporteringen av analysen.

Den fjärde dimensionen som ingår i kvalitetsbedömningen av en studie är trovärdigheten. Trovärdigheten bedöms bland annat efter om fakta är korrekt, om insamling och referering av intervjupersonernas åsikter är korrekt, om presentationen av materialet är ärlig och hur väl den valda metoden lämpar sig för att besvara syftet.¹⁹ För att skapa så tydlig bild som möjligt för dig som läsare har vi varit noggranna med referenser och använt sidnummer i de allra flesta hänvisningarna vilket gör att det är lätt att söka upp de källor vi har använt. Vidare har vi namngett båda våra intervjupersoner och deras företag vilket också möjliggör kontakt med dessa. Vi har försökt lyfta fram olika infallsvinklar efter bästa förmåga gällande teori, sekundärdata och olika åsikter från intervjuerna och ställt dessa mot varandra. Slutligen har vi beskrivit vårt metodval och dess implikationer för undersökningens resultat så detaljerat vi har kunnat i detta kapitel. Därmed anser vi att vi har tydliggjort vår arbetsprocess, så att även de som inte har deltagit i studien kan bedöma dess trovärdighet.

2.5 Uppsatsens utformning

Genomgående i denna uppsats har vi valt att lyfta fram tidigare forskning och koppla samman det med empirin och våra egna reflektioner i stället för att beskriva materialet i separata kapitel. Vi har valt detta för att vi menar att det gör det tydligt och enkelt för dig som läsare att förstå hur vi har tänkt och varför de olika delarna hänger ihop. Analysen består av vi identifierar ett antal utmaningar som är kopplade till retailföretags framtida kompetensförsörjning med hjälp av teori, sekundärdata och vår egen empiri. Därmed anser vi att det blir tydligast att inte separera delarna. Det finns självklart många andra upplägg som vi kunde ha använt, men efter övervägande föll valet på detta, för att vi ville skapa en så tydlig uppsats som möjligt.

¹⁹ Gummesson (1991). Sid. 159-161.

3. Retailföretagets chefsförsörjning

I detta kapitel kommer vi att analysera retailföretagets chefsförsörjning ur några olika aspekter. Vi inleder med att diskutera kompetensförsörjning generellt sett och vad som kan påverka denna, för att därefter beskriva chefsförsörjning mer specifikt. Vidare diskuterar vi vilka specifika förutsättningar som råder för retailföretags arbetskraft, samt synliggör vad individernas olikheter inom en organisation kan ha för betydelse för chefsförsörjningen. Slutligen sammanfattar vi retailföretagets specifika utmaningar för chefsförsörjning.

3.1 Kompetensförsörjning – ett måste för alla retailföretag

I detta avsnitt kommer vi att analysera retailföretagets kompetensbehov och förutsättningar för att arbeta med chefsförsörjning.

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera vilka utmaningar som finns för retailföretagets kompetensförsörjning till chefspositioner. För att kunna göra det kommer vi först att resonera kring vad kompetens och kompetensförsörjning generellt kan handla om. I grunden handlar det om att företaget arbetar för att säkerställa att den kompetens som krävs till en viss uppgift finns. Kompetens krävs oavsett om det gäller extrapersonal i butiken, butikens eller hela företagets chef. Antingen finns denna kompetens redan inom företaget, eller så måste den skaffas genom utbildning av den befintliga personalen eller genom rekrytering. Företag måste ha en viss kunskap om hur de ska arbeta med detta, samt veta vilken kompetens de letar efter. Vidare bör den kunskap och kompetens som finns inom ett företag utnyttjas på rätt sätt. Vad innebär då kunskap respektive kompetens? Nationalencyklopedin definierar begreppen enligt följande:

*”Kunskap; välbestämd föreställning om (visst) förhållande eller sakläge som någon har lagrad i minnet etcetera, ofta som resultat av studier eller dylikt”.*²⁰

*”Kompetens; utbildning eller erfarenhet som krävs för en viss tjänst eller befattning”.*²¹

²⁰ Tillgänglig: <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O220685>. Läst: 2007-04-29

²¹ Tillgänglig: <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=228409>. Läst: 2007-04-29

Begreppen är som synes relativt liktydiga eftersom båda orden beskriver att man har en viss kännedom om något. Vidare inbegriper båda orden att individen har fått någon slags lärdom från någon slags utbildning. Frågan är då om en person som har kunskap om ett visst ämne automatiskt har kompetens inom området. Vi menar att det oftast är så, men inte om man likställer kompetens enbart med erfarenhet och bortser från utbildningen. Att särskilja begreppen kunskap och kompetens är enligt oss svårt eftersom vi menar att orden i princip är varandras synonymer. Därför kommer vi att använda dem så i resten av uppsatsen. Vad innebär då kompetensförsörjning mer specifikt och hur arbetar retailföretag med det?

3.1.1 Olika slags kompetens

Magnus Antilla (konsult, specialiserad på kompetensförsörjningsfrågor i förändringsprocesser) definierar kompetensförsörjning som ett samlingsbegrepp som beskriver hur företag utvecklar och säkerställer att de kompetensmässiga förutsättningarna fungerar tillsammans med den övergripande strategin. Kompetensförsörjning finns därmed i alla typer av verksamheter från det minsta nystartade företaget till den globala, multinationella koncernen.²² Vad denna kompetens är kan utvecklas betydligt mer än definitionen i föregående kapitel. Enligt Antilla kan kompetens vara formell eller funktionell. Tabell 3.1 nedan tydliggör skillnaderna mellan de två varianterna:

Tabell 3:1 Formell & Funktionell kompetens.²³

Formell kompetens:	Funktionell kompetens:
Är ”absolut”, antingen har man kompetens eller så har man det inte.	Är en relativ förmåga att utföra en specifik uppgift.
Utvecklas stegvis. Man behåller sin kompetens till det att man via utbildning eller annat höjer den.	Utvecklas gradvis i och med att man ställs inför likartade och nya problem.
Kan i allmänhet inte sänkas, om man inte gör något stort misstag.	Kan försämrans om förutsättningarna för lösandet av uppgiften försämrans.
Är lätt att mäta.	Är svår att mäta.
Kan man ha utan att ha funktionell kompetens.	Kan man ha utan att ha formell kompetens.
Är nödvändig och viktig.	Är helt avgörande.

Exempel på formell kompetens kan vara examen eller körkort medan funktionell kompetens inte är lika enkel att exemplifiera. Detta eftersom den funktionella kompetensen är situationsberoende och därmed inte är lika enkel att specificera. Antilla menar att den funktionella kompetensen är

²² Antilla, Magnus. (1999). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids Förlag. Sid. 18.

²³ Efter Antilla (1999), sid. 56

minst lika viktig, om inte viktigare än den formella kompetensen, med tanke på att det är den som rent praktiskt ger lösningarna. Han exemplifierar med att hans mor som har haft MC-körkort sedan hon tog bilkörkort, (eftersom det ingick när hon tog bilkörkortet) inte har suttit på en MC någonsin. Därmed har hon inte någon som helst funktionell kompetens, men hon har den formella kompetensen. Han själv däremot övade och lärde sig köra MC flera år innan han tog sitt MC-körkort, vilket resulterade i att han hade funktionell kompetens före den formella kompetensen och nu har han båda.²⁴

Ikujiro Nonaka menar att det finns två slags kunskap, den artikulerade (explicit) och den tysta (tacit). Den förstnämnda är synlig och organisatorisk. Konkret kan det exempelvis vara policydokument gällande hur kompetensen inom företaget ska hanteras, utbildningsprogram för medarbetarna eller hjälpmedel för hur ledarna ska utföra sina utvecklingssamtal. Det är till artikulerad kompetensförsörjning som företag normalt fördelar ekonomiska resurser. Den tysta kunskapen är individuell och kan skapas via den naturliga utvecklingen som sker när individer ställs inför uppgifter som kräver lösningar. För att få tillgång till hela företagets potentiella kompetens krävs att man förstärker, synliggör och systematiserar den tysta och osynliga kompetensförsörjningen.²⁵

Vi menar, precis som Antilla och Nonaka, att det är ytterst viktigt för företag att fundera över vilken slags kunskap och kompetens man egentligen behöver, samt hur man får tillgång till denna. En parallell från formell och funktionell kompetens går att dra till uppdelningen av tyst och artikulerad kunskap. Vi anser att man kan koppla ihop formell kompetens med artikulerad kunskap och funktionell kompetens med tyst kunskap. De båda indelningarna är inte liktydiga på något sätt, men vi menar att det är en intressant tanke att fundera över huruvida någon med formell kompetens kan bevisa detta utan artikulerad kunskap. Det fungerar inte enligt vårt synsätt. Vidare är den funktionella kompetensen många gånger samma sak som tyst kunskap och den utvecklas även på samma sätt.

Den befintliga personalen i retailföretag har oftast inte någon direkt formell kompetens i akademisk mening²⁶. De flesta butiksäljare behöver heller inte någon akademisk utbildning. Däremot har de skaffat sig annan kompetens efter en tid inom företaget. Den funktionella kompetensen och tysta kunskapen gällande butiken och företaget specifikt är mycket värdefull,

²⁴ Anttila (1999). Sid. 49-56.

²⁵ Nonaka, Ikujiro. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science. Vol. 5, nr. 1. Sid. 14-37.

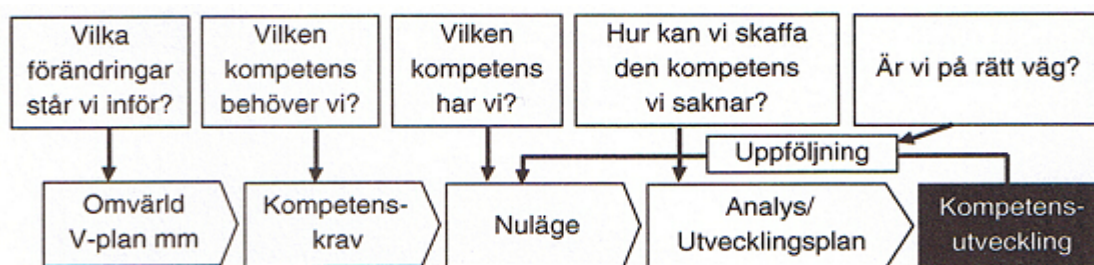
²⁶ Se avsnitt 3.2 för en utförlig beskrivning av retailföretagets arbetskraft.

men oftast är den inte tillräcklig för chefspositioner i retailföretag eftersom de kräver en annan kompetens. Den befintliga personalen saknar oftast den specifika kompetens som krävs för dessa positioner, vilket är den första utmaningen vi har identifierat. Enligt Dagens Handel rekryteras åtta av tio chefer inom detaljhandeln externt²⁷. Vi anser att detta är en speciell utmaning för chefsförsörjningen i retailföretag eftersom det finns en uppenbar risk för att företagen tappar den tysta och funktionella kompetensen som de anställda som har arbetat många år inom organisationen har. Deras kompetens är kanske inte tillräcklig för en chefsposition, men med utbildning av befintlig personal istället för extern rekrytering skulle retailföretag kunna ta vara på den kunskap som finns inom organisationen bättre.

Hur kan retailföretag arbeta med kompetensförsörjning? Det första man måste göra är att ta reda på vad man söker vilket kanske låter enkelt, men som vi visat finns det många sätt att beskriva kompetens och därmed blir arbetet med kompetensförsörjning inte alltid helt enkelt. Det leder oss in på hur själva processen går till.

3.1.2 Arbetsprocessen med kompetensförsörjning

Processen för kompetensförsörjning är situationsberoende och ser naturligtvis olika ut för alla företag. Vi har inte för avsikt att beskriva processen i detalj och därmed ska detta avsnitt inte ses som en beskrivning av hur kompetensförsörjningsprocessen fungerar i alla verksamheter. Vår avsikt är att ge en generell och allmän beskrivning av vad som brukar ingå i processen, vilket innebär att tydligare detaljnivå krävs och att modellen måste modifieras för att passa respektive företag. Antilla har utvecklat nedanstående modell, se figur 3:2, som beskriver de frågor som styr kompetensförsörjningen och vad som påverkar respektive områden.



Figur 3:2 Frågor som styr kompetensförsörjningen²⁸

²⁷ Forne, Dagmar. (2004). *Power behövde kraft utifrån*. Tillgänglig: <<http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/FB1020E146B069D8C1256E47003B4897?open>>. Läst: 2007-04-25

²⁸ Efter Anttila (1999). Sid. 42.

Modellen tydliggör att kompetensförsörjning är en process som föregås av noggrann strategisk planering. Av de områden som ingår i modellen kan två huvudkategorier urskiljas; kompetensplanering och kompetensutveckling. Kompetensplaneringen kommer först och omfattar analys av kompetens, planering av vilken kompetens som krävs samt hur denna ska uppnås. Kompetensutvecklingen syftar till att tillgodose de behov som upptäcktes i planeringen.²⁹

Vi menar att Antillas modell ger en bra översikt på vad som bör ingå i den strategiska planeringen för verksamheters kompetensförsörjning. Det intressanta i modellen är egentligen inte frågorna som företag måste ställa, för det anser vi att de allra flesta måste göra vid en förändring. Det intressanta är i stället att ta reda på om analyser och planering för kompetens finns som en naturlig del av den övergripande strategin hos de flesta verksamheter, eller om de bara får utrymme vid rekryteringstillfällen.

På frågan gällande hur retailföretags strategier för chefsförsörjning brukar se ut, svarade rekryteringskonsulten på K2Search så här:

”Man har ingen uttalad strategi... de globala företagen är bättre, tar du in en yngre akademiker på en befattning så måste du ha en tydlig utvecklingsväg, då måste du veta att om något år så är du produktchef eller så där, de är medvetna och har bra koll på det här. Men om man säger de här traditionellt mellanstora eller mindre företagen, de är inte riktigt lika professionella på det utan där blir det mer att oj, nu har jag en vakans på en tjänst, någon sa upp sig och då börjar vi leta liksom”.³⁰

Regionansvarige på Retail Knowledge menade att en del retailföretag är ganska duktiga på kompetensförsörjning och har en rätt så klar strategi, framförallt när det gäller utbildning av befintlig personal. Samtidigt sa han att det är vanligare att man rekryterar externt till en chefsposition.³¹ Både rekryteringskonsulten och regionansvarige menade att det inte är vanligt att man anställer en person med tanken att den ska bli chef eller få en annan ”högre” position.³²

”Oftast rekryterar man till den här befattningen... försäljningschefen som sitter idag är sällan intresserad av att anställa en säljare som vill bli försäljningschef eftersom han vill ha en säljare idag, han vill liksom inte ha en försäljningschef om fem år eller två år.”³³

Detta visar att det finns ett grundläggande problem i retailföretags chefsförsörjning, nämligen att det ofta saknas strategisk planering för hur tillsättningen av chefspositioner ska ske. Undantaget

²⁹ Anttila (1999). Sid. 42-43.

³⁰ Intervju med rekryteringskonsult på K2Search.

³¹ Intervju med regionansvarig på Retail Knowledge AB.

³² Intervju med rekryteringskonsult på K2Search; Intervju med regionansvarig på Retail Knowledge.

³³ Intervju med rekryteringskonsult på K2Search.

är större företag som oftare har strategier³⁴. Enligt Antillas modell kan kompetensförsörjning först ske efter noggrann strategisk planering och därmed har vi identifierat nästa utmaning, det vill säga att retailföretags chefsförsörjning ofta sker ad hoc och för att säkerställa effektiv kompetensförsörjning i framtiden behövs strategisk planering. Är detta en nyhet för retailföretag? Nej, flera forskare har diskuterat vikten av kompetensförsörjning och chefsförsörjning var för sig tidigare. Vi ska nu lyfta fram några olika synsätt.

Grönroos menar att personalvården är en viktig del av de strategiska kraven i en servicekultur. Företag bör använda arbetsbeskrivningar och utnyttja kompetensförsörjningen såsom rekryteringar, karriärplanering etcetera för att främja den interna marknadsföringens mål. Det övergripande målet här är att skapa en servicekultur som märks i interaktionerna med interna och externa intressenter. Vidare anser han att personalen är en intern marknad som är det första man måste ta hand om. Personalen är en strategisk resurs som kan medföra att företaget inte når framgång om personalen inte är korrekt utbildad, har tråkig attityd och inte får lämpligt stöd från sina chefer etcetera. Grönroos anser därför att intern marknadsföring är en ledningsstrategi och att aktivt och kontinuerligt stöd från den högsta ledningen är nödvändigt för att intern och extern marknadsföring ska fungera. Det är detta som avgör om kundrelationerna ska bli framgångsrika i längden. Problemet är att arbetet med kompetensförsörjningen oftast är relativt passivt och syns mer som administrativa procedurer än att det används som aktiva instrument. Traditionellt har personalen setts som en kostnad istället för en resurs som genererar inkomster.³⁵

Det intressanta i Grönroos resonemang är att han menar att det ska finnas en strategi som gäller kompetensförsörjning för hela personalen för att en servicekultur ska kunna förmedlas till kunderna. För retailföretag borde därmed kompetensförsörjning vara essentiellt om företagets service ska kunna bli en konkurrensfördel. Vi anser precis som Grönroos att servicen i kundmötet beror på hur välutvecklad företagets interna marknadsföring är. Vi menar dock att chefen har större betydelse än vad Grönroos framhåller. Det är självklart viktigt att frontpersonalen som möter kunden utbildas och visar god service, men vi saknar ett resonemang om hur medarbetarna ska utvecklas och inspireras till att bli chefer. Vi anser att det är chefen som sätter ribban för hur arbetet ska utföras och just därför är det oerhört viktigt att fokusera på chefsförsörjning. Vidare uppmärksammar Grönroos problemet med att många serviceföretag

³⁴ Axfood, Coop, ICA, H&M och IKEA är exempel på företag som har tydligare strategier för sin kompetensförsörjning exempelvis genom traineeprogram enligt www.traineeguiden.se & www.ikea.se.

³⁵ Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber. Sid. 365-392.

bara har ”fina dokument” som inte efterlevs och vi tror att detta kan vara en effekt av att cheferna i retailföretag inte har utbildats på rätt sätt och inte ser servicekulturen som naturlig.

Rekryteringskonsulten på K2Search bekräftar att det är ett vanligt problem att de dokument som finns inte efterföljs:

”Generellt är det väl så att man har ambitioner och strukturer för att man *ska* ha det, men utmaningen är alltid att få det att leva ... ett fåtal har detta, de globala företagen, men de mindre i mindre utsträckning.”³⁶

Är det kanske så att det inte är så viktigt med strategisk planering för retailföretags chefsförsörjning?

Sylvie St-Onge lyfter fram vikten av att ha ett utvecklat program för framtidens kompetensförsörjning. Hon menar att det rent utav är kritiskt för organisationer i alla storlekar att planera för chefsförsörjning. Enligt hennes undersökning med små och medelstora företag bör chefer börja planera inför sin avgång och söka efterträdare. 75 procent av de som hade utarbetat en plan menade att den hade gett fördelar både med hänsyn till företagets stabilitet och ekonomiska resultat. Vidare menar hon att *talent management* har blivit en framgångsfaktor för stora företag med tanke på följande aspekter;

- Det är värdefullt när det gäller att utveckla organisationens strategiska plan och möjliggör implementeringen av en ny affärsplan.
- Det visar mängden talanger som finns tillgängliga för att fylla nyckelpositioner, genom att man identifierar behov av rekrytering och utbildning.
- Det minimerar riskerna och problemen som finns med extern rekrytering.
- Visar det intellektuella kapitalets fulla tillgänglighet.
- Det ger de anställda utvecklings- och karriärmöjligheter.
- Möjliggör utveckling av personalen och motiverar dem att stanna.
- Det möter investerares krav på planering för efterträdare.³⁷

St-Onge lyfter också fram att successionsplanering och talent management måste drivas, styras och implementeras av ledningen. Planen för hur man ska arbeta måste vara knutet till företagets strategi, affärsplan och behov samt till organisationens värderingar, kultur och ledningsstil.

³⁶ Intervju med rekryteringskonsult på K2Search.

³⁷ St-Onge, Sylvie. (2007). *Planning ahead*. CA Magazine. Vol. 140, nr. 1. Sid. 51-52.

Därmed måste planen ändras om strategin eller målen ändras. Ledningen är ansvarig för att utveckla de anställda på det sättet de behöver. Många företag gör misstaget att befordra sin bästa ingenjör eller säljare, vilket leder till att de förlorar sin bästa anställda och placerar den på en position den kanske inte är kvalificerad för. Möjligheter måste istället ges till de personer som är förberedda för dem.³⁸ Fay Hansen är en annan forskare som har diskuterat talent management och definierar talent på följande sätt;

“Talent is the small but critical segment of the workforce that is capable of driving growth and profitability”³⁹

Hansen har gjort en undersökning som visar att endast 16 procent av de amerikanska företagen som svarade, har någon som arbetar specifikt med talent management, det vill säga behandlar företagets strategi för kompetensförsörjning, rekrytering och chefsförsörjning. Många företag arbetar med processer för detta men det sker inte systematiserat, utan informellt och ad hoc. Hansen menar att det är ont om talanger och att få företag klarar av att ta vara på dem.⁴⁰

St-Onge's tankesätt visar både vad som är positivt med talent management och lyfter fram hur viktigt det är att koppla det till företagets övergripande strategi. Vidare menar vi att diskussionen om att befordra den bästa säljaren är intressant och viktig att ha i åtanke när det gäller retailföretag, just med tanke på att säljarna oftast inte har den nödvändiga kompetensen en chefsposition kräver. Hansens undersökning bekräftar St-Onge's tankar om att många företag inte är skickliga på att tillvarata sina talanger och lyfter precis som Grönroos fram bristen på strategier för chefsförsörjning. Vi anser därför att det är tydligt att strategisk planering för retailföretagets chefsförsörjning inte kan undvaras, om företaget ska utnyttja sin kompetens på ett effektivt sätt.

3.1.3 Chefsförsörjning

Kompetensförsörjningen är som vi har visat viktig för hela företaget och alla positioner, och vi menar att den mest kritiska positionen är chefspositionen. Detta eftersom det är ledaren som styr arbetet och kan skapa lönsamhet, vilket innebär att en chef som inte har rätt kompetens påverkar hela verksamheten negativt. Vi har också visat att det är viktigt att det finns särskilda strategier för hur retailföretag ska arbeta med just chefsförsörjning. Vad innebär det då?

³⁸ St-Onge (2007).

³⁹ Hansen, Fay. (2007). *What is 'talent'?* Workforce Management. Vol. 86, nr. 1. Sid. 12-13

⁴⁰ Ibid.

Hans Robertsson (konsult och före detta personaldirektör i Skandinaviska banken) gjorde en utredning om framtidens personalarbete. Han skrev åtta artiklar om chefsförsörjning under åren 1962-1964 som publicerades i tidningen Affärsekonomi. De åtta artiklarna är det första svenska programmet för rationell chefsförsörjning. Robertsson menade att chefsförsörjning borde systematiseras, formaliseras och planeras. Artiklarna handlade om följande:

1. Beräkning av framtida chefsbehov; långtidsplanering som visar hur många chefer företaget behöver om 5, 10, 15 år i relation till hur många som förväntas sluta av olika anledningar.
2. Ersättningsplanering; analysera tillgången på ersättare och identifiera var det finns överskott eller underskott av påläggskalvar i företaget.
3. Upprättande av arbetsbeskrivningar för chefsbefattningar; beskriver arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, relationer till andra befattningshavare och önskvärd prestationsnivå.
4. Upprättande av kravprofiler vid chefsrekrytering; det ska finnas en detaljerad och genomarbetad kravprofil som kandidaterna matchas emot.
5. Metoder för ledarutveckling; arbetsutvidgning, delegering, assistentbefattningar, arbetsrotation och juniordirektörer är de metoder som förslås för utveckling.
6. Företagsinterna kurser och konferenser; som har en tydlig målsättning, aktivt engagemang från ledningen, anpassad till företagets förutsättningar och är inriktade mot chefernas uppgifter.
7. Chefsvärdering; tekniker för chefsbedömning såsom system som behandlar planering, organisation, ledarskap, samordning och kontroll samt utvecklingssamtal.
8. Organisation av chefsförsörjning; arbetet bör bedrivas långsiktigt och integreras med den övergripande utvecklingen och strategin.⁴¹

Robertssons program för chefsförsörjning är bara ett exempel på hur företag kan arbeta. Vi anser att detta är extra intressant att visa, just eftersom det var det första programmet i Sverige som utformades för över 40 år sedan. Med tanke på att chefsförsörjning har diskuterats så länge, borde de flesta företag ha något slags program för detta idag, enligt vår mening. Trots detta har de flesta retailföretag, som visat, inte det.

⁴¹ Tengblad, Stefan. (1997). *Chefsförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal*. Göteborg: BAS. Sid. 72-74.

Forskningen om chefsförsörjning har ökat och sättet att arbeta med detta har naturligtvis utvecklats sedan Robertsson skrev sitt program. Tengblad menar att chefsförsörjningsaktiviteter har utvecklats ur tekniker för att rekrytera, utveckla och värdera icke-chefer. Urvalsteknikerna har först använts på arbetare, därefter på arbetsledare och slutligen på chefer. Det finns många olika tekniker för chefsförsörjning och synen på vilken som är den rätta har förändrats över tid och beroende på vilken ledningsfilosofi företaget har haft. Figur 3.3 är Tengblads sammanfattning av vad som har prioriterats när det gäller chefsförsörjning sedan 1960-talet.⁴²

Tongivande chefsförsörjningsaktiviteter och managementidéer			
	Rationella aktiviteter	Normativa aktiviteter	Managementidéer
60-talet	Intern chefsutbildning Systematisk chefsbedömning Chefsplanering/ ersättningsplanering Kravprofiler vid chefstillsättningar	Psykologiska test vid chefstillsättningar	Långtidsplanering Operationsanalys Rationalisering Stordrift
70-talet		Relationsorienterad chefsutbildning Utvecklingssamtal Karriärplanering	'Demokratiskt ledarskap' (gruppdynamik) Decentralisering Målstyrning
80- och 90-talet	Systemteoretisk chefsutbildning	Mentorskapsprogram Personalenkäter Psykologiska test ¹⁵³	Företagskultur Företagsstrategi Kundorientering

Figur 3:3 Innovationer inom chefsförsörjning över tid⁴³

Figur 3:3 visar att teknikerna för chefsförsörjning ständigt utvecklas och Tengblad menar att det inte är intressant att diskutera om chefsförsörjning ska bedrivas utan frågan är snarare hur arbetet ska bedrivas.⁴⁴ Vi menar att det inte är nödvändigt att separera de olika teknikerna, utan att en kombination av flera aktiviteter och managementidéer, det vill säga en öppenhet med flera infallsvinklar kanske till och med kan ge ännu större vinster. Vi ser ingen motsägelse i att kombinera exempelvis företagsstrategi och kundorientering med karriärplanering och chefsplanering. Det viktigaste är återigen att det *finns* en strategi och planering för hur chefsförsörjningen ska gå till. För de retailföretag som saknar detta idag är det ett stort, men troligtvis nödvändigt, projekt att utveckla ett program för chefsförsörjningen för att behålla sin konkurrenskraft. Vi ska nu analysera hur retailföretagets arbetskraft ser ut, för att kunna identifiera förutsättningarna för chefsförsörjningen.

⁴² Tengblad (1997). Sid. 71-93.

⁴³ Efter Tengblad. (1997). Sid. 92. Fotnot 153 i figuren beskriver att psykologiska test har funnits innan, men att det uppstod en kraftig ökning på 1980-talet.

⁴⁴ Tengblad (1997). Sid. 93.

3.2 Retailföretagets arbetskraft

I detta avsnitt kommer vi att analysera hur retailföretagets arbetskraft ser ut, för att vi därigenom ska kunna identifiera vilka specifika utmaningar detta ger i förhållande till chefsförsörjningen.

Retailbranschen generellt sett präglas av förhållandevis låg utbildningsnivå och vidareutbildning och kompetenshöjning är därmed oerhört viktigt för den framtida utvecklingen för handeln.⁴⁵ Trots att en halv miljon av den svenska arbetskraften arbetar inom retailsektorn, har rekryteringen till och arbetet i retailföretag varit ett ämne som har negligerats inom forskningen fram till 1990-talet. Retailföretag är oerhört arbetskraftsintensiva och kostnaden för personalen som sköter verksamheten och ger service till kunderna är den näst största utgiften (varuinköpen utgör den största).⁴⁶

Paul du Gay menar att branschen är starkt segmenterad och att den allra största delen av de som arbetar i retailföretag har arbeten som kräver begränsade kvalifikationer, ger minimala möjligheter till vidareutbildning och som ger oerhört begränsade karriärmöjligheter. Vidare menar han att man kan urskilja två huvudkategorier bland retailanställda; *kärngruppen* som oftast består av vita män med stora möjligheter till kontroll och tillgänglighet till välbetalda och professionella chefsjobb. Deras arbetsuppgifter finns ofta på huvudkontoret inom ekonomi, personal, inköp, marknadsföring och forskning etcetera. Den andra kategorin kan kallas den *sekundära gruppen* vilken består av både heltids- och deltidsarbetande samt tillfälliga arbetande, lågkvalificerade och lågavlönade anställda. Dessa medarbetare arbetar på butiksgolvet och är oftast kvinnor (eller män som tillhör minoriteter eller är unga).⁴⁷

Flexibilitet och anpassningsförmåga är viktigt inom handeln eftersom stora variationer förekommer gällande efterfrågan både mellan veckodagar och mellan årstider.⁴⁸ Retailföretag har en speciell utmaning i jämförelse med tillverkningsföretag, eftersom de inte kan minska sina arbetskostnader genom att flytta till låglöneländer. Därmed är platsen för butiken det som avgör hur stora arbetskostnader företaget får. Stormarknadsformatet har medfört stora möjligheter när

⁴⁵ Cronholm, Michael & Hedlund, Andreas. (2006). *Handelns roll*. Svensk Handel. Tillgänglig: <<http://www.svenskhandel.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=1&directory=31&document=1241>>. Läst: 2007-05-06.

⁴⁶ Wrigley, Neil & Lowe, Michelle. (2002). *Reading Retail. A geographical perspective on retailing and consumption spaces*. London: Arnold. Kap 5; www.svenskhandel.se

⁴⁷ du Gay, Paul. (1996). *Consumption and identity at work*. London: SAGE Publications. Sid. 108, 118.

⁴⁸ Bergström & Wengström (2002).

det gäller att spara in på arbetskostnader, framförallt när det gäller kvalificerad arbetskraft som chefer i förhållande till butikens omsättning. Detta eftersom stormarknaderna kan sälja stora kvantiteter varor till helt andra priser än traditionella butiker, vilket medför ökad omsättning.⁴⁹ Enligt HUI är det dessutom troligt att strukturomvandlingen har medfört att allt fler inom handeln har någon form av ledningsarbete. Detta eftersom större organisationer både ställer större krav på ledarskap och på välutvecklade organisationer.⁵⁰ Även det teknologiska skiftet vid införandet av EPOS, (electronic point of sale) som möjliggjorde enklare skanning, registrering och kontroll av varorna, medförde förändringar för de anställda. Kärngruppen fick nya och större möjligheter till kontroll och övervakning och det uppstod ett skifte i ledningen på butiksnivå. Med EPOS kom möjligheten att centralisera allt ifrån ekonomi och inköp till strategisk planering så att en ny kärngrupp uppstod på central nivå. Butiksledningens roll blev framförallt att fokusera på personalen i butiken. Det minskade ansvar för butikscheferna ledde också till ett skifte från ett mer entreprenöriellt arbetssätt, till ett mer praktiskt arbetssätt.⁵¹ När kunderna tog över allt mer av jobbet i butiken kom personalens arbete att handla allt mer om rutinfunktioner och bli mindre kvalificerat. Därmed blev det möjligt att anställa billigare arbetskraft, framförallt kvinnor, deltidsarbetare och unga människor.⁵²

HUI beskriver att handeln i Sverige genomgår en strukturomvandling mot allt större företag och ett ökat antal utländska aktörer. Det leder dels till fler och mer avancerade administrativa jobb samt dels till att chefsjobben omfattar större antal underställda medarbetare. Vidare menar HUI att detta har lett till ett växande behov av utbildad och motiverad arbetskraft, samt att behovet av ekonomi- strategi- och marknadsföringskompetens har ökat inom retailbranschen. Problemet är att det ofta saknas karriärmöjligheter inom detaljhandeln, vilket gör arbetsplatserna mindre attraktiva för utbildade människor som vill göra karriär. De som har utbildning är dessutom mer benägna att lämna sektorn. Kedjornas och butikernas storlek spelar roll här, det finns av naturliga skäl större karriärmöjligheter i stora verksamheter. Inom partihandeln är utbildningsnivån högre än i detaljhandeln, det finns större karriärmöjligheter och de utbildade är mindre benägna att lämna sektorn.⁵³ HUI konstaterade följande i sin rapport 2002:

⁴⁹ Wrigley & Lowe (2002). Kap 5

⁵⁰ Bergström & Wengström (2002).

⁵¹ Wrigley & Lowe (2002). Sid. 105-106

⁵² du Gay. (1996). Sid. 105.

⁵³ Bergström & Thomsson (2002).

”Detaljhandeln måste utvärdera sitt behov av arbetskraft. Om utbildad och motiverad personal ses som viktig måste detaljhandeln förmodligen börja erbjuda liknande karriärmöjligheter som erbjuds inom andra sektorer.”⁵⁴

Ovanstående visar alltså att majoriteten av de anställda inom retailbranschen inte har haft någon utbildning och har saknat möjlighet till vidareutveckling, samt att vita män oftast är de som finns på chefspositioner. Vidare är vår tolkning av detta är att det inte verkar som att de flesta retailföretag prioriterar mångfald på arbetsplatserna, varken gällande kön, ålder eller etnicitet. Vi frågar oss hur retailföretags värderingar när det gäller medarbetare kommer att påverka möjligheten till effektiv chefsförsörjning i framtiden. Hur kommer det att fungera om företagen inte erbjuder utveckling och karriärmöjligheter? Vi anser, precis som HUI, att det kommer att leda till att det blir allt svårare att locka till sig och motivera personal som vill anta de mer avancerade jobben som kommer att finnas i retailföretag framöver. Har inställningen börjat förändras på de fem åren som har gått sedan HUI:s rapport skrevs? Rekryteringskonsulten på K2Search uttryckte följande om kompetensen inom retailbranschen:

”Generellt inom retail är kompetensnivån något lägre, och det har inte ansetts akademiskt intressant tror jag, och generellt så är det väl så, jag vet inte om det har med svensk kultur att göra men konsumentvaror generellt har ju tidigare inte betraktats som lika, ja, det är liksom ingen kärnfysik...Förväntningarna på att man ska ha en akademisk utbildning även inom retail är en generell förändring som har skett.”⁵⁵

Hennes uttalande bekräftar att den gängse inställningen till vilken kompetens som krävs för att arbeta inom retailbranschen fortfarande gäller, men menar samtidigt att det har skett en förändring. Självklart krävs det inte hög kompetens på samtliga positioner i ett retailföretag, men på chefspositioner kommer det som HUI visat att bli nödvändigt. Branschen har genomgått en strukturuomvandling vilket har inneburit många förändringar i retailföretagen och utvecklingen kommer att fortgå och medföra fler förändringar för att öka effektiviteten. Vi anser att det utgör ytterligare ett incitament för att skapa ett program för hur organisationen ska arbeta med chefsförsörjningen. Hanteringen av omvärldsförändringar är något som måste ingå i detta program. Personerna som ska bli chefer påverkas också av sin omvärld, vilket är en annan faktor som är viktig att ta hänsyn till vid utformandet av chefsförsörjningsprogrammet.

⁵⁴ Bergström & Thomsson. (2002) Sid. 2.

⁵⁵ Intervju med rekryteringskonsult på K2Search AB.

3.3 Utmaningar för framtidens kompetensförsörjning

I detta avsnitt kommer vi att lyfta fram ytterligare utmaningar för framtidens chefsförsörjning. Vi kommer dels att analysera hur yttre faktorer kan påverka retailföretaget, och dels hur individer och interna strukturer kan påverka chefsförsörjningen.

3.3.1 Globalisering & generationsskifte – ett oundvikligt faktum

Den ökade globaliseringen är en dramatisk verklighet som hela den internationella ekonomin genomgår. Den medför nya möjligheter samtidigt som det uppstår en ökad konkurrens, vilket ställer nya krav på företagets kompetens. Även det svenska näringslivet står naturligtvis mitt i denna förändring. Det krävs anpassning till de nya förutsättningarna, både när det gäller att avveckla det som inte längre är konkurrenskraftigt, och att utveckla nya produkter och produktionsmetoder. Det leder i sin tur till ökade krav på kompetens i det svenska näringslivet.⁵⁶ Hur ser då förutsättningarna ut för att tillgodose kompetensbehovet för de svenska företagen?

Som vi skrev i inledningen kommer 40 procent av den svenska arbetsstyrkan att pensioneras mellan 2000-2015. Åren 1985-2000 var motsvarande siffra 25 procent. Under 2004-2005 uppgav 85 procent av de företagen i Svenskt Näringsliv som hade haft rekryteringsbehov (40 procent), att de hade lyckats med sina rekryteringar. Två tredjedelar av dessa menade dock att de hade haft svårigheter att lyckas hitta rätt kompetens, av dessa hade 80 procent brist på yrkeserfarenhet och 50 procent saknade rätt utbildningsbakgrund.⁵⁷ Detta visar att svårigheten med att hitta rätt kompetens redan syns i det svenska näringslivet, och vi ser inte att problemet kommer att minska, framförallt med tanke på de demografiska förutsättningarna. Som vi har visat är det nödvändigt för företag att ha en välutvecklad strategisk planering för att lyckas med sin kompetensförsörjningsprocess, och ovanstående visar att det kommer att bli än mer viktigt för att lyckas i framtiden. Vi ser detta som nästa stora utmaning för retailföretag. Detta med tanke på att företagen kommer att behöva allt högre kompetens, som vi tidigare visat, samtidigt som antalet människor att anställa blir färre. På vilket sätt hanterar retailföretag det stundande generationsskiftet idag? Så här resonerade rekryteringskonsulten på K2Search:

”Jag kan inte säga att man har en strategi för hur man ska hantera det (generationsskiftet, författarnas anmärkning), men jag vet att många på personalsidan märker av det väldigt tydligt, att

⁵⁶ Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige. (2006) Svenskt Näringsliv & KK-stiftelsen.

⁵⁷ Ibid.

det finns ett annat beteende och att man förväntar sig mer av företaget än vad man kanske tidigare har gjort. Generellt kan jag säga att företag är väldigt måna om att göra sig till attraktiva arbetsgivare, man har tjänstepension, träningsersättning, friskvård och så vidare - Man har ganska uttalade policys för det.”⁵⁸

Regionansvarig på Retail Knowledge menade att det finns en åldersfixering inom retailbranschen som innebär att företag vill ha människor mellan 20-30 i butikerna och att rekryteringar kommer att fungera så länge det är omsättning på personalen.⁵⁹ Det saknas alltså planering inför det oundvikliga generationsskiftet och vi menar att bristen på arbetskraft kommer att utgöra en stor utmaning för retailbranschen. Problemet blir störst på chefspositioner, eftersom det blir ännu svårare att hitta rätt kompetens bland färre människor.

3.3.2 Rekrytera för mångfald – en aktuell frågeställning

I takt med den ökade globaliseringen och den alltmer rörliga arbetskraften, blir det naturligt att människor med många olika erfarenheter och bakgrunder finns i en organisation. Frågan är då hur ett företag ska hantera detta och väva in det i strategierna för kompetensförsörjningen. Som vi antydde tidigare verkar det inte som mångfaldsarbete har varit en naturlig del av retailföretags kriterier vid rekryteringar. Detta eftersom det är flest kvinnor, unga eller män tillhörande minoriteter som arbetar inom branschen och att chefspositionerna oftast besitts av vita män⁶⁰. Ser det ut så i svenska retailföretag också?

När vi började diskutera hur retailföretag arbetar med mångfald ville regionansvarige på Retail Knowledge först inte diskutera det. Sen menade han att rekryteringar för mångfald är något som ökar, men att det inte är ett önskemål från företagen, utan kommer från dem som rekryterar. Vidare menade han att det inte är någon skillnad på hur många kvinnor och män som blir chefer.⁶¹ Nedanstående citat är av rekryteringskonsulten på K2Search som gav en något annorlunda bild:

”Jag tycker nog att man har blivit bättre på att släppa det här med om det är någon invandrare eller inte. Jag har ju den skyldigheten att driva det. Ibland kan det vara så att min uppdragsgivare är ganska inskränkt och tänker; vit man 30-40 år liksom.

Är det så det ser ut?

Jättemycket, jätte, jätte mycket! Jag kan uppleva en väldigt stor skyldighet att få dem att tänka bredare, men sen är ju det i min egen sak i och med att det är svårt att hitta människor. Då ökar ju mina förutsättningar för alla vill ha en mellan 30-40 vit man, om man ska raljera så brukar vi

⁵⁸ Intervju med rekryteringskonsult på K2Search.

⁵⁹ Intervju med regionansvarig på Retail Knowledge.

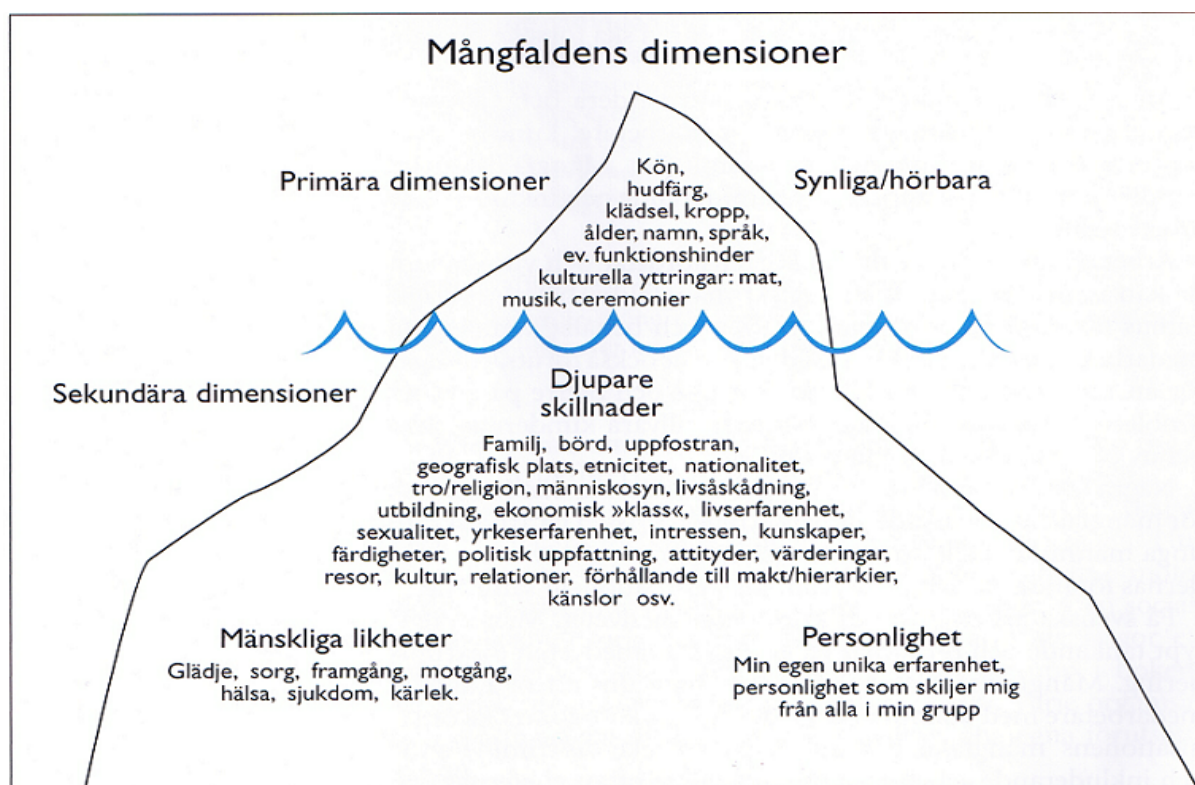
⁶⁰ du Gay (1996). Sid. 108, 118.

⁶¹ Intervju med regionansvarig på Retail Knowledge.

skämta och säga så, för det finns en tendens att säga så... Just kvinna och chef och invandrare det är ju liksom., *svenske* chef och kvinna är svårt, det är ju som en nål i en höstack ungefär.”⁶²

Vi tolkar de båda intervjuerna som att mångfald är ett känsligt ämne som man inte gärna pratar högt och ärligt om. Vi menar att skillnaderna mellan intervjuvaren kan bero på att vi intervjuade en man och en kvinna. Dessutom menar vi att båda personerna vi intervjuade har sin ställning som rekryterare att ta hänsyn till när de diskuterar frågan, eftersom de naturligtvis inte vill anklagas för att de har diskriminerat eller diskuterat med en uppdragsgivare att diskriminera någon. Tydligt är dock att mångfald inte är en självklarhet på retailföretags chefspositioner.

Är det nödvändigt att ha mångfald i verksamheten? Integrationsverket har gett ut boken *Mångfald som verksamhetsstrategi*⁶³. Boken redogör för begreppet mångfald, diskuterar hur mångfaldsarbete kan se ut och vad det kan ge för resultat. Vi har valt att använda deras definitioner, med tanke på att vi anser att integrationsverket är en källa som har expertkunskap inom området.



Figur 3:4 Mångfaldens dimensioner⁶⁴

”Mångfald: den mosaik av olika bakgrunder, religioner, etniska tillhörigheter, åldrar, kön, sexuella läggningar, funktionshinder, värderingar och andra skillnader som finns representerade inom och runt en organisation.”⁶⁵

⁶² Intervju med rekryteringskonsult på K2Search.

⁶³ Helg, Åsa & Vakoufari, Marthe. (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*. Norrköping: Integrationsverket.

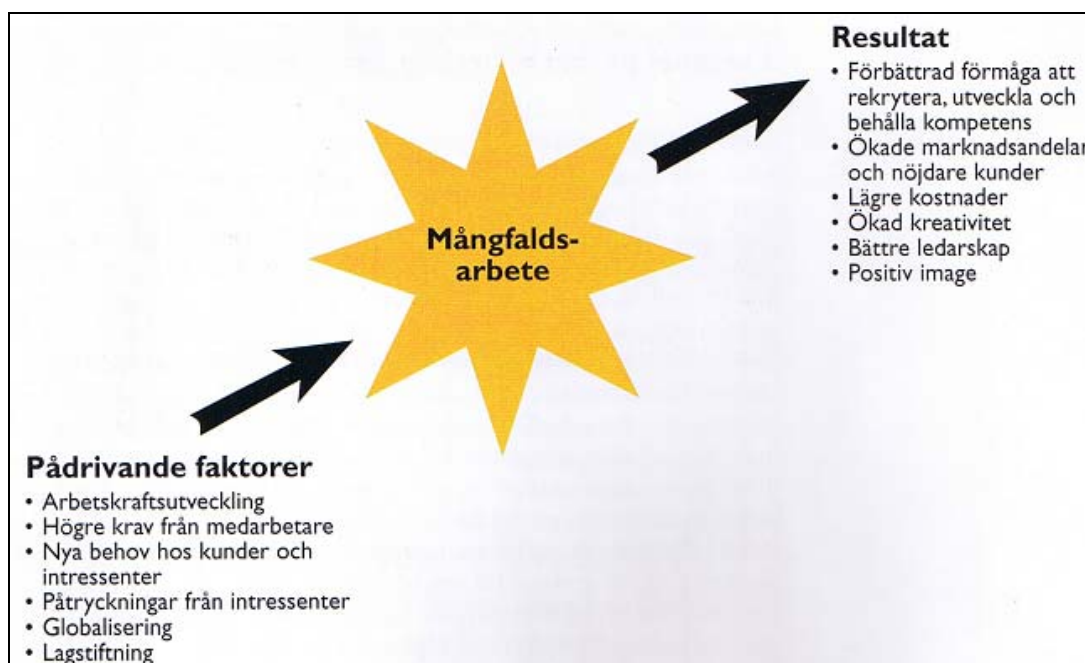
⁶⁴ Efter Helg & Vakoufari (2001). Sid. 9

⁶⁵ Helg & Vakoufari (2001). Sid. 10.

Definitionen visar att mångfald kan innebära många olika saker, vilket givetvis gestaltar sig på olika sätt i alla företag. Figur 3:4 visar ytterligare dimensioner på begreppet mångfald. De primära dimensionerna är de vi enkelt kan se och höra, medan de sekundära dimensionerna inte märks vid första anblicken⁶⁶. Verksamheter förhåller sig till dessa dimensioner olika mycket och mångfaldsarbete enligt en generell definition innebär följande:

”Att arbeta med mångfald innebär att värdera och tillvarata mångfalden bland organisationens medarbetare, kunder, leverantörer och andra intressenter i samhället. Mångfaldsarbetet handlar om att skapa en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsorganisation.”⁶⁷

Vi är medvetna om att det inte är enkelt att leva upp till detta i alla lägen, men menar att det krävs en strategi för hur företaget ska arbeta med mångfaldsfrågor, det räcker inte att bara ställa upp den obligatoriska, tvingande mångfaldsplanen. Vi menar att det är nästa utmaning för en effektiv chefsförsörjning inom retailföretag. Figur 3:5 beskriver drivkrafter för mångfaldsarbetet och vilket resultat det kan få.



Figur 3:5 Drivkrafter för och vinsten med mångfaldsarbete⁶⁸

Figur 3:5 visar tydligt vilka vinster ett strategiskt mångfaldsarbete kan ge. Överst och mest relevant i detta sammanhang är förbättrade förutsättningar för kompetensförsörjning. Vår avsikt med detta avsnitt är inte att ge riktlinjer för hur en mångfaldsplan bör ställas upp, utan att lyfta

⁶⁶ Helg & Vakoufari (2001).

⁶⁷ Ibid. Sid. 10.

⁶⁸ Efter Helg & Vakoufari (2001). Sid. 12

fram begreppen och påvisa vinsterna med mångfald i verksamheter. Varje organisation måste utarbeta sin egen mångfaldsplan som passar till respektive företags förutsättningar. Vi kommer inte att vidareutveckla den konkreta arbetsprocessen med mångfald här, eftersom det går utanför denna uppsats syfte. Istället hänvisar vi till *Mångfald som verksamhetsstrategi*⁶⁹ som har en detaljerad modell för hur denna arbetsprocess kan se ut. Vi menar att mångfaldsarbetet kommer att bli ytterst relevant för retailföretag framöver. Detta för att möta framtidens kunder som liksom medarbetarna är rörliga och har olika erfarenheter och bakgrunder i bagaget. Globaliseringen, generationsskiftet och den ökade mångfalden, skapar organisationer fulla av allt fler olika värderingar.

3.3.3 Värderingar och företagskultur skapar grunden för framgång

Att rekrytera för mångfald är som vi visat viktigt och skapar stora vinster för organisationer. Värderingar är en av dimensionerna som ingår i det integrationsverket benämner som sekundära dimensioner av mångfald (se figur 3:4). Benämningen sekundär dimension innebär inte att den har mindre betydelse. Vi menar att sekundära dimensioner såsom värderingar spelar stor roll (om inte till och med större än de primära dimensionerna) i ett långsiktigt perspektiv. Primära dimensioner (se figur 3:4) såsom kläder, språk ålder etcetera kan ha stor betydelse på kort sikt, men de är föränderliga. Hur är det egentligen med värderingar?

*”Värderingar kan sägas vara djupt liggande övertygelser, tolkningsmönster och förhållningssätt som är relativt bestående över tiden.”*⁷⁰

Värderingar är trögrörliga och därmed är värderingsförändringar på individuell och kollektiv nivå en process som är trög och endast sker vid extrema förhållanden. Samhället formar våra värderingar under vår uppväxttid och vi formar samhället utifrån våra värderingar. De mest formbara åren, som har mest betydelse för våra värderingar är de upp till 20-25 år. Kairos Future (”Ett forsknings- och konsultföretag som specialiserat sig på studier av omvärlden och framtiden och dess konsekvenser för företag och organisationer... en av dessa nyckelfrågor är just morgondagens arbetskraft”⁷¹) gör en årlig värderingsundersökning med ungdomar i 20-årsåldern för att ta reda på deras förväntningar på framtida arbete och arbetsliv. De har kommit fram till att det som skiljer 70- och 80-talister mot tidigare generationer, är att de är mer självständiga och

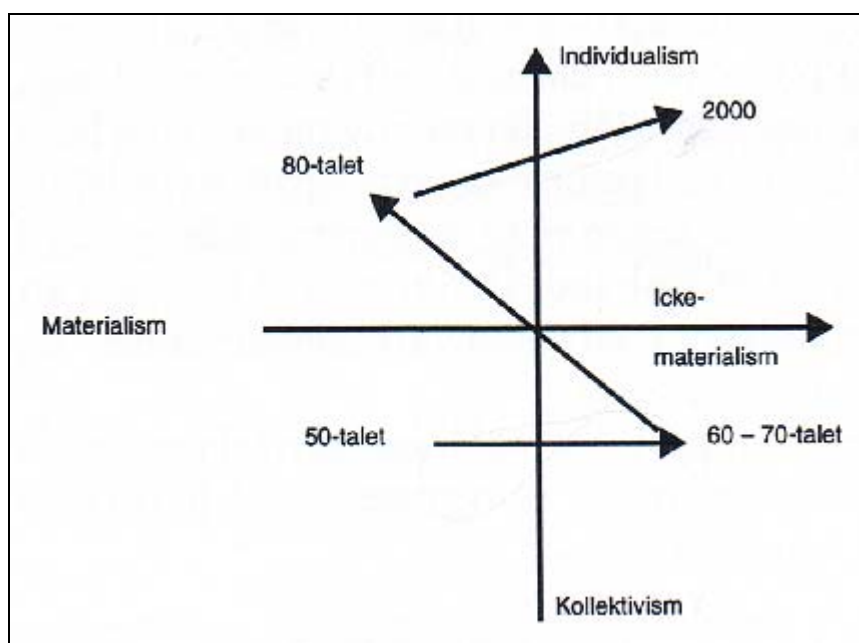
⁶⁹ Helg & Vakoufari (2001).

⁷⁰ Fürth et al. (2002). *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsultförlaget (Uppsala Publishing House AB). Sid. 16.

⁷¹ Fürth et al. (2002). Sid. 9.

starkt anti-auktoritära. Vidare ställer de krav på fler nya möjligheter, ökad flexibilitet, individuellt bemötande samt ogillar kollektiva lösningar och förmodat absoluta sanningar.⁷²

Thomas Lönn (konsult på Kairos Future och lärare på IHM Business School och Företagsekonomiska institutet) menar att våra värderingar har förändrats från att prioritera trygghet och jämlikhet via materiell status, titlar och social position till den nuvarande generationens upplevelseorienterade synsätt. Värderingsskillnaderna över tid visas i figur 3:6.



Figur 3:6 Värderingsförändringar över tid⁷³

Ovanstående beskrivning visar att värderingar tenderar att vara relativt bestående, och skiljer sig åt mellan generationer, vilket vi anser bör betyda en stor utmaning för retailföretagets chefsförsörjning framöver. Denna utmaning är förmodligen relativt svårhanterlig eftersom värderingsförändringar är en trög process. Vi anser att slutsatserna från undersökningen av Kairos Future speglar precis den värderingsgrund som ungdomar har idag, däremot är vi tveksamma till Lönn's figur när det gäller att dagens unga är icke-materialistiska. Vi menar snarare att dagens ungdomar konsumerar alltmer, men på ett individualistiskt sätt. Vi anser att det är självklart att retailföretag måste reflektera över de skilda värderingar som den nya generationens arbetskraft kommer att ha, både med tanke på åldersskillnaderna och gällande den ökande

⁷² Ibid. Sid. 18-24.

⁷³ Lönn, Thomas. (1996). *Morgondagens arbetskraft. Hur du attraherar och behåller ung kompetens*. Uppsala: Konsultförlaget AB. Sid. 15.

mångfalden. Rekryteringskonsulten på K2Search uttryckte skillnaderna mellan den nya och gamla generationens arbetskraft så här:

”Många upplever att det är mer ... så här, vad kan *du* ge mig, så att man vänder nästan på intervjusituationen – ok, men varför ska jag ta det här jobbet... Man kanske menar i större utsträckning att det (jobbet, författarnas anmärkning) ska tillföra en utveckling, och man är mer kritisk, men jag kan säga att fortfarande är ju lönekuvertet lika viktigt. Det är inte så att man är idealist bara för att man är född på 80-talet, verkligen inte.”⁷⁴

Vi anser att bilden bekräftar att framtidens arbetskraft är individualister, men visar tvärtemot vad Lönn hävdar att de dessutom med största sannolikhet är materialistiska. Detta med tanke på att pengar uppenbarligen är prioriterat. Vilka utmaningar medför detta och hur kan de olika värderingarna ta sig uttryck i retailföretag framöver?

Etnocentrism har diskuterats sedan början på 1900-talet, begreppets betydelse innebär att man skiljer på de personer som var ”innegruppen” (som en person identifierade sig med) och de personer som var utanför den gruppen (som ses som motsatta till innegruppen). Begreppet har nu utvecklats till att omfatta en nivå där individen naturligt och spontant relaterar till de symboler, värderingar och tankesätt som den egna etniska eller nationella gruppen har (personens innegrupp).⁷⁵ Vi anser att man kan använda begreppet etnocentrism även när det gäller företag. En organisation har en kultur precis som nationer vilket gör att personerna inom verksamheten har ett visst sätt att tänka och agera som anses ”rätt” och ofta även en klar bild av vad som anses vara ”fel” sätt. Därmed blir de som är inne i och identifierar sig med organisationen ”innegruppen” och övriga är utanför. De kommande cheferna i retailföretag har troligtvis andra värderingar än majoriteten av personalen, vilket kommer att innebära att de inte kommer att tillhöra innegruppen. Vi undrar därför om retailföretag idag försöker anpassa sig efter den nya generationens värderingar. Så här anser rekryteringskonsulten på K2Search:

”Än så länge finns det fortfarande människor som är intresserade av att axla ledarskapsansvaret och jobba mycket, så länge det finns tillräckligt många så behöver man inte ändra sig, strategi eller inställning hur man ska attrahera.”⁷⁶

Vi menar att hon ringar in nästa utmaning väldigt väl. Det *är* inte, och *har* inte varit så stora problem att få tillgång till chefer och därför har retailföretag inte behövt utarbeta strategier för hur de ska möta morgondagens arbetskraft. Samtidigt menade rekryteringskonsulten på K2Search

⁷⁴ Intervju med rekryteringskonsult på K2Search.

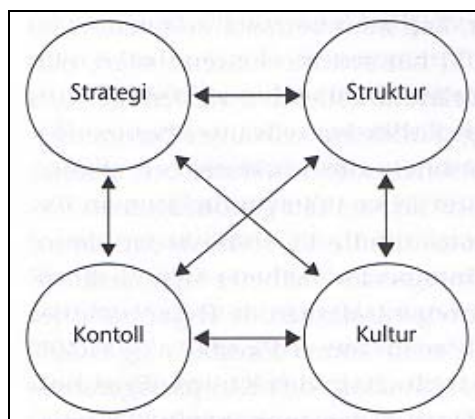
⁷⁵ Usunier, Jean-Claude. (2000). *Marketing across cultures. 3rd edition*. Hemel Hempstead: Prentice Hall. Sid. 432

⁷⁶ Intervju med rekryteringskonsult på K2Search.

att de nya värderingarna märks allt mer och att företag alltmer försöker göra sig attraktiva som arbetsgivare (se avsnitt 3.3.1).

Regionansvarige på Retail Knowledge anser att den största utmaningen för retailföretagets chefsförsörjning i framtiden, kommer att bli att ha en modern personalpolitik som lyckas attrahera och behålla arbetskraften. Han menar att det inte kommer att räcka med ett känt varumärke, utan andra värden som möjlighet till karriär och utveckling medan man arbetar kommer att bli allt viktigare.⁷⁷ Vi tolkar detta som att det verkligen är hög tid för retailföretag att även utarbeta strategier för värderingarnas roll vid chefsförsörjning. Vi ser en risk i att framtidens chefer inte kommer att vilja arbeta i organisationer som inte har liknande värderingar som de själv eller är beredda att anpassa sig. Detta kommer troligtvis att synliggöras när demografin medför att det blir svårare att få tag på personal. Värderingarna inom en organisation är alltså en oerhört viktig del, eftersom de ligger till grund för hela företagskulturen.

Geert Hofstede och Gert Jan Hofstede beskriver vikten av att ha strategier för hur företaget ska hantera sin organisationskultur. De menar att organisationers prestationer ska mätas i förhållande till de uppsatta målen och att ledningens roll är att omvandla målen till en strategi. Dessa strategier ska slutföras med hjälp av existerande struktur- och kontrollsystem. Resultatet påverkas av kulturen.⁷⁸ Elementens ömsesidiga påverkan synliggörs i figur 3.7.



Figur 3:7 Förhållandet mellan strategi, struktur, kontroll och kultur⁷⁹

Figuren tydliggör hur mycket organisationskulturen påverkar resultatet i alla företag. Vi menar att kulturen och värderingarna kanske till och med påverkar resultatet än mer i retailföretag. Detta eftersom medarbetarnas trivsel synliggörs i kundmötet. Om företagskulturen är för stark kan det

⁷⁷ Intervju med regionansvarig på Retail Knowledge.

⁷⁸ Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. (2005). *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

⁷⁹ Efter Hofstede & Hofstede (2005). Sid. 328.

exempelvis vara svårt för nya individer att komma in i gemenskapen och för de personer som redan arbetar i företaget kan det vara svårt att uttrycka avvikande åsikter som de vet kommer att anses ”fel”. För retailföretags chefsförsörjning tydliggörs den sista och kanske största utmaningen i att företaget måste identifiera vilken företagskultur som gynnar verksamheten och i slutändan resultatet. Därefter bör alltså även strategier, strukturer och kontrollsystem anpassas efter denna.

3.4 Utmaningar för retailföretagets chefsförsörjning

För att sammanfatta vårt analyskapitel lyfter vi här fram de utmaningarna vi har identifierat för retailföretags chefsförsörjning i framtiden.

- 1) De flesta mindre retailföretagen saknar strategier för sin chefsförsörjning, tillsättningen av chefspositioner sker oftast ad hoc.
- 2) Den största delen av retailbranschens arbetskraft är fortfarande lågavlönad, arbetet har låg status och räknas som lågkvalificerat, vilket betyder att arbetet anses mindre attraktivt och karriärmöjligheter för potentiella chefer saknas.
- 3) Den befintliga personalen i retailföretag har oftast inte den kompetens som krävs för chefspositionerna och dess nya villkor.
- 4) Retailföretag kommer att behöva allt högre kompetens på sina chefpositioner, samtidigt som antalet människor att anställa blir färre.
- 5) Tidigare har det inte varit några större problem att få tillgång till chefer och därför har de flesta retailföretag inte utarbetat strategier för hur de ska möta och anpassa sig efter morgondagens arbetskraft. Detta håller på att förändras.
- 6) Det saknas även strategier för hur retailföretag ska skapa mångfald på chefspositioner vilket innebär en utmaning när det gäller att möta den ökade mångfalden bland medarbetare, kunder och övriga intressenter.
- 7) Den sista och kanske största utmaningen handlar om att chefsförsörjningsprocessen måste förankras i hela företaget. Det krävs en balans mellan strategier, strukturer, kultur och kontrollsystem som anpassas efter denna.

Den första utmaningen är övergripande för branschen och som vi ser det, den allra viktigaste och mest nödvändiga att åtgärda på kort sikt. Detta eftersom chefsförsörjningen inom branschen inte kan bli effektiv utan planering. Även utmaningarna två till fyra är branschrelaterade. Dessa utmaningar är en direkt följd av avsaknaden av strategier för chefsförsörjningen och är beroende

av varandra. Problemet blir tydligare när de yttre faktorerna (demografin, konjunkturen och globaliseringen etcetera) skapar nya förutsättningar. Att hantera dessa är en långsiktig process som kräver planering. De femte och sjätte utmaningarna är mer kopplade till företagets effektivitet även om de syns i hela branschen och kanske till och med hela näringslivet. Även för dessa utmaningar krävs det långsiktig strategisk planering. Vår uppfattning är att hanteringen av dessa kan bli direkt avgörande för vilka retailföretag som lyckas locka till sig och behålla framtidens chefer. Den sista utmaningen är den som troligtvis är svårast att hantera. Vi anser att den är lika viktig som den första, med skillnaden att denna måste ses ur ett mer långsiktigt perspektiv. Förankringen av chefsförsörjningsprocessen är en intern process som kommer att ta tid och den är även beroende av hur de andra utmaningarna hanteras.

Genom ovanstående beskrivning och analys av retailföretagets chefsförsörjning har vi tydliggjort vilka utmaningar företagen måste reflektera över och vilken karaktär dessa har. I nästa avsnitt (4.1) kommer vi att redogöra för varför vi menar att dessa utmaningar kan påverka retailföretagets effektivitet om de inte hanteras annorlunda.

4. Morgondagens chefsförsörjning i retailföretag

I detta avslutande kapitel kommer vi först att presentera våra slutsatser. Därefter redovisar vi våra reflektioner över vårt egen insats i arbetet med denna uppsats och avslutningsvis ger vi förslag till framtida forskning angående retailföretagets chefsförsörjning.

4.1 Slutsatser gällande retailföretagets chefsförsörjning

I detta avsnitt återkopplar vi till de utmaningarna vi identifierade i avsnitt 3.4 för att här redovisa våra slutsatser kring vad de betyder för retailföretagets framtida chefsförsörjning. Vi har vävt samman de sju utmaningarna under fyra övergripande slutsatser. Detta eftersom en del av utmaningarna är starkt sammankopplade och/eller direkt beroende av varandra, vilket vi visade i föregående avsnitt.

4.1.1 Strategier kommer att behövas

Den första utmaningen vi har identifierat handlar om att tillsättningen av chefspositioner oftast sker ad hoc i retailbranschen, beroende på att de flesta mindre företagen saknar strategier för sin chefsförsörjning. Problemet som vi ser är att det saknas planering av vilka kompetensbehov som kommer att behövas framöver, samt hur retailföretaget ska säkerställa att kompetensen kommer att finnas när den verkligen behövs. När det gäller chefspositioner menar vi att detta är ytterst viktigt eftersom en verksamhet inte kan fungera effektivt utan en chef med rätt kompetens. Vår slutsats är därför att de retailföretag som saknar strategier för sin chefsförsörjning, vilket som visat är de flesta mindre företagen, måste utarbeta strategier och riktlinjer för detta omgående så att de inte riskerar att bli mindre effektiva och därmed mindre konkurrenskraftiga. Vi anser att detta är den viktigaste åtgärden som både kan och bör utföras på kort sikt.

4.1.2 Retailföretag måste se över vad de erbjuder cheferna

Utmaningarna två, tre och fyra handlar om vad retailföretag erbjuder sina medarbetare och chefer. Att den största delen av retailbranschens arbetskraft är lågavlönad och räknas som lågkvalificerat är naturligt, eftersom den största delen av de anställda inte är chefer. Däremot anser vi att är det ett problem att arbetet i retailföretag anses ha låg status. Detta medför att karriärlystna personer inte söker sig till retailföretag, eftersom tydliga karriärmöjligheter saknas. Vi ser ytterligare utmaningar i att den befintliga personalen oftast inte har den kompetens som kommer att krävas för chefspositionerna och dess nya villkor. När omstruktureringar sker inom hela eller delar av branschen är det essentiellt att även planera för ändrade kompetensbehov. Paradoxen som uppstår är att retailföretag kommer att behöva allt högre kompetens på sina chefspositioner, samtidigt som antalet människor att anställa blir färre. Med tanke på att arbetet inom retailföretag inte har ansetts attraktivt, blir det ännu viktigare att fundera över vad cheferna egentligen erbjuds. Vi har svårt för att se att det kommer att vara hållbart att erbjuda chefspositioner med låg status och låg lön om retailföretag vill locka till sig personer som har tillräcklig kompetens framöver. Retailbranschen verkar inte isolerat, vilket betyder att de inte bara konkurrerar med företagen inom branschen, utan att de även konkurrerar med andra branscher om morgondagens chefer. Därför anser vi att det är nödvändigt för retailföretag att se över sitt erbjudande, för att säkerställa att de förblir effektiva och konkurrenskraftiga framöver. Vi är medvetna om att detta inte kan förändras över en natt, men med långsiktig planering anser vi att retailföretag kan skapa ett bättre erbjudande för framtidens chefer.

4.1.3 Värderingar och mångfald kommer att betyda alltmer

De femte och sjätte utmaningarna visar att det även saknas strategier för hur retailföretag ska möta och anpassa sig efter morgondagens arbetskraft samt skapa mångfald på chefspositionerna. Tidigare har det inte varit några problem att få tillgång till chefer och därför har retailföretag inte behövt ha det. Globaliseringen och generationsskiftet har medfört att detta håller på att förändras. Vi anser att mångfaldsarbetet är en stor utmaning för retailföretag. Dels har det varit ojämlika villkor i retailföretag historiskt sett, som vi tidigare visat, och dels har nu också de yttre omständigheterna gjort att företagen kommer att behöva möta den ökade mångfalden bland medarbetare, kunder och övriga intressenter. Det handlar inte bara om att locka till sig cheferna, utan även om att kunderna förmodligen uppskattar en chef som vet vad just de behöver. En chef som kommer från eller känner till kundens kultur kommer sannolikt att lyckas bättre än en som

inte gör det. Vi anser därför att det viktiga är att skapa en organisation som är öppen för olikheter. Många av de som är morgondagens chefer värdesätter annat än vad de befintliga medarbetarna i retailföretagen gör. Vi menar att anpassning och förändring till nya värderingar är lika viktigt att ta hänsyn till som strategier och strukturer. Detta eftersom värderingarna utgör grunden för företagskulturen och den lägger grunden för hur interna och externa intressenter bemöts och påverkar hur medarbetarna och cheferna trivs inom organisationen. Därför blir det allt viktigare för retailföretag att reflektera över vilka värderingar som ska premieras. Att förändra värderingar är som vi tidigare nämnde en trög och svår process, vilket gör att denna utmaning får anses relativt svårhanterlig. Vår uppfattning är att ett framgångsrikt arbete med värderingar som ligger till grund för en företagskultur som är öppen för olikheter och är flexibel, kan skapa ringar på vattnet som leder till en ökad effektivitet.

4.1.4 Chefsförsörjningsprocessen måste förankras

Den sjunde och sista utmaningen handlar om att varje retailföretag måste identifiera vilken företagskultur som gynnar verksamheten, med hänsyn till vilka värderingar som premieras. Detta för att skapa en attraktiv företagskultur som motiverar och inspirerar medarbetarna att vilja arbeta som chefer inom företaget. Vi anser att mycket av den kunskap som finns inom retailföretag idag förblir outnyttjad eller går förlorad när chefer rekryteras externt. Arbetet med chefsförsörjningen måste vara en ständig process som är initierad från ledningen och förankrad i hela verksamheten. Det måste därför finnas en balans och tydlig koppling mellan strategier, strukturer, kultur och kontrollsystem för att effektiv chefsförsörjning och fortsatt konkurrenskraft ska vara möjligt. Denna utmaning är svårhanterlig med tanke på tiden det tar att implementera nya styr- och kontrollsystem i ett företag. Det är alltid enklare att fortsätta i gamla hjulspår, men vi anser att det är på tiden att retailföretag bryter sig ur dessa och vågar påbörja sin resa på en ny väg tillsammans med morgondagens chefer. Annars finns risken att någon annan väljer den vägen och lyckas bli mer effektiva.

4.2 Självkritik

Vi känner att vi har genomgått en intressant och stimulerande arbetsprocess med denna studie. Eftersom vi själv har gått igenom en managementutbildning som är inriktad mot retailbranschen, har det varit extra spännande att analysera våra eventuella framtida arbetsgivares inställning. Vi känner att vi har fått svar på vår frågeställning, bidragit med slutsatser om vilka utmaningar retailföretagets chefsförsörjning står inför, samt hur de kan påverka effektiviteten framöver. Det är inte alltid helt enkelt att generalisera och det är svårt att genomföra en studie utan att påverkas av sin förståelse för ämnet. Därför vill vi inte säga att de utmaningarna vi har identifierat är de enda eller för den delen viktigaste för alla retailföretag, men vi har lyft fram dem vi kunde utläsa från vårt material. Vi kan inte konstatera att våra slutsatser speglar hela retailbranschen, men om liknande förutsättningar råder, kan detta mycket väl stämma för många fler företag än de som representerades i vårt material.

4.3 Förslag till vidare forskning

Som vi tidigare har nämnt saknas det tidigare forskning inom vårt valda område, vilket naturligtvis inspirerar till vidare forskning. I denna uppsats har vi identifierat och analyserat utmaningarna för framtidens chefsförsörjning i retailföretag. Vi har bidragit med kunskap om hur retailföretag arbetar med chefsförsörjning och analyserat vilka utmaningar som kommer att finnas framöver, samt lyft fram förslag på vad som kan och bör göras annorlunda. Vår studie har inte gett några svar på *hur* dessa utmaningar kan angripas, därför skulle det vara intressant att göra en studie med den inriktningen. Det är även intressant att genomföra en studie för att undersöka hur befintliga medarbetare och potentiella chefer i retailföretag ställer sig till chefsförsörjningsprocessen. För att utveckla vår studie och undersöka om slutsatserna gäller för fler företag än de som representerades här, kan fler intervjuer exempelvis genomföras i olika delar av branschen, med personer med olika åldrar, kön eller etnicitet samt i olika organisationsstrukturer. På så sätt är det eventuellt även möjligt att identifiera skillnader mellan dessa. Avslutningsvis anser vi att en liknande studie som vår skulle vara intressant att genomföra igen om några år. Detta för att se vilka förutsättningar som gäller då och undersöka om något har förändrats och i så fall vad.

Källförteckning

Anttila, Magnus. (1999). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Bergström, Fredrik & Thomsson, Kaj. (2002). *Karriär i handeln? En dynamisk analys av handelssektorns arbetsmarknad*. Forskningsrapport S75. Handelsns utredningsinstitut (HUI).

Bergström, Fredrik & Wengström, Erik. (2002). *Handelns arbetsmarknad*. Forskningsrapport S71. Handelsns utredningsinstitut (HUI).

du Gay, Paul. (1996). *Consumption and identity at work*. London: SAGE Publications.

Fürth et al. (2002). *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självuppsoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsultförlaget (Uppsala Publishing House AB).

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber.

Gummesson, Evert. (1991). *Qualitative methods in management research*. London: SAGE Publications.

Hansen, Fay. (2007). *What is 'talent'?* Workforce Management. Vol. 86, nr. 1. Sid. 12-13

Helg, Åsa & Vakoufari, Marthe. (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*. Norrköping: Integrationsverket.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. (2005). *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lönn, Thomas. (1996). *Morgondagens arbetskraft. Hur du attraherar och behåller ung kompetens*. Uppsala: Konsultförlaget AB.

Nonaka, Ikujiro. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science. Vol. 5, nr. 1. Sid. 14-37.

Shah, Saceda. (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* British Educational Research Journal. Vol. 30, nr. 4. Sid. 549-575.

St-Onge, Sylvie. (2007). *Planning ahead*. CA Magazine. Vol. 140, nr. 1. Sid. 51-52.

Tengblad, Stefan. (1997). *Chefsförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal*. Göteborg: BAS.

Usunier, Jean-Claude. (2000). *Marketing across cultures. 3rd edition*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Wrigley, Neil & Lowe, Michelle. (2002). *Reading Retail. A geographical perspective on retailing and consumption spaces*. London: Arnold.

Elektroniska källor

2007 Global Powers of Retailing. Deloitte AB.

Tillgänglig:<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Global%20Powers%20of%20Retailing_07%281%29.pdf>. Läst:2007-04-29

Cronholm, Michael & Hedlund, Andreas. (2006). *Handelns roll*. Svensk Handel. Tillgänglig:<<http://www.svenskhandel.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=1&directory=31&document=1241>>. Läst:2007-05-06.

Forne, Dagmar. (2004). *Power behövde kraft utifrån*. Tillgänglig:

<<http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/FB1020E146B069D8C1256E47003B4897?open>>. Läst: 2007-04-25

Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige. (2006) Svenskt Näringsliv & KK-stiftelsen. Tillgänglig:<http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/F_retagens_kompetensbe_602a.pdf>. Läst: 2007-03-25

Nationalencyklopedin: www.ne.se

Stora förändringar för detaljhandeln enligt ny global marknadsrapport. (2007-01-26). Tillgänglig:<<http://www.newsdesk.se/pressroom/deloitte/pressrelease/view/127162>> Läst: 2007-04-29.

www.ikea.se

www.svenskhandel.se

www.traineeguiden.se

Muntliga källor

Intervju med regionansvarig, Anders Fischer på Retail Knowledge AB, Malmö 2007-05-08.

Intervju med rekryteringskonsult, Åsa Mitsell på K2Search AB. Malmö, 2007-05-03.