

Dag Olberg
Bård Jordfald

Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen

En kartlegging av personalsammensetning,
arbeidstidsordninger og organisasjonsforhold

Dag Olberg
Bård Jordfald

Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen

En kartlegging av personalsammensetning,
arbeidstidsordninger og organisasjonsforhold

© Forskningsstiftelsen Fafo 2000

ISBN 82-7422-305-5

ISSN 0801-6143

Omslag: Jon S. Lahlum

Trykk: Centraltrykkeriet AS

Innhold

Forord	5
1 Innledning	7
1.1 Tema: Arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen	8
1.2 Bakgrunn: Tjenestebaserte næringer og varehandel	9
1.3 Opplegg og datakilder	18
1.4 Kapitteloversikt	22
2 Bedrifter og sysselsetting	25
2.1 Strategiske veivalg	26
2.2 Sysselsetting og bedrifter i varehandelen 1980–1993	30
2.3 Sysselsettings- og bedriftsstruktur i detaljhandelen	36
2.4 Sysselsettings- og bedriftsstruktur i engroshandelen	42
3 Ansatte i varehandelen	47
3.1 Arbeidstakerne i varehandelen	47
3.2 Kontraktsmessige forhold	54
3.4 Organisasjonsgrad	63
3.5 Tariffavtaledekning	65
4 Service- og kioskhandel: N-kjeden	71
4.1 Nivåer og funksjoner	72
4.2 Rekruttering og aldersfordeling	74
4.3 Arbeidstid	78
4.4 Kompetanse og opplæring	83
4.5 Fagorganisering og tariffspørsmål	88
5 Dagligvarehandel: Rimi	97
5.1 Nivåer og funksjoner	97
5.2 Rekruttering og aldersfordeling	100
5.3 Arbeidstid	103
5.4 Kompetanse og opplæring	109
5.5 Fagorganisering og tariffspørsmål	114

6 Faghandel: Elkjøp	121
6.1 Nivåer og funksjoner	121
6.2 Rekruttering og aldersfordeling	124
6.3 Arbeidstid	128
6.4 Kompetanse og opplæring	132
6.5 Fagorganisering og tariffspørsmål	136
 7 Mote- og tekstilhandel: Adelsten	 143
7.1 Nivåer og funksjoner	143
7.2 Rekruttering og aldersfordeling	146
7.3 Arbeidstid	150
7.4 Kompetanse og opplæring	155
7.5 Fagorganisering og tariffspørsmål	158
 8 Arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen: Oppsummering .	 163
8.1 Rekruttering av personale	165
8.2 Personalfunksjonen	166
8.3 Arbeidstid og arbeidsmarkedstilknytting	167
8.4 Kompetanse og opplæring	169
8.5 Nye driftsformer	170
8.6 Fagorganisering og tariffspørsmål	171
8.7 Arbeid i varehandelen	173
 Litteraturliste	 175
Vedlegg 1 Spørreskjema til butikkansatte	178
Vedlegg 2 Spørreskjema til butikkledere	186

Forord

Prosjektet om arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen ble utført på oppdrag fra Handel og Kontor i Norge, Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon, samt Norges forskningsråd gjennom TYIN-programmet.

Med utgangspunkt i strukturendringer som har skjedd de siste tiårene og utviklingstrekk aktører i næringen selv ser som sentrale, har prosjektet omhandlet tema som sysselsetting, rekruttering, arbeidstid og kompetanse, samt fagorganisering og tarifforhold.

Mindre ungdomskull kan føre til økt konkurranse om ufaglært arbeidskraft i fremtiden, og den mer kvalifiserte arbeidskraften vil stille nye krav til lønnsforhold og arbeidsinnhold. I denne situasjonen er både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden opptatt av at kunnskapen om arbeidsmarkedsforholdene i varehandelen er mangelfull.

Hensikten med prosjektet har vært å kartlegge endringer i næringen og utfordringer for bedriftene, de ansatte og partene i arbeidslivet. Som bakgrunn har vi i prosjektet sett på hvordan kjedene i varehandelen møter konkurransekraft, krav til åpningsstider og kundeorientering, og fokusert på «output» – i vår sammenheng dreier dette seg om hva slags utfall omstillingene har fått når det gjelder arbeidstidsfleksibilitet, ansettelsesformer, opplæring og tariffspørsmål.

Prosjektet har bestått av tre hoveddeler. De to første delene omhandler strukturendringer og ansatte i varehandelen, og er tidligere rapportert i arbeidsnotatene Struktur og utviklingstrekk i handels- og servicenæringen 1980-1998 (Jordfald 1999) og Arbeidskraft og arbeidsorganisering i varehandelen (Grytli 1999). Deler av dette materialet brukes også i den foreliggende studien. Resultater fra prosjektarbeidet er ellers rapportert direkte til oppdragsgivere og til varehandelkjedene som deltok. Det gjelder blant annet evalueringer knyttet til kurs- og opplæringsvirksomhet, som ikke er tatt med i denne rapporten. Den foreliggende rapporten er slutt-rapport og gir et sammendrag fra ulike deler av prosjektet, med hovedvekt på kje-destudiene og resultater fra survey-undersøkelsene.

Vår studie av arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen inneholder data og resultater som vil bli tolket på forskjellig vis. Handel og Kontor vil finne materiale som kan støtte opp under forbundets argumentasjon, og Handels og Servicenæringens Hovedorganisasjon vil se at andre resultater kan tas til inntekt for HSHs vurderinger. Materialet som er presentert i kapitlene nedenfor omhandler forhold

partene fortsatt vil strides om i tiden fremover, men også områder der partene kan samarbeide.

Vi vil gjerne takke referansegruppen i prosjektet; Karin Torp og Margit Glomm fra HK og Randulf Riderbo, Inger Meyer og Odd Tore Schoultz fra HSH. En stor takk også til våre kontakter i de fire varehandelkjedene, N-kjeden, Rimi, Elkjøp og Adelsten. De bidro alle med velvillig assistanse som var helt nødvendig for gjennomføringen av survey-undersøkelsene. Vi vil dessuten takke butikkleidere og ansatte i kjedenes utsalgssteder som tok seg tid til å svare på våre spørreskjemaer. Takk for innsatsen også til Tori Grytli, som var prosjektleder i prosjektes første faser, samt til Arne Pape og Kristine Nergaard.

Oslo 31. 12. 1999

Dag Olberg
Bård Jordfald

1 Innledning

Varehandelen har gjennomgått en rekke endringer i 1960-, 1970-, 1980-, og 1990-årene. Dette har dels vært teknologiske og organisatoriske omstillinger – som bruken av kjøleteknologi, fremveksten av supermarkedene og utbredelsen av selvbetjening gjennom 1960-årene. Det har dreid seg om endringer i kundenes sysselsettings-situasjon og handlemønster – illustrert ved økt yrkesdeltakelse blant kvinner og utvidede åpningstider i butikkene gjennom 1970- og 1980-årene. Vi har sett omfattende strukturendringer i handelen fra 1980-årene og videre forsterket på 1990-tallet – med avanserte logistikk-systemer, ny betalingsformidling, sentralisering og kjededannelse bygget på vertikal og horisontal integrasjon. Dette har gått sammen med økt makt til varehandelkjedene i forhold til leverandørindustrien, hardere konkurranse mellom kjedene, samt store svingninger i omsetning og sysselsetting.

Vi hevder ikke at endringene som er skissert over alle er nye eller at de har virket i bare én retning. Sammen med sentralisering finner vi desentralisering og nye driftsformer i detaljistleddene med fremvekst av ulike former for franchiseordninger innenfor kjedekonseptene. Det vi hevder er at de teknologiske endringene og de organisatoriske omstillingene i en periode på flere tiår har virket hver for seg og sammen, og at resultatet er en annerledes struktur – et «nytt» arbeidsmarked. Det er de samlede virkninger av strukturendringene og omorganiseringene som har frembrakt det vi kaller det nye arbeidsmarkedet i varehandelen. Det er dette arbeidsmarkedet vi ønsker å bidra til å kartlegge med denne studien.

Det kan innvendes at det vi kaller «det nye arbeidsmarkedet i varehandelen» er et konjunkturfenomen i den betydning at den organisering av arbeidstid vi måler i hovedsak er en tidsbegrenset måte å møte den økte omsetningen i butikkene de siste årene. Vi argumenterer heller for at vi har å gjøre med strukturendringer, ikke bare konjunkturerendringer. Når vi for eksempel peker på økt forekomst av kort arbeidstid og løs tilknytning til arbeidsmarkedet i detaljhandelen, argumenterer vi også for at vi har med et strukturfenomen å gjøre. Med det mener vi blant annet at de utvidete åpningstidene og den sentraliserte kjedeorganiseringen har «festnet seg» og at en ny struktur er etablert. Denne strukturen innebærer blant annet at et nytt arbeidstidsregime i deler av varehandelen har oppløst tradisjonelle former for arbeidstidsorganisering og langt på vei har endret det man vanligvis kaller normalarbeidsdagen og normalarbeidsforholdet. Sagt på en annen måte, arbeidsmarkedet i varehandelen selekterer nye grupper av ansatte tilpasset den nye strukturen.

1.1 Tema: Arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen

Varehandelen utgjør en betydelig del av sysselsettingen i Norge. I 1997 sysselsatte næringen om lag 330 000 personer eller 15 prosent av alle sysselsatte (AKU 1997). Av disse var 310 000 ansatte; 50 000 innen handel og reparasjon av motorkjøretøyer, om lag 100 000 innen engros- og agenturhandel, mens detaljhandelen har flest ansatte med om lag 160 000. Næringen er svært sammensatt. Den omfatter et vidt spekter av virksomheter med ulik størrelse, med ulike produkter, og som er rettet mot ulike markeder. Med utgangspunkt i de strukturendringer som har foregått og utviklingstrekk aktører i næringen selv ser som sentrale, har prosjektet denne studien bygger på omhandlet tema som sysselsetting, rekruttering, organisering av arbeidstid, kompetanse og opplæring, samt fagorganisering og tariffspørsmål. I fremtiden vil mindre ungdomskull og utdanningsreformer innebære større konkurranse om ufaglært arbeidskraft. Samtidig blir det viktigere å skape arbeidsplasser som gir ansatte med høyere utdanning utfordringer og utviklingsmuligheter om de skal velge å fortsette i næringen. På bransjehold og blant tillitsvalgte er det den senere tiden rettet økt oppmerksomhet mot slike forhold.

Formålet med den foreliggende studien er å kartlegge sentrale sider ved anvendelse av arbeidskraft, tidsorganisering og fagorganisering i varehandelen. Vår studie omfatter i hovedsak detaljhandelen, dels engros- og agenturhandel (kapittel 2), men ikke handel med og reparasjon av motorkjøretøyer.

Prosjektet om arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen omfatter for det første spørsmål om hvordan arbeidsstyrken er sammensatt. Det gjelder kjennetegn ved de ansatte, som alders- og kjønns sammensetning, og det gjelder kjennetegn ved arbeidsforholdet. Videre stiller vi spørsmål om rekruttering av personale.

For det andre har arbeidstidsorganisering stått sentralt i prosjektet. Det er kjent at mange ansatte innen varehandelen arbeider deltid, samtidig som det er store forskjeller mellom ulike deler av handelen. Vi har forsøkt å gi en oppdatert beskrivelse, også når det gjelder de butikkansatte som arbeider kort deltid og ikke ser arbeidet i butikk som sin hovedbeskjeftigelse. Videre er vi interessert i spørsmål om hvordan arbeidstidens lengde og plassering avgjøres, og eventuelle alternative arbeidstidspreferanser blant butikkledere og butikkansatte.

For det tredje har prosjektet omhandlet spørsmål om opplæring og kompetanse. Dette har dels dreid seg om oversikt og evaluering av kjedenes kursvirksomhet, dels har vi stilt spørsmål om hva de ansatte mener er viktig kompetansegrunnlag for arbeid i varehandelen. Vi er blant annet interessert i hvorvidt kjedene orienterer seg mot offentlige eller andre eksterne utdanningsinstitusjoner, eller om de i hovedsak lager og gjennomfører sine opplegg selv.

For det fjerde inngår spørsmål om fagorganisering og tariffavtaledekning. Dette temaet dreier seg også om partsforholdene i handelen mer generelt og grunnlaget for kollektive ordninger.

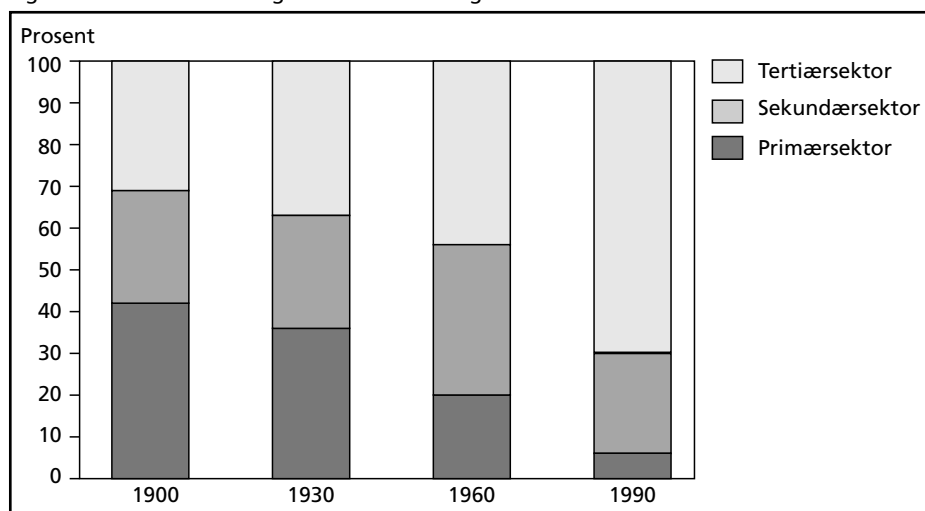
I vår beskrivelse av arbeidsmarkedet i varehandelen vil ulike delarbeidsmarkeder stå sentralt. På bakgrunn av de opplysningene som ligger i Arbeidskraftundersøkelsen lager vi en tredeling av arbeidsmarkedet, med utgangspunkt i ansattes arbeidstid og deres opplysninger om egen tilknytning til arbeidsmarkedet. Ulike driftsformer er også et tema som går på tvers av temaene nevnt ovenfor. Likeledes legger vi vekt på den sentraliserte kjedeorganiseringen og stiller spørsmål om hvilke funksjoner som er tillagt ulike nivåer i kjedene.

1.2 Bakgrunn: Tjenestebaserte næringer og varehandel

De tjenestebaserte næringene er blitt viktigere i norsk arbeidsliv. Mens hovedtyngden av sysselsettingen var å finne innen jordbruk og fiske i begynnelsen av århundret, er det de tjenestebaserte næringene som i dag sysselsetter flest. Nedenfor skisserer vi trekk ved utviklingen innen tjenesteproduksjon, deretter følger en kort kommentar om varehandelens funksjon og sammensetning.

Figur 1.1 viser den prosentvise andelen av sysselsettingen innenfor de tre hovednæringene i perioden 1900–90. Ved århundreskiftet var primærnæringen den

Figur 1.1 Historisk utvikling etter hovednæringer



Kilde: SSB Arbeidsmarkedsstatistikk og Statistisk årbok 1990

største næringen med 42 prosent av landets samlede sysselsetting. Tretti år senere var den tjenesteytende sektoren den største, og sammen med sekundærnæringene fortsatte den å vokse. Mens sysselsettingen i sekundærnæringene nådde sitt toppunkt rundt 1975, fortsatte tjenestesektoren å vokse, og utgjorde i 1990 69 prosent av landets samlede sysselsetting. Veksten i de tjenestebaserte næringene er ikke særnorsk. Man finner tilsvarende utviklingstrekk i de fleste vestlige land. Studiene til Button og Pentecost (1993) av de tjenestebaserte næringenes sysselsettingsandel innen EU, viste at tjenestesektoren var størst i samtlige land. Likevel var det store interne regionale forskjeller og variasjoner mellom landene. Mens 67 prosent av sysselsettingen i Danmark var å finne i de tjenestebaserte næringene, var tilsvarende andel for Hellas 46 prosent.

Ved første øyekast kan det synes som at jo rikere et land er, desto større andel av BNP og sysselsetting finner man i de tjenestebaserte næringene. Grunnlaget for denne tankegangen er at velstandsutviklingen går gjennom følgende faser: den førindustrielle, industrielle og postindustrielle. I den førindustrielle fasen er det primærnæringene som utgjør drivkraften i den økonomiske utviklingen, mens det er de tjenestebaserte næringene som er motoren i det post-industrielle samfunn (Clark 1940, Bell 1973, Riddle 1986). Sentralt her er det som innen samfunnsøkonomisk teori har blitt kalt Engels' lov – som kort sier at desto rikere befolkningen blir, desto mindre andel av disponibel inntekt brukes på forbruks- og kapitalvarer som mat og biler. Istedenfor å kjøpe bil nummer to eller TV nummer tre, velger man å spise ute oftere eller reise mer. Dermed vil også sysselsettingen øke i de tjenestebaserte næringene. Samtidig vil det innen den vareproduserende sektoren være store produktivetsforbedringer over tid, mens det innenfor deler av tjenesteytende sektor ikke vil finnes tilsvarende muligheter for å produsere samme mengde varer til samme kvalitet med betydelig lavere ressursinnsats.¹ En stor andel ansatte i tjenestenæringene behøver derimot ikke være synonymt med en generell høy levestandard eller en velutviklet økonomi. Eksempelvis har Japan ikke nevneverdig høy andel av landets totale sysselsetting i tjenesteytende sektor. Dette kan forklares med at store deler av tjenesteproduksjonen skjer i den uformelle sektoren. Spesielt velferds- og omsorgsordningene er lite utbygd i Japan og overlates i større grad til husholdningene selv. Dermed kommer disse heller ikke til syne i næringsstatistikken. En annen forklaring kan være at de japanske industriselskapene i større grad

¹ Reinert (1994) trekker her inn Baumols tese om at det innen deler av tjenestenæringene er et direkte forhold mellom arbeidsintensivitet og kvalitet, mens det innen vareproduserende sektor er mulig å produsere varen til samme kvalitet men med lavere arbeidsintensivitet. Mulighetene for lærings- og stordriftsfordeler som vareproduserende sektor kan ta ut, synes ikke å være til stede i like stor utstrekning for deler av tjenesteytende sektor. Vi vil imidlertid hevde at utviklingen innen store deler av varehandelen nettopp bygger på å utnytte lærings-effekter og stordriftsfordeler.

enn europeiske og amerikanske selskaper har internalisert tjenesteproduksjonen fremfor å kjøpe inn tjenester fra de formelle næringene.

Gershuny og Miles (1983) hevder at det har vært for mye oppmerksomhet omkring veksten i tjenestesyssetningen fremfor eventuell vekst i forbruk av tjenester. Etterspørselen etter arbeidsintensive tjenester er ifølge Gershuny og Miles svært avhengig av pris, og det er priselastisitet som er avgjørende. Dersom prisen på tjenestene øker, erstatter man tjenester med varer eller med tjenesteredsaker. Tjenestenæringen vaskerivirksomhet blir erstattet av at husholdningene selv utfører tjenesten ved hjelp av egen vaskemaskin. Dermed øker også behovet for transport, distribusjon og vedlikehold av vaskemaskiner. Selvbetjeningssamfunnet der husholdningene selv utfører tjenestene øker sysselsettingen i tjenesteytende sektor, fordi de tjenesteytende næringene deltar i produksjon, distribusjon, vedlikehold og reparasjon av varene. En rekke nye tjenester oppstår som en følge av at masseproduserte varer erstatter tidligere tjenester. For Gershuny og Miles (1983) fremstår veksten i de tjenestebaserte næringene som et resultat av tekniske masseproduserte nyvinninger, som gjør det mulig å erstatte eksisterende tjenester med varer. Disse varene er det som igjen skaper ny sysselsetting i de tjenestebaserte næringene. Reinert (1994) hevder at vareproduserende sektor fortsatt utgjør tyngdepunktet i økonomien, selv om den tjenesteytende sektoren sysselsetter flest:

«Den økonomiske utviklingsprosessen, i Norge som ellers i verden, har vært en prosess der industrien 'trekker med seg' lønningene i primær- og tertiærsektoren, som bestandig ligger et stykke bak.» (Reinert 1994:11)

Grunnen til at de tjenestebaserte næringene har vokst i de rikeste landene, skyldes at industrien har muliggjort denne veksten. Sysselsettingsveksten og velstandøkningen innen tertiærnæringene kan forklares gjennom industriens evne til å finne og utnytte imperfekte markeder, lærings- og stordriftsfordeler (Reinert 1994). Der som man har en industriell base som klarer å utnytte imperfekte markeder kombinert med skaladrift, vil denne trekke med seg de andre næringene. Store deler av de tjenesteytende næringene er ifølge Reinert av sammenfallende karakter uansett hvor i verden man befinner seg. En frisør i Rio de Janeiro utfører omtrent de samme tjenestefunksjonene og med samme produktivitet som en frisør i Moss. Ut fra Reinerts (1994) argumentasjon er årsaken til at den norske frisøren har en høyere levestandard den at norsk industri i langt større grad enn brasiliansk klarer å utnytte stordriftsfordeler og imperfekt konkurranse. Levestandarden til de to frisørene blir bestemt av det økonomiske velstandsnivået som eksisterer i den økonomien de er en del av. Logikken i argumentet er at tjenesteproduksjon i stor utstrekning er skjermet og basert på hjemmemarkedet, mens industrien er konkurranseutsatt og genererer eksportinntekter.

Samtidig hevder Reinert (1994) at det er områder innen tjenesteytende sektor som delvis har samme kjennetegn som industrien. Han trekker her inn i hvilken grad de tjenestebaserte næringene tar i bruk ny teknologi og utnytter de teknologiske fremskrittene. Grunnen til at den norske frisøren ikke er mer effektiv enn den brasilianske, skyldes at de i stor utstrekning benytter samme teknologi. Ut fra Selstads og Sjøholts modell (figur 1.4) er det de kunnskapsintensive næringene som inneholder de samme kvalitetene som Reinert trekker frem ved industrien. Berg (1994) fremhever at nyere forskning konsentrerer seg om disse delene av tjenesteytende sektor, i form av forretningsmessige eller produsentrelaterte tjenester. Disse kunnskapsintensive tjenestene er ikke standardiserte, de endres etter kundens behov og krever fleksibilitet i volum og design. Reinert (1994) hevder at de tjenestebaserte næringene har to strategiske aktiviteter i form av å sikre befolkningen sysselsetting og høy velstand eller levestandard. Den sistnevnte, og for Reinert den viktigste, aktiviteten vil omfatte bedrifter i bransjer med høye inngangsbarrierer, bestående av høyt kvalifisert arbeidskraft som kontinuerlig fornyer seg. Spørsmålet om det er industrien eller de tjenestebaserte næringene som utgjør tyngdepunktet i en moderne økonomi, er snarere et spørsmål om hvilken type industri eller hvilken type tjenestevirksomhet det er snakk om. Ut fra Reinerts argumentasjon er svaret at man må ha en industriell base som klarer å utnytte stordriftsfordeler og imperfekt konkurranse. For å kunne være en del av en innovasjonsbasert imperfekt konkurranse må man i tillegg ha høykompetente og innovasjonsdrevne produktrelaterte tjenester. Dersom man lykkes å ha begge, vil man kunne klare å dra med seg andre deler av tjenesteytende sektor. Vareproduserende sektor er ikke viktig fordi den består av industri, på lik linje med at tjenestesektoren ikke er viktig fordi den består av tjenestebaserte næringer. Snarere er det innholdet i enkelte deler av industrien og tjenestenæringene som er viktig for å kunne konkurrere internasjonalt og opprettholde og bedre velstands nivået generelt i samfunnet.

Silvestro et al (1992) har forsøkt å klassifisere forskjellige tjenester etter dimensjoner ved selve tjenesteoperasjonen, ut fra en type kvalitetsindeks. Seks dimensjoner trekkes frem:

- Er mennesker eller maskiner i fokus?
- Hva er gjennomsnittlig kontakttid mellom kunde og kundebehandler?
- I hvilken grad er tjenesten tilpasset eller standardisert ?
- I hvilken grad har kundebehandleren myndighet til å utføre bedømmelser eller endringer for å oppfylle kundens behov?
- Skjer hoveddelen av verdiskapingen i frontlinjen (som hos frisøren) eller på bakrommet (som hos strategikonsulenten)?

- Er produkt (som på bilverkstedet) eller prosess i fokus (som i et utdanningskurs)?

Ved å kombinere de seks dimensjonene med det kundevolumet som betjenes, grupperer Silvestro et al (1992) de forskjellige tjenestefunksjonene inn i tre hovedkategorier: profesjonelle tjenester, serviceshop-tjenester og masseservice-tjenester. Servicestrategi, kontroll av tjenesteoperasjonen og hvorledes man kan måle utførelsen av operasjonen vil i stor grad avhenge av hvilken kategori tjenesten blir levert fra.

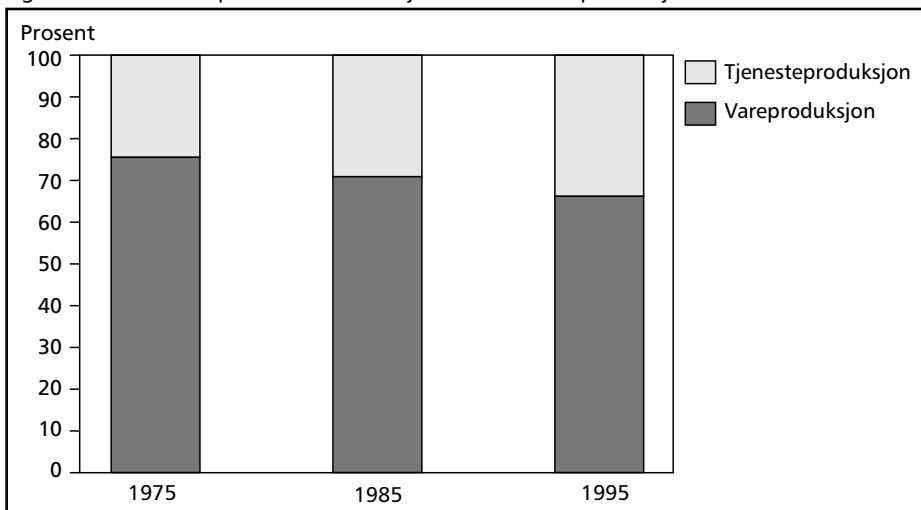
Både Silvestro et al (1992) og Reinerts (1994) fremhever de profesjonelle tjenestene, som innehar kjennetegn av strategiske aktiviteter. Tjenesteytende sektor har tradisjonelt vært betraktet som skjermet, men enkelte tjenestenæringer har gjennomgått en betydelig internasjonaliseringsprosess. I hovedsak er det snakk om to forskjellige fenomener: internasjonal handel med tjenester og multinasjonale tjenestevirksomheter (Dicken 1992). Den internasjonale handelen med tjenester kan igjen deles opp i to forskjellige grupper: standardiserte tjenesteytelser som kan selges likt i mange land, og spesialtilpasset tjenesteyting.

Teknologiske endringer har, først og fremst innen informasjonsteknologi og telekommunikasjon, muliggjort en internasjonaliseringsprosess. Daniels (1997) deler de internasjonale tjenestene inn i tre kategorier: *informasjonstjenester* som bank, finans og forsikring, *varerelaterte* tjenester som distribusjon, transportledelse og

Figur 1.2 Ulike typer av tjenester etter prosess og volum

Typer av tjenesteprosesser	Kundevolum	Kjennetegn
Profesjonell Eksempel: IT-konsulent	Lavt	Kunden i fokus Lang kontakttid Stor kundetilpasning Stor myndighetsoverføring Frontlinjen har stor verdiskaping Prosesorientert
Serviceshop Eksempel: Bankfunksjonær	Middels	Menneske og utstyr i fokus Middels kontakttid Middels kundetilpasning Middels myndighetsoverføring Frontlinje og støttefunksjoner skaper Merverdi Prosess- og produktorientert
Masseservice Eksempel: Kundebehandler i lavprisbutikken	Høyt	Utstyrsorientert Kort kontakttid Liten kundetilpasning Liten myndighetsoverføring Støttefunksjonene har stor verdiskaping Produktorientert

Figur 1.3 Verdens eksport fordelt etter tjeneste eller vareproduksjon



Kilde: OECD 1997

installasjon av infrastruktur og *personlige* støttetjenester som velferd, catering og personlige reiser. Med få unntak dreier de forskjellige tjenesteklassifiseringene seg om tjenester rettet mot andre forretningsmessige virksomheter, få av de internasjonale tjenestene er rettet mot forbrukermarkedet.

OECD har foretatt beregninger av størrelsesforholdet mellom eksport av tjenester og eksport av varer på verdensbasis. Figur 1.3 viser hvorledes eksport med tjenester har vokst i perioden 1975–95, mens tjenesteeksporten utgjorde om lag en fjerdedel av verdens eksport i 1975, var over en tredjedel av verdens eksport i 1995 tjenesteproduksjon. Veksten i tjenesteeksport har vært større enn veksten i vareeksport i perioden. Veksten skyldes i hovedsak økning og ekspansjon innen finansielle tjenester, bank, kommunikasjon og forsikring, samt andre forretningsrelaterte tjenester. Deler av tjenestesektoren synes dermed å få økt betydning i handelen på tvers av landegrensene. Norsk næringsliv har tradisjonelt hatt stor eksport av tjenester, gjennom den norske handelsflåten. Med oljevirkomheten har eksportutviklingen gått motsatt vei.

Tjenestebaserte næringer

Ut fra standard for næringsgruppering (SN83 og SN94) er all næringsvirksomhet delt inn i tre hovednæringer: primær-, sekundær- og tertiærnæringer. Den sistnevnte produserer tjenester, de to første produserer varer. Hva det er som blir «output» eller resultatet av den økonomiske aktiviteten, styrer hvorledes de økonomiske virksomhetene blir klassifisert. De tjenestebaserte næringene blir ofte «negativt» definert,

ved at de ikke tilhører vareproduserende sektor. Dersom virksomheten ikke produserer varer, blir aktiviteten klassifisert som tjenestevirksomhet. Følgende virksomheter er definert som tjenesteytende næringer, og utgjør til sammen tjenesteytende sektor:

- Varehandel, reparasjon av kjøretøy og husholdningsapparater
- Hotell- og restaurantvirksomhet
- Transport og kommunikasjon
- Finansiell tjenesteyting og forsikring
- Eiendomsdrift, forretningsmessig tjenesteyting og utleievirksomhet
- Offentlig forvaltning
- Undervisning
- Helse- og sosialtjenester
- Andre sosiale og personlige tjenester

Som oversikten viser er de tjenestebaserte næringene heterogene. Her finner man yrker som datakonsulenter, brannmenn, butikkmedarbeidere, hjelpepleiere, lærere, bussjåfører, advokater, arkitekter og, for dens saks skyld, forskere. Det eneste fellestrekket yrkene har, er at aktiviteten ikke produserer fysiske varer. De forskjellige tjenestebaserte næringene består av en mengde forskjellige virksomheter med tilhørende tjenesteyrker.

Det har blitt gjort flere forsøk på å bryte opp tjenesteytende sektor i en mer hensiktsmessig inndeling. Vannebo (1981) definerte *tertiærnæringer* som tjenester relatert til hjemmesfæren som hotell, restaurant og private tjenester (frisører, begravellesbyråer, treningssentre og lignende). Næringer som er koblet opp mot de vareproduserende sektorene som transport, varehandel og forretningsmessige tjenester, ble betegnet som *kvartære* næringer, mens de *kvintære* næringene relaterte seg til forbedring av menneskelige egenskaper og funksjoner, i form av undervisning, helse- og sosialtjenester og offentlig forvaltning.

Andre mulige inndelinger av tjenestebaserte næringene er å gruppere ut fra *eierform* (offentlig eller privat), grad av *markedsorientering* eller ut fra tjenestens *oppgave*. Tjenestenæringene kan også klassifiseres ut fra *objektet* som betjenes, eller etter om de håndterer varer, mennesker eller informasjon (Berg 1994). Selstad og Sjøholt (1990) har laget en matrisemodell hvor de forskjellige sektorene i de tjenesteytende næringene har blitt gruppert etter objektet man betjener. Tjenestene har da blitt delt inn etter om de er varebehandlende, personlig relaterte eller kunnskapsintensive.

Figur 1.4 Tjenestesektorer etter marked og objekt

	Formell tjenesteproduksjon				Uformell tjenesteproduksjon
	Intern produksjon av tjenester i vareproduserende næringer	Tjenestenæringer			
		Produktrelaterte tjenester	Blandede tjenester	Personlige tjenester	
Varebehandlende tjenester	Transportavdeling	Engroshandel	Transportbedrifter	Detaljhandel	Forbrukerens del av tjenesteproduksjon i lavprisbutikken
Personlig relaterte tjenester	Kantine	Bedriftslegen	Hotell og restaurant	Frisør	Omsorg
Kunnskapsintensive tjenester	Planlegging og ledelse	Konsulenter	Advokater	Universiteter og høyskoler	Studier og læring

Kilde: Fritt etter Selstad og Sjøholt 1990

Figuren illustrerer mangfoldet i tjenesteproduksjonen. I hvilken grad tjenesteproduksjonen skjer i den formelle eller uformelle sektoren, vil være med på å bestemme viktige måleparametere som registrert sysselsetting og sektorens størrelse i form av bedriftsmasse. I det statistiske tallmaterialet kommer sysselsetting og bedrifter bare frem dersom tjenesteproduksjonen skjer i den formelle økonomien. På samme måte viser figuren at tjenesteyrker kan utøves i de vareproduserende næringene. Den grupperer også de formelle tjenestenæringene etter hvilke marked de betjener. Man setter et skille mellom forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet, eller om tjenestene er rettet mot personlige forbrukere eller andre økonomiske virksomheter. Noen tjenestetilbydere betjener begge markedene og betegnes som blandede.

Varehandelens funksjon og form

Varehandel er en omfattende og sammensatt næring, samtidig som det finnes klare fellestrekk. I hovedsak sørger den for å flytte varene fra produsent til forbruker. Som beskrivelse på vareflyten brukes betegnelsen markedsføringskanal, som defineres som: «Et sett av gjensidige avhengige organisasjoner som medvirker til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for bruk eller forbruk.» (Gripsrud og Nygaard 1995:9) Definisjonen er vid, i den forstand at man kan trekke enhver næringsvirksomhet inn i den. I hovedsak er det tre funksjoner som blir utført i denne distribusjonskanalen:

- *Fysisk distribusjon.* Varene må kunne forflyttes fra et sted til et annet, de må kunne lagres eller oppbevares og de må kunne settes sammen på en slik måte som forbrukerne vil. Funksjonen eller varestrømmen går én vei, fra produsent til forbruker.
- *Informasjonsformidling.* Informasjonen går i motsetning til den fysiske distribusjonen begge veier, både fra forbruker til produsent og fra produsent til forbruker. Forbrukeren søker informasjon, mens produsenten forsøker å gi informasjon om varer og tjenester.
- *Transaksjonsgjennomføring.* Refererer til overføring av eiendomsretten til godet. Transaksjonen består av å komme til enighet om betingelser for salg, betalingsforbindelser, finansiering og gjennomføring av avtalen. En viktig del av handel er knyttet opp mot transaksjonsgjennomføring. I likhet med informasjonsformidlingen går strømmen begge veier fra produsent til forbruker og omvendt.

Disse tre funksjonene er like for all varehandel, men selve formen på distribusjonskanalen varierer kraftig. Hvilke varer som strømmer gjennom, de ulike aktørenes funksjoner, posisjoner og forhandlingsstyrke vil være med på å forme distribusjonskanalen. Markedsføringskanalen til kapitalvarer avviker fra kanalen til mer forbruksrelaterte varer. Gripsrud og Nygaard (1995) trekker inn følgende fem dimensjoner som i stor grad vil være med på å danne kanalens form:

- *Geografisk tilgjengelighet.* Geografisk tilgjengelighet ses i sammenheng med hvor hyppige og uforutsette innkjøpene er. Vi kjøper melk og brød oftere enn vi kjøper vaskemaskiner, slik at vi er mer villig til å reise langt for å kjøpe varer vi handler sjelden. Istedenfor å gå til nærmeste butikk kan man benytte kiosken på hjørnet for å handle inn potetgull, brus og tobakk. Forbrukeren foretar avveininger mellom hvor lang tid han skal bruke på å få tak i varen og prisen på selve varen.
- *Varemengde.* Varemengde refererer til hvor mye vi kjøper inn av varen av gangen. Selv om fem kilo salt trolig ikke koster særlig mye mer enn en halv kilo salt, kjøper en vanlig husholdning sjelden varen i så store mengder. Varens holdbarhet, hvor ofte vi bruker varen, lagring og transport er med på å bestemme varemengden som kjøpes inn. Et annet eksempel er moteklær, hvor holdbarheten er «begrenset». Selv om platåjoggesko var moderne sommeren 1998, var det forhåpentligvis ingen som kjøpte inn mange par for å ha i årene som kommer.
- *Ventetid.* Refererer til tiden fra bestilling til levering. Varens type bestemmer i stor grad hvor villige vi er til å vente. Vi er lite villig til å vente flere dager

på et brød hos bakeren, mens vi er mer villig til å vente på en spesiell bil eller et møbel. Enkelte varer blir også laget på bestilling etter forbrukerens spesifikasjoner. Bilens farge, interiør, utstyr og ekstrautstyr er eksempler på spesifikasjoner som gjør at man må vente.

- *Sortimentsbredde og -dybde.* Refererer til antall typer og varianter som blir tilbudt i handelsleddet. Noen butikker vil ha et lite og begrenset utvalg, mens andre vil kunne ha dypere eller bredere utvalg. Det klassiske eksemplet på liten bredde og dybde er lavprisbutikkene, mens stor bredde og dybde kan representeres ved de tradisjonelle varemagasinene. Stormarkeder har stor bredde og liten dybde, mens ekstreme spesialister har lite bredde men stor dybde. I utgangspunktet ønsker forbrukeren seg et utvalg med både bredde og dybde, og det avgjørende vil være hvor villig man er til å betale for økningen i vareutvalget.
- *Vareinformasjon.* Kunden har ikke perfekt informasjon om varen og dens egenskaper. Samtidig vil det være forskjeller i behovet for informasjon, avhengig av hvilken type vare det er snakk om. Hvordan informasjonen overføres vil også ha innvirkning, jo høyere grad av personlig og skreddersydd informasjon, desto dyrere er vareinformasjonen.

Geografisk tilgjengelighet, varemengde, ventetid, sortimentsbredde og -dybde og vareinformasjon vil danne markedsføringskanalens form og utseende. Samtidig vil markedet som skal betjenes være med på å forme kanalen. Handelsbedriftene kan i hovedsak selge sine produkter til andre bedrifter, hvor produktet går inn som en del av disse virksomhetenes verdiskaping, eller de kan selge til vanlige forbrukere.

1.3 Opplegg og datakilder

Vår studie av arbeidsmarkedet i varehandelen er først og fremst deskriptiv. Kartleggingen bygger på flere forskjellige tilnærmingsmåter når det gjelder metodiske opplegg, datakilder og analysenivåer.

I hovedsak er prosjektet basert på en kvantitativ tilnærming, men data er supplert med kvalitative informantintervjuer på bransje- og kjedenivå, samt case-studier og intervjuer i enkelte butikkutsalg. På makronivå presenteres aggregerte oversikter over sysselsettingsutvikling og arbeidstidsorganisering, og på mikronivå vises butikkenes bemanningsplaner og enkeltansattes vaktlistene. I tillegg til kartlegging av områder som arbeidstidsorganisering, omfang av ulike rekrutteringsformer og tilknytningsformer med videre, er vi interessert i erfaringer og vurderinger blant ledere og ansatte i butikkene.

Informantintervjuer og casestudier, skriftlig dokumentasjon

Informantintervjuene blant ledere ble gjennomført i flere store handelskonsern, i bransjeorganisasjoner, og i tilstøtende bransjer. Innad i varehandelkjedene ble intervjuene først foretatt blant kjedens toppledere og tillitsvalgte, og senere blant enkelte ledere og ansatte i butikkene. Vi intervjuet personalledere, opplæringsledere eller kjedeledere, i fire kjeder. To representerte faghandelen (Elkjøp og Adelsten), de to andre representerte dagligvare- (Rimi) og servicehandel (N-kjeden, Narvesen). Via lederintervjuene på kjedenivå fikk vi også skriftlig informasjon. Intervjuene i fire av utsalgstedene ble lagt opp som halvstrukturerte intervjuer, styrt av en temaliste der hovedspørsmålene gjaldt rekruttering, arbeidstid, tilknytningsformer, kompetanse og fagorganisering.

Eksterne registre

Bedrifts- og foretaksregisteret

Den mer kvantitative tilnærmingen bygger på to sett registerdata og utvalgsundersøkelser. Av eksterne kilder ble Bedrifts- og foretaksregisteret og Arbeidskraftundersøkelsen til Statistisk sentralbyrå (SSB) benyttet. Bedrifts- og foretaksregisteret (BOF) er ikke en utvalgsundersøkelse, men et register, en fullstendig oversikt over hele bedrifts- og foretakspopulasjonen. I likhet med Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) er det samlet inn informasjon til BOF fra tidlig på syttitallet, men det finnes flere tidsrekke- og kategoriseringsmessige brudd i materialet. I dette registeret går det et sentralt skille mellom bedrift og foretak. Med bedrift menes en funksjonell enhet hvor det hovedsakelig drives aktiviteter som faller innenfor en bestemt næringsgruppe, mens det med foretak menes en institusjonell enhet som omfatter all virksomhet som drives av samme eier. Et foretak kan bestå av en eller flere bedrifter og foretak faller som regel sammen med begrepet firma, mens en bedrift som oftest er sammenfallende med avdeling. Årlig registreres det blant annet antall årsverk, samlet omsetting, lokaliseringsskjemme og eierform. De forskjellige bedriftene og foretakene kategoriseres etter kode for næringsvirksomhet (SN 1994). Når det gjelder dekningsgraden er ikke alle næringer med i BOF. Varehandelen er imidlertid dekket, men delvis med en svak dekningsgrad de første årene registreringene skjedde.

Arbeidskraftundersøkelsen

Arbeidskraftundersøkelsen omfatter informasjon om utviklingen i sysselsetting og arbeidsledighet, og om forskjellige befolkningsgruppers tilknytning til arbeidsmarkedet. AKU systematiserer individer ut fra arbeidsstyrkestatus, ut fra om man er sysselsatt, arbeidsledig eller utenfor arbeidsstyrken. Denne utvalgsundersøkelsen

foretas kvartalsvis og er blitt gjennomført siden tidlig på syttitallet. Opp gjennom årene har det vært endringer både i utvalgsstørrelse, spørsmålsstillinger og utvalgssammensetning, slik at det også her finnes enkelte brudd i tidsserien. AKU for det siste året innbefatter om lag 24 000 personer i alderen 16–74 år (per kvartal), basert på trekking av familieenheter. Personene i utvalgsundersøkelsen kan grupperes etter hvilken næring de er tilknyttet (Standard for næringsgruppering - NOS C 182) hvilke yrke de har (Standard for yrkesklassifisering ISCO 88), og etter hvilke utdanning de har (Standard for utdanningsgruppering - SNS nr. 7 1989). Undersøkelsen våren 1997 omfattet i alt 21 200 personer. I underkant av 15 000 var sysselsatte og vel 2100 var ansatt i varehandelen. Av mer innholdsmessige forhold spørres det etter hoved- og eventuelle biarbeidsforhold, utførte timeverk, avtalt arbeidstid, faktisk arbeidstid, rekrutteringsmetode til stillingen, hvorledes man selv oppfatter sin tilknytting til arbeidsmarkedet, grad av over- eller undersysselsetting, og så videre.

Egne registre

I forbindelse med prosjektet ble det også bygd opp egne trekkregistre ut fra kjedenes regnskaps- og lønssystemer. Trekkregistrene ble anonymisert, slik at det ikke var mulig å identifisere enkeltpersoner. Opplysninger om aldersfordeling, ansienitet, timeantall per måned og driftsform, bygger på disse registrene, som også ble brukt som trekkgrunnlag for våre egne survey-undersøkelser. Undersøkelsene ble gjennomført postalt av meningsmålingsinstituttet Opinion.

Populasjon og kjedestruktur i egne utvalgsundersøkelser

Hele populasjonen består av fire store butikkjeder innenfor omfattende varehandelskonsern. De fire er servicehandelskjeden Narvesen, dagligvarekjeden Rimi, faghandelskjeden Elkjøp og tekstilkjeden Adelsten. I første rekke var vi interessert i selve salgsnettlet. Ansatte i konsern- og støttefunksjoner inngår ikke i populasjonen i

Tabell 1.1 Populasjon, kjedestudier

Kjede	Butikker	Egeneide butikker	Franchise eller kommisjonær	Ansatte* (gjennomsnitt)
Adelsten	61	61	0	915 (15)
Elkjøp	85	23	62	1250 (15)
Narvesen	410	54	356	1909 (5)
Rimi**	411	245	166	5220 (13)

* Disse tallene avviker noe fra kjedenes egne tall, ettersom vi har tatt ut en del støttefunksjoner.

** Det ble ikke trukket ut noen butikker i Rimi Sør, disse er derfor ikke med i populasjonstallene. Vi har heller ikke trukket blant franchisetakerne i Rimi Øst. Dette forklarer forskjellen i vår populasjon og Rimis egne tall.

survey-undersøkelsene. Med unntak av Adelsten drives butikkene i de tre andre kjedene både i form av egneide virksomheter (filialkjede) og som franchise-, kommisjonær- eller frivillige virksomheter. Rimi-kjeden har om lag 50 prosent egneide utsalgssteder, Elkjøp har 30 prosent egneide og Narvesen driver 14 prosent av utsalgsstedene selv. De resterende butikkene drives på kommisjon (Narvesen), som franchisefilialer (Rimi) eller som frivillige forhandlere (Elkjøp). Narvesen og Elkjøps største butikker, målt i antall ansatte og omsetning, er i all hovedsak egneide. Hos Rimi er det derimot ingen størrelsesmessig forskjell mellom de to driftsformene.

Det er også klare forskjeller på butikkstrukturen i de forskjellige kjedene. N-kjedens kiosker har ikke så mange ansatte som Elkjøps stormarkeder, samtidig som det også er store forskjeller i størrelse mellom de fire konsernene. Rimi har over ti ganger så mange ansatte i butikknett og åtte ganger så mange butikker som Adelsten. Ettersom det er så store forskjeller i butikkstørrelse, kjedestørrelse og driftsform har vi delt den totale populasjonen inn i fire forskjellige delpopulasjoner. Samlet omfatter populasjonen nesten 10000 ansatte og i underkant av 1000 utsalgssteder.

Utvalgstreking, svarprosent og skjevheter

Innenfor rammene for prosjektet hadde vi anledning til maksimalt å sende ut 3000 skjemaer, med purremuligheter på om lag 1000 respondenter. Når det gjelder utvalgstrekingen er vi mer sårbare i mindre delpopulasjoner enn i større delpopulasjoner. Vi er avhengig av at utvalgets prosentvise andel av populasjonen (bruttoutvalget) er større i de mindre kjedene, enn i de større kjedene. Med andre ord må bruttoutvalget være høyere i Adelsten og Elkjøp enn i Narvesen og Rimi. Tilsvarende må det være et høyere bruttoutvalg blant lederne enn blant de ansatte ettersom det er færre av disse. Det var videre ønskelig med lik fordeling etter driftsform i utvalget som i populasjonen. Andre faktorer som ble vurdert var å trekke flere innen de aller yngste aldersgruppene ettersom disse tradisjonelt har lavere svarprosent enn de mer etablerte aldersgruppene. Selv om arbeidstakerne under 25 år er vanskeligere å få svar fra, valgte vi ikke å overtrekke blant disse.

Totalt ble det trukket et bruttoutvalg på 2932 respondenter, med 697 butikksejere og 2235 butikkansatte. Det ble purret på 1000 respondenter. Samlet svarprosent var 39,3 prosent blant de ansatte og 47,3 prosent blant butikksejerne. Dette er lavere svarprosent enn vi er vant med fra tilsvarende undersøkelser i andre bransjer. Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen gir ikke høye svarprosenter. På den andre siden opererer andre varehandelsundersøkelser vi kjenner til med lavere svarprosent enn det som ble oppnådd i den foreliggende studien. Vi kan også gå ut fra at reell svarprosent i vår studie er noe høyere enn angitt ovenfor. Vi fikk underveis flere meldinger om respondenter som hadde sluttet i butikken. Disse tilhørte dermed ikke vært nettoutvalg. Vi går videre ut fra at vi har fanget opp den mest stabile

delen av butikknettet og at frafallet er størst blant ansatte med løsest tilknytning til arbeidsmarkedet. Vi har kontrollert utvalgene mot AKU-data og kjederegistre der dette var mulig.

I alle utvalgsundersøkelser vil det være feilmarginer. Jo større utvalg desto mindre vil feilmarginene være². Fordi vi kjenner til populasjonsstørrelsen i de fire kjedene, kan vi nedjustere konfidensintervallene. For å kunne gjøre dette bør utvalget være på 20 prosent av hele populasjonen. Samtlige ledere i de fire kjedene, og ansatte i tre kjeder fyller dette kravet. For ansatte i Rimi derimot er utvalgets andel av populasjonen under 20 prosent. Det vil i korthet si at vi må regne med noe større feilmarginer for de ansatte i Rimi.

1.4 Kapitteloversikt

De videre kapitlene gir sammendrag fra de tre hoveddelene i prosjektet om arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen. Første fase i prosjektet omhandler strukturelle endringer i varehandelen. Som datagrunnlag ble Bedrifts- og foretaksregisteret til Statistisk sentralbyrå benyttet. Denne delen av undersøkelsen så blant annet på utviklingen innen engroshandel og detaljhandel, herunder dagligvarehandel og faghandel. Kjedenes ekspansjon og varehandelens oppbygging var et av temaene i denne delen av prosjektet. Kapittel 2 gir en sammenfatning over utviklingen i årsverk, bedrifter og bransjestruktur.

Andre fase i prosjektet dreide seg om informantintervjuer og analyse av tilgjengelig arbeidsmarkedsstatistikk. I hovedsak bygger vi på data fra Statistisk sentralbyrås Arbeidskraftundersøkelse. Kapittel 3 gir oversikt over butikkansattes arbeidstid og forskjeller i tilknytning til arbeidsmarkedet samt kjennetegn ved arbeidsforholdet. I kapitlet brukes AKU også til å kartlegge graden av fagorganisering og tariffavtaledekning innen varehandelen.

Tredje fase i prosjektet har bestått av casestudier i fire store konsern i ulike deler av detaljhandelen. Her bygger vi på informantintervjuer sentralt og lokalt i kjedene, foreliggende skriftlig materiale, samt survey-undersøkelser rettet mot butikkledere og ansatte i utsalgsstedene. De fire varehandelkjedene representerer forskjellige deler av detaljhandelen. Kapittel 4 omhandler N-kjeden til Narvesen, som i vår studie representerer service- og kioskhandel. Dagligvarehandel illustreres i kapittel 5 med Hakongruppens Rimi. Faghandelen er representert ved Elkjøp i

² I en undersøkelse med 800 respondenter og et konfidensintervall på 95 prosent, vil feilmarginene for frekvensfordelingene variere fra 2,1 prosent ved en 10/90 fordeling til 3,5 prosent ved en 50/50 fordeling. Vi kan altså si med 95 prosent sikkerhet at et resultat på 10 prosent, ligger mellom 7,9 og 12,1 prosent dersom vi hadde undersøkt hele populasjonen.

kapittel 6, mens kapittel 7 omhandler mote- og tekstilhandel i Adelsten. De fire casekapitlene er bygget opp etter samme lest. Først kommenterer vi kort organisasjonsstrukturen i kjeden, deretter følger oversikter over personale, rekrutteringsforhold, arbeidstidsorganisering, opplæring og kompetanse, samt fagorganisering og tariffspørsmål. Kapittel 8 gir en kort oppsummering av noen hovedtrekk.

2 Bedrifter og sysselsetting

Dette kapitlet omhandler strukturmessige utviklingstrekk i varehandelen. Næringen har gjennomgått store endringer de siste årene, både når det gjelder organisasjon og eierskap gjennom nye allianser og oppkjøp. De fire varehandelkjedene som er med i vår undersøkelse illustrerer denne utviklingen. Tre av dem har i løpet av 1999 endret sine eierkonstellasjoner. Adelsten ble kjøpt opp av svenske Kappahl, Elkjøp ble kjøpt opp av engelske Dixons, Hakon Gruppen formaliserte sitt partnerskap med svenske ICA gjennom fusjon, for deretter å slippe inn nederlandske Royal Ahold på eiersiden. Når det gjelder den fjerde casen, Narvesen, har konsernet en spesiell eierstruktur. Den historiske eieren, Stiftelsen Fritt ord, har valgt ikke å endre vedtektenes begrensning av eierandeler. Dersom dette skjer vil trolig andre kjøpesterke konstellasjoner være på plass. De siste par årene har endringene på eiersiden vært mer påfallende enn endringer i bedrifts- eller avdelingsstruktur. Det har kommet til nye butikker, og ikke minst nye butikkentre. Men lokaliseringen av utsalgsstedene er i hovedsak den samme selv om butikkenes eierforhold, logo og innredning kan ha blitt endret. Strukturen i selve butikknettene er mer fasttømret enn konstellasjonene på eiersiden.

Over tid har det imidlertid funnet sted omfattende struktur- og organisasjonsendringer i varehandelen. Nedenfor beskriver vi noen hovedtrekk disse endringene. Datagrunnlaget er Statistisk Sentralbyrås Bedrifts- og foretaksregister (BOF), varehandelstatistikk, og annen bransjerelatert informasjon.

De viktigste utviklingstrekkene i handelen kan knyttes til fremveksten av sterke sentralstyrte aktører. Varehandelkjedene har i løpet av de siste 10–15 årene ekspandert kraftig, samtidig som de har foretatt både vertikale og horisontale integrasjoner i sine virksomheter. Den vertikale ekspansjonen omfatter lukking av distribusjonskanalen for å oppnå bedre kontroll over vareflyten. Tilsvarende har de gjennom en horisontal ekspansjon gått inn i nye geografiske og bransjemessige markeder. De store kjedene har overtatt en stadig større del av markedet. Deres butikker er større og har høyere omsetning per ansatt enn resten av næringen. Kjennetegnet for disse aktørene, uavhengig av bransje, er i første rekke at de er sentralstyrte organisasjoner, der sentralledet har betydelig innflytelse og koordineringsmakt. Dermed foregår den fremste konkurransen mellom handelskonsernene og kjedene. Samtidig bygges allianser på tvers av tradisjonelle og etablerte grenser, både

bransje- og markedsmessig. Et sitat som gjelder en av kjedene i vår undersøkelse illustrerer denne utviklingen:

«I våre øyne er markedene i Norden så små hver for seg at det vil være galskap ikke å se hvor store effektivitetsgevinster det er å hente ved å ha et nordisk perspektiv» (Elkjøps årsmelding 1997)

Definisjonen av hjemmemarkedet endres. For de store varehandelkonsernene er det snarere det nordiske markedet som blir hjemme. Men det vil også være forskjeller mellom bransjer og delmarkeder. Samtidig er det også slik at det norske markedet lenge har hatt store svenske aktører, som IKEA og Hennes&Mauritz. Den nordiske plattformen har vært tilstede for noen av aktørene i lang tid.

Selv om de sentralstyrte aktørene har økt sin posisjon og betydning, viser data fra Bedrifts- og foretaksregisteret at bedriftsenhetene fortsatt er små. Med andre ord er det fortsatt mange små butikker, selv om det er klare forskjeller innad i handelen. Det er kun innen dagligvare, apotek og møbler man finner over 40 prosent av sysselsettingen i bedrifter med mer enn 20 årsverk. Tilsvarende finnes det innen engrosdelen mange små bedriftsenheter, selv om andelen bedrifter med mer enn 20 ansatte er høyere her. Selv om sentralaktørene er store, er altså bedrifts-, og avdelingsenhetene mange og små. Det er måten aktivitetene er organisert som har endret seg, fra delte funksjoner mellom detaljist og grossist til integrerte systemer. Oppbyggingen av kompetanse konsentrert rundt sentralleddene preger ikke bare de angjeldende bransjene. En følge er også at det har kommet nye tjenestetilbud på tvers av tradisjonelle bransjegrenser.

Nedenfor følger først en generell kommentar om strategiske veivalg, deretter går vi mer konkret inn på utviklingen når det gjelder bedrifter og sysselsetting innen detalj- og engroshandel.

2.1 Strategiske veivalg

De forskjellige handelsaktørene konkurrerer ut fra forskjellige, mer eller mindre bevisste, strategier. Ifølge Porter (1980) kan man bare oppnå varige konkurransefortrinn gjennom såkalte generiske strategier. Dersom man forsøker å gjøre litt av alt eller følge alle mulige strategier, vil man ende opp «stuck in the middle» og lønnsomhet og konkurranseevne svekkes.

Kostnadslederskap eller prislederskap refererer til at virksomheten oppnår konkurransefortrinn gjennom lavere total kostnader enn konkurrentene. Fordi man har de laveste kostnadene, sitter man igjen med overskudd etter at de andre aktørene

har konkurrert bort sitt potensielle overskudd. Erfaringskurven eller den akkumulerte kunnskap man oppnår ved å produsere eller distribuere et gode over tid, bidrar til å redusere totalkostnadene. Den som har mest erfaring vil dermed også være den som har størst mulighet til å høste fordelene av den akkumulerte erfaringen. For å kunne bli kostnadsleder kreves det ofte en høy markedsandel eller andre fordeler i form av billige innsatsfaktorer. Kostnadskontroll og leting etter kostnadsreduksjoner vil derfor være viktig i en slik strategi. Dermed må man også forsøke å ha så lave kostnader som mulig til transport og logistikk, forskning og utvikling, service og markedsføringstiltak. Figur 2.1 viser at strategien kan føres i brede segmenter, men også innenfor smale eller nisjeorienterte deler av markedet.

Differensiering dreier seg om å skille ut produktet på en slik måte at det oppfattes som noe helt spesielt blant forbrukerne og blant de andre i bransjen. Ettersom forbrukeren oppfatter merket eller tjenesten som noe helt spesielt, vil han eller hun også være mer lojal og mindre prisfølsom. Differensiering kan skje gjennom flere virkemidler som produktutforming, design, service, teknologi eller forhandlernet. Som for kostnadslederen kan man forsøke å betjene hele markedet, eller man kan forsøke å nå utvalgte markedssegmenter.

De to konkurransestrategiene kan utøves på flere nivåer; ved at den enkelte butikk konkurrerer med nabobutikken, at kjøpesenteret utenfor bykjernen konkurrerer med bysenteret, at de forskjellige butikkjedene konkurrerer med hverandre, eller at kjedegrupperinger konkurrerer med andre kjedegrupperinger. Bonuskort er et eksempel på hvordan de forskjellige kjedegrupperingene forsøker å konkurrere med hverandre, ved at man får «bonuspoeng» både i dagligvare og faghandel.

De to generiske strategiene vil være med på å danne forskjellige tyngdepunkt innen forskjellige delene av handelen. Selv om det finnes selvstendige butikker eller kjedekonsepter som har en klar differensieringsstrategi, dominerer ikke denne typen

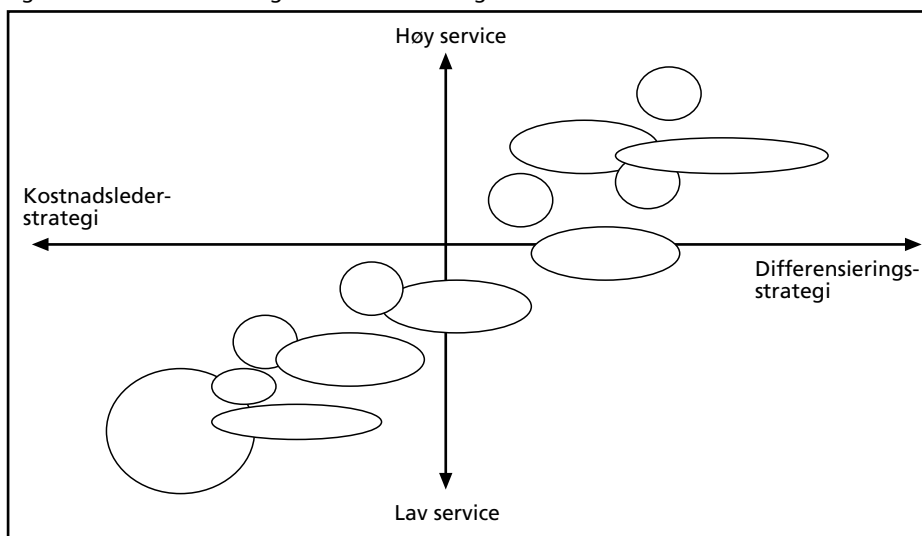
Figur 2.1 Generiske strategier

		Konkurransestrategier	
		Lave kostnader	Differensiering
Konkurranseomfang	Bredt segment	Kostnadsleder	Differensiering
	Smalt segment	Kostnadsfokus	Differensieringsfokus

butikker norsk dagligvarehandel. Lavpriskjedene med en pris- og kostnadslederstrategi har opparbeidet en sterk posisjon. Muligheten for differensieringsstrategi er derfor sterkt begrenset av den eksisterende strukturen og dominansen av de store kjedenes lavpris- eller supermarkedskonsepter. Det danner seg et strategisk tyngdepunkt hvor hoveddelen av næringen følger en pris- og kostnadslederstrategi. Man kan tenke seg følgende modell (figur 2.2), hvor de strategiske tyngdepunktene i de forskjellige markedene er fordelt etter om bransjene preges av prislederstrategi eller differensieringstrategier relatert til individuell eller skreddersydd kundebehandling -service.

De forskjellige sirklene illustrerer ulike markeder eller bransjer. Disse varierer i størrelse og form, samtidig som noen av de forskjellige bransjene overlapper hverandre. Eksempelvis selger både kiosker og bensinstasjoner mat. Selv om hovedtyngden av matsalget skjer gjennom dagligvareforretninger, selger også andre aktører denne type varer. De ulike strategiske tyngdepunktene i de forskjellige markedene ligger i figurens tredje og første kvadrat. Det er vanskelig å ha en differensieringsstrategi uten et høyt element av service, eller en kostnadslederstrategi med et høyt element av service.

Figur 2.2 Grad av service og konkurransestrategier

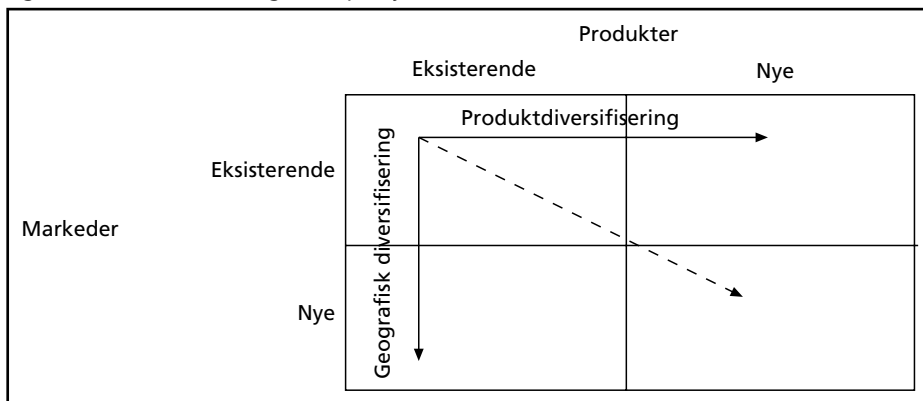


Ekspansjon

Aktørene kan i hovedsak føre to forskjellige strategier ved ekspansjon. Man kan ekspandere vertikalt gjennom en sterkere integrasjon med ledd som ligger forut i verdikjeden, eller man kan ekspandere horisontalt ved å gå inn i nye markeder eller i nye bransjer. Den førstnevnte strategien dreier seg om ekspansjon bakover mot grossist- og produksjonsleddet, eller forover dersom man er en produksjonsbedrift eller grossist. For å oppnå horisontal ekspansjon kan man ekspandere gjennom *geografisk diversifisering* ved å stadig gå inn i nye nærliggende markeder, eller man kan satse på *produktdiversifisering* ved å gå inn i nye bransjer. Selvfølgelig er det mulig å føre begge strategiene samtidig ved at man går inn i nye markeder med nye produkter. Eller, man blir ved sin lest og konsentrerer seg om å bedre konkurranse-situasjonen i det eksisterende markedet med eksisterende produkter.

Man kan tenke seg graderinger av ekspansjon. Den geografiske ekspansjonen kan gå fra et regionalt marked til et annet, til det nasjonale markedet, til andre lignende markeder og til andre land. Tilsvarende kan den produktdiversifiserende strategiske ekspansjonen foregå fra de opprinnelige produktene (eller butikk-konseptene) til lignende produkter, til andre nærliggende produkter, eller til produkter som er helt nye og ukjente. Med forankring i en av de generiske konkurransestrategiene kan man ekspandere enten gjennom nye markeder eller nye bransjer. Risikoaspektet ved ekspansjon er knyttet til hvor langt man går fra sitt opprinnelige ståsted. Med andre ord er det større risiko å gå inn i et nytt marked med helt nye produkter, fremfor å forsøke å bedre posisjonen i det eksisterende markedet.

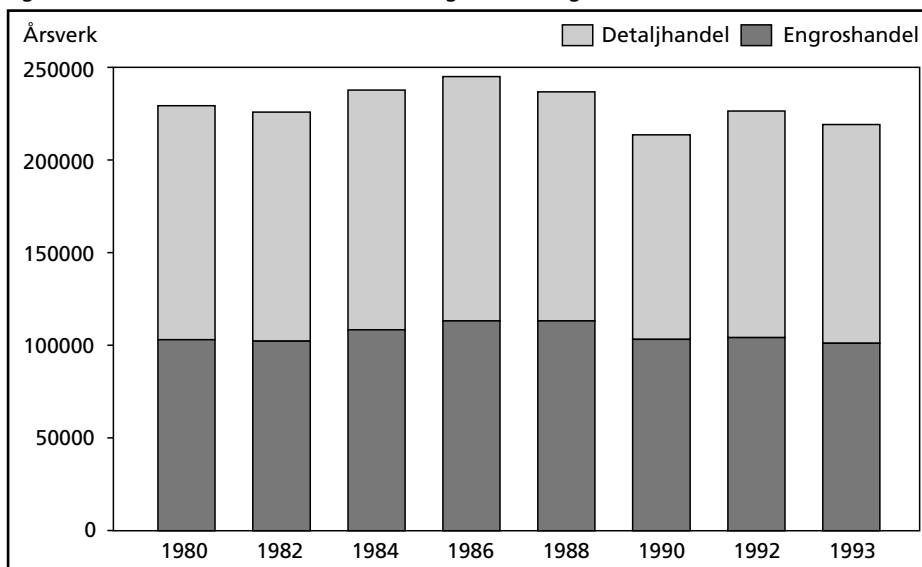
Figur 2.3 Horisontal strategisk ekspansjon



2.2 Sysselsetting og bedrifter i varehandelen 1980–1993

Bedrifts- og foretaksregisteret inneholder opplysninger om den enkelte bedrift eller foretak, blant annet informasjon om sysselsetting i den enkelte avdeling eller enhet.¹ I likhet med de fleste andre dataregistre har også dette registeret mangler, men det finnes ikke bedre alternativer dersom man vil gi en detaljert beskrivelse av utviklingen over tid. Vi har valgt 1980 som det første året i tidsrekken, fordi dekningsgraden for tjenesteytende næringene er dårlig før slutten av 70-tallet. En annen svakhet med BOF er omleggingen fra ISIC til NACE-kode i 1995. Fordi klassifiseringsprinsippet for kategorisering av bedrifter legges om, blir det blir vanskeligere å sammenligne tall før og etter endringen av næringsstandarden. Av den grunn inneholder ikke de historiske analysene noen tall som er registrert etter NACE-kode. Tilsvarende har ikke 1994-tallene blitt registrert etter samme prinsipp² som tidligere år, av den grunn er siste år i våre oversikter 1993. Det hadde vært klart ønskelig med nyere data, men hensikten er i første rekke å illustrere hvor sammensatt næringen er, og vise det mer langsiktige bildet av utviklingen.

Figur 2.4 Varehandel 1980–1993, Bedrifts- og foretaksregisteret. Årsverk



¹ Med bedrift menes funksjonell enhet hvor det hovedsakelig drives aktiviteter som faller innenfor en bestemt næringsgruppe, med foretak forstås en institusjonell enhet som omfatter all virksomhet som drives av samme eier. Et foretak kan bestå av én eller flere bedrifter.

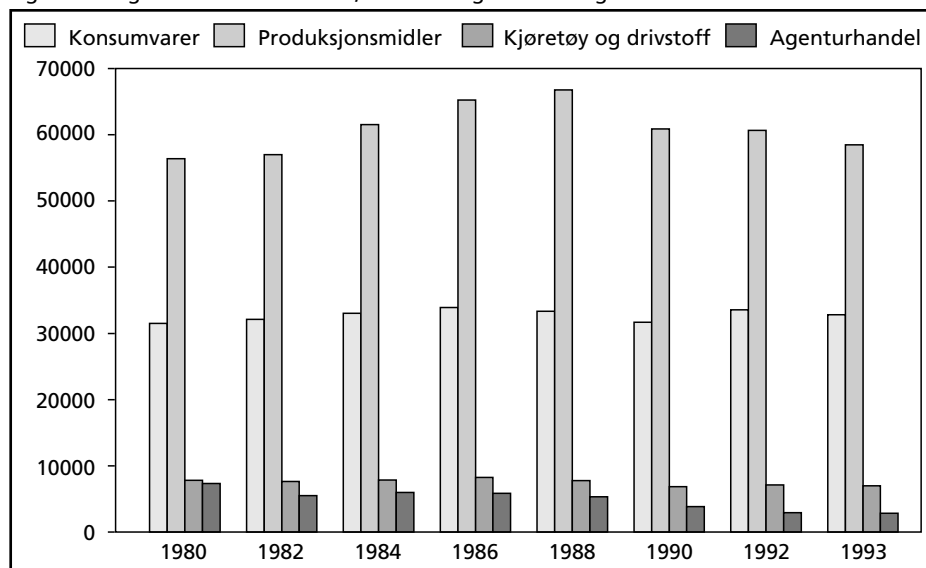
² Tallene fra 1994 tar utgangspunkt i det gjennomsnittlige antall ansatte per år, i motsetning til antall årsverk som i de foregående årene.

I statistikken er varehandelen delt inn i engros- og agenturvirksomhet og detaljhandel. Engroshandel er splittet opp i tre undergrupper, avhengig av markedet som betjenes. Detaljhandel er delt inn i dagligvare og faghandel. Faghandelen omfatter svært mange forskjellige undergrupper. Derfor viser vi i dette kapitlet noen separate oversikter over endringer innad i faghandelen.

For handelen samlet var sysselsettingen på om lag 230 000 årsverk i begynnelsen av perioden, mens den var på i underkant av 220 000 årsverk i bunnåret 1993. Toppunktet ble nådd i 1986, med omtrent 245 000 årsverk. Splitter man opp sysselsetningsutviklingen etter engros- og detaljhandel, ser vi at detaljleddet hadde en samlet nedgang på i underkant av 9000 årsverk for hele perioden, mens engrosleddet har hatt en tilsvarende nedgang på 1000 årsverk.³

Figur 2.5 viser at den største delen av sysselsettingen innen engroshandelen er å finne innen engrossalg med produksjonsmidler. Til sammen var det her i underkant av 67 000 årsverk i 1988. Som for varehandelen generelt ser man at

Figur 2.5 Engroshandel 1980–1993, Bedrifts- og foretaksregisteret. Årsverk



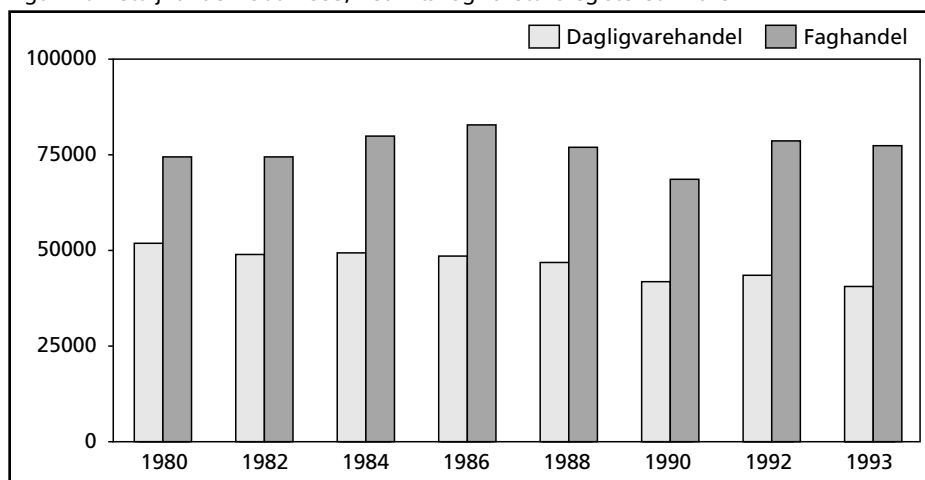
³ Bedrifts- og foretaksregisteret registrerer sysselsetting målt i årsverk, og det er derfor viktig å skille mellom antall ansatte og årsverk. Bedrifter med mange deltidsansatte blir ikke registrert med like mange hoder, men med summen av deltidsstillingene. Sysselsetting målt i årsverk kan derfor være noe helt annet enn antall ansatte. Tradisjonelt har det vært lavere andel med deltidsansatte innen den mannsdominerte sekundærsektoren, mens det har vært en tilsvarende høyere andel av deltidsansatte i de kvinnelederte tjenestene. Hvorvidt man benytter sysselsetting eller antall ansatte som målestokk, vil derfor slå forskjellig ut for ulike næringer. Dersom man skulle benytte ansatte som måleenhet i stedet for sysselsatte årsverk, ville de fleste tjenestene vært større enn det som kommer frem gjennom BOF-data.

engrossalg med produksjonsmidler hadde en nedgang fra 1988 til 1993. Engrossalg med konsumvarer, som er den nest største undergruppen, synes å ligge stabilt på omtrent 33 000 årsverk gjennom hele perioden. Heller ikke for engroshandel med kjøretøy og drivstoff finner vi store svingninger, nivået ligger jevnt på 7000–8000 årsverk. Agenturvirksomhet er derimot kjennetegnet ved sterk nedgang i antall årsverk i perioden. Mens agenturene sysselsatte i underkant av 7500 årsverk i 1980, var det bare 2800 årsverk tilbake 13 år senere.

Utviklingen for detaljhandelen samlet følger de økonomiske konjunkturerne. Det sysselsettingsmessige toppunkt var i 1986 med 132 000 årsverk, og bunnpunktet i 1990 med 110 000 årsverk. Sammenligner man faghandelen og dagligvarehandelen, ser man av figuren at dagligvarehandelen sysselsatte en stadig mindre del av detaljhandelen. Mens det var 52 000 årsverk i 1980, var dette blitt redusert til 41 000 årsverk tretten år senere. Mens faghandelen bare ligger under 1980-nivået i 1990, ser man at dagligvarehandelen ikke kommer opp på 1980-nivå i løpet av hele perioden. Selv ikke under høykonjunktoren midt på åttitallet er sysselsettingen over 1980-nivå. Faghandelen derimot ligger over 1980-nivået i hele perioden, med unntak av 1990. I perioden øker sysselsettingen i faghandelen med i underkant av 4000 årsverk. Det sysselsettingsmessige toppunktet var i 1986 med 83 000 årsverk, mens det var 14 500 færre årsverk fire år senere.

Undergruppene bekledning og tekstil og kjøretøy og bensin utgjorde i overkant av halvparten av faghandelen i 1980 målt i sysselsetting. Den tredje største undergruppen er detaljhandel ellers som innbefatter virksomheter med salg av produkter som bøker, papir, sykepleieartikler, kosmetikk, blomster og planter, brensel, kortvarer, leketøy, aviser og ukeblader, akvarier, kjæledyr, såvarer og hageredskaper. Denne undergruppen utgjorde 17 prosent av sysselsettingen i

Figur 2.6 Detaljhandel 1980–1993, Bedrifts- og foretaksregisteret. Årsverk

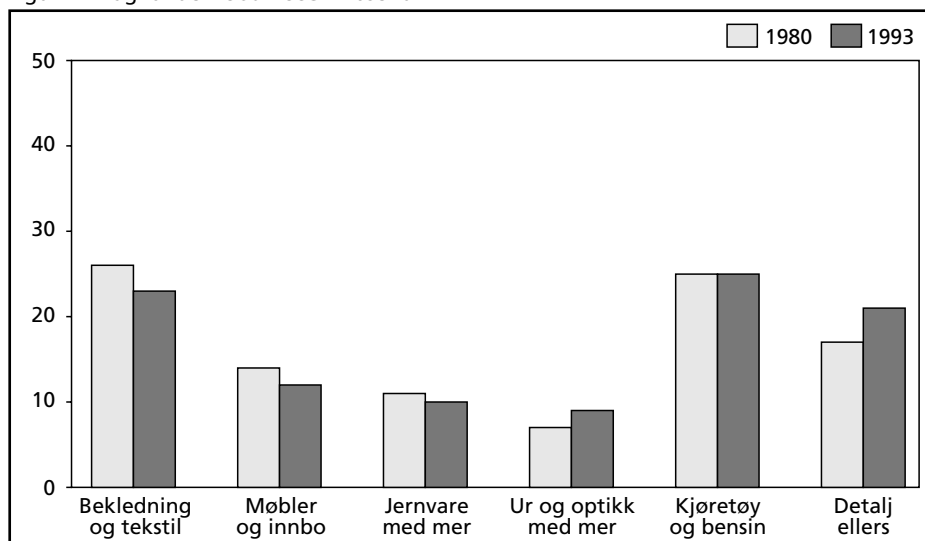


faghandelen i 1980. Sammenligner man med strukturen i faghandelen 13 år senere, finner man små endringer. Detaljhandel ellers har økt sin andel av faghandelen fra 17 til 21 prosent, mens bekledning og tekstil og møbel og innbo har et par prosentpoeng lavere andeler enn i 1980. Forholdet mellom de forskjellige delene av faghandelen synes å være stabilt, og ingen av undergruppene har ekstrem vekst eller tilbakegang.

Innen varehandelen finner vi følgende utviklingstrekk i sysselsettingen for perioden 1980–1993: Detaljleddet er noe mer utsatt for konjunktursvingninger enn engrosleddet. Engroshandelens sysselsetting er stabil, spesielt gjelder dette konsumvarer, kjøretøy og drivstoff. Sysselsettingen i agenturene reduseres derimot kraftig. Sysselsettingsutviklingen i faghandelen følger konjunktorene, mens nedgangen i sysselsetting innen dagligvarehandelen er stabil gjennom hele perioden. I slutten av perioden er det registrert 4000 flere årsverk i faghandelen enn i begynnelsen av perioden. Det er små endringer innad i faghandelen i løpet av perioden.

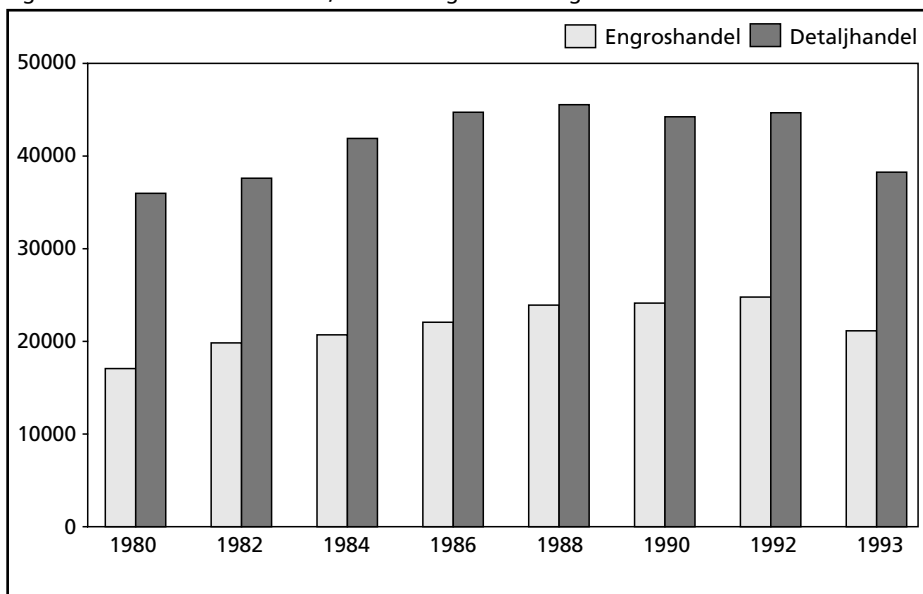
Av figur 2.8 (neste side) ser man at det er en kraftig vekst i antall bedrifter. Dette synes å gjelde både i engros- og detaljleddet, men veksten avtar i lavkonjunkturåret 1993. Samlet for hele varehandelen varierer bedriftsmassen fra 53 000 bedrifter i 1980 til i underkant av 70 000 bedrifter i 1988. Selv om sysselsettingen samlet går noe ned i perioden, er det vekst i bedriftsmassen. Engrosbedriftene varierer fra 17 000 i 1980 til 25 000 bedrifter i 1992, mens detaljbedriftene varierer fra 36 000 bedrifter i 1980 til 46 000 bedrifter i 1988. For begge delene av handelen, engros og detalj, er bedriftsmassen minst i 1980 og størst sent i perioden. For engrosbedriftene er det flest bedrifter i lavkonjunkturåret 1992.

Figur 2.7 Faghandel 1980–1993. Prosent

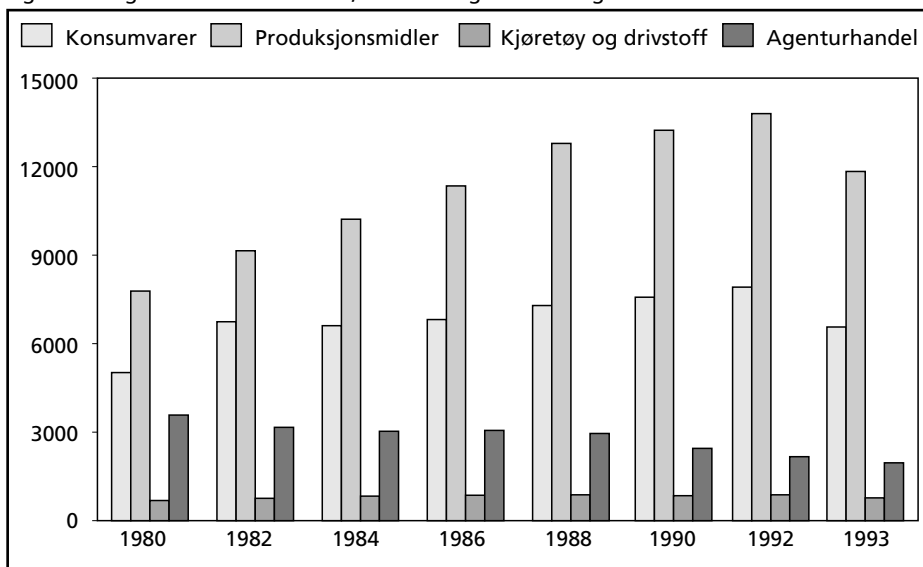


Innen engroshandelen har det vært en sterk økning i antall bedrifter som selger produksjonsmidler. Mens det i 1980 var i underkant av 8000 slike bedrifter, økte antallet til nesten 14 000 bedrifter i 1992. Denne gruppen nådde et toppunkt i sysselsettingen i 1988, mens selve bedriftsmassen fortsatte å vokse frem til 1992.

Figur 2.8 Varehandel 1980–1993, Bedrifts- og foretaksregisteret. Bedrifter



Figur 2.9 Engroshandel 1980–1993, Bedrifts- og foretaksregisteret. Bedrifter

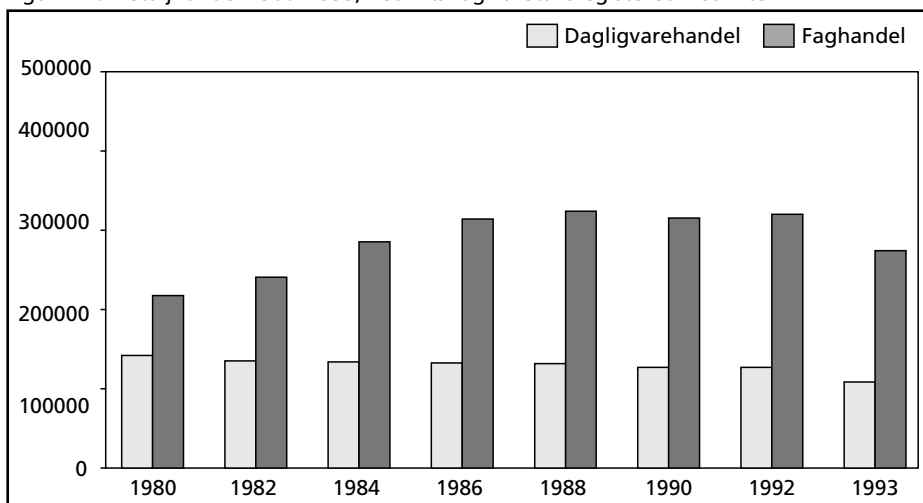


Derimot ser man at bedriftsmassen reduseres det siste året, og ender opp med i underkant av 12 000 bedrifter. Tilsvarende finner vi økning i antall bedrifter som selger konsumvarer, men veksten er ikke på langt nær like sterk som for produksjonsmidler. Som det gikk frem av figur 2.2 var sysselsettingen stabil for denne næringsundergruppen. For de mindre delene av engroshandelen ser man at bedriftsstrukturen i agenturhandel følger sysselsettingen, med en generell nedgang. I løpet av perioden forsvinner 1600 agenturer. Engroshandel med kjøretøy og drivstoff er derimot stabil gjennom hele perioden med om lag 800 bedrifter. Her var også sysselsettingen stabil.

Endringene i bedriftsmassen er forskjellig innen de to delene av detaljhandelen. Mens det var nedgang i bedriftsmassen på 3500 bedrifter innen dagligvare, vokser faghandelen med 10 000 bedrifter i løpet av perioden. Dagligvarehandelen hadde sitt toppunkt i 1980 med i overkant av 14 000 bedrifter, mens faghandelen hadde sitt toppunkt i høykonjunkturåret 1988 med over 32 000 bedrifter. Sammenligner man innad i faghandelen, ser man at nedgangen i sysselsettingen kommer tidligere enn nedgangen i bedriftsmassen i slutten av perioden. For dagligvarehandelen følger nedgangen i sysselsetting nedgangen i bedriftsmassen, og det blir stadig færre årsverk og bedrifter utover i perioden.

De generelle utviklingstrekk kan oppsummeres som kraftig vekst i bedriftsmassen både for engros- og detaljhandel. For engrosbedriftene er det spesielt sterk vekst når det gjelder dem som selger produksjonsmidler, mens antall agenturer reduseres. For detaljhandelen er det bedriftsvekst i faghandelen i løpet av perioden, mens antall bedrifter i dagligvarehandel reduseres. Den kraftige veksten i antall bedrifter i detaljhandelen skyldes altså vekst i faghandelen.

Figur 2.10 Detaljhandel 1980–1993, Bedrifts- og foretaksregisteret: Bedrifter



2.3 Sysselsettings- og bedriftsstruktur i detaljhandelen

Som tidligere nevnt ble klassifiseringsprinsippet for hvordan man fører statistikken endret i 1995. Varehandelen er også her gruppert etter engros- og agentur og detaljhandel. Den sistnevnte har igjen blitt delt inn i dagligvarehandel, faghandel og annen handel, mens engroshandel har blitt delt inn i agentur, jordbruk og NNM, husholdningsvarer og varer til personlig forbruk, innsatsvarer, maskin og utstyr og motor. NACE standarden er mer detaljert enn den tidligere standarden, slik at undergrupper eller bransjer har blitt gruppert sammen. Med flere detaljeringsnivåer, har vi valgt å konsentrere oss om oversiktliggjhet selv med strukturemessige forskjeller innad i grupperingene. De mest sentrale forskjellene vil likevel bli kort kommentert (for en mer detaljert redegjørelse se Jordfald 1999).

Dagligvare

Det er store strukturemessige forskjeller mellom bredt utvalg og spesialhandel. Den førstnevnte kategorien inneholder dagligvare, mens spesialhandel omfatter slakteren

Tabell 2.1 Struktur norsk detaljhandel 1995

Detaljhandel	Ansatte (VH 95)	Bedrifter (BOF 95)	Års- verk (BOF 95)	Gjennom- snitt	Prosentvis andel av bedrifter med årsverk			Prosentvis andel av sysselsetting i bedrifter med årsverk		
					0-5	6-19	20+	0-5	6-19	20+
Dagligvarehandel										
NNM - Bredt utvalg (Nace = 52.1)	54774	8333	47313	5,7	70	25	6	18	44	38
NNM spesialhandel (Nace=52.2)	11931	4129	8411	2,0	92	8	0	59	33	8
Faghandel										
Hygiene (Nace =52.3)	8309	1621	6759	4,2	80	16	4	25	44	32
Bekledning (Nace =52.41-43)	27977	6825	25349	3,7	80	18	2	40	45	15
Innbo (Nace =52.44-45)	12897	3145	12321	3,9	81	17	2	35	40	25
Fritid (Nace= 52.4ii)	22673	7121	20233	2,8	86	13	1	51	40	9
Byggevarer (Nace= 52.46i -486)	13395	4544	11723	2,6	88	11	1	45	40	15
Annen handel										
Postordre m.m (Nace=52.61-63)	2803	1346	2540	1,9	95	4	1	42	19	39
Detaljhandel samlet 1995	154759	37064	134649	3,6						

Kilde: Varehandelsstatistikk 1995 og Bedrifts- og foretaksregisteret 1995

nede i gaten, kiosken på hjørnet og bakeren. Mens 82 prosent av sysselsettingen er å finne i bedrifter med mer enn fem årsverk for bredt utvalg er hele 59 prosent av sysselsettingen i spesialhandelen å finne i bedrifter med mindre enn fem årsverk. Tilsvarende er det forskjeller i bedriftsstrukturen; mer enn ni av ti bedrifter innen spesialhandel har under fem årsverk, mens den tilsvarende andelen for bredt utvalg ligger på syv av ti.

Bak denne tørre bedriftsstatistikken ligger butikknettene til store kjeder og konsern som Narvesen, Norgesgruppen, Reitangruppen, NKLs dagligvarenett og Hakon-gruppen. På mange områder er det i denne delen av handelen de største endringene har skjedd. Samtlige store aktører har lukket sine distribusjonssystemer og konsentret logistikken rundt eget butikknett. I tillegg har aktørene gått inn i nye bransjer på hjemmemarkedet og i nåværende bransje i våre naboland. Den utenlandske eksponeringen har skjedd både gjennom oppkjøp av eksisterende virksomheter og ved å bygge opp nye butikknett. Årsakene til disse ekspansjonsformene er flere. De fire store dagligvarekonsernene har sterk intern konkurranse i et innenlandsmarked med begrensede vekstmuligheter. Til sammen har de 99 prosent av markedet, et marked hvor det forventes at forbrukerne kjøper mindre av den maten de spiser i nettopp dagligvarebutikkene. For ytterligere vekst må man dermed inn i nye markeder, hjemme eller ute.

Faghandel

De opprinnelige 33 undergruppene i faghandelen er i tabell 2.1 slått sammen til 5 grupper. Til sammen var det registrert 76 000 årsverk eller 85 000 ansatte i denne delen av handelen i 1995.

Hygieneartikler består i all hovedsak av apoteker og parfymier. Mens apotekene i gjennomsnitt sysselsetter 13 årsverk, er det tilsvarende tallet for parfymierene 1,5. Dette avspeiles også i bedriftsstrukturen, hvor 24 prosent av apotekene har mindre enn fem ansatte, mens det tilsvarende tallet for parfymierene er 96 prosent. For apotekene er nesten all sysselsetting å finne blant bedrifter med mer enn fem ansatte. Apotekene består av få store enheter, mens parfymierene består av mange små enheter.

Apotekene er skjermet for konkurranse og er trolig den bransjen som skiller seg mest ut fra resten av handelen. Stortinget har til behandling en ny apoteklov med oppmykninger og endringer i reguleringene. Først og fremst ved å redusere etableringshindringene og å tillate salg av reseptfrie legemidler i andre salgskanaler. Både leverandørledd, den farmasøytiske industrien og kundene, med staten som stor og viktig kunde, har sterke påvirkningsmuligheter. En endring for apotekene kan også komme ved at andre aktører, spesielt dagligvarekjedene, tar over enkelte produktgrupper. Tilsvarende kan utenlandske aktører med driftserfaring innen

detaljsalg av medisin etablere seg. Næringen vil møte hardere konkurranse og sterkere prispress i fremtiden.

Når det gjelder parfymeriene er strukturen langt mer fragmentert. Det er stor bransjeglidning fra parfymeriene til andre, om lag en tredjedel av den samlede engrosomsetningen selges i andre kanaler. I hovedsak er det kleskjedene som H&M, Adelsten og Cubus som tar dette salget. I tillegg selges det store mengder kosmetikk og hygieneprodukter gjennom dagligvarebutikkene. Parfymeriene preges av tre jevnstore kjeder. Narvesen-konsernet står bak to av disse, og tar hånd om halvparten av parfymeriens samlede omsetning. De uavhengige parfymeriene står for i overkant av 20 prosent av omsetningen. Parfumerihandelen besto av mange små enheter med svak forhandlingsposisjon mot en industri preget av merkevarer. I løpet av seks år har Narvesen tatt halve markedet. En stor aktør har på kort tid snudd opp ned på bransjen, samtidig som de andre har måttet koordinere sine aktiviteter for å møte endringene.

Bekledning består av 6800 bedrifter med i overkant av 25 000 årsverk. Gjennomsnittsstørrelsen målt i sysselsetting er størst for butikkene som selger sko og klær, med over fire årsverk per butikk, mens den er minst i tekstil og koffert- og veskebutikkene, med i overkant av 2,5 årsverk per butikk. Bekledningsgruppen er dominert av mange små bedrifter, med få årsverk per bedrift. Sammenlignet med dagligvare er det her en relativt høy andel bedrifter uten kjedetilknytning (Econ 1997). I løpet av 30 år har Frank Varner utviklet én butikk til Varnergruppen, den største enkeltaktøren innen handel med klær. Denne gruppen har i de senere årene foretatt flere oppkjøp og fusjoner, og har en sterk posisjon i det norske markedet. De andre store er Scandinavian Retail Group, svenske H&M og Adelsten. Det finnes også en del sportsbutikker innenfor næringsgruppen. Her er imidlertid kjedekonsentrasjonen sterkere. Med G-Sports oppkjøp av Intersport Norge kontrollerer konstellasjonen omtrent 60 prosent av markedet. Innen salg av skotøy er det Euro Sko og Skoringen som synes å være de største. Begge kjedesammenslutningene er organisert som frivillig kjede og eid av kjøpemennene. I tillegg finnes det her andre kjedekonstellasjoner, som Økonomisko, Din Sko og Garant sko.

Innbo er satt sammen av fem undergrupper, med til sammen 3100 bedrifter med i overkant av 12 000 årsverk. Gjennomsnittsstørrelsen målt i sysselsetting er størst blant møbelbutikkene med nesten syv årsverk per butikk, mens den er lavest for de mer spesialiserte forretningene som innredningsartikler og belysningsutstyr. Først og fremst skiller møbelforretningene seg ut med over halvparten av sysselsettingen i bedrifter med over 20 årsverk. Men også innen elektrobransjen finnes en høy andel av sysselsettingen i de aller største bedriftene. Det er også store bransjeglidninger mellom de forskjellige aktørene, både innen gruppen og mot andre deler av handelen. Bokhyller kan man få kjøpt hos bokhandleren, og hagemøbler på

hagesenteret. Tilsvarende er det enkeltaktører med et bredt utvalg som både selger TV- og radioprodukter, møbler og kjøkkenprodukter.

Detaljhandel med møbler domineres av fem-seks store aktører med omtrent 75 prosent av totalmarkedet (Econ 1997). Disse er Idé, Skeidar, Det norske møbelsenter DNM, Møbelringen, Bohus og IKEA. I tillegg finnes tre mindre kjedesammenslutninger, slik at 80 prosent av møbelsalget går gjennom kjedekonstellasjoner. Kjedeaktørene har langt høyere andel av markedet enn av total bedriftsmasse. Når det gjelder restkategorien, består disse av alt fra tradisjonelle møbelbutikker til mer spesialiserte nisjeforretninger. Den andre store undergruppen innen innbo omfatter elektromarkedet, som i hovedsak kan splittes opp i hvitevarer som komfyrer, kjøleskap og fryserer, og brunevarer som TV, radio, stereo, telefoner og tele/data. Også her er det kjedene som dominerer. Elkjøp og den frivillige EILAG-Expert-kjeden er de to største aktørene, med omtrent 27 prosent av markedet hver. Sammen med Serviceringen og Ideell har disse i underkant av 70 prosent av markedet (Econ 1997).

Fritid er satt sammen av ni undergrupper, med omtrent 20 000 årsverk og i overkant av 7100 bedrifter. Gjennomsnittlig sysselsetting for alle undergruppene er på under tre årsverk, og de fleste undergruppene preges av mange og små butikker. Men i likhet med innbo er det enkelte undergrupper som skiller seg ut. Bokhandlerne og gullsmedene har høyere andeler av bedriftsmassen innenfor bedrifter med 6–19 årsverk. Bokhandlerene har den høyeste andelen av sysselsetting blant de største virksomhetene. Noe overraskende er det også at leketøysforretningene har en høy sysselsettingsandel i de største bedriftene.

Innen bokbransjen er Libris EMO-kjeden den største enkeltaktøren, med en markedsandel på i overkant av 30 prosent. Den andre store aktøren er den frivillige Nextus kjeden, som blant annet innbefatter store bokhandlere som Tanum og Norli. Kjedens andel av markedet er i overkant av 20 prosent. De to største aktørene har over halve markedet. Bokhandlerne uten noen form for kjedetilknytning hadde for 1997 en samlet markedsandel på i underkant av 20 prosent. Med unntak av apotekvirksomhet, er bokbransjen blant de mest regulerte delene av handelen. Mens bransjeavtalen, som regulerer forholdet mellom forleggerne og bokhandlerne, tidligere ble kritisert av eksterne aktører for å være konkurransehemmende, har forlagene signalisert at de også kunne tenke seg frie bokpriser for enkelte bøker. Kjernen i problemstillingen er at forlagene ønsker å ta skolebøkene ut av fastprissystemet. Grunnen til dette kan synes å være at de taper terreng til andre aktører, som ikke har en tilsvarende avtale. I løpet av forsommeren 1998 ble avtalen sagt opp, reforhandlet og brutt, for deretter å bli inngått på nytt. Den omtalte bransjeavtalen har også medført at det har kommet til nye aktører med andre distribusjonsformer. Notabene forlag selger sine bøker gjennom kjøpesentere og store dagligvarebutikker, samtidig som distribusjonen av bøker via Internett øker. Dersom

bransjeavtalen forsetter å bestå i fremtiden, vil trolig flere nye og gamle aktører forsøke å finne alternative distribusjonskanaler.

Leketøy er en annen bransje som har gjennomgått strukturelle endringer. Til sammen omsettes det leker for omtrent det samme beløpet som for bøker. Brio partner-kjeden og Carlsen-kjeden tar halvparten av markedet. Det foregår også her en tiltakende blokkdannelse, hvor de forskjellige kjedene og grossistene synes å styrke sin posisjon.

Byggevarer består av 4500 bedrifter med nesten 12 000 årsverk. Gjennomsnittsstørrelse målt i sysselsetting varierer mye mellom de forskjellige undergruppene. Mens byggevarer med bredt utvalg i gjennomsnitt har om lag seks årsverk, er tallene for de mer spesialiserte virksomhetene langt lavere. Å angi størrelsen på dette markedet er vanskelig, ettersom det inneholder mange forskjellige produkter og innsatsfaktorer. Et estimat fra 1996 anslår en samlet omsetning på 50 milliarder, hvorav halvparten går via handelen (Bjarre 1996). Ut fra den generelle konjunkturoppgangen og økningen i etterspørsel etter denne typen varer i gode tider, er det trolig at det omsettes for omkring 30 milliarder i dag gjennom forbrukerrettet handel. Byggevarebutikkene inneholder de fleste faghandlere som både er rettet mot privatmarkedet og mot profesjonelle håndverkere. Den største undergruppen er byggevarehusene og trelastforretninger. Generelt synes det som om de fleste undergruppene i byggevaregruppen har større andel av bedriftsmassen blant de største virksomhetene enn ellers i faghandelen. Byggevarer med bredt utvalg, jernvarer og trevarer, synes å være de undergruppene som domineres sterkest av de største virksomhetene.

Den største kjeden innen byggevarer, bredt utvalg, er Byggmakker, med 145 utsalgssteder og i underkant av 2500 årsverk. Om lag halvparten av omsetningen kommer fra det profesjonelle markedet, det vil i hovedsak si små håndverksbedrifter. Løvenskiold Vækerøs franchisekjede Maxbo er noe mer rettet mot privatmarkedet. Byggvarekjeden har en noe sterkere innretning mot det profesjonelle markedet. NKL er også inne i gjør det selv-markedet med Bygg og Bo og Byggmix-kjedene, likeledes de jernvarebaserte kjedesammenslutningene Jernia og Fagjern. Den generelle utviklingen innen bransjen gjør det selv går mot større og færre aktører. Trolig vil den samme utviklingen som har skjedd i dagligvare komme sterkere i denne delen av faghandelen. Større kjedekonsentrasjon, sentral styring, sterkere konkurransepress og vertikal integrasjon vil være nøkkelford.

Postordre med mer omfatter 1300 bedrifter med i overkant av 2500 årsverk. Felles for dem er at de bedriver handel utenfor den tradisjonelle distribusjonskanalen; butikk. Denne typen virksomheter har hittil ikke utgjort noen stor del av norsk varehandel. Med Internett som distribusjonskanal vil nye eller eksisterende virksomheter være med på å øke andelen av handelen utenfor den tradisjonelle distribusjonskanalen. Denne utviklingen innebærer imidlertid tekniske usikkerhetsmomenter og

reiser spørsmål om hvorvidt forbrukerne vil endre handlemønster. De fleste prognoser viser til en sterk økning i denne type handel, men hittil har den ikke hatt særlig omfang. Kjedenes strategiske posisjoneringer varierer fra totalt fravær til storstilt satsning. Reitan-gruppen, Hakon-gruppen og Schibsted-konsernet er tre store og betydelige aktører som har brukt betydelige ressurser på Internett. Netthandel kan kort oppsummeres som et område med store utviklingsmuligheter, men også en rekke fallgruver.

Det går frem av Bedrifts- og foretaksregisteret at detaljhandelen omfattet 135 000 årsverk og besto av 37 000 bedrifter i 1995. Varehandelsstatistikken opererer med et høyere anslag, 155 000 ansatte. På bakgrunn av de økonomiske konjunkturerne for de mellomliggende årene frem til i dag, regner vi med at antall årsverk har økt. Først og fremst er det verd å merke seg at detaljhandelen består av mange enheter som i gjennomsnitt sysselsetter få personer. En vanlig norsk butikk har tre-fire årsverk, hvor innehaveren eller franchisetakeren fyller ett av dem selv. Den vanlige norske butikk er en typisk mikrobedrift med under fem ansatte. Innen detaljhandelen generelt er det forskjeller mellom dagligvare- og faghandel. Først og fremst har dagligvarehandelen gjennomgått store strukturelle endringer, hvor både sysselsetting og bedriftsmasse har blitt kraftig redusert. Den historiske statistikken viste en nedgang på 11 000 årsverk og 3500 butikker for perioden 1980–93. Samtidig har det vokst frem fire sterkere aktører. I tillegg til at disse fire har hele markedet, har de både ekspandert vertikalt bakover og horisontalt fremover. Den vertikale ekspansjon refererer til deres lukkede distribusjonssystemer, hvor man overtar grossistfunksjonen og oppnår bedre kontroll på vareflyten i distribusjonskanalen. Den horisontale ekspansjonen kan best belyses med NKLs og Reitan-gruppens ekspansjonsstrategier. NKL har ført en produktdiversifiseringsstrategi ved å gå inn i andre bransjer og delmarkeder, mens Reitan-gruppen har holdt fast ved Rema 1000-konseptet og satset på geografisk ekspansjon. Reitan-gruppen har beholdt og eksportert det opprinnelige konseptet. Dette har i hovedsak skjedd til de nærmeste nabolandene, men også til land med svakere dagligvarestruktur, som de baltiske stater og tidligere østblokkland. Tilsvarende har den største aktøren innen servicehandel, Narvesen-konsernet, posisjonert seg gjennom å følge begge strategiene, både ved oppkjøp av tilsvarende virksomheter i Sverige og ved oppkjøp og oppbygging av filialkjeder i det tradisjonelle hjemmemarkedet. Utviklingstrekkene i dagligvare- og servicehandelen har påvirket faghandelen. Faghandelen består imidlertid ikke av en homogen gruppe butikker. Det vil fortsatt finnes delmarkeder som ikke blir utsatt for samme industrialisering som dagligvarebransjen. Markedets størrelse og fortjenestemuligheter, de forskjellige aktørenes relative posisjon i markedsføringskanalen, og produktlojalitet vil være med på å bestemme hvor sterkt presset mot faghandelen vil være. Tendensene eller utviklingstrekkene er likevel de samme, med restrukturering og blokkdannelser, samt færre og større sentralstyrte aktør. De mer

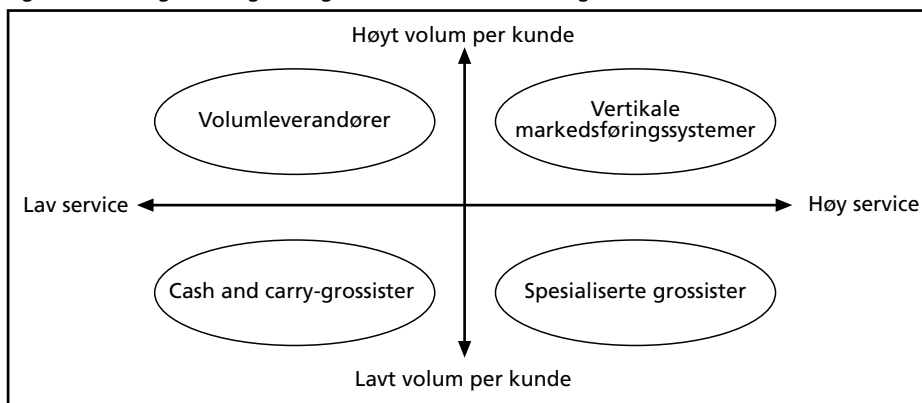
bortgjemte parfyme- og leketøysbransjene er gode eksempler på utviklingen. Med en stadig sterkere integrering både vertikalt og horisontalt forsvinner den frie kjøpmann.

2.4 Sysselsettings- og bedriftsstruktur i engroshandelen

Engroshandelen betegnes av og til som «the giant nobody knows». En noe mer tradisjonell definisjon er: «Virksomheter som driver videresalg av varer i eget navn og for egen regning til videreforhandlere [...] og til bedrifter som nytter varene i næringsvirksomhet» (SN94). Engroshandel er langt bredere definert enn detaljhandelen, ettersom den også innbefatter levering av varer til næringer som industri, bygg og anlegg, hotell og restaurant, private og forretningsmessige tjenester og offentlig sektor. Felles for engroshandel er at den er rettet mot andre bedrifter og ikke mot husholdningene. Agenturhandel defineres som «virksomheter som driver formidling av salg for andre ved å oppta ordrer eller slutte salg i dissers navn» (SN94). Agenten tar ikke over eierrettighetene til varen, men mottar en kommisjon for å stå for distribusjonen.

I utgangspunktet utgjør engrosleddet et mellomledd mellom produsent og sluttbruker, hvor fysisk distribusjon er hovedaktiviteten. Engrosleddet binder sammen produsent og detaljist, og må derfor tilføre en ekstra verdi. Dersom mellomleddet ikke er i stand til å gjøre dette, vil de to andre leddene selv overta funksjonene. Det finnes både uavhengige og produsenteide grossister. De uavhengige

Figur 2.11 Kategorisering av engroshandel etter volum og service



Kilde: Gripsrud og Nygaard 1995:88

grossistene kan igjen deles inn i detaljsteide, frivillige grupper, og kooperative foreninger (Gripsrud og Nygaard 1995). Grossistleddet vil kunne være preget av om det er industrien eller detaljleddet som er den dominerende part. Dersom det ene leddet fremstår som sterkere enn det andre, kan dette tendere til at fokus hos mellomleddet legges enten på produkt eller marked. I hovedsak kan man dele inn grossistene i fire forskjellige typer, etter volum og service.

Ut fra kostnadsleder- og differensieringstrategiene, kan man si at grossistene til venstre for y-aksen i figur 2.11 i hovedsak fører en kostnadslederstrategi, mens de til høyre i sterkere grad fører en differensieringsstrategi. Cash og Carry-grossistene satser på lavt volum og lav service til et stort antall kunder. Som navnet sier må kundene i likhet med kundene i en vanlig butikk, betale kontant og selv stå for transport av varene. Dermed må det også foregå en eller annen form for silingsmekanisme, slik at engrosvirksomheten ikke konkurrerer med detaljhandelen. De spesialiserte grossistene satser også på lavt volum per kunde, men på høy service og spesialtilpasning til den enkelte kunde. Trolig er det innen «engroshandel med maskiner og utstyr» og «engroshandel med innsatsfaktorer» man finner det høyeste innslaget av denne type virksomheter. Service, kompetanse og spesialtilpasning er nøkkelord her. De vertikale markedsføringssystemene har høyt volum per kunde og tilpasser sin organisering og produktspekter etter disse få kundene. Grossistvirksomheten er her spesialtilpasset detaljleddet, som hos de fire store innen dagligvare. Volumleverandøren har derimot ingen spesiell tilpasning etter kundene, men satser på kostnadseffektiv og rasjonell logistikk med høyt volum.

Tabell 2.2 Struktur norsk engroshandel 1995

Engroshandel	Ansatte	Bedrifter	Årsverk	Gjennomsnitt	Prosentvis andel av bedrifter med årsverk			Prosentvis andel av sysselsetting i bedrifter med årsverk		
	(VH 95)	(BOF 95)	(BOF 95)		0-5	6-19	20+	0-5	6-19	20+
Agentur (Nace =51.1)	3899	2181	3383	1,6	96	3	1	60	19	22
Jordbruk og NNM (Nace=51.2-.3)	20600	2684	16397	6,1	78	15	7	16	25	59
Varer til personlig forbruk (Nace =51.4)	20320	4639	18342	4,0	84	12	4	25	26	49
Innsatsvarer (Nace=51.5)	22379	3574	19852	5,6	78	17	6	20	31	49
Maskiner og utstyr (Nace=51.6)	41979	8154	37733	4,6	80	16	4	23	33	43
Motorkjøretøy (Nace =50.1)	4976	656	4464	6,8	71	19	10	13	30	58
Engroshandel samlet	114153	21888	100171	4,6						

Agentur er totalt dominert av mikrobedrifter. Gjennomsnittlig sysselsetting for agenturene er ikke på mer enn 1,6 årsverk. Dette er lavere enn gjennomsnittet for de minste butikkene: Spesialhandel NNM. Som de historiske oversiktene viste er dette en distribusjonsform som synes å forsvinne ut av norsk varehandel.

Jordbruksråvarer og nærings- og nytelsesmidler (NNM) omfatter virksomheter som selger sine produkter til industri og detaljhandel. Næringsgrupperingen er satt sammen av 17 undergrupper, med til sammen 16 500 årsverk og 2700 bedrifter. De største undergruppene målt i sysselsetting er frukt og grønt, kjøtt og kjøttvarer, meierivarer og drikkevarer. Disse har også den høyeste andelen av bedriftsmassen blant de største virksomhetene. Innen meierivarer» og bredt vareutvalg med nærings- og nytelsesmidler er over 80 prosent av sysselsettingen å finne i de største bedriftene. Sammenligner man tallene med butikkhandel med bredt utvalg, er engrosleddet mer preget av færre og større bedrifter. Mens 38 prosent av sysselsettingen var å finne i de største bedriftene på detaljleddet, er tilsvarende andel på 59 prosent for engroshandel. Samtidig finnes det en mengde små og mer spesialiserte engrosvirksomheter. Engroshandel med matvarer omfatter langt mer enn de fire store dagligvareaktørenes integrerte distribusjonsledd. Ut fra inndelingen i figur 2.11, hvor engroshandel ble kategorisert etter volum og service, kan for eksempel engroshandel rettet mot serveringssteder, delikatesseforretninger, kantiner og restauranter betegnes som mer spesialiserte grossister med høy servicegrad og lavt volum.

Varer til personlig forbruk er satt sammen av 19 undergrupper som til sammen har 18 300 årsverk og består av 4600 bedrifter. Grupperingen står for leveranser til faghandelen, i tillegg til andre næringer og offentlig sektor. Hver bedrift har i gjennomsnitt fire årsverk, og omtrent halvparten av sysselsettingen er å finne i bedrifter med over 20 årsverk. Engroshandel med brune- og hvitevarer og apotekvarer er undergruppene med høyest sysselsettingsandel i de største bedriftene. Sammenlignet med detaljleddet var også gjennomsnittlig sysselsetting høy her. Tilsvarende tendens med store bedrifter innen engrosleddet og små bedrifter innen detaljleddet finner man for ur og optikk. Når det gjelder de andre undergruppene er engrosleddet og detaljleddet relativt like, engrosleddet har i gjennomsnitt en marginalt høyere sysselsetting. Det kan synes som, med unntak av et par undergrupper, at den gjennomsnittlige størrelsen på detalj og engrosledd følger hverandre. Der det er store enheter på detaljleddet, finner man tilsvarende tendens på engrosleddet.

Innsatsvarer innbefatter elleve undergrupper som til sammen består av 3500 bedrifter med 20 000 årsverk. Jernvarer, rørleggerutstyr og oppvarmingsutstyr er den største undergruppen, med om lag 5000 årsverk. Store deler av innsatsvarer har ingen tilsvarende detaljledd, ettersom denne delen av handelen i hovedsak betjener bedriftsmarkedet. Når det gjelder type engrosbedrift finner man her «volumleverandører med lav service og høyt volum, samt en del mer spesialiserte leverandører med høy service og lavt volum. Kompleksiteten og spesialisering i de forskjellige

produktspespektrene vil være med å bestemme tyngdepunktet. Tar man utgangspunkt i de forskjellige innsatsfaktorene ut fra kompleksitet, har enkle og standardiserte innsatsfaktorer som drivstoff og brensel, tømmer, papir og papp høye sysselsettingsandeler i de aller største virksomhetene.

Maskiner og utstyr innbefatter ti undergrupper som til sammen har i underkant av 8200 bedrifter og 38 000 årsverk. Den største undergruppen er maskiner for kontorvirksomhet, som alene har over 13 000 årsverk. Her er blant annet bedriftsmarkedet for datautstyr, som har hatt en høy veksttakt de seneste årene. Sammen med husholdningsvarer er maskiner og utstyr den delen av engroshandelen som inneholder flest små bedrifter. Går man inn på de forskjellige undergruppene, er det imidlertid variasjoner. Først og fremst er halvparten av sysselsettingen å finne i undergrupper som er rettet mot andre tjenestenæringer samt tjenestefunksjoner som kontorvirksomhet. Litt under halvparten av undergruppene er rettet mot vareproduserende næringer, mens 2800 årsverk er rettet inn mot primærnæringene.

Maskiner og utstyr rettet mot kraft og installasjon er den undergruppen som skiller seg mest ut, med et gjennomsnitt på over ni årsverk og 56 prosent av sysselsettingen innen de aller største bedriftene. Men også den største undergruppen engroshandel med maskiner og utstyr rettet mot kontorvirksomhet er dominert av store bedrifter. Maskinverktøy og engroshandel rettet mot primærnæringene består derimot av mange små bedrifter med få årsverk. For engroshandel med maskinverktøy er mange av maskinverktøybedriftene far og sønn-bedrifter med få ansatte. Flesteparten er mindre importører. Denne småbedriftsdominansen kan forklares ved at produsentene sjelden tillater at man forhandler substituerbare produkter. Sammen med en utvikling med mer avanserte produkter og spesialisering, må forhandlerne læres opp av produsentene. Det bygges opp kompetansebarrierer i den forstand at nære bånd gjør det vanskelig å bytte leverandør. Ut fra Gripsrud og Nygaards modell kan undergruppen stå som eksempel på grossistvirksomheter som i stor grad er spesialiserte med avanserte produkter som har lite volum og innebærer høy servicegrad.

Motorkjøretøy er den minste av engrosgruppene med til sammen 4500 årsverk og 650 bedrifter.⁴ I gjennomsnitt har bedriftene 6,8 årsverk, og 58 prosent av sysselsettingen er å finne i bedrifter med over 20 årsverk. I hovedsak er disse bedriftene importører av forskjellige bil- og lastebilmerker. Også blant deleimportørene er en stor del av sysselsettingen å finne blant de største bedriftene, mens motorsykelimportørene er langt mindre.

⁴ Sammenligner man disse tallene med den historiske utviklingen, kan det se ut til at næringen halveres. Dette er ikke riktig ettersom engroshandel med drivstoff og brensel er med i den historiske oversikten. Slår man sammen gruppene, ser man at 1993-tallene avviker lite fra 1995-tallene. Det er endringen i standard for næringsgruppering og som utgjør forskjellen fra de historiske beregningene.

Agentur og engroshandel består av mange bedrifter som er rettet mot en mengde andre profesjonelle virksomheter. Til sammen var det 101 000 årsverk eller 114 000 ansatte i de 22 000 bedriftene. Splitter man opp etter engroshandel med konsumvarer og engroshandel med produksjonsmidler, finner man at 58 000 årsverk er rettet mot andre bedrifter mens 35 000 årsverk er rettet mot forbrukermarkedet. Agentur og motorkjøretøyer kan betegnes som blandede og har til sammen 8000 årsverk. Hovedtyngden av engroshandelen målt i antall årsverk er rettet mot innsatsfaktorer i andre bedrifters verdiskaping, og ikke mot forbrukermarkedet.

Sammenstilt med de historiske tallene har sysselsettingen vært jevn, med i overkant av 100 000 årsverk, med unntak av høykonjunkturen midt på åttitallet. De ulike delene av engroshandelen har derimot noe forskjellig konjunkturfølsomhet. Engroshandel med konsumvarer varierer ikke i det hele tatt med konjunkturløpene, mens engroshandel med produksjonsmidler har større variasjon. Selv om man har hatt en stabil sysselsettingsutvikling, har det vært en vekst i bedriftsmassen i løpet av perioden. En mulig forklaring på denne veksten i bedriftsmassen kan være at en del mindre agenturer går over til å bli importører i løpet av perioden, og dermed blir klassifisert som engrosbedrifter. Sammenligner man nedgangen i antall agenturer med veksten i engrosbedrifter, ser man at disse er jevnstore. Det er også verd å merke seg at engroshandel er noe langt mer enn det man tradisjonelt forbinder med denne typen virksomhet, i form av store og effektive distribusjonssentraler. I gjennomsnitt er det fire-fem årsverk i hver engrosbedrift, som innen detaljhandelen er det også her mange små bedrifter.

3 Ansatte i varehandelen

I dette kapitlet bruker vi data fra Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) for å beskrive trekk ved de ansatte i varehandelen. Presentasjonen bygger på Grytli (1999) og Neergård (1999).¹ Vi ser først på kjønns sammensetning, ansattes tilknytning til arbeidsmarkedet, samt aldersfordelinger. Deretter gir vi oversikt over noen sider ved ansattes kontraktsmessige forhold, som tillegg for ubekvem arbeidstid (UB-tillegg) og arbeidstidsavtaler. Siste del dreier seg om fagorganisering og tariffavtaledækning. Som vi kommer tilbake til i bedriftsundersøkelsene uttrykker mål for tariffavtaledækning og organisasjonsgrad forskjellige forhold. Tariffavtaledækning refererer her til andelen lønnstakere som oppgir at de får lønnen sin regulert gjennom tariffavtale. Organisasjonsgrad refererer til andeler av lønnstakerne som oppgir at de er medlemmer av et fagforbund. Tariffavtaledækning slik den er målt i AKU er først og fremst operasjonalisert gjennom spørsmål om lønnsregulering, slik at avtaledækning ikke nødvendigvis innebærer at andre bestemmelser i en tariffavtale regulerer ansettelsesforholdet.

3.1 Arbeidstakerne i varehandelen

Til sammen var det i 1997 ansatt 160 000 personer i detaljhandelen og 99 000 personer i agentur- og engroshandel, som til sammen utgjør varehandelen (AKU 1997). Mens kvinnene dominerer detaljhandelen, er engroshandel² mannsdominert. Samlet sett er kvinneandelen i varehandelen som i arbeidsmarkedet som helhet, i underkant av 50 prosent.

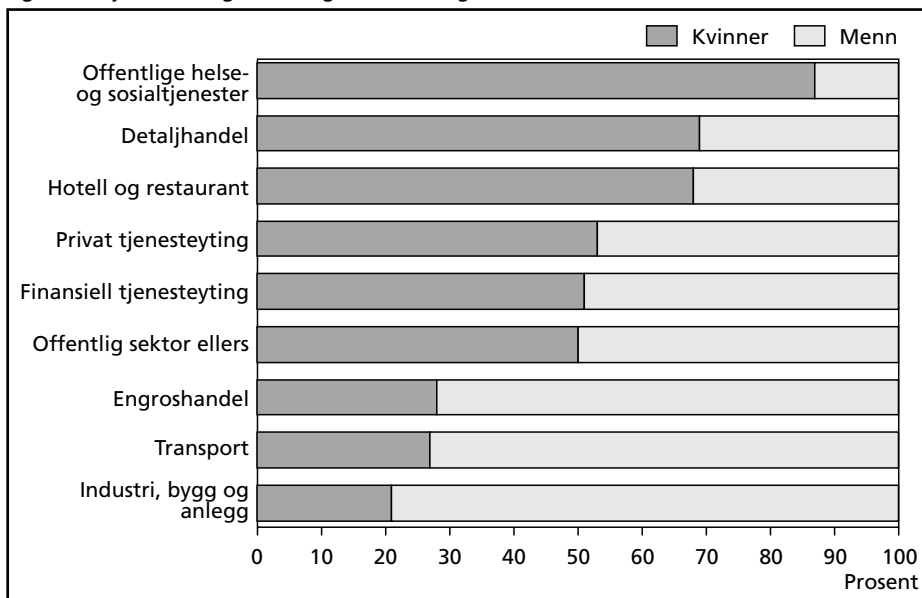
¹ Jf Grytli (1999) *Arbeidskraft og arbeidsorganisering i varehandelen* (Fafo-notat 1999:7) for en mer detaljert gjennomgang, og Nergaard (1999) *Organisasjonsgrad og tariffavtaledækning målt ved AKU 2. kvartal 1998*. Tilleggsspørsmålene i AKU ble stilt på oppdrag fra Fafo som en del av prosjektet De kollektive aktørene på arbeidsmarkedet, som ble utført på oppdrag av Kommunal- og regionaldepartementet. Spørsmålene ble stilt til lønnstakere gjennom direkte intervju. Intervjuobjekter som deltok i AKU for første gang (1/8 av utvalget), fikk ikke spørsmålene. Totalt fikk 9824 personer Fafo-spørsmålene.

² NACE 5.1 Agentur og Engroshandel, unntatt med motorkjøretøy og motorsykler omtales her kun som engroshandel

Etter offentlige helse og sosialtjenester er detaljhandelen den næringen som har høyest kvinneandel. Men som figuren viser har engroshandelen en kjønnsmessig fordeling lik den mannsdominerte næringen industri/bygg og anlegg.

Menn og kvinner befinner seg ikke bare i forskjellige deler av varehandelen, de har også ulik tilknytning til arbeidsmarkedet. Arbeidskraftundersøkelsen fanger opp alle lønnstakere som har hatt et arbeidsforhold på en time eller mer i intervju-uken. Begrepet lønnstaker inkluderer derfor også ansatte som har et marginalt forhold til arbeidsmarkedet, dette er definert på bakgrunn av ukentlig arbeidstid og spørsmål om lønnet arbeid er deres viktigste beskjeftigelse. Lønnstakerne grupperes her etter hvorvidt deres hovedaktivitet er yrkesaktivitet eller ikke. Yrkesaktivitet blir definert på bakgrunn av spørsmålet: Betrakter du deg hovedsakelig som yrkesaktiv, student/skoleelev, alderspensjonist, førtidspensjonist, arbeidsufør, hjemmearbeidende, arbeidsledning, vernepliktig eller annet?³ På bakgrunn av arbeidstid og hovedaktivitet er de ansatte delt inn i følgende delarbeidsmarkeder:

Figur 3.1 Kjønnsmessig fordeling etter næring, alle ansatte. (n=13 480)



Primærnæringene er ikke regnet inn her.

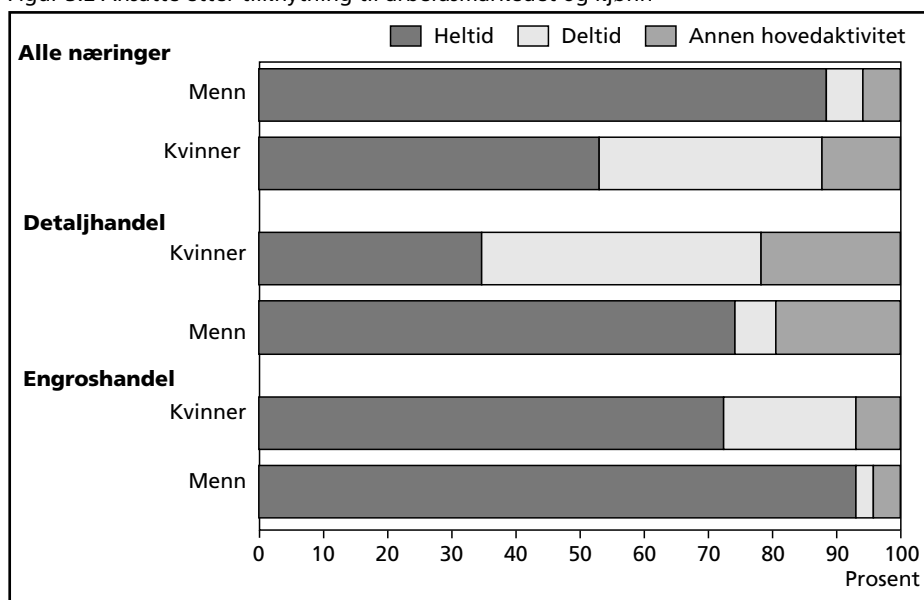
³ Dette spørsmålet stilles kun til dem som arbeider deltid. Lønnstakere som arbeider full tid blir automatisk klassifisert som yrkesaktiv. Dette innebærer at dersom en student/elev arbeider full tid i undersøkelsesuken, vil vedkommende bli klassifisert som yrkesaktiv, selv om arbeidsforholdet vil være mindre enn heltid sett over et lengre tidsrom.

- heltidsansatte
- deltidsansatte som hovedsakelig regner seg som yrkesaktive
- deltidsansatte som har annen hovedaktivitet

Dersom man ser på samtlige næringer under ett, arbeider 72 prosent av alle ansatte heltid. De deltidsansatte som regner seg som yrkesaktive utgjør til sammen 19 prosent, mens de som oppgir å ha en annen hovedaktivitet ikke utgjør mer enn de resterende ni prosentene (AKU 1997). Menn arbeider i svært liten grad deltid, mens kvinner har en langt høyere deltidsandel. Kvinner utgjør tilsammen 48 prosent av det totale arbeidsmarkedet, hvor 25 prosent er heltidsansatte, 17 prosent er deltidsansatte og seks prosent har en annen hovedaktivitet. Tilsvarende er den mannlige fordelingen på arbeidsmarkedet 46 prosent heltid, tre prosent deltid og tre prosent med annen hovedaktivitet.

Av figur 3.2 ser man at innen engroshandelen er kjønnsforskjellene ikke så store ut fra tilknytningsform. De kvinnene som arbeider her arbeider i hovedsak som sine mannlige kolleger, på heltid.⁴ Derimot ser man at det er større forskjeller

Figur 3.2 Ansatte etter tilknytning til arbeidsmarkedet og kjønn



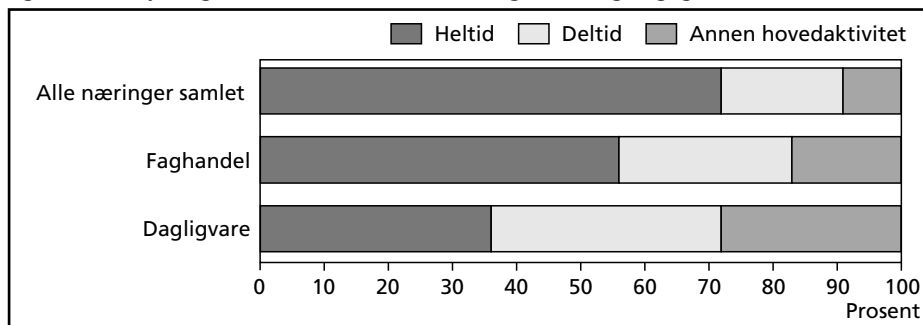
⁴ Deltidsarbeidsmarkedet, både gruppen med deltid yrkesaktiv og deltid annen hovedaktivitet, er så lite at det er betydelig usikkerhet knyttet til størrelsen på disse gruppene både blant menn og kvinner.

mellem kvinner og menn innen detaljhandelen. Deltid er her den fremste tilknytningsformen for kvinner, mens menn arbeider full tid. Detaljnæringen som helhet kjennetegnes av å ha en langt høyere andel av deltidsansatte med annen hovedaktivitet enn det man finner ellers i arbeidsmarkedet. Ser vi på antall ansatte fordelt på kjønn og tilknytning til arbeidsmarkedet, er det om lag like mange heltidsansatte menn som kvinner, selv om mennene utgjør en langt lavere andel av de ansatte. Deltidsarbeidsmarkedet (yrkesaktive) består utelukkende av kvinner og deltidsansatte yrkesaktive menn finnes nesten ikke. Oversikten viser at menn som arbeider i detaljhandelen i hovedsak arbeider heltid; hvis de arbeider deltid har de en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet. Kvinnene fordeler seg mer over de tre tilknytningsformene.

Deler man detaljhandel inn i dagligvare⁵ og faghandel⁶ finner man enda større forskjeller ut fra tilknytningsform. Derimot er kjønnsforskjellene mellom de to delene av detaljhandelen marginale, mens mannsandelen i dagligvare er på 31 prosent er den bare to prosentpoeng høyere for faghandelen.

Dagligvarehandelen skiller seg ut som den delen av detaljhandelen som har lavest andel heltidsansatte og høyest andel ansatte som har en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet. Hele 28 prosent av de ansatte i dagligvarehandelen regner seg ikke primært som lønsmottakere. Denne andelen er regnet av alle som er ansatt i detaljhandelen uansett yrke, andelen blant butikkansatte vil trolig være høyere. Kun 36 prosent av de ansatte arbeider heltid. En tilsvarende andel er deltidsansatte yrkesaktive. I faghandelen er bildet et annet. Over halvparten av de ansatte arbeider heltid. Begge deltidsarbeidsmarkedene er mindre enn i dagligvarehandelen.

Figur 3.3 Tilknytningsform. Alle ansatte samlet, faghandel og dagligvarehandel



⁵ NACE 5.2.1 Butikkhandel med bredt vareutvalg og 5.2.2 Butikkhandel med nærings- og nytelsesmidler i spesialforretninger.

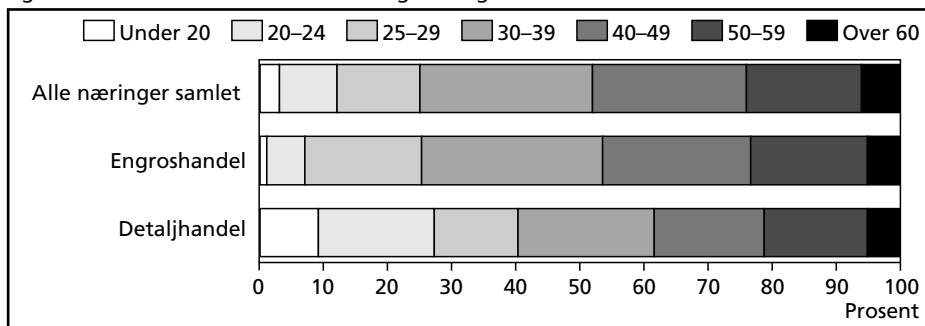
⁶ NACE 5.2.4 Butikkhandel med andre nye varer.

Detaljhandelen har den høyeste andelen unge ansatte sammenlignet med alle andre næringer (Grytli 1999). Over en fjerdedel av lønnstakerne er under 25 år. Om lag ti prosent er mellom 17 og 19 år, og 40 prosent er under 30 år. Derimot er andelen av de aller yngste lav i engroshandel, her er kun hver fjerde ansatt under 30 år.

Den store andelen ansatte som er studenter og skoleelever, slår sterkt ut i aldersfordelingen i detaljhandelen. Når ansatte med marginal tilknytning til arbeidsmarkedet i varehandelen trekkes ut, og vi kun ser på aldersfordelingen blant yrkesaktive, endres bildet (ikke vist). 17–19 åringene forsvinner nesten i detaljhandelen. For aldersgruppen 20–24 år synker andelen i detaljhandelen fra 18 til 14 prosent når man kun ser på de yrkesaktive. Andelen yrkesaktive 20–24 åringer er likevel høyere i detaljhandelen enn gjennomsnittet for alle næringer. Selv når man tar ut de med annen hovedaktivitet er detaljhandelen preget av mange unge ansatte.

Figurene 3.5–3.8 (neste side) illustrerer alderssammensetning og kjønnsfordeling i varehandelen sammenlignet med arbeidsmarkedet som helhet.⁷ Figur 3.5 viser fordelingen av alle ansatte, uansett næring i 1997. Dette er en alderspyramide som viser menn til høyre og kvinner til venstre. Aldersgruppen fra 20–29 er delt i to grupper, ellers er aldersgruppene fra 30–59 inndelt i tiårsintervaller. De mellomgrå feltene er deltidsansatte med annen hovedaktivitet, de lyse feltene er deltidsansatte og de mørke er heltidsansatte. I hver aldersgruppe vil summen av de tre fargefeltene angi hvor stor andel de ansatte utgjør av befolkningen i aldersgruppen.⁸ De tre fargefeltene viser hvordan de ansatte i ulike aldersgrupper fordeler seg etter tilknytning til arbeidsmarkedet. Figuren viser for eksempel at blant menn i aldersgruppen

Figur 3.4 Alle lønnstakere etter alder og næring



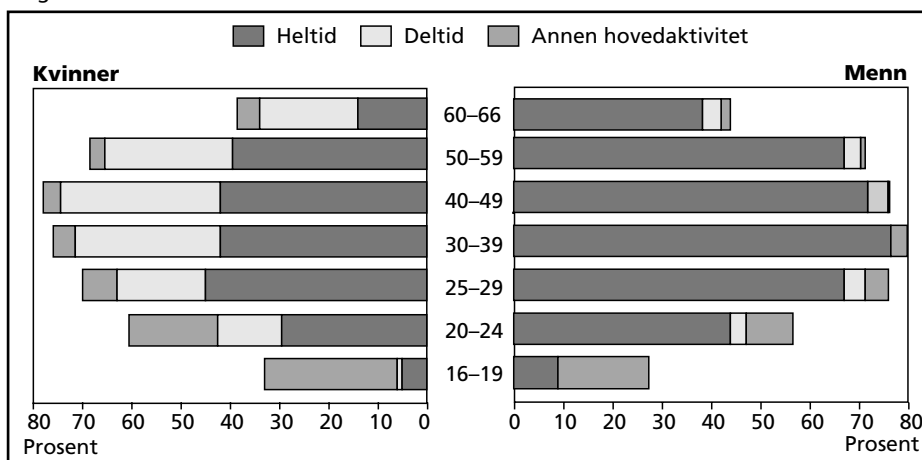
⁷ Tallene er hentet fra AKU 1997. En del av tallene som figurene er basert på, spesielt over engros- og detaljhandelen, er basert på få observasjoner, og det er knyttet usikkerhet til dem.

⁸ Anslaget både over befolkningen og antall ansatte er beregnet på bakgrunn av AKU 1997.

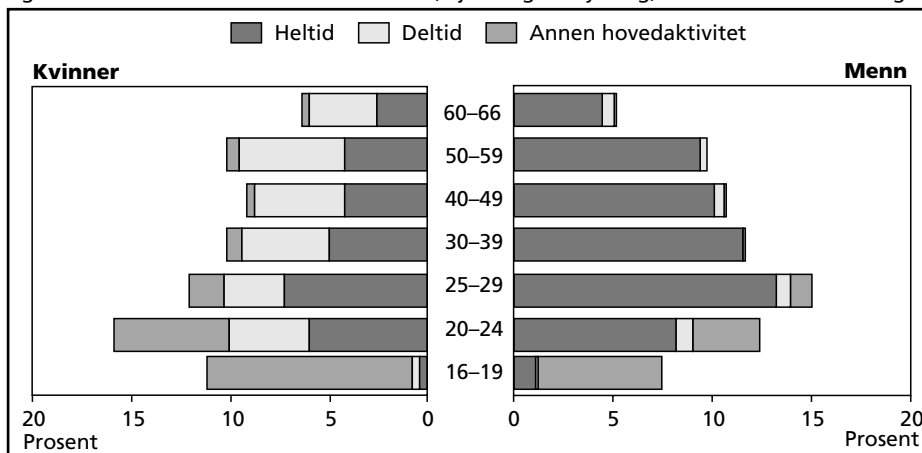
25–29 er vel 75 prosent lønntakere. Vel 65 prosent er heltidsansatte, om lag fem prosent er yrkesaktive på deltid og om lag fem prosent har en marginal tilknytning. For kvinner i samme aldersgruppe er 70 prosent ansatte, 45 prosent er heltidsansatte, mens 17 prosent er yrkesaktive på deltid, og 7 prosent er deltidsansatte med marginal tilknytning.

Sammenligner vi sammensetningen av lønntakerne i *varehandelen* (figur 3.6) med alle lønntakere uansett næring, er den umiddelbare forskjellen formen på alderspyramiden, både for menn og kvinner. Andelen lønntakere faller allerede fra 25 år for kvinner og fra 30 år for menn. Blant menn finner vi den samme lave andelen deltid (yrkesaktiv) i de ulike aldersgruppene som i hele arbeidsmarkedet. De

Figur 3.5 Ansatte etter alder, kjønn og tilknytning til arbeidsmarkedet, som andel av befolkningen. Alle ansatte

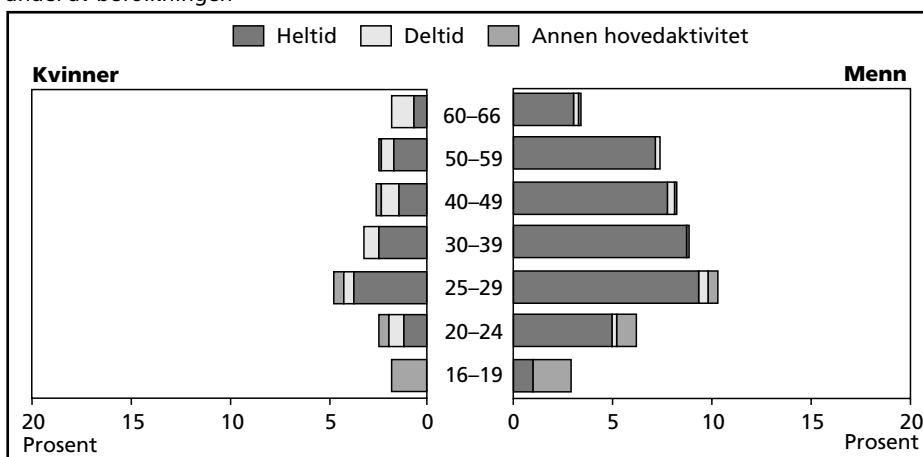


Figur 3.6 Ansatte i varehandelen etter alder, kjønn og tilknytning, som andel av befolkningen

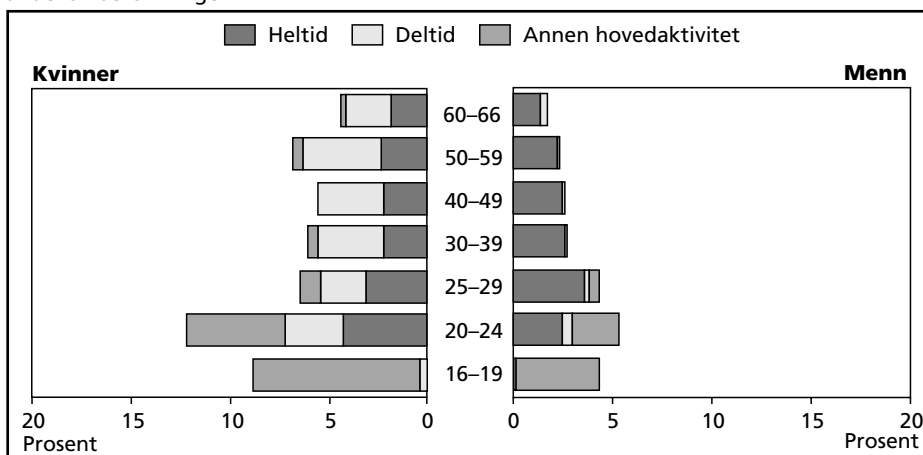


med marginal tilknytning og annen hovedaktivitet finnes bare frem til 25 år. Kvinner arbeider i betydelig grad deltid i alle aldersgrupper. I *engroshandelen* (figur 3.7) er alderspyramiden også forskjellig fra arbeidsmarkedet generelt. Ansatte som andel av befolkningen faller fra 30 år, både for menn og kvinner. Heltidsarbeidsmarkedet er det sentrale både for menn og kvinner. Hvordan sammensetningen mellom heltid og deltid er i de ulike aldersgruppene, er usikkert på grunn av få observasjoner. *Detaljhandelen* er som tidligere nevnt særegen i sammensetningen av de ansatte. Figur 3.8 viser hvordan alderssammensetningen blant ansatte skiller seg fra arbeidsmarkedet som helhet. Ansatte som andel av befolkningen er høyest i aldersgruppen 20–24, både for menn og kvinner. Andelen blant kvinner faller

Figur 3.7 Ansatte i engroshandel etter alder, kjønn og tilknytning til arbeidsmarkedet, som andel av befolkningen



Figur 3.8 Ansatte i detaljhandelen etter alder, kjønn og tilknytning til arbeidsmarkedet, som andel av befolkningen



betydelig fra aldersgruppen 20–24 til 25–29, men holder seg stabilt blant ansatte mellom 25 og 59 år. Kvinner over 30 år i detaljhandelen synes i større grad å arbeide deltid enn heltid. I de to yngste aldersgruppene har en betydelig andel en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet. Blant de under 20 år har nesten ti prosent av den kvinnelige befolkningen et ansettelsesforhold i detaljhandelen – men de har en annen hovedaktivitet. Sammensetningen av mennenes tilknytning til arbeidsmarkedet i detaljhandelen er temmelig lik den vi finner i arbeidsmarkedet som helhet; menn over 25 arbeider heltid, og deltidsansatte har en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet.

3.2 Kontraktsmessige forhold

Midlertidig ansettelse

Varehandelen er en næring som på grunn av utvidede åpningstider og klare salgstopper har behov for fleksibilitet i bruken av arbeidskraften. Midlertidige ansettelser er en av flere former for fleksibilisering av arbeidskraft. En annen form, deltid, er som det foregående avsnittet viste mye brukt i detaljhandelen. Det som finnes av tidligere kartlegging av midlertidig ansettelser i varehandelen, viser at bruk av denne formen for ansettelser er under gjennomsnittet (Nergaard og Stokke 1995:79).

I Arbeidskraftundersøkelsen 1997 oppgir 13 prosent av de ansatte at de har midlertidig ansettelse. Dette er en liten nedgang fra 1995, da 14 prosent av alle lønnstakere var midlertidig ansatt (Nergaard og Stokke 1996). Størst omfang av midlertidige stillinger både i 1995 og i 1997, er i offentlig sektor. I varehandelen er bruk av midlertidige ansettelser lavere enn gjennomsnittet for alle næringer. At andelen er såpass lav, er overraskende tatt i betraktning den høye andelen ansatte med marginal tilknytning. Det synes derfor som om en betydelig andel av de ansatte med marginal tilknytning til arbeidsmarkedet er fast ansatt, selv om de arbeider få timer per uke.

Midlertidig ansettelse er, som forventet, mer utbredt blant de med marginal tilknytning enn blant dem som har en fast tilknytning. I underkant av 30 prosent av de ansatte som ikke regner seg som hovedsakelig yrkesaktive, har midlertidig stilling. Andelen i de to andre gruppene er betydelig lavere, men usikre. Ser vi på midlertidig ansettelse etter trekk ved arbeidstakerne, finner vi ingen forskjeller mellom menn og kvinner, men en viss forskjell mellom aldersgrupper. De yngste er i større grad midlertidig ansatt. Dette er forhold man også finner i andre undersøkelser om midlertidige ansettelser. Nergaard og Stokke (1996:100) finner at det er en sterk sammenheng mellom alder og ansettelsesform, og at andelen midlertidig ansatte er høy blant ansatte som oppgir at de har en annen hovedbeskjeftigelse

enn yrkesaktivitet. Videre finner de at andelen midlertidig ansatte er høyere blant deltidsansatte enn blant heltidsansatte. I varehandelen finner vi her imidlertid ingen forskjeller mellom heltids- og deltidsansatte yrkesaktive.

Arbeidskontrakt

Arbeidsmiljølovens (AML) § 55 B krever at det skal inngås skriftlig arbeidskontrakt i alle arbeidsforhold. Denne paragrafen ble innarbeidet i AML i 1994 som en følge av EØS-avtalen. Tidligere undersøkelser, blant annet Levekårsundersøkelsen fra 1996, viser at 18 prosent av de ansatte i privat sektor ikke har arbeidskontrakt (Nergaard 1998:8). Tall fra Arbeidskraftundersøkelsen 1998 bekrefter dette forholdet. Femten prosent av alle lønnstakerne oppgir at de mangler arbeidskontrakt. Detaljhandelen er den næring med flest ansatte uten arbeidskontrakt; en tredjedel mangler en slik kontrakt. I engroshandelen mangler i underkant av en fjerdedel av de ansatte arbeidskontrakt. Det er en langt høyere andel ansatte i detaljhandelen som oppgir at de ikke har arbeidskontrakt, enn det er som oppgir at de ikke har arbeidstidskontrakt.

Arbeidstidsordninger og UB-tillegg

I de delene av varehandelen som omfattes av tariffavtaler mellom Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) og Handel og Kontor i Norge (HK), har ansatte med en gjennomsnittlig arbeidstid på tolv timer eller mer per uke rett til tillegg for ubekvem arbeidstid (Landsoverenskomsten mellom HSH og HK § 2.4.2). Med ubekvem arbeidstid menes arbeid etter klokka 18 og klokka 21 på ukedager og etter klokka 13 og klokka 16 på lørdager. Dette innebærer at en arbeidstid på tolv timer per uke er en viktig deltidsgrense innen deler av handelen.⁹ Bestemmelsene i overenskomsten er bakgrunnen for at det er av interesse å kartlegge lengden på avtalt arbeidstid mer detaljert enn det som er vanlig i studier av deltid. I beskrivelser av arbeidstidsordninger benyttes oftest heltid, kort og lang deltid (kort deltid er under 20 timer i uken og lang deltid er mellom 20 og 36 timer i uken). Arbeidstiden er her hovedsakelig delt inn i fire grupper: under 12 t/u, 12–20 t/u og 20–37 t/u og over 37 timer i uken.

Som vist tidligere i kapitlet er det stor forskjell i omfanget av heltid og deltid både mellom næringer og innen varehandelen. Figur 3.9 viser avtalt arbeidstid i ulike næringer. I underkant av to tredjedeler av alle ansatte har en avtalt arbeids-

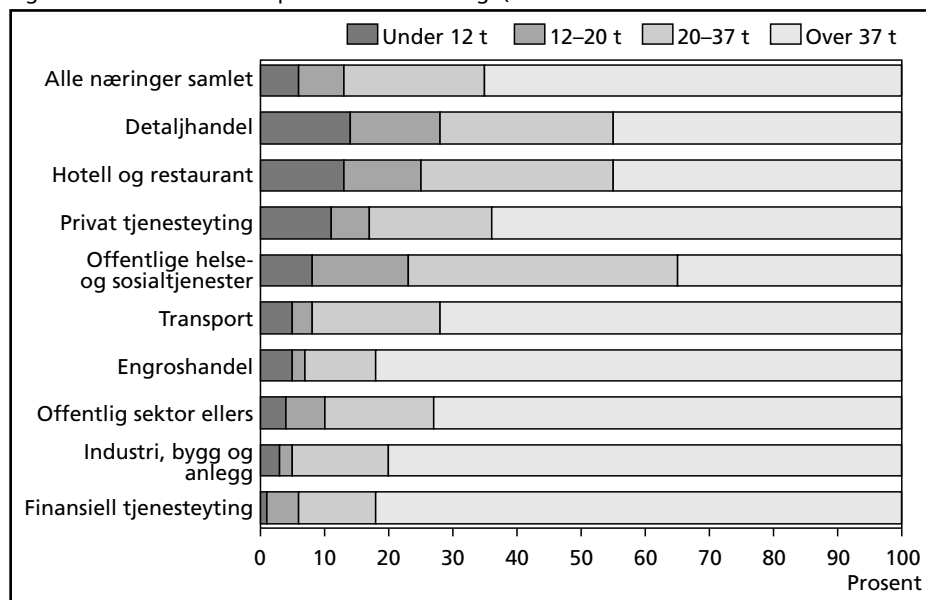
⁹Beregning av UB-tillegg gjøres på bakgrunn av faktisk arbeidstid i løpet av en beregningsperiode. Også de som har en avtalt arbeidstid under 12 t/u vil få tilleggene dersom de faktisk arbeider over 12 timer. Beregningstidsrommet varierer, fra 2-4 uker. Ekstrahjelp med 12 timer eller mer omfattes også av ordningen.

tid på 37 t/u eller mer. Tjue prosent av de ansatte har en avtalt arbeidstid på 20–37 t/u, og blant de øvrige ansatte har sju prosent en avtalt arbeidstid på 12–20 t/u og sju prosent på under 12 t/u. Ser vi nærmere på varehandelen, ligger engros- og detaljhandel i hvert sin ytterpunkt. Detaljhandel har den laveste andelen ansatte med avtalt ukentlig arbeidstid på 37 timer, mens engroshandel har den høyeste andelen ansatte med lang avtalt arbeidstid. Den samme andelen finner vi for øvrig i finansiell tjenesteyting.

Den avtalte arbeidstiden i detaljhandelen er svært lik den vi finner i hotell- og restaurantnæringen, selv om det synes som om det er noe kortere arbeidstid i detaljhandelen. Det er kun i offentlige helse- og sosialtjenester at andelen ansatte med avtalt arbeidstid på under 20 timer i uken er tilnærmet så høy som i disse to næringene. I denne sektoren har imidlertid langt flere mellom 12 og 20 t/u enn under 12 t/u.

Om lag 22 000 av de ansatte i detaljhandelen – 14 prosent – har en avtalt arbeidstid på under tolv timer per uke. Dette er den høyeste andelen ansatte med så kort arbeidstid blant alle næringer, men også hotell og restaurant og privat tjenesteyting ellers har et betydelig omfang. Det kan tenkes at omfanget av ansatte med avtalt arbeidstid på under tolv timer kan forklares med bestemmelsen i overenskomsten, men en annen forklaring er næringens behov for arbeidsinnsats på noen få handletopper i løpet av uken. Fordi en betydelig andel av de ansatte i denne typen jobber har en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet, kan det tenkes at de har et begrenset arbeidstilbud, fordi arbeidet skal kombineres med annen virksomhet.

Figur 3.9 Avtalt arbeidstid per uke etter næring. (n= 13 480



I hvilken grad det er tilbudet av arbeidskraft eller etterspørselssiden som bestemmer andelen ansatte med den korteste arbeidstiden, er derfor et åpent spørsmål. Deresom det er tolvtimersregelen som er utslagsgivende, vil vi tro at det er en større grad av undersyssetting¹⁰ blant de ansatte som arbeider under tolv timer per uke enn blant dem som arbeider over dette timetallet. Går vi inn i tallmaterialet og ser på forskjeller i undersyssetting, eller det noe mindre stringente «ønske om mer arbeidstid» blant deltidsansatte finner vi marginale forskjeller etter tolvtimersgrensen. Mens 26 prosent av de som arbeider under 12 timer i uken ønsker mer arbeidstid, er den tilsvarende andelen for de som jobber 12–20 timer på 24 prosent. Samtidig er det knyttet usikkerhet til disse fordelingene, ettersom de er basert på få observasjoner.

Arbeidstidsavtale

I overenskomsten mellom HSH og HK er det regler om beregning av praksis. Disse er forskjellige for ansatte med over og under 15 timer per uke. I detaljhandelen har 19 prosent, eller om lag 30 000 ansatte, en avtalt arbeidstid på under 15 timer per uke. Retningslinjer for fastsettelse av arbeidstid innen HSH/HK området er at arbeidstiden mest mulig skal tilgodese hensynet til rasjonell og lønnsom drift (Landsoverenskomsten HSH/HK 1996/98, (2.2.2)). Videre kan partene ved den enkelte bedrift ifølge Landsoverenskomsten (2.2.3) og Arbeidsmiljøloven (§ 47) treffe skriftlig avtale om en arbeidstidsordning over en nærmere fastsatt periode på høyst ett år.

I Arbeidskraftundersøkelsen er ansatte spurt om de har arbeidstidsavtale og i så fall om de har arbeidstidsavtale med fast eller variabel arbeidstid. I arbeidsmarkedet som helhet har over 70 prosent av de ansatte en avtale om fast arbeidstid, vel 20 prosent har arbeidstidsavtale som innebærer varierende timetall, mens åtte prosent ikke har avtale om arbeidstid. Som for en rekke andre trekk ved arbeidsmarkedet, varierer omfanget av arbeidstidsavtaler mellom ulike næringer. Finansiell tjenesteyting har den høyeste andelen ansatte med avtale om fast arbeidstid. En nesten like høy andel finner vi i engroshandelen. I detaljhandelen har i underkant av 60 prosent en arbeidstidsavtale med fast arbeidstid. Den næringen som peker seg ut med lavest andel ansatte med avtale om fast arbeidstid, er hotell og restaurant.

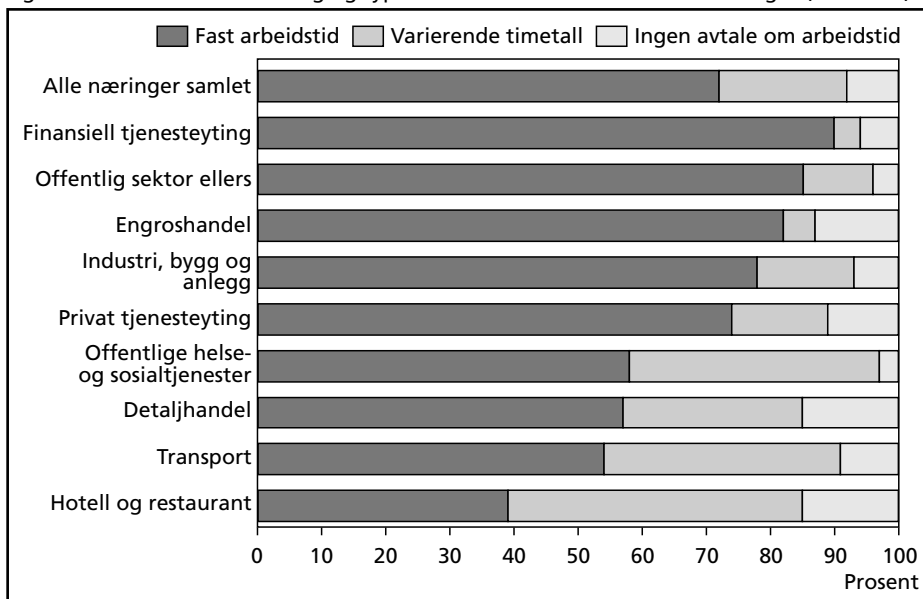
Arbeidstidsavtaler med varierende timetall er mest utbredt i hotell- og restaurantnæringen. Andelen er også høy i transport og offentlige helse- og sosialtjenester. I detaljhandelen har 28 prosent arbeidsavtale med varierende timetall. Mangel

¹⁰ For å bli regnet som undersysselsatt må den ansatte jobbe deltid, ønske mer arbeidstid, ha forsøkt å få mer arbeidstid og ha mulighet for å fylle arbeidstiden innen en måned. Definisjonen innebærer at ansatte som kan tenke seg mer arbeid, men som ikke aktivt har søkt arbeid, ikke blir definert som undersysselsatte.

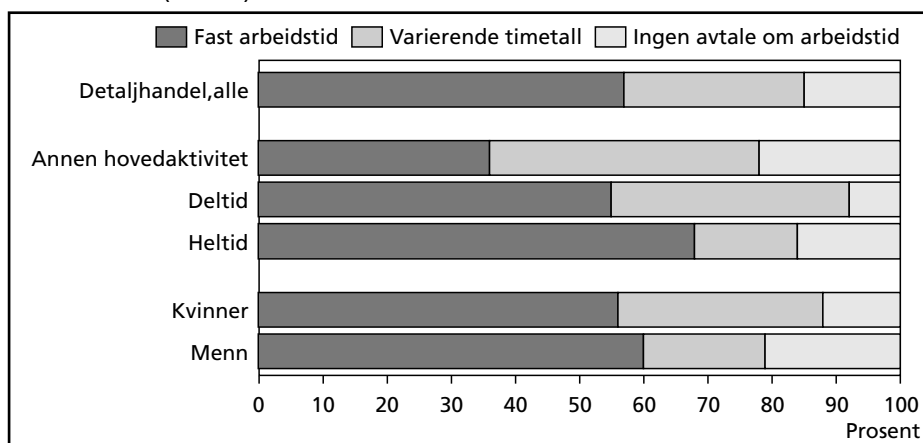
på avtale om arbeidstid er mest utbredt i detaljhandel og i hotell- og restaurantnæringen. 15 prosent av de ansatte har ikke arbeidstidsavtale i disse to næringene.

Hotell- og restaurantnæringen spesielt, men også detaljhandelen, transportnæringen og offentlige helse- og sosialtjenester, har en betydelig fleksibilitet i

Figur 3.10 Ansatte etter næring og type arbeidstidsavtale. 1997. Alle næringer (n=13 480)



Figur 3.11 Ansatte i detaljhandelen etter kjønn, tilknytning til arbeidsmarkedet og type arbeidstidsavtale (n=1087)



Kilde: AKU 1997 2. kvartal

bemanningen (numerisk fleksibilitet), fordi over 40 prosent av de ansatte ikke har fast arbeidstid.

Fordi arbeidstidsavtale med fast arbeidstid er lite utbredt i detaljhandelen, skal vi se litt nærmere på hvordan de ulike formene for arbeidstidsavtale fordeler seg etter trekk ved ansatte og tilknytning til arbeidsmarkedet. Menn har i noe høyere grad enn kvinner arbeidstidsavtaler med fast arbeidstid, samtidig er det en høyere andel av mennene som mangler arbeidstidsavtale. Når det gjelder alder er det en noe større andel av de unge ansatte som ikke har arbeidstidsavtale, eller som har arbeidstidsavtale med varierende timetall, enn det er i de høyere aldersgruppene.¹¹

Arbeidstidsavtaler varierer mellom de ulike delarbeidsmarkedene. Mangel på arbeidstidsavtale er mest utbredt blant de med annen hovedaktivitet. Dette er som forventet fordi de fleste som har en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet er unge. Det er imidlertid en ikke ubetydelig andel av de heltidsansatte i detaljhandelen som heller ikke har avtale om arbeidstid. Andelen med arbeidstidsavtale med fast arbeidstid er langt lavere blant ansatte med marginal tilknytning i detaljhandelen, enn den er blant de yrkesaktive. Bruk av arbeidstidsavtale med varierende timetall er imidlertid temmelig høy i begge deltidsgruppene, mens det ikke er særlig utbredt blant de heltidsansatte.

Kvelds-, natt- og helgearbeid

En økende andel ansatte i alle næringer har arbeid utenom ordinær dagtid. I Arbeidskraftundersøkelsen 1998 oppgir 44 prosent av de ansatte at de bare har arbeidstid mellom kl 6 og 18 på hverdager.¹² Ser vi på alle lønnstakere under ett, er kvelds- og lørdagsarbeid betydelig mer utbredt enn natt- og søndagsarbeid.¹³ Variasjonen mellom næringene er stor. Åpningstidene i varehandelen, spesielt i dagligvare- og servicehandel, innebærer at en betydelig andel av de ansatte må arbeide utenom det som regnes som normalarbeidsdagen. Den næringen som imidlertid klart peker seg ut med størst forekomst av slike arbeidstidsordninger, er hotell- og restaurantnæringen. Finansiell tjenesteyting og engroshandel er de næringene der slike

¹¹ Det er litt få observasjoner i den yngste aldersgruppen, slik at det er knyttet usikkerhet til tallene.

¹² Dette er negativt definert, fordi dette er den andelen som oppgir at de ikke har noen form for arbeid på kveldstid, natt, lørdager eller søndager, og at de dermed kun arbeider ordinær dagtid.

¹³ Spørsmålene som stilles i AKU, er «Må du utføre deler av ditt arbeid på kveldstid (18-22)» og «Må du utføre deler av ditt arbeid om natta (22-06)». Videre «Har du en arbeidsavtale som innebærer at du noen ganger må arbeide på lørdager/søndager».

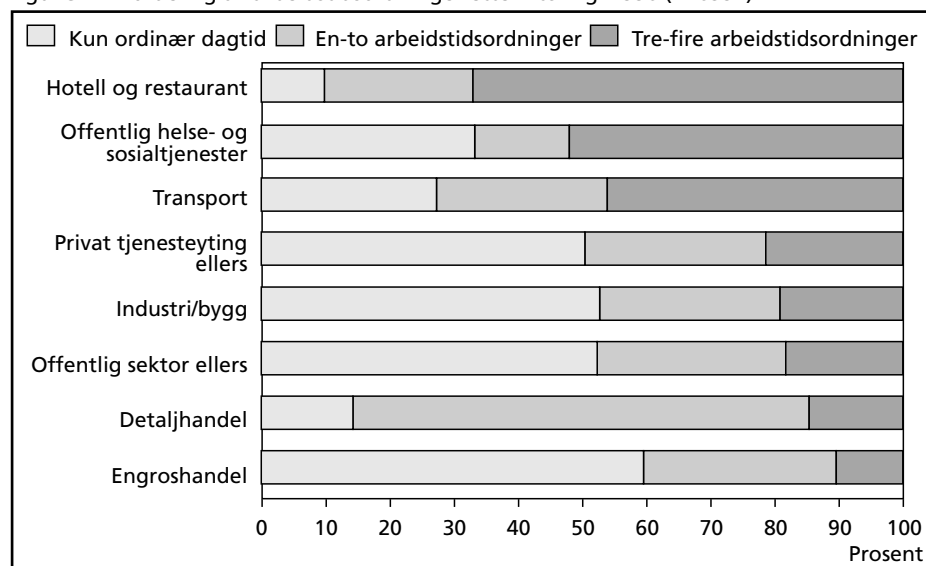
arbeidstidsordninger er minst utbredt; nattarbeid forekommer nesten ikke og søndagsarbeid forekommer i liten grad.

Detaljhandelen har som ventet et større omfang ulike arbeidstidsordninger enn engroshandelen. Sammensetningen av arbeidstidsordningene er også forskjellig. Detaljhandelen har et betydelig innslag av lørdagsarbeid, og over halvparten av de ansatte arbeider også på kveldstid. Nattarbeid er det svært lite av, mens søndagsarbeid er noe mer utbredt. Detaljhandelen omfatter også servicehandel og storkiosker. Disse trekker mengden av søndagsarbeid opp, tradisjonell fag- og dagligvarehandel hadde i liten grad søndagsåpent i 1998.

Tabell 3.1 Andel ansatt i ulike næringer som har avtale om kvelds- og nattarbeid, arbeid på lørdager og søndagsarbeid i sin arbeidskontrakt. Prosent

	Kveld	Natt	Lørdag	Søndag	n
Engroshandel	32	7	24	13	424
Detaljhandel	58	8	80	16	690
Hotell og restaurant	76	53	82	67	270
Transport	62	41	57	49	493
Finansiell tjenesteyting	20	(3)	14	(8)	193
Privat tjenesteyting ellers	42	13	35	24	1212
Industri/bygg	38	20	31	21	2108
Offentlige helse- og sosialtjenester	58	28	58	56	1460
Offentlig sektor ellers	40	13	30	21	1937
Totalt	46	19	42	29	8992

Figur 3.12 Fordeling av arbeidstidsordninger etter næring .1998 (n=8992)



Som nevnt oppgir under halvparten av lønnstakerne at de ikke arbeider utenom ordinær arbeidstid. Ser vi på hvordan de ulike arbeidstidsordningene hoper seg i ulike næringer, kommer bildet av store forskjeller mellom næringer tydeligere frem. I figur 3.12 har vi delt de ansatte i ulike næringer i tre grupper: de som kun arbeider innenfor ordinær arbeidstid, de som har én eller to arbeidstidsordninger utenom ordinær arbeidstid, og de som har tre eller alle fire formene for arbeidstid utenom ordinær arbeidsdagen. Figuren illustrerer at hotell- og restaurantnæringen har størst utbredelse av ulike arbeidstidsordninger, fulgt av detaljhandelen. Hovedinntrykket er at arbeid utenom ordinær dagtid omfatter de fleste ansatte i disse næringene. Kun ti prosent av de ansatte i hotell- og restaurantnæringen og 15 prosent i detaljhandelen oppgir at de kun arbeider innenfor ordinær dagtid.

Blant ansatte i detaljhandelen arbeider 80 prosent på lørdager. Langt de fleste arbeider mellom to og fire lørdager på fire uker. Dette gjelder nesten 70 prosent av de ansatte, mens tolv prosent arbeider én lørdag. En arbeidsmiljøundersøkelse blant ansatte i dagligvare- og servicehandel bekrefter det høye omfanget av lørdagsarbeid, og viser samtidig at det mest vanlige er å arbeide annenhver lørdag eller to lørdager i løpet av en måned (Lavik 1998:12). I AKU kan vi imidlertid ikke skille mellom de som arbeider to og de som arbeider tre eller flere lørdager. Som nevnt tidligere er det lite søndagsarbeid i detaljhandelen. De som arbeider på søndager, fordeler seg likt mellom arbeid én søndag og to–fire søndager. Lavik (1998) finner at det mest vanlige er å arbeide to søndager per måned. To tredjedeler av ansatte i kiosk/servicehandel arbeider søndager.

Innen engroshandel arbeider om lag en fjerdedel av de ansatte på lørdager. Det er en større andel som kun arbeider én lørdag enn som arbeider flere lørdager. Når det gjelder arbeid om kvelden er det om lag hver tredje ansatte i engroshandelen som har dette.

Tabell 3.2 viser oversikten over ansatte i detaljhandelen etter kjønn og tilknytning til arbeidsmarkedet. I detaljhandelen arbeider kvinner i noe større grad kveld og lørdager enn menn, mens det blant menn er en noe høyere andel som

Tabell 3.2 Kvelds- og lørdagsarbeid etter trekk ved ansatte. Detaljhandelen 1998. Prosent

	Kveld	Lørdag	Søndag	n
Detaljhandelen i alt	58	80	16	690
Kjønn				
Menn	54	74	18	207
Kvinner	59	83	15	483
Alder				
16–24	71	88	22	161
25–39	57	74	16	258
40 og over	47	80	12	271

arbeider på søndager. Kveldsarbeid avtar med alderen. I den yngste aldersgruppen er det over 70 prosent som arbeider kveld, mens under halvparten av de ansatte over 40 år arbeider på kveldstid. Søndagsarbeid avtar også med alderen. For lørdagsarbeid er det ikke samme forskjell mellom aldersgruppene. Den yngste aldersgruppen arbeider også i størst grad på lørdager, men forskjellen mellom aldersgruppene er ikke så stor som for kveldsarbeid. Vi ser også at ansatte over 40 år i større grad arbeider lørdag enn ansatte mellom 25 og 40 år.

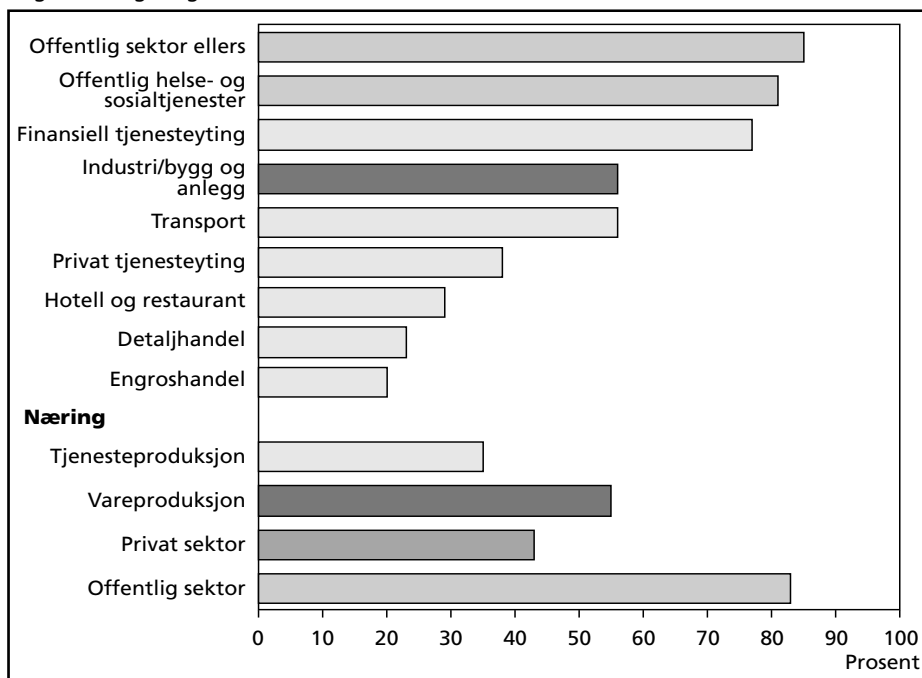
Det er sannsynlig at ansatte som har en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet ønsker arbeid på det som regnes som ubekvemme arbeidstidspunkt. Kvelds- og helgearbeid lar seg kombinere med andre aktiviteter, som videregående skole og høyere utdanning, samt en del omsorgsoppgaver. Når UB-tillegg utbetales er dessuten lønnen høyere for kvelds- og lørdagsarbeid. Det er en større andel av de ansatte med marginal tilknytning til arbeidsmarkedet som arbeider til slike tider, enn blant dem som har en mer fast tilknytning til arbeidsmarkedet (ikke vist).

3.4 Organisasjonsgrad

Organisasjonsgrad etter næring

Organisasjonsgraden blant alle lønnstakere uansett næring er 57 prosent (figur 3.13). Dette innebærer et anslag på organiserte arbeidstakere i 1998 på 1 163 000 personer. Anslaget ligger noe over et registerbasert anslag fra 1997 på 54,9 prosent og antall organiserte på 1 105 000 (Stokke 1998).¹⁴ Organisasjonsgraden varierer betydelig mellom ulike deler av norsk arbeidsliv. Figur 3.13 viser organisasjonsgraden i offentlig og privat sektor, og i ulike deler av privat sektor.¹⁵ Organisasjonsgraden i offentlig sektor er langt høyere enn i privat sektor. Andelen organiserte i privat sektor er på 43 prosent. Andelen i 1995 var én prosent lavere (Nergaard 1996).

Figur 3.13 Prosentandel lønnstakere som er medlem av en arbeidstakerorganisasjon. Etter utvalgte næringer og sektor (n=9660)



Kilde: Nergaard 1999, AKU 2. kvartal 1998

¹⁴ Disse anslagene er basert på organisasjonenes tall per 31.12.97, 4-5 måneder før spørreundersøkelsen.

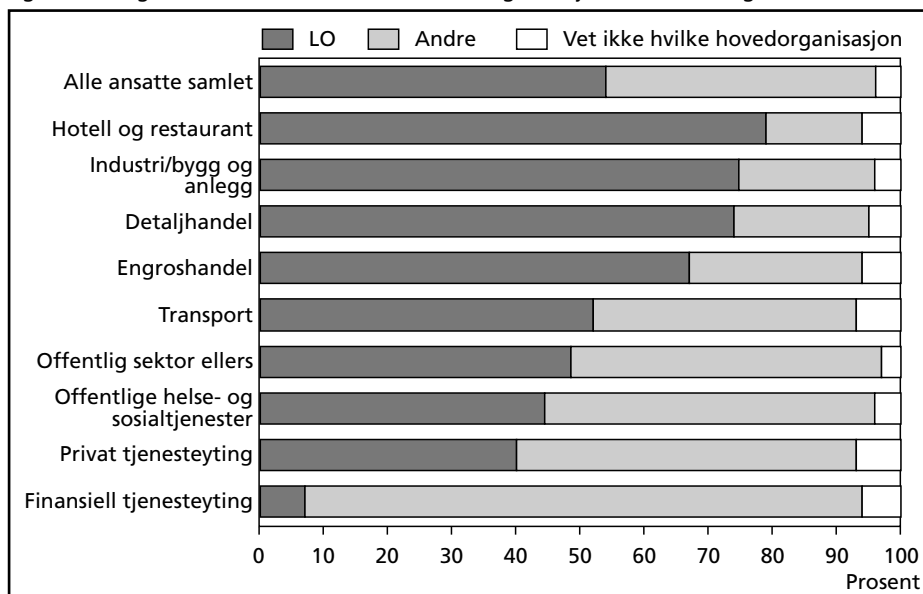
¹⁵ Opplysninger om sektor er basert på egenopplysninger fra arbeidstakerne som ble spurt om hvilken eierform virksomheten de arbeider i har. Gruppen som svarer «personlig eid» eller «aksjeselskap, organisasjon eller lignende», er kodet privat sektor, mens de som svarer kommune, fylkeskommune eller stat, er kodet som offentlig sektor.

Også innen privat sektor er det store forskjeller i organisasjonsgrad mellom ulike næringer. Den laveste organisasjonsgraden på arbeidstakersiden finner vi i varehandelen. Den lave organisasjonsgraden i varehandelen er sammenfallende med nivået Nergaard (1996) finner basert på AKU-materiale fra 1995. Organisasjonsgraden i varehandelen ligger langt under gjennomsnittet for hele privat sektor, og lavere enn gjennomsnittet for annen privat tjenesteyting. En lav organisasjonsgrad finner vi også i hotell- og restaurantnæringen. Den høyeste andelen organiserte arbeidstakere i privat sektor er innen bank og finans.

Organisasjonsgrad etter hovedorganisasjon

De ansatte som er organisert har videre oppgitt hvilken hovedorganisasjon de er medlem av. Blant de organiserte arbeidstakerne er 56 prosent medlem av LO. De resterende er fordelt på YS (15 prosent), AF/Akademikerne (19 prosent) og frittstående (10 prosent). I varehandelen er de fleste organiserte medlemmer av LO-forbund. For de andre hovedsammenslutningene er tallene i de ulike delene av varehandelen så små at det er knyttet stor usikkerhet knyttet til dem.¹⁶

Figur 3.14 Organiserte lønnstakere etter hovedorganisasjon i ulike næringer (n=5740)



Kilde: Nergaard 1999, AKU 2. kvartal 1998

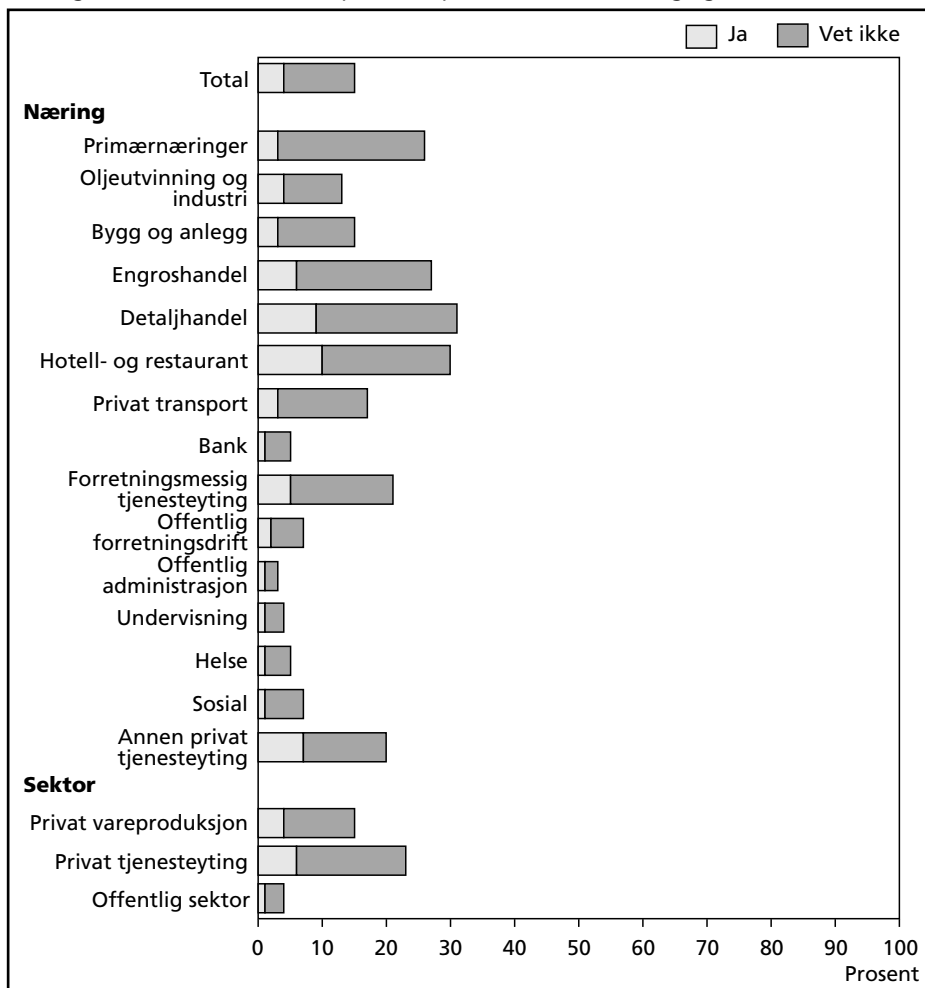
¹⁶ Tall for de andre hovedorganisasjonene er små når de blir fordelt på næring, de er derfor ikke tatt med i oversiktstabellen. For mer informasjon, se Nergaard 1999.

Arbeidsgivers holdning til arbeidstakerorganisering

Uorganiserte arbeidstakere ble i Arbeidskraftundersøkelsen 1998 spurt om arbeidsgivers holdning til arbeidstakerorganisering. Spørsmålet som ble stilt var: Er din arbeidsgiver negativ til at de ansatte organiserer seg? Blant alle ansatte oppgir bare en liten andel (fire prosent) at de tror arbeidsgiver er negativ, mens andelen som ikke kjenner arbeidsgivers holdning er større (elleve prosent). Det er som forventet store forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

I privat sektor er andelen som oppgir at arbeidsgiver er negativ eller at de er usikre på arbeidsgivers holdninger, større innen privat tjenesteyting enn i vareproduksjon. Andelen som er usikker på arbeidsgivers holdninger, er betydelig større enn

Figur 3.15 Andel lønnstakere som oppgir at arbeidsgiver er motstander av arbeidstakerorganisering eller som svarer vet ikke på dette spørsmålet. Etter næring og sektor. AKU 1998



andelen som oppgir at arbeidsgiver er negativ. De næringene der ansatte i størst grad tror at arbeidsgiver er negativ til arbeidstakerorganisering, er hotell- og restaurantnæringen, detaljhandel og engroshandel. I disse næringene er også andelen som er usikker på arbeidsgivers holdninger størst. Vel 20 prosent av de ansatte i detaljhandelen kjenner ikke arbeidsgivers holdninger, og i underkant av ti prosent tror arbeidsgiver er negativ. Kartleggingen viser også at ansatte med kort ansiennitet og ansatte i små bedrifter i størst grad er usikre på arbeidsgivers holdning til fagorganisering.

3.5 Tariffavtaledekning

AKU 1998 er den første Arbeidskraftundersøkelsen som har kartlagt tariffavtaledekning. Avtaledekning er tidligere forsøkt kartlagt i andre spørreundersøkelser, blant annet i Levekårsundersøkelsen 1996. Ulike undersøkelser viser at det er en stabil andel av de ansatte som oppgir at lønnen er helt eller delvis fastsatt av tariffavtale (Nergaard 1999).

Spørsmålet om hvordan lønns- og arbeidsvilkår bestemmes, er ikke et mål på hvor mange som er bundet av tariffavtaler i arbeidsrettslig forstand. Det gir imidlertid informasjon om hvor mange som *opplever* at kollektive avtaler bestemmer lønnsnivået deres (Nergaard 1998). I AKU 1998 ble ansatte spurt: Er dine lønns- og arbeidsvilkår helt eller delvis regulert av en tariffavtale eller overenskomst, eller reguleres de kun gjennom private avtaler mellom deg og din arbeidsgiver?¹⁷ Totalt oppgir om lag to tredjedeler av alle lønnstakere – eller vel 800 000 personer – i privat sektor at lønnen helt eller delvis fastsettes gjennom tariffavtale. Av disse er det en gruppe (om lag ti prosent) som oppgir at de har en blanding av tariffavtale og privat avtale. Trettifire prosent oppgir at de har privat avtale, mens to prosent oppgir at de ikke har noen avtale i det hele tatt. De resterende to prosentene er usikre eller vet ikke om de har noen avtale.

Tariffavtaledekningen varierer mellom ulike næringer (figur 3.16). Mens vi tidligere anslo organisasjonsgraden totalt til 57 prosent, kan tariffavtaledekningen for alle lønnstakere ut fra AKU-materialet anslås til 77 prosent (tariffavtaledekningen i offentlig sektor er her satt til 100 prosent). I de ulike næringene finner vi den laveste andelen tariffavtaledekning innen engros- og agenturhandel. I detaljhandelen oppgir derimot hele 63 prosent at lønnen er fastsatt helt eller delvis gjennom

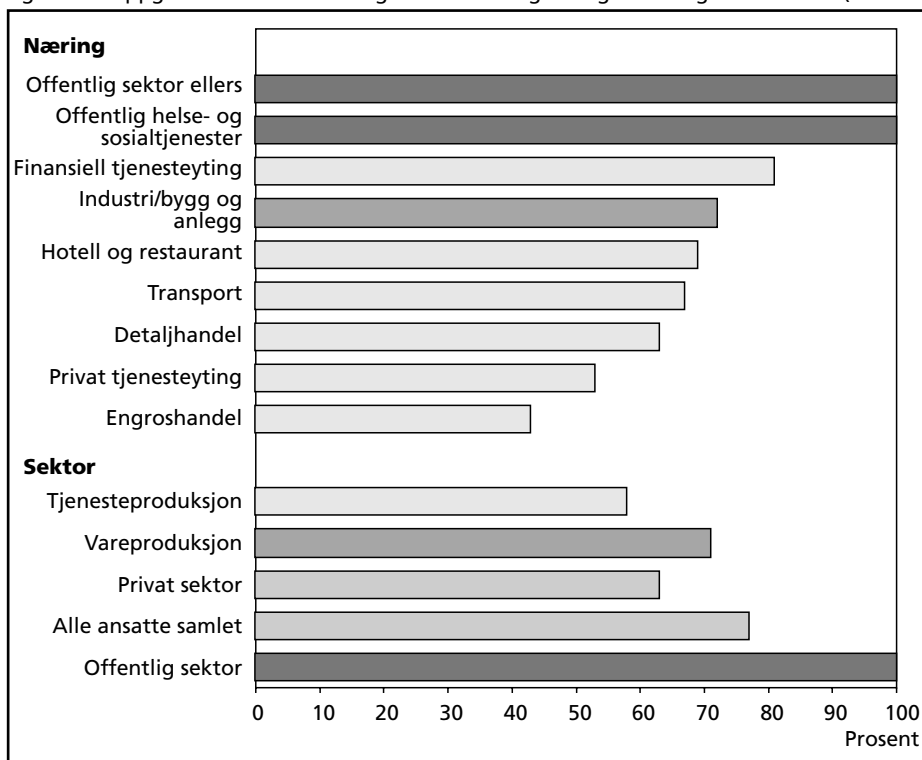
¹⁷ En del lønnstakere svarer at de har en kombinasjon av tariffavtale/overenskomst og privatavtale/kontakt. Disse er kodet som å ha tariffavtale. En liten gruppe svarer «annet». På basis av tidligere undersøkelser hvor denne gruppen er bedt om å klargjøre hva dette innebærer, er det valgt å kode denne gruppen som at de ikke har tariffavtale (bare privat avtale).

tariffavtale. Dette er en høyere andel enn innen privat tjenesteyting, og ligger like under nivået for transport.

Kartlegging av avtaledekningen i arbeidslivet viser at den gjennomgående er høyere enn organisasjonsgraden. Dette gjelder spesielt i privat tjenesteyting. Ser vi nærmere på de ulike næringene, er forskjellen spesielt stor i detaljhandelen og i hotell- og restaurantnæringen. Mens det i detaljhandelen bare er vel 20 prosent som oppgir at de er organisert, oppgir over 60 prosent at de er dekket av tariffavtale, i hotell- og restaurantnæringen er 28 prosent organisert og 70 prosent dekket av tariffavtale.

Bakgrunnen for at tariffavtaledekningen er høyere enn organisasjonsgraden, er at de fleste tariffavtaler dekker flere arbeidstakere enn medlemmene av de aktuelle arbeidstakerorganisasjonene. Mye tyder imidlertid på at avtaledekningen, slik den måles ved spørreundersøkelser, er for høy. Særlig synes dette å gjelde innen deler av tjenesteytende sektor: varehandel og hotell- og restaurantnæringen (Nergaard 1998:24, Nergaard 1999). Forsøk på å kartlegge avtaledekningen basert på opplysninger fra organisasjonene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, viser at deknings-

Figur 3.16 Oppgitt tariffavtaledekning etter sektor og utvalgte næringer. AKU 1998 (n=9514)



graden i privat sektor sannsynligvis er et sted mellom 50 og 55 prosent (Stokke og Grytli 1998:3).

Ser vi på avtaledekningen i privat sektor for organiserte og uorganiserte arbeidstakere, finner vi at mellom 80 og 90 prosent av organiserte arbeidstakere oppgir at lønnen fastsettes av tariffavtale. Andelen er betydelig lavere blant uorganiserte arbeidstakere, men også i denne gruppen oppgir en betydelig andel at lønnen fastsettes ved tariffavtale. I underkant av 50 prosent av alle uorganiserte arbeidstakere oppgir at lønnen fastsettes gjennom tariffavtale (Grytli 1999:65).

At om lag halvparten av de uorganiserte arbeidstakerne oppgir at lønnen fastsettes gjennom tariffavtale, kan trolig forklares ved at det er en del overrapportering av tariffavtaledekning i denne gruppen. Videre gjelder tariffavtalene også for uorganiserte arbeidstakere i de sammenhengene der bedriften har inngått tariffavtale for deres yrkesgruppe.

De ansatte som ikke er organisert, er i AKU 1998, 2. kvartal, stilt spørsmål om det er andre organiserte arbeidstakere på bedriften. Bakgrunnen for dette er nettopp å skille arbeidstakere som er på bedrifter der det finnes arbeidstakerorganisasjoner, og de som arbeider i bedrifter der det tilsynelatende ikke finnes arbeidstakerorganisasjoner. Nergaard (1999) finner at det er tolv prosent av lønnstakerne som oppgir at de er dekket av tariffavtale som samtidig oppgir at det ikke finnes organisasjoner, eller at de ikke kjenner til om det finnes arbeidstakerorganisasjoner på arbeidsplassen. Selv om det ikke er grunn til å tro at alle disse har gitt feil svar på spørsmålet om tariffavtaledekning er det en indikasjon på at spørreundersøkelsene overdriver formell tariffavtaledekning.

Organisasjonsgrad og tariffavtaledekning – kjennetegn ved ansatte og trekk ved arbeidsforholdet

Det er store variasjoner i organisasjonsgrad og til dels i tariffavtaledekning blant ulike grupper av ansatte. Oversikten over arbeidsmarkedet som helhet viser at organisasjonsgraden øker med alder. I de yngste arbeidstakergruppene, de under 25 år, finner vi en organisasjonsgrad på i underkant av 20 prosent, mens andelen i aldersgruppen 25–29 er i underkant av 50 prosent. Først for aldersgruppen 30 år og oppover er organisasjonsgraden lik gjennomsnittet i befolkningen. Tidligere undersøkelser viser at store deler av denne forskjellen forsvinner dersom det kontrolleres for yrkesaktivitet (Nergaard 1999). Ser en på lønnsfastsettelse, finner en ikke tilsvarende sammenheng mellom alder og tariffavtaledekning. Yngre arbeidstakere oppgir like ofte som andre at lønnen fastsettes gjennom tariffavtale.

Kvinner er i større grad enn menn organisert, både i arbeidsmarkedet som helhet og innen privat sektor. Nergaard (1999) reiser imidlertid spørsmålet om dette skyldes at det i privat sektor er en betydelig andel kvinner som omfattes av tariff

avtaler uten å være organisert, eller om dette skyldes at det er manglende kunnskap om hva tarifflønn er eller hvordan lønnen fastsettes. Organisasjonsgraden øker med utdanningsnivå, dette gjelder både i offentlig og privat sektor. I privat sektor avtar tariffavtaledekningen med utdanningsnivå. Dette gjelder ikke i offentlig sektor, fordi det her er mange med høyere utdanning faller ikke tariffavtaledekningen med utdanningsnivå i arbeidsmarkedet totalt (Grytli 1999:66).

Organisasjonsgrad varierer også etter de ansattes tilknytning til arbeidsmarkedet. Ansatte med en marginal tilknytning har langt lavere organisasjonsgrad enn yrkesaktive. Mens organisasjonsgraden blant dem som regner seg som yrkesaktive i privat sektor er 46 prosent, er organisasjonsgraden blant ansatte med annen hovedaktivitet tolv prosent (Grytli 1999:68). Lav organisasjonsgrad finner vi også blant midlertidig ansatte, blant ansatte som ikke har avtale om arbeidstid, og blant dem som har kort ansiennitet hos sin nåværende arbeidsgiver.

Tariffavtaledekningen varierer også med ansattes tilknytning til arbeidsmarkedet. Det er de samme gruppene som har lav organisasjonsgrad – ansatte med en marginal tilknytning til arbeidsmarkedet og ansatte uten arbeidstidsavtale – som i minst grad omfattes av tariffavtale. Det er derimot ingen forskjell mellom ansatte med fast og midlertidig stilling når det gjelder tariffavtaledekning.

I detaljhandelen er det en høy andel lønnstakere som oppgir at lønnen fastsettes gjennom tariffavtale uten at arbeidstakerorganisasjoner synes å være representert på bedriftene. Denne gruppen utgjør mellom 20 og 30 prosent av alle ansatte i detaljhandelen. Dette er en større gruppe enn de som oppgir at lønnen fastsettes av tariffavtale og at det er arbeidstakerorganisasjoner representert på arbeidsplassen, uten at de som er intervjuet selv er organisert.

Flere forhold kan forklare at en rekke arbeidstakere på bedrifter der det ikke finnes arbeidstakerorganisasjoner oppgir at lønnen fastsettes gjennom tariffavtaler. For det første kan det skyldes at dette er feilsvar fra personer som ikke har kunnskap om hvordan lønnen faktisk fastsettes. Det er grunn til å tro at personer med en marginal tilknytning har mindre kunnskap om hvordan lønnen fastsettes i bedriften enn ansatte med mer fast tilknytning. Kartleggingen av tariffavtaledekning og organisasjonsgrad etter tilknytning til arbeidsmarkedet viser også at en betydelig andel av arbeidstakerne med annen hovedaktivitet oppgir at lønnen fastsettes ved tariffavtale, uten at det er arbeidstakerorganisasjoner til stede på arbeidsplassen.

En annen forklaring er at eksisterende tariffavtaler påvirker lønnsnivå og lønnsfastsettelsen utenfor det området hvor de formelt er bindende. Dette innebærer for eksempel at en eksisterende tariffavtale benyttes som grunnlag for fastsettelse av lønnsnivå eller lønnsregulering også i uorganiserte bedrifter. I så fall kan tariffavtaler ha en større betydning enn det man skulle tro når man ser på den formelle avtalebindingen. At lønnen helt eller delvis fastsettes som tarifflønn, trenger imidlertid ikke innebære at bedrifter følger andre tariffbestemmelser.

4 Service- og kioskhandel: N-kjeden

Narvesen-konsernet er blant de største nordiske aktørene innen servicehandel. I løpet av de siste årene har konsernet kjøpt opp tilsvarende kjeder i Sverige og Danmark. Konsernet er organisert i fire divisjoner: detaljhandel- Norge, detaljhandel- Sverige, Narvesen Engros og Narvesen Servering. Konsernet har siden 1996 vært notert på Oslo Børs. Den norske detaljhandelen i konsernet består av to kiosk-/storkioskkjeder og to kosmetikkjeder, i tillegg er den danske delen av 7-Eleven kjeden organisert fra det norske hovedkontoret. Mens N-kjeden dekker hele landet, er 7-Eleven primært konsentrert til hovedstadsområdet. I 1997 kjøpte Narvesen opp den svenske kjeden Pressbyrå, samtidig tok de over rettighetene til 7-Eleven for Skandinavia. Narvesen Engros er blant landets største grossister innen kiosk og servicehandel, med leveranser til egne butikker, frittstående kiosker og butikker, samt bensinstasjoner. Narvesen Distribusjon formidler lesestoff og spill. Serveringsvirksomheten omfatter fem kjeder samt Togservice på NSBs tog, i tillegg kommer en eierpost på 50 prosent i RGN Danmark AS som har all servering på togene til Danmarks Statsbaner.

I Norge omfatter Narvesens viktigste engasjement innen detaljhandel N-kjeden, som er konsernets største enhet med 2400 ansatte og 437 utsalgssteder.

Figur 4.1 Oversikt over Narvesen-konsernet

Narvesen			
Detaljhandel Norge	Detaljhandel Sverige	Engros	Servering
N-kjeden	Pressbyrå	Narvesen Engros	Caroline Café
7-Eleven Norge	7-Eleven Sverige	Narvesen Distribusjon	Burger king
7-Eleven Danmark			Peppes pizza
Esthetique			TGI Friday's
Vita			Togservice

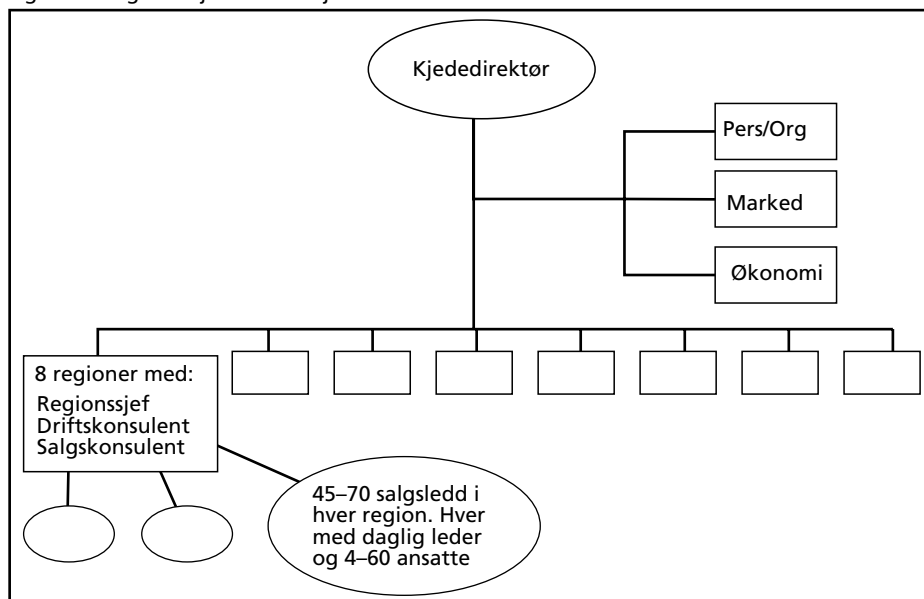
4.1 Nivåer og funksjoner

N-kjeden er delt inn i tre forskjellige nivåer: kjede-, region-, og butikknivå. På det sentrale nivået ligger først og fremst koordinering og styring av aktivitetene. N-kjeden er, i likhet med de andre kjedene i konsernet, organisert med egen kjededirektør. Andre funksjoner på sentralt nivå er støtte- og stabsfunksjoner som økonomi og marked samt organisasjon- og personalutvikling. N-kjeden er delt inn i åtte geografiske områder, med hver sin regionsjef. Disse har en mindre stab av drifts- eller salgskonsulenter som følger opp butikknettet i området. Ansettelse av butikkledere eller kontraktsinngåelse med kommisjonærer foregår på dette nivået. På butikknivå følger så butikklederne eller kommisjonærene. Det er på dette nivået selgerne blir ansatt.

Egeneide butikker

De egneide butikkene utgjør nå om lag 14 prosent av N-kjedens samlede butikknett. N-kjeden driver selv i overkant av 60 utsalgssteder. Disse er i hovedsak lokalisert i de store byene, og er noe større enn den gjennomsnittlige kommisjonærdrevne butikken. De egendrevne butikkene har gjennomgående stort kundegrunnlag og er ofte lokalisert i tilknytning til NSB. Samtlige ansatte som arbeider i disse utsalgsstedene er direkte ansatt i N-kjeden.

Figur 4.2 Organisasjonskart N-kjeden



Kommisjonær eller driverbutikker

Kommisjonærene, eller «driverne», er ikke vanlige franchisetakere. Driverne er juridisk selvstendige næringsdrivende, enten som personer eller aksjeselskap. Narvesen eier utstyret og står for lokalene (som eier eller leietaker). Driverne får driftsstøtte og drivergodtgjørelse av Narvesen. Kommisjonærene må ellers følge driftskonseptet for N-kjeden. Drivere/daglige ledere ansetter selv personalet i butikkene. Kommisjonær/driver har arbeidsgiveransvar. Narvesen er interessert i at serviceprofilen – og dermed opplæringen – skal være lik i kjeden. Opplæringsfunksjonen er derfor ikke desentralisert. Driverne er selv ansvarlige for opplæring av sine selgere, men bruker kurs og verktøy utarbeidet sentralt.

Tabell 4.1 gir en stikkordsmessig oversikt over hvilke funksjoner som ligger på forskjellige nivåer i kjeden. Eksempelvis ligger hoveddelen av innkjøp og produsentkontakt på kjedenivå, mens fordelingen av arbeidstid i salgsleddet skjer lokalt.

Tabell 4.1 Funksjoner og nivåer i N-kjeden

	Kjedenivå - sentralledd	Regionalt nivå - område	Lokalt nivå/ – butikk
Funksjoner			
Produsent/leverandør-kontakt/type kontakt	Forhandlinger, innkjøp, samordning av engros og distribusjon	Noe innkjøp	Småinnkjøp
Kundekontakt, hva slags typer/relasjoner			Salg
Logistikk/distribusjon	Forhandlinger, avtaler med distributør, evt. Organisering av egen distribusjon		
Markedsføring/profilering	I hovedsak kjedefunksjon		
Budsjett	Retningslinjer på kjedenivå	Godkjenning på regionnivå	Settes opp i utsalgsstedene, daglig leder/driver
Regnskap	Kjede		
Lønn	Konsern kjører lønnsutbetaling i egendrevne butikker		Driver står for avlønning i driver-butikkene
Personalpolitikk	Almene retningslinjer på konsern- og kjedenivå		Daglig leder utformer personalpolitikk i butikkene
Ansettelser, rekruttering	Ansetter regionsjef (+konsulenter i regionene)	Ansetter daglig leder, driver	Daglig leder/driver ansetter selgere
Opplæring	Utforming og avvikling av kurs og opplæringsprogrammer		Gjennomføring
Fordeling av arbeidstid	Oppsett av budsjett-rammer, også personal	Personalbudsjett godkjennes	Fordeling av arbeidstid, vaktlister

Datagrunnlaget i vår studie

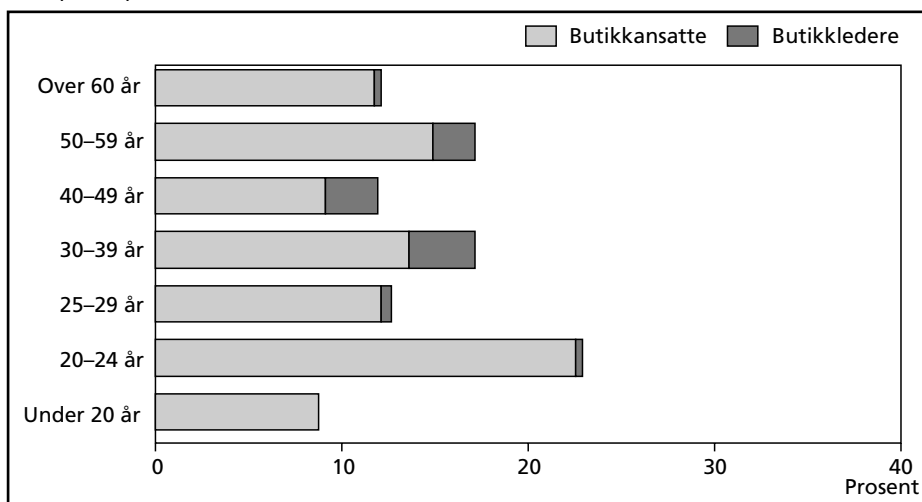
Datagrunnlaget som presenteres nedenfor bygger på informantintervjuer på kjede- og butikknivå, samt surveyundersøkelser. Vi har også benyttet oss av registerdata fra den egendrevne delen av N-kjeden, samt annen skriftlig informasjon fra kjeden. Nedenfor ser vi nærmere på kjennetegn ved de ansatte.

4.2 Rekruttering og aldersfordeling

I dette avsnittet kommenterer vi trekk ved arbeidstokken i N-kjeden. I første rekke er vi interessert i aldersfordeling, ansiennitet, og hvor mange timer de ansatte arbeider per måned.

Av figur 4.3 ser man at de ansatte i N-kjeden fordeler seg ganske jevnt på aldersintervallene. Om lag 30 prosent er yngre enn 25 år og en tilsvarende andel er over 50 år. Gjennomsnittsalderen for de ansatte ligger 36 år, mens medianverdien er 31 år. Tilsvarende er gjennomsnittsalderen på butikklederne 42 år og med medianverdi 41 år. Det er med andre ord ingen store aldersforskjeller mellom den gjennomsnittlige ansatte og butikkleder. Samtidig ser man at butikklederne utgjør større andeler av aldersgruppene mellom 30 og 50 år. Ser man spesielt på de nyansatte finner man også her en nokså spredt fordeling, særlig om man sammenlikner med varehandelen generelt. Om lag hver fjerde nyansatt er over 30 år og syv prosent av de som ble ansatt i 1998 eller senere er over 40 år (ikke vist).

Figur 4.3 Butikkledere og butikkansatte i N-kjedens egneide butikker etter alder. Registerdata (n=551)



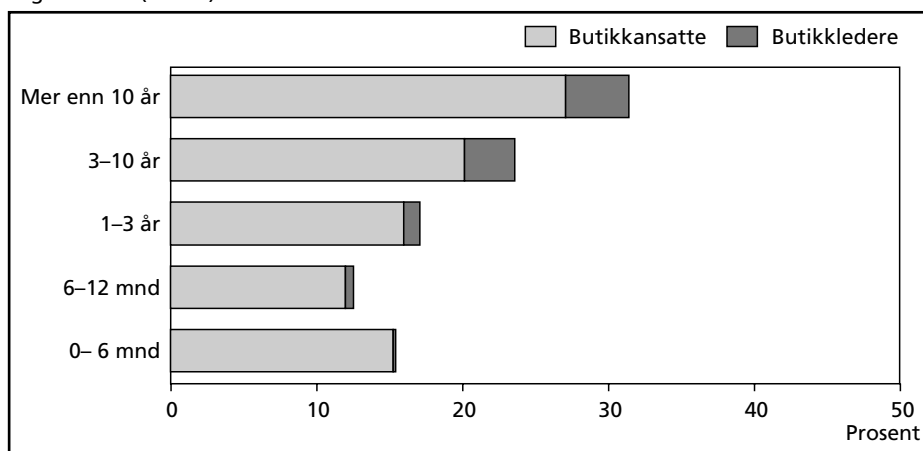
Mange ansatte har lang ansiennitet i N-kjeden. Nesten en tredjedel har vært ansatt i kjeden i over ti år. Tilsvarende går det frem av figur 4.4 at i overkant av hver fjerde ansatt har vært ansatt i under ett år. Den gjennomsnittlige butikkselger har vært ansatt i syv år. Tar man utgangspunkt i medianen faller tallet til tre og et halvt år. Tilsvarende tall for butikklederne er på elleve år, eller en median på ni og et halv år. Sammenliknet med andre deler av varehandelen er det klart at ansatte i N-kjeden skiller seg ut med lang tjeneste.

Narvesens kjedeledelse oppgir i informantintervjuene at det ikke er vanskelig å rekruttere butikkledere, men man har registrert problemer med rekruttering av selgere i løpet av de siste årene. Disse problemene er størst i Oslo-området. I følge intervjuene konsentrerer N-kjeden seg nå mer om intern rekruttering og utvikling av ansatte enn man gjorde tidligere. For stillinger på kjedenivå foregår det en del ekstern rekruttering til økonomi- og stabsfunksjoner. Alle som var ansatt i stillinger på regionsjefnivå i 1998 hadde intern bakgrunn. Omtrent alle salgs- og driftskonsulenter på regionnivå er rekruttert internt. Om lag halvparten av de som er daglig ledere eller butikksjef er tidligere selgere og rekruttert internt.

Intern rekruttering til stilling som daglig leder foregår på flere måter. Dels tar selgerne kontakt selv, og daglig leder gir i en del tilfeller N-kjeden tips om selgere som kan egne seg som daglig leder. Det siste skjer blant annet i de tilfeller der en daglig leder slutter i stillingen. Videre foregår det intern og ekstern utlysning av stillinger.

Også vekten på intern rekruttering til stillingene som daglig leder beskrives som ny. Tidligere var det mer problematisk å rekruttere daglige ledere, det førte til at N-kjeden i større grad begynte å konsentrere seg om selgerne. Utskifting blant daglig ledere – målt som anslag over hvor mange som slutter og begynner i løpet av

Figur 4.4 Butikkledere og butikksansatte i N-kjedens egneide butikker etter ansiennitet. Registerdata (n=551)



ett år – angis til 15–20 prosent. Tidligere var det større grad av stabilitet, få sluttet for å begynne i andre bedrifter. Det er varierte grunner til avgang blant daglig ledere. De som slutter tar andre jobber, men det er ikke noe spesielt mønster når det gjelder hva de begynner med. Noen begynner i noe annet, andre fortsetter i andre stillinger i konsernet. Få går til stillinger som butikksjef i dagligvarekjedene.

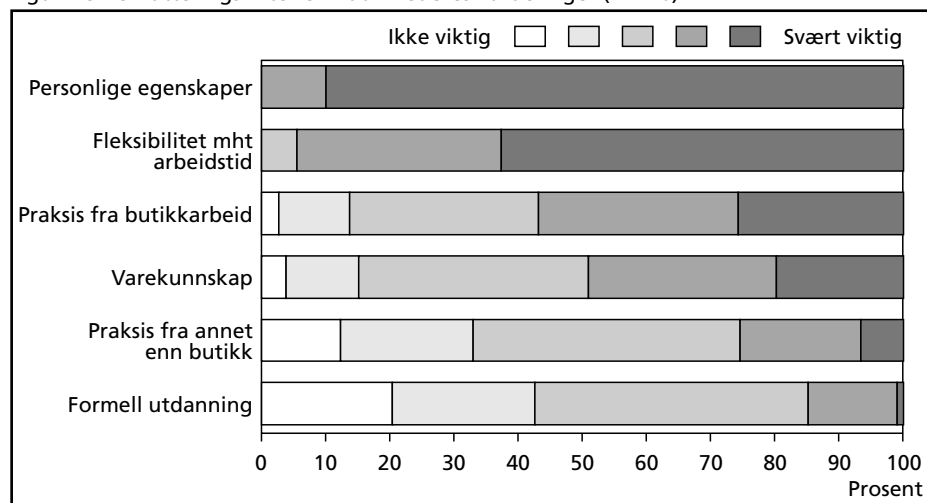
I surveyundersøkelsen spurte vi butikklederne hva de ser etter når de ansetter selgere i butikkene. I figur 4.5 vises fordelinger på en femdelt vurderingsskala som går fra «ikke viktig» til «svært viktig». Vi spurte også om eventuelle rekrutteringsproblemer.

Av figur 4.5 ser man at det særlig er to egenskaper butikklederne legger vekt på, «personlige egenskaper» og evne til «fleksibilitet når det gjelder arbeidstid». Tidligere arbeidserfaring fra andre næringer og formell utdanning vektlegges lite. Butikklederne ser etter kremmertyper når disse stillingene skal besettes. Her inngår det at de er kreative («finner på ting»), er innstilt på «mersalg», og er flinke til å få med seg og utvikle andre ansatte. I de kvalitative intervjuene ble det pekt på at det kunne være problematisk å få både en kremmer og en god regnskapsfører i én og samme person.

Heller ikke når det gjelder rekruttering av selgere regnes formell utdanning som viktig. Mer sentralt er evne til å gi service til kundene, mersalg-orientering og pålitelighet.

Både når det gjelder daglig ledere og selgere er kompetanse knyttet til personlige egenskaper, til typer, ikke til formell utdanning. N-kjeden stiller ikke noe krav om at daglig ledere skal ha for eksempel BI-utdanning. Når N-kjeden har hatt gode erfaringer med å rekruttere kandidater fra Varehandelens Høyskole, har dette også sammenheng

Figur 4.5 Rekrutteringskriterier. Butikklederes vurderinger (n=116)



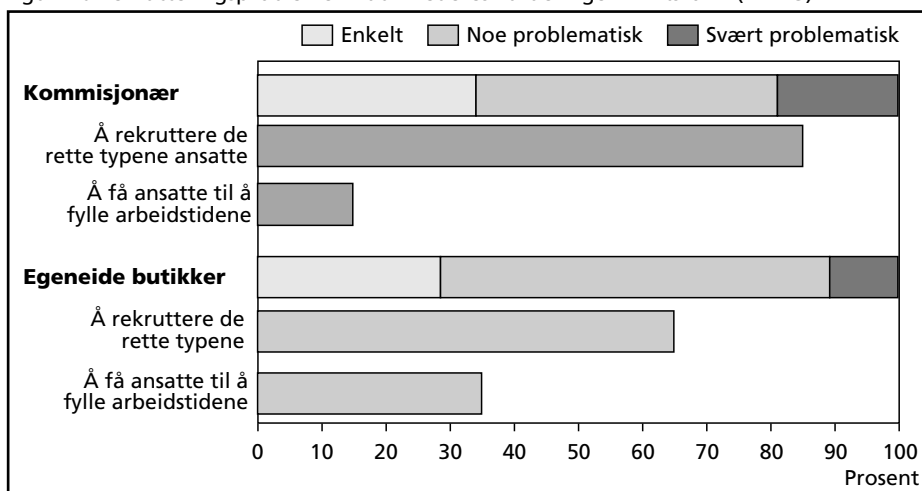
med at de er ute etter kremmertyper. Det pekes på at det selvfølgelig er en fordel med ansatte som på forhånd har kjennskap til økonomi og regnskapsrutiner, men dette er samtidig områder der kjeden allerede har rutiner og opplæringsopplegg.

Lærlingeordninger spiller heller ikke noen viktig rolle i rekrutteringsarbeidet i N-kjeden, men fem butikker er godkjent som lærlingeplass og kjeden har noe samarbeid med Sandaker videregående skole. Videre har kjeden en rekrutteringsavtale med arbeidsmarkedsetaten Stovner.¹

I et oppfølgings spørsmål i surveyundersøkelsen ba vi butikklederne om å angi hvor enkelt eller vanskelig det var å få tak i ansatte, og eventuelt å angi grunnen dersom rekruttering ble beskrevet som problematisk. I figur 4.6 har vi delt inn etter driftsform. Totalt mente om lag to tredjedeler av butikklederne i vårt utvalg at det var «noe problematisk» eller «svært problematisk» å rekruttere nye ansatte.

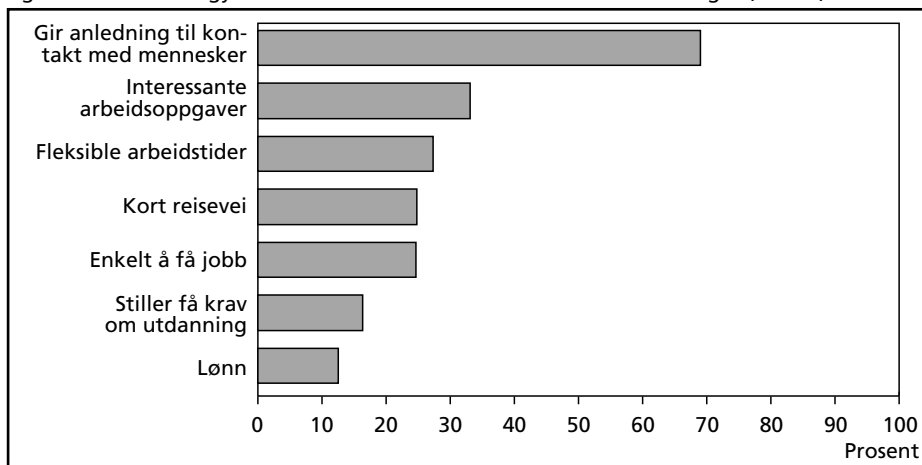
Av figuren ser man at å rekruttere de rette typene ansatte blir beskrevet som det største problemet både blant kommisjonærer og filialledere. Problemer med å få de ansatte til å fylle arbeidstidene ble ikke tillagt like stor vekt. Det er altså snarere et typeproblem enn et arbeidstidsproblem. Over 80 prosent av kommisjonærene og to tredjedeler av filiallederne mener at dette er det som gjør rekruttering vanskelig. Tilsvarende ble de ansatte i N-kjeden spurt om de fremste årsakene til at de begynte å arbeide innen varehandelen.

Figur 4.6 Rekrutteringsproblemer. Butikklederes vurderinger. Driftsform (n=113)



¹ Dette er opplegg for arbeidsledige og består av AMO-kurs over 7 uker. Opplegget skal gi både opplæring og praksis. Første kurs startet februar 1999 med 7 deltagere. Arbeidsmarkedsetaten betaler Narvesen for å lage dette opplegget. Selve opplæringen gjøres av NOVI. Narvesen har ingen forpliktelser til å gi deltakerne jobb, de er imidlertid sikret å være med i en vikarpool ved arbeidskontoret etter endt kurs.

Figur 4.7 Hvorfor begynte du i varehandelen. Butikkansattes vurderinger (N=246)



Den viktigste årsaken de ansatte oppgir at arbeidet gir anledning til kontakt med mennesker. Tilsvarende ser man at en tredjedel av de ansatte i vårt utvalg angir interessante arbeidsoppgaver som grunn. I den andre enden av skalaen finner vi at «få krav om utdanning» og «lønn» i mindre grad oppgis som årsaker til at man valgte yrket.

4.3 Arbeidstid

Arbeidstiden i N-kjeden er regulert av kioskenes åpningstider og det er forskjeller ut fra lokalisering og størrelse. Noen er døgnåpne, mens andre stenger omtrent som faghandelen. Nedenfor ser vi på arbeidsstokken fordelt etter arbeidstid. Datagrunnlaget er dels hentet fra surveyundersøkelsene, dels registeropplysninger.

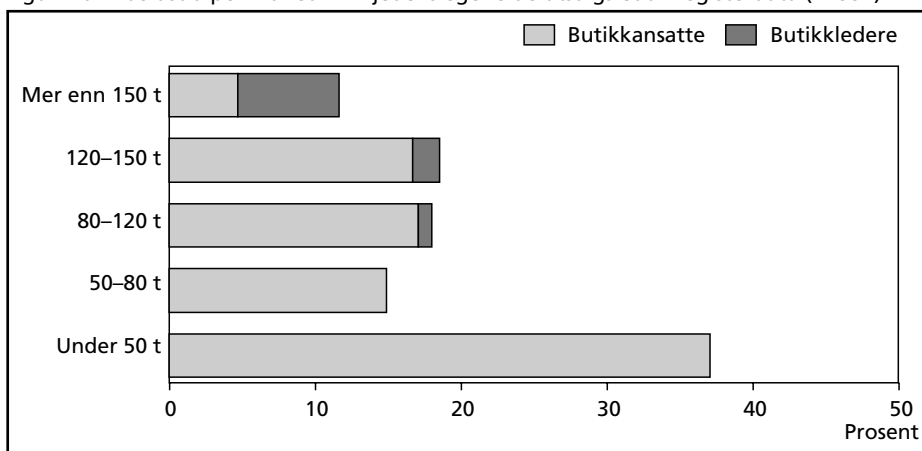
Av figur 4.8 ser man at i overkant av en tredjedel av de ansatte jobber under 50 timer per måned, mens annenhver ansatt jobber under 80 timer i måneden. I all hovedsak arbeider butikklederne full stilling eller mer, blant de som jobber over 150 timer er de fleste butikkledere. Samtidig ser man også at lang deltid er utbredt, om lag en tredjedel av arbeidsstokken jobber slik. Går vi inn og ser på de som ble ansatt i 1998 eller senere finner vi at disse oftere arbeider kort deltid. 57 prosent av de nyansatte jobber under 50 timer per måned, mens 18 prosent av de nyansatte er på lang deltid. Kun 6 prosent av de nyansatte er å finne blant de som arbeider 150 timer eller mer per måned (ikke vist).

Av figur 4.9 ser man at de ansatte i gjennomsnitt arbeider 72 timer i uken, med en medianverdi på 65 timer. Tilsvarende ser man for lederne at disse stort sett

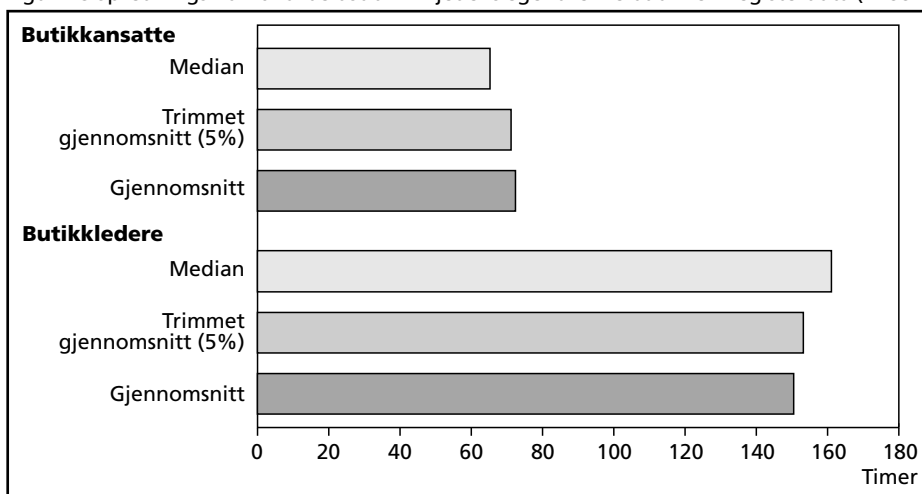
jobber fulltid, årsaken til at medianen for denne gruppen er høyere enn gjennomsnittet skyldes et mindre antall ledere på mindre enn full stillingsbrøk.

I surveyundersøkelsen ba vi de ansatte om selv å definere sin tilknytningsform til arbeidsmarkedet. Vi brukte her samme spørsmålsformulering som i Arbeidskraftundersøkelsen (AKU), det vil si om man var heltidsansatt, deltidsansatt yrkesaktiv, eller deltidsansatt med annen hovedaktivitet. Av figur 4.9 ser man at det er små forskjeller mellom filialansatte og kommisjonæransatte når det gjelder spørsmål om arbeidsmarkedstilknytning. Samlet anser 40 prosent av utvalget seg som heltidsansatte, 35 prosent anser seg som yrkesaktive på deltid, mens de resterende

Figur 4.8 Arbeidstid per måned i N-kjedens egneide utsalgssledd. Registerdata (n=551)



Figur 4.9 Spredningsmål for arbeidstid i N-kjedens egendrevne butikker. Registerdata (n=551)



25 prosentene oppgir å ha noe annet enn butikkarbeid som hovedaktivitet. Denne fordelingen blant de ansatte i vårt N-kjedeutvalg er tilnærmet lik tilsvarende fordeling i dagligvarehandelen i 1998 (jf kapittel 3).

I vårt utvalg er det noen flere deltidsansatte med annen hovedaktivitet i kommisjonærbutikkene, likevel finner vi flere yrkesaktive deltidsansatte både i kommisjonærbutikkene og i filialbutikkene.

I tillegg til aggregerte fordelinger som dem vi har vist ovenfor var vi interessert i arbeidstidsordninger på butikk- og individnivå. Tabell 4.2 viser vaktlisten i et tilfeldig valgt utsalgssted, med åpningstidene 06.00–22.00. Butikken har samme åpningstidene i helgene som på ukedagene. I denne butikken er vaktsystemet basert på faste skift, hvor stort sett to ansatte er på jobb samtidig. Listen settes opp for to uker og de ansatte velger hvilke vakter de ønsker å jobbe.

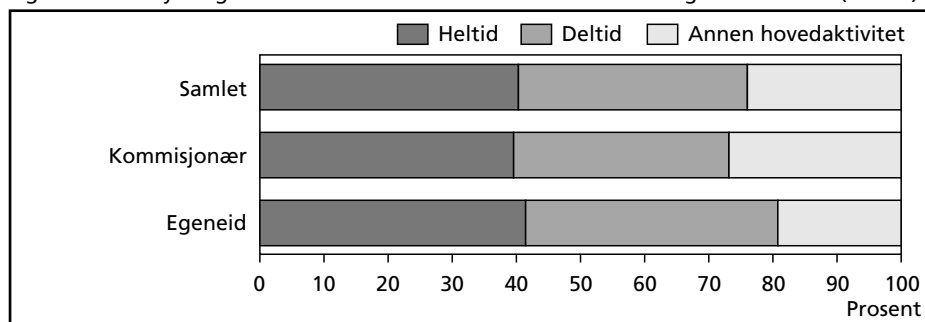
I surveyundersøkelsen spurte vi både de ansatte og butikklederne om hvem det var som i hovedsak bestemte arbeidstidens plassering og lengde. Med arbeidstidens lengde mener vi hvor mange timer den ansatte er på jobb, mens plassering referer til når på døgnet og i uken den ansatte arbeider. For å fange opp nyanser brukte vi en skal fra 1 til 5, der 1 angir at det i hovedsak er arbeidsgiver som avgjør, og 5 at det i all hovedsak er arbeidstaker som avgjør.

Av figur 4.11 ser man at de ansatte og butikklederne er samstemte når det gjelder spørsmålet om hvem som i hovedsak bestemmer arbeidstidens plassering og lengde. Begge gruppene mener at det i hovedsak er butikklederne som avgjør både

Tabell 4.2 Eksempel på bemanningsplan i N-kjeden

Uke 49	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag
05.45–14.00	Per	Hilde	Lena	Karstein	Aadne	Hussain	Per
07.30–14.30	Hussain	Petter	Per	Marvan	Elin	Ingrid	Nils
14.00–22.30	Aadne	Per	Signe	Elisabeth	Per	Hilde	Liv
14.30–22.30	Mette	Hani	Mette	Kari	Liv	Lena	Hilde

Figur 4.10 Tilknytning til arbeidsmarkedet. Butikkansattes vurderinger. Driftsform (N=263)

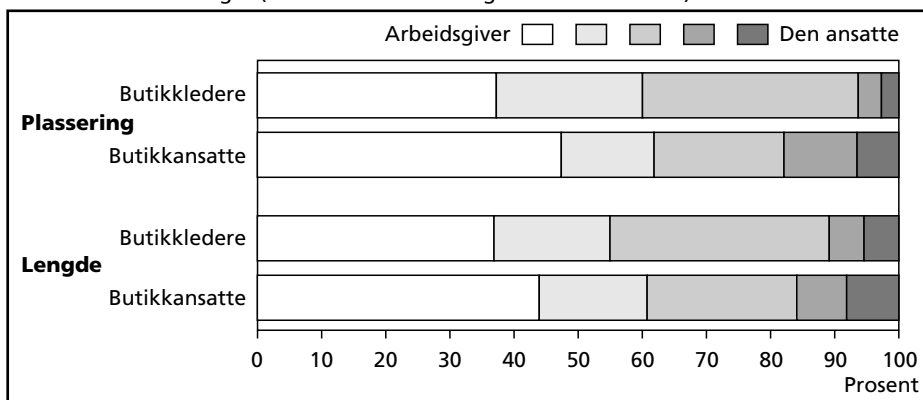


lengde og plassering. De ansatte synes likevel selv at de har noe mer innflytelse, enn det butikklernerne mener at de har.

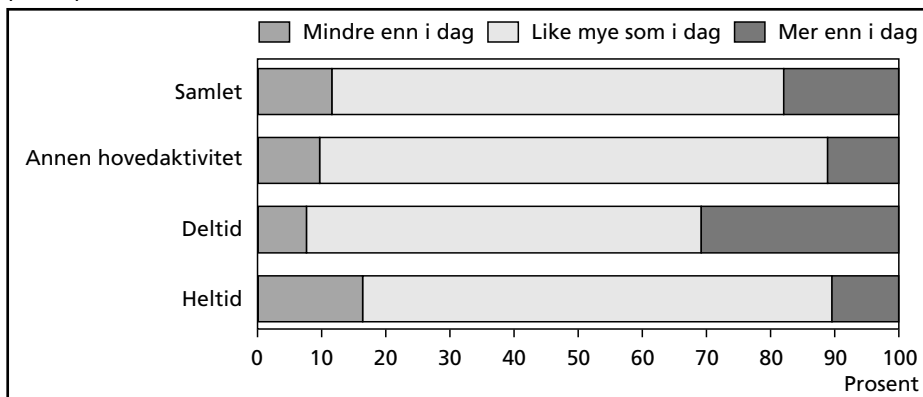
Videre ba vi både de ansatte og lederne om å vurdere forskjellige arbeidstidsordninger i forhold til nåværende arbeidstid og arbeidslengde. Syv av ti ansatte i vårt utvalg oppga at de ønsket å jobbe like mye som det de gjør i dag, en av ti ønsket å arbeide mindre, mens to av ti ønsket å arbeide mer.

To av tre ansatte i N-kjeden i vårt utvalg ønsker å arbeide like mye som det de gjør i dag. Splitter man opp fordelingen etter tilknytningsform ser man at det i første rekke er de yrkesaktive deltidsansatte som ønsker å arbeide mer. Om lag en tredjedel av disse ønsker flere timer, mens i overkant av ti prosent av de deltidsansatte med annen hovedaktivitet ønsker det samme.

Figur 4.11 Hvem avgjør i hovedsak arbeidstidens lengde og plassering. Butikkledere og butikkansattes vurderinger (n=111 butikklere og 262 butikkansatte)



Figur 4.12 Arbeidstidspreferanser. Butikkansattes vurderinger. Tilknytning til arbeidsmarkedet (n=265)



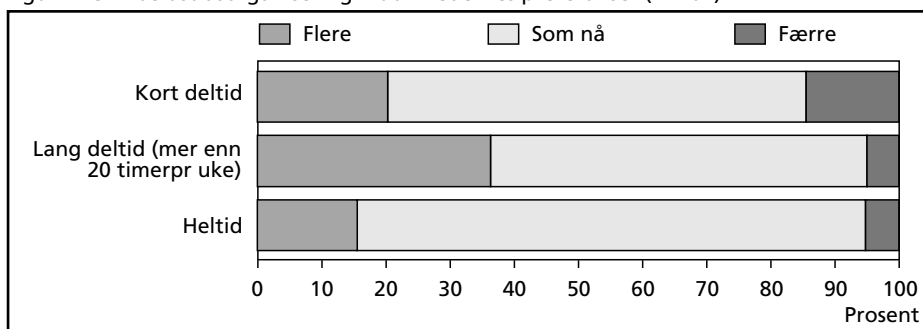
Vi ba også butikklederne om å vurdere sammensetningen av arbeidstidsordninger i utsalgsstedet. Ønsket butikklederne for eksempel flere heltidsansatte eller flere ansatte på kort tid, eller var de i hovedsak fornøyd med status quo.

Først og fremst ser man at over halvparten av butikklederne oppgir som nå når de tre tilknytningsformene vurderes. Størst er andelen som nå når det gjelder de heltidsansatte, mens ønsket om flere er størst for lang deltid. Det er få butikkledere som oppgir at de ønsker færre, men den høyeste andelen her er for de som jobber kort deltid.

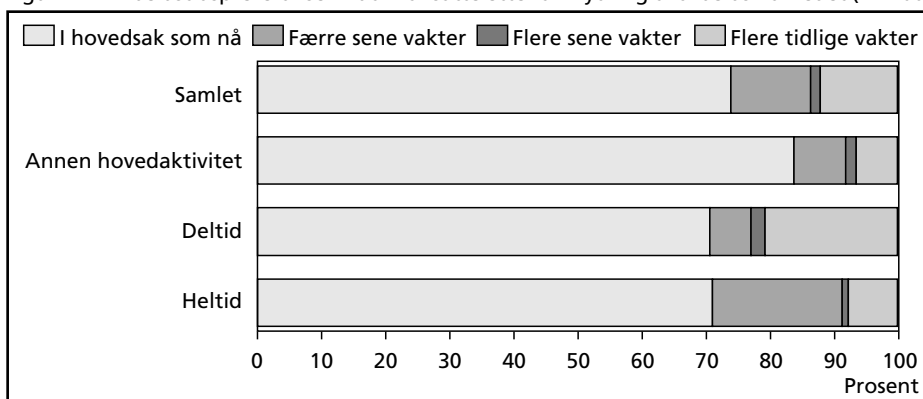
De ansatte ble også spurt i surveyundersøkelsen om hva slags arbeidstidsordning de ville foretrekke. Svarmønsteret her var at om lag to tredjedeler av utvalget oppga at de ønsket å arbeide «som nå». Den resterende tredjedelen ønsket i hovedsak å unngå å arbeide sene vakter og å få flere tidlige vakter.

Vi finner små forskjeller etter tilknytningsform. De deltidsansatte med annen hovedaktivitet er de som i størst grad ønsker å arbeide som nå, mens de heltidsansatte i større grad oppgir at de ønsker å arbeide færre sene vakter. Tilsvarende ser man at de yrkesaktive deltidsansatte har en noe høyere tilbøyelighet til å ønske å arbeide

Figur 4.13 Arbeidstidsorganisering. Butikkledernes preferanser (n=102)



Figur 4.14 Arbeidstidspreferanser. Butikkansatte etter tilknytning til arbeidsmarkedet (n= 260)



flere tidlige vakter. Samlet oppgir imidlertid tre fjerdedeler av de ansatte i utvalget ønske om en arbeidstidsordning i hovedsak som nå.

4.4 Kompetanse og opplæring

Opplæring i N-kjeden blir organisert fra kjedenivå av avdelingen for personal og organisasjon. Her er det ansatt fire personer i tillegg til leder av avdelingen. N-kjeden lager i all hovedsak kursoppleggene for de ansatte internt. Stillingen som opplæringskonsulent er rettet mot kursutvikling, kursavvikling, koordinering av opplæringsvirksomhet, samt utvikling av kursmateriell, kursopplegg og utviklingssamtaler.

Kursmateriellet som lages er blant annet permer til nye daglige ledere og materiell med informasjon om Narvesen til nye selgere. Opplæringskonsulenter er av og til med på annengangs intervju når daglig ledere og en del andre stillingstyper skal tilsettes.

Alle ansatte over selgernivå får et opplæringsprogram. Dette programmet er likt for butikklederne i egendrevne utsalg og kommisjonærbutikker. Daglig leder i butikken er ansvarlig for opplæring av butikkmedarbeiderne og kan bestille opplæringshefter fra N-kjeden til sine selgere. Det sentrale kjedeledet bistår butikkleder hvis butikkleder ber om det. Samtidig har kjeden en selvstendig interesse når det gjelder rekruttering og opplæring av selgerne også i kommisjonærbutikkene. Konkret skjer både rekruttering og opplæring i regionene. Det er ikke noe fast opplæringsopplegg til selgerne bortsett fra introduksjonsmateriellet, men kjeden stiller obligatoriske krav om sikkerhetskurs for selgerne.

Det systemet som er skissert ovenfor har N-kjeden hatt i om lag fem år. Det har utviklet seg gradvis, men representerer i følge våre informantintervjuer et brudd dersom man sammenlikner med hvordan opplæringsfunksjonen ble ivaretatt tidligere. For 10–15 år siden hadde man ikke så strukturerte opplæringsprogrammer, permer og kurs som i dag. Tidligere hadde man en organisasjon med distriktssjefer med mer omfattende myndighet, og der daglig leder ikke hadde så stort ansvar som nå. I dag er distriktssjefstillingene kuttet ut og det kreves mer av daglig leder enn tidligere. Dette innebærer en desentralisering, med ett nivå mindre i organisasjonsstrukturen. Tidligere hadde Narvesen tre regioner, mot åtte i dag. Distriktssjefene hadde mindre områder, men større ansvar. Tidligere drev også Narvesen langt flere butikker selv. Det har vært en endring i driftsform med vekst i kommisjonærvirksomheten og tilhørende reduksjon i filialene.

Nye daglig ledere i N-kjeden gjennomgår et standardisert opplæringsprogram i fire trinn (Tabell 4.3, se neste side).

Tabell 4.3 Opplæring i N-kjeden.

Introduksjon	Praksis	Oppfølging	Kvalitetssikring
Informasjon om Narvesen, butikken og administrasjonen (1 dag)	3 uker i butikk sammen med ressurs-daglig leder. Innføring og opplæring i daglige rutiner, forberedelse til overtakelse av egen butikk	1–3 måneder. Trening og oppfølging av driftsrutiner og regnskap. Kurs: Butikkregnskap (2 dager) Sikkerhetskurs Spill Evaluering etter 3 måneder.	3–6 måneder. Kvalitetssikring av alle elementene i opplæringen. Kurs: Økonomi (2 dager) Ledelse (2 dager) Salg og markedsføring Evaluering etter 9 måneder.

Kilde: Narvesen

Økonomikurset tar blant annet opp overordnet økonomi; konsekvenser av lagerbeholdninger og så videre, samt forholdet mellom personalkostnader og arbeidskraft. *Ledelsedelen* tar opp strategisk intensjon for Narvesen. *Lov og avtaleverk, ansattes rettigheter* og så videre, har et omfang på en halv dag. *Salg- og markedsføringskurset* er et grunnkurs for både daglig ledere og selgere, det foreligger planer om et oppfølgingskurs.

I den innledende delen av opplæringen presenteres historikk om Narvesen, i tillegg til informasjon om kjeden og butikken. I opplegget inngår det en praksisperiode der den nye daglige lederen får støtte av en «ressurs-daglig leder». Dette er en daglig leder som driver sin butikk som vanlig, og får besøk av den nyansatte for å sette vedkommende inn i rutinene. I en del tilfeller oppsøkes også den nyansatte i egen butikk. Kursene i oppfølgingsperioden omfatter i tillegg til regnskap og sikkerhet et obligatorisk kurs i spill i regi av Norsk Tipping for de butikkene som har spill. I oppfølgingsperioden får de nye daglig lederne også besøk av salgs- og driftskonsulenten i regionen. Kurset i butikkregnskap går over to dager. Også en del selgere deltar på slike kurs. Kvalitetssikringen omfatter obligatoriske kurs over to dager, samt evaluering. Kurset i økonomi inneholder også en del om konsekvensanalyser i forhold til å satse på kvalitet blant selgerne (beregninger som viser at det kan lønne seg å betale mer for å få gode selgere i butikken). Kurset i ledelse tar opp strategiske intensjoner, blant annet når det gjelder «atmosfære» i butikken, samt lover og regler. Det finnes også på regionnivå et eget kurs i salg og markedsføring.

Til opplæringsopplegget er det knyttet driftshåndbok, sjekklistor, informasjon om rapporteringsrutiner, forslag til hvordan husmøter holdes, tjenesteplaner (vaktlistor) kan settes opp og lønnssetter beregnes. De daglige lederne får også intervjueskjema til senere bruk ved egne ansettelser av butikkselgere og tips om hva de skal spørre om i ansettelsesintervjuene.

N-kjeden bruker i all hovedsak interne krefter når det gjelder å utvikle, organisere og avholde kurs. Unntaket er sikkerhetskurs og kurs om spill og tipping.

Formelle utdanningsinstitusjoner brukes ikke, eksterne konsulenter brukes lite. Unntaket her er en del kurs på konsern- og kjedenivå, for eksempel kurs i forhandlingsteknikk. Alle kurs er gratis tilbud fra N-kjeden. Opplæringen er forpliktende for daglig ledere, og de skriver under på at de har vært gjennom opplegget. Nye daglig ledere får dekket utgifter til vikar når de deltar på opplæringskurset.

I tillegg til den ordinære opplæringen av daglig ledere starter N-kjeden et nytt utviklingsopplegg for stillingsgruppen, Lederteam 2000. Opplegget består av fire samlinger over to dager, med tilhørende oppgaver som går ut på å foreslå og gjennomføre konkrete tiltak i forhold til de ansatte i butikkene. Også dette opplegget er gratis, og kjeden dekker innen visse rammer lønn til vikar for kommisjonærene. Første samling tar opp operativ ledelse. Den andre samlingen dreier seg om motivasjon og samarbeid, den tredje om kommunikasjon, og den siste om ledelse og personlig stil. Alle daglig ledere, både de som er ansatt i N-kjeden og de som er selvstendig næringsdrivende, skal gjennom dette opplegget i løpet av en periode på to år. Opplegget gjennomføres i regionene. Dette drives av en ekstern konsulent i samarbeid med kjedeleidelsen. I tillegg til Lederteam 2000 vil det også bli gjennomført andre temasamlinger for daglig ledere på regionnivå. Disse koordineres delvis sentralt og delvis på regionnivå.

For selgerne finnes det kurs i salg og markedsføring, obligatorisk sikkerhetskurs (Securitas, inngår i politiets sikkerhetssertifisering av butikkene), og produktkurs (Norsk Tipping). Fagbrevordninger spiller liten rolle i N-kjedens opplegg for kompetanseutvikling blant de ansatte. Narvesen dekker imidlertid delvis utgiftene til selgere som tar fagbrev i butikkfag (50 prosent av utgiftene etter søknad). 11–12 selgere er i gang med å ta fagbrev. Det er opp til daglig leder å informere de butikkansatte om mulighetene til å ta fagbrev. Når det gjelder de egenutviklede kompetanseoppleggene er det ingen sertifisering av deltakelse, men kjeden vurderer å lage en form for dokumentasjon.

Kompetanseutvikling i kjedeadministrasjonen koordineres av personal- og organisasjonsavdelingen. Behovene for opplæring tas opp i personalsamtaler. En del av oppleggene utvikles internt, men man bruker også ekstern opplæring, for eksempel når det gjelder multimedia og utviklingsprogrammer for ledergruppen. Noen tilbud er også for andre deler av konsernet, som kurset i forhandlinger.

Salgskonsulentene i regionene er knyttet til markedsavdelingen, som har det faglige ansvaret for dem. Her inngår årlige samlinger. Driftskonsulentene er faglig underlagt en administrasjonskonsulent som koordinerer kompetansetiltak i samarbeid med opplæringsansvarlig i personal- og organisasjonsavdelingen. Det arrangeres samlinger for hver stillingsgruppe to ganger i året.

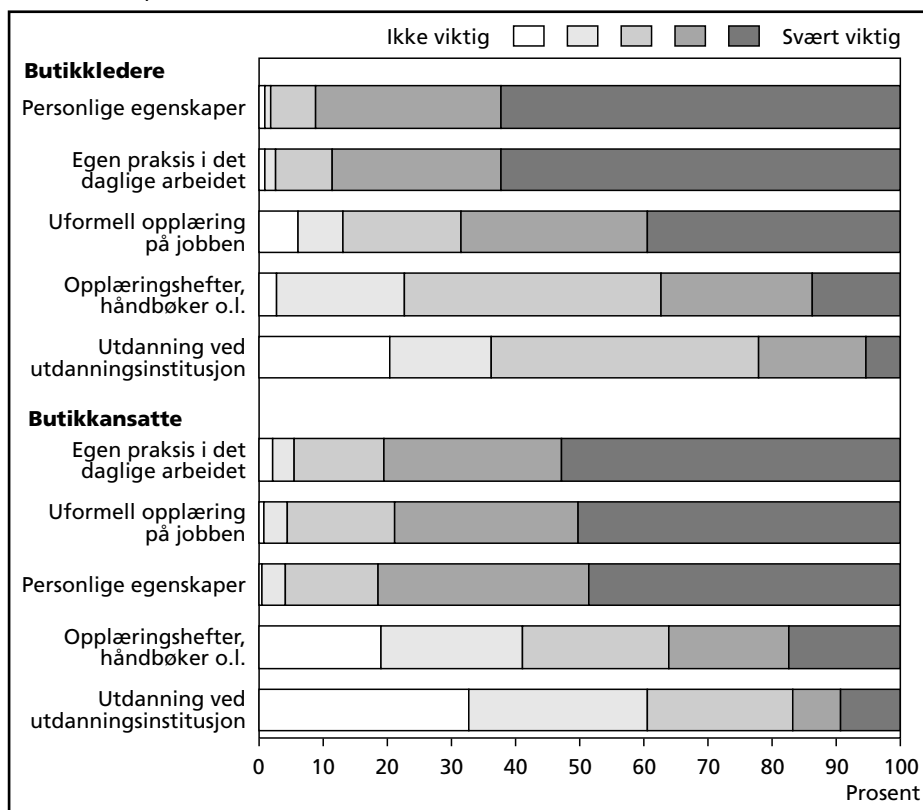
I vår spørreundersøkelse ba vi både de ansatte og butikklederne om å rangere de faktorene de oppfattet som viktigst ved deres kompetansegrunnlag.

Av figur 4.15 en ser man at de ansatte og lederne har temmelig lik oppfatning av hva som er viktige elementer i deres kompetansegrunnlag. Butikklederne fremhever personlig egenskaper, og egen praksis som det viktigste, mens de ansatte peker på personlige egenskaper, uformell opplæring og egen praksis. Tilsvarende ser man at utdanning ved utdanningsinstitusjoner og opplæringshefter og liknende ikke anses som særlig viktig i noen av de to gruppene.

I surveyundersøkelsen kom det også frem at godt over halvparten av butikkledere i utvalget mente de hadde behov for kompetanseheving i nåværende stilling. De ble bedt om å utdype kompetansebehovet ved å rangere ulike fagfelt ut fra aktualitet.

Data og økonomi var de feltene som ble betegnet som mest aktuelle, men også mer personalmessige funksjoner ble vurdert som aktuelt. Tilsvarende oppgir butikklederne behov for forhandlingskompetanse. Av figuren (4.16) ser man at over halvparten av utvalget oppgir medarbeidersamtaler og personalbehandling som

Figur 4.15 Vurdering av kompetansegrunnlag i nåværende stilling (n=114 butikkledere og 251 butikkansatte)

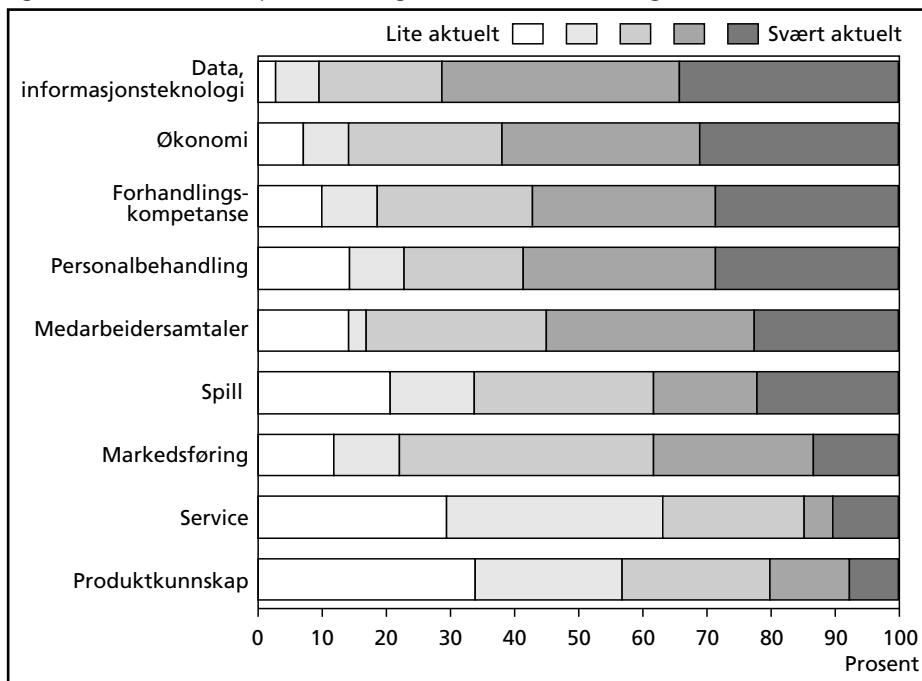


aktuelt. Tilsvarende ser man at områder som produktkunnskap, service og markedsføring kommer ut med lave aktualitetsandeler. Slike fordelinger kan tolkes på forskjellige måter. Fordelingene kan være uttrykk for at områdene ikke vektlegges i samme grad – eller at de vektlegges, men at man regner med at man har tilfredsstillende kompetanse på disse feltene.

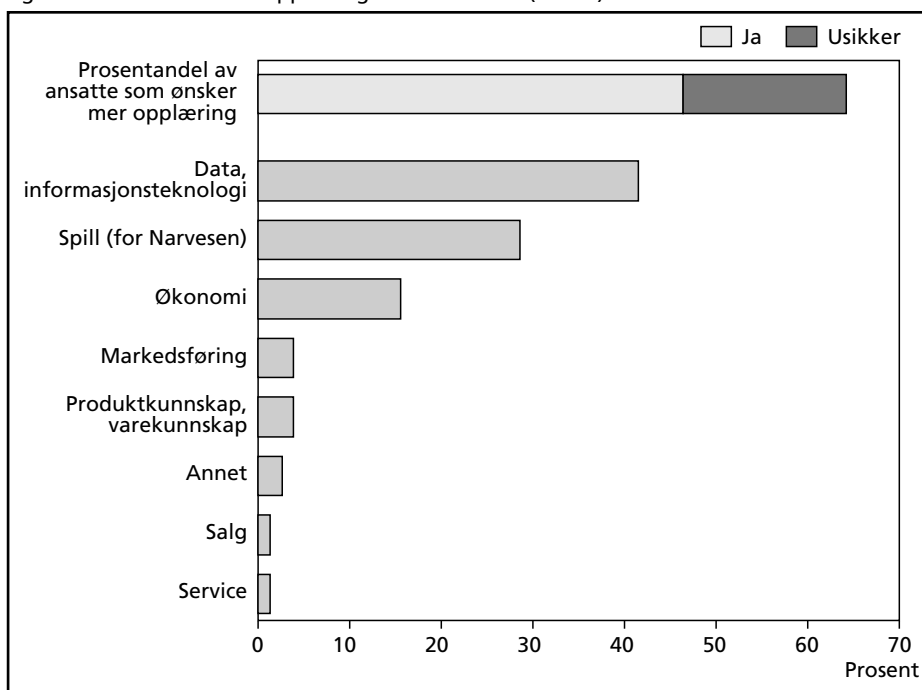
Blant de ansatte var ikke opplæringsønsket like sterkt som hos butikklederne. Litt under halvparten ønsket mer opplæring, mens hver sjettede ansatt var usikker om de ønsket mer opplæring (se figur 4.17 på neste side).

Som for lederne var andelen som pekte på opplæringsbehov innen data og informasjonsteknologi de største. Tilsvarende ser man opplæring i spill er etterspurt blant de ansatte. De to behovene kan trolig ses i sammenheng, ettersom spillterminalene er integrert rent datamessig. Når det gjelder de ansatte i vårt utvalg ser vi at de i stor grad fremhever de samme områdene som butikklederne. Som for butikklederne kan den svake etterspørselen etter mer tradisjonelle service og markedsføringskurs være uttrykk for at områdene ikke vektlegges – eller at de vektlegges, men at man regner med at man allerede har kompetanse på feltene.

Figur 4.16 Behov for kompetanseheving. Butikklederes vurderinger (n=73)



Figur 4.17 Ønske om mer opplæring. Butikkansatte (n=123)



4.5 Fagorganisering og tariffspørsmål

Narvesen blir i informantintervjuene beskrevet som en bedrift der HK står sterkt, der det er tradisjoner for fagorganisering, og der ledelsen er innstilt på samarbeid og ryddige forhold.

N-kjeden har ikke oversikt over lønnsnivå i forhold til tariffavtalen, men i informantintervjuene ble det pekt på at man la opp til at ansatte ikke skulle avlønnes under minstetariff. Narvesen krever at alle ansatte skal ha arbeidsavtale.

HK-klubben har totalt om lag 1000 medlemmer. Dette er medlemmer som er ansatt i Narvesen, det vil si i konsernstabfunksjoner, på regionnivå, i engros- og transportvirksomhet eller i butikkene (i hovedsak de utsalgsstedene konsernet driver selv). HRAF (Hotell- og restaurantarbeiderforbundet) organiserer togservice, Burger King og Peppes. Etter 1994 er det opprettet en felles klubb med to forbund. Lederen kommer fra HK. Det er to nestledere. En nestleder fra HK har ansvar for detaljhandel og distribusjon. Nestlederen fra HRAF har ansvar for serveringsvirksomheten. Narvesen-konsernet i Norge har totalt 4600 ansatte. Naturlig rekrutteringsområde anslås av klubben til om lag 2000, altså en dekningsgrad på 50

prosent. Av de 1000 medlemmene er 350 ansatt i detaljhandelen. Her inngår også medlemmer i Vita og Esthetique, slik at antall HK-medlemmer i N-kjedens egen-eide butikker er om lag 240 av nærmere 500 ansatte. De fleste butikksjefer og daglig ledere i de egendrevne butikkene er fagorganisert. Organisasjonsgraden beskrives som høy i de store byene.

Mange av medlemmene i HK-klubben er eldre, det vil si i 50- og 60-årene. Det har av flere grunner vært problematisk å rekruttere nye medlemmer. Klubben har ingen oversikt over fagorganisering i de butikkene som drives av kommisjonærer. Noen av selgerne i disse butikkene er organisert i HK sentralt, eventuelt i andre fagforbund som PRIFO. Tidligere betalte Narvesen HSH-medlemskap for kommisjonærene. Fra 1999 ble dette endret, slik at den enkelte kommisjonær må ha et selvstendig medlemskap i HSH dersom de ønsker å være medlem. Informanten fra klubben peker på at i Narvesen har man en ledelse som ikke vil ha uryddige forhold, men at det likevel oppstår problemer når butikkene går over fra å være egendrevet til kommisjonærdrift. En illustrasjon som ble nevnt var at selgerne i slike butikker ikke fikk med seg rettigheter som er opparbeidet i Narvesen-systemet over i kommisjonærbutikken. Dette kunne gjelde pensjonsordninger og forsikringsordninger. Ansatte fikk imidlertid med seg ansienniteten sin. Ut fra ansiennitet har de i prinsippet fortrinnsrett til andre stillinger i samme region. Tillitsvalgte anførte at relasjonene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ble mer uklare ved overgang fra egeneid butikk til kommisjonærdrift, og pekte på at mange kommisjonærer ikke kjente Arbeidsmiljøloven. Klubben er opptatt av at selgere som har jobbet i Narvesen i en årrekke ikke skal miste sine opparbeidede rettigheter, og ønsker bedre lovbeskyttelse i slike saker.

Åpningstidsproblematikk har ikke vært påtrengende i klubben i Narvesen. Sammenliknet med andre deler av detaljhandelen har N-kjeden lenge hatt utvidet åpningstid. Det legges generelle føringer på arbeidstiden fordi det sentralt finnes forventninger om omsetning på butikknivå, og personalkostnadene fastlegges i budsjetter som skal godkjennes på regionnivå. Organisering og fordeling av arbeidstid skjer imidlertid på daglig leder-nivå og lokalt i butikkene (jf. figur 4. 11).

Når det gjelder lønnsregulering opererer man i de egneide butikkene med minstelønn og resultatlønn for selgerne. Resultatlønn er maksimalt 15 prosent av grunnlønnen. Denne ordningen har Narvesen hatt lenge, og tillitsvalgte oppgir at selgerne er fornøyde med den.² I følge tariffavtalen er det ingen fast ordning med resultatlønn i kommisjonærbutikkene.

2 «Narvesen-tillegget» gjelder i de egendrevne utsalgsstedene. Dette tillegget beregnes etter ansiennitet og er på kr. 2 per time etter 5 års ansiennitet, kr. 2,50 etter 10 års ansiennitet. Ordningen begrunnes med at bedriften ønsker å premiere kompetanse og serviceinnstilling. Ordningen er også uttrykk for ønsket om å redusere utskifting blant selgerne.

Det er liten konkurranse om medlemmene. PRIFO har få medlemmer. Når det gjelder LO-forbund samarbeider HK-klubben med HRAF. Ordningen med en fellesklubb fungerer i følge vår informant uproblematisk lokalt, selv om det kan være noe større problemer når det gjelder samordning sentralt.

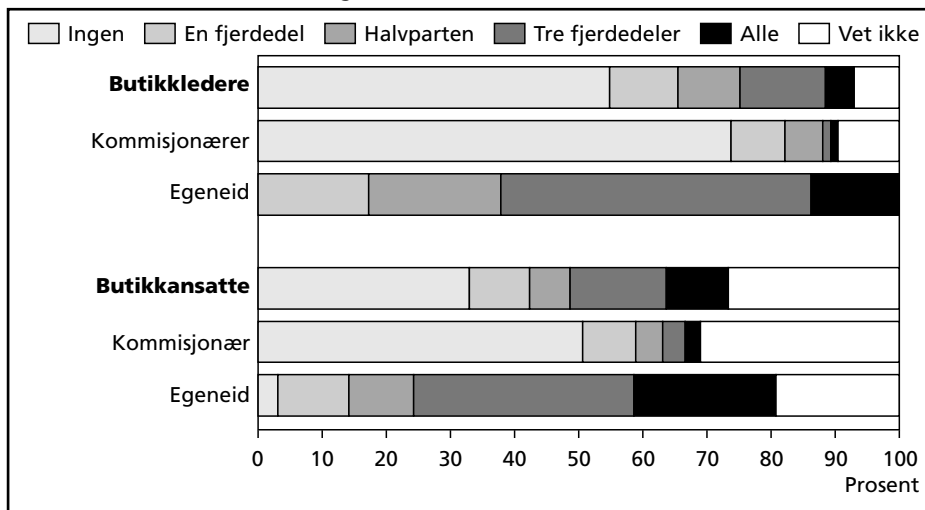
Blant de ansatte i vårt utvalg oppga 35 prosent at de selv var fagorganiserte. Splitter man opp etter driftsform, er det store forskjeller. Mens 65 prosent av de ansatte i de egenreide butikkene oppga at de var organiserte, var andelen for de ansatte i kommisjonærdrevne virksomheter på 17 prosent.

I et annet spørsmål ble både de ansatte og butikklederne spurt om hvor mange fagorganiserte de mente det var i butikken. Figur 4.18 viser svarfordelingen samlet og brutt ned på driftsform.

Over halvparten av butikklederne i vårt utvalg oppgir at ingen i butikken er fagorganisert. Blant de ansatte oppgir én av tre at ingen i butikken er organisert. Vi finner store forskjeller etter driftsform. Mens tre av fire kommisjonærer oppgir at det ikke er noen som er organisert, er det ingen av lederne i filialene som svarer dette. Åtte av ti ledere i de egenreide butikkene oppgir derimot at halvparten eller flere er organisert. Tilsvarende svarmønster finner vi blant de ansatte når vi splitter materialet etter driftsform, selv om vet ikke-andelen her er langt høyere. Hver tredje ansatte i kommisjonærdrevne virksomheter og hver femte ansatte i de egenreide filialene vet ikke hvor mange det er som er organisert på arbeidsplassen.

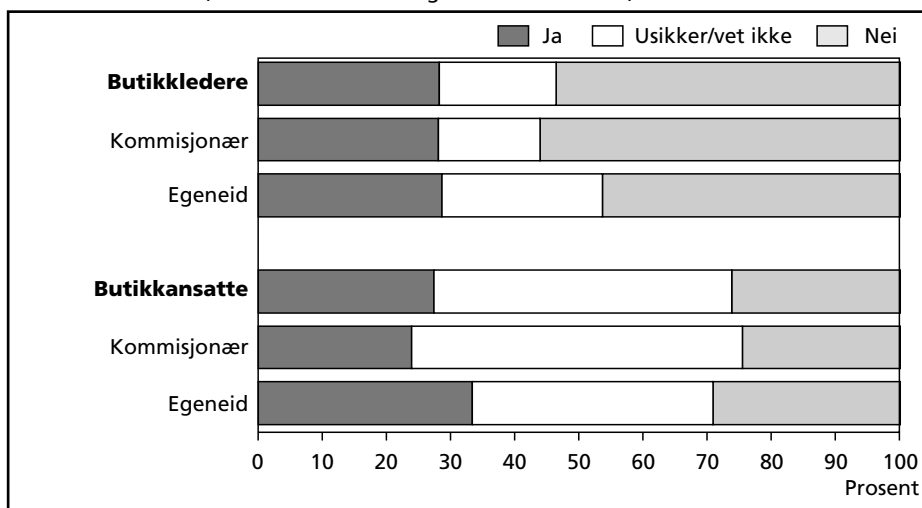
Når det gjelder lønnsdannelse ble både de ansatte og butikklederne spurt om det foregikk lønnsforhandlinger på butikknivå (lokale forhandlinger).

Figur 4.18 Andel fagorganiserte i butikkene. Butikklederes og butikkansattes vurderinger. Driftsform (n=103 butikkleidere og 267 butikkansatte)

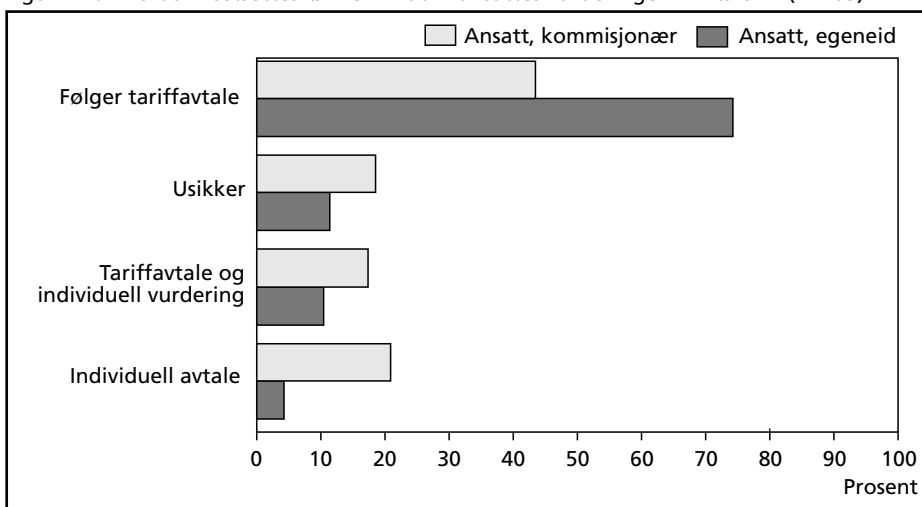


Mens det var store forskjeller mellom driftsformene når det gjaldt spørsmålet om fagorganisering, ser man at de ansatte og lederne er samstemte i spørsmålet om det foregår lokale forhandlinger. Den største forskjellen synes igjen å gå mellom ansatte og ledeses vet ikke-andel. Om lag halvparten av de ansatte vet ikke om det finner sted lokale lønnsforhandlinger, mens hver femte butikklederer svarer det samme. Om lag hver tredje ansatt og hver tredje butikkleder oppgir at det er lokale

Figur 4.19 Foregår det lokale lønnsforhandlinger på butikknivå? Butikklederere og butikkansatte. Driftsform (n=110 butikklederere og 263 butikkansatte)



Figur 4.20 Hvordan fastsettes lønnen? Butikkansattes vurderinger. Driftsform (n=265)



forhandlinger, mens over halvparten av butikklederne sier at det ikke er lokale forhandlinger.

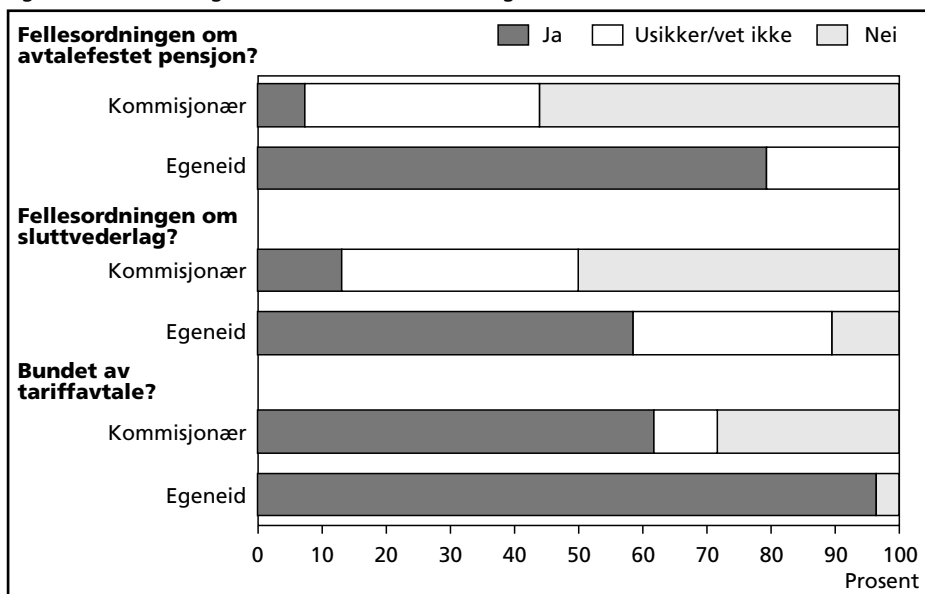
De ansatte i vår spørreundersøkelse ble videre spurt om hvorledes deres lønn ble bestemt. Det ble her skissert flere svaralternativer.

Mens tre av fire ansatte i filialene oppga at de hadde tariffønn, ser man at svarene fra de ansatte i kommisjonærvirksomhetene er mer spredt utover de andre alternativene. Nesten hver femte kommisjonæransatt er usikker på hvorledes lønnen bestemmes, mens tilsvarende andel for ansatte i de egendrevne virksomhetene er på elleve prosent. Videre fant vi forskjeller mellom driftsformene når det gjaldt utbetaling av tillegg for ubekvem arbeidstid. Mens halvparten av de ansatte i kommisjonærbutikkene oppga at de fikk tillegg for arbeid etter klokken ni, oppga ni av ti ansatte i de egendrevne butikkene at de fikk dette tillegget.

Av vårt datamateriale gikk det også frem at omtrent samtlige ledere både i filialer og kommisjonærbutikker oppga at de ansatte fikk tariffønn. I oppfølgings-spørsmålet om type tariff finner vi imidlertid forskjeller mellom driftsformene. Mens 70 prosent av filiallederne oppgir tariffønn og personlige tillegg, er det bare hver fjerde kommisjonær som oppgir å gi personlige tillegg. Selv om butikklederne oppgir tariffønn, er det altså langt mer utbredt med personlige tillegg blant de egendrevne butikkene enn blant kommisjonærene.

Tilsvarende ble butikklederne spurt om en del andre tarifforhold, som tariffbinding og kollektive ordninger som avtalefestet pensjon (AFP) og fellesordningen om sluttvederlag.

Figur 4.21 Tariffmessige forhold, kollektive ordninger. Butikkledere. Driftsform (n=113)

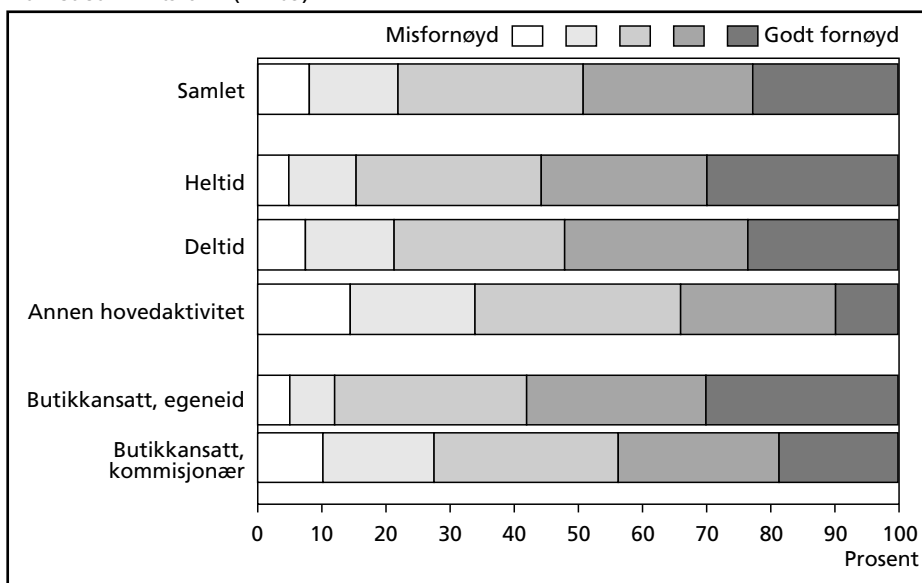


Vi finner igjen store forskjeller mellom de ulike driftsformene. Seks av ti kommisjonærer i vårt utvalg opplyser at butikken er bundet av tariffavtale, men bare et fåtall opplyser at butikken er omfattet av AFP-ordning eller fellesordningen om sluttvederlag. Svarene viser igjen mye usikkerhet blant butikklederne når det gjelder disse temaene, det gjelder både kommisjonærene og lederne i de butikkene som drives av kjeden.

Videre ble de ansatte stilt et generelt spørsmål om hvor fornøyd de var med lønnen sin. Vi brukte her en skala fra 1 til 5, der 1 sto for misfornøyd og 5 for godt fornøyd. I vårt utvalg er andelen ansatte som bruker skalaen for å uttrykke at de er fornøyd større enn andelen som uttrykker misnøye. Det er igjen forskjeller mellom driftsform, selv om den ikke er stor, de ansatte i kommisjonærbutikkene gir uttrykk for at de er noe mer misfornøyd med lønnen sin. Det samme gjelder de deltidsansatte.

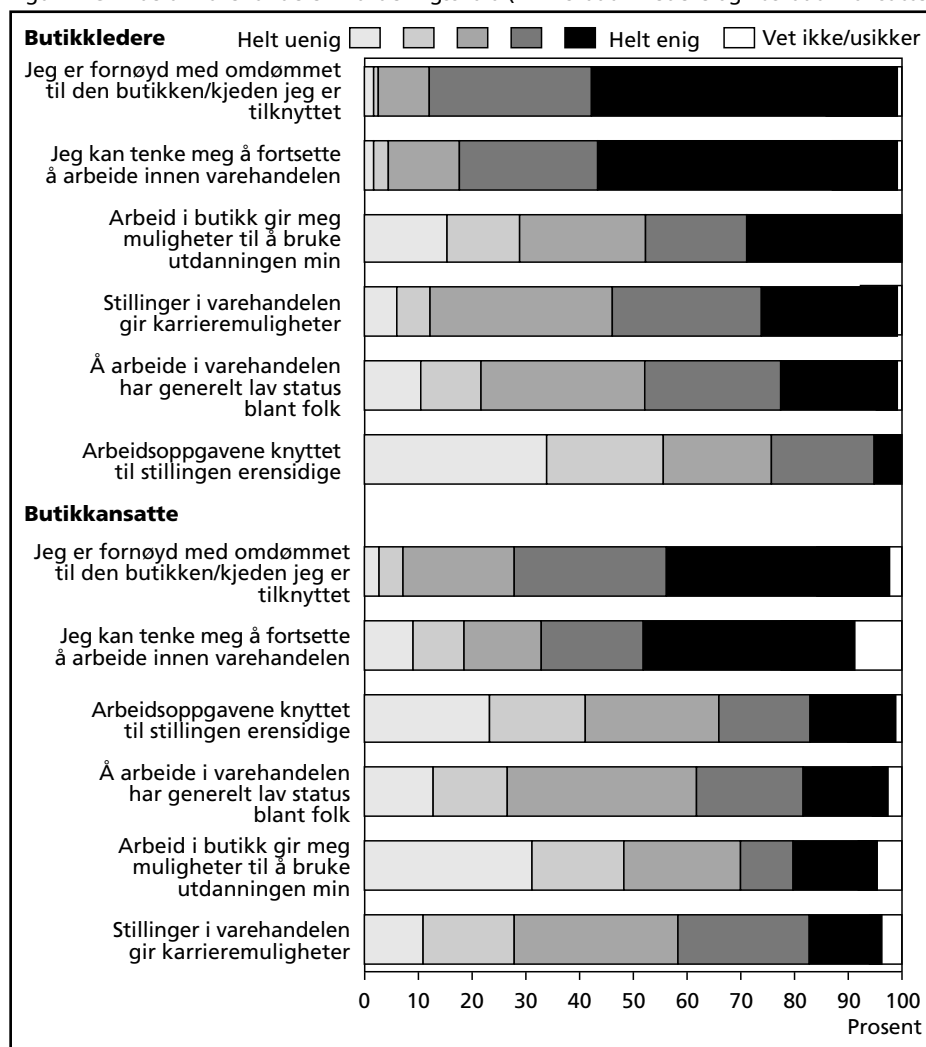
Siste tema i surveyundersøkelsen gjaldt generelle vurderinger om arbeid i varehandelen. Vi var interessert i hvordan de ansatte i handelen oppfattet andres oppfatninger av butikkyrket, samt hvordan ansatte vurderte omdømmet til den kjeden de selv var ansatt i. Andre generelle tema gjaldt vurderinger omkring videre arbeid i varehandelen og spørsmål om arbeidsoppgavenes art. Butikkledere og ansatte ble i spørreskjemaet presentert for en vurderingsskala, påstandene var de samme i begge skjemaene. Svarfordelingen går frem av figur 4.23 (se neste side).

Figur 4.22 Hvor fornøyd er du med lønnen din? Butikkansatte etter tilknytning til arbeidsmarkedet . Driftsform (n=265)



Både butikkleidere og ansatte er gjennomgående fornøyd med omdømmet til egen kjede. Samtidig er det både blant ledere og ansatte flere som uttrykker enighet i påstanden om at varehandelen har lav status blant folk, enn det motsatte. Likevel er om lag to av ti uenige i påstanden om lav status. Om lag halvparten av de ansatte gir uttrykk for uenighet i påstanden om at arbeidet i butikk gir dem mulighet til å bruke utdanningen sin. Samtidig er de fleste ansatte enige i en påstand om fortsatt å arbeide i varehandelen, og de ansatte i vårt utvalg som sier seg enige i påstanden om at stillinger i varehandelen innebærer karrieremuligheter er flere enn de som gir

Figur 4.23 Arbeid i varehandelen. Vurderingsskala (n=115 butikkleidere og 265 butikkansatte)



uttrykk for det motsatte. Butikklederne gir i sterkere grad uttrykk for at de tenker seg fortsatt karriere innen varehandelen, og over halvparten av lederne i vårt utvalg er uenige i en påstand om at arbeidsoppgavene knyttet til stillingen er ensidige. Vurderingene blant de ansatte er mer delt, men fire av ti ansatte i vårt utvalg er uenige i påstanden om ensidige arbeidsoppgaver.

5 Dagligvarehandel: Rimi

Rimi ble etablert høsten 1977 og er i dag en av flere dagligvarekjeder i Hakon Gruppen. Hakon Gruppen hadde ved årsskiftet 1998–99 13 100 ansatte totalt og omsatte for 15,8 milliarder kroner i 1998. Hakon Gruppen fusjonerte med virkning fra 1. januar 1999 med det svenske ICA Handlarnas AB, som til sammen nå utgjør ICA AB. Canica AS eier 26,5 prosent av samtlige aksjer og har 19,2 prosent av stemmene i ICA AB. ICA Handlarnas AB kontrollerte 45 prosent av aksjekapitalen i Hakon Gruppen før fusjonen, mens Canica AS hadde de resterende 55 prosentene. Høsten 1999 ble det klart at også nederlandske Royal Ahold kommer inn på eiersiden i det nye selskapet.

I Norge er om lag 7000 personer ansatt i Rimi-kjeden, som er Hakon Gruppens lavpriskonsept. Rimi-kjeden hadde brutto omsetning på 13,2 milliarder kroner i 1998. Rimi legger stor vekt på å ta ut stordriftsfordeler gjennom integrert kjededrift, homogenitet i vareutvalg og butikkprofilering. Kjeden har hatt sterk ekspansjon og har i dag 513 utsalgssteder i Norge. Om lag halvparten av dem er franchisebutikker, den andre halvparten drives som egneide filialer. Rimi er også etablert med 70 butikker i Sverige, 32 butikker i Finland og syv butikker i Latvia.

5.1 Nivåer og funksjoner

I Norge omfatter virksomhetene til Hakon Gruppen blant annet de to hoveddivisjonene detaljhandel og varedistribusjon. Den førstnevnte divisjonen er delt inn etter geografiske områder tilpasset Hakon Gruppens butikknett. Divisjonen for varedistribusjon står for om lag halvparten av den samlede vareleveransen til butikkene i Hakon-systemet og ligger på syv forskjellige steder rundt omkring i landet. Resten av leveransene kommer direkte fra de største leverandørene, som Tine Meierier og Ringnes Bryggerier.

De 513 norske Rimi-butikkene er en del av Hakons divisjonen for detaljhandel. Sammen med de andre kjedene: ICA, Sparmat og Maxi betjener de regionale Hakon-kontorene butikkene med drifts- og støttefunksjoner. Hakon Øst (Oslo) betjener østlandsområdet (med Østfold, Vestfold, Telemark, Oppland), Hakon Sør (Kristiansand) betjener Agderfylkene, Hakon Rogaland (Bryne) og Hakon Bergen

(Bergen) ekspederer Sørvestlandet mens Hakon Møre (Molde) betjener Nordvestlandet. Trøndelagsfylkene og deler av Nordland blir betjent av Hakon Midt-Norge(Trondheim). Landets nordligste fylker betjenes fra Tromsø (Hakon Nord). Selv om det er like mange egneide og franchisebaserte butikker i konsernet som helhet, er det forskjeller mellom regionene. I Østlandsregionen er det flest egneide butikker, mens franchiseformen dominerer i nord og på Nordvestlandet. De regionale kontorene utfører støttefunksjoner som lønnsutbetalinger og regnskapsførsel både for egneide og franchisebaserte butikkene. Mer spesialiserte støttefunksjoner som IT, finans, strategi, og informasjon er lokalisert til Hakons hovedkontor i Oslo.

De sju Hakon-regionene har en noe forskjellig varedistribusjon. Region Øst får i all hovedsak sine varer fra Hakon Distribusjon på Lørenskog, varene til Hakon Sør kommer fra O.G. Ottersland AS i Arendal og Kefas AS i Søgne. Den sistnevnte distributøren er 100 prosent kontrollert av Hakon. Kefas AS betjener også i all hovedsak region Rogaland. Bergensregionen får sin varedistribusjonen fra Hakons distribusjonsanlegg i Bergen. Mørereregionens leveranser kommer fra grossistene Danckert Krohn AS og H.I. Giørtz & Sønner AS. De to nordligste regionene får sine varer fra Hakons distribusjonsanlegg i Trondheim, Narvik og Tromsø. Selve varedistribusjonen skjer i hovedsak i egen regi, mens det benyttes grossister i to regioner.

Hakon Gruppen har liten grad av outsourcing på støttefunksjoner og distribusjon, det er ingen sentrale funksjoner som er satt ut til andre aktører. Ser man på den historiske utviklingen er det snarere slik at gruppen har kjøpt opp tidligere leverandører og integrerer fremfor å skille ut funksjoner utenfor kjerneproduksjonen – detaljhandel. I tillegg har gruppen kjøpt opp eksisterende kjeder, senest i 1999 ble den tidligere tilknyttede kjeden Maxi innlemmet i Hakon Gruppen.

Tabell 5.1 Regional oversikt over butikker etter driftsform

	Rimi-butikker	Egendrevne	Franchisebaserte
Hakon Øst	249	188	61
Hakon Sør	38	8	30
Hakon Rogaland	35	5	30
Hakon Bergen	31	21	10
Hakon Møre	51	4	47
Hakon Midt-Norge	62*		
Hakon Nord-Norge	47*	32*	77*
Rimi samlet	513	258	255

* I vår oversikt fra Hakon er de to nordligste regionene slått sammen. Dette var tidligere region Nord men ble delt opp i to regioner fra 1.1 99.

Organisasjon og stillingsstruktur i Rimi

Rimi er organisert med kjededirektør som koordinerer kjedeaktivitetene i de syv regionene. De mer spesialiserte økonomi-, markeds-, sikkerhets- og støttefunksjoner ligger i Oslo. Driftsmessige er Rimi delt inn i de syv regionale områdene, med en regionsjef for hver region. Regionene er igjen delt opp i områder, med tilhørende områdesjefer. Butikksjefene er plassert inn i nivået under områdesjefene. I butikknettet finnes i hovedsak tre stillingstyper: butikksjef eller-disponent, assisterende butikksjef eller avdelingsleder og butikkselger. I tillegg er lærlinger og renholdsarbeidere ansatt i butikknettet, men disse gruppene er marginale. I butikknettet på Østlandet var sju prosent av stillingene butikksjefstillinger, tolv prosent var assisterende butikksjef eller avdelingsleder, mens 80 prosent var butikkselgere.

Tabell 5.2 Nivåer og funksjoner i Hakon Gruppen og Rimi-kjeden

Nivåer	Konsernnivå	Kjedenivå	Regionalt nivå	Lokalt nivå/ butikk
Funksjoner				
Produsent/ leverandør-kontakt	I hovedsak sentral funksjon. Forhandlinger, avtaler	I hovedsak sentral funksjon. Forhandlinger, avtaler	Noe regionale forhandlinger	
Kundekontakt typer/relasjoner				Stor grad av kundekontakt. Salg i utvalgsstedene
Logistikk/ distribusjon	Konsernfunksjoner. Sentrale opplegg	Kjedefunksjoner. Sentrale opplegg		Begrenset. Bestillinger fra butikkene
Markedsføring/ profilering		Utforming av felles rutiner og profil for butikkene		Begrenset
Budsjett	Budsjettering for kjedene	Budsjettfunksjoner på kjedenivå	Normtall. Kontroll	
Regnskap	For konsern og kjeder	Regnskapsfunksjon for kjede	Regionkontorene fører regnskap for butikkene	
Lønn	Avgjørelser i forbindelse med lønnsregulering	Avgjørelser i forbindelse med lønnsregulering, for eksempel å følge tariffavtale	Regional lønnsfunksjon for både franchise- og egeneide butikker	
Ansettelser, rekruttering	Retningslinjer, støtte mht ansettelser over butikknivå	Retningslinjer, støtte mht ansettelser over butikknivå	Retningslinjer, støtte	Ansettelser i butikkene
Personalpolitikk	Konsernet opptatt av at personalpolitikken skal være lik i butikken	Almene retningslinjer		I hovedsak desentralisert personalfunksjon
Opplæring	Sentral opplæringsfunksjon for kjedene og distribusjon		Regional støtte	Butikksjef
Fordeling av arbeidstid				Lokal funksjon

Det foregår ulike aktiviteter på forskjellige nivå i konsernet. Vi har i tabell 5.2 stikkordsmessig gruppert funksjonene ut fra det nivå aktivitetene i hovedsak finner sted.

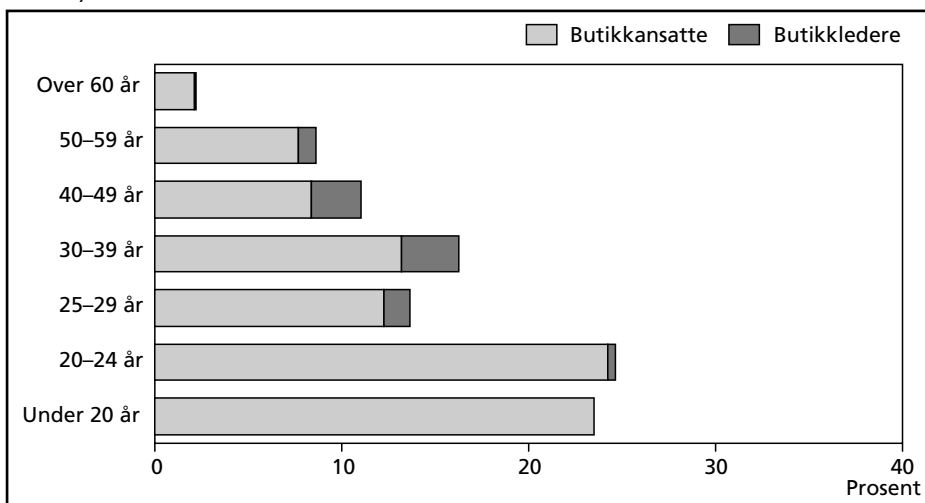
Datagrunnlag i vår studie

Vår studie bygger på informantintervjuer på kjede- og butikknivå, samt omfattende surveyundersøkelser innrettet mot butikkleidere og ansatte i butikkene. I tillegg har vi benyttet registerdata og skriftlig informasjon fra kjeden. Registerdata refererer både til de egneide og franchisebaserte salgsleddene, og gir oversikt over antall personer, hvor mange timer de jobber per måned, samt alder og ansiennitet. Nedenfor ser vi nærmere på stillinger og ansatte i kjeden. I hovedsak er fremstillingene basert på registre og spørreundersøkelsene. I tillegg er informasjon fra de kvalitative intervjuene lagt inn i teksten.

5.2 Rekruttering og aldersfordeling

Ut fra lønnsregistrene i seks av de syv regionene har vi bygd opp oversikt over de ansattes alder, ansiennitet, og antall timer de jobber per måned.¹

Figur 5.1 Butikkleidere og butikkansatte i Rimi etter alder. Registerdata (n = 128 ledere og 1365 ansatte)



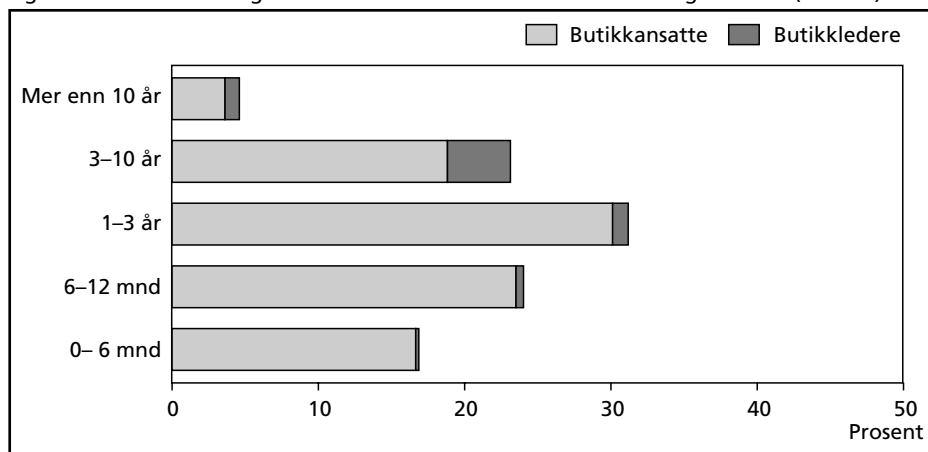
¹ Ettersom de ulike regionene benytter seg av forskjellige systemer er det ikke alle som er med i de forskjellige oversiktene, ettersom de enten ikke registrerer denne informasjon eller at det var for vanskelig å hente ut den informasjonen vi ønsket.

Av figur 5.1 ser man at alderssammensetningen i Rimi preges av mange unge ansatte. Annenhver ansatt er under 25 år, og åtte av ti er under 40. Gjennomsnittlig alder er 29 år, mens det trimmede gjennomsnittet ligger på 27 år.² Bruker man medianen som mål for sentraltendens faller alderen til 24 år. Ut fra statistiske termer er aldersfordelingen venstreskjev, det vil si at det er noen få enheter som trekker opp gjennomsnittet mye i forhold til medianen. Ser man derimot på lederne ser man at hovedtyngden her ligger i aldersintervallet 30 til 50 år. Både det aritmetiske og det trimmede gjennomsnittet ligger på 38 år, mens medianverdien er på 36 år. Den gjennomsnittlige butikklederen er med andre ord over 10 år eldre en den gjennomsnittlige butikkansatte.

En såpass ung arbeidsstyrke innebærer naturlig nok mange ansatte med kort ansiennitet. I figur 5.2 ser man at det er mange i Rimi-systemet som har vært i stillingen i svært kort tid. 17 prosent av arbeidsstokken har vært ansatt kortere enn seks måneder, mens 41 prosent har vært i stillingen mindre enn ett år. Under fem prosent av arbeidsstokken har vært ansatt i over ti år. Som det også går frem av figuren, har butikklederne lenger ansiennitet. Går man litt inn i tallmaterialet etter region, er medianen på Østlandet litt over ett år, mens den gjennomsnittlige ansienniteten ligger på 2,4 år. Tilsvarende tall for Midt- og Nord-Norge er på 1,6 år i median og 2,9 år i gjennomsnitt. Mens de ansatte har lavere ansiennitet på Østlandet enn i Nord- og Midt-Norge er ansienniteten for lederne den samme i de tre regionene. Butikksjefene har i gjennomsnitt vært i systemet i underkant av fem år.

Vi har også brukt registerdata for å finne aldersprofil på de nyansatte i butikkene, i praksis de som ble ansatt i 1998 eller 1999. De nyansatte skiller seg

Figur 5.2 Butikkledere og butikkansatte i Rimi etter ansiennitet. Registerdata (n=4463)



² Med trimmet gjennomsnitt menes at gjennomsnittet beregnes uten de 5% yngste og de 5% eldste i fordelingen.

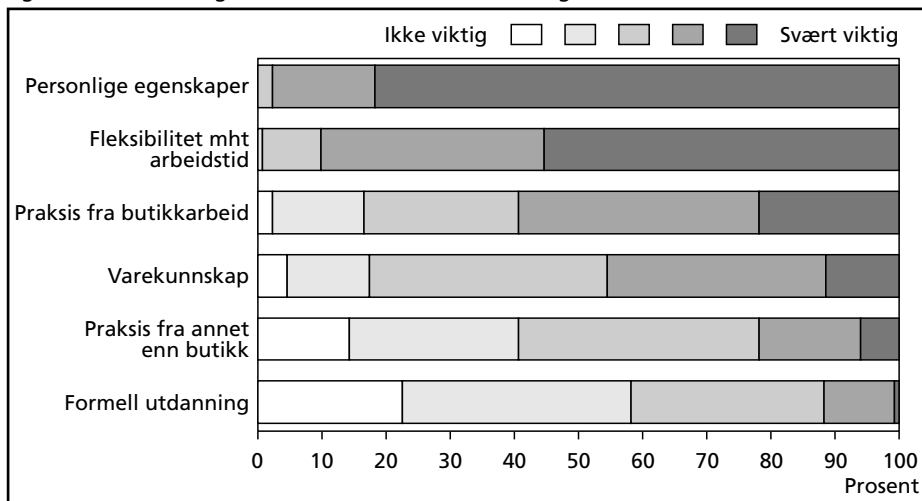
ikke nevneverdig ut fra Rimi-ansattes aldersprofil. I underkant av 40 prosent er under 20 år, og hele 80 prosent er under 30 år. Under 10 prosent av de nyansatte var over 40 år (ikke vist).

I intervjuene med kjedeledelsen ble det pekt på at det tidligere ikke hadde vært nevneverdige problemer med rekruttering av nye medarbeider, men at det var noen regionale forskjeller. Spesielt Oslo hadde høyere andel av skoleelever og studenter var mer preget av høy utskifting i arbeidsstokken.

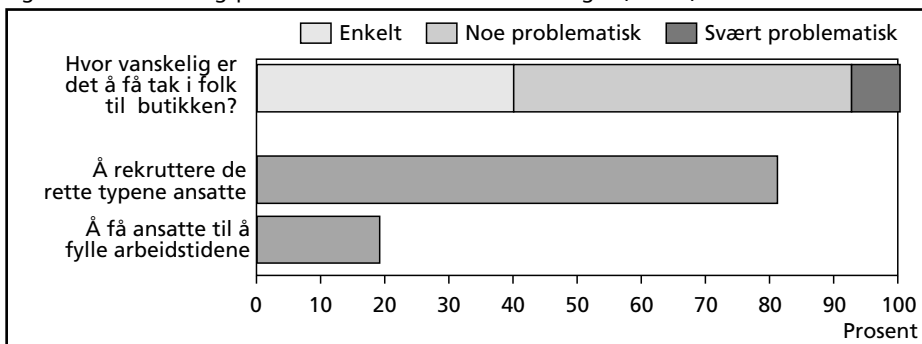
I surveyundersøkelsen spurte vi butikklederne om hva de ser etter når de ansetter folk i butikkene. Vi spurte også om eventuelle rekrutteringsproblemer.

Rekruttering av ansatte er typerekruttering. Av de forskjellige egenskapene eller kvalifikasjonene som butikklederne så etter var det i første rekke personlige egenskaper og fleksibilitet med henhold til arbeidstid som ble betraktet som viktig.

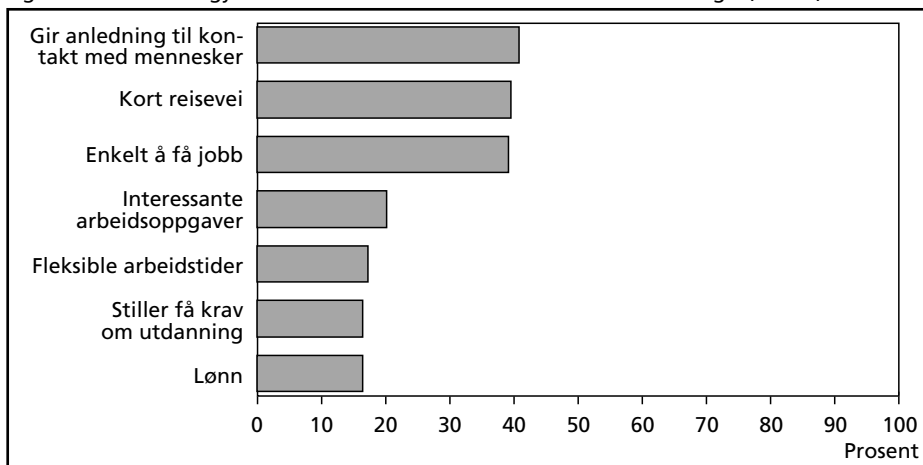
Figur 5.3 Rekrutteringskriterier. Butikklederes vurderinger (n= 135)



Figur 5.4 Rekrutteringsproblemer. Butikklederes vurderinger (n=133)



Figur 5.5 Hvorfor begynte du i varehandelen? Butikkansattes vurderinger(n=242)



Formell utdanning og tidligere arbeidserfaring fra andre virksomheter enn butikk var de egenskapen som ble vektlagt minst. I et oppfølgingsspørsmål ble lederne bedt om å vurdere hvor lett eller vanskelig det var å få tak i ny arbeidskraft.

I figur 5.4 ser man at 60 prosent av Rimis butikklederne i vårt utvalg mente det var noe eller svært problematisk å rekruttere nye medarbeidere. Den fremste årsaken til at det var vanskelig å rekruttere nye medarbeidere var at det var vanskelig å finne den rette typen. Med andre ord er det i første rekke en typerekruttering, og mangelen på rett type som gjør det vanskelig å rekruttere nye medarbeidere. De ansatte i utvalget ble også stilt spørsmål om hvorfor de valgte å begynne å arbeide i varehandelen.

Det forholdet flest fremhever som grunn til at man begynte i varehandelen var kontakt med andre mennesker. Men også mer bekvemmelige årsaker scoret høyt. Kort reisevei og lett å få jobb var også viktig for de Rimi-ansatte i utvalget.

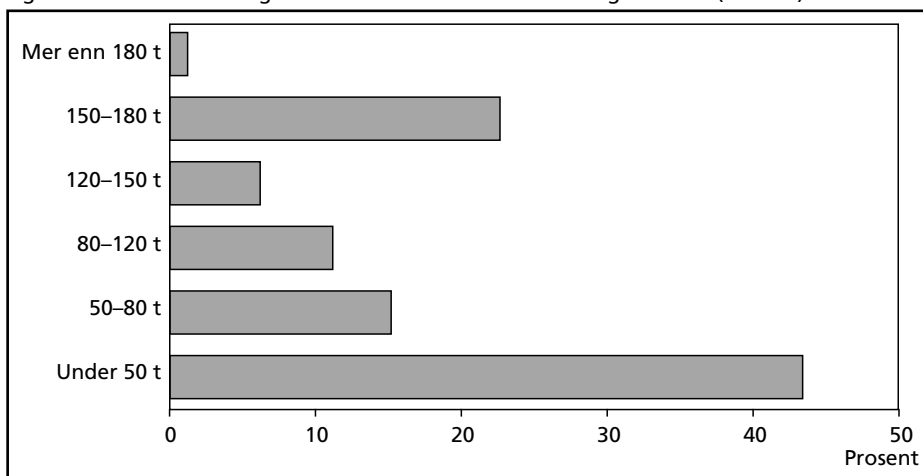
5.3 Arbeidstid

Hovedtyngden av butikknettene har åpent til klokken 21 på hverdager og klokken 18 på lørdager, og den samlede arbeidstiden er bestemt av åpningstiden. Det vi er mer interessert i her er fordeling og organisering av arbeidstid. Vi forsøker derfor å kartlegge hvem som jobber mange eller få timer, til hvilke tider, og hvorledes arbeidstidsordningene oppfattes av ledere og ansatte.

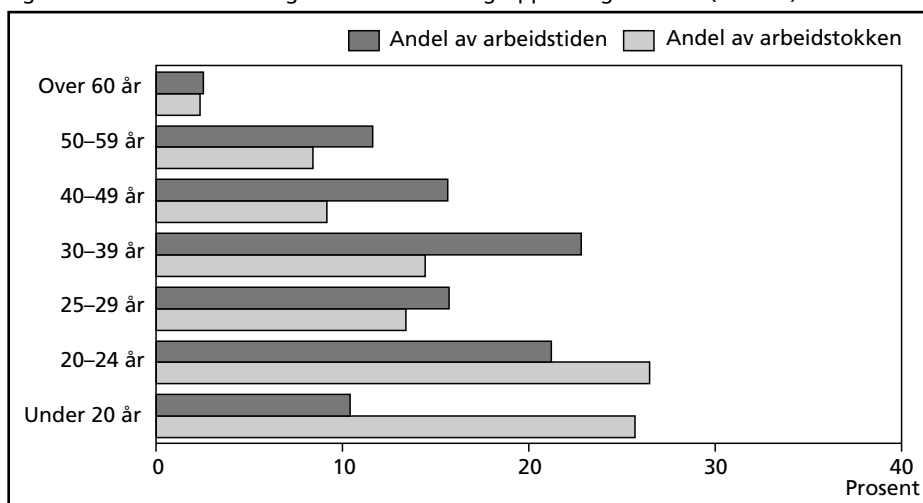
I figur 5.6 ser man at nesten halvparten (43,5 prosent) av de ansatte arbeider under 50 timer i måneden. Når vi ser nærmere på disse registeropplysningene viser det seg at om lag 17 prosent av arbeidstokken arbeider under 20 timer i måneden. Blant de ansatte som jobber lenger ser man at i underkant av en fjerdedel jobber full stilling eller mer, mens den resterende fjerdedelen er på lengre deltidstillinger.

I figur 5.7 ser man at forskjellene mellom andel arbeidstid og andel av arbeidstokken er størst i de aller yngste aldersgruppene. De under 20 år utgjør i overkant av en fjerdedel av de ansatte, men jobber en tiendedel av samlet arbeidstid. Tilsvarende ser man at de nest yngste, de mellom 20 og 24 år, utgjør over en fjerdedel

Figur 5.6 Butikkansatte og butikkledere etter arbeidstid. Registerdata (n=4282)



Figur 5.7 Arbeidstidsfordeling i Rimi etter aldersgrupper. Registerdata (n=1493)



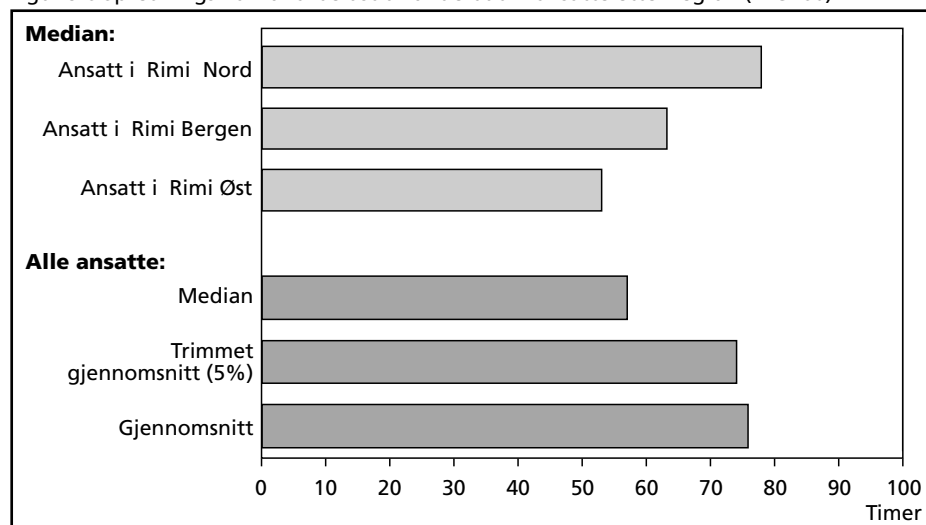
av arbeidstokken, men har i overkant av en femtedel av samlet arbeidstid. For de over 25 år ser man, naturlig nok, at disse har høyere andel av samlet arbeidstid enn de utgjør av arbeidsstokken. Selv om det er mange unge som jobber i Rimi-systemet er deres samlede arbeidstid ikke så stor. De under 25 år som utgjør halvparten av arbeidstokken arbeider i underkant av en tredjedel av samlet arbeidstid. Gruppen med annen hovedaktivitet, som i stor grad er sammenfallende med gruppen av arbeidstakerne under 25 år, jobber med andre ord kort deltid og er numerisk sett mange.

En tilsvarende fordeling av de ansatte etter ansiennitet og arbeidstid bekreftees mønsteret. De som har jobbet i systemet mellom 1 og 10 år utfører 2/3 av samlet arbeidstid. De som har jobbet i systemet i mindre enn ett år utfører 28 prosent av den samlede arbeidstiden.

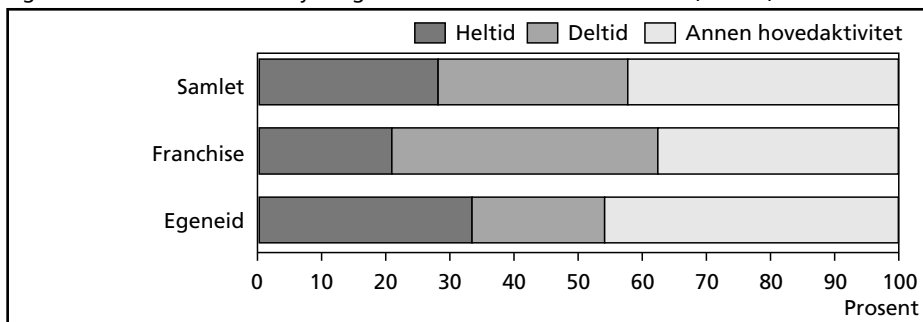
Ut fra de samme registerdataene har vi beregnet hva som er en normal eller vanlig arbeidstid per måned for en Rimi-ansatt. De som er butikkleidere er her tatt ut av beregningsgrunnlaget ettersom de nærmest uten unntak fyller en fulltidsstilling eller mer.

Det er regionale forskjeller i antall timer de ansatte jobber. Mens butikkleiderene jobber i full stilling i samtlige regioner, ser man at den vanlige arbeidstiden er høyere i Midt- og Nord-Norge enn på Østlandet. Med median som spredningsmål er arbeidstiden på Østlandet 25 timer lavere per måned, enn i de to nordligste regionene. Tilsvarende ser man at for alle ansatte samlet er det aritmetiske gjennomsnittet på 76 timer mens medianen ligger på 57 timer. Forskjellen i spredningsmål på hele 19 timer kan forklares med at det er noen få med ekstremverdier (full stilling eller mer) som trekker opp gjennomsnittsverdiene.

Figur 5.8 Spredningsmål for arbeidstid for de butikkansatte etter region (n=3780)



Figur 5.9 Butikkansattes tilknytning til arbeidsmarkedet. Driftsform (n =236)



I surveyundersøkelsen spurte vi de ansatte om hvorledes de oppfattet sin tilknytning til arbeidsmarkedet.³ Hensikten med spørsmålet var å skille ut faste deltidsansatte fra mer flyktige deltidsansatte som skoleelever og studenter.

Hovedtyngden av de deltidsansatte i vårt utvalg oppgir å ha en annen hovedaktivitet enn butikkjobben. Først og fremst synes det som om deltidsansatte i de egneide butikkene har en annen hovedaktivitet, mens de deltidsansatte i franchisedelen i større grad anser seg som yrkesaktive. Dette er en interessant forskjell, og den kan tolkes på flere måter. For det første kan forskjellene leses som uttrykk for en regional dimensjon. De egneide butikkene er sterkt representert i de største byområdene, mens franchisebutikkene er mer spredt over hele landet. For det andre kan det være slik at lederne i franchisebutikkene i noe større grad er avhengige av mer stabil arbeidskraft. I tillegg til aggregerte fordelinger som dem vi har vist ovenfor var vi interessert i arbeidstidsordninger på butikk- og individnivå. Tabell 5.3 viser vaktlisten i et tilfeldig valgt utsalgssted.

I spørreundersøkelsen ble de ansatte og butikkllederne spurt om hvem som i hovedsak bestemte arbeidstidens lengde og arbeidstidens plassering. Arbeidstidens lengde referer til hvor mange timer den ansatte er på jobb, mens plassering forteller om når på døgnet og i uken den ansatte jobber. Ettersom dette sjelden er et enten-eller spørsmål, ba vi de ansatte og lederne om å benytte en skala fra 1 til 5 hvor ytterverdien 1 innbar at det i hovedsak er arbeidsgiver som avgjør mens ytterverdien 5 var i hovedsak den ansatte som avgjør.

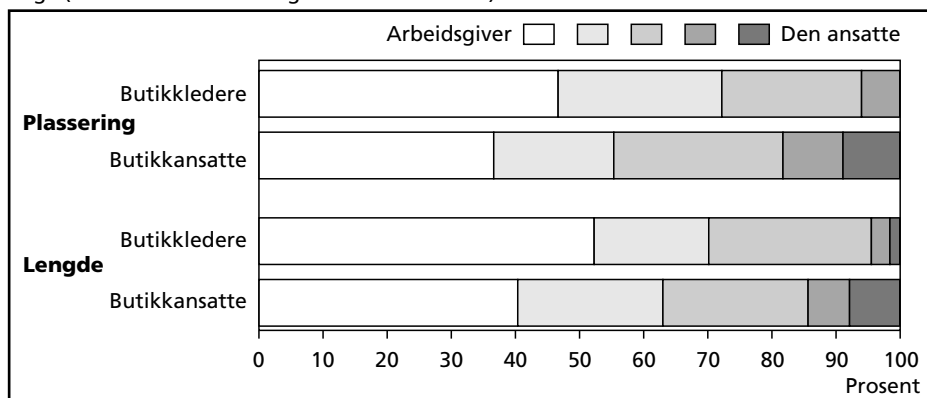
De ansatte og lederne har i all hovedsak sammenfallende vurderinger. De mener at det i all hovedsak er arbeidsgiveren eller butikkllederne som bestemmer både arbeidstidens lengde og plassering (selv om de ansatte i noen grad mener at de bestemmer mer).

³ Dette spørsmålet er identisk med Arbeidskraftundersøkelsens (AKU) spørsmålsstilling. jf kapittel 2.

Tabell 5.3 Vaktliste i Rimi-butikk

Uke 50	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lø	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Stengt
Tina	8.30 –16.30	8.30– 16.30	8.30– 16.30	8.30– 16.30	8.30– 15.00		8.30 –16.30	8.30– 16.30	8.30– 16.30	8.30– 16.30	8.30– 15.00	Hellig dag
Billal	14.00 –21.30	15.00 –21.30		16.30– 21.30	12.00 –20.00	12.00 –18.30	14.00 –21.30	14.00 –21.30	11.00 –19.00	11.00 –20.00	12.00 –20.00	Hellig dag
Hassan	17.00 –21.30	17.00 –21.30		16.00 –21.30	8.00 –13.00		17.00 –21.30	17.00 –21.30		16.00 –21.30	8.00 –13.00	Hellig dag
Tone						10.00 –18.30			16.00 –21.30			Hellig dag
Åsmund			17.00 –21.30						17.00 –21.30			Hellig dag
Elin	17.00 –21.00				16.00 –21.30					16.00 –21.30	16.00 –21.30	Hellig dag
Ansar				17.00 –21.00		12.00 –18.30	17.00 –21.30	16.00 –21.30				Hellig dag
Siv			15.00 –21.30									Hellig dag
Elin					17.00 –21.30	8.00 –14.30			16.00 –21.30	9.00 –17.00	17.00 –21.30	Hellig dag
Jon Are									15.00 –21.30	14.00 –21.30		Hellig dag
Moham- med	16.00 –21.00	11.00 –16.00	11.00 –16.00	8.00 –16.00	16.00 –21.00			10.00 –14.00	10.00 –14.00	9.00 –15.00	16.00 –21.00	Hellig dag
Tove						13.00 –18.30						Hellig dag
Eifred		16.00 –21.00	16.00 –21.00					16.00 –21.30	16.00 –21.30	15.00 –21.30		Hellig dag
Sadia	17.00 –21.00						17.00 –21.00					Hellig dag
Axel	7.00 –15.00	14.00 –21.30	7.00 –15.00	11.00 –19.00	7.00 –15.00	7.00 –18.30	7.00 –15.00	14.00 –21.30	7.00 –15.00	12.00 –21.30	7.00 –15.00	Hellig dag
Hilde	14.00 –21.00	17.00– 19.00	14.00 –21.30	7.00 –15.00	14.00 –21.30	10.00 –17.00	11.00 –19.00	12.00 –20.00	14.00 –21.30	7.00 –14.00	14.00 –21.30	Hellig dag
Anne Britt	11.00 –19.00	7.00 –15.00	11.00 –19.00	7.00 –16.00	7.00 –15.00	9.00 –18.30	14.00 –21.00	7.00 –16.30				

Figur 5.10 Arbeidstidsorganisering. Hvem avgjør i hovedsak arbeidstidens lengde og plassering? (n=134 butikkleidere og 235 butikkansatte)

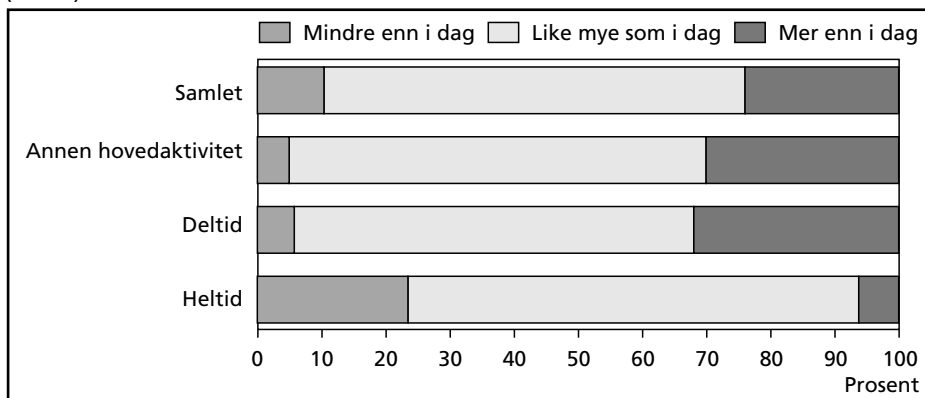


Tilsvarende ba vi både ansatte og butikklederne sammenstille den nåværende arbeidssituasjonen med eventuelle andre preferanser. To tredjedeler av de ansatte ønsket å jobbe like mye som det de gjorde i dag, mens om lag en fjerdedel ønsket å jobbe mer. De som ønsket å jobbe mer enn i dag var i all hovedsak deltidsansatte. De som ønsket å jobbe mindre enn i dag fant vi blant de heltidsansatte. Om lag en tredjedel av de deltidsansatte ønsket å arbeide mer enn de gjorde, mens en fjerdedel av de heltidsansatte ønsket å arbeide mindre.

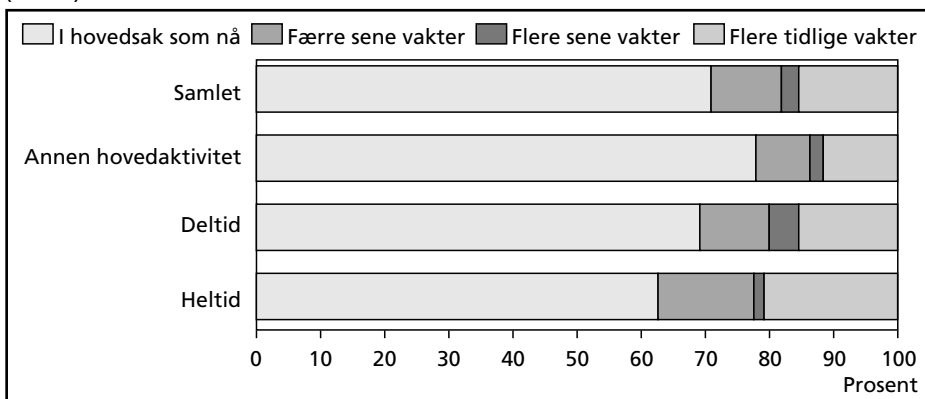
Spørsmålsstillingen er ikke knyttet til lønn, men det er likevel interessant å se på arbeidstidspreferanse i sammenheng med tilknytingsform. Tilsvarende ble de ansatte spurt om arbeidstidspreferanser, eller når på døgnet de ønsket å jobbe.

Hovedtyngden av de ansatte i vårt utvalg oppgir ønske å arbeide på de tidspunktene som de arbeider i dag. Det er de deltidsansatte med annen yrkesaktivitet som er mest fornøyd med tidspunktene de jobber, mens det blant de heltidsansatte er noe høyere andeler som kunne tenke seg å unngå de sene vaktene.

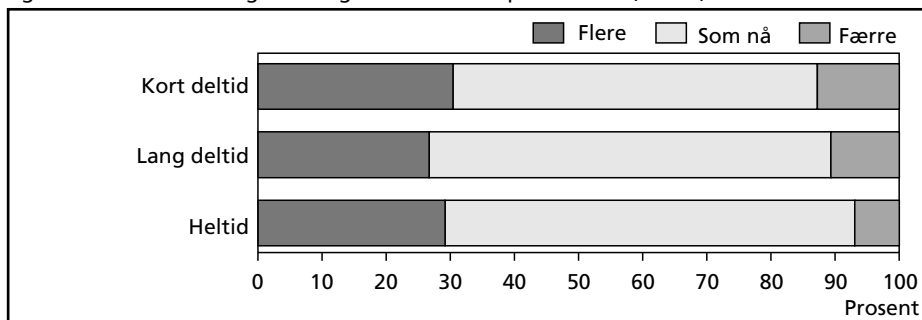
Figur 5.11 Arbeidstidspreferanser. Butikkansattes vurderinger. Tilknytning til arbeidsmarkedet (n=253)



Figur 5.12 Arbeidstidspreferanser. Butikkansattes vurderinger. Tilknytning til arbeidsmarkedet (n=227)



Figur 5.13 Arbeidstidsorganisering. Butikklederes preferanser (n=131)



Tilsvarende ble butikklederne i undersøkelsen bedt om å angi sammensetningen av arbeidstokken som ville være mest fordelaktig for butikken. I spørreskjemaet ble de bedt om å angi om de ønsket færre, flere, eller like mange ansatte på henholdsvis heltid, kort deltid, og lang deltid. Fordelingene er vist i figur 5.13.

Over halvparten av lederne i vårt utvalg foretrakk nåværende fordelingen av arbeidstidsordninger. Vi ser videre at andelen flere er større enn andelen færre for alle de tre stillingskategoriene. Hvorvidt dette skyldes et opplevd behov med knapphet på alle de tre stillingskategoriene, eller en ønsket situasjon med mer arbeidskraft uavhengig av de økonomiske merkostnadene er uklart. Dersom man sammenlikner de tre tilknytningsformene ut fra ønsket om færre ser man at dette ønsket er svakest for de heltidsansatte og sterkest for de deltidsansatte på kort tid. Denne forskjellen er liten og det mest sentrale er at hovedtyngden av butikklederne anser nåsituasjonen som tilfredsstillende.

5.4 Kompetanse og opplæring

I informantintervjuene beskrev kjedeledelsen i Rimi vektleggingen av opplæring og oppfatthet av kjedens interne arbeidsmarked som uttrykk for en ny trend. Konsernet drev opplæringsvirksomhet også tidligere, men mer sporadisk og man brukte i større grad eksterne krefter. Dette kunne for eksempel være leverandørkurs.

Hakon Gruppen etablerte for to år siden en egen opplæringsavdeling. Denne avdelingen består av fire personer, en opplæringsleder og tre opplæringskonsulenter. Opplæringsenheten utgjør en stabsfunksjon på konsernnivå. Enheten rapporterer direkte til konserndirektør for administrasjon og jobber ut mot alle kjedene, samt distribusjonsvirksomheten i konsernet. Opplæringsavdelingen beskrives som både markedsorientert og funksjonsorientert. Den forholder seg til

spesialområder som går på tvers av kjedestrukturen, samtidig som den er innrettet etter de enkelte kjedene.

I følge kjedeledelsen inngår det i franchiseavgiften at kjeden skal sørge for grunnopplæring av franchisetaker og de ansatte i franchisebutikkene. Det er imidlertid frivillig å sende ansatte på kurs. Kurs utover grunnopplæring koster penger, og for de mer avanserte kursene blir deltakelse også et spørsmål om betaling.

Flere nye opplæringsopplegg er utviklet i løpet av de siste årene, noen av dem er basert på fjernundervisning. Til disse oppleggene er det knyttet eksamen. Undervisningsoppleggene er de samme i de egneide butikkene og franchisebutikkene. Opplæringsleder oppgir at franchisebutikkene er positive og følger oppleggene vel så godt som de egneide butikkene gjør.

Opplæringsavdelingen er også i ferd med å utvikle opplæring som multimediaopplegg. Her brukes PC og intranett. Også til dette opplegget er det knyttet eksamen. Foreløpig er dette på forsøksstadiet. Butikkene skal etter planene ha tilgang til intranett via PC i løpet av en toårsperiode.

Opplæringsvirksomheten drives også som en del av rekrutteringsarbeidet i Hakon. Konsernet har inngått partnerskapsavtaler med enkelte ungdomsskoler og videregående skoler. Dette beskrives som et samarbeid mellom skole og arbeidsliv. Ansatte i konsernet holder foredrag for elevene, og elevene kan velge utplassering i butikkene i ungdomsskoleelevenes arbeidsuke. Konsernet er på sin side interessert

Tabell 5.4 Opplæring i Hakon Gruppen og Rimi-kjeden

Tittel	Type	Målgrupper
Rimis lille butikkprøve	Generelt opplegg	For nyansatte, alle butikkmedarbeidere, også ansatte som arbeider kort deltid.
Personalmøter	Personalmøter i butikkene skal avholdes to ganger pr år; her inngår opplegg med video (Kunden – Rimis beste venn) og diskusjonsspørsmål	Butikkmedarbeidere
Egne opplæringshefter for frukt og grønt	Det er knyttet eksamensordninger til kursene. Norgesfrukt kjører også egne kursopplegg.	Ansatte i frukt- og grøntavdelinger
Mer avansert butikkopplæring er lagt opp i samarbeid med Norges Varehandelshøyskole	Her inngår fag som økonomi, personalledelse og markedsføring	Dette er kurs som er innrettet mot assisterende butikksjefer og andre ansatte som ønsker å bli butikksjef.
Stipendordninger benyttes i rekrutteringsøyemed Hakon	Flere ordninger er utviklet, blant annet som kurs på BI eller NVH.	Ordningene er innrettet mot butikksjefer og assisterende butikksjefer. De ansatte må søke konsernets opplæringsavdeling sentralt om slike stipender.
Lederopplæring, blant annet egen trainee-ordning på konsernnivå siden 1991	Traineeene blir fast ansatt i konsernet. De tilbringer 18 måneder i ulike avdelinger og skal ha variert praksis før de blir ansatt som ledere.	Beregnet på eksterne søkere, blant annet studenter fra høyskolene, jurister og siviløkonomer.

i at elevene skal få variert erfaring fra hvordan det er å være ansatt i butikk.⁴ Videre utvikles egne helse, miljø og sikkerhetsopplegg overfor alle verneombudene. Dette gjelder også butikksjefene samt kontaktpersoner på regionnivå. Dette arbeidet er en del av internkontrollen. Regionsjefene skal følge opp denne virksomheten på regionnivå.

Distriktssjefene skal fungere som opplæringsavdelingens forlengede arm i den forstand at distriktssjefene skal læres opp til å drive opplæring. Opplæringsvirksomheten følger slik sett linjeorganiseringen. Opplæringsvirksomheten beskrives generelt som enkle opplegg som bygger på en blanding av teori og mer praktisk ferdighetstrening.

Til lederopplæringen er det også utviklet egne hefter, kurs og lederprøver. Disse oppleggene er beregnet på ansatte fra assisterende butikksjefnivå opp til adm. dir.-nivå. I lederopplæringen inngår flere opplegg der man benytter eksterne foredragsholdere. Slike opplegg dreier seg om forskjellige tema, blant annet presentasjonsteknikk og personlig utvikling.

Informantene i kjedeledelsen peker på at opplæring og skolingstilbud blir viktigere i rekrutteringsøyemed. Opplæring er en måte å få tak i de beste hodene før andre kommer inn i bildet. Her finnes det egne opplegg for studenter, for eksempel fra Bedriftsøkonomisk institutt (BI) eller Varehandelens høyskole (VHS). Studentene jobber 30 prosent av tiden i butikk ved siden av studiene. De skal lære seg butikken i ulike funksjoner, deretter får de tilbud om å jobbe en tid som butikksjef, før de eventuelt ansettes som trainee sentralt i konsernet og til sist ansettes i en lederstilling. Dette er opplegg som varer 18 måneder.

Hakon utformer i hovedsak sine opplæringsopplegg selv. Man benytter stort sett interne lærekrefter.

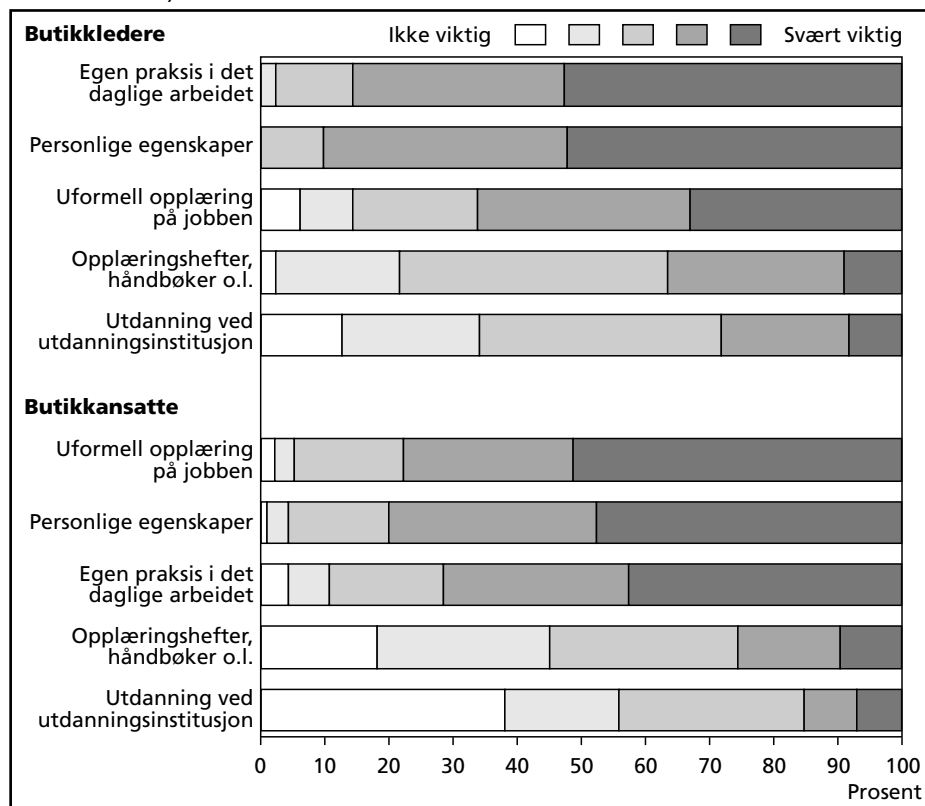
I vår spørreundersøkelse ba vi både de ansatte og butikklederne om å rangere de faktorene de oppfattet som det viktigste ved deres kompetansegrunnlag.

I figur 5.14 (se neste side) ser man at de ansatte og lederne har temmelig lik oppfatning av hva som er det mest sentrale ved deres kompetansegrunnlag. For butikklederne er det personlig egenskaper, og egen praksis som står som det viktigste mens det for de ansatte er formell opplæring og personlige egenskaper som er viktigst. Tilsvarende ser man at utdanning ved utdanningsinstitusjoner og opplæringshefter og lignende ikke anses som særlig viktig i noen av de to gruppene.

Ut fra spørreundersøkelsen kom det også frem at tre av fire butikkledere følte at de hadde behov for kompetanseheving i forhold til stillingen. De ble bedt om å uttype dette kompetansebehovet ved å rangere ulike fagfelt ut fra hvor aktuelle disse var.

⁴ Derfor gis også de lokale butikksjefene opplæring i hvordan de skal behandle ungdommene. En illustrasjon er at de unge ikke skal bli stående i mottaket til flaskeautomaten hele arbeidsuken, eller kun ha andre ensidige oppgaver, som for eksempel ryddig eller rengjøring.

Figur 5.14 Vurdering av kompetansegrunnlag i nåværende stilling (n= 235 butikkansatte og 134 butikkledere)

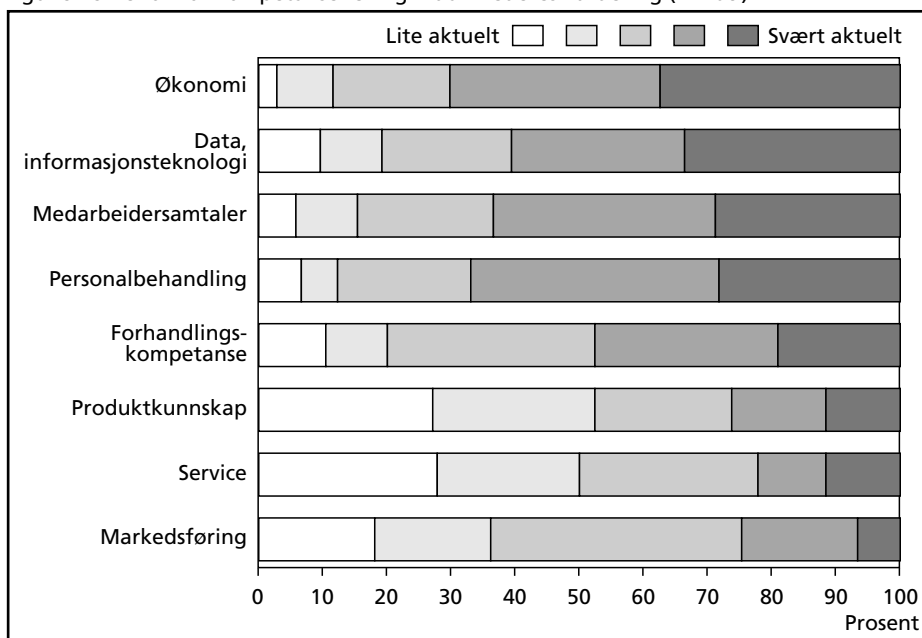


Økonomi og data var de feltene som ble betegnet som mest aktuelt, men også mer personalmessige funksjoner ble vurdert som aktuelt. Av figuren ser man at over 60 prosent av utvalget oppgir medarbeidersamtaler og personalbehandling som aktuelt. Tilsvarende ser man at områder som produktkunnskap, service og markedsføring kommer ut med lave aktualitetsandeler. Også slike fordelinger kan tolkes på forskjellige måter. Fordelingene kan være uttrykk for at områdene ikke vektlegges – eller at de vektlegges, men at man regner med at man er godt forsynt allerede.

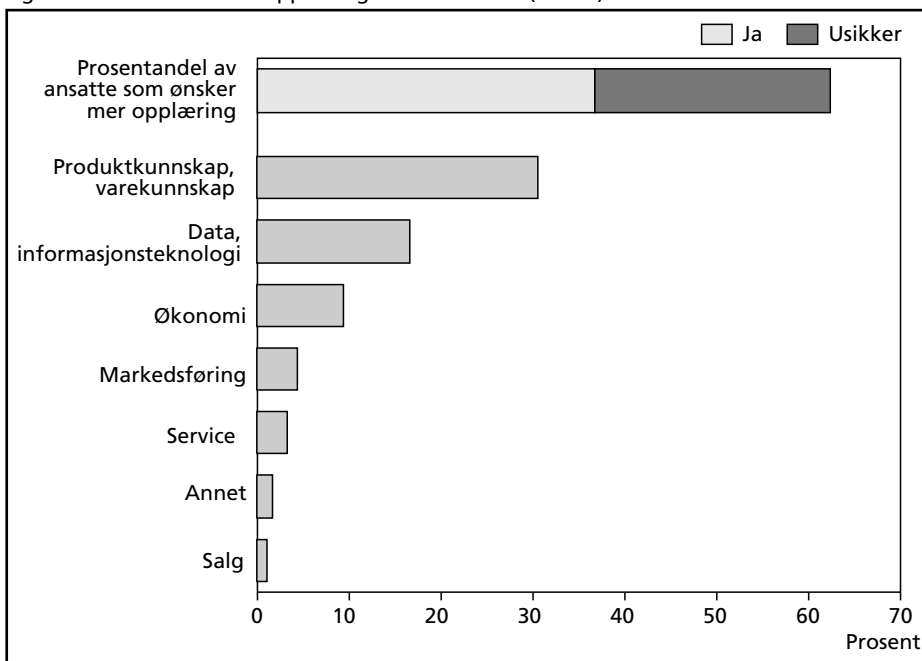
Blant de Rimi-ansatte var ikke opplæringsønsket like sterkt som hos butikklederne. Om lag hver tredje Rimi-ansatt ønsket mer opplæring, mens hver fjerde ansatt var usikker om de ønsket mer opplæring.

Mens produkt og varekunnskap var lite aktuelle områder for kompetanseheving blant butikklederne var det disse som hyppigst ble nevnt av blant de ansatte. Over 30 prosent av dem som ønsket mer opplæring oppga produktkunnskap og varekunnskap som fagfelt. Tilsvarende ser man også blant de ansatte at data og økonomi er fagfelter som man ønsker å styrke sin kompetanse på.

Figur 5.15 Behov for kompetanseheving. Butikklederers vurdering (n=10&)



Figur 5.16 Ønske om mer opplæring. Butikkansatte (n=180)



5.5 Fagorganisering og tariffspørsmål

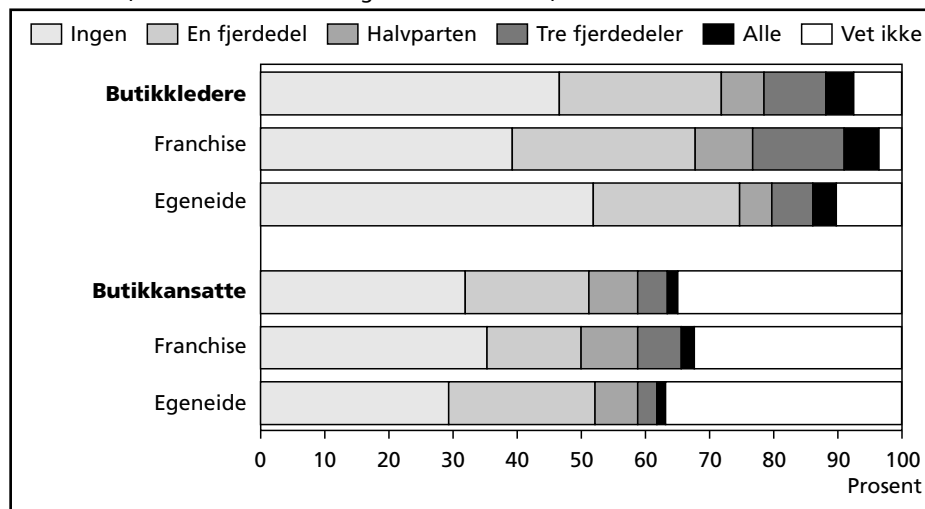
Våre informanter på kjedenivå oppga at Rimi bruker tariffavtale på alle butikkansatte som omfattes av Hovedavtalen mellom HK og HSH. Rimi-ansatte antas i liten grad å være fagorganisert. Tidligere hadde man en konsernavtale, men denne ble sagt opp. Det er blitt fremforhandlet en ny konsernavtale som er felles for to av LO-forbundene, NTF og HK. Rimi har da en hovedtillitsvalgt.

Blant de ansatte i vårt utvalg oppga 19 prosent at de selv var fagorganiserte. Tilsvarende ble både de ansatte og butikklederne spurt om hvor mange fagorganiserte de mente det var i butikken.

Av figuren ser man at om lag en tredjedel av de ansatte oppgir at ingen er organisert på arbeidsplassen, mens omtrent halvparten av butikklederne oppgir det samme. Den store forskjellen mellom de to gruppene kan trolig forklares med den store vet ikke/usikker-gruppen man finne blant de ansatte. Hver tredje ansatt i Rimi svarer at de ikke vet om det er noen organiserte på arbeidsplassen. Dersom man tar utgangspunkt i lederne etter driftsform kan det synes som om det er noen flere fagorganiserte i de franchisebaserte utsalgsstedene enn i de egneide butikkene. Når vi splitter de ansatte i vårt utvalg som oppgir å være fagorganiserte, finner vi derimot ikke noen forskjell ut fra driftsform.

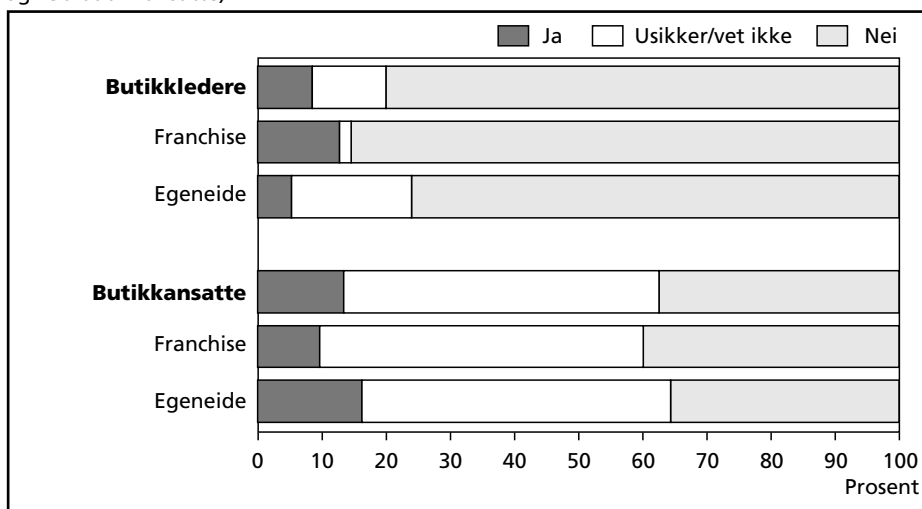
I forbindelse med selve lønnsdannelsen ble både de ansatte og butikklederne spurt om det ble foretatt lønnsforhandlinger på butikknivå (lokale forhandlinger).

Figur 5.17 Andel fagorganiserte i butikkene. Butikklederes og butikkansattes vurderinger. Driftsform (n=238 butikkansatte og 135 butikkledere)

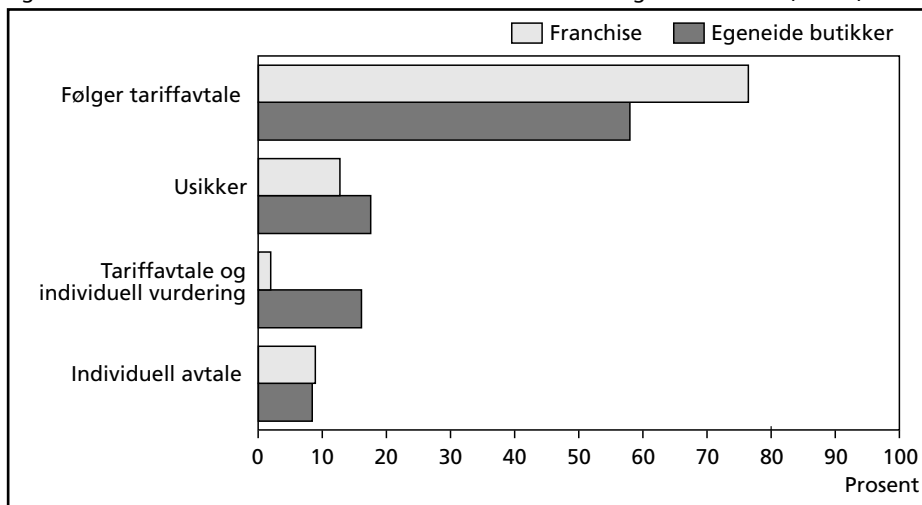


Av figur 5.18 ser man at halvparten av de ansatte var usikre på om det ble ført lokale forhandlinger om lønn, mens 15 prosent mente dette fant sted. Videre ser vi at det her ikke er noen forskjeller mellom de to driftsformene i våre utvalg. Vet ikke-andelen blant butikklederne er betraktelig lavere samlet, men om lag hver femte butikkleder i de egneide butikkene vet ikke om de forhandler lokalt. Tilsvarende ser man at fire av fem butikkledere oppgir at det ikke er lokale forhandlinger. De ansatte i vår spørreundersøkelse ble videre spurt om hvorledes deres lønn ble bestemt.

Figur 5.18 Fører det lokale lønnsforhandlinger på butikknivå? Driftsform (n=130 butikkledere og 238 butikkansatte)



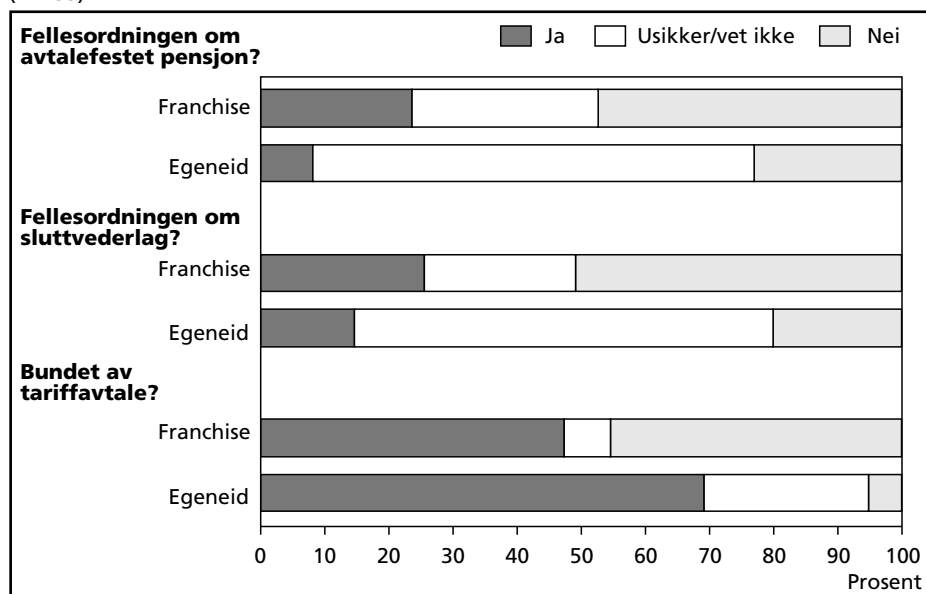
Figur 5.19 Hvordan fastsettes lønnen? Butikkansattes vurderinger. Driftsform (n=233)



De fleste ansatte i vårt utvalg oppga at de fulgte tariffavtale. Tilsvarende ser man at nesten hver femte ansatt i de egneide butikkene var usikre på hvorledes lønnen ble bestemt. Det er også forskjeller mellom de ansatte i de egneide butikkene og i franchisebutikkene. Et tilsvarende spørsmål ble stilt lederene i butikkene. Her oppga samtlige butikkleidere tarifflønn. I det påfølgende spørsmålet ble de bedt om å klassifisere tarifflønn som vanlig tarifflønn eller tarifflønn med personlige tillegg. Fire av fem butikksjefer oppga da tarifflønn med personlige tillegg, mens den femte oppga vanlig tarifflønn. Tilsvarende ble butikkleiderne best om å ta stilling til om man var dekket inn av en del forhold i overenskomsten.

Selv om man i Rimi-systemet legger overenskomsten til grunn, ble butikkleiderne spurt om de er bundet av tariffavtale. Av figur 5.20 ser man at det her er store forskjeller mellom de to driftsformene. Blant butikkleiderne i de egneide virksomhetene svarte 70 prosent at de var bundet, mens 25 prosent ikke visste eller var usikre. Sammenlikner man med franchisetakerne ser man at om lag halvparten mener de er bundet av avtalen, kun en mindre andel er usikre eller vet ikke. Tilsvarende tendens ser man på de andre spørsmålene. Butikkleiderne i de egneide butikkene har en langt høyere vet ikke/er usikker-andel enn franchisetakerne. Blant annet er 70 prosent av de egneide usikre om man er med på fellesordningen om avtalefestet pensjon. En tilsvarende andel er usikre på avtalen om sluttvederlag. Mens butikkleiderne i de egneide utsalgsstedene er usikre eller ikke vet, svarer franchisetakerne ja eller nei. Dermed har denne gruppen av butikkleiderne både flere som

Figur 5.20 Tariffmessige forhold, kollektive ordninger. Butikkleideres vurderinger. Driftsform (n=133)

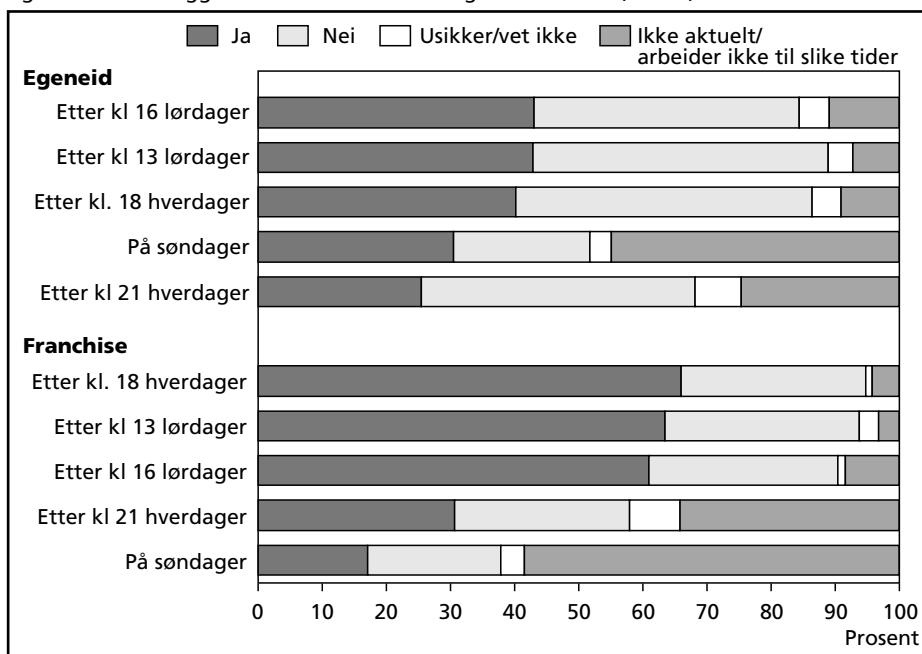


sier ja og flere som sier nei. Som andre butikker i dagligvarehandelen har Rimi mange deltidsansatte og utvidete åpningstider. Overenskomsten inneholder bestemmelser om kompensasjon for ubekvem arbeidstid, vi stilte flere spørsmål om disse UB-tilleggene. Skillet om man skal ha tillegget eller ikke går på om man har en avtalt arbeidstid på 12 timer per uke eller mer. Dersom en har en avtalt arbeidstid på under 12 timer per uke, men jobber mer, skal man ha utbetalt tillegg for det man jobber over 12 timer i beregningsperioden.

Satsene for UB-tilleggene er forskjellige etter ukedag og tidspunkt, for hverdager er det tillegg etter klokken 18 og etter klokken 21, mens det på lørdager er tillegg etter klokken 13 og 16. På søndager er det tillegg hele dagen uavhengig av klokkeslett. Av figuren ser man at det i vårt utvalg er flest innen franchisedelen som har UB-tillegg på de mest vanlige tidene, etter klokken 18 på hverdager og lørdags-tilleggene. Mens to tredjedeler av de ansatte i franchisebutikkene oppgir at de får tillegg etter klokken 18 på hverdager, er tilsvarende andel 40 prosent for de egen-drevne. Den store forskjellen mellom driftsformene kan trolig forklares gjennom forskjeller i arbeidsstokken, som det kom frem tidligere er det antakelig vanligere å ansette skoleelever og studenter i de egneide butikkene.

Tilsvarende ble det stilt et spørsmål til de ansatte om hvor fornøyde de var med lønnen sin. Vi har her valgt å dele dem inn etter om de er ansatt i franchisebutikk eller filialbutikk, i tillegg har vi splittet fordelingen etter hva slags tilknytting

Figur 5.21 UB-tillegg. Butikkansattes vurderinger. Driftsform (n=238)

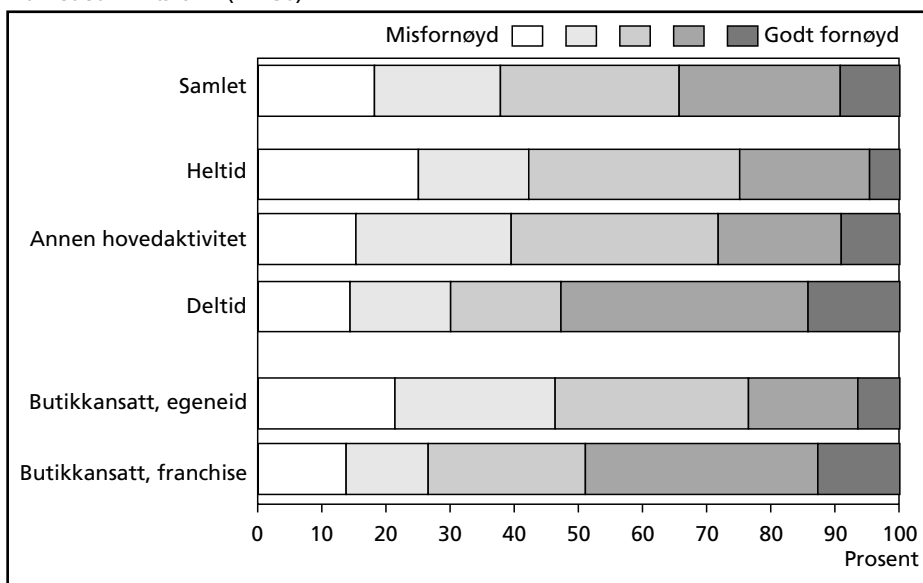


de ansatte har til arbeidsmarkedet. I denne inndelingen mellom heltid, deltid yrkesaktiv og deltid annen hovedaktivitet er de ansatte ikke delt inn etter driftsform. Vurdering av lønn er i spørreskjemaet målt med en vurderingskala fra 1 til 5, der misfornøyd og godt fornøyd utgjør ytterpunktene.

I vårt utvalg er 38 prosent av alle ansatte mindre fornøyd med lønnen sin, om lag 28 prosent uttrykker en mellomposisjon, mens de resterende 34 prosentene oppgir at de er fornøyd. Ut fra tilknytningsform ser man at de heltidsansatte er mindre fornøyd enn de deltidsansatte. Mest fornøyd er de yrkesaktive deltidsansatte. Ut fra driftsform ser man videre at de franchiseansatte er mer fornøyd enn de ansatte i de egneide butikkene. Fordelingene må ses i lys av flere forhold, blant annet at de egneide butikkene har langt flere heltidsansatte og deltidsansatte med annen hovedaktivitet, mens de deltidsansatte yrkesaktive er sterkere representert i franchisebutikkene. Ettersom det er variasjon i tilknytningsform mellom de to driftsformene, vil dette gi forskjeller når vi sammenlikner driftsformene.

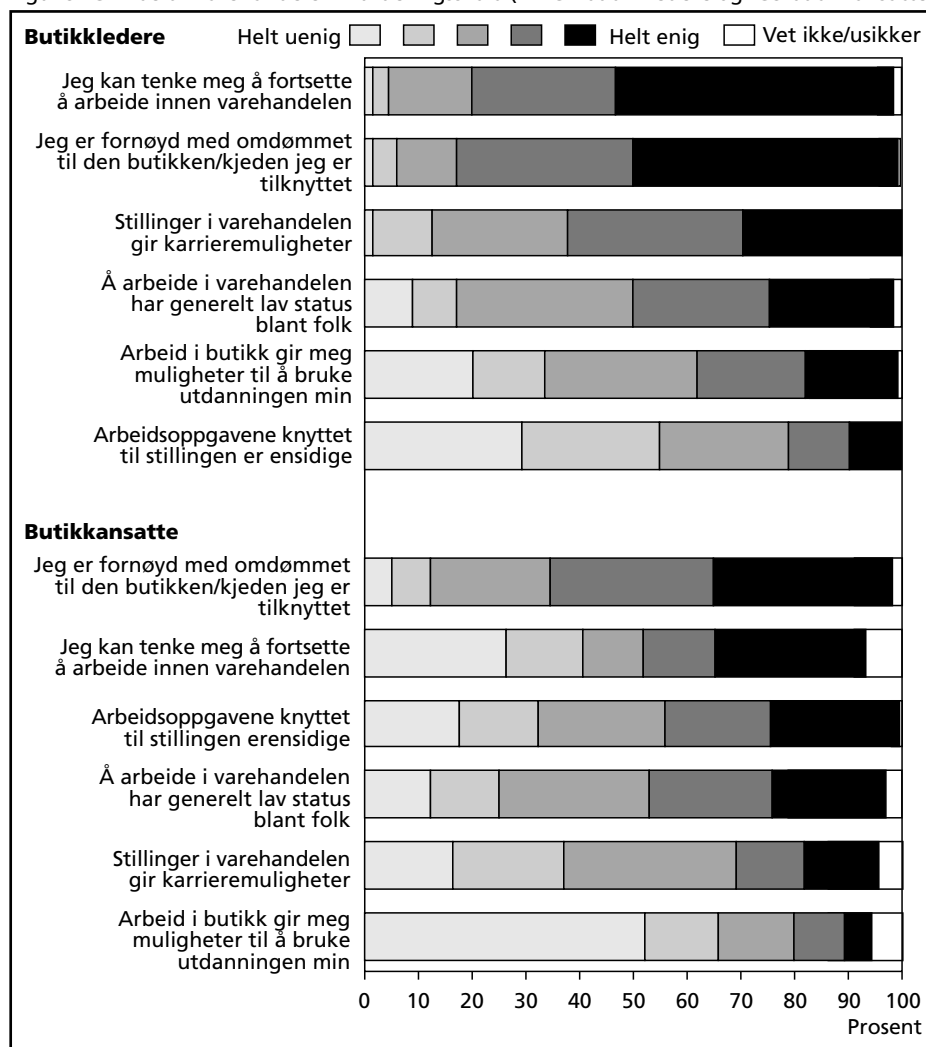
Siste tema i spørreskjemaet dreide seg mer generelt om butikklederes og butikkansattes vurderinger av arbeid i varehandelen. Vi var interessert i vurderinger av egen situasjon, opplevelse av andres vurderinger av varehandelens status, samt vurderinger av egen kjedes omdømme. Et av forholdene vi ønsket å undersøke var om de som arbeidet i butikkene var mer fornøyd med kjedens omdømme enn varehandelens generelle omdømme. Vurderingsskalaen som ble benyttet er gjengitt i figur 5.23.

Figur 5.22 Hvor fornøyd er du med lønnen din? Butikkansatte etter tilknytning til arbeidsmarkedet. Driftsform (n=238)



Blant fordelingene vil vi trekke frem at butikkledere og ansatte uttrykker at de er fornøyd med kjedens omdømme, butikklederne i noe større grad enn de ansatte (om lag 80 prosent er helt eller delvis enig i påstanden). Samtidig er om lag halvparten av lederne og de ansatte helt eller delvis enige om at arbeid i varehandelen har generelt lav status blant folk. En annen illustrasjon: Mens de ansatte fordeler seg ganske jevnt på skalaen når det gjelder spørsmål om ensidige arbeidsoppgaver er langt færre ledere enige i en slik påstand. Vårt ansatteutvalg er delt om lag på midten når det gjelder vurderinger av å fortsette å arbeide innen varehandelen, mens butikklederne i hovedsak gir uttrykk for at de kan tenke seg å fortsette.

Figur 5.23 Arbeid i varehandelen. Vurderingsskala (n=134 butikkledere og 239 butikkansatte)



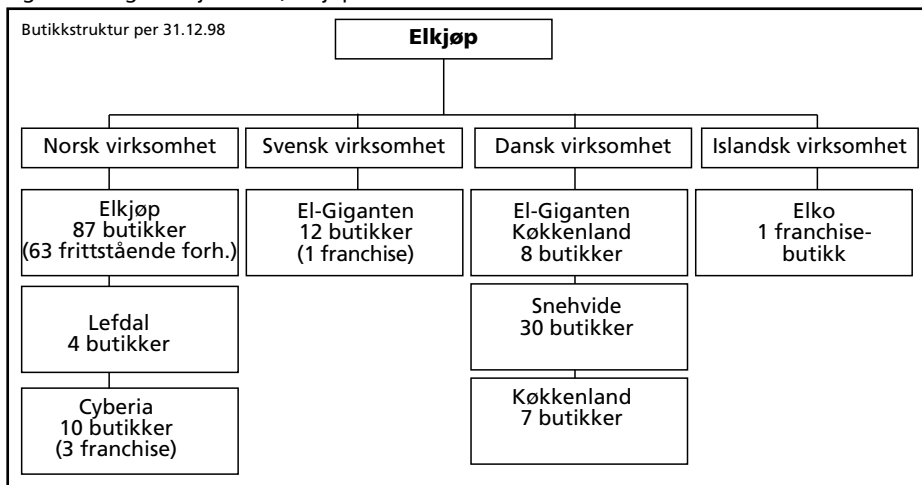
6 Faghandel: Elkjøp

Elkjøp-konsernet er Nordens største innenfor salg av forbrukerelektronikk og elektriske husholdningsartikler. Konsernet er etablert med detaljistvirksomhet i Norge, Island, Sverige og Danmark. Hovedtyngden av butikkene er tilknyttet stormarkeder. I Norge er konsernet representert med tre forskjellige kjeder; Elkjøp, multi-mediakjeden Cyberia og Lefdal Lavpris. Elkjøp-konsernet omfatter både distribusjon og detaljleddet. Butikkene får i all hovedsak sin vareforsyning fra konsernets egen distribusjonsvirksomhet. Sentrallager for Norden er lagt til Jönköping i Sverige, mens hovedkvarteret ligger på Lørenskog utenfor Oslo. Konsernet er notert på Oslo Børs og ble i desember 1999 kjøpt opp av den engelske elektronikkjeden Dixon. Vår datainnsamling og diskusjon tar for seg Elkjøp-organisasjonen før oppkjøpet.

6.1 Nivåer og funksjoner

Elkjøps handelsledd er organisert etter nasjonale markeder på detaljleddet, mens distribusjonen er samordnet på nordisk nivå. Støttefunksjonene på sentrallleddet kan i korthet beskrives som prosjektorganisasjoner, med svært små staber.

Figur 6.1 Organisasjonskart, Elkjøp ASA



Vår studie omfatter Elkjøp, den største av de tre kjedene i konsernet. De andre kjedene vil ikke bli nærmere kommentert. Som det går frem av figur 6.1 anvendes det to forskjellige driftsformer i kjeden. Av de 87 butikkene er 25 eid og drevet av kjeden. Filialbutikkene er i hovedsak lokalisert i sentrale strøk. De er store, med mange ansatte og høy omsetning. Utsalgsstedene til de frivillige forhandlerne varierer mer i størrelse og er i gjennomsnitt mindre enn de egendrevne butikkene. Videre er lokaliseringen mer variert. Logistikk og drift er i hovedtrekk lagt opp på samme måte i filialene som i de frittstående butikkene.

Egeneide butikker

De egneide utsalgsstedene er ofte å finne i tilknytning til kjøpesentre rundt de største byene. Alle ansatte i disse butikkene er ansatt i Elkjøp. Kjeden benytter i noen grad outsourcing, sentrale funksjoner som transport og lønn er satt ut til underleverandører. Filialbutikkene har egen leder på kjedenivå. På dette nivået finnes også en salgssjef for hvert av de fire produktområdene hvitevarer, brunevarer, data og telematikk.

Butikknettets organisering er med varehussjef, avdelingsledere (hvitevarer, brunevarer, data/tele), samt lager- og kassefunksjoner. Avdelingslederne lager budsjetter med måltall for hver avdeling på månedsbasis. Avdelingslederne rapporterer til salgssjefene for de respektive produktgruppene.

Frivillige forhandlere

De frivillige forhandlerne eier selv butikkene. De utgjør selvstendige juridiske enheter, og tar selv hånd om budsjett- og arbeidsgiverfunksjonen. De som har et ansettelsesforhold her er ikke ansatt i Elkjøp, men hos den frivillige forhandleren.

Forhandlerens tilknytning til kjeden består i at de forplikter seg til å handle alle varer hos Elkjøp, samt at de må følge driftsstandardene for kjeden. Driftsstandardene gir retningslinjer for hvordan butikkene skal se ut. Profilerings-, vareutvalg og pris skal være mest mulig likt. Det samme gjelder butikkenes visuelle utforming. Opplegg for logistikk, distribusjon og kompetanseutvikling skal også være likt, uavhengig av driftsform. På kjedenivå har de frivillige forhandlerne en leder som bistår forhandlerne. Arbeidsoppgavene kan beskrives som todelte; service og kontroll. Som kjedens representant i forhold til forhandlerne skal man påse at butikkene følger kjedens rutiner og driftshåndbøker, samtidig som stillingen skal utgjøre en støttefunksjon for forhandlerne.

Selv om forhandlerne selv har budsjettansvar, har Elkjøp utarbeidet budsjett-normer som de frittstående kan benytte. Disse normtallene omfatter blant annet kostnadsnivå og lønn, og er basert på utsalgsstedets størrelse. De frittstående

forhandlerne gir månedlig rapportering om omsetning til Elkjøp sentralt. På bakgrunn av denne rapporteringen blir butikkene fulgt opp etter behov. Sentralleddets oppgaver i forhold til de frivillige forhandlerne er likevel mindre operative enn hva tilfellet er med de egneide butikkene.

Kjeden kan blant annet bistå den enkelte butikk med informasjon om lokale markedsforhold, og hjelpe til med intervjuer ved ansettelser dersom forhandleren ønsker det. I slike tilfeller har kjedeleddelsen en rådgivende personalfunksjon i forhold til de frivillige forhandlerne. Dette skjer etter behov, ikke som faste runder.¹ Elkjøp arrangerer også regionale møter for å knytte bånd mellom butikkeierne i kjeden, hensikten er at de enkelte butikkeierne skal bruke hverandre som støt-
tefunksjoner når det oppstår problemer. I informantintervjuene ble det pekt på at for eierne er kjedetilknytningen og -orienteringen blitt viktigere enn lokal forankring.

Tabell 6.1 gir en stikkordsmessig oversikt over hvilke funksjoner som ligger på ulike nivåer i kjeden. Eksempelvis er utvikling av driftsstandarder og rutiner en sentral funksjon. Markedsføring er også i hovedsak en sentral funksjon, men det er åpent for lokale eller regionale tilpasninger. Ansettelser og arbeidstidsorganisering er eksempler på funksjoner som er lagt til butikknivået.

Tabell 6.1 Sammenfatning av funksjoner og nivåer

	Kjedenivå	Lokalt nivå/butikk
Produsent og -leverandør-kontakt	Sentral funksjon	
Logistikk og distribusjon	Sentral funksjon	
Markedsføring/profilering	Hovedsakelig på kjedenivå	
Budsjett	Lages for hver kjede og hvert produktområde innen hver kjede	Budsjett for hver butikk og for hver avdeling eller produktområde i den enkelte butikk
Lønn	Lønnssystem bestemmes på kjedenivå for de ansatte i egneide stormarkeder	Lønnssystem bestemmes på butikknivå i de frivillige forhandlerne, men med anbefalinger fra kjedenivå
Ansettelser, rekruttering		For de frivillige forhandlerne
Personalpolitikk	Sentrale retningslinjer	Lokal funksjon
Opplæring	Opplæringstilbud lages på kjedenivå og går ut til både egneide butikker og frivillige forhandlere	Betydelig uformell opplæring
Fordeling av arbeidstid		Lokal funksjon

¹ Denne virksomheten kan blant annet bestå i å vurdere utsalgsstedets resultater opp mot kjedens normtall og driftsrutiner opp mot de driftsstandarder som er utarbeidet for kjeden. Dersom det er store avvik eller dersom det f.eks. er stor utskifting (store problemer eller misnøye) finnes det sjekklister om personalmøter, arbeidskontrakter, arbeidsoppgaver og opplæring.

Datagrunnlag i vår studie

Vår studie bygger på informantintervjuer på kjede- og butikknivå, samt en omfattende surveyundersøkelse. I tillegg har vi benyttet registerdata og foreliggende skriftlig informasjon fra Elkjøp (jf. kapittel 1 for nærmere gjennomgang). Registerdata referer kun til de egeneide utsalgsstedene, ettersom det ikke finnes noen sentral oversikt over ansatte i de frivillige forhandlerne.

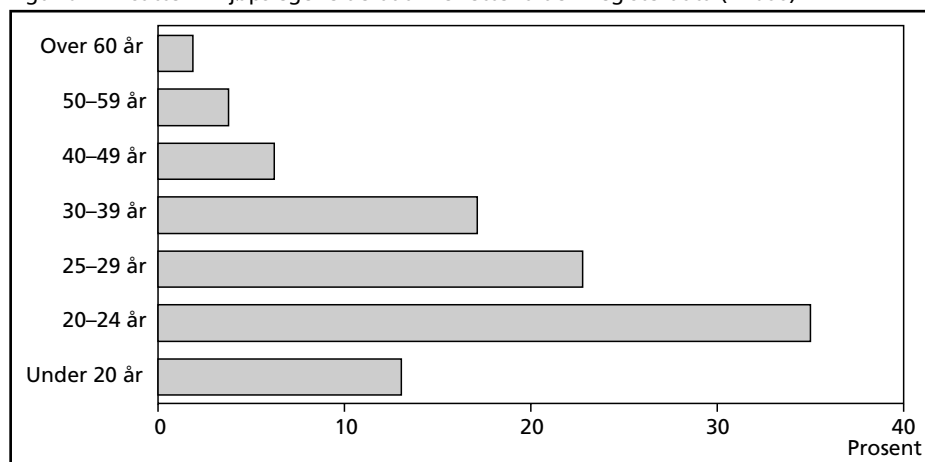
6.2 Rekruttering og aldersfordeling

Som det går frem av figur 6.2 er de ansatte unge. Gjennomsnittsalderen ligger på 28 år, mens medianverdien er på 25 år. Dersom man tar ut de fem prosentene som er yngst og de fem prosentene som er eldst faller gjennomsnittsalderen til 27 år. Som også figuren viser har man mange ansatte i de yngste aldersintervallene, mens andelen avtar etter hvert som alderen øker.

Av figuren ser man også at sju av ti ansatte er under 30 år og at fem av disse sju er under 25 år. At staben i Elkjøps egeneide butikker er svært ung, gjenspeiles naturlig nok også i den samlede ansienniteten i butikkene. I figur 6.3 ser man at en av tre ansatte har vært ansatt i mindre enn ett år. Tilsvarende har bare hver fjerde ansatt vært ansatt i kjeden lenger enn tre år.

Tilsvarende har registerdata blitt brukt for å finne aldersprofil på de nyan-satte i butikkene, her definert som de som ble ansatt i 1998 eller senere. De nyan-satte skiller seg ikke nevneverdig ut fra Elkjøp-ansattes aldersprofil. Hver femte er

Figur 6.2 Ansatte i Elkjøps egeneide butikker etter alder. Registerdata (n=688)

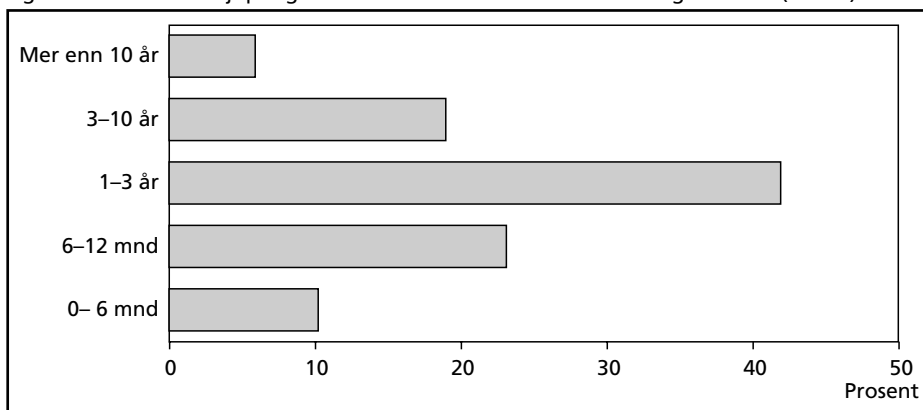


under 20 år og to av tre er under 25 år. Ingen av de nyansatte var over 50 år og bare en av ti nyansatte var over 30 år.

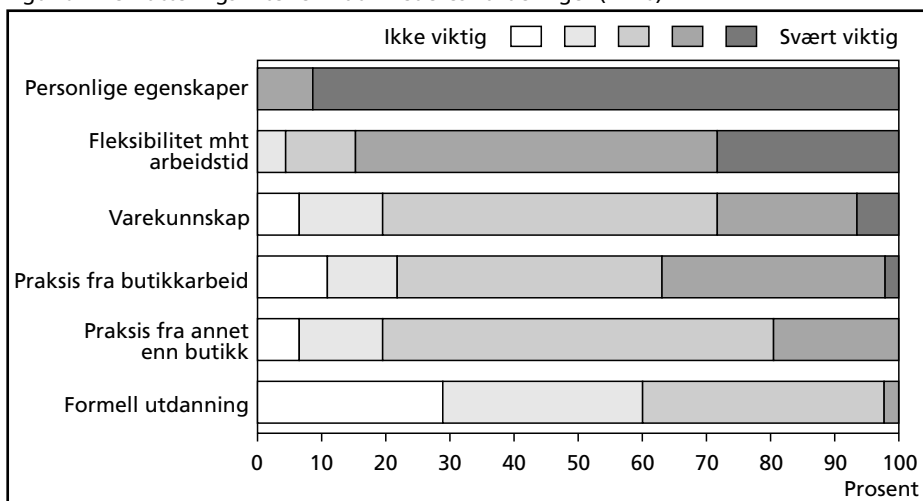
I følge kjedeledelsen har konsernet ikke hatt store problemer med rekruttering. Endringen på arbeidsmarkedet de siste årene har imidlertid ført til noe vanskeligere rekruttering av selgere. Dette ble også bekreftet i intervju på butikknivå. I intervjuet ble det pekt på at det ikke var spesielt lett å rekruttere nye medarbeidere. Som del av forklaringen ble det pekt på at butikken var lokalisert i et område med begrenset skole- og studentmiljø.

I surveyundersøkelsen spurte vi butikklederne om hva de ser etter når de ansetter folk i butikkene. Vi spurte også om eventuelle rekrutteringsproblemer. Ved rekruttering er personlige egenskaper langt viktigere enn formell kvalifikasjon. Elkjøp

Figur 6.3 Ansatte i Elkjøps egneide butikker etter ansiennitet. Registerdata (n=688)



Figur 6.4 Rekrutteringskriterier. Butikklederes vurderinger (n=46)



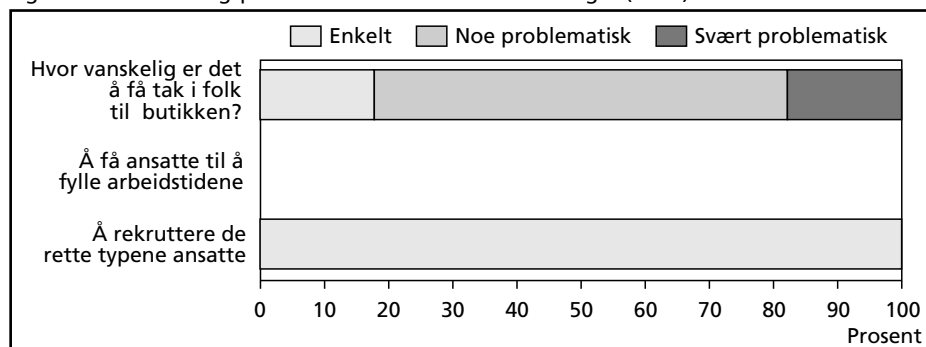
er opptatt av typer, at personene som ansettes har den rette innstillingen og holdningen til arbeidet, og at de passer inn i profilen og kulturen i selskapet.

I de kvalitative intervjuene ble det pekt på at det var en målsetting for Elkjøp å ha et betydelig internt arbeidsmarked. De fleste av avdelingslederne, butikk-sjefene og lederne på kjedenivå er rekruttert internt. Det er mange som har begynt i butikkene og senere har gått gradene. Deltidsarbeid beskrives som en viktig rekrutteringsvei for selgere. Mange av dem som har hatt deltidsjobb har gått over i faste og hele stillinger etter hvert. Videre er rekruttering via bekjenskaper viktig. Tidligere var direkte henvendelse til butikkene mer vanlig, dette har avtatt med lavere arbeidsledighet. Hvorvidt lederstillinger annonseres er avhengig av tilgangen på interne kandidater. Når stillinger som varehussjef lyses ut beskrives responsen som god.

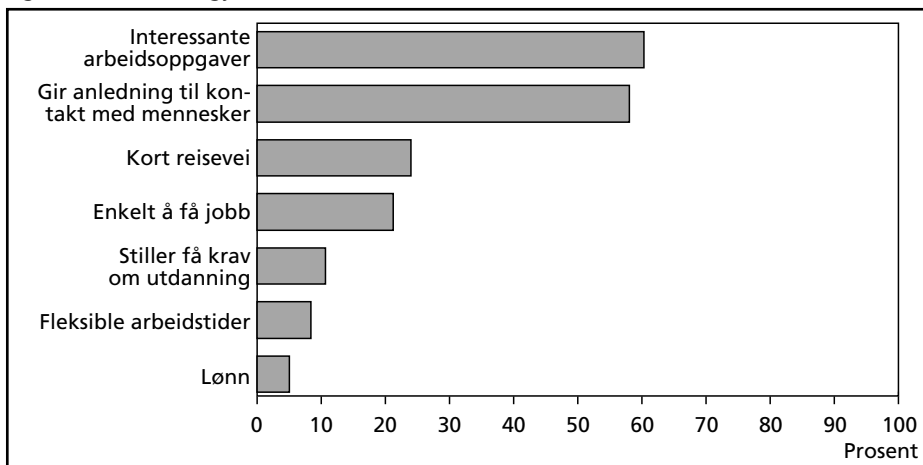
Av Figur 6.5 går det frem at de fleste butikklederne i vårt utvalg beskriver rekruttering av nyansatte som noe problematisk. Andelen som oppgir at det er enkelt å få tak i folk til å arbeide i butikken er om lag like stor som andelen som oppgir at det er svært problematisk. Ingen av våre butikkledere peker på at det er vanskelig å fylle de arbeidstidene butikken trenger når de blir bedt om å kommentere eventuelle rekrutteringsproblemer. Problemene er knyttet til vanskeligheter med å finne de rette typene ansatte til utsalgsstedene.

Også i informantintervjuene på kjedehold ble rekruttering av selgere beskrevet som delvis problematisk, men det ble pekt på lokale variasjoner. («Annonsering i Oslo-området er her bortkastede penger»). Elkjøp bruker til en viss grad Arbeidskontorets registre, og har etterhvert positive erfaringer med Arbeidskontorets internetsider. I informantintervjuene ble det pekt på at også Elkjøp merket at det var blitt et strammere arbeidsmarked de siste årene, og at det er mangel på detaljistledere generelt i næringen. En del nyrekruttering skjer via bekjenskaper.

Figur 6.5 Rekrutteringsproblemer. Butikklederes vurderinger (n=46)



Figur 6.6 Hvorfor begynte du i varehandelen? Butikkansatte (n=170)



I surveyundersøkelsen ble de ansatte også stilt spørsmål om hvorfor de begynte å arbeide i varehandelen. Interessante arbeidsoppgaver og anledning til å ha kontakt med mennesker var blant de forhold som oftest ble fremhevet.

I rekrutteringspolitikken er Elkjøp som nevnt opptatt av å besette ledige stillinger med riktige typer. Kjeden legger vekt på selgeregenskaper, serviceinnstilling, ryddighet og ærlighet, og er ikke opptatt av formell utdanning. Den typiske nyan-satte selgeren beskrives som en ungdom i begynnelsen av tyveårene som har hatt deltidsarbeid ved siden av studier eller skolegang (i liten grad videregående skole). Kriterier Elkjøp legger vekt på er at typetrekk («... må kunne selge, være initiativ-rike, kunne stå på, 'ville noe', kunne jobbe i høyt tempo»), ikke formell utdanning. Til data- og tele-avdelingene rekrutteres gjerne ungdom som har satt seg inn i data-teknologi på egenhånd, men som har liten formell kompetanse på området. De eldre selgerne er forskjellige fra «dataguttene» og arbeider oftest i avdelingene for hvite- og brunevarer.

I de kvalitative intervjuene ble det opplyst at 95 prosent av avdelingsleder-ne var rekruttert internt blant selgerne. Varehussjefene er som regel tidligere avde-lingsledere som har fått opprykk. Enkelte har ekstern bakgrunn. Dette er stillinger som i varierende grad lyses ut. Kjeden kan peke ut ansatte som egner seg og tilby dem jobben uten at stillingen annonseres. Av de 25 varehussjefene er én kvinne.

Alle de fire salgssjefstillingene er besatt gjennom intern rekruttering. Salgs-sjefene har 10–12 års erfaring som avdelingsledere, en har tidligere vært varehus-sjef. Formell utdanning er heller ikke her viktig rekrutteringsgrunn. Salgssjefene beskrives som ansatte som har gjort det bra i tidligere stillinger i Elkjøp, som har høy lojalitet og er viktige kulturbærere i kjeden.

Elkjøp har stor pågang når det gjelder nye frittstående forhandlere. Ved rekruttering av nye frittstående forhandlere er Elkjøp opptatt av kandidatenes tilgang på kapital, og forhandleren må godta samhandleroverenskomsten. Kjeden er også her opptatt av typerekruttering, det legges vekt på kremmerinstinkt, holdninger til kjøp og salg av varer og tjenester, lederegenskaper, personlige kvalifikasjoner, og evne til å prioritere – ikke formelle kvalifikasjoner.

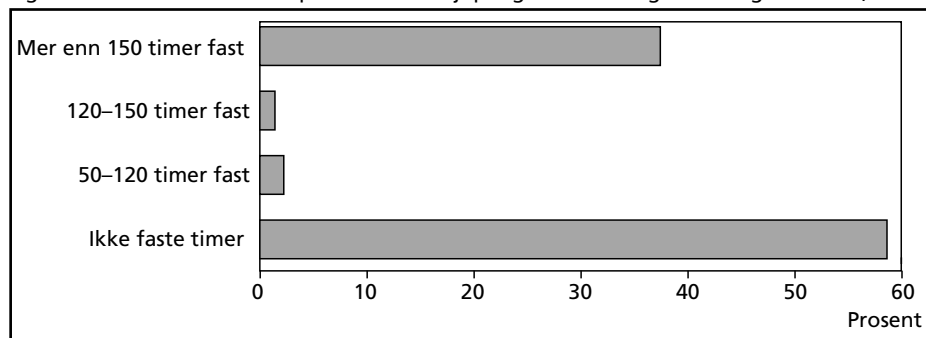
6.3 Arbeidstid

Arbeidstiden i butikkene følger åpningstidene og varierer fra sted til sted. Elkjøp har en arbeidstid på 36,25 timer per uke i full stilling. I figur 6.7 ser vi på arbeidsstokken fordelt etter arbeidstid. Datagrunnlaget er dels materiale fra surveyundersøkelsene, dels registeropplysninger.²

Av Figur 6.7 går det frem at vi bare har registeropplysninger om arbeidstiden til fire av ti ansatte. De vi har opplysninger om arbeider i all hovedsak i fulltidsstillinger. Fordelingen blant nyansatte er tilsvarende. Tre av fire nyansatte er ikke registrert med faste timer, mens en fjerdedel i all hovedsak arbeider full tid.

Elkjøps utsalgssteder har mange heltidsstillinger. I mindre urbane strøk har butikkene flere hele stillinger enn i byene. I de kvalitative intervjuene ble det anslått at om lag 20 prosent av årsverkene totalt er deltid, en lav andel i forhold til andre deler av varehandelen. Deltid beskrives ikke som noe problem selv om Elkjøp er en faghandelkjede der de ansatte må forutsettes å ha kompetanse om produktene. Ansatte med kort arbeidstid representerer bare et problem for kjeden dersom kundene ikke skulle ha tiltro til fagkunnskapen til de ansatte.

Figur 6.7 Ansattes arbeidstid per måned i Elkjøps egneide utsalgsledd. Registerdata (n=688)



² Ut fra det tilgjengelige register har det ikke vært mulig å få tilgang til timeantallet på de som ikke har fast timeavtale.

I surveyundersøkelsen ba vi også de ansatte om selv å definere sin tilknytningsform til arbeidsmarkedet. Vi brukte her samme spørsmålsformulering som i Arbeidskraftundersøkelsen AKU, det vil si om man var heltidsansatt, deltidsansatt yrkesaktiv, eller deltidsansatt med annen hovedaktivitet. Om lag ti prosent av de Elkjøpansatte i vårt utvalg oppgir at de har annen hovedaktivitet enn arbeidet i butikk. Av figuren ser vi at samtlige av disse er å finne i de egneide butikkene. Årsakene til dette kan være flere. Først og fremst har vi antakelig et skjevt utvalg blant de ansatte i utsalgsstedene til de frivillige forhandlerne. I intervjuene på kjedehold ble det imidlertid pekt på at de frivillige forhandlerne har en lavere andel studenter og skoleelever i sin arbeidsstokk.

Deltid blir ofte brukt ved topper i arbeidsbelastning, for eksempel i forbindelse med salg og spesielle kampanjer. Disse blir annonsert på forhånd, slik at butikkene kan planlegge bemanningen. Deltidsstillinger brukes også ved varemottak. Ellers er det vanlig at topper i omsetningen tas ved at deltidsansatte jobber mer enn avtalt i perioder. Av vårt materiale fremgår det at halvparten av de ansatte i utvalget jobber mer enn avtalt (ikke vist). Det er ikke bare innsatsen av deltidsarbeidskraft som ivaretar butikkens behov for fleksibilitet. Også over halvparten av de heltidsansatte oppgir at de arbeidet mer enn avtalt.

Tabell 6.2 (se neste side) illustrerer hvordan arbeidstiden er organisert i et tilfeldig valgt Elkjøp-utsalg. Ni av de ansatte har her en arbeidstid i snitt per uke på 36, 5 timer.³ Vaktlisten settes opp for to uker om gangen, og det er vanlig at om man jobber én helg, har man fri den neste.

Tabell 6.2 Eksempel på vaktliste – Elkjøp

	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør
Hvit, Smått, Kasse, lager												
Jens	9-19	8.30-14	12-19.30	9.30-15	9.30-19.30	9.30-15.30	9-19	8.30-14	12-19.30	9.30-15	-	-
Thore	-	-	-	15-19	9.30-19	-	-	-	-	-	9.30-19	9.30-15
Mona	9-14	13-19	9.30-19	-	-	9.30-15	9-14	13-19	9.30-19	-	-	-
Torunn	10-19.30	10-16	14-19.30	10-15	10-19.30	10-15.30	10-19.30	10-16	14-19.30	10-15	10-16	-
Line	9-19	10-19	9.30-14	9.30-15	-	-	9-19	10-19	9.30-14	9.30-15	9.30-19	9.30-15
Martin	9.30-17	9.30-14	9.30-16	9.30-16	9.30-17	-	9.30-17	9.30-14	9.30-16	9.30-16	9.30-17	-
Ove	16-19	16-19	16-19	16-19	16-19	10-15	16-19	16-19	16-19	16-19	16-19	-
Kristine	9-14	15.30-19.30	10-14.30	10-19.30	-	-	9-14	15.30-19.30	10-14.30	10-19.30	15.30-19.30	10-15.30
Eivind	8-15	8-15	8-15	9-19.30	9.30-17	-	8-15	8-15	9-19.30	9.30-17	9-19	9.30-15.30
Brunt, Data, Tele												
Bård	8-15	9-19.30	13.45-19	8-14	9.30-19.30	9.30-15	8-15	9-19.30	13.45-19	8-14	-	-
Jon Erik	8-19.30	9-15	13.30-19	8-13.45	-	-	8-19.30	9-15	13.30-19	8-13.45	9.30-19.30	9.30-15
Arne	10-19	9.30-15	9.30-14	9-19	-	-	10-19	9.30-15	9.30-14	9-19	9.30-19	9.30-15
Håvard	10-19	13.30-19	9.30-14	9-19	9.30-19	9.30-15	10-19	13.30-14	9.30-14	9-19	-	-
Geir	10-19	15-19	10-14	9-19	12.30-19	9.30-15	10-19	15-19	10-14	9-19	9.30-15	-
Dag	10-16	10-16	10-16	10-16	10-16	-	10-16	10-16	10-16	10-16	10-15	-
Helge	-	10-15	10-15	9-19	10-16	10-14	-	10-15	10-15	9-19	10-16	-
Frode	-	-	-	-	16-19	-	-	-	-	-	16-19	10-15

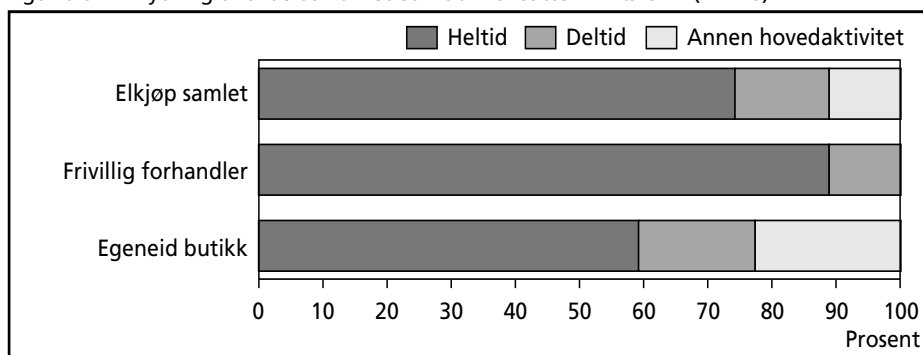
³ 30 minutters spisepause er inkludert i arbeidstiden når arbeidsdagen overstiger 5,5 timer. Det forventes at arbeidstakere med 2 eller flere arbeidsdager i uken over 5, 5 timer deltar på inntil ett personalmøte på inntil 2 timer utover ordinær arbeidstid per måned uten godtgjørelse.

I surveyundersøkelsen spurte vi ledere og ansatte om hvem som i hovedsak bestemte arbeidstidens lengde og plassering. Med arbeidstidens lengde mener vi her hvor mange timer den ansatte er på jobb, mens plassering referer til når på døgnet og i uken den ansatte arbeider. For å fange opp nyanser brukte en skala fra 1 til 5, der 1 angir at det i hovedsak er arbeidsgiver som avgjør, og 5 at det i hovedsak er den ansatte som bestemmer. Fordelingene er vist i Figur 6.9.

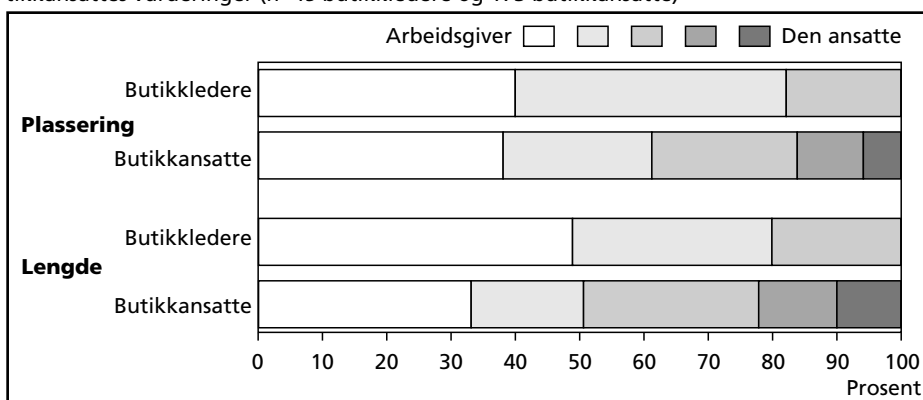
Av figuren går det frem at ansatte og butikkleidere har sammenfallende vurderinger. Begge gruppene angir at det i hovedsak er arbeidsgiver som bestemmer arbeidstidens lengde og plassering (selv om de ansatte i noen grad mener de bestemmer mer).

Både ansatte og ledere ble bedt om å vurdere nåværende arbeidstidsordning og angi eventuelle alternative preferanser. Om lag halvparten av de ansatte ønsket å arbeide like mye som de gjorde. Om lag 30 prosent ønsket å arbeide mindre, mens

Figur 6.8 Tilknytning til arbeidsmarkedet. Butikkansatte. Driftsform (n=178)



Figur 6.9 Hvem avgjør i hovedsak arbeidstidens lengde og plassering. Butikkledere og butikkansattes vurderinger (n=45 butikkleidere og 173 butikkansatte)

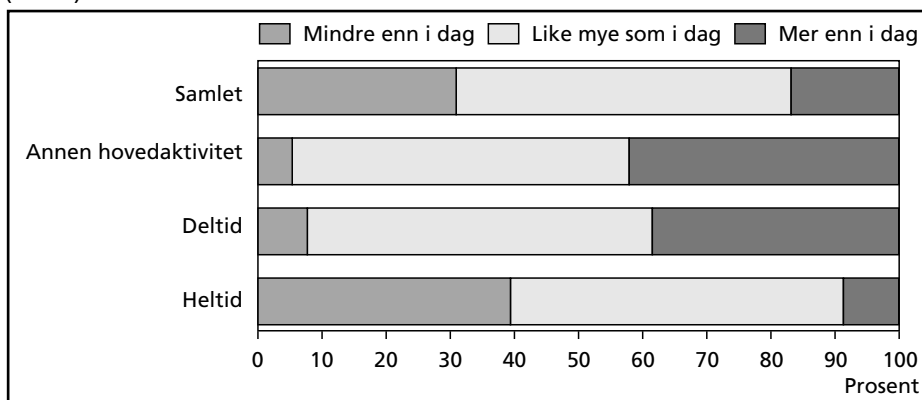


de resterende ønsket å arbeide mer. Vi knyttet ikke spørsmålet til lønn, men det er likevel interessant å se arbeidstidspreferansene i sammenheng med tilknytningsform. Ut fra tilknytningsform ser vi at nærmere 40 prosent av de heltidsansatte gir uttrykk for ønske om å arbeide mindre, mens en tilsvarende andel av de deltidsansatte ønsket å arbeide mer.

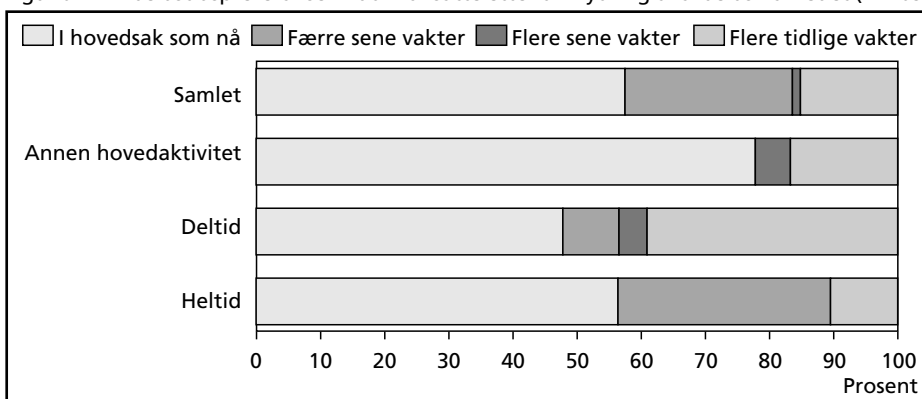
Når gjelder plassering av arbeidstid finner vi at i underkant av 60 prosent av de ansatte i vårt utvalg foretrekker en arbeidstidsordning som den de har. Blant de som ønsker endring er det flest som gir uttrykk for ønske om færre sene vakter. De som gir uttrykk for ønske om flere sene vakter er deltidsansatte med annen hovedaktivitet. De heltidsansatte og yrkesaktive deltidsansatte er de som ønsker flere tidlige vakter.

Tilsvarende ble butikklederne bedt om å angi ønsket sammensetning av arbeidsstokken når det gjaldt heltidsstillinger, og kort og lang deltid. Tre av fire

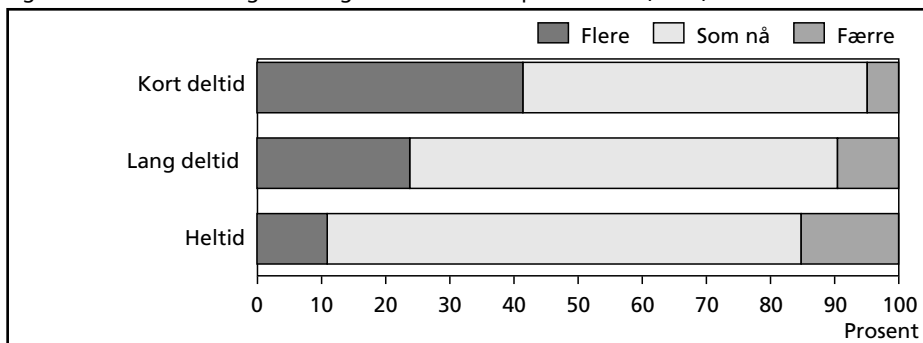
Figur 6.10 Arbeidstidspreferanser. Butikkansattes vurderinger. Tilknytning til arbeidsmarkedet (n=172)



Figur 6.11 Arbeidstidspreferanser. Butikkansatte etter tilknytning til arbeidsmarkedet (n=165)



Figur 6.12 Arbeidstidsorganisering. Butikkledernes preferanser (n=42)



butikkledere ønsker å ha samme antall heltidsstillinger som de har i dag. Når det gjelder deltidsstillinger oppgir 40 prosent av lederne i vårt utvalg at de ønsker flere på kort deltid.

Det er her ingen nevneverdige forskjeller ut fra driftsform, lederne i filiale-ene er samstemte med de frivillige forhandlerne (ikke vist). Ellers oppgir 75 prosent av de ansatte i utvalget at de har skriftlig avtale om arbeidstid. Muntlige avtaler eller ingen avtale er mest utbredt blant de frivillige forhandlerne. I vårt utvalg oppgir en tredjedel av de ansatte hos de frivillige forhandlerne at de ikke har skriftlig arbeids-tidskontrakt.

6.4 Kompetanse og opplæring

Elkjøp driver omfattende kursvirksomhet. Kjeden forventer at det drives opplæring også i de frittstående butikkene. Det finnes ingen personalsjef eller egen stab for personaladministrasjon eller opplæringsvirksomhet i konsernet.⁴ Oppgaver i forbindelse med personalpolitikk og opplæring løses av lederne i drift. Den tilgjengelige kompetansen i kjeden blir benyttet i ulike kurs. Opplæringsvirksomheten fordeles på 4–5 personer, som har dette som en del av sine arbeidsoppgaver i perioder, for eksempel tre måneder i året.

All opplæring foregår internt. Kjeden bruker ikke midler eksternt til opplæringsvirksomhet. Opplæring foregår på samlinger der ansatte i samme stillingskate-gori samles en eller flere ganger i året for opplæring og skolering. Opplæringsstil-budene er dels organisert som generelle kurs der tema er organisasjon, bedriftskultur,

⁴ Konsernet har nettopp opprettet en stilling som opplæringsleder som skal ha en koordinere-nde oppgave i forhold til kunnskapsoverføring mellom selskapene i hele Norden.

salgsteknikk og liknende. Andre kurs er mer produktorientert. For den første typen kurs benyttes utelukkende interne krefter. Ledere på ulike nivåer trekkes inn for å forelese. De produktorienterte kursene er organisert av kjeden selv, mens representanter for leverandørene står for undervisningen. Elkjøp krever at leverandørene stiller opp for å undervise på samlinger som omfatter mange ansatte. På disse samlingene kan opplæringen gjøres mer effektiv enn tidligere fordi mange leverandører stiller på samme kurs. Tidligere foregikk dette mer spredt og det krevde mer ressurser for å spre den samme informasjonen. Leverandørkursene er kurs over to dager. Disse kursene beskrives som en effektiv måte å drive opplæring på, også fordi en større, mer systematisk opplæring prioriteres høyere hos leverandørene enn om denne skal foregå desentralisert i butikkene (leverandørene sender bedre lærekrefter). Kursene holdes kontinuerlig, én til to ganger i året. Kursene beskrives som uformelle, uten sertifisering i form av kursbevis eller liknende.

Oppstillingen i tabell 6.3 gir oversikt over opplæringstilbud som i utgangspunktet skal gjelde både i Elkjøps egneide butikker og hos de frittstående forhandlerne. I tillegg til kursvirksomhet foregår det betydelig opplæring i butikkene, samt kunnskapsoverføring fra avdelingslederne til de enkelte selgerne.

Lokale informanter på butikknivå vurderte opplæringsvirksomheten til Elkjøp positivt. Selgerkursene ble omtalt som vellykkede, enkelte av lederkursene fikk en mer blandet vurdering. Kurs med større vekt på personalpolitikk og bedriftskultur ble etterlyst.

I surveyundersøkelsen ble ledere og ansatte spurt om hva slags kompetansegrunnlag som var viktigst i stillingen deres. Både ledere og ansatte fremhevet personlige egenskaper og uformell jobbrelatert læring. Formell utdanning tillegges heller ikke her noen vekt, selv om ansatte vektlegger utdanning noe mer.

Tabell 6.3 Opplæringstilbud i Elkjøp

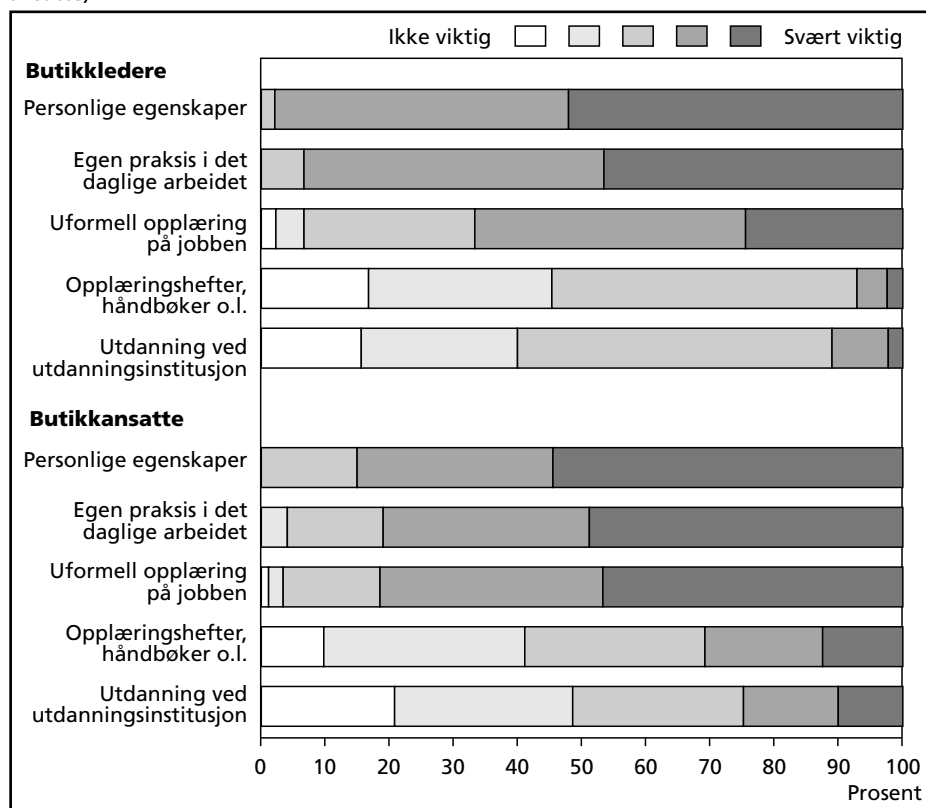
Kurstype	Innhold, tema
Selgerkurs for nyansatte. Introduksjonskurs, ikke produktorientert. Alle selgerne skal delta på kurset	Hva er Elkjøp, salgstrening, om kulturen i Elkjøp
Selgerkurs for viderekomne. Krav for å delta på dette er gjennomført kurs 1.	Mer utfordring og krav til deltakerne enn på introduksjonskurset. Gruppearbeid
Lederkurs: Først og fremst for de frittstående butikkene. Årlig kurs – tilbud til de frittstående forhandlerne.	Økonomisk tankegang i kjeden, div. ledelsestemaer
Kurs for varehussjefene avholdes en gang i året, også på nordisk nivå	Separate kurs for ledere i egneide og til frittstående forhandlere, delvis fordi det kan stilles andre krav til de egneide butikkene og det vil derfor kunne være forskjeller i tema og opplegg.
Produktkurs. Samler ansatte fra flere butikker. Leverandører gir opplæring i sine nye produkter.	Omhandler ulike produktgrupper, hyppighet vi varierer for ulike produktgrupper avhengig av hvor ofte produktene skiftes ut: innen IT to ganger i året, innen hvitevarer annethvert år.
Kassekurs. Kurs for ansatte i kassene.	Kurs i kassefunksjoner. Avholdes noe mer sporadiske enn de andre kursene.

Samtidig oppga ni av ti butikkledere at de hadde behov for kompetanseheving, mens tre av fire ansatte ønsket mer opplæring. I oppfølgingsspørsmålene ba vi butikklederne vurdere viktigheten av forskjellige kunnskapsområder.

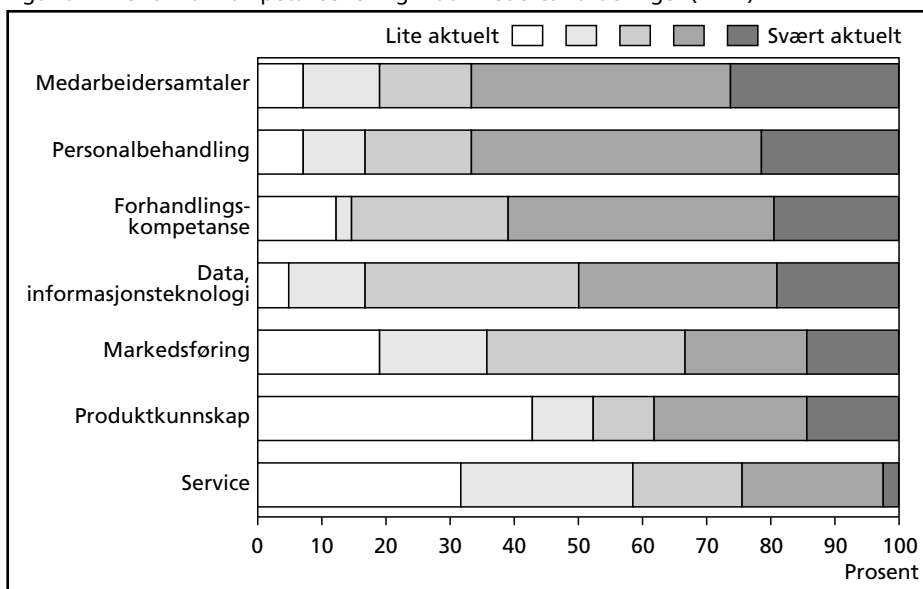
Butikkledernes behov for kompetanseheving er i stor grad knyttet til personalfunksjoner. To av tre butikkledere i vårt utvalg ser på personalbehandling og medarbeidersamtaler som noe eller svært aktuelt i forbindelse med kompetanseheving. At om lag halvparten av butikklederne oppgir produktkunnskap og service som mindre aktuelt, kan tolkes som at de mener de allerede har god kompetanse eller kurstilbud på disse feltene.

Tilsvarende ble de ansatte som ønsket mer opplæring bedt om å definere aktuelle fagområder. Svarfordelingen skiller seg fra butikkledernes svar når det gjelder produktkunnskap. Halvparten av de ansatte i vårt utvalg som ønsket mer opplæring oppga produktkunnskap som det viktigste området for kompetanseheving. (Se figur 6.15)

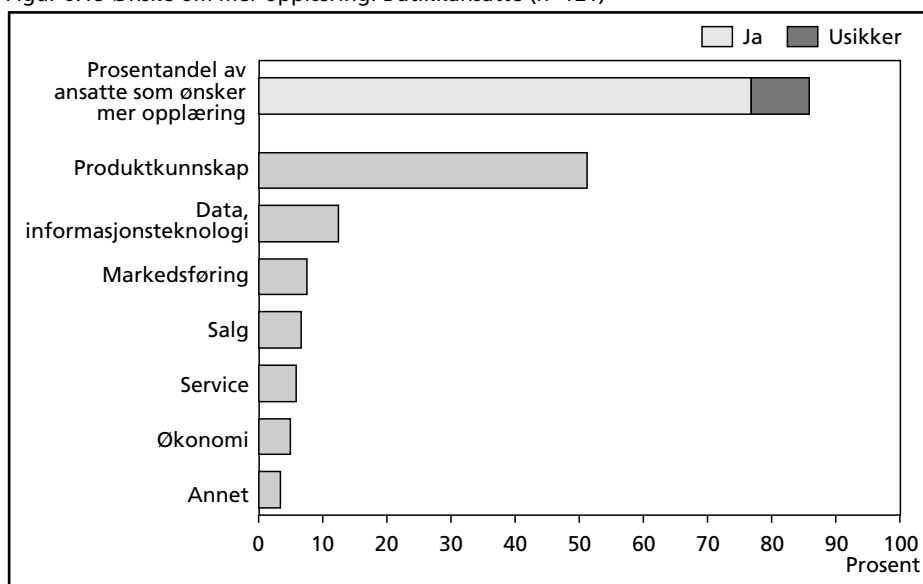
Figur 6.13 Vurdering av kompetansegrunnlag i nåværende stilling (n=46 butikkledere og 175 ansatte).



Figur 6.14 Behov for kompetanseheving. Butikklederers vurderinger (n=42)



Figur 6.15 Ønske om mer opplæring. Butikkansatte (n=121)



6.5 Fagorganisering og tariffspørsmål

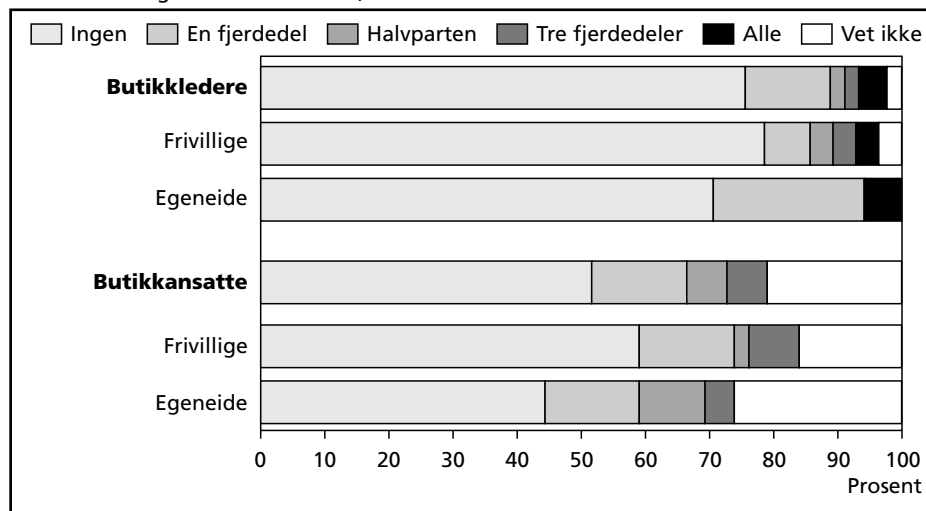
Få ansatte i Elkjøp er fagorganisert. I vårt ansatteutvalg er det kun 13 prosent som oppgir at de er organisert. Tre av fire butikkleidere oppgir at ingen av de ansatte er organisert. Tilsvarende oppgir halvparten av ansatteutvalget at ingen i butikken er fagorganisert, og om lag 20 prosent at de ikke vet hvor mange som er organisert. Ut fra utvalget kan det synes som om det er små forskjeller mellom de to driftsformene.

Ledere og ansatte ble også spurt om det var lokale lønnsforhandlinger på butikknivå. Vi ser marginale forskjeller etter driftsform, men store forskjeller mellom lederne og de ansatte. Denne forskjellen gjelder først og fremst den høye usikker-andelen i ansatteutvalget. Over halvparten av våre butikkleiderne oppgir at det føres lokale lønnsforhandlinger på butikknivå.

De ansatte ble spurt om hva slags avtaleforhold som regulerte lønnen deres. Over halvparten anga individuell avtale, mens i overkant av 10 prosent fulgte tariff. Hver fjerde ansatt i de egneide virksomhetene var usikre på hvorledes lønnen ble bestemt.

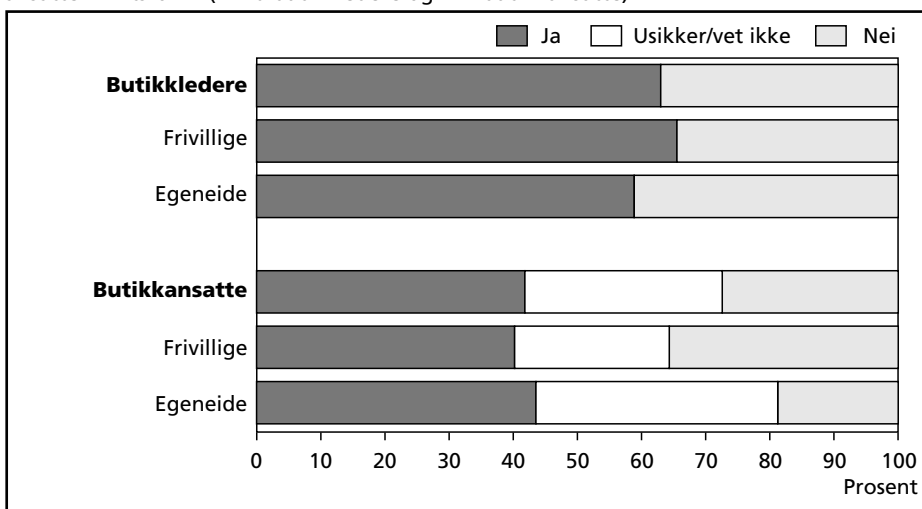
Tilsvarende ble butikkleiderne spurt om hvordan ansattes lønn ble fastsatt. Tre av fire butikkleidere svarer her individuell avlønning, mens den fjerde oppgir tarifflønn. Blant de som svarer individuell avlønning, oppgir hovedtyngden individuell avlønning pluss bonus. Det er her noen forskjeller ut fra driftsform ettersom bonus synes å være mer utbredt i de egneide butikkene. De frivillige forhandlerne synes i noe større grad å basere seg på individuell avlønning uten faste tillegg.

Figur 6.16 Organisasjonsgrad. Butikklederes og butikkansattes vurderinger. Driftsform (n=46 butikkleidere og 176 butikkansatte)

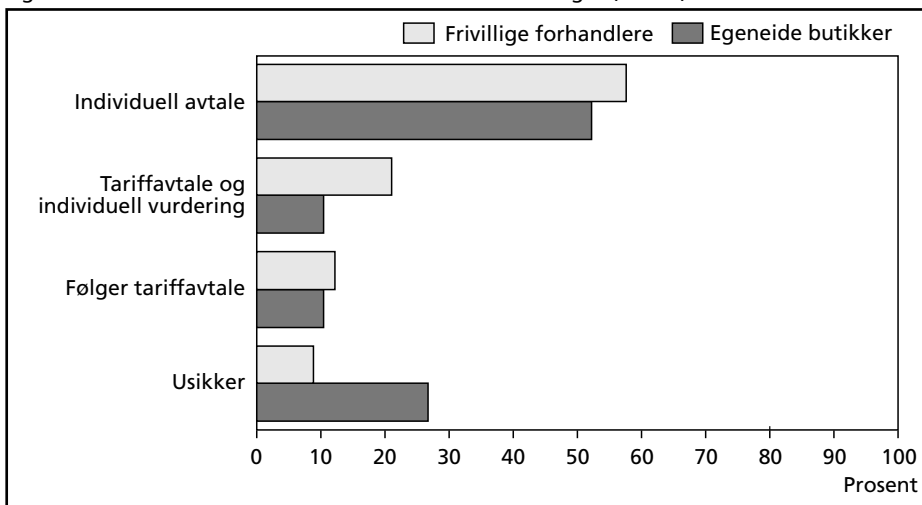


Elkjøp har et bonuslønnssystem som innebærer en fast lønn, pluss bonus. Elkjøp betaler ikke tillegg for ubekvem arbeidstid, men har noe redusert arbeidstid per uke blant annet for å kompensere for manglende tillegg. Det utarbeides budsjetter for hver måned som inneholder forventede salgstall for den enkelte avdeling. Når 90 prosent av budsjettet er oppnådd begynner den ansatte å opparbeide bonus. Denne bonusen beregnes etter to måneder og betales ut til de som er ansatt i avdelingen, basert på en fordelingsnøkkel etter hvor mye av salget den enkelte selger har stått

Figur 6.17 Foregår det lokale lønnsforhandlinger på butikknivå? Butikkledere og butikkansatte. Driftsform (n=46 butikklidere og 172 butikkansatte)



Figur 6.18 Hvordan fastsettes lønnen? Ansattes vurderinger (n=176)



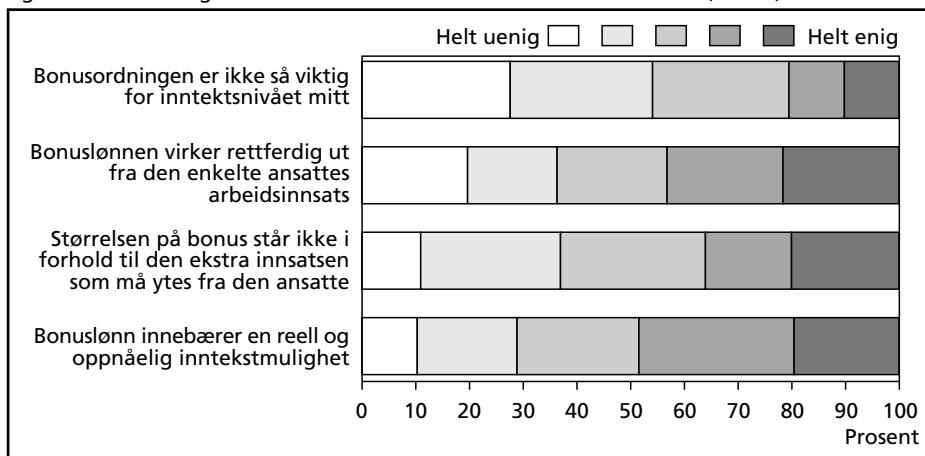
for. Denne typen budsjetter settes opp for hver avdeling, hver butikk, samlet for hvert område (hvitevarer, brunevarer og data), og for alle butikkene. Bonus fordeles på de som har ansvar for de ulike budsjettene etter de samme prinsippene for alle områdene. Ledelsen i Elkjøp peker på at kjeden ikke ønsker to typer lønssystem i butikkene samtidig.

Bonuslønssystemet er altså utbredt i Elkjøpkjeden. Vi ba ansatte med bonuslønn vurdere ulike påstander om denne lønnsformen. Vi var interessert i hvorvidt bonussystemet ble oppfattet som rettferdig og oppnåelig, og hvorvidt størrelsen på bonusen innvirket på inntektsnivået. Svarmaterialet uttrykker jevnt over støtte til bonussystemet, men vurderingene er noe ulike når det gjelder forskjellige aspekter ved ordningen. Vurderingene i vårt utvalg dekker hele skalaen.

Over halvparten av utvalget gir uttrykk for at bonus er viktig for inntektsnivået. Om lag 20 prosent er helt eller delvis enige i en påstand om at bonussystemet ikke er viktig for inntektsnivået. Det er noen flere som gir uttrykk for at systemet virker rettferdig ut fra den enkelte ansattes arbeidsinnsats enn det er ansatte som uttrykker motsatt holdning, men forskjellene er ikke store. Vi finner om lag tilsvarende fordeling når det gjelder spørsmålet om størrelsen på bonus står i forhold til den ekstra innsatsen som kreves for å oppnå bonus. Videre er om lag halvparten av de ansatte i dette utvalget helt eller delvis enige i en påstand om at bonuslønn innebærer en reell og oppnåelig inntektskilde.

Blant temaene i surveyundersøkelsen i varehandelkjedene var fellesordninger om avtalefestet pensjon (AFP) og sluttvederlag. Dette er ordninger som er del av overenskomsten mellom HSH og HK, og de vil i utgangspunktet bare gjelde et fåtall av Elkjøp-butikkene. Av figur 6.20 ser vi at mange av butikklederne i utvalget

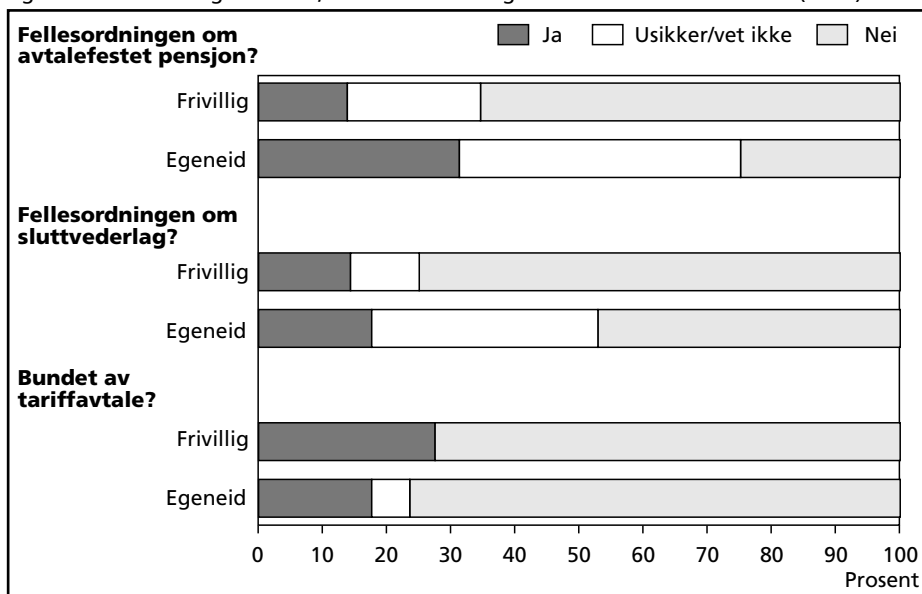
Figur 6.19 Vurderinger om bonuslønn. Butikkansatte med bonuslønn (n=101)



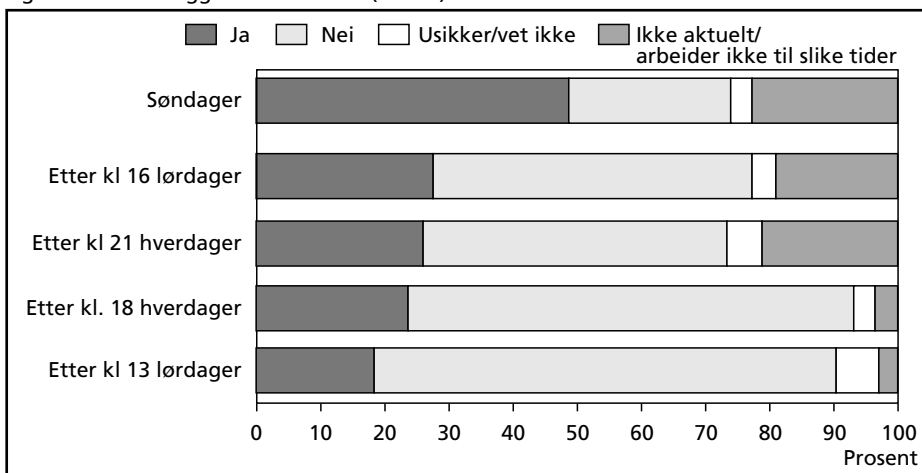
er usikre på hvorvidt butikkene er omfattet av ordningene. Det er også mulig at noen tolker spørsmålet om tariffbinding som spørsmål om egen ordning i Elkjøp.

Spørsmålene om tillegg for ubekvem arbeidstid var formulert generelt, uten henvisning til overenskomst. De fleste ansatte er ikke omfattet av ordninger om slike tillegg, men vi ser at om lag halvparten av de ansatte i vårt utvalg oppgir at de får tillegg for arbeid på søndager (gjelder antakelig i hovedsak julehandel i enkelte utsalgssteder).

Figur 6.20 Tariffmessige forhold, kollektive ordninger. Butikkledere. Driftsform (n=46)



Figur 6.21 UB-tillegg. Butikkansatte (n=173)

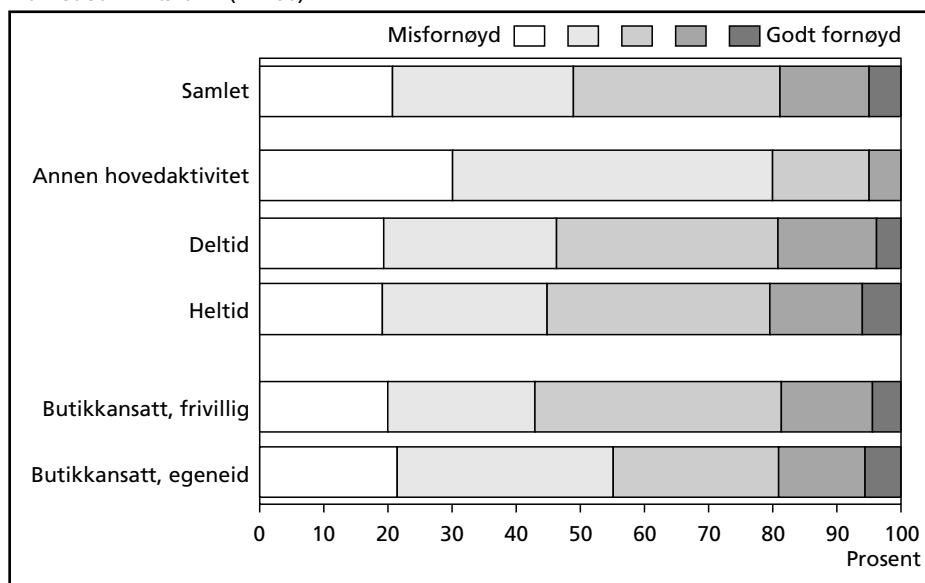


I spørreundersøkelsen hadde vi også med et åpent spørsmål om hvorvidt de ansatte var fornøyd med egen lønn. I ansatteutvalget som helhet oppgir to av ti at de er misfornøyd, i tillegg er tre av ti mindre fornøyd. Halvparten av de ansatte i utvalget uttrykker misnøye med egen lønn. Vi finner få misfornøyde blant de yrkesaktive deltidsansatte, mens andelen som er noe misfornøyd er høy blant de deltidsansatte med annen hovedaktivitet. Det kan skyldes at de arbeider så lite at de ikke opparbeider bonus, det dreier seg i alle tilfeller om få personer i utvalget. Driftsform skiller lite når det gjelder vurderinger av egen lønn.

Den siste figuren i dette kapitlet omhandler mer generelle spørsmål om arbeids i varehandelen. Temaene vi er interessert i er lederes og ansattes vurderinger av varehandelens status, hvorvidt de er fornøyd med egen kjedes omdømme, hvordan de vurderer yrket som karrierevei, hvorvidt de kan tenke seg å fortsette å arbeide innen varehandelen, m.m. Vurderingsskalaen som er benyttet er det samme som ble brukt i de andre varehandelkjedene, og spørsmålsformuleringene er like for ledere og ansatte.

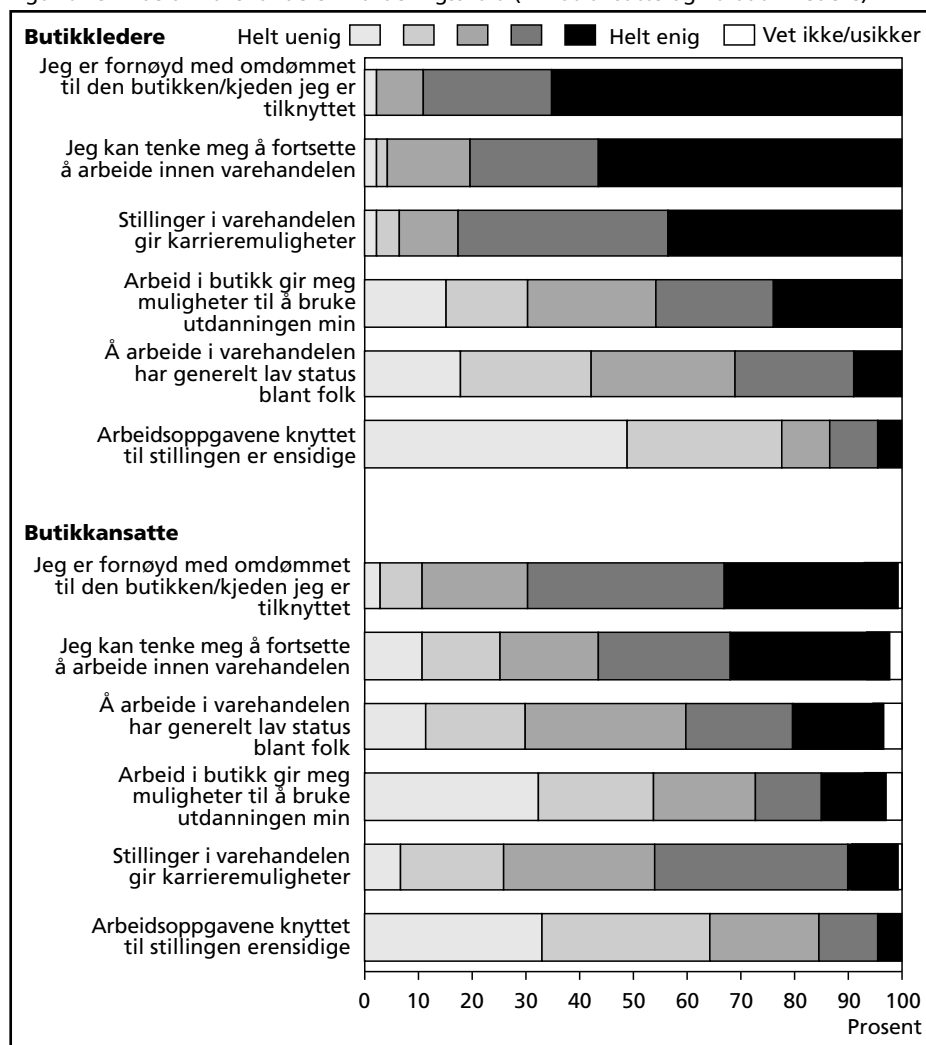
Både de ansatte og butikklederne i Elkjøp gir uttrykk for at de er fornøyd med omdømmet til egen kjede. Utvalget deler seg omtrent på midten i vurderingen av folks oppfatning om varehandelens status, men noen flere ansatte er helt enige i en påstand om at arbeid i varehandelen har lav status. I hovedsak oppfatter verken ledere eller ansatte arbeidsoppgavene knyttet til egen stilling som ensidige, halvparten av lederne sier seg helt uenige i en påstand om ensidige arbeidsoppgaver. Butikk-

Figur 6.22 Hvor fornøyd er du med lønnen din? Butikkansatte etter tilknytning til arbeidsmarkedet. Driftsform (n=180)



lederne gir videre uttrykk for at de mener stillinger i varehandelen gir karrieremuligheter og for at de kan tenke seg å fortsette å arbeide innen varehandelen. Blant de ansatte i utvalget er om lag 45 prosent helt eller delvis enige i påstanden om at arbeid i handelen gir karrieremuligheter, og om lag 55 prosent er helt eller delvis enige i påstanden som omhandler fortsatt arbeid i varehandelen.

Figur 6.23 Arbeid i varehandelen. Vurderingsskala (n=180 ansatte og 46 butikkleidere)



7 Mote- og tekstilhandel: Adelsten

Adelsten selger mote- og fritidsklær, i tillegg fører kjeden bijouteri og kosmetikk. Kjeden har 100 butikker, 61 i Norge og 39 i Sverige. Adelsten har om lag 1500 ansatte totalt. Konsernledelse, fellesfunksjoner og sentrallager er lokalisert i Tønsberg. Adelsten er notert på Oslo børs. Selskapet er nylig blitt kjøpt opp av Kappahl og står ovenfor omfattende omstilling og restrukturering. Vår datainnsamling og diskusjon var innrettet mot Adelstens organisasjon før oppkjøpet, og omhandler ikke de nye eierne og de tilhørende prosessene.

7.1 Nivåer og funksjoner

Mote- og tekstilbransjen beskrives som en bransje med sterk konkurranse, valuta-svingninger, mange sesonger og lange ledetider. Innen tekstilhandelen tar det fra fem til åtte måneder fra en vare bestilles hos leverandør til kunden kjøper varen i butikken. Markedet preges av store kjeder, selv om kjedekonsentrasjonen er langt lavere enn den vi kjenner fra dagligvarehandelen. Mange av kjedene har konsentrert seg om lavprissegmenter, dels satser de på internasjonale konsepter med sterkere motepreg og høyere prisnivå. Årsmeldingen til Adelsten (1998) refererte til markedsundersøkelser som viser at pris ikke er det mest sentrale for kundene. Kvalitet, fornyelse og mote beskrives som viktigere. Adelsten ønsket derfor å satse mer på kvalitet, på større motepreg og sterkere differensiering mellom det norske og svenske markedet. Her inngår hele verdikjeden, fra kolleksjonsutvikling, innkjøp, vareforsyning, butikkeksponering og markedsføring. For å understøtte dreiningen pekte årsmeldingen fra 1998 på virkemidler som sortimentstilpasning, nytt butikkuttrykk og butikkatmosfære, kundeservice og ny kommunikasjonsprofil. Selskapet ventet hardere konkurranse, blant annet fordi Norge og Sverige vil være attraktive markeder for internasjonale kjeder.

Adelsten etablerte i 1998 sammen med Brindfors Design AB et eget design-selskap, Celest Design Group. Selskapet er ansvarlig for kolleksjonsutviklingen i de norske og svenske butikkene. Fra 1998 var Adelstens virksomhet delt inn i tre salgs-regioner, en i Sverige og to i Norge. Det er ingen geografisk inndeling mellom regionene.

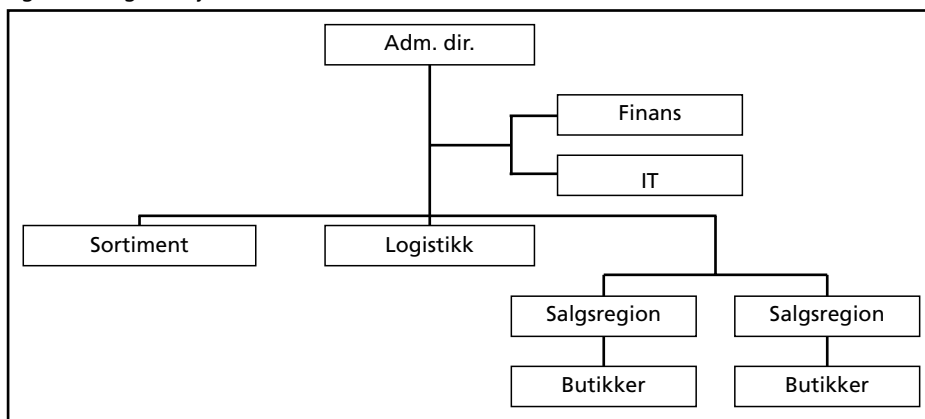
Adelsten har tatt i bruk nye IT-systemer og innført nye arbeidsmetoder. Det ble etablert et nytt mellomlager i Tønsberg fra 1999, og nytt planleggings- og varestyringssystem ble innført i løpet av året. Her inngår nye rutiner for automatisk varepåfylling i butikkene. Adelsten ønsker å bevege seg bort fra forhåndsbestemte kvantiteter av varer til etterspørselstyrt forsyning i butikkene. Konsernet har innført nytt kontorstøttesystem og økonomisystem.

Mesteparten av innkjøpene til Adelsten skjer i det fjerne Østen, noe som medfører valutarisiko relatert til kursen på USD og Hong Kong Dollar . Selskapet ønsket fra 1999 å gjøre en større andel av innkjøpene i Sør-Europa for å korte ned leveringstidene og kjøpe mer i sesong.

Sortiment er den største fellesfunksjonen, med kompetanse på innkjøp og kolleksjonsutvikling. Butikk og markedsføring er ansvarlig for butikkdrift, markeds-kommunikasjon, utvikling av nye butikkkonsepter og etablering av nye butikker. Finans- og økonomi er støttefunksjoner.¹ Til sammen var det sommeren 1999 om lag 220 ansatte ved hovedkontoret i Tønsberg.

Adelstens butikknett i Norge er organisert i to salgsregioner som ledes av hver sin salgssjef. Logistikkfunksjonen har ansvaret for distribusjonen og mellomlager i Tønsberg hvor etterfyllingsvarer håndteres. Totalt dreier dette seg om mer enn 20 millioner artikler per år. I tillegg til å legge en større andel av innkjøpene til Sør-Europa, satser Adelsten på å korte ledetiden ved å satse sterkere på noen utvalgte leverandører. Kjeden bestiller på forhånd produksjonstid hos disse, og gir så senere beskjed om hva slags produkter som skal produseres og hvilke farger som skal

Figur 7.1 Organisasjonskart Adelsten



¹ Dette omfattet 51 ansatte i sortimentsavdelingen og om lag 120 ansatte i logistikk og vare-distribusjon. Finans- og økonomiavdelingen hadde 20 ansatte, butikk- og dekorasjon omfat-tet 12 personer, avdelingen for informasjonsteknologi hadde 15 ansatte, markedsavdelingen hadde 6 ansatte, mens prosjekt- og stabsavdelingen hadde 10 og salgskontoret hadde 4 ansatte.

benyttes. Det gir økt fleksibilitet i et skiftende marked, man kan vente med å bestemme om man skal ta inn sorte bukser eller grønne bluser. Varesalget lokalt registreres i butikkens datakasser. Disse registreringene kjøres sentralt, med påfølgende automatisk utsending av varer til butikkene fra lageret i Tønsberg.

De 61 butikkene i Norge er organisert som filialer av det heleide datterselskapet Adelsten AS. Alle butikkene er organisert etter felles konsept. Dameavdelingen er størst, ellers finnes det egne avdelinger for herreklær, barneklær, samt kosmetikk og bijouteri. Av de norske butikkene ligger 45 butikker i kjøpesentere, mens resten er sentrumsbutikker. Adelsten har utsalgssteder i 20 av de 25 største kjøpesentrene i Norge.

En mer omfattende desentralisering av ansvar til butikkene ble antydnet i årsmeldingen fra 1998. Våre informanter pekte imidlertid på at konsentrasjonen om vareflyt og logistikk fortsatt bygde på høy grad av sentralisering og kontroll.

Tabell 7.1 Funksjoner og nivåer i Adelsten

	Konsernnivå, kjedenivå	Regionalt nivå	Lokalt nivå, butikk
Produsent- og leverandørkontakt	Sentral funksjon		
Kundekontakt Typer/relasjoner			Salg
Logistikk og distribusjon	Sentral funksjon		Automatisk salgsregistrering via kassene. Vareansvarlig sjekker innkomne varer. Bestilling av enkelte vareslag, som bijouteri fra butikkene.
Markedsføring og profilering	Markedsføring, kampanjer, Annonsering		Senterbutikkene: lokale kampanjer i sentrene
Budsjett	Styrt fra sentralleddet	Koordinering ifht butikksjefene, pådriverrolle	Butikkene setter opp budsjetter etter sentrale retningslinjer
Regnskap	Sentral funksjon		
Lønn	Sentral funksjon		Sender inn timelister, bekrefter avvik
Personalpolitikk	Sentrale retningslinjer		Iverksettes av butikkleder
Opplæring	Sentrale opplegg	Administrerer fadderordninger, regionale butikksjefsamlinger	Opplæring i butikkene
Fordeling av arbeidstid			Avtales lokalt, butikksjef avgjør, arbeidstid iflg Ansettelseskontrakter

Strømlineformingen og utviklingen av kjedelighet i butikkene innebærer også at det kreative spillerommet for dekoratørene lokalt blir mindre. Våre intervjuer tyder på sentralisering som hovedtrenden i organiseringen av Adelsten-kjeden. Rammene for personalinnsats i butikkene fastlegges sentralt, men personalfunksjonen ligger i butikkene. Butikksjefene setter opp budsjetter etter sentrale retningslinjer, for eksempel med angivelse av størrelsen på lønnsbudsjettet i forhold til omsetning. Oppsettet i tabell 7.1 angir stikkord for lokalisering av funksjoner i forhold til nivåer i kjedeorganisasjonen.

Datagrunnlaget i vår studie

Fremstillingene i de påfølgende avsnittene bygger på informantintervjuer med representanter for ledelsen og tillitsvalgte, samt lokalt ansatte. Vi har også brukt foreliggende dokumentasjon, som årsmeldinger og annet skriftlig materiale. Videre gjennomførte vi en egen surveyundersøkelse blant et tilfeldig utvalg ledere og ansatte.²

7.2 Rekruttering og aldersfordeling

Nedenfor ser vi nærmere på de ansatte i butikkene. Lederstillingene i butikkene er butikksjef, eventuelt også nestkommanderende butikksjef. Noen få mindre butikker har felles butikksjef. De største butikkene har også egne etasjeledere og egne kontormedarbeidere. Alle butikkene har også en stilling som dekoratør. Dekoratorene inngår i lederteamet lokalt. Stillingstitler ellers er butikkmedarbeider. Enkelte har spesielt ansvar for egne områder, som dame-, herre-, og barnetøy. Butikksjefene ansettes av salgssjefene. Noen butikksjefer rekrutteres eksternt, men de fleste har bakgrunn i kjeden. Butikklederstillingene utlyses først internt. Man avholder aspirantkurs og forsøker å lokalisere gode selgere i butikkene som også kan egne seg som butikksjefer.

I Adelsten skiller man mellom månedslønnede og timelønnede selgere. Blant de ansatte i butikkene er om lag to tredjedeler av de ansatte månedslønnede og en tredjedel er timelønnede ekstrahjelp. Fordelingen varierer i følge våre informanter noe fra butikk til butikk. Det er flest månedslønnede i de eldre butikkene. I de nyetablerte butikkene er det større innslag av timelønnede, i enkelte av dem er bare ledere og dekoratører ansatt på full tid. Bruken av timelønnet ekstrahjelp varierer også etter svingninger i omsetning og sesong. Variasjonene beskrives som store. De

² Som i de andre undersøkelsene har vi ikke hatt anledning til, eller ønske om, å kople registeropplysninger til spørreskjemaene (jf. ellers kapittel 1.4 for diskusjon av metode, utvalg, representativitet, og svarprosent).

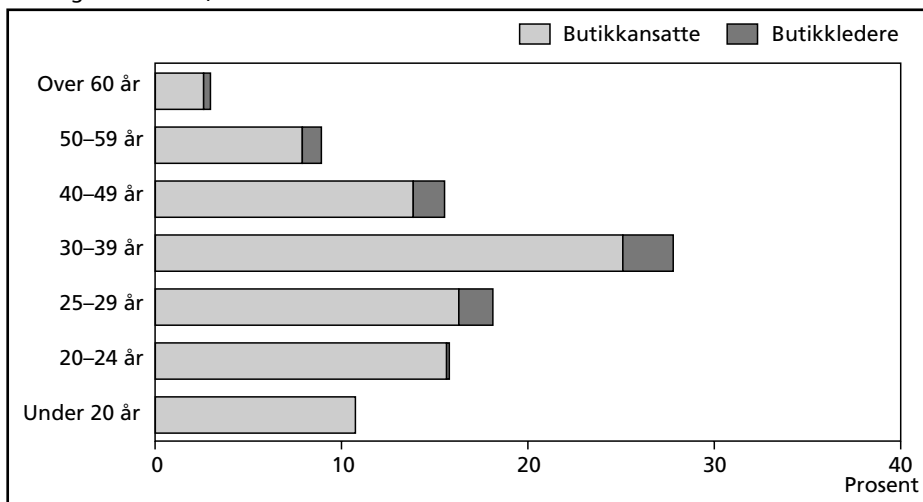
timelønnede er i hovedsak studenter eller kvinner med små barn. De arbeider ofte kveldsvakter. Bruken av timelønnede gjør det mulig for butikken å variere innsatsen av arbeidskraft uten å måtte si opp folk.

Gjennomsnittsalderen på en butikksjef i Adelsten er 39 år, gjennomsnittsalderen på en butikkmedarbeider er 32 år. Av figur 7.2 ser vi at alderssammensetningen er tilnærmet normalfordelt. Hovedtyngden av de ansatte er å finne i de midterste aldersgrupperingene, over 60 prosent av arbeidstyrken er å finne i aldersintervallet 25–49 år. Tilsvarende ser man at de yngste aldersintervallene, de under 25 år, utgjør om lag hver fjerde ansatt.

Av Figur 7.3 ser vi at nærmere 45 prosent av butikklederne og nærmere 25 prosent av andre ansatte hadde ansiennitet på mer enn 10 år i kjeden. Tilsvarende hadde nærmere 45 prosent av butikklederne og om lag 35 prosent av de øvrige butikkansatte en ansiennitet på mellom 3 og 10 år. Andelen ansatte med en ansiennitet på under ett år er mindre enn 10 prosent, både for ledere og selgere.

Vi har også brukt registeropplysninger for å finne ut mer om rekruttering av ansatte til Adelstenbutikkene. Det er naturlig at de nyansatte er yngre enn de som allerede er rekruttert, men det er likevel interessant å sjekke om det er slik at aldersprofilen blant de nyansatte tilsvarende aldersprofilen blant nyansatte i andre deler av varehandelen. Vi ser av figur 7.4 at de fleste nyansatte er unge, om lag 60 prosent av de som ble ansatt i 1999 eller 1998 er under 25 år. At 40 prosent av de nyansatte er eldre enn 25 år innebærer samtidig en variert rekrutteringsprofil ut fra alder. I surveyundersøkelsen ble butikklederne bedt om å angi hvilke kriterier de la vekt på når de skulle ansette nye medarbeidere i butikkene. Også i Adelsten er det vi

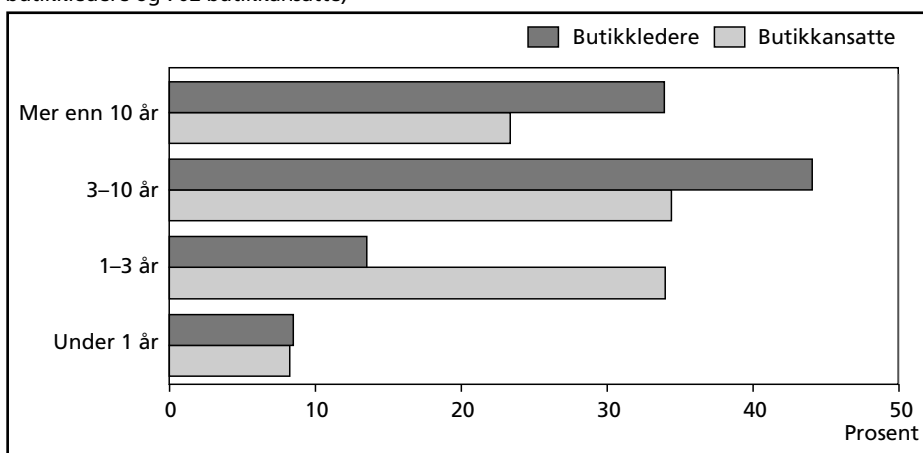
Figur 7.2 Butikkansatte og butikkledere i Adelsten etter alder. Registerdata (n=60 butikkledere og 712 ansatte)



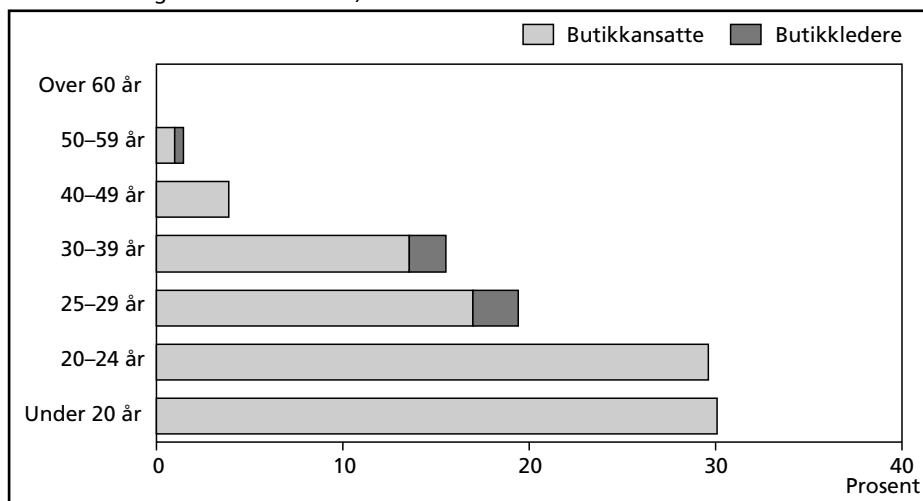
tidligere har kalt typerekruttering viktig. Så godt som alle butikklederne mener personlige egenskaper er svært viktig. Også evne til fleksibilitet når det gjelder arbeidstid fremheves som viktig ved nyrekruttering. Formell utdanning vektlegges ikke, heller ikke tidligere praksis fra annen virksomhet enn butikkarbeid.

Videre ser man av figur 7.6 at halvparten av butikklederne i vårt utvalg oppgir at det er enkelt å få tak i folk til å jobbe i butikken, mens 40 prosent mener det er noe problematisk. Problemene består i vanskeligheter med å rekruttere de rette typene, ikke i å fylle de arbeidstidene butikken har satt opp.

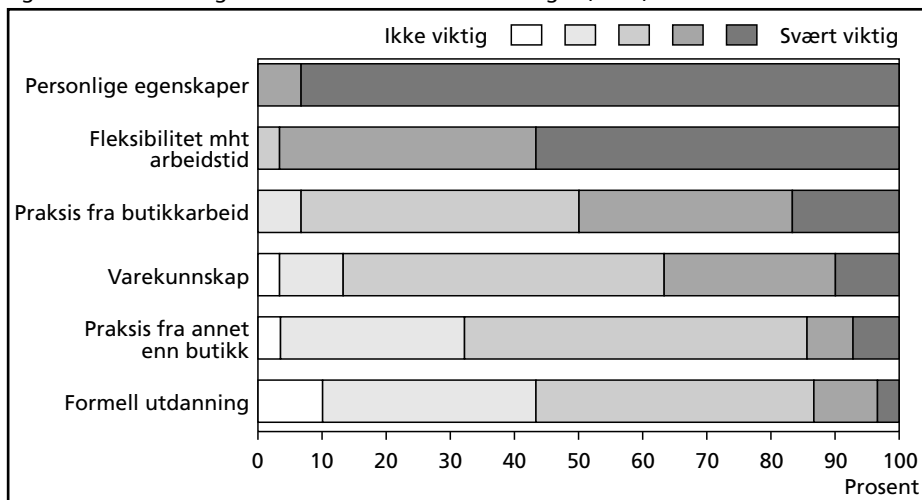
Figur 7.3 Butikkansatte og butikkledere i Adelsten etter ansiennitet. Registerdata (n =60 butikkledere og 702 butikkansatte)



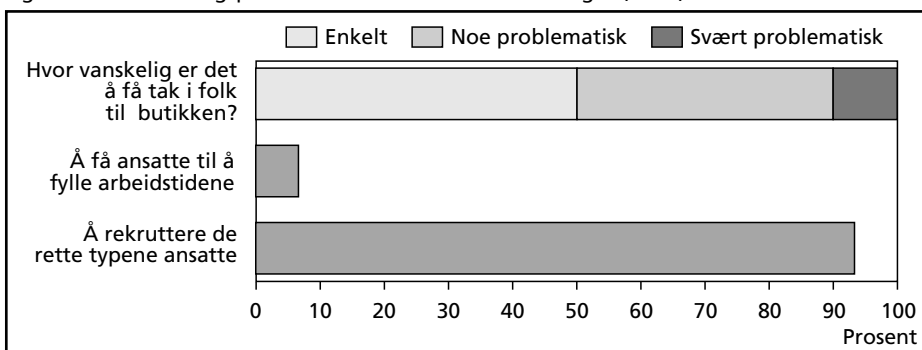
Figur 7.4 Aldersfordeling blant nyansatte (1998 og senere) i Adelsten. Registerdata (n=10 butikkledere og 196 butikkansatte)



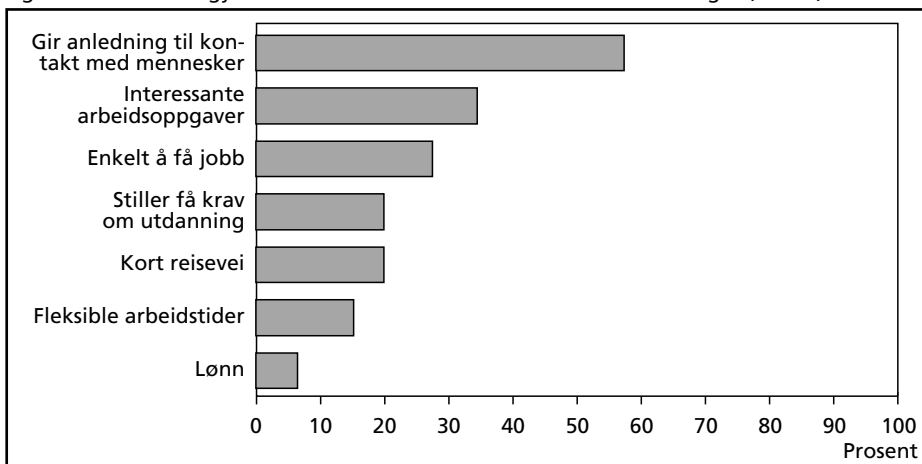
Figur 7.5 Rekrutteringskriterier. Butikkleders vurderinger (n=30)



Figur 7.6 Rekrutteringsproblemer. Butikklederens vurderinger (n=30)



Figur 7.7 Hvorfor begynte du i varehandelen. Butikkansattes vurderinger (n=171)



Figur 7.7 viser hvordan de ansatte i vårt utvalg svarte på spørsmål om hvorfor de begynte i å arbeide i varehandelen. Kontakt med mennesker er den grunn som flest oppgir, dernest interessante arbeidsoppgaver. Lønn og fleksible arbeidstider er de grunnene som i minst grad er oppgitt.

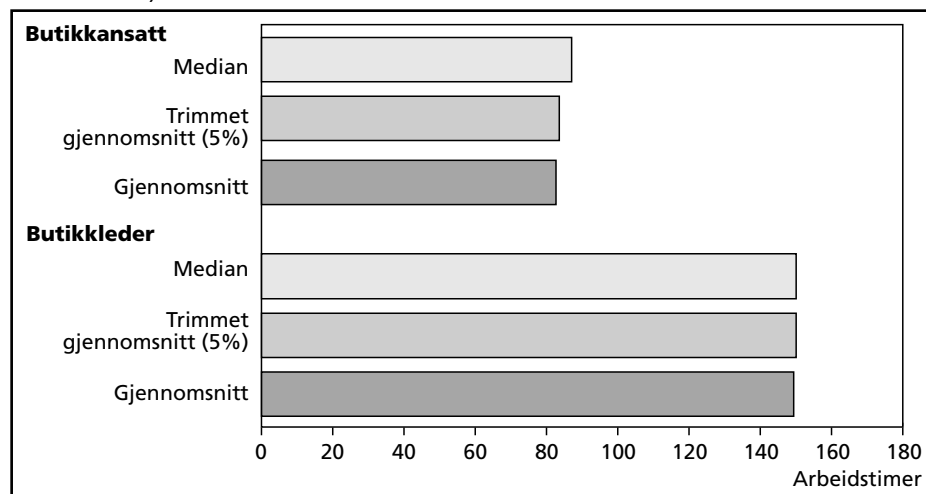
7.3 Arbeidstid

Fordi de fleste Adelsten-butikkene er lokalisert i by- og kjøpesentre har butikkene lang åpningstid. Lederne i butikkene er ansatt på heltid. Butikksjefen avgjør innenfor de rammene som er satt sentralt hvor mange som skal være til stede i butikken til ulike tider. Arbeidstiden blant de butikkansatte er kontraktsfestet. Blant de time-ansatte er det i følge våre informanter mange steder stor interesse for å jobbe mer og ta ekstravakter. Dette gjelder særlig i byene. Det finnes en egen ordning med en «ringeansvarlig» som kontakter de ansatte.

Vi ser først på arbeidstid blant ledere og øvrige ansatte i butikkene. Som vist i figur 7.8 er gjennomsnittlige arbeidstid per måned 84 timer (5% trimmet gjennomsnitt). Tilsvarende tall for butikklederne er 150 timer.

I gjennomsnitt arbeider en butikkleder nesten dobbelt så mange timer per måned som en butikkselger. Ser vi nærmere på fordelingen av arbeidstid i figur 7.9 finner vi igjen butikklederne blant de som jobber 150 timer eller mer i måneden. Derimot ser man at arbeidstiden blant de ansatte varierer. I overkant av 30 prosent av arbeidsstokken jobber under 50 timer per måned. Tilsvarende ser man at om lag

Figur 7.8 Spredningsmål for arbeidstid i Adelsten. Registerdata (n=63 butikkleidere og 729 butikkansatte)



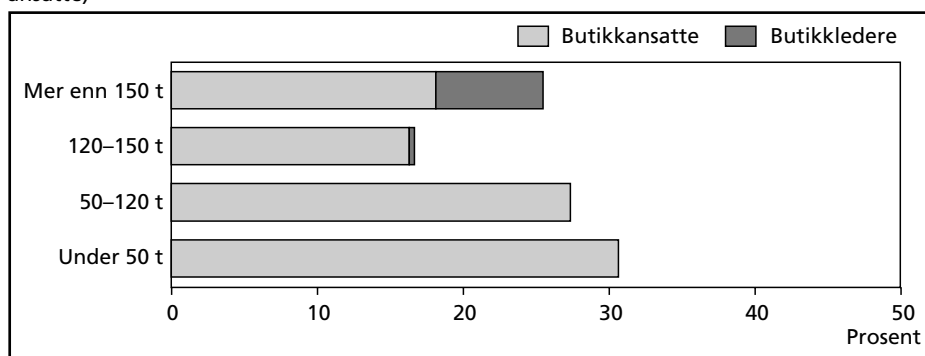
27 prosent har kort deltid, eller under 120 timer i måneden. Nesten seks av ti ansatte i Adelsten er altså på det som defineres som kort deltid.

I figur 7.10 sammenlikner vi to størrelser, andelen aldersgruppene utgjør av alle ansatte og andelen av samlet antall timer disse aldersgruppene jobber i løpet av en måned.

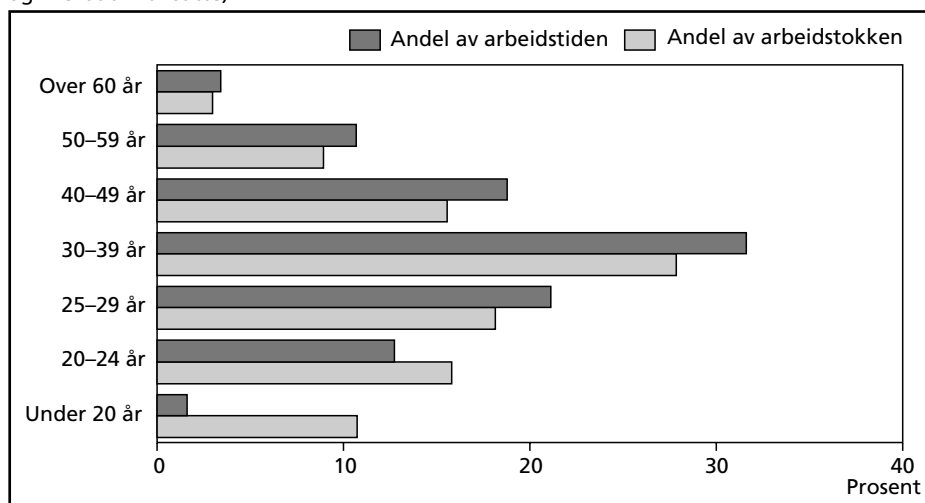
De yngste aldersgruppene er sterkest underrepresentert når det gjelder fordelingen av den totale arbeidstiden. Ikke uventet ser man at andelen under 20 år har en langt høyere andel av arbeidsstokken enn av arbeidstiden.

Vi har også skilt ut de nyansatte, det vil si de som ble ansatt i 1998 og 1999, i figur 7.11. Over halvparten av dem arbeider mindre enn 50 timer per måned. Blant de øvrige nyansatte er det spredning, omlag 20 prosent av dem arbeider mer enn

Figur 7.9 Arbeidstid per måned i Adelsten. Registerdata (n= 63 butikkleidere og 729 butikkansatte)



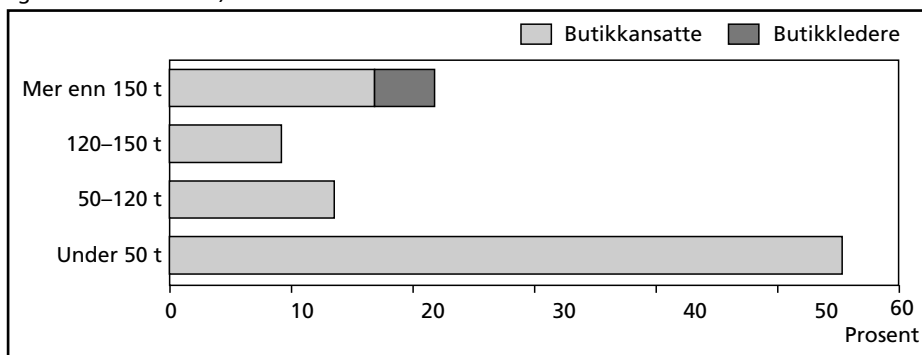
Figur 7.10 Arbeidstidsfordeling i Adelsten etter aldersgrupper. Registerdata (n= 63 butikkleidere og 729 butikkansatte)



150 timer per måned. Samtidig ser man i figuren at hver fjerde nyansatt som jobber full tid er ansatt som butikksjef.

Når det gjelder arbeidstid har vi også opplysninger på butikk- og individnivå. Nedenfor illustrerer vi arbeidstidsordningene i en tilfeldig valgt Adelsten-butikk ved vaktlisten, i dette tilfellet en bemanningsplan som går over fire uker.

Figur 7.11 Arbeidstid per måned for nyansatte (1998 eller senere) i Adelsten (n=10 butikkleidere og 206 butikkansatte)



Tabell 7.2 Illustrasjon på bemanningsplan. Adelsten-butikk

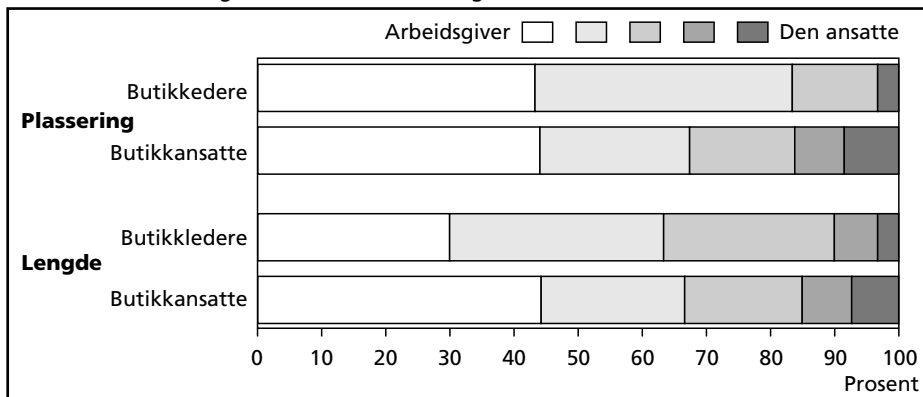
Uke 1	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør	2	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør
Mona Dekor	8-16	8-16	8-16	8-16	8-16	.	8-16	8-16	8-16	8-16	8-16	8-16	.
Line Kontor	8-18	.	.	8-16	10-16	.	8-16	.	.	9-17	10-16	.	.
Eli Dame	12-20	8-16	12-20	8-16	8-16	.	8-16	12-20	8-16	12-20	9-16	.	.
Tone Barn	10-16	9-16	.	9-16	12-20	9-18	12-20	9-16	12-20	10-17	.	.	.
Signe Herre	.	13-20	10-16	10-16	13-20	.	10	10-16	.	10-17	13-20	9-18	.
Hanne Småvare	14-20	10-16	10-16	14-20	.	.	-15.30	14-20	10-16	14-20	10-16	.	.
Heidi Kosm.bj	9-16	.	12-20	.	9-16	.	9-16	.	.	10-17	12-20	9-18	.
Siv	8-16	12-20	8-16	8-16	.	.	8-16	8-16	12-20	8-16	8-16	.	.
Liv	.	.	.	.	.	9-16	.	.	.	.	.	.	.
Anna	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hilde	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Bente	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Tina	.	.	.	.	.	9-18	.	.	.	.	.	.	.
Uke 3	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør	4	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør
Mona Dekor	8-16	8-16	8-16	8-16	8-16	.	8-16	8-16	8-16	8-16	8-16	.	.
Line Kontor	8-16	.	.	8-16	10-16	.	8-16	10-16	.	9-17	.	.	.
Eli Dame	8-16	8-16	8-16	8-16	12-20	9-18	12-20	8-16	12-20	9-17	.	.	.
Tone Barn	9-15	12-20	.	12-20	9-15	.	9-15	12-20	10-16	12-20	9-15	.	.
Signe Herre	13-20	10-16	16-20	10-16	.	.	10-16	13-20	.	15.20	10-16	.	.
Hanne Småvare	10-16	14-20	10-16	14-20	10-16	.	.	10-16	10-16	10-17	14-20	9-18	.
Heidi Kosm.bj	12-20	10-16	10-16	9-15.30	.	.	9-16	.	12.20	10-17	10-16	.	.
Siv	8-16	8-16	12-20	8-16	8-16	.	8-16	8-16	8-16	8-16	12-20	9-18	.
Liv	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Anna	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	10-17	.
Hilde	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Bente	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Tina	.	.	.	.	.	9-18	.	.	.	.	.	.	.

For timelønnede ekstrahjelper er vaktplanen med noen få unntak ikke fylt ut ved månedens begynnelse. De timelønnede i den aktuelle butikken arbeider alle kveldsvakter, mellom kl. 16 og 20. For denne gruppen fylles vaktlisten ut etterhvert som butikkleder ser hvor stort bemanningsbehovet er. Arbeidstiden fordeles lokalt av butikkleder ut fra rammer som er satt sentralt.

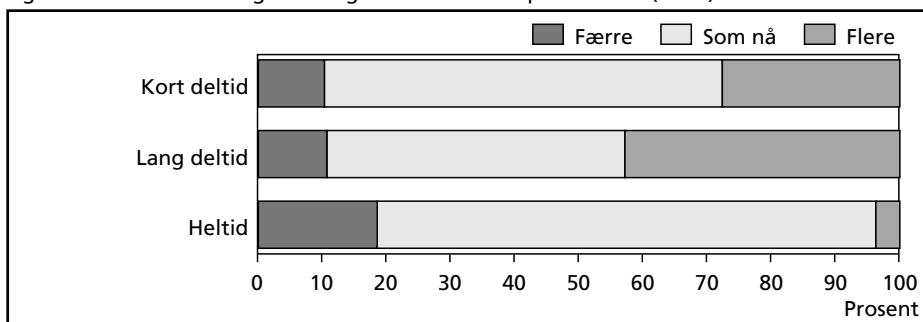
I spørreskjemaet ble ledere og ansatte i butikkene bedt om å vurdere hvem som i hovedsak fastsatte arbeidstidens lengde og plassering. Vi ser av fordelingene i figur 7.12 at både ansatte og ledere mener at det i overveiende grad er butikkleder som avgjør, og at dette gjelder både arbeidstidens lengde og plassering. Samtidig er det en tendens til at butikkledere i noe mindre grad oppgir at de avgjør lengden på arbeidstiden enn hva tilfellet er når det gjelder plassering. I praksis er det imidlertid sammenheng mellom arbeidstidens plassering og lengde.

I hovedsak er butikklederne fornøyd med arbeidstidsorganiseringen. I den grad de uttrykker ønsker om endring gjelder dette ikke antall stillinger på heltid. Det er imidlertid en tendens til at lederne ønsker seg mer lang deltid, noen ønsker også mer kort deltid.

Figur 7.12 Hvem avgjør i hovedsak arbeidstidens lengde og plassering. Butikkledere og butikkansattes vurderinger (n=30 butikkledere og 165 butikkansatte)



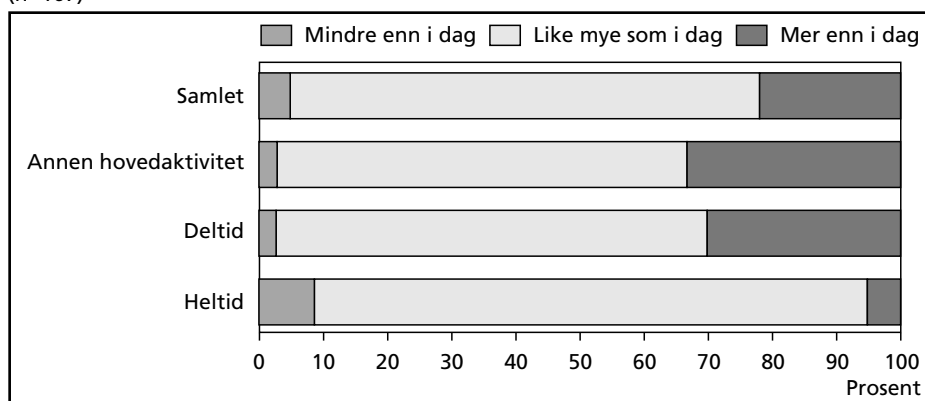
Figur 7.13 Arbeidstidsorganisering. Butikkledernes preferanser (n=30)



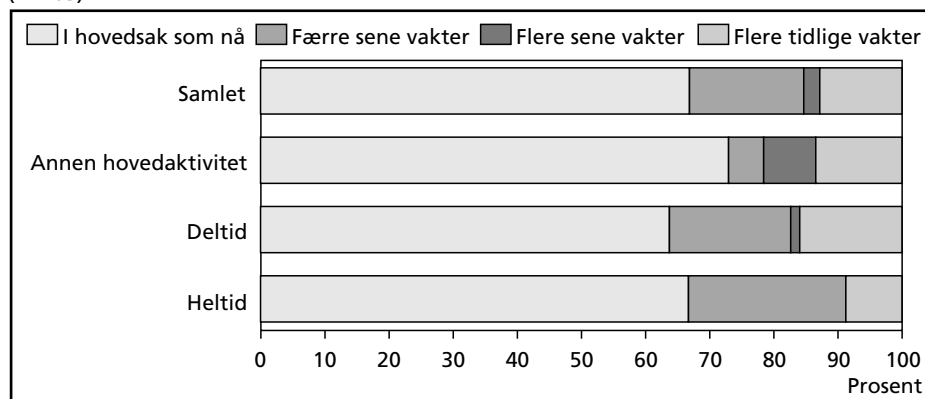
De fleste ansatte i vårt utvalg gir uttrykk for at de ønske å arbeide så lenge som de allerede gjør. Blant de deltidsansatte oppgir imidlertid en av tre at de kunne tenke seg lenger arbeidstid. Svært få gir uttrykk for ønske om kortere arbeidstid. Videre har vi her delt inn de ansatte etter hvilken tilknytning de selv oppgir å ha til arbeidsmarkedet. Vi skiller mellom de som arbeider heltid, de som arbeider deltid. De som arbeider deltid er så delt inn i to grupper, de som oppgir at deltidsarbeidet er deres hovedaktivitet, og de som arbeider deltid, men samtidig har en annen hovedaktivitet. På denne måten skiller vi faste deltidsansatte fra studenter, skoleelever og andre grupper med løsere tilknytning til arbeidsmarkedet.

Også når det gjelder ønsker om arbeidstidens plassering finner vi at de fleste ansatte oppgir i hovedsak som nå. De som ønsker endring, om lag en tredjedel av utvalget, uttrykker ønske om å unngå sene vakter. Bare en av ti deltidsansatte med annen hovedaktivitet oppgir ønske om flere sene vakter.

Figur 7.14 Arbeidstidspreferanser. Butikkansattes vurderinger. Tilknytning til arbeidsmarkedet (n=167)



Figur 7.15 Arbeidstidspreferanser. Butikkansattes vurderinger. Tilknytning til arbeidsmarkedet (n=163)



7.4 Kompetanse og opplæring

I andre kjeder beskrives satsingen på opplæring og kompetanse som relativt nytt. I Adelsten peker både ledelse og tillitsvalgte på at kjeden har lange tradisjoner for slike opplegg. Som de andre kjedene i vårt utvalg utvikler og gjennomfører Adelsten opplæringsoppleggene selv. I tillegg spiller lærlingeordninger større rolle i Adelsten enn i de andre kjedene. Bedriften bruker også fagbrevordninger etter §20 i Lov om fagutdanning i noe større grad enn de andre kjedene i vår undersøkelse.

Adelsten har egen opplæringsavdeling i Tønsberg. Denne avdelingen har ansvaret for lederutvikling og andre opplæringstiltak i hele konsernet. Det pekes også på at alle ansatte har et eget ansvar for faglig utvikling, og at ansatte som mener de har behov for kompetanseøkning selv tar initiativ overfor egen leder.

- Butikksjefprogrammer kjøres hvert år.
- Det avholdes fagdager sentralt for nye butikksjefer. Disse oppleggene varer fra en til to dager. De består blant annet av kursing i rutiner og regnskaps-systemer.
- Fadderordninger består i at erfarne butikksjefer veileder nyansatte ledere i butikkene. Alle nye ledere har en personlig opplæringsplan og en fadder.
- Adelsten har også en egen innkjøpsskole. Dette er et omfattende opplegg som blant annet omhandler økonomi og tekstilkunnskap. Fordi oppkjøpene dels foregår i land i det fjerne Østen kurses innkjøperne også i internasjonal kultur.
- Aspirantopplæring er beregnet på dekoratører. Aspirantdekoratørene lærer opp i Adelsten-konseptet. Dekoratorene rekrutteres i hovedsak internt blant salgspersonalet i butikkene.
- Korten-dagene er et opplegg der sentralledet i Adelsten presenteres for de ansatte i butikkene.
- Varekunnskapskurs er dagskurs der blant annet nye tekstiler presenteres.
- Kurs i kundeservice er beregnet på alle ansatte.
- Det finnes flere opplegg for dekoratørene i butikkene. De skal kjenne Adels-ten-konseptet, og vite hvordan butikken skal se ut i ulike sesonger (Adels-ten kan ha opptil tolv kolleksjoner i butikkene i løpet av et år).

I informantintervjuene ble det pekt på at Adelsten-kjeden hadde hatt slike opplæringsordninger de siste tyve årene. Den økte betydningen av informasjonsteknologi og strømlinjeformet vareflyt innebærer likevel en ny konsentrasjon både om arbeidsorganisering og kompetanse. Utviklingen innen tekstilhandelen er et godt

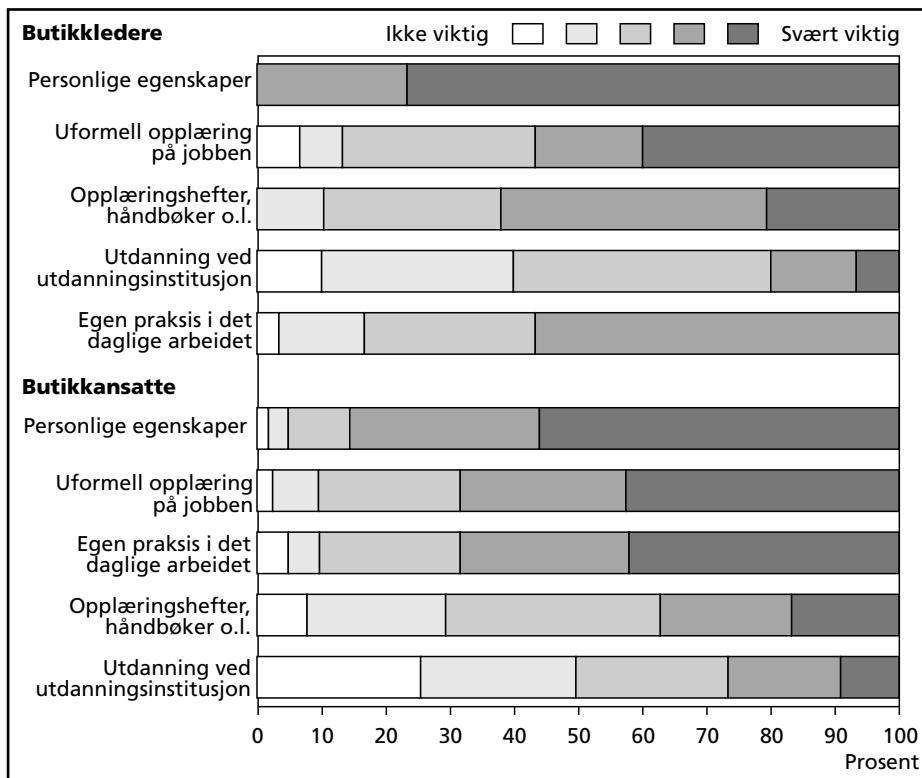
eksempel på at jakten på økt fleksibilitet kan gå sammen med sterk grad av standardisering. Det skjer også en sterkere grad av formalisering. Stillingssystemet er knyttet direkte opp mot vareflytssystemet. Først beskrives rutiner, så roller, og deretter stillinger. Alle arbeidsoppgaver er beskrevet og formalisert i rutiner med tilhørende vurderinger om eventuelle behov for endring av kompetanse.

I vår undersøkelse ble butikkledere og ansatte bedt om å vurdere hva slags kompetansegrunnlag som var viktig for dem i egen stilling. Personlige egenskaper, uformell opplæring og egen praksis i arbeidet ble fremhevet av de ansatte. Utdanning ved utdanningsinstitusjon ses i liten grad som viktig. Svarene blant butikklederne uttrykker samme tendens, selv om de i noe større grad vektlegger betydningen av håndbøker, opplæringshefter, og liknende.

Figur 7.17 viser at om lag 60 prosent av de Adelsten-ansatte i vårt utvalg ønsker mer opplæring. Produktkunnskap er det området som nevnes som mest aktuelt, dessuten fremheves datakunnskap.

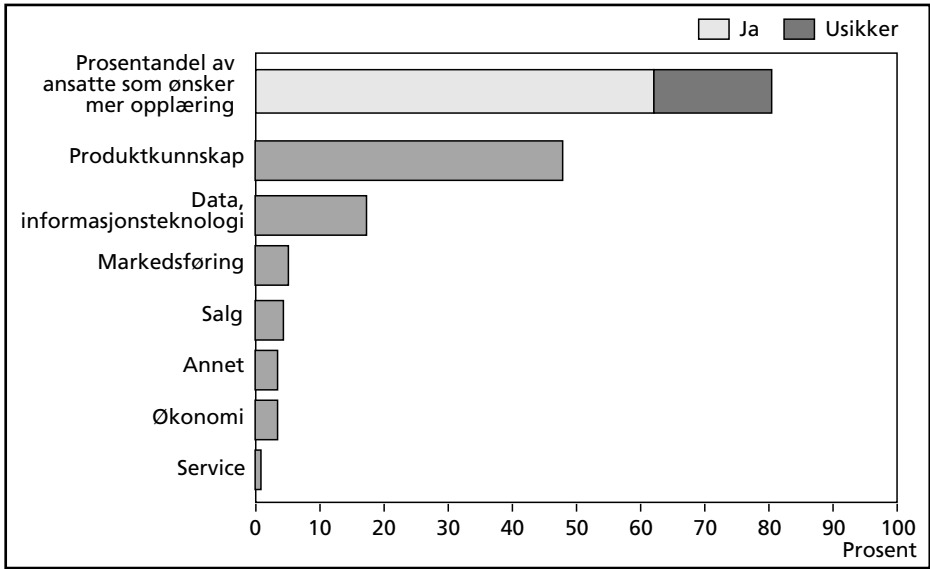
Tilsvarende oppgir også butikklederne ønske om kompetanseheving når det gjelder informasjonsteknologi, mens de skiller seg fra de butikkansatte når de opp-

Figur 7.16 Vurdering av kompetansegrunnlag i nåværende stilling (n=30 butikkledere og 167 butikkansatte)

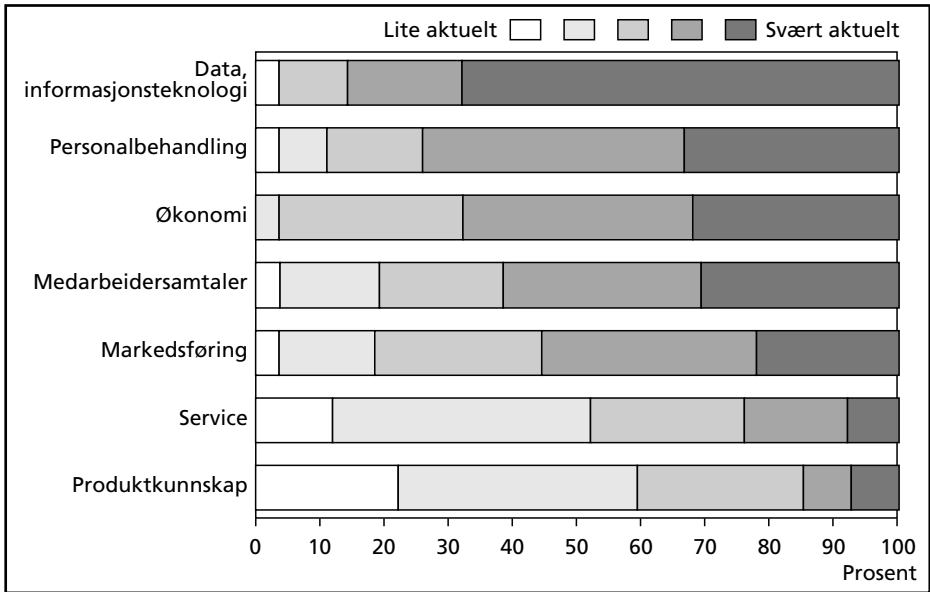


gir at produktkunnskap er lite aktuelt. Som vi har vært inne på i forbindelse med de andre case-studiene kan det skyldes at butikklederne mener de allerede har tilstrekkelig kompetanse. Som i de andre kjedene er det overraskende at såvidt mange av butikklederne oppgir at de har behov for kompetanseheving når det gjelder personalfunksjoner.

Figur 7.17 Opplæringsbehov og områder. Butikkansatte (n=169)



Figur 7.18 Behov for kompetanseheving. Butikklederes vurderinger (n=30)



7.5 Fagorganisering og tariffspørsmål

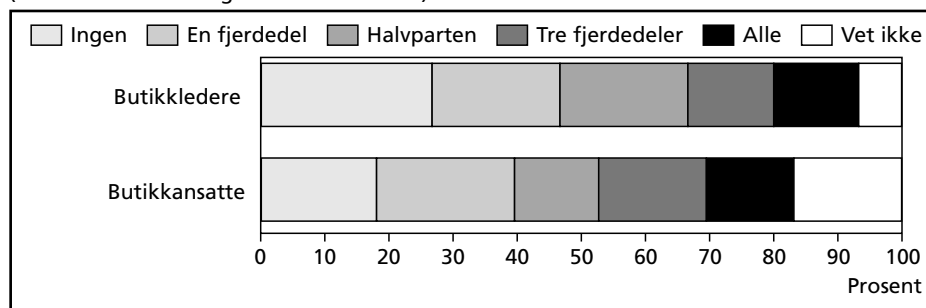
Adelsten har lange tradisjoner for samarbeid med de tillitsvalgte. Tillitsvalgte beskriver bedriften som ryddig når det gjelder å følge lov- og avtaleverk. Partsforholdet beskrives som uformelt i butikkene, og mer formelt på sentralt hold. De ansatte er fra 1997 representert med tre ansatte medlemmer i Adelstens styre. Selskapet og de ansatte har inngått avtale om at Adelsten ikke skal ha bedriftsforsamling. Styret ivaretar de oppgavene som bedriftsforsamling normalt ville hatt (Årsmelding 1998).

Av de om lag 800 ansatte i salgsleddene i den norske virksomheten er om lag 35 prosent fagorganisert i HK-klubben (legger man til de ansatte ved hovedkontoret er organisasjonsgraden om lag 25 prosent). Dette er en høy organisasjonsgrad til å være varehandel. Antallet fagorganiserte har vært stabilt over tid. Graden av fagorganisering beskrives som ganske jevnt fordelt i butikknettets, uten spesielle regionale forskjeller. De fagorganiserte i Adelsten er i hovedsak ansatte med lang ansiennitet og arbeidstid. De timelønnede er i liten grad organisert. Tillitsvalgte opplyser at i den grad de timelønnede får flere timer, er de også mer tilbøyelige til å organisere seg i HK. Adelsten har en egen tariffavtale. Den følger HSH-HK-overenskomsten, men går mer i dybden. Dette er en praktiseringsavtale som skal følges også i de butikkene der det ikke finnes fagorganiserte. Det er opprettet en egen samarbeidsavtale mellom ledelse og ansatte i de tariffbundne driftsenhetene. Her opprettes det et eget utvalg der tre representanter utgjør et arbeidsutvalg med en hovedtillitsvalgt. Hovedtillitsvalgt representerer de ansatte overfor sentralledelsen.

Tidligere har Adelsten forsøkt bonusordninger i butikkene. Man har imidlertid kommet til at dette er vanskelig å praktisere. Fordeling av bonus ble beskrevet som problematisk i en kjede der resultatet i ett ledd er sterkt avhengig av hva som skjer i andre ledd.

I spørreundersøkelsen ble både butikkledere og ansatte bedt om å anslå hvor mange av de ansatte i butikken som var fagorganisert. Fordelingene i figur 7.19 viser at organisasjonsgraden er høy, samtidig som den varierer. Mindre enn en tredjedel

Figur 7.19. Andel ansatte i butikken som er fagorganisert. Butikkledere og ansattes vurderinger (n=30 butikkledere og 167 butikkansatte)



av butikklederne og 20 prosent av de butikkansatte oppgir at ingen av de ansatte er fagorganisert.

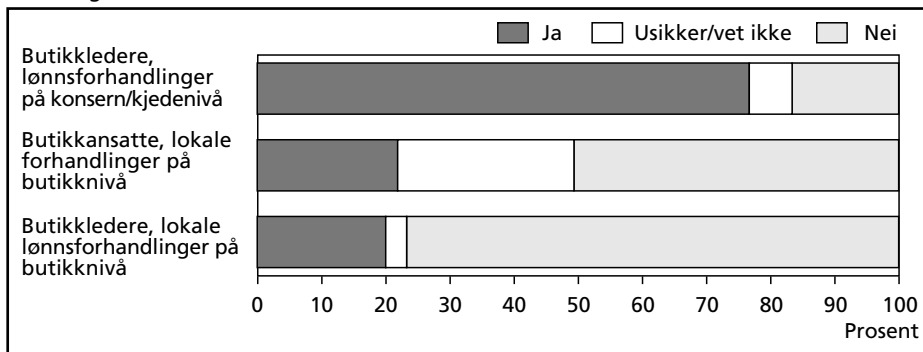
Surveymaterialet peker mot en organisasjonsgrad på om lag 40 prosent, dette er for høyt i forhold til det vi ellers vet om fagorganisering i kjeden. Det indikerer dermed skjevhet i vårt utvalg. Vi har lavere svarprosent blant de aller yngste arbeidstakerne, slik at de eldre og mer permanent tilknyttede arbeidstakerne dominerer utvalget. Disse har også høyere organisasjonstilbøyelighet.

Også de Adelsten-ansatte ble spurt om det fant sted lønnsforhandlinger på lokalt nivå og på kjedenivå. Langt de fleste peker på at lønnsforhandlingene er lagt til kjedenivå, med det er også noen få butikkledere og ansatte som oppgir at det foregår lokale forhandlinger om lønn.

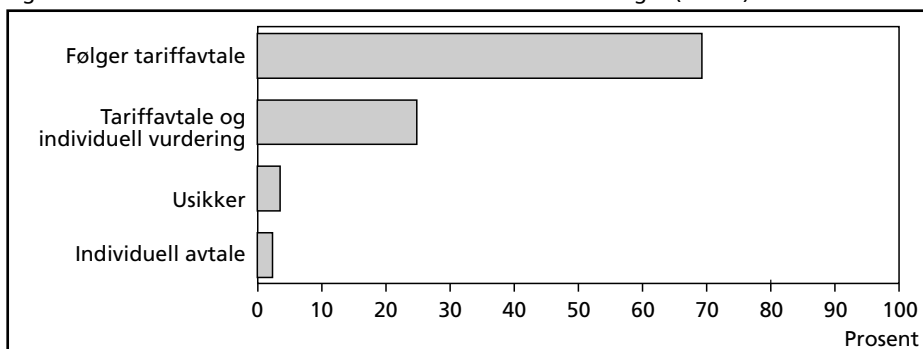
Samme svarmønster går igjen når vi se på spørsmålet om hvordan lønnen bestemmes.

De Adelsten-ansatte i vårt utvalg er delt når det gjelder vurdering av eget lønnsnivå. Som vi ser av figur 7.22 (neste side) er det imidlertid flere som bruker ytterpunktet i vurderingsskalaen for å uttrykke misnøye.

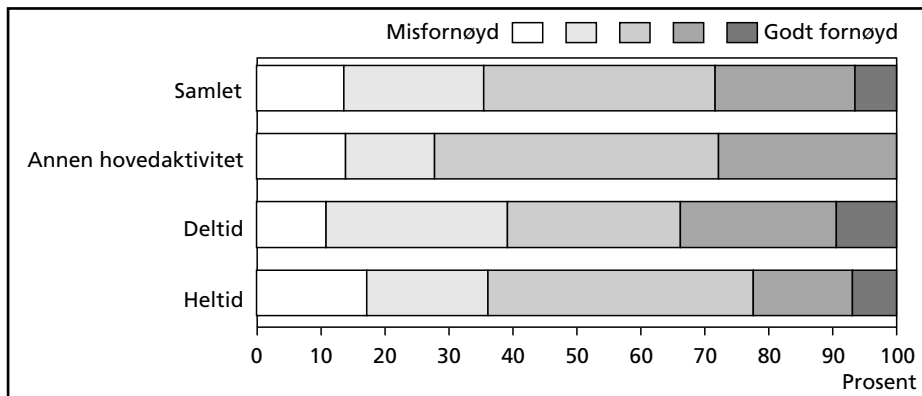
Figur 7.20 Sentrale og lokale lønnsforhandlinger. Butikkledere og butikkansatte (n=30 butikkledere og 164 butikkansatte)



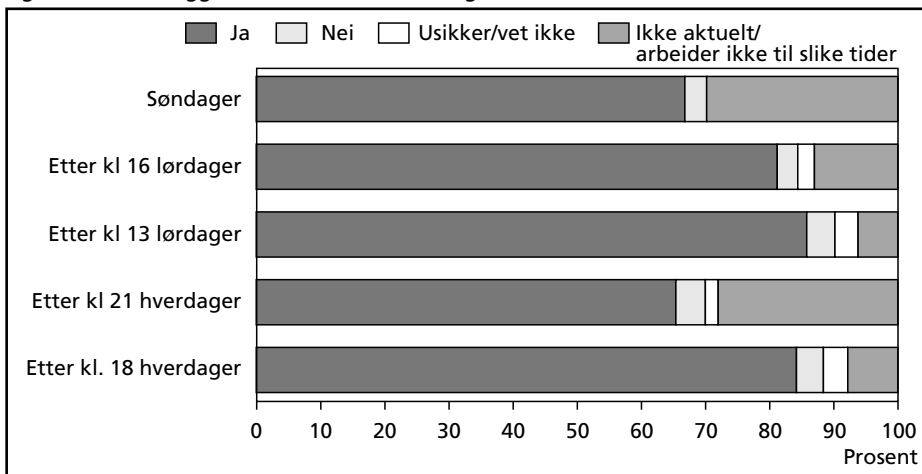
Figur 7.21 Hvordan fastsettes lønnen? Butikkansattes vurderinger (n=169)



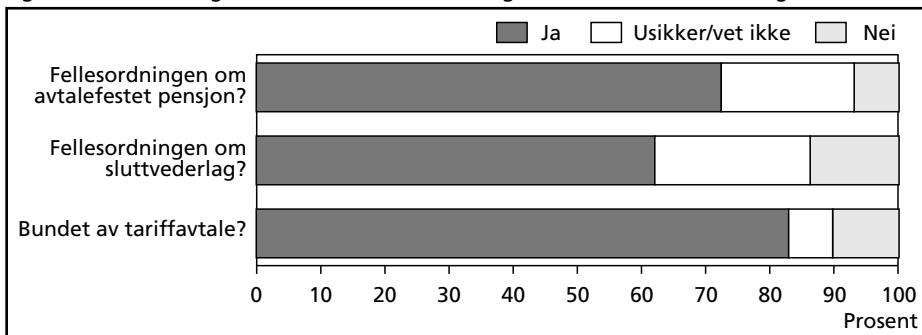
Figur 7.22 Hvor fornøyd er du med lønnen din? Butikkansatte etter tilknytning til arbeidsmarkedet (n=168)



Figur 7.23 UB-tillegg. Butikkansattes vurderinger (n=169)



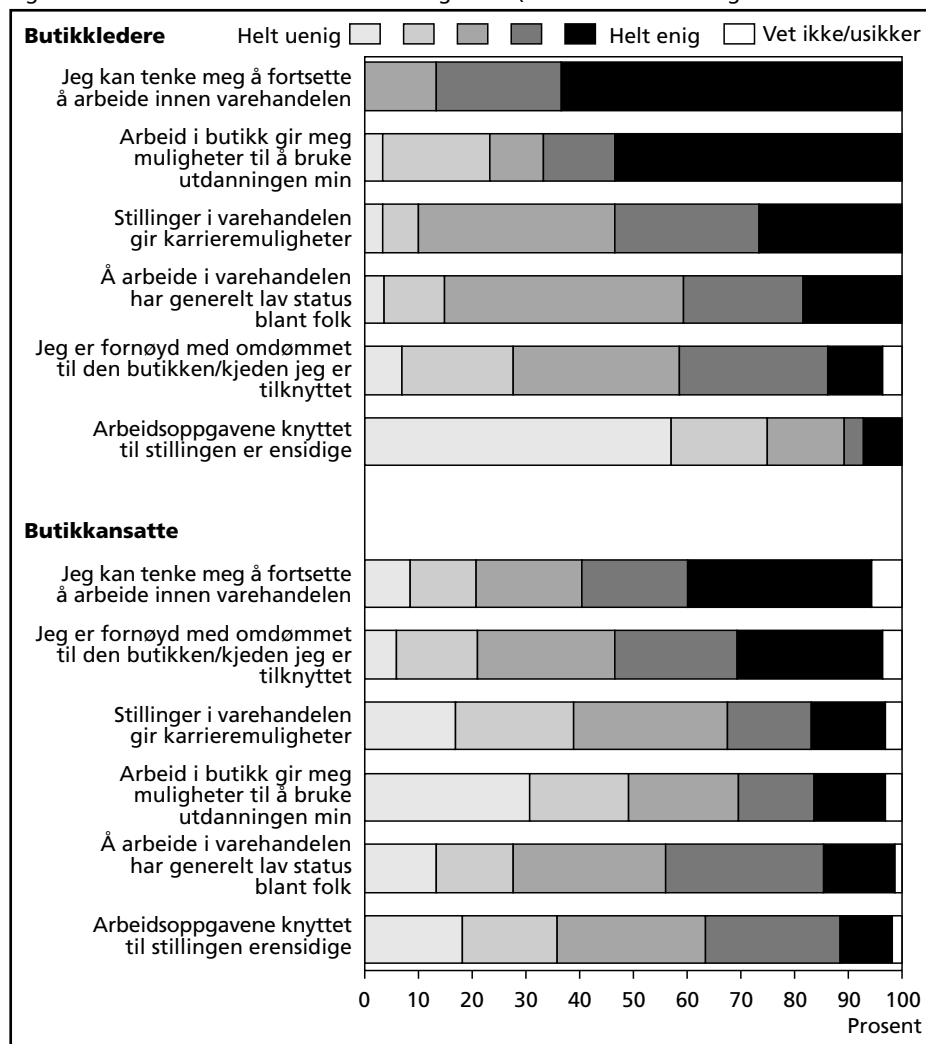
Figur 7.24 Tariffmessige forhold, kollektive ordninger. Butikklederes vurderinger (n=30)



Ansatte i Adelsten oppgir i hovedsak at de får utbetalt tillegg for ubekvem arbeidstid hvis de arbeider til slike tider. Av figur 7.23 ser vi at andelen som svarer nei, eller ikke vet om de får UB-tillegg er små.

Svarfordelingen blant butikklederne viser videre at butikkene i overveiende grad er bundet av tariffavtale, og at de er omfattet av fellesordningene om sluttvederlag og avtalefestet pensjon. I noen få butikker oppgir lederne at butikken ikke er omfattet, dessuten er det flere som oppgir at de er usikre når det gjelder svar på disse spørsmålene.

Figur 7.25 Arbeid i varehandelen. Vurderingsskala (n=30 butikkledere og 171 butikkansatte)



Til sist ble også butikkleidere og ansatte i Adelsten stilt generelle spørsmål om det å arbeide i varehandelen. Vurderingsskalaen og vurderingsskalaen er de samme som vi brukte i de andre kjedene. Vi var interessert i respondentenes vurderinger når det gjaldt arbeidsoppgaver, hvordan de vurderte fortsatt arbeid i varehandelen, samt spørsmål om varehandelens og egen kjedes omdømme mer generelt. Når det gjelder det siste temaet er det klart at svarfordelingen ble preget av den situasjonen Adelsten var i da undersøkelsen ble gjennomført. Det var på det tidspunkt klart at Adelsten hadde økonomiske problemer og at kjeden ville bli kjøpt opp. Både blant ansatte og butikkleidere var det usikkerhet om butikknettets fremtid. Butikklederne oppgir imidlertid i overveiende grad at de er enige i påstanden «jeg kan godt tenke meg å fortsette å arbeide i varehandelen». De er helt uenige i en påstand om at arbeidsoppgavene er ensidige, og mener arbeidet gir dem muligheter til å bruke utdanningen sin. En av tre gir uttrykk for at de ikke er enige i påstanden om at de er fornøyd med kjedens omdømme, mens fire av ti er enige i påstanden om at arbeid i varehandelen generelt har lav status blant folk.

De ansatte i vårt utvalg gir også uttrykk for at de kan tenke seg å fortsette å arbeide innen varehandelen (om lag 20 prosent uttrykker uenighet), men i motsetning til butikkleiderne gir de i mindre grad uttrykk for at arbeidet gir dem mulighet til å bruke utdanningen sin. Om lag halvparten sier seg enige i påstanden om at de er fornøyd med kjedens omdømme, noe færre sier seg enige i påstanden om at arbeid i varehandelen har generelt lav status blant folk. Ansatte gir i større grad enn butikkleiderne uttrykk for at arbeidsoppgavene knyttet til stillingen er ensidige.

8 Arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen: Oppsummering

Hensikten med den foreliggende studien har først og fremst vært å kartlegge viktige sider ved det vi har kalt det nye arbeidsmarkedet i varehandelen, med hovedvekt på detaljhandelen. Oppsummering i dette kapitlet skal være kortfattet. På den ene siden har vi kartlagt innholdsmessige aspekter ved personalsammensetning, ansattes tilknytning til arbeidsmarkedet, forskjellige sider ved arbeidstidsorganiseringen, opplæringsordningene, samt fagorganisering og tariffmessige forhold. Noen av resultatene bekrefter forestillinger vi hadde på forhånd, andre resultater var mer overraskende. På den andre siden knytter kartleggingen an til en mer generell diskusjon om dette arbeidsmarkedets organisering. Dette gjelder både driftsformer, arbeidstakerorganisering og arbeidsgiverorganisering. De nye driftsformene og de fleksible arbeidstidsordningene som i stor grad preger moderne varehandel utgjør et vanskelig terreng for et fagforbund som HK. Det er samtidig et poeng at de nye driftsformene, enten det dreier seg om franschisedrift, kommisjonærdrift eller frittstående og tilsluttede forhandlere, også medfører problemer for organisering på arbeidsgiversiden. Kjedene i vår studie opplyser at bare et fåtall av de butikkleddene som de selv ikke driver er medlemmer i HSH. I store deler av handelen ligger arbeidsgiveransvaret lokalt i de enkelte butikker. Dette dreier seg om en vesentlig del av bedriftsenhetene og en stor andel av arbeidstakerne i næringen.

Et annet aspekt ved kollektiv organisering gjelder fellesordninger. Diskusjonen her vil dreie seg om vilkårene for kollektive ordninger i et arbeidsmarked som dels er et internt arbeidsmarked, eller streber mot å bli det, dels er et segmentert arbeidsmarked, og som, ikke minst, er et fleksibelt arbeidsmarked. Ordninger om avtalefestet pensjon og sluttvederlag er eksempler, opplæringsfunksjonen i varehandelen likeså.

Selv om endringene som har skjedd på eiersiden i varehandelkjedene har vært omfattende den siste tiden, er det verdt å merke seg at bedrifts- eller butikkenhetene fortsatt er små i den forstand at det er få årsverk per enhet og at det er mange personer som deler på disse årsverkene. Med en lang åpningsstid og særegne omsetningstopper vil mange av de ansatte ikke være på jobb samtidig. I tillegg har vi sett at detaljhandelen generelt, og dagligvarehandelen spesielt, kjennetegnes ved at mange ansatte har en annen hovedaktivitet enn butikkarbeidet.

Når det gjelder bedrifts- og arbeidsorganisering kan man hevde at den vekt varehandelen legger på logistikk, i form av stordriftsfordeler og strømlinjeforming av vareflyt, er uttrykk for en industrialisering av en sentral næring innen servicesektoren. Slik kunne man også si at omstillingene innen servicenæringene følger omstillingene i industrien. På den andre siden kan det argumenteres for at det er servicenæringene som er tidlig ute med organisatoriske innovasjoner, som selvbetjeningskonsepter og effektive logistikk-løsninger. Enkelte bransjerepresentanter i handelen peker på at de overhodet ikke skjeler til organisasjonsendringene i industrien når de driver sitt eget omstillingsarbeid.

I dette kapitlet oppsummerer vi noen utviklingstrekk og kjennetegn ved kjedeorganisering som den dominerende organisasjonsformen i handelen. På eier-siden har det dukket opp nye konstellasjoner, basert på oppkjøp og internasjonalisering. Når det gjelder bedrifts- og arbeidsorganisering har vi pekt på sentralstyring og strømlinjeforming av kjedene. Når det gjelder intern organisering har vi sett en rekke likhetstrekk blant kjedene i vår studie. For det første fant vi sterk grad av sentralisering når det gjelder viktige funksjoner som leverandørkontakt, logistikk og økonomi. Det sentrale kjedeledet fungerer som en «database» for butikklederne, mens butikkene er kjedens «kommunikasjonsplattform». Organisasjonsformen er preget av standardisering. Det er et hovedpoeng at utsalgsstedene skal fremstå som like. Fleksibilitet i arbeidslivets organisering kan ses som en langsiktig, men grunnleggende trend som innebærer endring mot økende differensiering. Innenfor en arbeidsorganisasjon kan imidlertid fleksibilitet og desentralisering på enkelte områder gå sammen med standardisering og sentralisering på andre områder. Varehandelen er en god illustrasjon på det.

På bakgrunn av kjedenes organisering har vi i denne studien spesielt sett på utfall når det gjelder arbeidsmarkedssituasjonen. Personalfunksjonen er en av de funksjonene som fortsatt ligger på butikknivå. Det er en viktig funksjon, og vi antyder nedenfor at det er her vi finner de sterke kjedenes svake ledd. Samtidig er det flere særtrekk ved personalfunksjonen i varehandelen det er verdt å trekke frem i en oppsummering. Et slikt kjennetegn er det vi har kalt typerekruttering. Både informantintervjuene og survey-undersøkelsene viste klart at formelle kvalifikasjoner tillegges liten vekt når stillingene i butikkleddet besettes. Personlige egenskaper tillegges derimot stor vekt.

Når det gjelder arbeidstidsordninger vil vi trekke frem variasjonene, og spesielt omfanget av kort deltid og ansatte som oppgir at de har andre aktiviteter enn butikkarbeidet som hovedaktivitet. Normalarbeidsdagen i detaljhandelen er allerede delt opp, og hovedinntrykket fra våre survey-undersøkelser er at både butikkleidere og ansatte har tilpasset seg det nye systemet.

Når det gjelder driftsformer som franchiseordninger, kommisjonærdrift og frittstående forhandlere, fant vi både likheter og forskjeller når vi sammenliknet med

egeneide og egendrevne butikkutsalg. I vårt materiale finner vi som forventet lavere grad av fagorganisering og mindre bruk av tariffestede ordninger i butikkutsalg som er basert på de nye driftsformene. Det som var mer overraskende var at vi også finner en tendens til at denne type butikker i noen grad synes å ha eldre ansatte og bruker mindre kort deltid, det vil si at de har noe mer stabile arbeidstakere. Hva som eventuelt er forklaringen på dette vet vi ikke, en mulig årsak kunne være at de selvstendige butikklederne har mindre sentral støtte og er noe mer avhengig av sine ansatte. En annen forklaring kan være mer geografisk i den forstand at de egeneide butikkene i større grad ligger i byene, mens franchisebutikkene tenderer til å ha en mer perifer beliggenhet. Ettersom skoleelever og ikke minst studenter finnes i byområdene jobber disse her, mens yrkesaktive deltidsansatte i større grad er representert utenfor de største byene.

Vi har også kommentert sider ved opplæringsfunksjonen i varehandelen. Aldri har varehandelen vært så profesjonell som den er i dag, samtidig spiller formell utdanning knapt noen rolle i det hele tatt når det gjelder rekruttering og opplæring av ansatte i butikkene. Varehandelen har sin høyskole, men varehandelkjedene følger sine egne opplegg og virker – så langt – tilfreds med å være selvforsynt.

Når det gjelder fagorganisering og tariffspørsmål fant vi, som ventet, lav organisasjonsgrad. Samtidig oppgir butikkledere og ansatte at tariffavtalen regulerer lønnen til de ansatte. Det er samtidig høyst varierende hvorvidt butikklederne bruker avtalens bestemmelser om tariffestede tillegg, mens overenskomstens fellesbestemmelser om sluttvederlag og avtalefestet pensjon ikke, eller i liten grad, kommer til anvendelse ifølge butikklederne i spørreundersøkelsen. Når det gjelder slike spørsmål er usikkerheten stor blant de som arbeider i butikkledet.

8.1 Rekruttering av personale

Vi har i denne studien brukt uttrykket typerekruttering for å karakterisere personalekruttering i varehandelen. Det gjelder først og fremst ansettelser av selgere i butikkene, men informantintervjuene kan tyde på at det er en passende betegnelse også når det gjelder store deler av den rekruttering som finner sted på høyere kjedenivå enn butikkledet. Survey-undersøkelsene i de fire varehandelkjedene var også overraskende entydige når det gjaldt spørsmål om hvilke kriterier som ble vektlagt når stillinger i butikkene skulle besettes. Formell utdanning ble ikke tillagt vekt.

Denne «typejakten» gjaldt også ledere i butikker som kjedene ikke drev selv. Rekruttering av franchisetakere, drivere, eller kommisjonærer ble gjennomgående beskrevet som enkel. Søkere møter formelle krav om tilgang på kapital, de må godta

franchisekontrakter og samhandleroverenskomster, men kjedene er også her opptatt av personlige egenskaper. Et sitat fra informantintervjuene på kjedehold illustrerer:

«Det er enkelt å lære folk et system, men vanskeligere å lære folk å være høflige og serviceinnstilt. (Vi) ser etter forhandlere med kremmerinstinkt – hvordan de forholder seg til salg, hva slags lederevner de har, generelt evne til å kommunisere og prioritere.»

Butikklederne er som nevnt entydige når de blir bedt om å angi hva slags egenskaper hos ansatte de ser etter når de rekrutterer nye selgere til butikkene. De legger vekt på personlige egenskaper og til en viss grad tidligere praksis fra varehandelen. Som sitatet illustrerer har kjedene allerede regler, rutiner og systemer. Er det da, gitt få formelle krav, enkelt eller problematisk å rekruttere folk til å arbeide i butikkene? Butikklederne i våre utvalg rapporterte om en del problemer med rekruttering, men ikke store problemer. Om lag halvparten av lederne betegnet rekrutteringssituasjonen som noe problematisk, mens 35 prosent av lederne svarte at det var enkelt å få tak i folk til å arbeide i butikken. Det var få som oppga at rekruttering var svært problematisk. Men både informantintervjuene og tallmaterialet fra spørreundersøkelsene indikerer at det er vanskeligere å rekruttere i storbyene, spesielt i Oslo.

I et oppfølgingsspørsmål ble butikklederne som oppga rekrutteringsproblemer bedt om å angi hva rekrutteringsproblemene dreide seg om. Gjaldt problemene å rekruttere de rette typene ansatte eller dreide det seg om problemer med å fylle de arbeidstidene butikken trengte? Igjen viste det seg at typerekruttering er viktig. 85 prosent av disse lederne mente problemene besto i å rekruttere de rette typene ansatte, mens bare 15 prosent pekte på arbeidstid.

Når kjedene rekrutterer butikkledere, og butikklederne rekrutterer selgere, ser de etter personlige egenskaper og sosial kompetanse. Sosial kompetanse er imidlertid også en personlig form for kompetanse, som den ansatte vil kunne anvende i en rekke bransjer – det kan bli en utfordring for kjedene i detaljhandelen å holde på disse medarbeiderne i årene som kommer.

8.2 Personalfunksjonen

Personalfunksjonen kan beskrives som de sterke kjedenes svake ledd. Som vi har vært inne på rapporterer lokale butikkledere at de jevnt over er tilfredse med arbeidstidsordningene, samtidig rapporterer de i vår undersøkelse et udekket behov når det gjelder personalbehandling og områder knyttet til personalfunksjonen.

Kjedene sentralt setter rammer for personaldisponering gjennom normtall, retningslinjer og budsjettgodkjenning, og kan om ønskelig gi støtte i personalsaker,

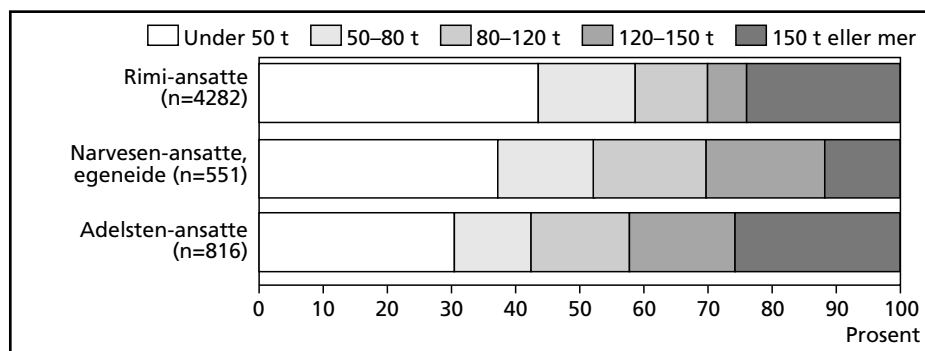
men i hovedsak ligger personalfunksjonen lokalt i utsalgsstedene. Kjedene har omfattende kompetanse når det gjelder områder som økonomi, distribusjon og markedsføring. Vi spurte butikklederne lokalt om de følte behov for kompetanseheving i stillingen som butikkleder. Over 70 prosent av butikklederne i de fire kjedene oppga at de hadde behov for økt kompetanse. Disse ble også bedt om å vektlegge ulike områder for kompetanseheving. Blant lederne samlet oppga hele 65 prosent at personalbehandling var et ganske aktuelt eller svært aktuelt område for kompetanseheving. Tilsvarende tall for medarbeidersamtaler var om lag 60 prosent, og for forhandlingskompetanse om lag 55 prosent. Bare få butikkledere, færre enn to av ti, anså disse områdene som lite aktuelle for kompetanseheving.

Personalfunksjonen er en av de få funksjonene som i hovedsak fortsatt er tillagt det lokale butikknivået. Vi tolker våre resultater som tegn på at butikklederne etterspør økt kompetanse når det gjelder å være profesjonelle arbeidsgivere.

8.3 Arbeidstid og arbeidsmarkedstilknytting

Arbeidstidsorganisering er også en del av personalfunksjonen som er tillagt lokalt butikknivå. Det var på forhånd klart at mange ansatte i varehandelen arbeidet deltid. At omfanget av kort deltid var så stort, var likevel overraskende. Vi var ute etter finne ut hvor mange timer som lå til grunn for en månedslønn. For de tre kjedene vi hadde tilgang til timeregistrering via lønnslistene lagde vi en femdelte gruppering. Heltid regnes her som de som arbeider 150 timer eller mer per måned, videre skiller vi ut de som arbeider fra 120 til 149 timer, 80 til 119 timer og fra 50 til 79 timer per måned. Den siste gruppen omfatter de som arbeider svært kort deltid, her skiller vi ut ansatte som arbeider under 50 timer per måned.

Figur 8.1 Arbeidstid per måned. Butikkansatte og butikkledere i tre varehandelkjeder. Registerdata



I de tre kjedene arbeider mange ansatte svært kort arbeidstid per måned, og de arbeider en liten andel av de totalte arbeidede timer. Det overraskende her er ikke først og fremst forskjellene i bruk av kort tid, men variasjonene i arbeidstidsordninger innen kjedene og likhetene mellom dem. Vi vet dessuten at butikklederne arbeider full tid, og de er inkludert i fordelingene i figur 8.1. Det foreligger ikke nøyaktige registerdata for Elkjøp, men arbeidstidsordningene her følger et annet mønster. I informantintervjuene ble det opplyst at om lag 20 prosent av de ansatte i butikken arbeider deltid, tilsvarende oppga 80 prosent av de ansatte i survey-undersøkelsen at de regner seg som heltidsansatte. Arbeidstidsorganiseringen i Elkjøp skiller seg altså fra de tre andre kjedene.

Variasjon i tilknytning til arbeidsmarkedet er også noe som kjennetegner varehandelen. I Arbeidskraftundersøkelsen er respondentene spurt om de regner seg som heltidsansatte, som yrkesaktive deltidsansatte, eller som deltidsansatte med annen hovedaktivitet enn deltidsarbeidet. For detaljhandelen viser dette materialet at om lag en av fem ansatte ikke regner deltidsarbeidet i butikk som hovedaktivitet. Denne andelen er noe større innen dagligvarehandelen, om lag 28 prosent (Grytli 1999:20). De tre tilknytningsformene ble også målt i kjedeundersøkelsene. Her oppga samlet en av fire ansatte i ansatteutvalget at de hadde en annen hovedaktivitet enn butikkarbeidet. Som vi har vært inne på tidligere er vårt utvalg skjevt i den forstand at vi regner med at svarprosenten er lavere blant de med løsest tilknytning, men andelen som oppgir annen hovedaktivitet i Rimi er om lag like stor som andelen som i følge registeropplysningene arbeider mindre enn 50 timer per uke.

Datamateriale tyder på at butikklederne jevnt over planlegger bemanningen stramt, og at fleksibiliteten ivaretas ved at de ansatte arbeider mer enn avtalt. Her er noen illustrasjoner fra survey-undersøkelsen blant butikkansatte: Nærmere åtte av ti ansatte i totalutvalget oppgir at de har skriftlig avtale om arbeidstid. På spørsmål om det er stor variasjon i antall timer de arbeider per uke oppgir om lag 40 prosent at de i hovedsak arbeider samme antall timer hver uke, mens 45 prosent oppgir en del variasjon, og de resterende 15 prosent angir stor variasjon i antall timer per uke. Tilsvarende oppgir om lag 45 prosent av de ansatte i vårt samlede utvalg at de vanligvis arbeider like mye som avtalt, mens nesten like stor andel arbeider mer enn avtalt. Det bildet som tegnes samsvarer her godt med svarmaterialet fra butikklederne.

Videre har vi forsøkt å finne ut mer om hvordan arbeidstidens lengde og plassering fastlegges. Arbeidsgiver har formell styringsrett innenfor lov- og avtaleverk, men organiseringen av arbeidstid vil i praksis være uttrykk for flere forhold, blant annet kundeatferd, arbeidsmarkedssituasjon og grad av fagorganisering. I et av informantintervjuene i prosjektet ble det fra kjedehold uttrykt at «Vi får ikke de ansatte til å jobbe når de ikke kan». Som vi har sett tyder våre resultater fra survey-undersøkelsene på at det i hovedsak er arbeidsgiver, det vil her si butikkleder, som

avgjør arbeidstidens lengde og plassering. Vi har også sett at det er høyt samsvar mellom vurderingene ansatte og butikkleidere gir, og at dette gjelder begge dimensjonene vi forsøker å måle.

Dette kan ses som uttrykk for en arbeidstidsorganisering som har festnet seg, og som selekterer grupper av ansatte som har anledning til å arbeide de timetall og de tidspunkter som butikkleider tilbyr. Våre spørsmål om alternative arbeidstidspreferanser illustrerer dette. På spørsmål om hvordan de ønsker å arbeide svarer 68 prosent av de ansatte «som nå». De resterende ønsker i hovedsak tidligere vakter. Tilsvarende ble butikkleiderne bedt om å vurdere ulike arbeidstidsordninger, som heltid, lang deltid og kort deltid. Vi tolker svarmaterialet som et uttrykk for at våre butikkleidere i hovedsak er tilfreds med status quo. Samlet ønsket om lag 70 prosent av dem å beholde andelen ansatte på heltid som nå. Om lag 20 prosent av våre butikkleidere ønsket flere ansatte på heltid. 60 prosent av lederne ønsket andelen ansatte på lang deltid (mer enn 20 timer per uke) som nå, mens 30 prosent ønsket flere ansatte på lang deltid. Butikkleidernes preferanser når det gjelder andel ansatte på kort deltid følger samme mønster, og de mener jevnt over at gjennomtrekken i arbeidsstokken er «passe». Igjen skiller hovedstadsområdet seg ut med en større andel butikkleidere som mener at utskiftingshastigheten er for høy. Dette inntrykket ble også bekreftet gjennom informantintervjuene i regionen, butikkleiderne som ble intervjuet her mente at for mye tid og ressurser gikk med på kontinuerlig opplæring av nye deltidsmedarbeidere.

8.4 Kompetanse og opplæring

Vi oppsummerer følgende forhold som spesielle når det gjelder kompetanse og opplæring. For det første tyder både informantintervjuene og survey-undersøkelsene på at kjedene er blitt mer opptatt av opplæring. I intervjuene ble interessen for ansattes kompetanse betegnet som noe nytt i forhold til hvordan man så på opplæringsvirksomhet for inntil bare få år siden. Det andre er hvordan kjedene virker selvforsynt når det gjelder opplæring og kompetanseutvikling. Vårt materiale tyder på at de ikke er opptatt av formell kompetanse. De er ikke avhengige av offentlige utdanningsinstitusjoner og ikke opptatt av eksterne kursbevis eller offentlig sertifisering. Kjedene utvikler og gjennomfører i stor grad oppleggene selv.

Våre survey-undersøkelser hadde en rekke spørsmål om kurstyper og evaluering av kurs, i hovedsak spørsmål som ble stilt til butikkleidere. Resultatene er meldt tilbake til kjedene og inngår ikke i vår oppsummering her. I denne omgang vil vi bare trekke frem den store vekt både ledere og ansatte legger på personlige egenskaper som del av kompetansegrunnlaget.

Grunnoppplæring av butikkansatte foregår i hovedsak ved hjelp av innføring i arbeidet av kolleger. 85 prosent av butikkledere oppgir at nyansatte får en grunnoppplæring på fire uker eller mindre (40 prosent angir en grunnoppplæring fra 1 til 2 uker). Tiden det tar før en nyansatt behersker arbeidet beskrives som kort, bare 15 prosent av lederne mener det tar mer enn tre måneder.

Varehandelen har aldri vært så profesjonelt drevet som i dag, med mesteparten av den formelle kompetansen i sentralleddene. I informantintervjuene ble det pekt på at dette kunne være både en styrke og svakhet. En informant mente mange av de som går på varehandelens høyskole ser seg selv i stabsfunksjoner i varehandelen – ikke i salgs- eller kremmerjobber. I kapitlene om de enkelte kjedene ovenfor gikk det frem at det dels foregår, dels planlegges, en ganske omfattende intern kurs- og opplæringsvirksomhet. Denne virksomheten er særlig rettet mot butikkledere, men også mot ansatte. Dette er interne kurs, oftest uten formell sertifisering. Vårt materiale tyder på at innen detaljhandelen følger kjedene sine egne opplegg og oppfatter seg som relativt selvforsynt når det gjelder opplæring. Det kan innebære fordeler, men også ulemper.

8.5 Nye driftsformer

Varehandelkjedene vi studerte opererte med forskjellige driftsformer, på den ene siden utsalgssteder som ble drevet av kjeden selv, på den andre siden omfattet de driftsformer som franchisedrift (Rimi), kommisjonærdrift (Narvesen) og tilsluttede frivillige forhandlere (Elkjøp). Unntaket var Adelsten, der kjedeorganisasjonen kun omfattet egneide filialer.

Det var en uttalt målsetting fra kjedenes side at butikkprofil, logo og vareutvalg i all hovedsak skal være likt i butikker som drives av kjeden og butikker med andre driftsformer. Våre spørsmål har dreid seg om hvorvidt vi finner forskjeller eller likhet etter driftsform når vi ser på arbeidsorganisering og arbeidsmarkedssituasjon. Konklusjonen er delt når det gjelder datamaterialet i dette prosjektet. På noen områder finner vi større forskjeller mellom de forskjellige kjedene enn vi finner når vi sammenligner driftsformer. Forskjellene er heller ikke alltid de vi ventet å finne.

Et eksempel som gjelder arbeidstid er at en tradisjonell faghandelkjede som Adelsten er mer gjennomfleksiblisert enn for eksempel Rimi, som er mer todelt. Ser vi på arbeidstidsorganisering i Rimis butikkledd etter driftsform finner vi mindre forskjeller, selv om de franchisebaserte butikkene har en noe høyere andel av arbeidstokken på heltid og lang deltid enn de egneide butikkene. Samtidig foreligger det trolig en sterk normativ regulering i den forstand at logoen forplikter; selv

om franchisetakerne eller kommisjonærene er selvstendige næringsdrivende skiller ikke opinionen mellom egendrevne og eksternt drevne butikkledd.

Videre fører franchisedrift og kommisjonærdrift til nye konstallasjoner og problemstillinger når det gjelder organisering, ikke bare av arbeidstakere, men også av arbeidsgivere. En illustrasjon kan være Narvesen. Mens kjeden tidligere drev flere butikker selv, er i dag bare i overkant av 60 av 440 utsalgssteder drevet av kjeden. Dette har ført til problemer for HK-klubben i og med at arbeidsgiveransvaret desentraliseres og splittes opp på flere enheter. Når det gjelder arbeidsgiverorganisering representerer den høye kommisjonærandelen også en ny situasjon. Tidligere betalte Narvesen HSH-medlemskapet for kommisjonærene, men ordningen falt bort fra årsskiftet 1999. Kommisjonærene har selvstendig medlemskap og den enkelte kommisjonær velger selv om man vil være tilsluttet HSH.

8.6 Fagorganisering og tariffspørsmål

Både arbeidsmarkedsstatistikk og casestudiene viser at organisasjonsgraden er lav innen varehandelen. I vårt utvalg, som vi antar er noe skjevt i retning av de mest stabile lederne og arbeidstakerne, oppgir halvparten av butikklederne at ingen av de ansatte er fagorganisert. 27 prosent av respondentene i vårt ansatteutvalg oppgir at de selv er fagorganisert. I følge arbeidsmarkedsstatistikken, (jf. kapitel 3), ligger organisasjonsgraden på 23 prosent for detaljhandelen og 20 prosent for engroshandelen.

Samtidig oppgir de aller fleste butikklederne og de ansatte i våre utvalg at lønnen til de ansatte følger tariffavtale. 84 prosent av våre ledere sier at lønnen til de ansatte i butikken fastsettes gjennom tariff. Blant de ansatte oppgir halvparten at lønnen deres følger tariffavtale, 15 prosent oppgir tariffavtale og individuell vurdering. Samtidig er det tretten prosent av de ansatte som ikke vet hvordan lønnen bestemmes. 60 prosent av våre butikkledere oppgir at utsalgsstedet er bundet av tariffavtale. Mer generelt har vi i survey-undersøkelsen små andeler «vet ikke» eller «usikker» på spørsmålene i blant de ansatte og butikklederne i de fire kjedene. Dette er annerledes når vi kommer til spørsmål om lønn og lønnsforhold og kollektive ordninger knyttet til overenskomsten. Det gjelder både blant butikklederne og ansatte. I vårt svarmateriale oppgir 40 prosent av de ansatte at de er usikre på om det føres lønnsforhandlinger på butikknivå. En av ti butikkledere i utvalget er usikker på om det føres lokale lønnsforhandlinger på butikknivå, og to av ti butikkledere er usikre på om det føres lønnsforhandlinger på kjedenivå.

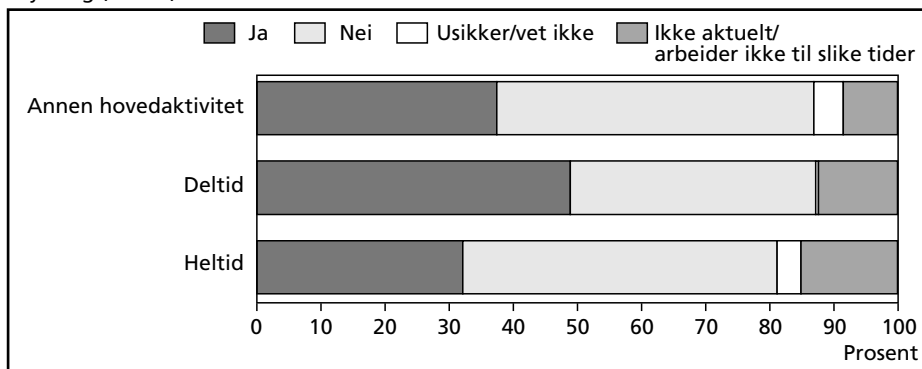
Usikkerheten blant butikkluderne er enda større når det gjelder spørsmål om butikken er omfattet av fellesordninger om sluttvederlag og avtalefestet pensjon. 25 prosent av butikkluderne oppgir at butikken er omfattet av ordningen om sluttvederlag, 38 prosent svarer nei, og 37 prosent oppgir at de er usikre eller ikke vet om butikken er omfattet. Vi finner samme svarmønster når det gjelder spørsmål om butikken er omfattet av fellesordningen om avtalefestet pensjon.

Når det gjelder tariffavtalens bestemmelser om tillegg for ubekvem arbeidstid tyder våre resultater på at praksis varierer fra kjede til kjede og fra butikk til butikk. Et av spørsmålene som ble stilt de ansatte var om de fikk tillegg for å arbeide etter kl. 16 på lørdager. I vårt materiale oppgir 39 prosent av de ansatte at de får slikt tillegg, mens 46 prosent oppgir at de ikke får det. Her er det også verdt å peke på at andelen som svarer at spørsmålet ikke er aktuelt fordi de ikke arbeider til slike tider er lav, i overkant av 10 prosent i vårt utvalg. I figur 8.2 ser vi på hvordan tillegg for ubekvem arbeidstid fordeles etter tilknytningsform blant de ansatte.

Først og fremst går det frem at det er få ansatte i vårt utvalg som oppgir at de ikke arbeider til slike tider som oppgitt, uavhengig av tilknytningsform. Når det ser ut som om de heltidsansatte i mindre grad enn andre grupper får tillegg skyldes dette antagelig at det er mange heltidsansatte i Elkjøp samt at en del assisterende butikksjefer i de andre kjedene er gruppert sammen med ansatte. I begge tilfeller er bonus utbredt. Derimot ser man at halvparten av de yrkesaktive deltidsansatte får tillegg for arbeid etter klokken 16 på lørdager, mens 38 prosent av de marginalt tilknyttede oppgir at de får slike tillegg.

Som en oppsummering tyder vårt materiale på at de fleste butikkene (bortsett fra Elkjøp) anvender overenskomstens bestemmelser om lønnsnivå, eventuelt som minstelønn og personlige tillegg. Andre fellesordninger som bestemmelsene om UB-tillegg anvendes i svært varierende grad, mens fellesordningene som AFP og sluttvederlag ifølge butikkluderne i survey-undersøkelsen i liten grad anvendes.

Figur 8.2 Tillegg for ubekvem arbeidstid lørdag etter klokken 16, butikkansatte etter tilknytning (n=759)



8.7 Arbeid i varehandelen

Som vi har vært inne på i foregående kapitler ønsket vi også å fange opp hva slags vurderinger butikkkledere og ansatte hadde om arbeid i varehandelen mer generelt. I vår oppsummering her refererer vi til tre spørsmål som dreier seg om arbeidsoppgavene, to spørsmål om videre karriere, samt to spørsmål som dreier seg om oppfatninger om varehandelens status.

Siden en rekke arbeidsoppgaver som tidligere ble utført i butikkene nå er en del av sentralleddets arbeidsoppgaver, ba vi ansatte og butikkkledere ta stilling til en påstand om at arbeid i butikk innebar interessante arbeidsoppgaver. Tre av fire butikkkledere sa seg helt enige eller ganske enige i påstanden om interessante arbeidsoppgaver. I overkant av halvparten av de ansatte, 54 prosent av vårt utvalg ga uttrykk for at de var helt enige eller ganske enige i en slik påstand. En fjerdedel av utvalget blant de ansatte brukte skalaens mer nøytrale både og-posisjon. Tilsvarende gir 85 prosent av de ansatte og 90 prosent av butikkklederne uttrykk for at kontakt med mennesker utgjør en positiv side ved stillingen deres. De ansattes vurderinger er mer delt når det gjelder hvorvidt arbeidsoppgavene deres er ensidige. En tredjedel gir uttrykk for at de er ganske enige eller helt enige i en påstand om ensidige arbeidsoppgaver, mens andelen som uttrykker uenighet er om lag 40 prosent. Det var her også forskjeller mellom kjedene. Færre butikkkledere gir uttrykk for at de er ganske enige eller helt enige i en påstand om ensidige arbeidsoppgaver, i vårt utvalg om lag to av ti.

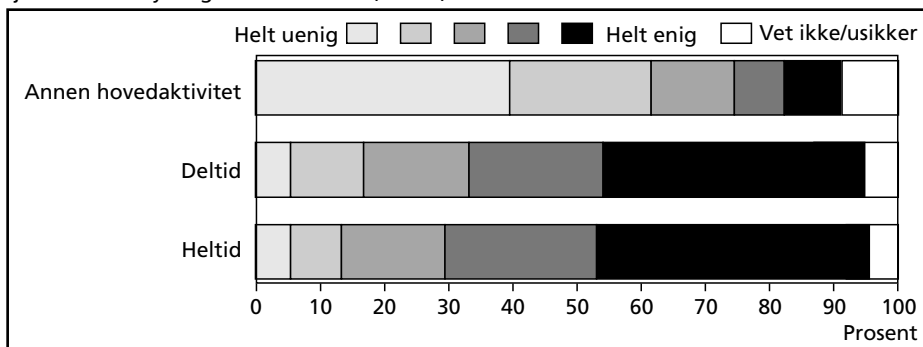
Når det gjelder spørsmål om å fortsette i stillingen og fortsatt arbeide i varehandelen tyder vårt materiale på at butikkklederne blir værende. Bare en av ti uttrykker en form for uenighet i påstanden om at de kan tenke seg å fortsette i den stillingen de nå har, og åtte av ti butikkkledere sier seg helt eller delvis enige i en påstand om å fortsette å arbeide innen handelen. Vurderingene blant de ansatte er mer delt; halvparten av våre respondenter er helt eller ganske enige i en påstand om å fortsatt arbeide i varehandelen, mens noen færre på tilsvarende måte gir aktivt uttrykk for at de kan tenke seg å fortsette i den stillingen de nå har. Det var her visse forskjeller mellom kjedene.

Når det gjelder spørsmålet om fortsatt å arbeide i varehandelen finner vi også forskjeller etter ansattes arbeidsmarkedstilknytning.

Vi finner naturlig nok variasjon etter tilknytningsform, spesielt er de marginalt tilknyttede lite innstilt på en fremtid i bransjen. 40 prosent av de deltidsansatte med annen hovedaktivitet gir uttrykk for å være «helt uenige» i påstanden. Samlet angir seks av ti marginalt tilknyttede på denne måten at de er negative til en fortsatt karriere innen varehandelen. Derimot ser man at de yrkesaktive deltidsansatte har en helt annen innstilling til å fortsette i varehandelen. De skiller seg i så

henseende ikke fra de som arbeider fulltid, og det er blant disse kun seks prosent som er helt uenig i påstanden.

Figur 8.3 «Jeg kan tenke meg å fortsette å arbeide i varehandelen» Fremtidsutsikter i bransjen etter tilknytting. Butikkansatte (n=835)



I ett av informantintervjuene ble det fra kjedehold antydnet at butikkledere og ansatte mente arbeid i varehandelen generelt hadde lav status blant folk, mens de kanskje mente at den kjeden de selv arbeidet i hadde høyere status. Vårt materiale kan tyde på at det delvis stemmer. Både blant butikkledere og ansatte er meningene om folks vurderinger delt, men andelen som gir uttrykk for at arbeid i varehandelen har lav status er noe større enn andelen som gir uttrykk for det motsatte. Samtidig gir 64 prosent av de ansatte, og 80 prosent av butikklederne uttrykk for at de er fornøyd med omdømmet til den kjeden de arbeider i.

Litteraturliste

- Atkinson, J. (1984), *The flexible firm and the Shape of Jobs to come*. Labour Market Issues no 5 Oxford: The Trade Union Research Center, Ruskin College
- Baron, Steve og Kim, Harris (1995), *Service Marketing: Text and Cases*. London: McMillan
- Bell, Daniell (1973), *The Coming of the Post-Industrial Society*. New York: Penguin
- Berg, Nina Gunnerud (1994), *Servicelokalisering og entreprenørskap*. Dr. polit.-avhandling. Geografisk institutt, Samfunnsvitenskapelig fakultet AVH, Universitetet i Trondheim
- Bjarre, Odd-Erik (1996), «Kjedeutvikling i byggevarebransjen: Case «Maxbo».» *Praktisk økonomi og ledelse*, nr 1:96. Cappelen
- Bugge, A. (1993), *Fra kundeveileder til ekspederingsmaskin... En analyse av relasjonen mellom butikkansatt og kunde*. SIFO - Arbeidsrapport nr. 14 – 1993, Oslo: Statens institutt for forbruksforskning
- Button, K. og E. Pentecost (1993), «Regional Service Sector Convergence.» *Regional Studies*, 25:7 623–636
- Clark, C. (1940), *The Conditions of Economic Progress*. London: McMillan
- Dicken, P. (1992), *Global shift. The Internationalization of Economic Activity*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Dunning, J.H. (1989), *Transnational corporations and the growth of services; some conceptual and theoretical issues*. UNCTC Current Studies no. 9
- Econ (1996), *Konkurranse, avhengighet og makt; perspektiv på norsk dagligvaresektor*. Econ-rapport 68/96
- ECON (1997), *Varehandel i Norge*. Rapport 35/97, Oslo
- Elkjøps årsmelding 1996, 1997 og 1998
- Ellingsæter, Anne Lise og Jannecke Wiers-Jenssen (1997), *Kvinner i et arbeidsmarked i endring*. ISF- Rapport 97:13, Oslo: Institutt for Samfunnsforskning

- Galbraith, John Kenneth (1967), *The new industrial state*. Penguin Books
- Gershuny, J. og J. Miles (1983), *The New Service Economy: The Transformation of employment in Industrial Societies*. London: Francis Pinter
- Gripsrud, Geir og Arne Nygaard (1995), *Markedsføringskanaler*. Oslo: Cappelens Akademiske Forlag
- Gulbrandsen, Trygve (1998), 'Fleksibel organisering av arbeid og bedrift' I: Olsen, Karen Modesta og Hege Torp, (red), *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*. Rapport 98:2 Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Hakon Gruppens årsrapport 1996, 1997 og 1998
- Illeris, S. (1987), *Service og lokal erhvervsutvikling*. København: AKF Forlag
- Jacobsen, Eivind og Arne Dulsrud (1994), *Kjedenes makt til forbrukernes beste ? Konsentrasjon og integrasjon i dagligvarehandelen med matvarer i Norge*. SIFO-Rapport nr.4 1997, Oslo:Statens institutt for forbruksforskning
- Kleven, Kjersti og Arild H. Steen (1996), *Kjedemakt mot industrimakt: om endringane i norsk næringsmiddelindustri under framveksten av daglegvarekjedene*. Fafo-rapport 197. Oslo: Fafo
- Larsen, Knut Arild mfl (1997), *Bedriften som lærested. En gjennomgang av etter- og videreutdanning i norske bedrifter*. Fafo-rapport 212, Oslo: Fafo
- Lavik, Randi og Marit M. Strand (1997), *Bekvem dagligvarehandel. Åpningstider, forbrukerne og markedet*. SIFO-Rapport nr. 3 – 1997, Oslo: Statens institutt for forbruksforskning
- Lavik, Randi (1998), *Døgnåpen handel – konsekvenser for de ansatte. En arbeidsmiljøundersøkelse*. SIFO-Rapport nr.3 – 1998, Oslo: Statens institutt for forbruksforskning
- Narvesens årsmelding 1997 og 1998
- Nergaard, Kristine og Torgeir Stokke (1996), *Midlertidige ansettelser i norsk arbeidsliv. Hvor mange, hvem, hvor og hvorfor ?* Fafo-rapport 198, Oslo:Fafo
- Nergaard, Kristine (1998), *Tariffavtaledekning målt ved surveyundersøkelser: Levekårsundersøkelsen 1996*. Fafo- notat 1998:4, Oslo:Fafo
- Nergaard, Kristine (1999), *Organisasjonsgrad og tariffavtaledekning målt ved AKU 2. kvartal 1998*. Fafo notat 1999:5, Oslo:Fafo
- NOU (1997), *Rammevilkår for omsetning av legemidler*

- Landsoverenskomsten mellom Handels og Servicenæringenes Hovedorganisasjon og Handel og Kontor i Norge. 1996-98.
- Ot prp.75 (1996-97) Om lov om åpningstider for utsalgsteder (åpningstidsloven), Barne- og familiedepartementet
- Olberg, Dag (1990), *Fleksibilitet og fagorganisering*. Fafo-rapport 097. Oslo: Fafo
- Olberg, Dag (red) (1995), *Endringer i arbeidslivets organisering*, Fafo-rapport 183. Oslo: Fafo
- Olsen, Karen M. og Hege Torp (red) (1998), *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*. ISF-Rapport 98:2. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*. Boston: The Free Press
- Reidarson, Per og Per Gunnar Rasmussen (1997), *Varehandelen i vekst og omstilling. Distribusjonsteknikk mot år 2005*. Oslo : Tano Aschoug
- Reinert, Erik S. (1994), *Tjenestesektoren i det økonomiske helhetsbildet*. STEP-rapport nr 11. Oslo:Step
- Riddle, D. (1986), *Serviceled Growth. The Role of the Service Sector in World Development*. New York: Praeger
- Schøne, P. (1996), *Virksomhetsintern opplæring – bedriftsspesifikk eller generell kompetanse ?* ISF –Rapport 96:3. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Selnes, Fred (1996), «Fra råvare til hyllevare: strategiske nettverk skaper konkurransekraft og innovasjon i distribusjonssystemet.» *Praktisk økonomi og ledelse*, nr 1:96. Cappelen
- Selstad, T. og P. Sjøholt (1990) «Editorial introduction: Regional development and the service sector. The post-industrial challenge.» *Norsk Geografisk Tidsskrift* 44:1–5.
- Silvestro, R. et. al (1992), «Towards a Classification of Service Processes.» *International Journal of Service Industry Management*, Vol 3 pp 62–75
- Stokke, Torgeir og Tori Grytli (1998), *Norges største tariffavtaler: Omfang, lønnsdannelse og arbeidstidsordninger*. Fafo-notat 1998:3, Oslo
- Stokke, Torgeir (1998) *Utmeldinger i LO – forbundene på 1990 tallet*. Fafo-rapport 256. Oslo: Fafo
- Vannebo, O. (1981) *De tjenesteytende næringer i 80-åra*. Norsk produktivitetsinstitutt. Oslo: Tanum-Norli

Vedlegg 1 Spørreskjema til butikkansatte

--	--	--	--	--

I. Bakgrunnsinformasjon

1. **Kjønn:** ☐ Mann ☐ Kvinne

2. **Når er du født?**

1	9		
---	---	--	--

NOTER FØDSELSÅR

3. **Stilling:**

☐ Butikkmedarbeider ☐ Avdelingsleder ☐ Ass. avd.leder ☐ Kassaansvarlig ☐ Ass. butikksjef

4. **Hvor er butikken/utsalgsstedet lokalisert?**

SKRIV POSTNUMMER:

--	--	--	--

5. **Hvor lenge har du arbeidet i den stillingen du har nå?**

(SETT ETT KRYSS)

☐ under 3 mnd ☐ 3-6 mnd ☐ 6 mnd - 1 år ☐ fra 1 inntil 2 år ☐ 2-5 år ☐ mer enn 5 år

6. **Har du hatt andre stillinger, ansettelsesforhold?**

☐ Nei ☐ Ja

7. **Hvilke andre ansettelsesforhold har du evt. hatt?**

SETT EVT FLERE KRYSS

☐ Andre stillinger i samme konsern/kjede
☐ Stilling i andre bedrifter i varehandelen
☐ Stilling utenfor varehandel



8. Kryss av de to viktigste grunnene til at du begynte i varehandelen.

SETT KUN TO KRYSS

- | | |
|---|--|
| ☐ Enkelt å få jobb | ☐ Stiller få krav om utdanning |
| ☐ Kort reisevei, arbeidsplassen ligger nærme hjemmet | ☐ Interessante arbeidsoppgaver |
| ☐ Lønn | ☐ Gir anledning til kontakt med mennesker |
| ☐ Fleksible arbeidstider | |

9. Hvordan ble du rekruttert til denne stillingen?

SETT KUN ETT KRYSS

- | | |
|--|--|
| ☐ Svarte på annonse | ☐ Tok selv initiativ |
| ☐ Oppslag i butikken | ☐ Fikk informasjon gjennom bekjente |
| ☐ Ble spurt av butikksjef | |

II. Arbeidstid

10. Betrakter du deg først og fremst som yrkesaktiv, eller er det andre aktiviteter som er din hovedaktivitet (f. eks. skolegang, studier, omsorgsarbeid eller annet)?

- ☐ Heltidsansatt ☐ Deltidsansatt, yrkesaktiv ☐ Deltidsansatt, annen hovedaktivitet

11. Hvis du jobber deltid, regner du fortsatt med å arbeide deltid i stillingen?

- ☐ Ja, fortsatt deltid ☐ Nei, deltid bare i en avgrenset periode ☐ Vet ikke

12. Hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt i løpet av en uke?

--	--

(NOTER ANTALL TIMER PR. UKE)

13. Hva slags arbeidstidsavtale har du?

- ☐ Skriftlig avtale ☐ Muntlig avtale ☐ Ingen spesiell avtale

14. Hvis du har skriftlig eller muntlig avtale, hvor mange timer har du avtale om å jobbe pr. uke?

--	--

(NOTER ANTALL TIMER PR. UKE)



15. Er det variasjon i hvor mange timer du arbeider pr uke?

- ☐ I hovedsak samme antall timer ☐ En del variasjon ☐ Stor variasjon

16. Arbeider du vanligvis mer eller mindre enn avtalt, eller like mye som avtalt?

- ☐ Like mye som avtalt ☐ Mindre enn avtalt ☐ Mer enn avtalt ☐ Har ikke fast avtale

17. Ønsker du å arbeide mer eller mindre enn du gjør i dag, eller like mye?

- ☐ Like mye som i dag ☐ Mindre enn i dag ☐ Mer enn i dag

18. Hvis du ønsker å jobbe mer enn i dag, har du prøvd å få flere timer?

- ☐ Ja, i denne butikken ☐ Ja, i andre virksomheter ☐ Nei

19. Hvordan fastlegges lengden på arbeidstiden din dvs. hvor mange timer du jobber?

VI BER DEG KRYSS AV ET TALL PÅ SKALAEN NEDENFOR

I hovedsak arbeidsgiver
som avgjør

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

I hovedsak
den ansatte som avgjør

☐ 5

20. Hvordan bestemmes plasseringen av arbeidstiden din, dvs når du er på jobb (ukedag og tidspunkt på dagen)?

KRYSS AV ET TALL PÅ SKALAEN

I hovedsak arbeidsgiver
som avgjør

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

I hovedsak
den ansatte som avgjør

☐ 5

21. Hvordan ønsker du å jobbe?

- ☐ I hovedsak som nå ☐ Færre sene vakter ☐ Flere sene vakter ☐ Flere tidlige vakter

22. Hvor ofte jobber du i helgene?

- ☐ Jobber ikke i helgene ☐ Hver tredje uke
☐ Hver uke ☐ Hver fjerde uke eller sjeldnere
☐ Annen hver uke

III. Arbeidskontrakt

23. Har du fast ansettelse?

☐ Ja ☐ Nei

24. Har du arbeidskontrakt?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Muntlig avtale

IV. Opplæring

25. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

SETT ETT KRYSS

- ☐ Fullført 7-årig grunnskole
☐ Fullført realskole, middelskole eller framhaldsskole
☐ Fullført 9-årig grunnskole
☐ Fullført videregående skole (gymnas, yrkesskole)
☐ Fullført universitet eller høyskole

26. Har du tatt fagbrev?

☐ Ja ☐ Nei

27. Har du i så fall tatt fagbrev gjennom §20-ordningen?

☐ Ja ☐ Nei

28. Hva slags kompetansegrunnlag er viktig for deg i den stillingen du har nå?

Kryss av på en skala fra 1 til 5, der 1 betyr ikke viktig og 5 betyr svært viktig.

SETT KUN ETT KRYSS PR. LINJE

	Ikke viktig				Svært viktig
Uformell opplæring på jobben, innføring i arbeidet fra kolleger	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Egen praksis i det daglige arbeidet	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Opplæringshefter, håndbøker o.l.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Personlige egenskaper	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Utdanning ved utdanningsinstitusjon	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5



29. Hvor lang tid mener du det vanligvis tar for en nyansatt å beherske din type jobb?

- | | |
|--|---|
| ☐ Mindre enn en uke | ☐ Et halvt år |
| ☐ Fra én til 4 uker | ☐ Ett år |
| ☐ Tre mnd | ☐ Mer enn ett år |

30. Hvor mye opplæring fikk du ved ansettelse?

- | | |
|--|---|
| ☐ Mindre enn en uke | ☐ Et halvt år |
| ☐ Fra én til 4 uker | ☐ Ett år |
| ☐ Tre mnd | ☐ Mer enn ett år |

31. Hva omfattet denne opplæringen?

KRYSS AV FOR HVER LINJE

- | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|
| Innføring i arbeidet fra kolleger | ☐ Ja | ☐ Nei |
| Opplæringshefter, håndbøker, personalhåndbok o.l. | ☐ Ja | ☐ Nei |
| Kurs | ☐ Ja | ☐ Nei |
| Annet | ☐ Ja | ☐ Nei |

32. Har du fått tilbud om mer opplæring etter introduksjonsopplæringen?

- ☐ Ja ☐ Nei

33. Hvor fornøyd er du med det faglige innholdet i kurs og opplæringstilbud?

Kryss av på en skala fra 1 til 5, der 1 betyr at du ikke er fornøyd i det hele tatt og 5 at du er svært godt fornøyd.

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

- | | Ikke fornøyd
i det hele tatt | | | | Svært godt
fornøyd | Usikker/
har ikke
deltatt/
ikke aktuelt |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Grunnopplæring | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ |
| Kurstilbud/opplegg i regi av kjeden | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ |

34. Hvor fornøyd er du med måten opplæringen ble gjennomført på?

Kryss av på en skala fra 1 til 5, der 1 betyr at du ikke er fornøyd i det hele tatt og 5 at du er svært godt fornøyd.

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

- | | Ikke fornøyd
i det hele tatt | | | | Svært godt
fornøyd | Usikker/
har ikke
deltatt/
ikke aktuelt |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Grunnopplæring | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ |
| Kurstilbud/opplegg i regi av kjeden | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ |

35. Ønsker du mer opplæring?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

36. Hvis ja, har du bedt om å få mer opplæring ?

☐ Ja ☐ Nei

37. Vi ber deg krysse av det området du har størst behov for opplæring?

SETT KUN ETT KRYSS

☐ Ingen spesielle behov for opplæring	☐ Data, informasjonsteknologi
☐ Produktkunnskap, varekunnskap	☐ Spill (for Narvesen)
☐ Service	☐ Økonomi
☐ Salg	☐ Annet: _____
☐ Markedsføring	_____ (NOTER)

V. Fagorganisering

38. Hvor mange tror du er fagorganisert på din arbeidsplass?

☐ Ingen ☐ En fjerdedel ☐ Halvparten ☐ Tre fjerdedeler ☐ Alle ☐ Vet ikke

39. Er du selv fagorganisert?

☐ Ja ☐ Nei

40. Hvis ja, noter navnet på fagforbundet du er medlem av:

_____ (NOTE)

VI. Lønn

41. Er det lokale lønnsforhandlinger på butikknivå?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Vet ikke



42. Hvordan bestemmes lønnen din?

☐ Følger tariffavtale ☐ Individuell avtale ☐ Tariffavtale og individuell vurdering ☐ Usikker

43. Har du bonuslønn?

☐ Ja ☐ Nei => GÅ TIL SPM 45

44. Hvis du har bonuslønn, hvordan vurderer du denne ordningen? Vi ber deg ta stilling til påstandene og angi i hvilken grad du er enig eller uenig.

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

	Helt uenig				Helt enig
- "Bonuslønnen virker rettferdig ut fra den enkeltes arbeidsinnsats"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
- "Størrelsen på bonus står ikke i forhold til den ekstra innsatsen som må ytes fra den ansatte"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
- "Bonuslønn innebærer en reell og oppnåelig inntekstmulighet"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
- "Bonusordningen er ikke så viktig for inntektsnivået mitt"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

45. Får du tillegg for ubekvem arbeidstid?

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

	Ja	Nei	Vet ikke	Ikke aktuelt/ arbeider ikke til slike tider
På ukedagene - etter kl. 18.	☐	☐	☐	☐
På ukedager - etter kl 21.	☐	☐	☐	☐
På lørdager - etter kl. 13.	☐	☐	☐	☐
På lørdager - etter kl. 16	☐	☐	☐	☐
På søndager	☐	☐	☐	☐

46. Hvor fornøyd er du med lønnsnivået ditt?

Kryss av på en skala fra 1 til 5 der 1 står for misfornøyd og 5 står for godt fornøyd.

Misfornøyd ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Godt fornøyd

VII. Vurderinger

47. Vi ber deg ta stilling til påstandene nedenfor. Angi for hver påstand i hvilken grad du er enig eller uenig ved å krysse av på skalaene nedenfor.

	Helt uenig				Helt enig	Usikker
a) "Å arbeide i varehandelen har generelt lav status blant folk"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
b) "Stillinger i varehandelen gir karrieremuligheter"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
c) "Jeg kan tenke meg å fortsette å arbeide innen varehandelen"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
d) "Jeg kan tenke meg å fortsette i den stillingen jeg har nå"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
e) "Arbeid i butikk innebærer interessante arbeidsoppgaver"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
f) "Arbeid i butikk gir meg muligheter til å bruke utdanningen min"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
g) "Det er en positiv side ved stillingen at jeg kan jobbe med mennesker"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
h) "Arbeidsoppgavene knyttet til stillingen er ensidige"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
i) "Jeg er fornøyd med omdømmet til den butikken/-kjeden jeg er ansatt i"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

TAKK FOR AT DU TOK DEG TID TIL Å FYLLE UT SPØRRESKJEMAET !

Vedlegg 2 Spørreskjema til butikkleidere

--	--	--	--

I. Bakgrunnsinformasjon

1. Kjønn: ☐ Mann ☐ Kvinne

2. Når er du født?

1	9		
---	---	--	--

NOTER FØDSELSÅR

3. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

SETT ETT KRYSS

- ☐ Fullført 7-årig grunnskole
☐ Fullført realskole, middelskole eller framhaldsskole
☐ Fullført 9-årig grunnskole
☐ Fullført videregående skole (gymnas, yrkesskole)
☐ Fullført universitet eller høyskole

4. Har du tatt fagbrev?

☐ Ja ☐ Nei

5. Har du i så fall tatt fagbrev gjennom §20-ordningen?

☐ Ja ☐ Nei

6. Hvor er butikken/utsalgsstedet lokalisert?

SKRIV POSTNUMMER:

--	--	--	--

7. Kryss av for driftsform for butikken.

SETT ETT KRYSS

☐ Drevet av kjeden ☐ Franchisedrevet ☐ Kommisjonærdrevet

8. Hvor lenge har du arbeidet i den stillingen du har nå?

(SETT ETT KRYSS)

☐ Under 6 mnd ☐ 6 mnd - 1 år ☐ Inntil 2 år ☐ 2-5 år ☐ Mer enn 5 år

9. Hvor lenge har du arbeidet i den stillingen du har nå?

☐ Svarte på ekstern utlysning/annonse ☐ Intern utlysning ☐ Annet



II. Kompetanse

10. Hva slags kompetansegrunnlag er viktig for deg i den stillingen du har nå?

Kryss på en skala fra 1 til 5, der 1 betyr ikke viktig og 5 betyr svært viktig.

SETT KUN ETT KRYSS PR. LINJE

	Ikke viktig				Svært viktig
Uformell opplæring på jobben, innføring i arbeidet fra kolleger	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Egen praksis i det daglige arbeidet	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Opplæringshefter, håndbøker o.l.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Personlige egenskaper	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Utdanning ved utdanningsinstitusjon	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

11. Hvor godt kjenner du til innholdet i følgende?

SETT ETT KRYSS PR LINJE

	Lite kjennskap				Kjenner godt	Ikke relevant
Personalhåndbok	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Driftshåndbok	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Kvalitetssystemet	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
System for internkontroll	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Tariffavtaler	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Relevante lover i arbeidslivet	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

12. Har du deltatt på kurs eller andre typer opplæringstilbud i regi av kjeden, utover grunnopplæring?

☐ Nei ☐ Ja, ett kurs ☐ Ja, 2 til 5 kurs ☐ Ja, 6 til 10 kurs ☐ Ja, mer enn 10 kurs

13. Hvor fornøyd er du generelt med det faglige innholdet i kurs og opplæringstilbud?

Kryss av på en skala fra 1 til 5, der 1 betyr at du ikke er fornøyd i det hele tatt og 5 at du er svært godt fornøyd.

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

	Ikke fornøyd i det hele tatt				Svært godt fornøyd	Ueliker/ har ikke deltatt/ ikke aktuelt
Grunnoppplæring	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Kurstilbud/opplegg i regi av Kjeden	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
Lederopplæring i regi av kjeden	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

14. Hvor fornøyd er du generelt med måten opplæringen ble gjennomført på?

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

	Ikke fornøyd i det hele tatt					Svært godt fornøyd	Usikker/ har ikke deltatt/ ikke aktuelt
Grunnoppfølging	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐	☐
Kurstilbud/opplegg i regi av kjeden	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐	☐
Lederoppfølging i regi av kjeden	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐	☐

15. Føler du at du har behov for kompetanseheving i den stillingen du nå har?

☐ Nei => GÅ TIL SPM18 ☐ Ja

16. Vurder i så fall hvilken type kompetanseheving du har behov for.

Kryss av på en skala fra 1 til 5 der 1 betyr lite aktuelt og 5 betyr svært aktuelt.

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

	Lite aktuelt				Svært aktuelt
Produktkunnskap, varekunnskap	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Service, kundebehandling	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Markedsføring	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Data, informasjonsteknologi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Spill (for Narvesen)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Økonomi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Personalbehandling	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Medarbeidersamtaler	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Forhandlingskompetanse	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

17. Hvilke faktorer er det eventuelt som krever at du må skaffe deg ny kunnskap eller ferdigheter i stillingen din ?

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

	Ikke viktig				Svært viktig
Krav fra konsern eller kjeden	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Endring i produkter eller tjenester	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Innføring av nytt utstyr eller hjelpemidler	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Lover eller regler	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Krav fra ansatte	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Krav fra tillitsvalgte	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Krav fra kunder	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

18. Hvilke forhold er viktige motivasjonsfaktorer i arbeidet som butikkleder?

SETT ETT KRYSS PR. LINJE

	Ikke viktig				Svært viktig
Muligheter til videre karriere i kjeden	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Muligheter til videre karriere generelt i varehandelen	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Selvstendighet, innflytelse over egen arbeidssituasjon	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Inntektsmuligheter, lønnsnivå	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Muligheter til faglig utvikling	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Interessante arbeidsoppgaver	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

III. Informasjon om ansatte i butikken

19. Arbeidstid for de ansatte etter kjønn. Noter antall kvinner og menn i forhold til hvor lang arbeidstid de vanligvis har pr. måned.

	Under 50 timer pr måned	50-80 timer pr måned	Over 80 timer pr måned	Full tid
Kvinner				
Menn				

20. Arbeidstid for de ansatte etter alder. Noter antall ansatte i ulike aldersgrupper i forhold til hvor lang arbeidstid de vanligvis har pr. måned.

	Under 50 timer pr måned	50-80 timer pr måned	Over 80 timer pr måned	Full tid
16-19 år				
20-24 år				
25-29 år				
30-39 år				
40-49 år				
50 år eller mer				



21. Turnover. Anslå hvor stor prosentandel av de ansatte som slutter/begynner i løpet av et vanlig år. ANGI PROSENTTALL %

22. Hvordan vurderer du nivået mht turnover i din butikk?

☐ For lavt ☐ Passe stort ☐ For høyt

23. Hvilke egenskaper hos ansatte legger du vekt på ved rekruttering?

SETT ETT KRYSS PR.LINJE

	Ikke viktig				Svært viktig
Formell utdanningsbakgrunn	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Personlige egenskaper	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Varekunnskap, produktkunnskap	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Evne til fleksibilitet mht arbeidstid	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Tidligere praksis fra arbeid i butikk	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Tidligere praksis fra annet enn butikk	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

24. Rekruttering - lokalt arbeidsmarked. Hvor enkelt eller problematisk er det å få tak i folk til å arbeide i butikken.

☐ Enkelt =>GÅ TIL SPM 26 ☐ Noe problematisk ☐ Svært problematisk

25. Av følgende, hva er det største problemet?

SETT KUN ETT KRYSS

☐ Å rekruttere de rette "typene" ansatte
☐ Å få ansatte til å fylle de arbeidstidene butikken trenger

IV. Opplæring av ansatte

26. Hvordan foregår opplæring av ansatte? Vurder viktighet.

SETT ETT KRYSS PR LINJE

	Ikke viktig				Svært viktig
Praktisk innføring og opplæring fra andre ansatte (i arbeidssituasjonen)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Butikkledelsen står for opplæringen	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kurs internt i kjeden	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Andre kurs	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

44943

27. Hvor mye grunnopplæring får en nyansatt vanligvis?

SETT ETT KRYSS

- ☐ Under 1 uke ☐ 3-6 mnd
☐ 1-2 uker ☐ 6 -12 måneder
☐ 2-4 uker ☐ Ett år eller mer
☐ 1-3 måneder

28. Hvor lang tid tar det vanligvis før en nyansatt behersker stillingen?

SETT ETT KRYSS

- ☐ Under 1 uke ☐ 3-6 måneder
☐ 1-2 uker ☐ 6-12 måneder
☐ 2-4 uker ☐ Ett år eller mer
☐ 1-3 måneder

29. Er det noen av de ansatte som...?

KRYSS AV FOR HVER LINJE

- | | | | |
|------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Har fagbrev | ☐ Ja | ☐ Nei | ☐ Vet ikke |
| Holder på å ta fagbrev | ☐ Ja | ☐ Nei | ☐ Vet ikke |
| Ønsker å ta fagbrev | ☐ Ja | ☐ Nei | ☐ Vet ikke |

30. Hvordan vurderer du behovet for å ta fagbrev i detaljhandelen?

- ☐ Stort behov ☐ Noe behov ☐ Lite behov ☐ Ikke behov ☐ Vet ikke

V. Arbeidstid

31. Ved behov for personer ved sykdom eller fravær, hvordan fylles vanligvis vaktlisten?

SETT KUN ETT KRYSS

- ☐ Andre ansatte arbeider mer
☐ Ekstrahjelp (som ikke vanligvis står på vaktlisten)
☐ Vikarbyrå
☐ Annet: _____

(NOTEF



32. Gis deltidsansatte tilbud om mer arbeidstid når bedriften har behov for mer arbeidskraft eller timer blir ledige, for eksempel når noen slutter eller liknende?

☐ Ja, som regel ☐ Ja, noen ganger ☐ Nei, sjelden eller aldri

33. Er det variasjon i hvor mange timer de deltidsansatte vanligvis arbeider pr mnd?

☐ I hovedsak samme antall timer ☐ En del variasjon ☐ Stor variasjon

36. Hvordan fastlegges lengden på de ansattes arbeidstid dvs. hvor mange timer de ansatte jobber? *Vi ber deg krysse av et tall på skalaen nedenfor*

I hovedsak arbeidsgiver
som avgjør

I hovedsak den ansatte
som avgjør

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

37. Hvordan bestemmes plasseringen av arbeidstiden dvs når de ansatte er på jobb (ukedag og tidspunkt på dagen)? *Bruk samme skala som i spørsmålet ovenfor.*

I hovedsak arbeidsgiver
som avgjør

I hovedsak den ansatte
som avgjør

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

38. Treffes det skriftlig avtale med de tillitsvalgte om en arbeidstidsordning for en fast periode?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker ☐ Ikke relevant

39. Hvordan ville du ideelt foretrekke fordelingen av ansatte på heltid, lang deltid og kort deltid?
SETT ETT KRYSS FOR HVER LINJE

Heltid ☐ Som nå ☐ Flere ☐ Færre

Lang deltid
(mer enn 20 timer pr uke) ☐ Som nå ☐ Flere ☐ Færre

Kort deltid ☐ Som nå ☐ Flere ☐ Færre

VI. Fagorganisering - lønnsforhold

40. Omtrent hvor mange av de ansatte i butikken er fagorganisert?

☐ Ingen ☐ En fjerdedel ☐ Halvparten ☐ Tre fjerdedeler ☐ Alle ☐ Vet ikke

41. Er det lokale lønnsforhandlinger på butikknivå?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker



42. Føres det lønnsforhandlinger på konsern/kjedenivå?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

43. Hvordan fastsettes lønnen for de ansatte i din butikk?

☐ Tariffønn ☐ Individuell avlønning

44. Dersom tariffønn, hvilken type benyttes?

SETT KUN ETT KRYSS

☐ Vanlig tariffønn ☐ Tariffønn med personlige tillegg/UB

45. Dersom individuell avlønning, hvilken type benyttes?

SETT KUN ETT KRYSS

☐ Individuell avlønning uten faste tillegg ☐ Individuell avlønning pluss bonus

46. Er butikken bundet av tariffavtale?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

47. Er butikken omfattet av fellesordningen om sluttvederlag?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

48. Hvis nei, vil det være aktuelt for de ansatte å benytte seg av ordningen om sluttvederlag?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

49. Hvis ja, har bedriften hatt ansatte som har benyttet seg av ordningen om sluttvederlag?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

50. Er bedriften omfattet av fellesordningen om avtalefestet pensjon - AFP?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

51. Hvis nei, vil det være aktuelt for de ansatte å benytte seg av AFP-ordningen?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

52. Hvis ja, har bedriften hatt ansatte som har benyttet seg av AFP-ordningen?

☐ Ja ☐ Nei ☐ Usikker

VII. Vurderinger

53. Vi ber deg ta stilling til påstandene nedenfor. Angi for hver påstand i hvilken grad du er enig eller uenig ved å krysse av på skalaene nedenfor.

	Helt uenig				Helt enig	Usikker
a) "Å arbeide i varehandelen har generelt lav status blant folk"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
b) "Stillinger i varehandelen gir karrieremuligheter"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
c) "Jeg kan tenke meg å fortsette å arbeide innen varehandelen"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
d) "Jeg kan tenke meg å fortsette i den stillingen jeg har nå"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
e) "Arbeid i butikk innebærer interessante arbeidsoppgaver"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
f) "Arbeid i butikk gir meg muligheter til å bruke utdanningen min"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
g) "Det er en viktig side ved stillingen at jeg kan jobbe med mennesker"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
h) "Arbeidsoppgavene knyttet til stillingen er ensidige"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐
i) "Jeg er fornøyd med omdømmet til den butikken/-kjeden jeg er ansatt i"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐

TAKK FOR AT DU TOK DEG TID TIL Å FYLLE UT SPØRRESKJEMAET !

Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen

Varehandelen utgjør en betydelig del av sysselsettingen i privat sektor i Norge. Næringen er sammensatt og omfatter et vidt spekter av virksomheter med ulik størrelse og markedsinnretning.

Varehandelen har gjennomgått en rekke omstillinger fra 1960-årene frem til i dag. Dette innebærer blant annet teknologiske og organisatoriske endringer knyttet til selvbetjening, logistikk-systemer, betalingsformidling, sentralisert kjededannelse, samt utvikling av nye driftsformer. Endringene i handelen er også knyttet til endringer i kundenes sysselsettingsmønster, utvidede åpningstider og sterkere konkurranse nasjonalt og internasjonalt.

Med utgangspunkt i de strukturendringene som har foregått og utviklingstrekk aktører i næringen ser som sentrale, har prosjektet denne studien bygger på sett på utfall når det gjelder arbeidsmarkedssituasjonen i varehandelen. Rapporten er en kartlegging av tema som sysselsetting, rekruttering, organisering av arbeidstid, kompetanse og opplæring, samt fagorganisering og tariffspørsmål.



Fafo

Forskningsstiftelsen Fafo
Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
<http://www.fafo.no>

Fafo-rapport 327
ISBN 82-7422-305-5
ISSN 0801-6143