



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Redovisning, Kandidatkurs

FEG 313 Redovisning, Kandidatuppsats

Relationen mellan strategi och belöningsystem

En studie av Gina Tricot, Hemtex, MQ och Sportex

Kandidatuppsats Företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2009

Handledare:
Mikael Cäker

Författare:
Viktor Eriksson
Anders Ringstedt

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2009

Författare: Viktor Eriksson och Anders Ringstedt

Handledare: Universitetslektor Mikael Cäker

Titel: Relationen mellan strategi och belöningsystem – en studie av Gina Tricot, Hemtex, MQ och Sportex.

Bakgrund och problem: Wycherley (1983) fastslog att de kritiska framgångsfaktorerna för att ett detaljhandelsföretag ska lyckas var att företaget hade en väldefinierad strategi och att denna stöds av ett belöningsystem. Dessutom finns det ett allt större intresse för att använda en rörlig del av lönen som styrmedel i företagen (Smitt., et al. 2002). Mot denna bakgrund väcktes intresset att vidare undersöka hur relationen ser ut mellan vald strategi och belöningsystem i detaljhandeln.

Syfte: Syftet med denna studie har varit att beskriva relationen mellan den valda strategin och belöningsystemet hos företag som verkar inom detaljhandelssektorn. Uppsatsen har även syftat till att ge ny kunskap om området strategi och belöningsystem inom detaljhandeln samt att, baserat på den empiriska undersökning som gjorts, lyfta fram ett antal hypoteser som vi tror kan gälla för detaljhandeln i stort.

Metod: För att besvara studiens problemformulering gjordes först en litteraturgenomgång inom området strategi och belöningsystem där en teoretisk referensram byggdes upp. Därefter genomfördes en empirisk studie vilken bestod av sju intervjuer med representanter ur företagsledningen från fyra olika företag inom detaljhandeln (Gina Tricot, Hemtex, MQ och Sportex). På grund av att det relativt sett finns en begränsad forskning om relationen mellan strategi och belöningsystem har vår studie haft en *explorativ ansats*.

Resultat och slutsatser: Studien har visat att det finns en relation mellan strategi och belöningsystem, både i teorin och i empirin. Denna relation visar sig främst i de mått som ligger till grund för belöningen och i de flesta fall var det mål och mått som var kopplade till företagets försäljning och resultat. Utifrån vår studie kunde vi därför dra slutsatsen att det bara var en begränsad del av strategin som fick utrymme i det formella belöningsystemet. Vi fann också att relationen var tydligast i den operativa delen av företaget och i företag med ett formellt utformat belöningsystem där syftet med belöningsystemet var att både informera och motivera. Vi visade även att det är fler faktorer än bara strategi som påverkar belöningsystemets utformning. Bland dessa faktorer återfinns bland annat vilket syfte företaget har med belöningsystemet, företagets mognadsgrad, tradition inom branschen och företaget samt personliga preferenser kring belöningsystem som styrmedel i ledningsgruppen.

Förslag till vidare forskning: Utifrån studien identifierades ett antal områden där ytterligare forskning hade varit mycket intressant. Bland annat hur ägarstrukturens påverkar relationen mellan ett företags strategi och belöningsystem, hur ser belöningsystemets roll ut i ett styrsystem hos ett expansivt företag som drivs av entreprenörsanda samt om belöningsystem skiljer sig åt mellan mans- och kvinnodominerade företag.

FÖRORD

Först av allt skulle vi vilja tacka de personer som har gjort denna uppsats möjlig att skriva. Dessa är i första hand våra respondenter som avsatt värdefull arbetstid för att på ett mycket bra sätt besvara våra frågor. Det har betytt mycket för oss och varit mycket lärorikt. De vi vill tacka är Pernilla Carlsson och Per Johan Swartling på Gina Tricot, Lena Nyberg och Esko Österbacka på Hemtex, Catarina Olvenmark och Tony Siberg på MQ samt Lars Åke Tollemark på Sportex. Tack för er tid och kunskap!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Mikael Cäker vars insiktsfulla och välgenomtänkta feedback hjälpt oss mycket under resans gång. Vi vill också tacka honom för att han alltid svarat snabbt på våra frågor under arbetets gång, även om han tidvis befunnit sig på andra sidan jordklotet. Tack även till Andreas *Rauken* Malmström och Daniel *D-bag* Danielsson för kloka kommentarer och synpunkter.

Författarna vill även ge en eloge till de uppfinnare som kom på idén att blanda koffein och socker i dryckesform, då detta varit till stor hjälp under författandets gång.

Till sist vill författarna ta tillfället i akt att tacka varandra för en trevlig period om tio veckor där hårt arbete blandats med härliga skratt under ett gott samarbete.

Göteborg, den 1 juni 2009

Viktor Eriksson

viktor.pm.eriksson@gmail.com

Anders Ringstedt

anders.ringstedt@gmail.com

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE	2
1.4 STUDIENS BIDRAG	3
1.5 STUDIENS FORTSATTAS DISPOSITION	3
2. METODOLOGI	4
2.1 ARBETSGÅNG OCH TILLVÄGÅNGSSÄTT	4
2.2 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	4
2.2.1 Teori	5
2.2.2 Empiri	5
2.2.3 Relationen Teori-Empiri	5
2.2.4 Vårt Angreppssätt	5
2.3 FORSKNINGSMETOD	6
2.3.1 Kvalitativ Metodik	6
2.3.2 Trosts Intrvjustadier	7
2.4 URVAL	8
2.4.1 Definition av detaljhandeln, sällköpsvaror & Fackhandeln	8
2.4.2 Val av företag	8
2.4.3 Val av respondenter	9
2.5 REFERENSSYSTEM	9
2.6 TEORETISK REFERENSRAM	10
2.7 STUDIENS TROVÄRDIGHET	10
2.7.1 Validitet	10
2.7.2 Reliabilitet	11
2.7.3 Källkritik	11
3. TEORI- STRATEGI	13
3.1 INLEDNING	13
3.2 DEFINITION AV STRATEGI	13
3.3 STRATEGIBEGREPPET OCH VÅR UTGÅNGSPUNKT	14
3.3.1 Skillnaden mellan planerade och realiserade strategier	14
3.4 PORTERS GENERISKA STRATEGIER	15
3.5 MILES AND SNOW – STRATEGIER FÖR TILLVÄXT	16
3.6 IGOR ANSOFFS TEORI OM TILLVÄXTSTRATEGIER	17
3.7 STRATEGIN SOM UTGÅNGSPUNKT I DEN FORTSATTAS STUDIEN	18
4. TEORI - RELATIONEN MELLAN STRATEGI & BELÖNINGSSYSTEM	19
4.1 INLEDNING	19
4.2 FRÅN VISION TILL STYRMEDEL VIA STRATEGIN	19
4.2.1 Belöningsystemet tillsammans med andra styrmedel	21
5. TEORI - BELÖNINGSSYSTEM	22
5.1 INLEDNING	22
5.2 DEFINITION	22
5.3 TEORETISK ANGREPPSSÄTT	23
5.4 SYFTEN MED BELÖNINGSSYSTEM	23
5.4.1 Agent- och principalteorin	24

5.4.2	Informationssyftet	24
5.4.3	Motivationssyftet.....	25
5.4.4	Personalrelaterade syftet	26
5.5	GRUNDER FÖR BELÖNINGAR	26
5.5.1	Subjektivitet – Objektivitet	26
5.5.2	Övre och undre tak	27
5.6	FORMER AV BELÖNINGAR	27
5.6.1	Negativa Belöningar	28
5.7	MOTTAGARE AV BELÖNINGAR	29
5.7.1	Individbaserad belöning	29
5.7.2	Gruppbaserad Belöning	29
6.	EMPIRI - GINA TRICOT.....	30
6.1	FÖRETAGSINTRODUKTION	30
6.2	STRATEGI	30
6.2.1	Generiska Strategier	30
6.2.2	Tillväxt	31
6.2.3	Marknad	31
6.3	BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING	31
7.	EMPIRI - HEMTEX.....	34
7.1	FÖRETAGSPRESENTATION	34
7.2	STRATEGI	34
7.2.1	Generiska Strategier	34
7.2.2	Tillväxt	35
7.2.3	Marknaden	35
7.3	BELÖNINGSSYSTEM	35
8.	EMPIRI - MQ.....	38
8.1	FÖRETAGSPRESENTATION	38
8.2	STRATEGI	38
8.2.1	Generisk strategi.....	38
8.2.2	tillväxt	39
8.2.3	Marknad	39
8.3	BELÖNINGSSYSTEMET	39
9.	EMPIRI - SPORTEX.....	42
9.1	FÖRETAGSINTRODUKTION	42
9.2	STRATEGIN	42
9.2.1	Generiska strategier	42
9.2.2	Tillväxt	43
9.2.3	Marknaden	43
9.3	BELÖNINGSSYSTEMET PÅ SPORTEX	43
10.	ANALYS.....	46
10.1	INLEDNING	46
10.2	GINA TRICOT	46
10.3	HEMTEX	47
10.4	MQ.....	47
10.5	SPORTEX.....	47
10.6	RELATIONEN MELLAN STRATEGI OCH BELÖNINGSSYSTEM.....	48
10.7	STRATEGI – INTE DEN ENDA VARIABLEN SOM PÅVERKAR UTFORMNINGEN AV BELÖNINGSSYSTEMET	52
11.	SLUTSATS.....	54
11.1	HYPOTESER	55

11.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	56
LITTERATURÖVERSIKT	58
LITTERATUR.....	58
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	59
INTERVJUER.....	60
ÖVRIGT	60
BILAGOR	62
FRÅGOR – INTERVJU OM BELÖNINGSSYSTEM	62
FRÅGOR – INTERVJU OM STRATEGI	64

1. INLEDNING

I uppsatsens första kapitel presenteras den bakgrund vilken styrts författarna mot det problemområde som ligger till grund för föreliggande studie. Vidare presenteras detta problem, studiens syfte, och studiens bidrag. Till sist förevisas studiens fortsatta disposition.

1.1 BAKGRUND

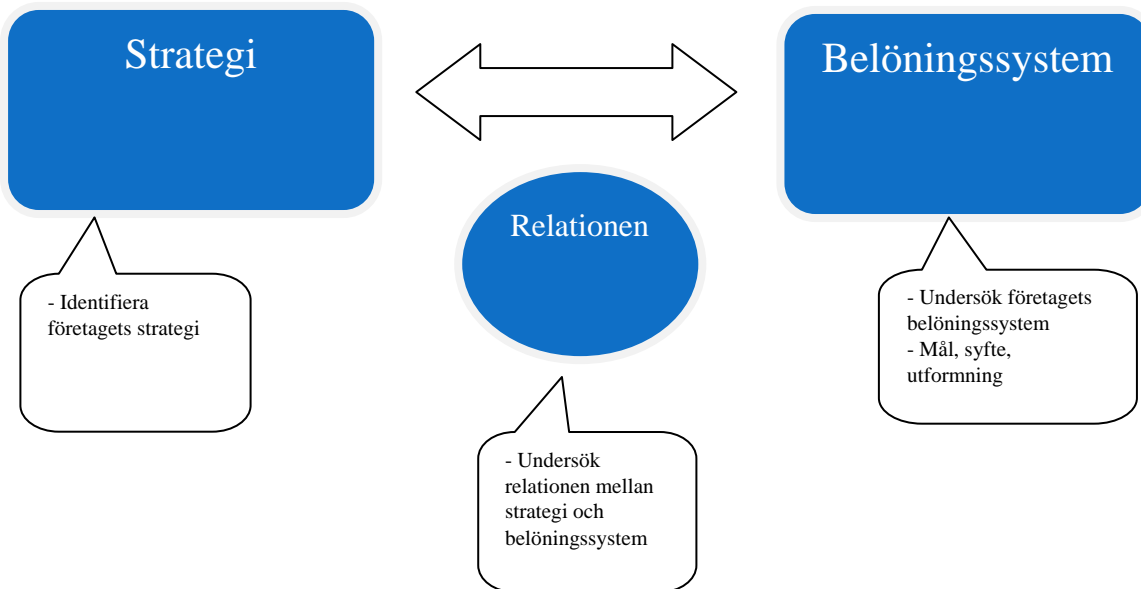
Strategier inom detaljhandeln är intressant att studera av flera anledningar. För det första så läggs cirka en tredjedel av den privata konsumtionen i Sverige på detaljhandeln (Unionen, 2008) och branschen präglas av en stor konkurrens. Därför är valet av strategi ett centralt inslag i kampen om att nå långsiktig lönsamhet. Det innebär att ett företag som vill expandera ofta måste göra det på bekostnad av sina konkurrenter eller omdefiniera sin marknad för att på så sätt möta nya behov hos kunderna. Den ofta intensiva konkurrensen gör att ett företags positionering blir mycket viktig och i detta avseende blir också strategiarbetet intressant. En annan anledning till att detaljhandeln är intressant att studera är på grund av att den står väldigt nära slutkonsumenten och därmed blir känslig för förändringar i konsumtionsmönstren. Dynamiken i marknaden ställer därför höga krav på företagets anpassningsbarhet. I detta avseende är också strategiarbetet intressant att studera vidare (Knee & Walters, 1985).

Men att ha utarbetat en bra strategi räcker inte för att bli framgångsrik på marknaden. Strategin måste implementeras också och bli något som eftersträvas och följs av organisationen (Whittington, 1993). Individerna i organisationen måste alltså fås att sträva efter mål som ligger i linje med verksamhetens mål och den strategi som valts. Ett sätt att uppnå detta kan vara att använda sig av belöningsystem (Merchant & Van der Stede, 2007). Luthans & Stajkovic (1999) menar att beteenden som belönas förstärks och att beteendet på så sätt kommer att återskapas. Ett välfungerande belöningsystem kan alltså genom att mäta och belöna, stärka beteenden i organisationen som gör att företagets övergripande mål och strategier kan uppnås (Arvidsson, 2005). I dagens samhälle finns ett allt större intresse av att använda prestationsbaserade belöningar som styrmedel i företaget. I en undersökning av SIFO från år 2000 uppgav 51 % av de tillfrågade, anställda inom offentlig verksamhet och näringsliv, att det skulle vara intressant att avstå från en del fast lön och istället erhålla någon annan form av kompensation såsom betald utbildning, betald hemtjänst, bonuslön, delägarskap eller vinstdelning. Bland de privatanställda som deltog i undersökningen var vinstdelning den alternativa belöning som var mest populär (Smitt., et al. 2002).

På grund av strategins betydelse för detaljhandelsföretag och den föränderliga bransch de verkar inom samt det ökande intresset för användandet av prestationsbaserade belöningar, blir relationen mellan strategi och belöningsystem något som är mycket intressant att utforska i empirin. I vår uppsats har vi valt ut fyra företag, alla verksamma inom detaljhandeln, och genom intervjuer har vi kartlagt belöningsystemens roll i strategiimplementeringen.

1.2 PROBLEM

Det vi vill göra i detta uppsatsarbete är att analysera hur relationen mellan strategi och belöningsystem ser ut för företag inom detaljhandelsbranschen. Om vi ser ett samband mellan vald strategi och belöningsystemet ämnar vi att analysera hur detta samband ser ut.



Illustrerande bild till problembeskrivning

Källa: Egen bearbetning

Utifrån en diskussion kring ovannämnda problemområden har följande forskningsfråga formulerats:

- *Hur ser relationen mellan vald strategi och belöningsystemet ut för företag inom detaljhandelssektorn?*

1.3 SYFTE

Strategier och belöningsystem är viktiga faktorer för företags framgång. Wycherley (1983, refererad av Knee & Walters 1985) fann i sin avhandling att de kritiska framgångsfaktorerna för ett lyckosamt detaljhandelsföretag var att de hade en väldefinierad strategi och att det fanns ett prestations- och belöningsystem som var baserat på denna strategi. Om det fanns en klart utformad strategi och ett tydligt samband mellan prestation och belöning så var företaget framgångsrikt.

Däremot finns det i dagsläget få forskningsrapporter och övriga studier som har undersökt strategier i företag som verkar inom detaljhandelsbranschen (Megicks, 2007). Därtill finns det stort intresse bland de anställda på företag för alternativ lönesättning (Smitt., et al. 2002). Vi ämnar således med denna studie är att utforska ett område som bevisligen är viktigt för företag inom detaljhandelssektorn men där det samtidigt saknas en bred forskning.

Därför har, för att utreda relationen mellan strategier och belöningsystem i detaljhandelsbranschen, studiens syfte formulerats enligt följande;

”SYFTET MED DENNA STUDIE ÄR ATT BESKRIVA RELATIONEN MELLAN DEN VALDA STRATEGIN OCH BELÖNINGSSYSTEMET HOS FÖRETAG SOM VERKAR INOM DETALJHANDELSSEKTORN SOM FACKHANDLARE”

1.4 STUDIENS BIDRAG

Det är vår avsikt att genom denna studie bidra till en ökad insikt och kunskap om strategi och belöningsystem inom detaljhandeln, ett område där alltså omfattande forskning i dagsläget saknas. Vi hoppas även att vi kan, genom vår beskrivning och analys av de fyra företagen, ge inspiration till dessa företag och andra på hur belöningsystem och strategi kan utformas och samspela. Genom vår explorativa ansats kommer studien även leda fram till ett antal hypoteser som sedan kan ligga till grund för vidare forskning på området. Då debatten om belöningsystem i samhället just nu fokuserar mycket på bonusar har vi även för avsikt att ge bredare bild av belöningsystemets funktion.

1.5 STUDIENS FORTSATTA DISPOSITION

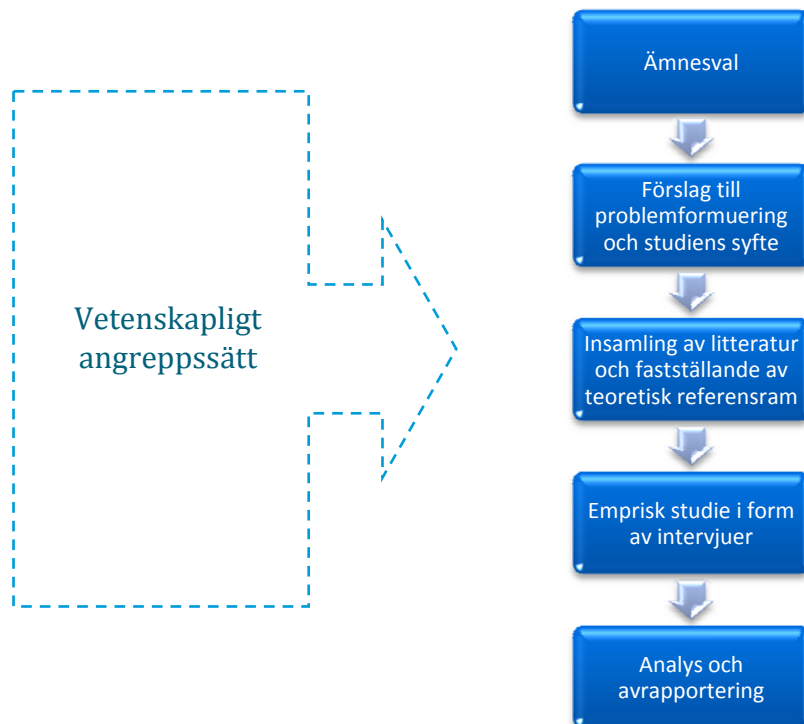


2. METODOLOGI

I uppsatsens andra kapitel redogörs de metodiska val och de tillvägagångssätt som använts i föreliggande studie. Först beskrivs studiens arbetsgång och tillvägagångssätt och därefter studiens angreppssätt och forskningsmetod. Därefter beskriver vi val av företag och respondenter varefter ett avsnitt om referenssystem och teoretisk referensram följer. Till sist diskuterar författarna studiens trovärdighet.

2.1 ARBETSGÅNG OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Arbetet med denna kandidatuppsats har löpt genom ett antal faser. Det har dock varit viktigt för oss för att kunna hålla arbetet med uppsatsen kontinuerligt fortlöpande att dessa faser har varit dynamiska och överlappande. Dock har det underlättat arbetets gång att utgå från denna forskningsprocess som även varit en kvalitetssäkrare.



Forskningsprocessen

Källa: Fritt efter Patel & Davidsson, 2003

Ovanstående figur är ämnat att ge en bild över den forskningsprocess som vi använt oss av i denna studie. Vi har tagit oss friheten att göra en egen bearbetning av en figur av Patel, Davidsson (2003).

2.2 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT

Inom vetenskapsteorin berörs två angreppssätt: teori och empiri. Dessutom finns det olika uppfattningar om relationerna mellan dessa angreppssätt (Wallén, 1993). Nedan följer en närmare beskrivning av dessa angreppssätt och dess relation, samt hur vi valt att lägga upp vårt arbete.

2.2.1 TEORI

Med teori menas en funktion som har sitt syfte i att förklara av vilken art det studerade företeelsen är, samt att närmare förklara dess egenskaper. Exempelvis ska teorin täcka hur företeelsen uppfattas, vilka som är dess väsentliga drag och hur olika omständigheter kring företeelsen hänger ihop och hur de kan klagöras(Wallén, 1993). Enligt Wallén (1993) består teorier av följande delar:

- ✓ Begrepp
- ✓ Sammanhang och Strukturer
- ✓ Modeller
- ✓ Förklaringar

2.2.2 EMPIRI

Med empiri menas det arbete som utgår från att i praktiken undersöka företeelser, fenomen och objekt. Det är alltså en stor skillnad mellan teori och empiri där teori i huvuddrag utgår från tankekonstruktioner och modeller (Wallén, 1993). Wallén (1993) menar att inom den empiriska studien ingår det två, på varandra efterföljande delar; *datainsamling* (olika egenskaper identifieras) och *beskrivning* (att olika data sammanställts till information på ett systematiskt och beskrivande sätt).

2.2.3 RELATIONEN TEORI-EMPIRI

Vid val av angreppssätt bör man ta hänsyn till en relation mellan teori och empiri. I detta sammanhang talas det ofta om två metodansatser; *den induktiva* och *den hypotetisk-deduktiva metoden*. I denna mening betyder *induktion* att man initialt utgår från en datainsamling för att sedan ur materialet dra generella och teoretiska slutsatser. Till skillnad från detta angreppssätt så menar den *hypotetisk-deduktiva* metoden att teorin ska ha en större och viktigare roll. Teorin ska här härleda empiriskt prövbara konsekvenser som sedan testas mot data (Wallén, 1993).

2.2.4 VÅRT ANGREPPSSÄTT

I detta arbete ämnar vi att ha både ett teoretiskt och ett empiriskt angreppssätt. Vi har studerat och skapat en teoretisk referensram som sedan vi har använt som underlag i vår empiriska studie. En tanke är således att i relationen mellan teori och empiri ha en *hypotetisk-deduktiv metodansats*. Då det finns begränsad forskning på området har denna studie varit utforskande och haft en *explorativ ansats* (Patel & Davidsson, 2003). Vi anser att det område vi avser att studera ej är moget för att härleda empiriskt prövbara hypoteser. Istället väljer vi att belysa problemområdet allsidigt och syftar med denna studie att nå kunskap som kan ligga till grund

för vidare studier. Vi kommer därför att i slutsatsen till detta arbete utveckla hypoteser och ge värlutarbetade förslag till framtida forskning.

2.3 FORSKNINGSMETOD

Det finns två generella forskningsmetoder; kvantitativ metod och kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden går ut på att genomföra en undersökning av hård data med exempelvis ett större antal respondenter för att få en generell bild att använda i studien. Den kvalitativa metoden går i sin tur istället ut på att genomföra en studie där fokus ligger på att istället mjuk data och att undersöka ett färre antal respondenter mer djupgående (Eriksson, Widersheim-Paul, 1991). Vid val av forskningsmetod är det viktigt att fundera kring vad det är författarna vill uppnå med uppsatsen. Om frågeställningen handlar om att beskriva hur ofta, hur många, eller hur vanligt så lämpar sig en kvantitativ metod. Tvärtemot lämpar sig en kvalitativ metod om syftet med studien är att förstå, hitta mönster, eller att beskriva (Trost, 2005). Vi anser att vårt syfte med denna studie är utformat på så sätt att kvalitativ metodik är den metodik som är mest fördelaktigt för oss. Vi har därför valt att använda oss av en kvalitativ metodik i denna studie och under nedanstående rubriker förs resonemang kring ytterligare viktiga argument som motiverar vårt val.

2.3.1 KVALITATIV METODIK

Inom kvalitativ metodik ingår exempelvis djupintervjuer, fältstudier, interventionsstudier och deltagande observation. Inom den kvalitativa metodiken har situationsberoende faktorer en viktig roll. Dessutom är det viktigt att man i sin forskning, då man antar en kvalitativ metodik växlar mellan en närhet (förtrogenhet och engagemang) och en distans (metodisk medvetenhet, självupptagning, teoriram) (Wallén, 1993). Vi har inom den kvalitativa metodiken valt att använda oss av djupintervjuer, för vilka redogörs nedan.

Det finns många fördelar med att genomföra djupintervjuer varför vi i vår forskning har vi valt att fokusera på att använda oss av detta i vår empiriska studie. Djupintervjuer kan användas för mer komplicerade frågor, i synnerhet om respondenten fått veta frågorna i förväg och haft tid att förbereda sig. Dessutom finns det en möjlighet att analysera kroppsspråket hos respondenten och den som intervjuar har möjlighet att följa upp frågor som är intressanta eller behöver kompletteras (Eriksson, Widersheim-Paul, 1991). Vi anser det område vi ämnar beskriva är så komplext att djupintervjuer är en metod som har många fördelar. Exempelvis finns möjligheter till tolkningar av begreppen strategi och belöningssystem vilka vi i en kvalitativ undersökning kan ha bättre kontroll över genom exempelvis uppföljningsfrågor.

Det ingår inte i en djupintervju att utfråga en respondent utifrån ett standardiserat intervjuformulär (Wallén, 1993). Det finns istället utrymme för en låg grad av standardisering vilket innebär att intervjuaren formulerar sig efter den intervjuades språkbruk och att intervjuaren har möjlighet att styra ordningsföljden på frågorna så att frågorna ställs i den ordning den passar intervjuaren. Vid djupintervjuer och låg grad av standardisering är således variationsmöjligheterna stora (Trost, 2005).

Det ställs dock stora krav på en djupintervju vad Wallén (1993) förklarar enligt följande:

BEARBETNINGEN AV MATERIALET (UTSKRIFTER, KATEGORISERING OCH INNEHÅLL) MÅSTE SEDAN NÄRA FÖLJA TALETS NYANSER. MEN DESSUTOM FÅR MAN BARA RIKTIGA SVAR OM DET ÄR ETT ÄKTA SAMTAL MED GIVANDE OCH TAGANDE. MAN MÅSTE FUNGERA SOM PERSON – INTE OBJEKTIV EXPERT I FÖRHÅLLANDE TILL SIN SAMTALSPARTNER. EGNA KÄNSLOR OCH UPPLEVELSER PÅVERKAR BÅDE FRÅGOR OCH TOLKNING AV SVAR, OCH DE MÅSTE DÄRFÖR MEDVETANDEGÖRAS OCH BEARBETAS.

Källa: Wallén, 1993

Inom ramen av intervjuer talas det om strukturering, vilket handlar om huruvida frågorna har fasta eller öppna svarsalternativ. Har intervjun fasta svarsalternativ kallas den strukturerad och har den helt öppna svarsalternativ så kallas den ostrukturerad (Trost, 2005). Denscombe (2000) talar även om en tredje form; den semistrukturerade intervjun. Vid semistrukturerade intervjuer, som är en hybrid av strukturerad och ostrukturerade intervjuer, finns en lista över de ämnen och frågor som ska behandlas och svaras. Dock är intervjuaren öppen för att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala utifrån sin egen bild och det finns stort utrymme för den intervjuade att utveckla sina synpunkter. Då vi i detta arbete har en, utifrån vår teoretiska referensram, god bild av strategi och belöningssystem har vi haft ett semistrukturerat förhållningssätt på våra intervjuer.

Ljudupptagningar är något som erbjuder intervjuaren en fullständig dokumentation över vad som sägs under intervju. Dessutom är denna ljudupptagning permanent och kan i studien kontrolleras och användas löpande under studiens tid av forskarna (Denscombe, 2000). Ovanstående är självklart stora fördelar vid en intervjusituation och vid användning av innehållet för fortsatt forskning. Dock finns det vissa betänkligheter som är värda att nämna vid användning av ljudupptagning under en intervju. Dels fångar ljudupptagning bara in det talande ordet vilket medför att den missar kontextuella förhållanden och även den hela ickeverbala kommunikationen. Dessutom kan ljudupptagning vara ett störande moment för den intervjuade och de kan känna sig hotade, speciellt om det ämne som ska diskuteras är känsligt. Det finns däremot stora möjligheter för intervjuaren att korrigera detta om denne går försiktigt tillväga när frågan om inspelning tas upp och om själva inspelningen sker varsamt (Denscombe, 2000).

Vårt förhållningssätt är att de fördelar som finns med att använda ljudupptagning väger upp de potentiella negativa effekterna om frågan behandlas på ett varsamt sätt. Vi har också i denna undersökning intervjuat personer som har en hög ställning, ledningsgruppspost, i företaget. Det är vår mening att dessa personer har en vana att bli intervjuade och blir således ej störda av att en ljudupptagning sker under intervjun. Vi har därför efter respondentens samtycke valt att använda oss av ljudupptagning under studien och har inte påträffat några problem med detta under intervjuerna.

2.3.2 TROSTS INTRVJUSTADIER

För att säkerställa kvalitén i den kvalitativa studien valde vi att följa Trosts (2005) syn på intervjuprocessen som han delar in i nedanstående sju delar.

1. **Tematisering** - I denna första punkt ingår det teoretiska perspektivet om man formulerar syftet med studien och dess problemområden.
2. **Design**- Planera studien mot bakgrund av syftet och perspektiv. Här ingår urvalet av de frågor som ska ställas och utformning och ordning på intervjun.
3. **Intervjuandet** –Utförande av intervjuerna som man planerat. Viktigt är att inte bara vara uppmärksam på svaren utan även på din relation till den intervjuade och dennes relation till dig.
4. **Överför till bearbetningsbar form**- Bearbetning och sammanställning av intervjuerna.
5. **Bearbetning och analys** – Utifrån det teoretiska perspektivet som bas ska materialet bearbetas och analyseras.
6. **Resultatet** – Här ska analysen ge ledtrådar över vilket eller vilka resultat du som forskare kan få fram. Det är också viktigt att i denna punkt granska om resultaten håller för kritisk granskning.
7. **Rapportering** – Få in ditt resultat i rapporten. Viktigt här är att tolkningarna ska följa det teoretiska perspektivet vi som forskare valt.

2.4 URVAL

Vi har i denna studie valt att studera fyra företag inom detaljhandeln som säljer sällanköpsvaror och som kan ses som fackhandlare inom sin sektor.

2.4.1 DEFINITION AV DETALJHANDELN, SÄLLKÖPSVAROR & FACKHANDELN

Detaljhandeln definieras som det sista ledet i en varus distributionskedja från producent till konsument och delas in i huvudgrupperna dagligvaror och sällanköpsvaror. Detaljhandel sker i störst omfattning i butiker i stadskärnor, stormarknader och olika typer av köpcentrum och gallerior. Förutom i butik sker detaljhandel på marknader, torg, via Internet och postorder (Nationalencyklopedin, 2009). Sällanköpsvaror, som alltså är en huvudgrupp inom detaljhandeln, definieras av Nationalencyklopedin (2009) som konsumentvaror som inhandlas mer sällan än dagligvaror (livsmedel etc.). Beklädnadsvaror, fritidsvaror och hemutrustning är några av huvudgrupperna inom sällanköpsvaror. Inom sällanköpsvaror och detaljhandeln går det även att prata om fackhandel, som enligt Nationalencyklopedin (2009) är en samlad benämning på de butiker som har en huvudsaklig inriktning på ett visst område såsom kläder, inredning och fritidsartiklar. Fackhandeln karakteriseras vanligen av ett djupt sortiment, kunnig personal och tillhandahållande av någon form av hjälp till kunden på eftermarknaden.

2.4.2 VAL AV FÖRETAG

Vi har alltså valt att studera fyra företag som verkar inom detaljhandelssektorn. För att underlätta studien så har vi även försökt att få dessa fyra företag att ut efter deras karaktär och egenskaper till viss del efterlikna varandra. Därför hör alla de fyra företagen Gina Tricot Hemtex, MQ och Sportex, till den kategori som vi ovan definierat såsom fackhandlare. Alla dessa fyra företag är alltså specialister på den sällanköpsvara de specialiserat sig inom. Dessutom hade vi urvalskriteriet att de valda företagen skulle vara av en sådan storlek så att de troligen systematiskt arbetar med strategiarbete och belöningssystem som styrmedel.

Dessutom var det vår avsikt att få en viss differens mellan företagen i den mån att de inte per definition skulle ha ett varuutbud som efterliknande varandra. Även ägarstrukturen var något som vi ville skulle skilja mellan företagen av anledningar vi kommer fram till under förslag till fortsatt forskning. En översikt över de företag vi valt att studera i denna kandidatuppsats går att se i nedanstående tabell. Avsikten med tabellen är endast att ge en övergripande bild av företagen och ligger alltså inte till grund för den vidare analysen.

Företag	Bransch	Marknad	Storlek	Ägarstruktur
MQ Gina	Detaljhandelsbranschen	Konfektion Herr&Dam	>1 500 Mkr	Investmentbolag
Tricot	Detaljhandelsbranschen	Konfektion Dam	>1 500 Mkr	Familjeägt
Sportex	Detaljhandelsbranschen	Fritidsartiklar	>250 Mkr	Pensionsfond
Hemtex	Detaljhandelsbranschen	Heminredning	>1 500 Mkr	Börsnoterat

2.4.3 VAL AV RESPONDENTER

Strategi och belöningsystem är en fråga som företag generellt arbetar med på ledningsgruppsnivå och företagets strategier och dess utformning bestäms således av medlemmar i ledningsgruppen på ett företag. Tanken bakom en strategi och utformningen av ett belöningsystem finns således av dessa personer. Detta är en av de största anledningarna till varför vi valt att intervjua personer i ledningsgruppen på de fyra valda företagen. Dessutom hade vi som avsikt att studera relationen mellan strategi och belöningsystem i organisationen som en helhet.

För att få både djup och bredd på vår empiriska studie valde vi även att intervjua en person från ekonomisidan, oftast CFO, för att få en bild av företagets strategi och därefter en person från HR-sidan för att få en bild av belöningsystemet. Det enda fallet där detta inte skedde var på Sportex där företaget var av en sådan storlek att vi ansåg att den verkställande direktören skulle kunna ge oss en god överblick av organisationen.

En total sammanställning av respondenter går att se i nedanstående tabell.

Företag	Person	Titel
MQ	Tony Siberg	CFO
MQ	Catarina Olvenmark	HR-chef
Gina Tricot	Per Johan Swartling	CFO
Gina Tricot	Pernilla Carlsson	HR-chef
Hemtex	Esko Österbacka	Koncerncontroller
Hemtex	Lena Nyberg	HR-chef
Sportex	Lars-Åke Låke Tollemark	VD

2.5 REFERENSSYSTEM

Det finns många olika referenssystem, men det är av största vikt att författaren eller författarna till en akademisk text anger de källor de refererar till på ett enhetligt sätt.

Harvardssystemet som första gången användes 1881 vid Harvard University är ett enkelt, rationellt system som ger snabb information om källorna (Bytoft-Nyaas, 2008).

Det finns två delar i Harvardssystemet; texthänvisningen och den bibliografiska beskrivningen. Texthänvisningen består av en hänvisning i texten och är en parentes med författarens efternamn och utgivningsår. Den bibliografiska beskrivningen finns under rubriken källförteckning. I denna finns bara de skriftliga källorna, då de muntliga källorna refereras som en fotnot (Bytoft-Nyaas, 2008).

Med hänsyn till dess rationalitet och dess goda bild av källorna har vi valt att använda oss av Harvardssystemet som referenssystem i denna uppsats.

2.6 TEORETISK REFERENSRAM

För att kunna upprätta en teoretisk referensram har vi i rapporten bearbetat akademisk litteratur, tidsskrifter, avhandlingar, övriga forskningsrapporter och uppsatsverk på internet. För att finna relevanta akademiska textböcker har vi använt oss av universitetsbibliotekets söktjänst GUNDA. Dessutom har vi använt oss av databaser såsom *Business Source Premier* för att finna relevanta och aktuella forskningsrapporter och tidsskrifter. Sökord som använts är bl.a. *Strategy*, *Incentive*, *Incentive System* och *Corporate Strategy*. Dessutom har vi använt oss av uppslagsverket Nationalencyklopedin där har vi använt oss av sökord såsom *Belöningsystem* och *Motivation*.

2.7 STUDIENS TROVÄRDIGHET

Operationalisering är ett begrepp som betyder

”HUR MAN ÖVERFÖR TEORETISKA FÖRESTÄLLNINGAR I FORM AV
BEGREPP OCH MODELLER TILL EMPIRISKA OBSERVATIONER”

Källa: Eriksson & Widersheim-Paul, 1991

Inom operationalisering finns begreppen validitet och reliabilitet som är mycket väsentliga inom detta sammanhang (Eriksson & Widersheim-Paul, 1991). Då vi ämnar att i denna forskning beskriva ett samband i empirin utifrån en teoretisk referensram är det viktigt att då vi överför de teoretiska föreställningarna till empiriska observationer beaktar validiteten och reliabiliteten. Nedan följer en beskrivning av validitet och reliabilitet och hur vi tagit dessa i beaktning.

2.7.1 VALIDITET

För att få en bra kvalitet på den kvalitativa studien krävs att det finns en hög grad av säkerhet i den insamlade informationen. Med validitet i detta sammanhang menas att vi undersöker det vi avser att undersöka. Med exempelvis *inhållsvaliditet* menas att den empiriska undersökningen ska uppnå en bra täckning av det problemområde som vi har studerat. Inom den kvalitativa studien handlar även det om att få en god validitet i hela forskningsprocessen

genom att tillämpa och använda sin förförståelse genom forskningsprocessen (Patel & Davidsson, 2003).

Vår studies validitet kan motiveras utifrån ett antal olika perspektiv. Exempelvis har vi använt oss av djupintervjuer vilket lett till att vi fått mycket utförliga svar. Dessutom har vi haft tillfället att ställa följdfrågor vilket även detta leder till en högre validitet. Förutom detta så har vi, i och med att vi valt att intervjua personer från ledningsgruppen, intervjuat personer som besitter kompetens inom de områden vi ämnat studera. Dessutom har vi varit tydliga att initialt i intervjun givit en inledning till vår uppsats och vad vi ämnat studera så att respondenterna fått en inblick i vår uppsats och på så sätt säkerställt att intervjuare och respondent förstår varandra. Det kan dock ses som ett problem att vi endast intervjuat en eller två respondenter på företagen då detta kan leda till subjektivitet.

Vi har medvetet arbetat med kvalitetssäkring av det intervjuunderlag som använts vid intervjuerna och vi har bemötts med positiv respons av respondenterna angående innehållet i formuläret. Dessutom har vi haft möjligheten att komplettera med ytterligare information från respondenterna om vi upplevt att vi väsentligt har missat något under en intervju.

2.7.2 RELIABILITET

Att ha en god reliabilitet handlar, till skillnad från validitet, om att den undersökning man genomför, genomförs på ett tillförlitligt sätt (Patel & Davidsson, 2003). Reliabilitet handlar således om att det mätinstrument man använder sig av, i vårt fall djupintervjuer ska ge trovärdiga och stabila svar. Alltså ska exempelvis skulle samma resultat behöva ha uppkommit om vi genomfört ett annat angreppssätt såsom att intervjuat ett annat företag eller liknande (Eriksson & Widersheim-Paul, 1991).

I och med den ansats vi har haft i vår arbetsgång och vårt tillvägagångssätt så har vi strävat efter att uppnå god kunskap inom den teoretiska referensram vi satt upp i arbetet, för att ha en god kvalitet på frågemallarna. Dessutom har vi även strävat efter att vi inte varit för pådrivande i intervjuerna för att på så sätt låta respondenterna till stor del tala fritt utifrån deras synsätt och erfarenheter. Istället har vi försökt att använda oss av följdfrågor för att täcka de områden som i sådana fall har förbisetts. Under intervjuerna har vi, som vi tidigare nämnt, använt oss av diktafon varför vi kunnat lyssna på intervjun i efterhand. Detta har medfört att vi kunnat lyssna oss till de områden som vi om möjligt missat i våra anteckningar. Till sist är det av vår mening att respondenterna vi intervjuat har besittit stor kunskap och praktiskt och teoretisk kompetens inom de områden vi utforskat varför vi anser att den empiriska studien genomförts på ett tillförlitligt sätt.

2.7.3 KÄLLKRITIK

Vi har tidigare nämnt hur vi valt att sätta upp vår teoretiska referensram och väljer här att beskriva den källkritik vi använt oss av under denna framställning. Först och främst har vi endast använt oss av rekommenderade databaser såsom GUNDA och Business Source Premier. Då vi använt oss av källor från Internet har vi haft i syfte att antingen erhålla nyligen publicerad information eller få ut information från uppslagsverk såsom Nationalencyklopedin. Då vi använt oss av en referens har vi varit noga med att kritiskt granska dess giltighet och om författaren på något sätt kan ses som subjektiv. Till sist har vi använt oss av ett antal

vetenskapliga rapporter då det är vår uppfattning att dessa genomgått kontroller av dess giltighet och fått en granskning av dess metod varför det ökar dess lämplighet i vår studie.

3. TEORI- STRATEGI

I studiens tredje, fjärde och femte kapitel redogör författarna för den teoretiska referensram som legat till grund för föreliggande studie. För att underlätta läsningen har författarna valt att dela upp denna referensram i tre kapitel där det första beskriver området strategi, det andra relationen mellan strategi och belöningsystem och det sista belöningsystem.

”STRATEGY IS THE GREAT WORK OF THE ORGANIZATION. IN SITUATIONS OF LIFE OR DEATH, IT IS THE TAO OF SURVIVAL OR EXTINCTION. ITS STUDY CANNOT BE NEGLECTED.”

Källa: Sun Tzu, The Art of War (Grant, 2008)

3.1 INLEDNING

Enligt Megicks (2007) har den empiriska tillämpningen av strategier inom detaljhandeln inte studerats i någon större omfattning. Trots det är strategins betydelse för verksamheten mycket stor. Den stora konkurrens och dynamik som finns inom detaljhandeln gör dessutom att strategin inom branschen är något som är väldigt intressant att undersöka närmare (Knee & Walters 1985). Men för att kunna få en uppfattning om begreppet strategi och vad det innebär krävs en genomgång av den litteratur som finns på området.

3.2 DEFINITION AV STRATEGI

Enligt Heracleous (2003) kan ordet strategi härledas från det grekiska ordet *strategos* som betyder general. *Strategos* är i sin tur en sammanslagning av *stratos* som betyder armé och *agein*, att leda. En stor mängd litteratur behandlar ämnet strategi varav de första böckerna skrevs redan på 500-talet fKr, där Sun Tzus *The Art of War* är bland de mest kända. Fram till omkring år 1950 användes begreppet strategi främst inom det militära fältet men spreds sedan till affärsvärlden. Tankarna kring strategier inom företagsvärlden utvecklades snabbt och ett flertal författare och företagsledare behandlade ämnet (Heracleous, 2003). Det finns en rad olika sätt som man kan se på begreppet strategi (Campell et al., 1999). Alfred Chandler Jr. vid Harvard Business School ger följande definition av begreppet strategi:

” STRATEGY CAN BE DEFINED AS THE DETERMINATION OF THE BASIC LONG-TERM GOALS AND OBJECTIVES OF AN ENTERPRISE, AND THE ADOPTION OF COURSES OF ACTION AND THE ALLOCATION OF RESOURCES NECESSARY FOR CARRYING OUT THOSE GOALS”

Källa: Chandler (1962)

Detta är dock en mycket övergripande definition som kan innefatta en mängd olika teorier. Forskare som till exempel Megicks (2007), har i sina framställningar kring strategi och

detaljhandeln valt att behandla vissa av dessa teorier. Med stöd av detta och efter att själva ha utvärderat mycket av den strategilitteratur som finns tillgänglig har vi kommit fram till ett antal teorier som vi finner vara mest relevanta. Dessa teorier är de Mintzberg, Porter, Miles & Snow och Ansoff tagit fram och i vår framställning följer nu en närmare presentation av dessa.

3.3 STRATEGIBEGREPPET OCH VÅR UTGÅNGSPUNKT

I boken *Strategy Safari* (1998) ger Henry Mintzberg et. al olika perspektiv och synsätt på strategi. De menar att strategi har i huvudsak handlar om fem olika begrepp, vilka brukar kallas strategins fem P.

Plan – för det första kan man se strategin som en plan, en utarbetad riktning, för att uppnå ett mål.

Pattern – Då det är sällan som den ursprungliga planen helt följs av ett företag kan strategin kan även ses som ett företags mönster av beteenden, handlingar och beslut. Mintzberg et al.(1998) skiljer alltså på strategier som är planerade från de som är realiserade.

Position – Strategin kan även ses som en position av vissa produkter i en viss marknad.

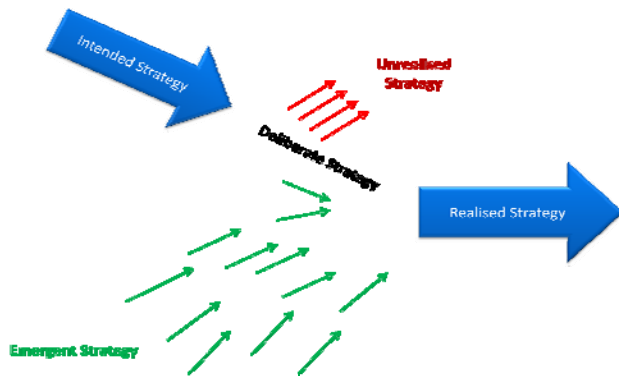
Perspective – Ytterligare en del av begreppet strategi rör det fundamentala sättet att göra affärer på, till exempel Mc Donald's med sin standardiserade snabbmat som grundtanke.

Ploy – Slutligen kan en strategi ses som ett sätt eller en manöver för att vilseleda konkurrenter. Mintzberg illustrerat detta med exemplet att ett företag kan köpa mark för att ge intrycket av att de ska expandera medan den egentliga tanken bakom köpet inte alls är att bygga någon fabrik utan att avskräcka och vilseleda konkurrenter (Mintzberg et al., 1998).

Dessa är fem perspektiv som man kan se begreppet strategi på. Distinktionen mellan *plan* och *pattern*, dvs. att det finns en skillnad mellan ett företags planerade strategi och det mönster av beslut och beteenden som man se efter ett tag i verkligheten, är viktig. Frågar man ett företag hur deras strategi såg ut för fem år sedan och därefter följer upp i vilken riktning de har gått sedan dess är det inte säkert att de är konsistenta med varandra (Mintzberg et al., 1998).

3.3.1 SKILLNADEN MELLAN PLANERADE OCH REALISERADE STRATEGIER

Mintzberg et al. (1998) menar att det finns en ursprunglig, tänkt strategi, en så kallad *intended strategy*. De avsikter som förverkligas i strategin kallas *deliberate strategy* och de avsikter som aldrig blir realiserade *unrealised strategy*. Ytterligare ett element bidrar till vad som slutligen blir företagets realiserade strategi. Detta är vad Mintzberg (1998) kallar *emergent strategy* och är något som växer fram genom beslut som tas ett efter ett och med tiden skapar ett visst mönster. Detta uppstår p.g.a. förändringar i företagets omgivning och är i sig inte något negativt. Mintzberg et al. (1998) menar att ett framgångsrikt företag har en mix av både *emergent strategies* och *intended strategies* då kombinationen av de två möjliggör både planering och anpassning till rådande förhållanden (Mintzberg et al., 1998). Följande bild visualierar Mintzbergs teori.



Emergent Strategy, Mintzberg, Quinn & Goshal (1998)

I vår uppsats kommer vi att avgränsa vår syn på strategin till att främst beröra det Mintzbergs kallar för *plan* eller *intended strategy*. Vi kommer att utgå ifrån ledningens intentioner med strategin och hur den planerade strategin ser ut. Detta för att tydligare kunna se relationen mellan belöningsystemets utformning och strategin. I utformandet av belöningsystemet utgår ledningen rimligtvis efter den planerade strategin varför denna blir mest relevant för oss att studera. Dock har naturligtvis även den planerade och avsiktliga strategin inslag av både *position, perspective, ploy* och även till viss grad *pattern*.

Då vi nu har kommit fram till att det främst är den planerade och avsiktliga strategin som kommer att studeras i denna uppsats följer nu en genomgång av tre vanligt förekommande ramverk som kan användas för att identifiera och beskriva den strategi företaget planerar att genomföra.

3.4 PORTERS GENERISKA STRATEGIER

Michael Porter är liksom Mintzberg en central gestalt inom strategilitteraturen. Ett av de mest kända ramverken inom strategi är Porters generiska modell som identifierar tre huvudstrategier ett företag har att välja mellan. Genom att välja en av dessa strategier menar Porter att ett företag kan skaffa sig en konkurrensfördel gentemot andra företag. Att inte välja någon strategi fullt ut, utan vara fast i något slags mellanstegsläge, är enligt Porter det sämsta valet ett företag kan göra. Den första av de tre strategierna är *differentiering* som innebär att företaget kan ta ett högre pris genom att erbjuda något speciellt till kunden, till exempel mycket bra kvalitet eller service. *Kostnadsledarskap* är en annan strategi som baseras på att företaget genom att fokusera på sina värdeskapande aktiviteter kan producera sina produkter till det lägsta priset på marknaden. *Fokus* är den tredje strategin och den går ut på att företaget verkar främst mot ett visst segment och erbjuder där antingen differentiering eller kostnadsledarskap (Porter 1985).

Porters ramverk gällande ett företags strategi är vanligt förekommande i diskussionen kring strategival. Porters modell har dock blivit kritiserad, bland annat för att hybridstrategier med inslag av både differentiering och kostnadsledarskap har visat sig framgångsrika (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998). Vi anser dock att huvuddragen i Porters ramverk kan vara lämpliga för att förstå ett företags strategiska val.

3.5 MILES AND SNOW – STRATEGIER FÖR TILLVÄXT

Miles & Snow (1978) indikerar att det finns fyra strategiska förhållningssätt. De tre första speglar stabila former av organisationer och kallas *defender*, *analyser* och *prospector*. Väljer ledningen en av dessa strategier och sedan styr företaget efter dess grundstenar så borde företaget vara en effektiv konkurrent i sin bransch över en given period. Författarna menar att *defender* och *prospector* är raka motsatsen till varandra, medan *analyzers* är en kombination av de båda.

Den fjärde varianten, *reactors*, skiljer sig från de ovan mer renodlade strategierna. Denna strategiform kallas instabil och organisationen är här långsam vilket får följden att företagets konkurrensförmåga är svag.

Moore (2005) menar att tre av de fyra strategier som Miles & Snow tagit fram troligtvis finns inom detaljhandelssektorn. I författarens slutsats framgår att *prospectors* och *reactors* var klara strategier som gick att hitta inom detaljhandelssektorn. Dessutom identifierades en hybrid av *defender* och *analyser* i studien. Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av de fyra förhållningssätten som Miles & Snow arbetat fram.

Defenders - har smala marknadsområden. Dess ledning är ofta experter inom företagets speciella område och de söker sig inte utanför det område de konkurrerar inom. Ett resultat av deras smala fokus är att dessa organisationer sällan måste göra stora förändringar i deras teknologi, struktur, eller arbetsmetoder. Istället ägnar de sig främst åt att förbättra effektiviteten inom de existerande arbetsområdena (Miles & Snow, 1978). I detaljhandeln kan detta röra mindre företag som är fokuserade på en speciell nisch. Med ett begränsat utbud av varor och tjänster samt en specifik och relativt stabil marknad kan företaget välja att fokusera på de interna processerna och anpassar sig inte mycket efter omvärlden.

Prospectors - är organisationer som kontinuerligt söker nya marknadsmöjligheter och experimenterar med potentiella respondenter för att upptäcka olika trender. Samtidigt, skapar dessa företag själva förändringar som de sedan svarar på. De är inte heller alltid effektiva pga. deras starka behov av kontinuerlig produktutveckling och innovation (Miles & Snow, 1978). Det är vår tes att denna strategi, där företaget aktivt söker nya marknadsmöjligheter och anpassar sina produkter efter trender och förändringar i efterfrågan, är vanlig i detaljhandeln. Speciellt för lite större företag. Vi anser att det är förutsättningarna på marknaden med en global konkurrens, snabb utveckling i tekniken och korta produktlivscyklar, som tvingar många företag att ta en aktiv part i förändringarna som kontinuerligt pågår.

Analyzers - handlar inom två olika sorters marknader där en är stabil och en är föränderlig. I stabila marknader arbetar organisationen rutinmässigt och effektivt genom en formell struktur och formella processer. I de mer turbulenta områdena har ledningen ofta bra koll på konkurrenterna för att snappa upp bra idéer. Företaget arbetar med att minimera riskerna samtidigt som de maximerar möjligheterna till vinst genom att kombinera styrkorna hos *prospectors* och *defenders* (Miles & Snow, 1978). I företag som verkar på två olika sorters marknader tror vi att även *analyzers* kan finnas inom detaljhandeln. Hur företagen ser på sin marknad och vilka segment företaget vänder sig mot är viktiga parametrar för att kunna identifiera denna typ av strategi.

Reactors - är organisationer där ledningen är inte är kompetent nog för att effektivt svara på de förändringar som sker på marknaden. De saknar ett konsistent tillvägagångssätt vilket får följden att de sällan genomför förändringar förrän marknaden kräver att de ska agera (Miles & Snow, 1978). Genom att undersöka hur strategiprocessen ser ut på företaget och hur strategin ser ut idag hoppas vi kunna få en bild av huruvida företaget kan ses som en *reactor*. Detta identifieras då av en avsaknad av struktur och tanke bakom strategin samt en inkonsekvens i sitt handlande. *Reactors* är inte heller speciellt framgångsrika aktörer på den konkurrentutsatta marknaden.

3.6 IGOR ANSOFFS TEORI OM TILLVÄXTSTRATEGIER

Ansoff (1957) menar att det finns fyra tillväxtstrategier för ett företag. Företaget kan antingen växa genom marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling eller genom diversifiering. Nedanstående figur är Ansoffs (1971) produkt och marknadsmatris som används för att kategorisera de av honom identifierade strategier som ett företag kan använda sig av. Marknad, eller uppdrag som det ibland också benämns, handlar om relationen mellan företaget och dess kunder. En marknad är således en aggregerad samling kunder och ett företag kan vända sig till både den befintliga marknaden, dvs. de kunderna som de i nuläget har, eller söka helt nya marknader, dvs. andra segment eller helt nya kunder de inte har i dagsläget. Nedan följer en beskrivning av de fyra olika strategierna.

Marknad	Produkt	Nuvarande	Ny
Nuvarande		Marknadspenetration	Produktutveckling
Ny		Marknadsutveckling	Diversifiering

Produkt-Marknadsmatris Källa: (Ansoff, 1971)

Marknadspenetration – är den första av dessa tillväxtstrategier, eller produktmarknadsstrategier. Marknadspenetration är en strategi som går ut på att försöka öka försäljningen utan att gå ifrån företagets givna produktmarknadsstrategi. Företaget försöker förbättra sin prestation antingen genom att öka försäljningen hos sina nuvarande kunder eller genom att hitta nya kunder för sina nuvarande produkter (Ansoff, 1971). Att försöka öka sin omsättning men ändå behålla sitt koncept är vanligt inom detaljhandeln och kan ske genom till exempel kundvård i form av medlemsklubbar, säljutbildning till butikspersonalen eller marknadsföringskampanjer.

Marknadsutveckling - är en strategi där företaget försöker att anpassa sin nuvarande produktportfölj till marknaden eller uppdragen. Detta gör företaget ofta genom mindre modifikationer av produkternas egenskaper. Ett exempel på ett företag som arbetar med marknadsutveckling kan vara ett flyplansföretag som säljer persontransporter som anpassar och modifierar sin tjänst till att även omfatta godstransporter (Ansoff, 1971). Företag inom detaljhandeln som tillämpar denna strategi kännetecknas av en anpassning av sitt sortiment för att på så vis nå nya marknader och kunder som de i dagsläget inte har. Det kan även handla om en utökning sortimentet eller att olika slags tjänster kopplas till det befintliga utbudet.

Produktutveckling - är en strategi där företaget utvecklar produkter som har nya och annorlunda egenskaper för att på så sätt öka prestationen på sin nuvarande marknad. Exempel på detta kan vara ett läkemedel som utvecklas från att bara vara smärtstillande till att även ha en uppiggande effekt (Ansoff, 1971). Inom detaljhandeln kan denna strategi identifieras hos företag som behåller fokus på den befintliga marknaden men som försöker utveckla nya, bättre produkter för att på så vis kunna öka omsättningen och erbjuda mer värde till sina kunder.

Diversifiering – är det sista alternativet bland strategier och innebär att företaget helt och hållet ändrar sin produktportfölj och den aktuella marknadsstrukturen. Diversifiering är en strategi som skiljer sig från de övriga tre, då denna kräver mer investeringar och resurser än de andra. Exempelvis måste ofta investera i ny kompetens, ny teknik och nya anläggningar. Resultatet av detta är ofta att företaget måste omstrukturera och bygga upp en ny struktur i organisationen varför diversifiering ofta leder till en distinkt omkastning i företaget (Ansoff, 1971). Denna distinkta omkastning innebär en kraftig förändring av företaget och är enkel att identifiera.

3.7 STRATEGIN SOM UTGÅNGSPUNKT I DEN FORTSATTA STUDIEN

Ovan har tre större ramverk inom strategilitteraturen behandlats. Som alla ramverk är dessa mycket generella i sin natur och det är inte alltid det finns något företag som till hundra procent stämmer in på en viss typ av strategi. Det faktum att världen har förändrats mycket sen många av dessa ramverk författades är också en faktor som påverkar. Dock har dessa ramverk flera styrkor. För det första erbjuder ramverken oss en struktur att hänga upp det annars stora begreppet strategi på. Genom förenklingar kan en annars komplex verklighet studeras och så gäller även för ämnet strategi. För det andra ger ramverken oss en möjlighet att med samma sorts vokabulär och tankesätt, diskutera och analysera olika slags strategier. Detta ger oss en möjlighet att jämföra olika slags företag och deras utformade strategier.

Beskrivningen av ett företags strategi kan också ses på olika nivåer. I vår uppsats kommer vi att fokusera på företaget som helhet och vilken position ledningen vill att företaget i stort ska ha. Dessutom har vi valt att studera relationen mellan denna strategi och belöningssystemet, varför vi nu ämnar beskriva denna relation.

4. TEORI - RELATIONEN MELLAN STRATEGI & BELÖNINGSSYSTEM

”STYRNING ÄR EN PROCESS SOM ÅSYFTAR TILL ATT FÅ ORGANISATIONEN ATT GÖRA DET SOM LEDNINGEN VILL ATT ORGANISATIONEN SKA GÖRA”

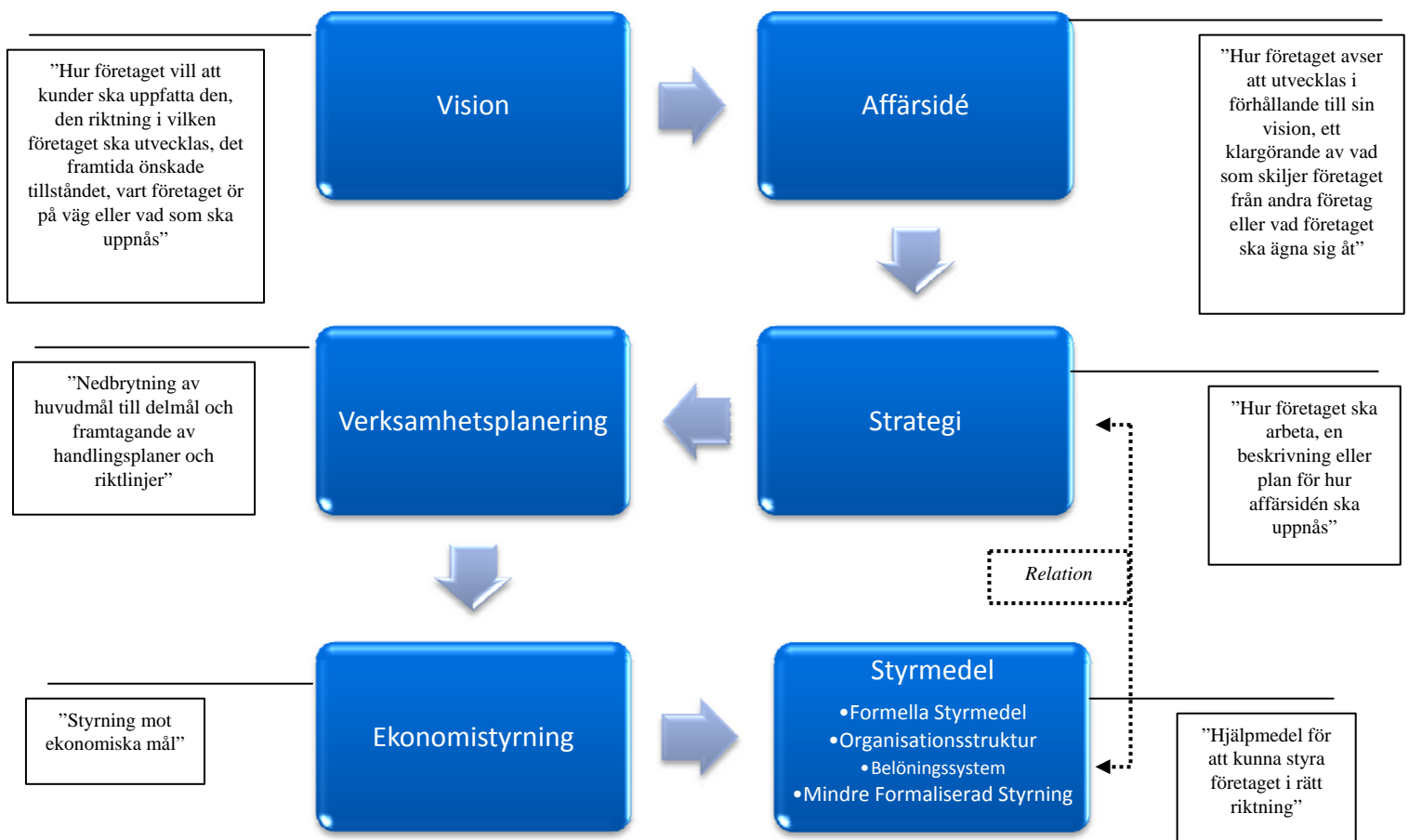
Källa: Fritt efter Anthony, 1956 (Rotch, 1993)

4.1 INLEDNING

I föregående avsnitt beskrev vi vad en strategi är och tre kända ramverk inom strategilitteraturen presenterades. Detta avsnitt syftar istället att beskriva funktionen och placering av en strategi i ett företag och dess styrningssystem. Vidare ämnar vi beskriva styrningsfunktionen i ett företag och hur strategi och belöningsystem samspelar där. Till sist försöker vi ge en generell bild av det ömsesidiga beroendet mellan strategi och belöningsystem.

4.2 FRÅN VISION TILL STYRMEDEL VIA STRATEGIN

Viktigt att fastslå är att det i teorin finns en relation mellan strategin och belöningsystemet i ett företag. Strategi och belöningsystem ingår i det komplexa ekonomistyrningssystemet. Denna har även en mycket komplicerad process som ämnar få företag att sträva mot önskvärda mål. I ett företags strategiarbete ingår det att fastställa vilka mål företaget ska sträva mot och hur företaget uppnå dessa mål. Detta arbete kan närmare visas i en process som utgår från företagets mest långsiktiga mål till vilka styrmedel företaget ska arbeta med för att styra företaget mot de uppsatta målen (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Följande bild är ämnad att visa hur detta samband förhåller sig.



Ekonomistyrningens process

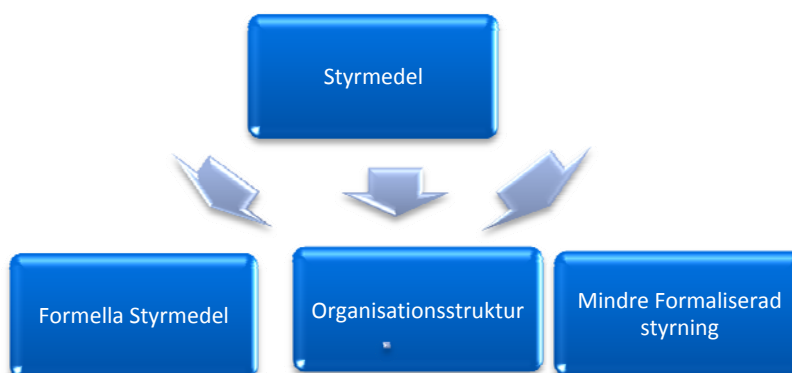
Källa: Fritt efter Ax, Johansson & Kullén, 2005

Som figuren visar så utgår företaget från sin vision och affärsidé och utvecklar därifrån strategier som berättar på vilket sätt företaget ska uppnå dessa. Strategierna bryts sedan ned i delmål och med hjälp av olika styrmedel styr ledningen de anställda mot dessa. Belöningsystemet är ett av dessa styrmedel som används för att få företaget att gå i rätt riktning och nå den utsatta visionen (Ax, Johansson & Kullén, 2005).

Rotch (1993) menar att en nyckelfaktor inom ekonomistyrningen är att alla komponenter inom ett styrsystem är ömsesidigt beroende av varandra. Därför är det en styrka i styrsystemet om komponenterna stödjer varandra och en svaghet om de inte gör det. Rotch (1993) menar vidare att det är en komplex uppgift att utforma ett ekonomistyrningssystem och att det är viktigt att ha denna ömsesidiga relation i åtanke. Rotch (1993) ger följande exempel där strategins och belöningsystemets ömsesidiga beroende visas. En organisation, där en försäljare arbetar, har som strategi att bygga upp en så stor kundbas som möjligt. Om då belöningsystemet är uppbyggt på så sätt att storleken på den rörliga lönen, provisionen, baseras på försäljningen i kronor så kolliderar strategin och belöningsystemet. Detta på grund av att belöningsystemet inte ger incitament att utöka kundbasen utan endast ser på försäljning i kronor. Ett tänkbart scenario blir att säljaren lägger fokus på merförsäljning till varje kund istället för att finna nya kunder. Belöningsystemet är då uppbyggt på ett sådant sätt att den ej uppmuntrar prestationer som sammanfaller med de som ledningen vill att de anställda ska genomföra och som ligger i linje med företagets strategi. Genom att ge incitament till beteende som motarbetar strategin så undermineras hela styrningsfunktionen.

4.2.1 BELÖNINGSSYSTEMET TILLSAMMANS MED ANDRA STYRMEDEL

Belöningsystemet ingår som styrmedel nämnt i gruppen *organisationsstruktur* tillsammans med de andra styrmedlen organisationsform, ansvarsfördelning, personalstruktur och beslutsprocesser. Förutom grupperingen organisationsstruktur så finns även grupperingarna *formella styrmedel* och *mindre formaliserad styrning*. Formella styrmedel karaktäriseras ofta som hårda t.ex. resultatplanering och budgetering. Inom mindre formaliserad styrning ingår mjuka styrmedel som företagskultur, lärande och medarbetarskap. Dessa går att se i nedanstående figur (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).



Styrmedel

Källa: Ax, Johansson & Kullvén, 2005

Viktigt att nämna i denna teoretiska referensram är att belöningsystem som styrmedel ibland tangerar andra styrmedel, framförallt de inom grupperingen mindre formaliserad styrning. Ett exempel på detta är att Merchant & Van der Stede (2007) exempelvis klassificerar *möjlighet att delta i viktiga beslutsprocesser, jobbtitlar, uppmärksamhet, deltagande i utvecklingsprogram* (dessa beskrivs närmare i efterföljande avsnitt) såsom belöningar som ingår i ett belöningsystem. Här tangerar exempelvis möjlighet att delta i viktiga beslutsprocesser med den mindre formaliserade styrningen medarbetarskap och jobbtitlar med styrmedlet ansvarsfördelning. Detta visar tydligt att det finns många olika tolkningar och definitioner av belöningsystem som styrmedel.

Då vi nu beskrivit strategin, strategin relation till belöningsystemet och gett en inledning till belöningsystemet kommer vi att i nästa del av studien närmare ge en tydlig definition av belöningsystemet i sig självt.

5. TEORI - BELÖNINGSSYSTEM

5.1 INLEDNING

STYRNING HANDLAR OM ATT INFLUERA PERSONER TILL ATT
AGERA SÅSOM ORGANISATIONEN VILL ATT DE SKA AGERA

Källa: Fritt efter Kenneth Merchant 1985, refererad av Rotch 1993

Som tidigare kapitel visat kan alltså belöningsystem vara ett viktigt styrmedel i strävan efter att få de anställda att agera i enlighet med företagets strategi och rikta ansträngningarna på rätt saker. Wycherley (1983, refererad av Knee & Walters 1985) studerade i en avhandling varför vissa detaljhandelsföretag blev framgångsrika och kom då fram till att de kritiska framgångsfaktorerna var att företaget hade en väldefinierad strategi och att de hade ett prestations- och belöningsystem som utgick från denna strategi. På så vis visade han att belöningsystem är ett viktigt styrmedel inom detaljhandeln. Det är dock viktigt att poängtera att belöningsystem även kan användas i fler syften än att styra beteende. Det kan även handla om att skapa motivation på arbetsplatsen och verktyg att attrahera och behålla anställda med mera. Då begreppet belöningsystem är mycket brett och kan användas i olika syften kommer vi i detta avsnitt först att ge en djupare definition belöningsystemet och sedan vidare redogöra för belöningsystemet utifrån ett ramverk av Arvidsson (2004).

5.2 DEFINITION

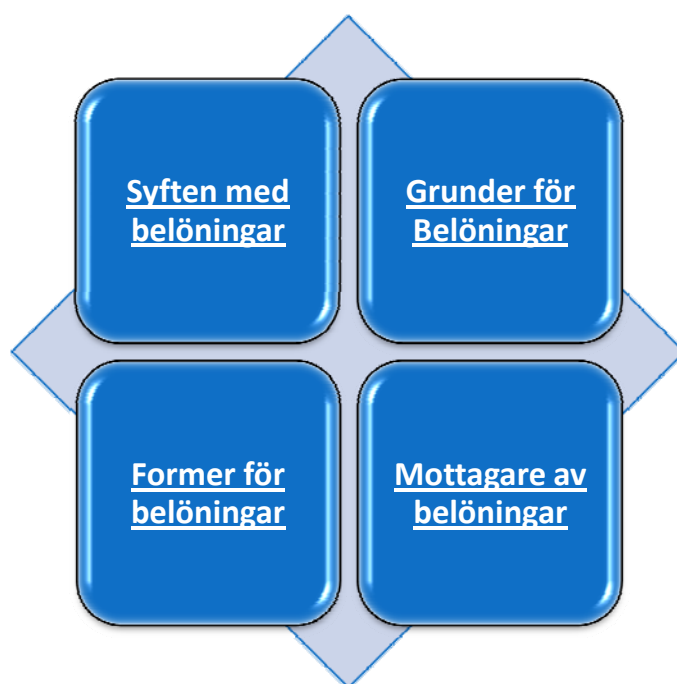
BELÖNINGSSYSTEM, NERVCELLSCENTRA OCH LEDNINGSBANOR I HJÄRNAN SOM HAR EN AVGÖRANDE ROLL I UPPKOMSTEN AV POSITIVA OCH LUSTFYLLDA UPPLEVELSER SÅSOM TILLFREDSSTÄLLELSE, LYCKA OCH NJUTNING. SÅDANA UPPLEVELSER KAN UPPSTÅ SOM "BELÖNING" FÖR VISSA BETEENDEN OCH PRESTATIONER. SYSTEMET HAR OCKSÅ KALLATS BELÖNINGSCENTRUM OCH LUSTCENTRUM, MEN UTGÖRS INTE AV ETT ENDA HJÄRNCENTRUM.

Källa: Nationalencyklopedin, 2009

Det finns olika sätt att definiera ett belöningsystem. Ovanstående definition är hämtad från Nationalencyklopedin (2009) och beskriver det belöningsystem som finns i våra hjärnor. I detta arbete har vi som avsikt att beskriva belöningsystemet i ett företag men tanken bakom är den samma i båda fallen, att belöna önskade prestationer eller beteenden. I ett företag kan detta användas för att styra arbetet på operativ nivå till att eftersträva de mål och strategier som är gemensamma för hela företaget. Det kan också handla om att öka motivationen och välbefinnandet på arbetsplatsen (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

5.3 TEORETISK ANGREPPSSÄTT

Det finns flera teoretiska perspektiv och synsätt för att angripa belöningsystemet för att göra en helhetssyn. Helhetssynen är viktig för att kunna göra en bedömning huruvida belöningsystemet skapar funktionellt eller disfunktionellt beteende hos den anställda. Ett utav dessa synsätt för att angripa belöningsystemet är effektsynsättet (Arvidsson, 2005). I vår ansats att ge en helhetsbild av belöningsystemet har vi tagit inspiration av Arvidssons effektsynsätt. Vi har ovan generellt definierat belöningsystemet och dess syfte men väljer i efterkommande del i arbetet att, utifrån effektsynsättet som ramverk, vidare ge en mer detaljerad och tydlig bild av belöningsystemet. Arvidsson (2004) har valt att beskriva belöningsynsättet utifrån de fyra dimensionerna syften, grunder, former och mottagare. Dessa fyra dimensioner kommer nu behandlas mer i detalj.



*Belöningsystemets dimensioner
Källa: Arvidsson, 2005*

5.4 SYFTEN MED BELÖNINGSSYSTEM

Det finns tre övergripande syften med ett belöningsystem som Arvidsson (2005) väljer att kategorisera under rubrikerna *Styra mot verksamhetens mål*, *Motivera till önskvärt beteende* och *Rekrytera och behålla kompetens*. Även Merchant, Van der Stede (2007) finner tre syften med ett belöningsystem som de väljer att fördela under rubrikerna *informationssyftet*, *motivationssyftet* och *personalrelationssyftet*. Vi anser att det synsättet som Merchant, Van der Stede (2007) har kring syftet belöningsystemet är mer väldefinierande, varför vi valt att presentera dessa rubriker nedan. Men innan dessa rubriker presenteras kommer vi att behandla agent- och principalteorin pga. dess centrala betydelse för utformningen av belöningsystem.

5.4.1 AGENT- OCH PRINCIPALTEORIN

En agent- och principalrelation uppstår då en person, *principal*, anlitar en annan person, *agent*, att utföra något som i hans ställe och att han genom detta ger agenten utrymme att ta egna beslut. Det kan till exempel vara en riskkapitalist som anlitar en VD för att denne ska driva ett företag. Inom principal- och agentteorin utgår man ifrån att människor är rationella varelser som hela tiden vill maximera sin egen nytta. Det finns dock en del faktorer som skiljer principalen och agenten åt vilket också gör att en intressekonflikt finns. För det första prioriterar agenten både pengar och fritid medan principalen i det här fallet endast ser till investeringens avkastning. För det andra är principalen, då han kan diversifiera sina aktieinnehav, neutral till risk medan VDn är riskaversiv då han saknar möjligheten till diversifiering. Dessa intressekonflikter i samband med att människor vill maximera sin egen nytta gör att principalen måste motivera agenten för att genomföra de prestationer som maximerar principalens nytta. Därför används ofta belöningsystemet ofta inom detta område i syfte att motivera agenten (Kaplan & Atkinson 1989).

Anledningen till att belöningsystem blir ett bra sätt att lösa denna intressekonflikt är att det inte är möjligt för principalen, ägarna, att ha full insyn i vad agenten, VDn, egentligen gör och inte heller vilka beslut som vore optimala ur ägarnas synvinkel. Detta beror på den informationsasymmetri som råder där VDn alltid har mer information om själva verksamheten än ägarna. Därför ger ägarna genom belöningsystem incitament till VDn att handla för att maximera företagets avkastning. Genom att styra agentens beteende genom incitament och belöningar, försöker alltså ägarna komma runt den målkonflikt och informationsasymmetri som uppstår i agent- principalsituationen. I en organisation uppstår denna relation på flera nivåer. Den första finns som i exemplet ovan mellan ägarna och ledningen men även i relationen mellan chef och anställd finner vi samma problematik (Kaplan & Atkinson 1989). Med utgångspunkt i agent- och principalrelationen blir Merchant, Van der Stedes (2007) två första syften, informationssyftet och motivationssyftet uppenbara och nedan följer en vidare utveckling av de två.

5.4.2 INFORMATIONSSYFTET

Informationssyftet handlar om att informera de anställda om vilka mål företaget vill uppnå genom att belöna prestationer som går mot de mål som företaget eftersträvar (Merchant, Van der Stede, 2007) Det är därför viktigt att företaget belönar dem som agerar på ett sätt som är för organisationen. Denna belöning informerar då om vilka beteenden som gör nytta för företaget. Därför är det av yttersta vikt att då man skapar ett belöningsystem, initialt premierar handlingar som leder till det önskade resultatet för organisationen (Svensson, Wilhelmsson, 1989).

Som en del i informationssyftet och strävan efter att rikta uppmärksamhet på mål organisationen måste rikta mer fokus på kan belöningsystemet för att öka kvalitén på en vara eller tjänst. Då en organisation ska marknadsföra, eller sälja något i företaget, dvs. en tjänst eller en produkt är det viktigt att den håller den av marknaden efterfrågade kvalitén. Därför är det viktigt att företaget strävar efter att arbeta för att den av marknaden efterfrågade kvalitén också presteras av företaget. Om därför förväntningarna på marknaden är högre på en produkt eller tjänst än vad den upplevda nivån är så anser alltså marknaden att den håller dålig. Det är då företagets uppgift att i största möjliga mån försöka minska detta glapp vilket kan göras

genom att med olika åtgärder förbättra upplevelsen för marknaden. Därför borde företaget använda styrmedlet belöningsystem för att få de anställda på företaget att sträva efter att åstadkomma balans mellan förväntad och upplevd nivå så att kunden blir nöjd (Svensson, Wilhelsson, 1989).

5.4.3 MOTIVATIONSSYFTET

Motivationssyftet är ett av belöningsystemets främsta syften. För att anställda ska arbeta hårt krävs det att de anställda är motiverade. Monetära och ickemonetära förmåner finns därför i företaget för att belöna de anställda så att de känner motivation att prestera enligt företagets önskemål (Merchant, Van der Stede, 2007). Tanken med ett belöningsystem är att de anställda ska prestera utöver den nivå som företaget förväntar sig att de anställda ska prestera på (Ax, Johansson & Kullén, 2005). Därför är motivationssyftet något mycket centralt. Dels handlar det om motivationen att prestera bra men även motivationen att rikta sina ansträngningar till det belöningsystemet försöker ge incitament till.

Enligt Nationalencyklopedins definition (2009) är motivation ”en sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter i gång, upprätthåller och riktar beteende.” En grundläggande kunskap kring dessa processer är en förutsättning för att kunna utforma ett fungerande belöningsystem och förstå motiven bakom och vilka effekter det ger. Därför följer nedan en redovisning av de vi anser vara de mest centrala motivationsteorierna och dess koppling till belöningsystemet.

Behov - Motivation handlar som sagt om vad som driver människor att agera på ett visst sätt. En av teorierna kring detta handlar om att människan genom sitt handlande försöker tillfredsställa vissa behov (Nationalencyklopedin 2009). Den mest kända behovsteorin presenterades på 1950-talet av Maslow. Maslow identifierade fem grundläggande behov och menade att dessa stod i en hierarkisk ordning, dvs. att först när ett behov har blivit tillfredsställt försöker människan tillfredsställa nästa behov i hierarkin. De fem behoven i Maslows behovshierarki är i följande ordning 1) kroppsliga behov, 2) trygghetsbehov, 3) socialt behov, 4) behovet av uppskattning och slutligen 5) behovet av självförverkligande. I en organisation är de medarbetare som befinner sig i självförverkligandefasen de mest kreativa och de som presterar allra bäst. Behovet av självförverkligande kan dock till skillnad från de andra behoven i hierarkin aldrig bli tillfredsställt då målen individen har hela tiden kan sättas högre. Implikationen för ämnet belöningsystem blir t.ex. att genom befordringar till nya mer utmanande arbeten skapa en motivation hos den anställde att hela tiden utvecklas. Dock har Maslows behovshierarki blivit kritiserad för att dess bristande förankring i verkligheten (Furnham 2005). Men vi anser ändå att dess grundläggande tankar är viktiga att ha med sig.

Förväntningar - Förväntansteorin ser människor som rationella varelser som blir motiverade om de förväntar att deras arbete kommer att leda till saker de vill ha och värdesätter. Graden av motivation beror på tre faktorer. För det första påverkar det i vilken grad arbetstagaren ser kopplingen mellan sin egen insats och resultatet. För det andra påverkar graden av förväntan om att resultatet är något som kommer att belönas och för det tredje spelar det upplevda värdet av belöningen roll. Teorin utgår ifrån ett multiplikationsmässigt samband vilket ger att om alla tre faktorer har ett högt värde blir också motivationen hög hos den anställde. Likaså blir den extra motivationen noll om någon av de tre faktorerna får ett nollvärde vilket i utformningen av belöningsystem har en central betydelse. Den anställde måste alltså kunna

påverka resultatet och veta att resultatet är något som kommer att belönas med något den anställde värdesätter (Furnham 2005). Att den anställde måste kunna påverka resultatet kallas ofta påverkanprincipen och är central vid utformandet av belöningssystemet och att hitta variabler den anställde direkt kan påverka kan ibland vara svårt.

Graden av vad den anställde tror förväntas av honom eller henne spelar också in. Det är även viktigt att nämna att graden av motivation inte nödvändigtvis har något med jobbprestation att göra då det finns andra faktorer bakom det såsom personlighet och kunskap (Furnham 2005).

Förstärkning - Att förstärka eller forma ett visst beteende i en organisation genom belöningar vilar på teorier inom inlärningspsykologin (Furnham 2005). Inom inlärningspsykologin visade Skinner att det fanns ett starkt samband mellan en individs beteende, respons, och den yttre stimulus som gavs, t.ex. belöningar. Ett beteende som belönades förstärktes och ju snabbare belöningen kommer efter det önskade beteendet, desto starkare blev denna effekt (Nationalencyklopedin 2009). Förutom denna insikt har inläringsteorin gett en rad bidrag som är beaktansvärda vid utformningen av belöningssystem. För det första bör hänsyn tas till att bestraffningar vanligtvis inte är lika effektiva som belöningar. Vidare ska inte samma belöning ges till alla då belöningen bör vara kopplad till vad personen har bidragit med. Forskningen har även visat att om ett önskvärt beteende inte uppmuntras från första början eller upphör att belönas får det effekten att beteendet avtar (Furnham 2005).

5.4.4 PERSONALRELATERADE SYFTET

Det sista syftet med belöningssystemet är *att behålla och rekrytera medarbetare* som handlar om att företaget ska ha en marknadssyn på sin belöning. Det handlar om att kunna attrahera och repellera arbetssökande och hävda sig gentemot konkurrenter i branschen (Arvidsson, 2005). Med detta menas att om exempelvis prestationsbaserade belöningar är en stor del av den kompensation företaget erbjuder, påverkar detta vilken sorts personal företaget drar till sig och även stöter ifrån sig. Exempelvis dras personer med självsäkerhet och riskbenägenhet till företag där belöningssystemet till stor del består av rörlig och prestationsbaserade belöningar (Merchant, Van der Stede, 2007). Dessutom kan belöningssystemet användas som styrmedel för att behålla kompetent personal och att skapa en "vi-känsla" i företaget (Svensson, Wilhelmsson, 1989).

5.5 GRUNDER FÖR BELÖNINGAR

Det som utgör grunden för om en belöning ska delas ut är vanligtvis en mätning av den anställdes prestation eller beteende. För de kriterier som mäts har organisationen satt upp ett mål och i vilken grad individen eller gruppen har lyckats uppnå detta mål påverkar i vilken grad den anställde eller gruppen belönas. Valet av vilka kriterier man väljer att mäta bestäms utifrån de övergripande målen organisationen strävar efter. I valet av vad som ska ligga till grund för belöning kan två kategorier väljas nämligen om belöningarna bestäms objektivt eller subjektivt. Ett val måste även göras kring de regler som ska gälla för när belöning delas ut samt om några gränser vad gäller nivån ska fastställas. (Merchant, Van der Stede 2007)

5.5.1 SUBJEKTIVITET – OBJEKTIVITET

Vid valet av grunder för belöning så kan företaget välja att belöningarna ska baseras på prestationer som bedöms objektivt och standardiserat, såsom finansiella mått och annan hård objektiv data. I annat fall kan den närmast chefen göra en subjektiv bedömning av den anställdes prestation. I valet om subjektivitet och objektivitet finns det både för- och nackdelar. En fördel med att ha en subjektiv bedömning av den anställdes prestation är att risken för att belöningen kommer att påverkas av något externt, som ligger utanför den anställdes kontroll, minskar. En nackdel kan vara att risken att bli felbedömd kan öka då de chefer som ska utvärdera prestationen kan bedöma de anställda utifrån olika utgångspunkter och att olika grunder kan ligga till grund för för bedömningarna (Merchant, Van der Stede 2007). Burnery, Henle & Widener (2009) menar också att det finns flera negativa sidor av att använda sig av subjektiva bedömningar. Exempelvis så kan negativa effekter såsom favorisering och partiskhet uppstå.

I en studie av Gibbs, et al (2003) fann författarna att subjektiva belöningar främst används i företag för att komplettera och förbättra svagheter i den mera osäkra objektiva bedömningen av hur en prestation ska belönas. Dessutom fann författarna att subjektiva belöningar har större effekt på tillfredsställelse, produktivitet och lönsamhet om bedömningarna genomförs av en chef med stor befogenhet eller om det är en stor tilltro mellan chef och den underordnade.

Om företaget har ett alltför standardiserat belöningsystem, med objektiva bedömningar som inte tar hänsyn till hur individen vill bli belönad, kan detta då leda till negativa konsekvenser. Den motivation som uppstår hos individen själv kan då trängas undan av den objektiva bedömningen, den ekonomiska ersättningen och övervakningen och istället leda till att den anställda blir omotiverad (Arvidsson, 2004).

5.5.2 ÖVRE OCH UNDRE TAK

Det kan vara viktigt för företaget att ha en välutformad bedömningsmall för hur prestationer ska bedömas och när extra belöningar skall ges till de anställda för att inte belöna fel prestationer. Företagen kan även sätta ett undre tak för när företaget ska betala ut bonus, samt ett övre när företaget slutar betala bonus. Anledningen till att det undre taket sätts är för att företaget inte ska betala ut bonus för prestationer som har varit dåliga eller mediokra. Ett övre tak skyddar samtidigt företaget från att betala ut för stora bonusar som kan bero på oförutsedd tur eller att de anställda har brytt sig allt för mycket om kortsiktiga målen för att uppnå dessa höga bonusar (Merchant, Van der Stede 2007). Andra anledningar till att ha ett övre tak i sitt bonussystem kan vara att förhindra att orimligt höga bonusar delas ut, något som kan ge mycket negativa opinionsmässiga konsekvenser för företaget.

5.6 FORMER AV BELÖNINGAR

Arvidsson (2004) väljer att dela in formerna av belöningar i tre delar; *monetära belöningar*, *icke-monetära belöningar* och *ägarandelar*. Här står monetära belöningar bl.a. för lön, pension, bonus och vinstandel medan icke-monetär belöning står för erkännande, arbetsuppgifter, befogenheter etc. Ägarandel utgör en hybrid mellan dessa och omfattar vinstdelning i form av aktier, konvertibler, optionsprogram etc. Även befordran kan ses som en blandning mellan en monetär och icke-monetär belöning då den visar uppskattning och uppmärksamhet samtidigt som den ger högre lön (Arvidsson, 2004).

Ax, Johansson & Kullvén (2005) har valt att klassificera belöningarna i två ben istället för tre; finansiell och icke-finansiell belöning där optioner och annan vinstdelning av aktier ingår i det finansiella benet. Finansiella belöningar är dock ett viktigt medel för att tillfredsställa ett mänskligt behov hos de anställda (Arvidsson, 2004). Merchant & Van der Stede (2007) menar att många utav de olika sorters belöningar som finns idag är ickefinansiella. De värderas ofta högt av de anställda och är dessutom stundtals billigare för företagen rent kostnadsmässigt. Som en konsekvens av detta har organisationer världen över ofta inte bara på en enda sorts belöning, utan oftare en kombination av dessa.

Utifrån dessa tre källor har vi valt att sammanställa en lista på de formerna av belöningar vi ser är de vanligaste utifrån Arvidssons (2004) kategorisering.

Monetära Belöningar	Icke-monetära Belöningar	Vinstandelar
Fast Lön	Självständighet	Vinstandelsstiftelse
Bonus	Makt	Aktier
Pensionsavtal	Möjligheter att delta i viktiga beslutsprocesser	Konvertibla Skuldebrev
Löneförhöjningar	Uppmärksamhet	Teckningsoptioner
Tantiem	Befordringar	Köptioner
	Jobbtitlar	Synetiska Optioner
	Jobbtilldelning	
	Kontorstilldelning	
	Jobsäkerhet	
	Profilpriser	
	Företagsresor	
	Deltagande i utvecklingsprogram	
	Ledighet	

5.6.1 NEGATIVA BELÖNINGAR

Individer är per definition mer motiverade över att de känner att det finns en möjlighet att bli belönad än av en rädsla av att uppleva negativa belöningar, d.v.s. bestraffningar. Därför bör ett styrsystem vara utformat på så sätt att den är belöningsinriktad (Arvidsson, 2004). Det finns dock företag som arbetar med styrsystem där bestraffningar ingår. Oftast bestraffas de anställda för en dålig prestation genom att en belöning utgår, såsom bonus eller befordran. Men i näringslivet förekommer även bestraffningar såsom degradering och offentlig förödmjukelse (Merchant & Van der Stede, 2007). En samling av bestraffningar kan ses i nedanstående tabell.

Bestraffning (Negativa Belöningar)
Inblandning i arbetet från chefer
Avskedad från jobbet
Ingen löneförhöjning
Tvingad att arbeta med oviktiga uppgifter
Offentliga eller privata bestraffningar
Ingen befordran
Degradering
Offentlig förödmjukelse

5.7 MOTTAGARE AV BELÖNINGAR

Mottagare av en belöning kan antingen vara en individ eller en grupp. Att belöna individen för dennes prestation eller att belöna en grupp för gruppens prestation kan både ha för- och nackdelar. Nedan kommer dessa att närmare att beröras (Arvidsson, 2004).

5.7.1 INDIVIDBASERAD BELÖNING

Om belöningen till en anställd är baserad på den anställdes individuella prestation kallas den individbaserad belöning (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Att bli uppmärksammas för sin egen prestation och belönad som individ kan betyda oerhört mycket för arbetsmotivationen på en arbetsplats. Om företaget då väljer att försöka uppnå detta genom individuell belöning så kan dock flera negativa effekter uppstå om en annan anställd blir känner sig bestraffad då företaget väljer att belöna en annan anställd högre (Alm, Paul 1991). Dessutom är det viktigt vid utformningen av ett individbaserat belöningsystem att beakta det faktum att organisationen kan uppleva det som att vissa anställda favoriseras (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

5.7.2 GRUPPBASERAD BELÖNING

Belöningen kan även tilldelas en grupp och då baseras på den prestationen som uppnåtts av gruppen, exempelvis ett affärsområde (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). I en artikel av Stewart (1994) hävdar författaren att belöningar som är baserade på en grupps prestationer är bättre än att en belöning som endast är baserad på individens prestation.

Det finns vissa fördelar med belöningar som bedöms på gruppens prestation. Ett exempel på detta är att bedömningen kan skapa något utav en kulturell kontroll¹ där gruppmedlemmarna både kan berömma goda medlemmars arbete och även förhindra dåliga prestationer. Exempelvis skulle kommentarer såsom ”Arbeta hårdare! Du förstör allas bonus!” kunna fällas i gruppen och gruppens prestationer skulle därför förbättras. (Merchant & Van der Stede 2007)

Däremot finns det flera nackdelar med gruppbaseade belöningar. Gruppbaseade belöningar ger ingen direkt och stark effekt på den anställde (Merchant & Van der Stede 2007). Dessutom kan ett problem med s.k. fripassagerare uppstå. Anställda kan, om belöningen baseras på en grupps prestation, få en bra belöning trots att de presterat dåligt. Detta pga. av att de andra i gruppen har presterat väsentligt bättre och att gruppen i helhet presterat bra och därför erhåller en belöning för gott arbete. (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Med detta avslutas nu teoriavsnittet där vi har behandlat teorin kring strategi, relationen strategi och belöningsystem samt belöningsystemets utformning. Vidare kommer vi att nu behandla dessa områden i empirin. Empiriavsnittet är uppdelat i fyra kapitel, ett för var och ett av de företag som undersökts.

¹Med kulturell styrning (cultural control) menas styrning som genomförs genom sociala band och normer och värderingar i en grupp.(Merchant & Van der Stede 2007).

6. EMPIRI - GINA TRICOT

I följande kapitel presenteras det empiriska material som samlats in i den kvalitativa undersökningen i denna studie. Var och ett av de undersökta företagen beskrivs i varsitt kapitel där företaget först introduceras för läsaren via en företagsintroduktion, varefter företagets strategi och belöningsystem presenteras. Varje kapitel avslutas med en sammanfattning av företaget.

6.1 FÖRETAGSINTRODUKTION

Gina Tricot är Nordens snabbast växande modekedja. Med 120 butiker i Sverige, Norge, Finland och Danmark hade företaget en omsättning på 1,6 miljarder kronor år 2008 (Gina Tricot, 2009). Bolaget grundades år 1997 av makarna Jörgen och Anette Appelqvist som fortfarande är involverade i bolagets drift. Gina Tricots huvudkontor ligger i Borås och på företaget har vi haft intervjuer med både ekonomichefen Per Johan Swartling och personalchefen Pernilla Carlsson. Dessa intervjuer ligger nu till grund för vår beskrivning av företagets strategi och belöningsystem.

6.2 STRATEGI

Enligt Swartling² är Gina Tricots affärsidé att erbjuda alla modemedvetna kvinnor moderiktiga kläder till ett bra pris och ständigt ha nyheter i butiken. Företagets vision är att vara den ledande aktören på de marknader de verkar på och missionen man strävar efter är att erbjuda mer mode för pengarna och ha nyheter i butiken varje vecka. Värderna som enkelhet och prestigelöshet är något som hela tiden betonas och genomsyrar organisationen och dess strategi. Gina Tricot arbetar systematiskt med att utveckla sin strategi men grundtankarna är desamma som då makarna Jörgen och Anette Appelqvist grundade bolaget år 1997. Då var tanken att erbjuda kunden moderiktiga kläder till ett mycket bra pris och att ständigt ha nyheter ute i butikerna.

6.2.1 GENERISKA STRATEGIER

En skillnad mellan att vara kostnadsledare och differentierad är med vilka medel man väljer att attrahera sina kunder. Gina Tricot vänder sig mot modemedvetna kvinnor i alla åldrar och strävar efter att vara mycket prisvärda. En målbild är att när kunden vänder på prislappen ska de bli överraskade av hur billigt det är. Genom att ha ett lågt pris och samtidigt erbjuda många nyheter kan företaget sälja stora volymer. Då Gina Tricot menar att priset är viktigast är det ändå en grundförutsättning för att konceptet ska lyckas att företaget håller en viss kvalitet på alla plagg. De krav företaget har på kvaliteten innefattar bland annat att plaggen måste hålla för den tilltänkta funktionen och vidare motsvara kundens förväntningar.

² Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

Enligt Swartling³ strävar Gina Tricot efter att bli lite bättre än sina konkurrenter på allt och på så sätt attrahera fler kunder. Det handlar bland annat om att personalen alltid ger det lilla extra, möter varje kund med ett leende och visar ett genuint intresse för sina kunder. Genom att ha en stark företagskultur och erbjuda bra produkter skapar Gina Tricot engagemang hos sin personal och på så sätt strävar företaget efter att differentiera sig mot andra kedjor.

Då Gina Tricot både strävar efter att ha ett lågt pris samtidigt som man försöker differentiera sig genom bland annat engagerade medarbetare, moderiktiga kläder och ständigt ha nyheter inne i butiken drar vi slutsatsen att företaget i Porters ramverk hör hemma inom differentiering. I differentieringsstrategin ingår även att bara ha de allra bästa lägena, i städerna. Låg kostnad är inte det enda man konkurrerar med och det gör företaget mer till ett differentierat företag med kostnadsfokus snarare än en renodlad kostnadsledare.

6.2.2 TILLVÄXT

Swartling⁴ berättar att tillväxt en viktig del av strategin och att växa nästan kan ses som en religion på företaget. Genom att växa kan företaget skapa stora volymer och på så vis ytterligare pressa priserna. Sedan starten har företaget växt oerhört snabbt och Swartling ser att företaget kommer fortsätta växa lika snabbt framöver.

Gina Tricot växer organsikt och i sin strävan efter att växa fokuserar företaget både på att öka sin försäljning hos befintliga kunder och även penetrera marknader utanför Sveriges gränser. I och med detta kan Gina Tricot i Ansoffs strategiramverk ses som en marknadspenetrerare. I arbetet med att öka försäljningen hos befintliga kunder fokuserar företaget på att ha rätt produkt till rätt pris och att hela tiden ge kunden ett bra bemötande.

6.2.3 MARKNAD

Då Gina Tricot är verksamma inom modebranschen står företaget ständigt inför förändringar i mode och trender. För att hänga med har Gina Tricot egna designers som designar moderna kläder. Företaget reser även runt i hela världen för att få inspiration och upptäcka nya trender. Information samlas även in från radio, tidningar och tv. Genom sitt agerande där de ständigt söker upp nya trender och anpassar sina produkter efter vad som är nytt anser vi att Gina Tricot enligt Miles & Snows ramverk är en prospector.

6.3 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING

Belöningsystemet på Gina Tricot är en del av företagskulturen och är inte något som är systematiskt utformat. Carlsson⁵, uttrycker dock att företaget har som mål att utarbeta ett mer strukturerat belöningsystem i framtiden. Avsaknaden av ett systematiskt utformat belöningsystem beror dels på att företaget är relativt ungt men även att företaget har en väldigt stark företagskultur vilket medför att behovet av ett formaliserat belöningsystem inte upplevs som så stort. Den starka företagskultur som finns präglas mycket av en stolthet för företaget och dess produkter, en närhet till verksamheten och företagets kärnvärden som

³ Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

⁴ Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

⁵ Carlsson, Pernilla, HR-ansvarig Gina Tricot, intervju den 4 maj 2009

enkelhet, modemedvetenhet och prestigelöshet. Att behålla denna kultur, som har sitt ursprung från de värderingar grundarparet förde med sig in i företaget, är något Gina Tricot är mycket måna om. Enligt Swartling⁶ är ett mål att ”ginalisera” de anställda och få alla att känna ”Gina-känslan”. Detta präglar även utformningen på belöningsystemet.

Enligt Carlsson⁷ är huvudsyftet med belöningsystemet att få de anställda att känna sig viktiga, motiverade och sedda samt att få dem att arbeta tillsammans. De anställda känner ett större ansvar för butiken och sina kollegor om de känner den grupp de arbetar med. Motivation och att man känner sig viktig och delaktig är något som också skapas genom ”Gina-känslan”. Genom till exempel olika slags teambuildingsövningar och gemensamma aktiviteter hoppas Gina Tricot stärka gemenskapen bland de anställda och därmed även deras lojalitet mot varandra och företaget.

Vissa belöningar syftar även till att ge incitament för de anställda att nå vissa mål eller anstränga sig extra hårt på vissa områden. Till exempel har man interna säljtävlingar mellan butiker med syftet att öka försäljning av en viss produkt. Belöningen är ofta i form av en gemensam aktivitet och syftar till att skapa motivation och gemenskap.

Belöningsystemet är inte den främsta anledningen till att arbetskraft väljer Gina Tricot menar Carlsson⁸. Istället är det att identifikationen med företagets produkter och sortiment som lockar folk till företaget. Det finns även en stor vilja att bland de arbetssökande att vara en del av ett så framgångsrikt och spännande företag som Gina Tricot.

Gina Tricot arbetar i huvudsak med icke-finansiella belöningar och ingen anställd på Gina Tricot, förutom ägarna, har någon rörlig bonusdel kopplat till sin lön. Dock har alla i ledningsgruppen individuell lönesättning och ett bra jobb under året ger naturligtvis större möjligheter till löneförhöjning vid nästa års förhandling. Anställda på huvudkontoret belönas även med får även en del andra förmåner såsom friskvård och tillställningar för att stärka teambuidling och gruppdynamik.

Istället för monetära belöningar är många belöningar kopplade till gemensamma aktiviteter, möjligheten att forma sin egen karriär inom företaget och muntligt beröm. Enligt Swartling⁹ är Gina Tricot en platt organisation och därigenom ges de anställda möjlighet att vara med att påverka olika beslut samt snabbt få ansvar. Att ha en platt organisation möjliggör också att de anställda får en känsla av delaktighet vilket också är uppmuntrande. I fallet med befordringar och möjligheten att få nya projekt handlar det om att individen är engagerad och visar framfötterna och det är en bedömning som den anställdes närmaste chef gör. Någon uttalad karriärstrappa finns inte men möjligheterna för individen att skapa sin egen karriär inom företaget kommuniceras regelbundet internt.

Det finns flera exempel på belöningar som stärker företagskulturen och gemenskapen på arbetsplatsen. Ett exempel på detta är att butikscheferna förr fick komma till huvudkontoret i Borås och se hur de arbetar där och gå på utbildning. Idag, i och med den kraftiga tillväxten, ligger många av dessa aktiviteter regionalt men tanken bakom, att butikscheferna ska känna

⁶ Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

⁷ Carlsson, Pernilla, HR-ansvarig Gina Tricot, intervju den 4 maj 2009

⁸ Carlsson, Pernilla, HR-ansvarig Gina Tricot, intervju den 4 maj 2009

⁹ Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

sig uppmärksammade och sedda och samtidigt känna sig mer delaktiga i Gina Tricot, finns fortfarande kvar.

Informationsspridningen inom företaget är också en del i belöningssystemet som exempelvis tillämpas då en butik som gått bra får uppmärksamhet på intranätet. Dels tillfredsställer det behovet att man ser de anställda och uppmärksamar goda prestationer. Dessutom skapar det en större medvetenhet hos de andra anställda om hur det går för företaget. Dock är mål som försäljning per timme och anställd och lageromsättningshastighet viktiga nyckeltalen som regelbundet följs upp. Dessa nyckeltal ger också en indikation på hur framgångsrikt butiken och företaget har lyckats.

Vår uppfattning av Gina Tricot är således sammanfattningsvis att det är ett företag som genom att använda sig av *differentieringsstrategi*, *marknadspenetration* och en roll som *prospector* skapat ett företag med stark tillväxt. Relationen mellan dessa strategier och belöningssystemet är dock tämligen otydlig då belöningssystemet är mycket informellt och har en lös anknytning i företaget. Då företaget upplevt den starka tillväxten finns ett mindre behov av ett kontrollerat och strukturerat belöningssystem. Grunderna för belöningar har till mångt och mycket ingen direkt koppling till utsatta mål och belöningarna är till stor del icke-monetära. Viktigt att nämna är att hos Gina Tricot är belöningssystemets syften främst att motivera. Till sist är det viktigt att nämna att belöningssystemet som styrmedel är utformat på så sätt att det till mångt och mycket tangerar mot de styrmedlen företagskultur och medarbetarskap.

7. EMPIRI - HEMTEX

7.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Hemtex är Nordens ledande hemtextilkedja har totalt 223 butiker i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Estland och Polen. Av dessa ägs 193 butiker av koncernen och 30 av franchiseföretag. I Sverige har företaget 150 butiker och dessa säljer olika heminredningsprodukter under ett gemensamt varumärke. Fokus i verksamheten finns på hemtextil. Omsättningen uppgår exkl. moms till ca 1,5 miljarder och antalet årsanställda är cirka 780 personer (Hemtex, 2009). Hemtex sortiment ska vara prisvärt och funktionellt och butikerna ska erbjuda hög kvalitet och unik design till ett bra pris.

Vi har intervjuat Esko Österbacka, koncernkontroller, och Lena Nyberg, HR-ansvarig, och dessa intervjuer ligger nu till grund för vår beskrivning av företaget.

7.2 STRATEGI

Hemtex vision ”Inspiration och förnyelse till alla hem” ska vara ledstjärnan för koncernen samtidigt som dess affärsidé ”att sälja prisvärd heminredning som tilltalar många människor” ska innebära att Hemtex sortimentet ska bestå av moderna tidsenliga produkter med ett högt prisvärde (Hemtex, 2009). För att uppnå dessa mål arbetar Hemtex systematiskt med att utarbeta sin strategi. Enligt Österbacka¹⁰ är det ledningen som ansvarar för företagets strategi och arbetar med att ta fram denna under sommarmånaderna. Därefter presenteras denna i en affärsplan för styrelsen som sedan ska ligga till grund för budgeten för Hemtex för efterkommande verksamhetsår.

Österbacka¹¹ menar att kärnan i verksamhetens mål och strategier ska vara någorlunda lika från år till år. I dagsläget står dock Hemtex inför stora förändringar, har ett mål att i augusti 2009 ha en ny affärsplan med långsiktiga förändringar i företags strategi.

7.2.1 GENERISKA STRATEGIER

Hemtex arbetar i dagsläget med att ompositionera sig på marknaden genom att erbjuda högre kvalitet till bra priser. Enligt Österbacka¹² så har Hemtex under de senaste åren gått från att vara en renodlad grossist till en mer detaljhandelskedja. Därför har det i mångt och mycket fokuserats på försäljning i alla delar i verksamheten och detta genom att ha lägst pris på marknaden genom att kommunicera reor mot marknaden. Men då företaget har högre kostnadsstruktur än IKEA och Jysk (antalet butiker och butiksläge) arbetar Hemtex i dagsläget med att särskilja sig från dem. Detta ska ske genom att gå tillbaka till sina kärnvärden att erbjuda fina och bra produkter till rätt pris genom inspiration. Framgångsfaktorn är att kommunicera detta på rätt sätt både till kunder och till medarbetare.

¹⁰ Österbacka, Esko, Koncernkontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

¹¹ Österbacka, Esko, Koncernkontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

¹² Österbacka, Esko, Koncernkontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

Förr var den butiksanställdes roll på Hemtex nästan att likställas med en lagerarbetare då den hade lite kontakt med kund och till mångt och mycket arbetade med att ta fram varor i butiken. Nu ska strategin fokusera på att låta personalen få mer tid om kunderna och låta dem fokusera på kundvård och merförsäljning.

Vi anser därför att det har ett skift att Hemtex generiska strategier från att arbeta med kostnadsledarskap till istället i större begrepp fokusera på att erbjuda något speciellt till kunden, nämligen inspiration och kvalitet till rätt pris. Alltså anser vi att Hemtex generiska strategi är *differentiering*.

7.2.2 TILLVÄXT

Österbacka¹³ säger att Hemtex i första hand satsar på organisk tillväxt i första hand, men ser även att det finns möjligheter till förvärv i framtiden. Hemtex tillväxtmål är att minst växa årligen med 15 % och att detta ska uppnås genom etablering av nya butiker, geografisk expansion, ny butiksutformning och utveckling av produktutbudet (Hemtex, 2009). Enligt Österbacka¹⁴ ligger dock fokus främst på att öka försäljningen hos de befintliga kunderna genom att använda sig av personlig försäljning, kundkort och göra butikerna i sig mer inspirerande och säljande. Samtidigt ligger också fokus på att förändra sortimentet (produkten) genom att smalna av det och fokusera på kvaliteten. Dessutom har företaget att ta in lyxmärket US Polo Ass. till sitt sortiment. Detta är inte för att attrahera nya kunder utan för att istället lyfta sortimentet i sin helhet.

Utifrån den information vi erhållit av Österbacka så anser vi att Hemtex har en tillväxtstrategi som är en hybrid av Ansoffs *marknadspenetration* och *produktutveckling*.

7.2.3 MARKNADEN

Hemtextilmarknaden anses per definition vara en mindre cyklisk marknad än en del andra detaljhandelssegment. Dessutom är marknaden modekänslig, då efterfrågan på heminredning och hemtextil i högre grad idag än förut av modetrender i likhet med konfektionsbranschen. Därför jobbar Hemtex enligt Österbacka¹⁵ aktivt med att upptäcka nya trender och det mode som gäller genom att besöka mässor och göra inköpsresor. Dessutom har företaget egna designers som designar företagets varor. Därjämte har företaget satsat på öka andelen basprodukter och ha inslag av varor som har "limited edition" för att minska säsongprodukter som är kostsamma och köpa in och dessutom minskar man moderisken i företaget.

Då Hemtex söker nya marknadsmöjligheter arbetar med att upptäcka olika trender anser vi att de går under strategiformen *prospectors*.

7.3 BELÖNINGSSYSTEM

Enligt Nyberg¹⁶ är belöningsystem som styrmedel något som Hemtex i viss mån arbetar systematiskt med. Den största delen av Hemtex belöningsystem består av ett formellt

¹³ Österbacka, Esko, Koncerncontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

¹⁴ Österbacka, Esko, Koncerncontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

¹⁵ Österbacka, Esko, Koncerncontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

¹⁶ Nyberg, Lena, HR-ansvarig Hemtex, intervju den 4 maj 2009

bonussystem som företaget arbetar systematiskt med och utvärderar varje år. I Hemtex finns även icke-monetära belöningar men de är ej baserade utifrån en systematisk grund utan är istället en del i de olika ledarskapstilarerna bland cheferna i företaget. Då ledningsgruppen och till viss mån controllers har en roll i belöningsystemets utformning belyser detta en hög grad av formalitet.

Nyberg¹⁷ menar att syftet med Hemtex belöningsystem är främst att motivera de anställda men även att attrahera arbetskraft. För att attrahera arbetskraft krävs att Hemtex visar en god helhetsbild, men i denna helhetsbild spelar belöningsystemet en stor roll. Dessutom används belöningsystemet som informationsstyrmedel genom att de belönar butiksanställda för varje kund som de rekryterar till Hemtex kundklubb.

Enligt Nyberg¹⁸ motiverar belöningsystemet de anställda i Hemtex genom att det ger beröm och uppskattning. Dessutom har butikschefen en stor egen frihet att utforma det icke-monetära belöningsystemet som att vissa har exempelvis feedbacksamtal och utvärderingar. Dessutom finns det utrymme i butikschefens budget för personalutvecklande åtgärder. Därtill är det viktigt att alla medarbetare ska känna att det finns utvecklingsmöjligheter om de presterat något bra för företaget. Exempelvis om någon gjort något bra i en butik får den anställde ibland åka runt till butiker och visa detta. Det är viktigt att visa att om man är duktig så kommer det att synas. Dessutom finns det icke-monetära belöningar på andra nivåer i företaget då de som presterat i linje med eller över förväntan så får dessa ta större roll i processer och mer ansvar.

De belöningar som finns på Hemtex kan delas upp i formella och icke-formella. Vad som ligger till grund för de formella belöningarna varierar mellan de olika nivåerna i organisationen. Österbacka¹⁹ berättar att den finns formella objektiva grunder för belöningar för regionchefer, butikschefen och butiksanställda som alla baseras på butikens prestation. Regionchefer belönas med bonus utifrån regionens försäljning och resultat, där fokus ligger på resultat. Butikschefen belönas utifrån butikens försäljning och påverkbart resultat, där bl.a. marknadsföringskostnader och lokalkostnader utgår. Butiksanställda belönas också med bonus, och grunden till denna är butikens försäljning och rekrytering av kunder till kundklubben. Till detta tillkommer också olika former av säljtävlingar som redovisas på företagets intranät där det tydligt framgår hur olika butiker förhåller sig till varandra försäljningsmässigt. Ledningens lön består både av en fast och en rörlig del där det finns en målsättning att den rörliga delen ska motsvara 40 % den totala ersättningen. Bonusen bestäms utifrån budgeterat koncernresultat före bokslutsdispositioner och skatt. Det finns även en långsiktig del med personaloptioner och teckningsoptioner.

Enligt Nyberg²⁰ använder sig Hemtex även av icke-formella belöningar som i hög utsträckning grundas på subjektiva bedömningar. Ett exempel på det är bedömningen vilka som ska få vara med i nya spännande projekt. Även vid andra icke-monetära belöningar, som befordringar och muntligt beröm, uppstår dessa subjektiva bedömningar vilka är chefens uppgift att göra. I hur stor omfattning dessa belöningar ges och hur bedömningarna görs handlar till sist om vilket ledarskap chefen utövar.

¹⁷ Nyberg, Lena, HR-ansvarig Hemtex, intervju den 4 maj 2009

¹⁸ Nyberg, Lena, HR-ansvarig Hemtex, intervju den 4 maj 2009

¹⁹ Österbacka, Esko, Koncerncontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

²⁰ Nyberg, Lena, HR-ansvarig Hemtex, intervju den 4 maj 2009

Sammanfattningsvis anser vi således att Hemtex är i rollen av *prospector* och har en *differeringsstrategi* samt en tillväxtstrategi som liknar en hybrid av *marknadspenetration* och *produktutveckling*. Till detta anser vi att belöningsystemet har en grad av formalitet och framförallt ett formellt bonussystem genomsyrar den operativa verksamheten. Den formella delen av belöningsystemet består också endast av monetära belöningar och kan endast ses på operativ nivå (butik- och regionsnivå) och på ledningsgruppsnivå. Därför finns det en del av den administrativa arbetsstyrkan som saknar del i det formella belöningsystemet. Dessutom är grunderna för belöning i stora drag hårda tal relaterade till försäljning och lönsamhet. Till detta är syftet med belöningsystemet både att styra genom information och motivation. Detta gör att vi sammanfattningsvis anser att relationen till belöningsystemet är tydlig, men inte inom ett brett spektra. Dessutom saknas relationen mellan belöningsystem och strategierna som ska leda till företagets ompositionering.

8. EMPIRI - MQ

8.1 FÖRETAGSPRESENTATION

MQs affärsidé är att i attraktiva butiker erbjuda varumärken med hög modegrad till både kvinnor och män. Företaget vänder sig till modeintresserade konsumenter och sortimentet består av en mix av egna och andras varumärken. För närvarande har MQ omkring 100 butiker runt om i Sverige och en majoritet av bolaget ägs av ett riskkapitalbolag (CMQ Intressenter, 2008). I vår studie har vi intervjuat företagets CFO, Tony Siberg, och HR-chefen Catarina Olvenmark.

8.2 STRATEGI

Att vidareutveckla sin strategi är något MQ arbetar systematiskt med. Varje år har man en affärsplansprocess då en uppdatering av strategin genomförs och företaget lägger regelbundet upp budgetar och prognoser för tre år fram i tiden. Dock vidhåller Siberg²¹ att strategin anpassas och korrigeras löpande i och med att marknaden hela tiden förändras.

MQs vision är att vara den ledande modekedjan inom fackhandelssegmentet och för att lyckas med detta har företaget brutit ned sin strategi i handlingsplaner. Dessa handlingsplaner baseras på företagets mission, dess kärnvärden och varumärkesvärden. I arbetet med handlingsplanerna har MQ identifierat fem områden de måste lyckas inom för att kunna nå sin vision. Dessa fem områden är medarbetare, butiker, kommunikation, lönsamhet och sortiment. För var och ett av dessa områden har sedan företaget satt upp tydliga mål och handlingsplaner för att uppnå dem. För varje handlingsplan har MQ tagit fram ett antal nyckeltal för att på så sätt kunna följa verkställandet av handlingsplanerna och att man är på rätt väg. För varje nyckeltal sätts mål upp och dessa följs sedan upp regelbundet.

Enligt Siberg²² skapar denna struktur en mycket tydlig och överskådlig bild av företagets strategi och hur man ska uppnå de mål man satt upp. Bland de nyckeltal han nämner som mest centrala återfinns försäljningsutveckling mot jämförbara butiker, rörelseresultat i faktiska kronor och kassaflödet. Dessa följs upp dagligen och är dem som är de allra viktigaste i samtalen med bolagets finansiärer.

8.2.1 GENERISK STRATEGI

Den målgrupp företaget vänder sig till är kvinnor och män som är lite extra intresserade av mode och som gärna lägger lite mer pengar på det. Jämfört med konkurrenter såsom H&M befinner sig MQ i ett högre prissegment och företaget har enligt Siberg²³ mer trendiga och moderna kläder än till exempel Dressman. I MQs sortiment återfinns en rad lite mer exklusiva och moderiktiga varumärkena. Enligt Siberg²⁴ är det intryck företaget önskar att kunden ska

²¹ Siberg, Tony, CFO MQ, intervju den 15 maj 2009

²² Siberg, Tony, CFO MQ, intervju den 15 maj 2009

²³ Siberg, Tony, CFO MQ, intervju den 15 maj 2009

²⁴ Siberg, Tony, CFO MQ, intervju den 15 maj 2009

få då han eller hon går in i butiken är att det ska vara trevlig och kompetent personal, fina och fräscha butiker och att sortimentet ska ha ”det lilla extra” vad gäller kvalitet och moderiktighet. MQ arbetar också med sitt varumärke och vill att kunderna ska känna att det är roligt och tryggt att gå in i en av kedjans butiker. Med detta som utgångspunkt drar vi slutsatsen att MQ är en typisk *differentierare* i Porters klassiska strategiramverk.

8.2.2 TILLVÄXT

Utöver de omkring 100 butiker som företaget har runt om i Sverige önskar MQ etablera ytterligare ett par butiker till. Därefter finns planer på att lansera konceptet internationellt men innan dess önskar företaget finslipa maskineriet och vänta ut den finansiella krisen. MQ strävar efter att växa organiskt och på längre sikt i sin tillväxtstrategi siktar man på att tillämpa samma koncept på nya marknader. I dagsläget ligger dock fokus på att öka försäljningen i befintliga butiker. Försäljningen i redan befintliga butiker hoppas företaget öka genom kundvård och bland annat sin kundklubb som redan idag står för 45 % av försäljningen. Vidare hoppas man locka till ännu fler köp med ytterligare förbättringar av sortimentet, ökad butiksyta och duktiga säljare i butikerna.

Utifrån ovanstående information drar vi slutsatsen att företaget använder sig av en *marknadspenetrationsstrategi*. Då det finns möjligheter att längre fram lansera konceptet internationellt ser vi att *marknadsutveckling* på sikt kan vara en strategi som kommer att användas.

8.2.3 MARKNAD

Som verksamma inom modebranschen möts företaget ständigt av svängningar i mode och trender. Enigt Siberg²⁵ är arbetar MQ med att möta dessa aktivt, bland annat genom att företaget har egna designers som åker jorden runt för att upptäcka de senaste trenderna. New York och Tokyo är viktiga stopp på dessa trendresor. Utöver detta insamlas systematiskt ny information från bland annat moderådet och olika trendkonsulter.

Då företaget ständigt samlar in information från omvärlden och anpassar sina produkter efter de trender som råder väljer vi att se företaget som en *prospector* enligt Miles & Snows ramverk.

8.3 BELÖNINGSSYSTEMET

Enligt Olvenmark²⁶ arbetar MQ aktivt med både finansiella och ickefinansiella belöningar. Belöningssystemet utformas i huvudsak av ledningsgruppen och det finns planer på att skapa ett nytt belöningssystem med fler parametrar längre fram. Enligt Olvenmark²⁷ har MQ främst två syften med sitt belöningssystem. I första hand handlar det om att resultat ska nås och detta skapas genom att mål följs upp och sedan att goda prestationer belönas. I andra hand är syftet med belöningarna att skapa kreativitet, motivation, lust och vilja hos de anställda. För att detta mål ska kunna nås är det mycket viktigt att de anställda ska kunna påverka det som ligger till

²⁵ Siberg, Tony, CFO MQ, intervju den 15 maj 2009

²⁶ Siberg, Tony, CFO MQ, intervju den 15 maj 2009

²⁷ Olvenmark, Catarina, HR-ansvarig MQ, intervju den 15 maj 2009

grund för deras belöning, annars triggas det inte individen. För motivationssyftet är utvecklingsmöjligheter, att arbetsplatsen är trivsamt samt att den anställde känner sig uppmärksammas mycket viktigare än monetära belöningar.

Det nuvarande belöningsystemet ser lite olika ut för huvudkontoret mot det system som finns för butikorganisationen. I butikorganisationen har det av tradition varit vanligt med belöningsystem och här finns ett bonussystem både för butikscheferna och för butikssäljarna. Det som ligger till grund för säljarnas bonus är den faktiska försäljningen jämfört med den budgeterade försäljningen. Det är alltid butikens försäljning som mäts och några individuella säljmål med bonus finns inte utan det är butikens samlade insats som belönas. När försäljningsmålen utdelas en bonus och denna uppföljning sker varje månad. För butikscheferna är det förutom försäljningen också hur väl chefen hanterat sina kostnader som ligger till grund för eventuell belöning. Utöver denna bonus arbetar även MQ regelbundet med olika säljtävlingar. Dessa pågår ofta samtidigt som stora kampanjer lanseras, till exempel vid jul. Vinsten i en sådan säljtävling är ofta en resa som butiken får göra. Förutom de större företagsgemensamma tävlingarna har även butikschefen en del i sin budget avsedd för interna tävlingar i butiken. Vinsten vid sådana tävlingar är alltid en gemensam aktivitet för medarbetarna. Utöver det bonussystem och de säljtävlingar som finns betonar Olvenmark²⁸ att det allra viktigaste för de anställdas motivation och för företaget i att lyckas attrahera och behålla duktiga medarbetare snarare ligger i de utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget och det faktum att man lyckas skapa en trivsamt arbetsmiljö. De icke-monetära belöningar som används på butiksnivå är till exempel utvecklings- och karriärmöjligheter samt utbildning. Detta är något MQ kommunicerar ut till de anställda och företaget strävar också efter att rekrytera internt i så hög utsträckning som möjligt.

Belöningsystemet för de anställda på huvudkontoret ser annorlunda ut och monetära belöningar i form av bonus används inte alls i lika stor omfattning. Det är bara ett fåtal personer på ledningsnivå som har bonus kopplat till sin lön och dessa är bonusavtal som funnits sedan de började på företaget. En anledning till att bonussystemen inte är lika vanliga på huvudkontoret är svårigheten att hitta påverkbara parametrar för de anställda. För en butikssäljare blir försäljningen mer individuellt påverkbar än vad till exempel företagets resultat blir för en HR-chef eller VD. På huvudkontoret används istället en hel del icke-finansiella belöningar som till exempel utbildning, gemensamma middagar och after-works samt utvecklings- och karriärmöjligheter inom företaget.

Gemensamt för både huvudkontoret och butikorganisationen är att företaget arbetar aktivt med individuell lönesättning och genom denna belöna de anställda som visar engagemang och levererar önskat resultat. Huruvida en anställd har presterat bra och i vilken utsträckning han eller hon ska kunna förhandla till sig en löneökning är en bedömning den anställdes närmaste chef gör. HR-chefen följer sedan upp dessa bedömningar och följer de anställda som är duktiga för att kunna hitta framtida utvecklingsmöjligheter för dem inom företaget.

Som sammanfattning ser vi att MQ har en strategi att driva *marknadspenetration* och *differentiering* samtidigt som vi ser dem som *prospectors*. Dessutom ser vi att det finns likheter mellan MQ och Hemtex i dess relation mellan strategi och belöningsystem. I MQ används belöningsystemet aktivt, men den högre graden av formalitet syns främst kring de monetära belöningarna och inte bland de icke-monetära. Därtill anser vi att grunder till

²⁸ Olvenmark, Catarina, HR-ansvarig MQ, intervju den 15 maj 2009

belöningarna till mångt och mycket består av hårda tal och relaterade till lönsamhet och försäljning. Belöningssystemet används också mest frekvent på den operativa nivån (butiken) samt på ledningsgruppsnivå. Det finns således en stor del på huvudkontoret som ej deltar i det formella belöningssystemet. Dock är syftet med belöningssystemet att motivera och informera de anställda, varför det används som styrmedel. Därför anser vi att det finns en relation mellan vald strategi och belöningssystemet dock inom smalt spektra.

9. EMPIRI - SPORTEX

9.1 FÖRETAGSINTRODUKTION

Sportex är ett företag som bedriver detaljhandel inom, cykel, sport och aktiv fritid och är ledande inom cykel och cykelrelaterade produkter i Sverige. Cykel och cykelrelaterade produkter står för mer än halva omsättningen i bolaget (Sportex, 2007). Sportexgruppen omfattar cirka 70 butiker varav 22 av dessa är egenägda Sportexbutiker. Butikerna är geografiskt spridda inom Sveriges gränser. Sportexgruppen ägs av Sjätte AP-fonden och ingår som en del i deras företagsinvesteringar (Sjätte AP-fonden, 2009).

Vi intervjuade Lars-Åke Tollemark som sedan 2005 är VD för Sportex och i övrigt har en gedigen karriär inom detaljhandelsbranschen bakom sig.

9.2 STRATEGIN

Enligt Tollemark²⁹ är utformningen av strategin en fråga som Sportex systematiskt arbetar med. Arbetet i sig är kontinuerligt och företaget utformar en strategi och *kör på denna* tills de ser resultatet av den utformade strategin. I dagsläget arbetar Sportex, p.g.a. det osäkra marknadsläget, med att ha en kortsiktig marknadsstrategi för att styra företaget mot de mest lönsamma marknadsdelarna. Arbetet med att utforma strategin sker systematiskt och tas fram i ledningsgruppen varje år.

Tollemark³⁰ säger att Sportex vision är att få hela svenska folket att cykla, helst på en cykel från Sportex. Dessutom arbetar företaget på att positionera sig mer nischat på cykelmarknaden varför det är möjligt att Sportex ändrar sin nuvarande affärsidé *Att erbjuda produkter och lösningar för en aktiv fritid* till *Att erbjuda produkter och lösningar för cykling*. Målet med verksamheten är alltså att bli bäst på cyklar, varför allt annat i verksamheten kommer att ses som biprodukter. Sportex ägs av sjätte AP-fonden vilka sätter upp de finansiella målen där de viktigaste är att ge en rimlig avkastning till ägarna, vilket är fyra till fem procent och även fördubbla omsättningen till 500 Mkr

9.2.1 GENERISKA STRATEGIER

Tollemark³¹ menar att Sportex vill attrahera kunder genom att vara kompetenta inom området cykel. Företaget ska vara prisvärt samtidigt som Sportex inte förväxlas med att vara billig. Sportex ska ha Sveriges modernaste cykelbutik, varför man nu lanserar en helt ny typ av butikskoncept där cyklarna exponeras på ett annorlunda sätt än tidigare. Dessutom arbetar Sportex med att öka andelen egna varumärken till 80-85 % och göra det egna märket PEAK till det största enskilda cykelvarumärket i Sverige. Det är viktigt för Sportex att bygga de egna varumärkena för att då lättare kunna styra marginaler och prissättning.

²⁹ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

³⁰ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

³¹ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

Tollemark³² anser att Sportex i dagsläget genomgår en positionsförflyttning framåt mot en position i en högre prisnivå tillsammans med fackhandeln för cykel. Med detta menas att konkurrenterna kommer att skifta genom denna positionsförflyttning från att vara Bilema till Stadium och TEAM-Sportia. Intrycket kunderna kommer att få genom denna förflyttning är att Sportex ska vara nummer ett på cyklar samtidigt som man är en prisvärd butik. Sportex kundsegment består till stor del av familjer, då de har högre disponibel inkomst än ensamstående yngre varför familjer hellre köper cyklar i det prissegmentet som Sportex erbjuder.

Vi anser att Sportex har en strategi utifrån Porters generiska strategier som liknar *fokus* då de har ompositionerat sig från kostnadsledande till att nu erbjuda högre kvalitet, kompetens och egna varumärken till ett högre pris samtidigt som de fokuserat på en smalare nisch av kunder.

9.2.2 TILLVÄXT

Tollemark³³ berättar att ett utav de största övergripande målen med Sportex verksamhet är att ha en stark tillväxt och fördubbla omsättningen. Framst ämnar man att växa organiskt, men i denna bransch är det endast möjligt att växa 10-20% organiskt varför företaget behöver förvärva för att växa mer. Vi anser att då Sportex har som målsättning att öka försäljningen hos befintliga kunder genom att öppna mer butiker och erbjuda ett mer modernt butikskoncept, samtidigt som Sportex arbetar med att utveckla sina produkter anser vi att de har en strategi som är en hybrid av Ansoffs *marknadspenetrering* och *produktutveckling*. Med en nylanserad e-handelssida är *marknadsutveckling* också en strategi de har inslag av.

9.2.3 MARKNADEN

Enligt Tollemark³⁴ har Sportex en lösare strategi som gör det möjligt att anpassa sig till marknaden och företaget arbetar aktivt med att upptäcka nya trender och följa med i utvecklingen. Exempelvis åker delar av företag på inköpsresor och besöker stora mässor eller extrema modebutiker i London. Dessutom läser Sportex inlägg på de forum som finns på Internet där de mest cykelintresserade kunderna träffas och diskuterar cykel och dess trender. Dock är det viktigt att poängtera att Sportex inte strävar efter att ligga i framkant med de nya trenderna utan att alltid ligga lite bakom då företagets målgrupp är familjer och inte de mest extrema cyklisterna. Däremot försöker Sportex nu genom sin ompositionering närma sig framkanten på trenderna.

Då Sportex aktivt arbetar med att upptäcka trender och verkar på en dynamisk marknad så anser vi att de går under strategiformen *prospectors*.

9.3 BELÖNINGSSYSTEMET PÅ SPORTEX

Belöningsystem är något som Sportex arbetar mycket aktivt med och det berör samtliga anställda på företaget. Ledningen ser belöningsystem som ett bra styrmedel och arbetar aktivt

³²Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

³³ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

³⁴ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

med dess utformning. Det främsta syftet med belöningsystemet är enligt Tollemark³⁵ att styra efter de uppsatta målen. Att motivera de anställda att sälja mera och belöna de som gjort bra ifrån sig ses också som viktiga syften. Då tilltron till belöningsystemet hos ledningen är starkt har man jobbat mycket med dessa delar och har idag ett mycket välutarbetat belöningsystem.

Att den anställda ska kunna påverka vad den blir belönad på är något Tollemark³⁶ tycker är oerhört viktigt. Därför finns det olika kriterier för vad som ska ligga till grund för belöningarna beroende vilken nivå i organisationen den anställda befinner sig. Tidshorisonten är också viktig och skiljer sig mellan nivåerna. Detta beror dels på att man vill ha en balans mellan lång- och kortsiktiga mål men det har även med påverkbarheten att göra. För ledningen sätts mer långsiktiga mål medan de butiksanställda styrs efter mer kortsiktiga säljmål. Vilken tidshorisont som sätts upp påverkar också hur ofta bonusen delas ut. För butikssäljarna sker detta varje månad medan butikscheferna får sin bonus varje kvartal. Ledningen som arbetar mot mer långsiktiga mål får sin bonus årsvis förutsatt att de nått upp till det uppsatta målet.

Med påverkbarhet och mätbarhet som ledord anpassas grunden för belöning beroende på vilka arbetsuppgifter den anställda har. Till exempel belönas marknadsavdelningen utefter återkommande marknadsundersökningar som bland annat mäter hur stor andel som känner till Sportex. Ju fler som gör det, desto bättre har marknadsavdelningen presterat och när de det mål som satts upp får de en bonus. På samma sätt kan inköparna till exempel grunda sin belöning på nivån på lageromsättningshastigheten eller hur stort lagret är vid en viss tidpunkt. Butikschefernas bonus baseras dels på huruvida chefen mött de försäljningsmål som har satts upp men även på hur bra chefen klarat de administrativa krav som ställs. När chefen försäljningsmålet men inte klarat av att på ett bra sätt sköta de administrativa uppgifterna minskas dennes bonus.

Vad det är som ligger till grund för bonusen kan variera månad för månad eller år från år beroende på vad ledningen tycker är viktigast just då. Vissa mål kan även sträcka sig över flera år beroende på hur lång tid det tar att uppnå dem. Genom att basera belöningarna på olika slags nyckeltal styrs hela tiden verksamheten mot de mål man vill uppnå just då. Ledningen kan på så vis snabbt skifta fokus i företagets ansträngningar. Till exempel kan bonusen baseras på hur stort lager man hållit ena året för att andra året grundas på vilka marginaler man haft på varorna. En gemensam nämnare för nyckeltalen som används är att dem är påverkbara och objektivt kan bedömas. Exempel på nyckeltal som kan användas i butiken kan vara försäljning per köptillfälle, täckningsgrad eller försäljningen av enskilda produkter.

De monetära belöningarna är det som dominerar på Sportex. Genom ett bonussystem som berör samtliga anställda på alla nivåer har alla en möjlighet att tjäna extra pengar om de gör ett bra jobb. Tollemark menar att de bästa chanserna att snabbt tjäna extra pengar finns på butiksnivå men poängterar samtidigt att det på alla nivåer, från butiksanställd till VD, finns ett tak i detta bonussystem. För närvarande ligger detta tak på tre månadslöner. Utöver de rent monetära belöningarna förekommer även vinster i form av resor vid till exempel framgång i en säljtävling, biocheckar eller påfyllnad i butikens trivselkassa. Som exempel kan nämnas att

³⁵ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

³⁶ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

den vinnande butiken i en tävling som pågår i skrivandets stund får åka till Rom och se på fotboll.

Som sammanfattning ser vi att Sportex skiljer sig något i sin strategi från andra företag då de har en *fokusstrategi* och en otroligt blandad tillväxtstrategi i form av *marknadspenetration*, *marknadsutveckling* och *produktutveckling*, samtidigt som de tar rollen som *prospectors*. Vi anser att Sportex skiljer sig mycket från de övriga företagen då hela företaget ingår i den formella tanken med belöningssystemet. Dessutom finns det, förutom en övergripande stor formalitet, både mjuka och hårda tal som grunder för belöningarna. Därför är relationen mellan strategin och belöningssystemet tydligare här än på andra företag. Dock är formaliteten starkare kring de monetära belöningarna och formalitet saknas till mångt och mycket bland de ickemonetära belöningarna. Till sist är det viktigt att poängtera att då syftet både är att motivera och informera används således belöningssystemet i Sportex som ett styrmedel och detta är också en anledning varför relationen kan ses som tydlig.

Innan vi i nästa avsnitt går vidare till att beskriva den analys vi kunnat göra utifrån den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen så reflekterar vi nedan över den koppling vi sett mellan teori och empiri.

10. ANALYS

I studiens tionde kapitel analyserar författarna hur relationen mellan företagets strategi och belöningsystem ser ut. Inledningsvis görs en analys av var och ett av de fyra företagen och därefter görs en analys kring de mönster och samband som kan ses företagen emellan. Till sist presenteras ett avsnitt med vilka övriga variabler än strategi som påverkar utformningen av belöningsystemet.

10.1 INLEDNING

Då vår forskningsfråga är ”Hur ser relationen mellan vald strategi och belöningsystemet ut för företag inom detaljhandelssektorn?” är det viktigt för oss att tidigt i denna analys fastslå att vi funnit en relation mellan vald strategi och belöningsystemet i de företag vi studerat i den empiriska undersökningen. Vi anser att detta främst visar sig i den relation det finns mellan företagets mål och de parametrarna som ligger till grund för belöningarna. Det finns dock en stor variation i vilken grad företagen har knutit sina mål till styrmedlet belöningar och hur tydligt de mål som används som parametrar härstammar från valda strategier. För att beskriva den bild vi har fått av relationen mellan vald strategi och belöningsystem i den empiriska undersökningen följer nedan en analys av de fyra företagen där vi exemplifierar denna relation.

10.2 GINA TRICOT

I vår studie har vi funnit att Gina Tricots belöningsystem främst syftar till att öka motivationen och gemenskapen på företaget och att belöningsystemet i hög utsträckning inte är formaliserat. Därför blir direkta relationen mellan strategi och belöningsystem inte lika tydlig som i de övriga studerade företagen. Carlsson³⁷, menar också att det inte finns någon direkt uttalad relation mellan företagets strategi och belöningsystemet. Trots detta kan man ändå se hur det finns ett samband mellan de två. Gina Tricot har vi fastställt använder sig av strategin marknadspenetration där mål som omsättning, snittkvitto och tillväxt med mera är centrala för företaget. Sett till relationen med belöningsystemet så är dessa också mål som uppmuntras genom bland annat säljtävlingar mellan butikerna. Något formellt bonussystem finns dock inte kopplat till säljmålen. Istället tror Gina Tricot att man genom att få personalen att trivas och känna engagemang för företaget, kan öka försäljningen på så vis. I valet av styrmedel har företaget valt att använda det mindre formaliserade styrmedlet företagskultur. Utifrån detta har belöningsystemets roll blivit att stärka företagskulturen och motivationen i organisationen. Samtidigt finns relationen till strategin som till exempel differentieringsstrategin som enligt Swartling³⁸ bland annat går ut på att personalen ska ge det lilla extra, möta kunden med ett leende och vara engagerad. Genom en stark kultur som

³⁷ Carlsson, Pernilla, HR-ansvarig Gina Tricot, intervju den 4 maj 2009

³⁸ Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

förknippas med detta kan företaget differentiera sig från sina konkurrenter och på så vis kan belöningsystemet bidra till förverkliga denna strategi, varför vi anser att en relation finns.

10.3 HEMTEX

Jämfört med Gina Tricot så har Hemtex ett mycket mer formellt belöningsystem och relationen till strategin framgår tydligare. Denna relationen mellan företagets strategi och dess belöningsystem är tydligast på butiksnivå. Varje säljare har möjlighet till bonus som baseras på butikens försäljning. Att på så vis uppnå hög motivation för säljarna ligger i linje med den strategin inom marknadspenetration som företaget tillämpar. För att öka försäljningen på den befintliga marknaden arbetar Hemtex även med att ha en kundklubb. Att värva kunder till kundklubben är också något som ger bonus vilket är ett annat exempel som visar på relationen mellan den övergripande strategin och de belöningar som finns för de butiksanställda. Belöningsystemet har också en relation till strategin differentiering i det att en anställd som har gjort något bra i en butik får möjligheten att åka runt till andra butiker och berätta om detta. På så vis kan goda exempel och idéer spridas i företaget och ännu bättre och finare butiker kan utvecklas, något som ska generera högre omsättning och differentiera Hemtex mot dess konkurrenter.

10.4 MQ

Precis som i Hemtex finns det enligt Olvenmark³⁹ på MQ en relation mellan företagets strategi och belöningsystemet. Det är i parametrarna som ligger till grund för belöningarna som relationen till strategin tydligast kan ses. Att MQ arbetar med marknadspenetration kan ses i de grunderna företaget har för belöning. Ett exempel är säljtävlingarna som både förstärker och styr ansträngningarna i försäljning mot vissa plagg och under vissa större kampanjer. Belöningsättet används även på fler sätt för att öka omsättningen. Detta sker genom att MQ bryter ned försäljningen i olika nyckeltal så som avslutsfrekvens, dvs. hur stor andel av alla kunder som går in i butiken som faktiskt köper något och snittkvitto, dvs. hur mycket varje kund i genomsnitt köper för. Genom att sedan rikta fokus på olika nyckeltal kan en stor effekt på försäljningssiffrorna fås. På så sätt blir alltså informationssyftet i belöningsystemet ett sätt att öka den totala försäljningen samtidigt som även motivationen ökar.

Differentieringsstrategin kan inte lika tydligt ses i utformningen av belöningsystemet. Dock kan ändå en relation ses då utbildning och uppmuntran ges som belöningar till duktiga säljare vilket innebär mer att mer kompetenta och motiverade säljare möter kunden, något som ligger i linje med deras differentieringsstrategi och högre prissegment.

10.5 SPORTEX

Sportex skiljer sig från de andra företagen genom att de mycket aktivt använder belöningsystemet som styrmedel och att företagsledningen sätter stor tilltro till systemet. På så vis kan företaget också ses som raka motsatsen till Gina Tricot. Det är även i detta företag

³⁹ Olvenmark, Catarina, HR-ansvarig MQ, intervju den 15 maj 2009

vi i vår undersökning har funnit att den tydligaste relationen mellan strategi och dess belöningsystem.

Det främsta syftet med belöningsystemet på Sportex är att styra efter de uppsatta målen. Därigenom blir också relationen mellan företagets strategi och belöningsystem påtaglig. Tollemark⁴⁰ menar också att det finns en tydlig relation mellan företagets strategi och det belöningsystem man har utformat. Ledningen på Sportex sätter upp en strategi med en rad mål som sedan bryts ned till delmål. För varje delmål har sedan företaget tagit fram ett antal nyckeltal som hela tiden följs upp. Dessa nyckeltal är de som ligger till grund för belöningarna och genom ledningen arbetar aktivt med att växla vilka nyckeltal som ska belönas beroende på butikens prestation och företagets strategi. Målen för nivån på nyckeltalen följer även dem företagets strategi och på så vis anser vi att Sportex i mycket hög utsträckning använder sig av belöningsystem som styrmedel för att implementera strategi.

Ett exempel på detta är att företagets strategi är marknadspenetrering dvs. att sälja mer på den befintliga marknaden. Ett sätt Sportex arbetar med detta är genom marknadsföringskampanjer och där göra sitt varumärke mer känt. Genom att då koppla en bonusmöjlighet baserat på hur många respondenter som i en undersökning känner till Sportex, skapar man incitament till sin marknadsavdelning att jobba ännu hårdare mot detta mål. Vidare har man också ett bonussystem som innefattar alla butikssäljare där ökad försäljning ger ökad möjlighet att tjäna mer pengar. Detta är exempel på hur företaget skapat en relation mellan strategin och belöningsystemet.

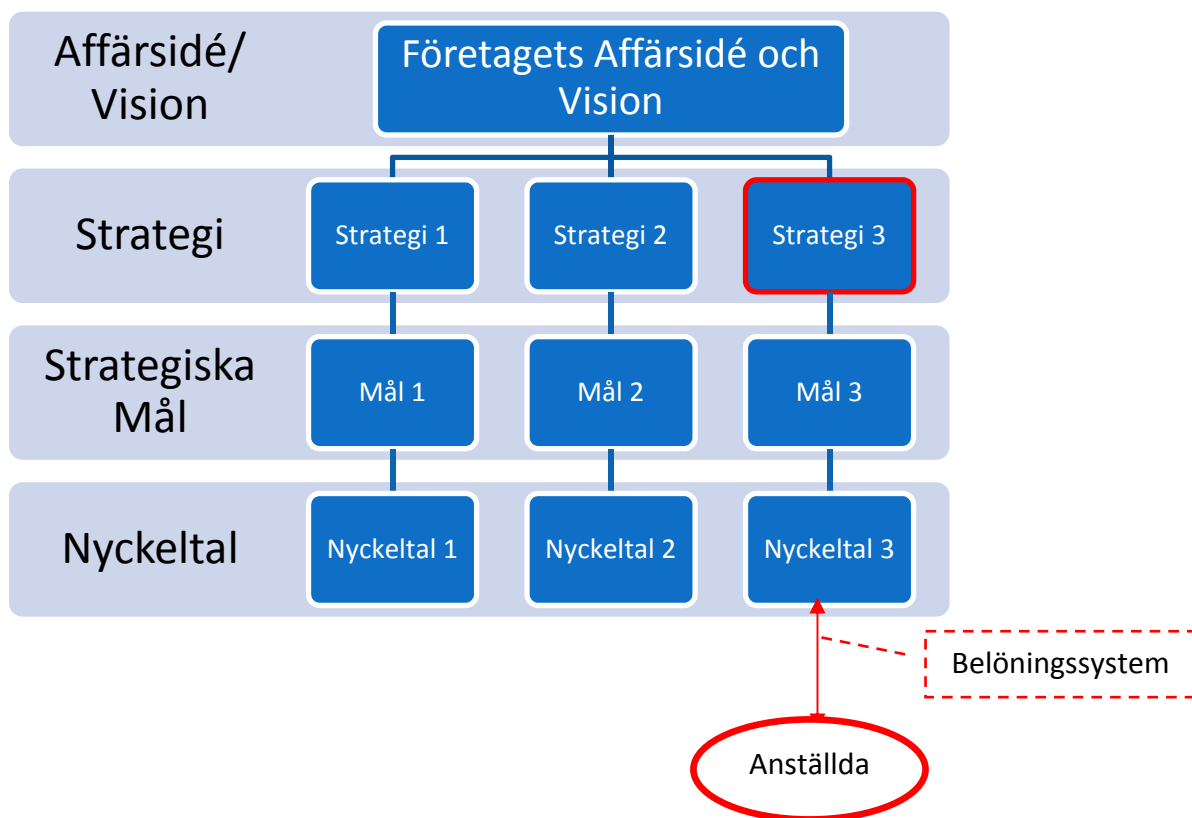
Vi har nu behandlat relationen mellan strategin och belöningsystemet för var och ett av de olika företagen. De samband och skillnader vi funnit mellan företagen ligger till grund för den analys som kommer nedan om hur relationen ser ut mellan strategi och belöningsystem. Därefter följer en analys om vilka faktorer det är som kan ligga bakom de skillnader i utformningen av belöningsystemet som vi sett i empirin.

10.6 RELATIONEN MELLAN STRATEGI OCH BELÖNINGSSYSTEM

Var finns relationen? – Vår studie har visat på att det finns en relation mellan ett företags strategi och dess belöningsystem och att denna relation främst visar sig i de mått som ligger till grund för belöningen.

Vi har nedan försökt att skapa en illustrerande bild till detta. Denna är skapad utifrån den information vi erhållit under intervjuerna med MQ, Hemtex och Sportex som samtliga talar om att strategier finns till för att styra mot verksamhetens mål. Företagens affärsidé och vision har brutits ned till mål och dessa mål har i sin tur brutits ned till olika nyckeltal. Belöningsystemet används sedan för att styra de anställda mot de uppsatta målen.

⁴⁰ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009



Källa: Egen bearbetning

Precis som bilden visar är det inte alla delar i ett företags samlade strategi som efter ha brutits ner till nyckeltal kommer att ligga som grund för belöningar. Vilka strategier det är som också lyfts fram i belöningsystemet och varför det är just dessa som får utrymme besvaras i punkterna nedan. Dessutom kommer anledningen till varför inte Gina Tricot används som källa till ovanstående bild närmare förklaras.

Vilka strategier omfattas i det formella belöningsystemet? - En analys som går att göra är att det endast är vissa delar av den totala strategin som kan ses i det formella belöningsystemet. De strategier där vi kunnat se tydligast relation till belöningsystemet är de strategier vars mål kan brytas ned till hårda och mätbara mål på operativ nivå. Dessa mål måste även kunna mätas på ett enkelt sätt. I vår studie har vi sett att det är mål som rör försäljning och resultat som ligger till grund för bonusutbetalning för ledningen på MQ, Sportex och Hemtex. Övriga nyckeltal som ligger till grund för belöningar för de anställda i dessa företag är också alla enkla att ta fram, objektiva och hårda. Strategier som är kopplade till mål som i sin karaktär är mjukare och mer diffusa såsom kundnöjdhet och inspirerande butiker har en mindre tydlig roll belöningsystemets utformning. Detta gör att differentieringsstrategier blir mindre spårbara än till exempel tillväxtstrategierna. Det enda företaget som använder sitt formella belöningsystem för att även följa upp mål som inte är kopplade till försäljning och resultat är Sportex som till exempel skapat nyckeltal bl.a. för sin marknadsavdelning och inköpsavdelning. Ett ytterligare exempel på detta är att en del av butikschefernas bonusar har sin grund i hur väl de skött sina administrativa uppgifter som åligger dem som butikschefer. Dock saknas fortfarande mätbara nyckeltal för många av de andra strategier som är viktiga för Sportex t.ex. att ha moderna butiker och upplevas som den bästa cykelbutiken av kunderna.

Orsaker till att bara vissa strategier lyser igenom - Vi anser att det finns flera orsaker till att belöningsystemet som styrmedel bara är begränsat till de strategier som är kopplade till mål såsom lönsamhet och försäljning. En av dessa är att de mjuka talen är mer kostsamma och svårare för företagen att ta fram. Exempelvis nämnde Olvenmark⁴¹ s.k. *mystery shoppers* som en möjlighet att kunna mäta huruvida en butik håller en viss kvalitet och därefter belöna butiken efter detta mått. Detta är dock, i jämförelse med försäljning som går att mäta i ett affärssystem, en mycket dyrare och svårare mätenhet. Den nytta en sådan mätenhet skulle ge organisationen anses inte väga upp den extra kostnad som uppstår. Nyttan blir således lägre än kostnaden. Dessutom är försäljningen ett sammanfattande mått på hur butiken presterat på variabler såsom butikens utseende och de anställdas bemötande av kunder. För en anställd kan det också vara enklare att påverka nyckeltal som omsättning, snittförsäljning och täckningsgrad än nyckeltal som kundnöjdhet eller kvalitet. Detta då måtten kundnöjdhet och kvalitet till mångt och mycket är ett subjektivt mått som är beroende och påverkas av personliga faktorer, till skillnad från omsättning som i högsta grad är ett objektiva mått. Slutligen anser vi att den kanske främsta anledningen till att mål som lönsamhet och försäljning ofta kommer upp vid utformning av belöningsystem är därför att företagen är beroende av detta för att överleva. Som Österbacka⁴² uttrycker det om Hemtex; *I grund och botten är vi en försäljningsdriven organisation som strävar efter att nå lönsamhet*. Detta reflekteras alltså i belöningsystemet.

Tydlighet i relationen strategi och belöningsystem - De företag som har en hög grad av formalitet i sin utformning av strategi och belöningsystem, har vi sett ha en tydligare relation mellan de två. Detta beror främst på att det är vid ett formellt utformat system som företaget faktiskt skrivit upp vilket beteende eller resultat det är som ska belönas. I vår studie har vi sett att dessa bedömningsmått eller nyckeltal ofta har en direkt koppling till företagets strategi. Vad gäller den informella delen av belöningsystemet saknar denna nedskrivna grunder för belöningen. Istället görs en subjektiv bedömning av den anställdes chef och i den bedömningen kan en rad olika faktorer spela in. Även om strategin till viss del kan antas påverka vad som belönas även i den informella delen av belöningsystemet så är det svårare att där se en tydlig direkt koppling till strategin. Därav drar vi slutsatsen att om ett företag systematiskt arbetar med utformningen av sitt belöningsystem och om dess struktur har en striktare och mer formell utformning, så ökar nivån av tydlighet i relationen mellan strategi och belöningsystem. Vi har tidigare beskrivit att det hos MQ, Sportex och Hemtex finns en tydligare relation mellan strategin och belöningsystemet än hos Gina Tricot. Detta styrker då vår analys, då graden av planering, formalitet och struktur på belöningsystemet är starkare hos de tre förstnämnda.

Vi anser också att en ytterligare parameter att räkna in varför relationen har olika grader av tydlighet är företagens syfte med belöningsystemet. Enligt vår uppfattning är relationen mellan strategi och belöningsystem tydligare då syftet med belöningsystemet både är att informera och motivera. Belöningsystemet blir då ett mer som ett styrmedel snarare än att bara verka som motivationshöjare som i företag där motivationssyftet är det främsta som betonas. Informationssyftet och motivationssyftet finns hos Hemtex, MQ och Sportex. Viktigt att trycka på i denna analys anser vi vara att informationssyftet spelar en viktig roll för att få en tydligare relation mellan strategi och belöningsystem. Detta styrks av att Gina Tricot, där relationen är mindre tydlig, endast menar att belöningsystemet har ett motivationssyfte.

⁴¹ Olvenmark, Catarina, HR-ansvarig MQ, intervju den 15 maj 2009

⁴² Österbacka, Esko, Koncerncontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

Belöningsystemet ska motivera de anställda genom att skapa en företagskultur och en *ginakänsla* på företaget. På så vis styr företaget de anställda mot sin strategi men inte på mål och nyckeltal som direkt är kopplade till strategin, utan istället på värderingar och genom sin starka företagskultur. Genom denna indirekta styrning blir relationen mellan strategi och belöningsystem mindre tydlig.

Det informella belöningsystemets stora betydelse – Ovan har vi fört en diskussion om det formella och informella delarna av belöningsystemet och fastlagt att relationen till strategi främst kan ses i den formella delen. Vi vill dock passa på att trycka på den stora betydelse det informella belöningsystemet har för företaget. Detta är något som lyfts fram, speciellt i intervjuerna med Hemtex, MQ och Gina Tricot, där företagen menar att det är de icke-monetära och informella belöningarna som till exempel en klapp på axeln, muntligt beröm, utvecklingsmöjligheter och gemensamma aktiviteter som är de allra viktigaste belöningarna för företaget. Detta både i att skapa trivsel och motivation men även i arbetet med att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Dessa belöningar saknar ofta formella grunder utan istället handlar det till stor del om ledarskap. I dagens debatt om belöningsystem som till stor del handlar om bonusar är det alltså viktigt att ha med sig att dessa bara är en liten del av det totala belöningsystemet och att det på de flesta arbetsplatser inte är det som är det allra viktigaste för de anställda. Då de icke-monetära och informella belöningarna har en så stor del i att skapa motivation och trivsel på arbetsplatsen är dess användande en grundförutsättning för att företaget på sikt ska vara framgångsrikt, detta oavsett vilken strategi företaget väljer.

Var i organisationen är relationen som starkast? - Ytterligare en analys vi kunnat göra i denna studie är att desto närmare den operativa nivån i företaget, desto tydligare och starkare blir belöningsystemets relation till företagets strategi. Sportex är ett exempel på detta där de butiksanställda omfattas av ett bonussystem som grundas på mått som omsättning, snittförsäljning och täckningsgrad. Ledningen använder här belöningsystemet aktivt som ett styrmedel för att styra de anställda efter vissa mål och nyckeltal där dessa mått med tiden varierar beroende på vad som i ledningens synvinkel är viktigast att fokusera på just då. Bonussystemet på ledningsnivån grundade sig istället på företagets aggregerade resultat och lönsamhet. Personer i ledningsgruppen var alltså inte med belöningsystemet lika hårt styrda mot vissa strategiska mål som de butiksanställda. Detta då det är naturligt att de strategiska målen kan brytas ned till operativa mål och ju längre ned i organisationen man kommer desto mer handfasta, mätbara, påverkbara blir dem. Detta avspeglas även i tidshorisonten i belöningarna på Sportex där varje butiksanställd har chans till bonus varje månad medan butikschefen har det kvartalsvis och ledningen har sin bonus på årsbasis. En annan tanke kan vara att ledningsgruppen har en högre medvetenhet om företagets strategi varför behovet av information i belöningsystemet kring detta inte blir lika stort för dem som för de anställda längre ned i organisationen. Att bonusen för ledningen istället grundas på det totala resultatet företaget gör kan också härledas till resonemangen i Kaplan & Nortons (1989) principal & agentteori. Då ägarnas mål är att få avkastning på sitt kapital görs även avkastningen till mål för ledningen. Sedan blir ju en lyckad strategiimplementering ett led i att uppnå ett bra resultat och god lönsamhet.

Egna reflektioner kring relationen - Sammanfattningsvis så har vi i denna studie upplevt att det finns en relation mellan strategi och belöningsystem hos de undersökta företagen. Detta stödjer också den teori som Rotch (1993) presenterar, då komponenter i ett styrsystem ska stödja varandra för att systemet ska ha en styrka. Dock påpekar även Rotch (1993) att komponenterna är ömsedigt beroende i ett styrsystem och att det är en svaghet om de inte stödjer varandra. Både Sportex och Hemtex genomför i dagsläget en positionsförflyttning i sin

strategi mot att erbjuda högre kvalitet och ompositionera sig gentemot de butikerna i ett lägre prissegment. Därför är det essentiellt för dessa företag att även belöningsystemet följer dessa strategier för att inte te sig som en svaghet i styrsystemet. Ett exempel på vad som skulle kunna ske då företagen har bonussystem baserat på försäljningsrelaterade mått att den anställde ej prioriterar att ge kunden den service den efterfrågar för att nå så hög provision som möjligt. I detta läge kan således strategin undermineras.

10.7 STRATEGI – INTE DEN ENDA VARIABLEN SOM PÅVERKAR UTFORMNINGEN AV BELÖNINGSSYSTEMET

I vår studie har vi kommit fram till att trots att företagen har relativt lika strategier så ser utformningen av belöningsystemet mycket olika ut. Detta beror på att en rad andra faktorer förutom strategi påverkar utformningen av belöningsystemet. Dessa faktorer är bland annat vilket syfte företaget har med sitt belöningsystem, i vilken mognadsfas företaget befinner sig i, vilken tradition som finns inom branschen och företaget och de personliga preferenser kring belöningsystem som ledningen har. För var och en av dessa faktorer kommer här en kort analys.

Olika syften med belöningsystemet – Förutom de redan nämnda faktorerna har naturligtvis vilket syfte företaget har med sitt belöningsystem en stor betydelse för dess utformning. Vi har tidigare behandlat de fyra olika syftena som finns med belöningsystemet där informationssyftet och motivationssyftet är de syften företagen tydligast har lyft fram. En starkt bidragande orsak till skillnaden i belöningsystemets utformning mellan Gina Tricot och Sportex är också att de båda företagen har helt olika syften med belöningsystemet.

Företagets mognadsgrad - Med mognadsfas menar vi vilken fas företaget befinner sig i sin utveckling. I vår studie har vi funnit att detta i hög grad påverkar hur belöningsystemet är utformat och det främsta exemplet finner i Gina Tricot. Gina Tricot är relativt ungt, har funnits i tolv år, och har under de senaste åren upplevt en kraftig tillväxt. De senaste fyra åren har företaget per år i haft en försäljningstillväxt mellan 42 och 85 % (Gina Tricot, 2008). Därför har företaget haft ett starkt fokus på att växa, såsom Swartling⁴³ uttrycker det så är *tillväxt närmast en religion på företaget*. Detta anser vi har flera effekter på utformningen på belöningsystemet. Först så anser vi att det i ett expansivt och entreprenördrivet företag finns ett mindre behov av ett formellt belöningsystem då företagets anställda präglas av en stark kultur med en stolthet för företaget och en stark vilja att växa. Dessutom anser vi att ett informellt belöningsystem kan, om det är baserat på subjektiva grunder också vara gynnsamt för företagets utveckling. Om Gina Tricot i dagsläget skulle ha för fasta strukturer, så finns det en risk att angelägenheten om att växa fort och hitta nya vägar mot tillväxt undermineras av för hård styrning. Vi kan här göra en jämförelse med Sportex, som under de senaste åren inte alls upplevt samma expansion som Gina Tricot, utan endast haft en tillväxt på ett par procent (Sportex, 2008). Vi ser i vår studie att Sportex tillskillnad från Gina Tricot har ett mycket formellt utformat belöningsystem. Detta kan enligt vår mening bero på att företaget har ett större behov av att, genom informera och motivera, styra de anställda mot önskade mål. Då tillväxten avtar får även ledningen mer tid att se över sin organisationsstruktur och stärka denna.

⁴³ Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

Tradition inom branschen - En vidare observation vi har sett i denna studie är att även traditionen i företaget och traditionen inom branschen har en relation till utformningen av belöningsystemet. Inom detaljhandeln finns det av tradition ett formellt belöningsystem i form av bonusar på butiksnivå som är grundat på försäljningen. Olvenmark⁴⁴ menar att det finns en förväntan hos de anställda i en butik att de ska finnas ett bonussystem kopplat till försäljningen. Dessutom säger Österbacka⁴⁵ att det p.g.a. traditionen inom branschen ställs krav från de potentiella butikschefen som rekryteras att det ska finnas ett bonussystem kopplat till butikens försäljning. Belöningsystemet används således för att attrahera och behålla de anställda, varför relationen till företagets strategi kan minska.

Tradition inom företaget - Dessutom kan företagets historia och tradition ha en inverkan på belöningsystemets utformning. Exempelvis så fanns det på MQ anställda som av tradition hade formella bonussystem i sina kontrakt som förhandlats in i lönekontraktet förr i tiden. Därför så hade denna utformning av belöningsystemet inte någon relation till tankarna hos ledningens i dagens MQ. Denna tradition finns inte i det unga företaget Gina Tricot. Som Swartling⁴⁶ påpekar så har inte Gina Tricot någon tyngd att bära på. Det finns få på företaget som har möjligheten att exempelvis säga *Så här har vi alltid gjort*. Därför har således också Gina Tricot en större möjlighet att själv utforma företagets belöningsystem.

Ledningens personliga preferenser - Den sista av dessa faktorer är de personliga preferenserna hos personerna i företagets ledningsgrupp och deras tilltro till olika styrmedel. Detta har en stor påverkan av utformningen av belöningsystemet. Exempelvis har VD:n för ett företag stor influens i hur företaget i allmänhet ska ledas och styras varför denna person i allmänhet har en tydlig relation till belöningsystemet. Detta exempel kan tydligt ses i Sportex där Tollemark⁴⁷ tydligt uttrycker en personlig referens till styrmedlet belöningsystem. Detta ger således det utfallet att ett formellt belöningsystem används som styrmedel på alla nivåer i företaget. Dessutom är de mål som är kopplade till belöningsystemet också hårda och mjuka och har en relation till företagets strategi på flera nivåer.

⁴⁴ Olvenmark, Catarina, HR-ansvarig MQ, intervju den 15 maj 2009

⁴⁵ Österbacka, Esko, Koncerncontroller Hemtex, intervju den 4 maj 2009

⁴⁶ Swartling, Per-Johan, CFO Gina Tricot, intervju den 5 maj 2009

⁴⁷ Tollemark, Lars Åke, VD Sportex, intervju den 5 maj 2009

11. SLUTSATS

I denna avslutande del av vår uppsats kommer vi att återge de slutsatser vi funnit utifrån vår teoretiska referensram, empiriska studie och dess efterföljande analys. Vidare presenteras, i enlighet med vår explorativa ansats ett antal hypoteser samt författarnas förslag till områden för framtida forskning.

Syftet med denna studie var att

”BESKRIVA RELATIONEN MELLAN DEN VALDA STRATEGIN OCH BELÖNINGSSYSTEMET HOS FÖRETAG SOM VERKAR INOM DETALJHANDELSSEKTORN SOM FACKHANDLARE”

I analysen har vi beskrivit de reflektioner och samband som vi sett i vår studie av de fyra företagen utifrån den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen. Detta har resulterat i ett antal slutsatser som vi nedan väljer att redogöra för i punktform.

- Utifrån vår studie har vi kunnat dra slutsatsen att det finns en relation mellan strategi och belöningsystem, både i teorin och i de fyra företag som vi undersökt. Denna relation kan tydligast ses i de mått som ligger till grund för belöningen.
- Vi har även dragit slutsatsen att det bara är en begränsad del av strategin som omfattas i den formella delen av belöningsystemet. Detta är främst tillväxtstrategier vars mål är kopplade till försäljning och lönsamhet. Detta beror på att dessa mått är enklare och mindre kostsamma att ta fram jämfört med mer kvalitativa mått. Försäljningens och lönsamhetens oerhört centrala betydelse för företagets fortlevnad är också en betydande faktor varför det formella belöningsystemet främst fokuserar på dessa mål.
- I studien fann vi att relationen mellan strategi och belöningsystem är som tydligast när belöningsystemet är formellt utformat och syftet med belöningsystemet både är att informera och motivera, med tyngdpunkt på att informera.
- Vid informella belöningar, vilka ofta baseras på subjektiva bedömningar, blir relationen med företagets strategi mindre tydlig. Dock drar vi slutsatsen att dessa belöningar är mycket viktiga i arbetet med att skapa motivation och trivsel på arbetsplatsen, något som är framgångsfaktorer för företaget oavsett vald strategi.
- Vidare fann vi i vår studie att relationen mellan strategin och belöningsystemet är tydligast i den operativa delen av verksamheten.
- I de företag vi undersökt stödjer belöningsystemet strategin i olika hög grad. Då belöningsystemet och strategin är ömsesidigt beroende av varandra är det viktigt för företaget att de hänger ihop. Endast då kan företag utnyttja belöningsystemet som ett styrmedel för att implementera sin strategi. En slutsats att dra utifrån detta är att det är viktigt för företaget att vid en strategiförändring, som till exempel en

positionsförflyttning, också se över belöningsystemets utformning. Om belöningsystemet inte stödjer strategin undermineras den nya strategiimplementeringen.

- En slutsats vi kommit fram till är att det är många faktorer förutom strategin som påverkar hur belöningsystemet är utformat och i vilken grad det används som styrmedel för strategiimplementering. Några av de främsta faktorerna som påverkar belöningsystemets utformning och funktion som styrmedel har vi kommit fram till är följande:
 - **Företagets mognadsgrad.** Behovet av ett formellt utformat belöningsystem är mindre hos tillväxtföretag med stor entreprenörsanda. Mogna företag, som inte befinner sig i en expansiv fas, har omvänt ett större behov av ett formellt belöningsystem där relationen till strategin också blir tydligare.
 - **Traditionen inom branschen.** Inom detaljhandeln är vanligt att det finns ett provisionsbaserat bonussystem i den operativa nivån i företagen. Detta gör att belöningsystemet i många fall endast finns där av tradition och inte som ett aktivt sätt att styra de anställda på. Dessutom används bonussystemet av tradition för att attrahera och behålla butikschefer i företagen.
 - **Företagets historia,** då det är svårt att förändra ett formellt belöningsystem som finns i ett företag genom att exempelvis ta bort bonusar som ingår i ett anställningsavtal. Därför finns det bonussystem i vissa företag som inte har förankring i de tankar ledningsgruppen har som i dagsläget styr företaget.
 - **Företaget samt ledningens tilltro** till belöningsystem som styrmedel. Det är följaktligen preferenserna hos exempelvis VD som styr om belöningsystemet ska användas som styrmedel i företagets styrsystem. Det samma gäller i vilket syfte företagsledningen väljer att ha belöningsystemet vilket i hög grad påverkar hur relationen till strategin ser ut.

Då vi utarbetat denna studie utifrån en explorativ ansats är det vår intention att utifrån vår studie på dessa fyra företag ta fram hypoteser vilka vi tror kan göras gällande i detaljhandeln i stort. Syftet med hypoteserna är att de ska kunna ligga till grund för vidare forskning men också belysa vilka förväntningar man rimligtvis skulle kunna ha på relationen mellan strategi och belöningsystem generellt i detaljhandeln.

11.1 HYPOTESER

- Det finns en relation mellan strategi och belöningsystem i företag inom detaljhandeln och denna relation är tydligast i den operativa delen av verksamheten.
- Inom detaljhandeln är det vanligast att strategier och mål som rör försäljning och lönsamhet också är de som ligger till grund för belöningar i företagens belöningsystem.

- Anledningen till att det främst är mål som rör försäljning och lönsamhet som ligger till grund för belöningar är, förutom måttens centrala betydelse för företaget, också för att det är svårt och kostsamt att ta fram andra mer kvalitativa mått som skulle kunna täcka in ett större spektra av företagets strategi.
- Finns det ett informationssyfte med belöningssystemet är relationen till företagets strategi tydligare än i företag där detta saknas.
- Tydligheten i relationen mellan strategi och belöningssystem är starkare i de företag som har ett formellt utformat belöningssystem.
- Unga tillväxtföretag i detaljhandeln har ett mindre formellt utformat belöningssystem där fler belöningar grundas på subjektiva bedömningar jämfört med mer mogna företag.
- Den tradition av bonussystem som finns i detaljhandeln gör att många företag känner sig tvungna att ha bonussystemet främst av den anledningen och på så vis inte använder det som ett aktivt styrmedel.

11.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

I vår studie har vi funnit en rad områden som skulle vara mycket intressanta att forska vidare i. Ett uppslag för vidare forskning skulle kunna vara att undersöka om de givna hypoteserna faktiskt stämmer även i andra delar av detaljhandeln. Utöver detta väcktes en rad reflektioner i sammanställningen av empirin som skulle vara intressanta att forska vidare i men som på grund av utrymmesskäl inte har kunnat utvecklas i denna uppsats. Dessa lämnar vi istället som förslag till vidare forskning.

Gina Tricot och Sportex var företag med stora skillnader i hur belöningssystemet användes och var utformat. Lika mycket som Gina Tricot fokuserade på icke-formella och icke-monetära belöningar la Sportex tyngd vid bonussystem och uppföljning av nyckeltal. Då Gina Tricots syfte med belöningssystemet var att stärka gemenskapen på företaget och motivera var syftet på Sportex främst att styra de anställda och belöna de som presterade bra. Kontrasten mellan de två företagen var alltså mycket stark. Det är också många faktorer som skiljer de två företagen åt, bland annat den stora skillnaden i könsfördelningen mellan de två företagen. Av de anställda så är 98 % kvinnor på Gina Tricot medan det på Sportex finns en klar majoritet män, 75 %. Om detta har bidragit till skillnaden belöningssystemets utformning har vi inte data nog för att kunna svara på men ett förslag på vidare forskning inom detta område skulle kunna vara;

- Finns det skillnader i belöningssystemets utformning mellan mansdominerade respektive kvinnodominerade företag?

En annan reflektion kring de stora skillnaderna som fanns i företagens utformning av belöningssystemet är att alla företagen i vår studie hade olika ägarstrukturer. Därför tycker vi att ett intressant uppslag för vidare forskning vore att undersöka vilken inverkan ägarstrukturen har på belöningssystemet varför en forskningsfråga inom detta område skulle kunna vara;

- Vilken inverkan har skillnader i ägarstrukturen på relationen mellan ett företags strategi och belöningsystem?

I vår studie var Gina Tricot det företag som stack ut mest då företaget till stor del saknade ett formellt utformat belöningsystem och det enda företaget som inte använde sig av någon rörlig bonusdel, varken för de butiksanställda eller för ledningsgruppen. Att Gina Tricot är ett ungt företag som dessutom växer mycket kraftigt tror vi har mycket med detta att göra och ett uppslag för vidare studier.

- Hur ser belöningsystemets roll ut i ett styrsystem hos ett expansivt företag som drivs av entreprenörsanda?

När vi studerat belöningsystemets utformning i de fyra företagen har vi talat med HR-chefen eller annan person i ledningsgruppen. Därför skulle det vara intressant att även se hur de anställda uppfattar de signaler om företagets strategi som ledningen önskar förmedla. Därför vore en intressant forskningsfråga;

- Hur uppfattar de anställda inom detaljhandeln belöningsystemet som motivationsfaktor och som styrmedel?

I vår studie märkte vi även att respondenterna var mycket medvetna om påverkansprincipens stora betydelse för de anställdas motivation. I förväntansteorin talas det dock om ett multiplikationsmässigt samband mellan både påverkan och att belöningen är något den anställda värdesätter. Att det finns olika preferenser bland de anställda vad gäller vilka belöningar de värdesätter påverkar således motivationen hos de anställda. Trots detta har vi inte sett att något av de undersökta företagen arbetar med detta. Därför vore det intressant att vidare undersöka hur detta påverkar de anställdas motivation och om de finns företag som aktivt använder sig av individuellt utformade belöningar.

- Hur påverkas motivationen hos de anställda i företag om belöningsystemet ej tar hänsyn till att de värdesätter olika slags belöningar?

Till sist, då vi undersökt relationen mellan strategi och belöningsystem inom detaljhandelsbranschen så skulle en framtida studie kunna undersöka;

- Hur ser relationen mellan vald strategi och belöningsystem ut för företag som befinner sig i andra branscher?

LITTERATURÖVERSIKT

LITTERATUR

Alm, Ove & Paul, Ann-Sofie (1991) *Belöningar och belöningsystem* Stockholm: Sveriges Personaladministrativa Förening

Ansoff H. Igor (1971) *Praktisk Företagsstrategi*, (Övrs: Sven-Erik Sjöstrand) Stockholm: Wahlström & Widstrand

Ansoff, Igor H. (1957), "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, September-October, pp. 113-24

Arvidsson, Per (2005) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Diss. Stockholm: EFI Ekonomiska Forskning institutet, Handelshögskolan i Stockholm

Arvidsson, Per (2004) *Controllerhandboken*. Lars A Samuelsson (red.) Lidingö: Industrilitteratur

Ax, Chrstian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2005) *Den nya ekonomistyrningen* Malmö: Liber Ekonomi

Burney, Laurie, Henle, Christine & Widener, Sally "A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance" *Accounting, Organizations and Society* Vol 33. Pp. 305-321

Chandler, Jr. Alfred (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Övrs: Per Larson) Lund: Studentlitteratur

Eriksson, Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1991) *Att utreda, forska och rapportera* Malmö: Liber-Hermods

Furnham, Adrian (2005) *The psychology of behavior at work – The individual in the Organization 2nd edition*, Hove and New York: Psychology Press

Gibbs, Michael, Merchant, Kenneth & Van der Stede, Wim (2003) "Determinants and Effects od Subjectivity in Incentives", *The Accounting Review*, Vol. 79 No. 2, pp. 409-436

Grant, M Robert (2008) *Contemporary Strategy Analysis – 6th ed.*, Padstow: Blackwell publishing

Heracleous, Lozios (2003) *Strategy and Organization* Cambridge: Cambridge University Press

Knee, Derek & Walters, David (1985) *Detaljhandelns Strategier*, (Övrs: Folke Larsson) Oxford: Philip Allan Publishers Limited

- Megicks, Phil "Levels of strategy and performance in UK small retail businesses" *Management Decision Vol. 45 No. 3, 2007*, 484-502
- Merchant, Kenneth & Vad der Stede, Wim (2007) *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives* Essex: Pearson Education Limited
- Miles, R. & Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998) *Strategy Safari – A guided tour through the wilds of strategic management*, New York: The Free Press
- Moore, Marguerite (2005), "Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 5, pp. 696-704.
- Rotch, William (1993) "Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence" *British Journal of Management*, Vol. 4 pp. 191-203
- Smitt, Raoul., et al. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång* Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Stewart, Thomas A., "Rate your readiness for change" *Fortune*, Vol. 129 No. 3 1994.
- Svensson, Arne, Wilhemsson, Lars (1989) *Belöningsystem* Stockholm: Statens institut för personalutveckling - SIPU
- Trost, Jan (2005) *Kvalitativa Intervjuer* Lund: Studentlitteratur
- Volberda, Henk W & Elfring, Tom (2001) *Rethinking Strategy* London: SAGE Publications
- Wallén, Göran (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* Lund: Studentlitteratur
- Whittington, Richard (1993) *What is strategy and does it matter?*, London: Routledge

ELEKTRONISKA KÄLLOR

- Anders Jansson (2008) *VD-ord* (Elektronisk) Borås: Hemtex Tillgänglig
<http://www.hemtex.com/sv/ir/Om-oss/VD-ord/> (2009-05-18)
- Bytoft-Nyaas, Eli (reviderad version 2008). *Att ange källa, skriva citat och noter : en introduktion till Harvard-systemet*. (Elektronisk) Borås: Högskolan, biblioteket. Tillgänglig:
<http://www.hb.se/blr/harvard/har.asp> (2009-04-27).
- Gina Tricot (2009) *Om oss* (Elektronisk) Borås: Gina Tricot Tillgänglig:
<https://www.ginatricot.com/#/company/2> (2009-05-31)
- Hemtex (2009) *Om oss* (Elektronisk) Borås: Hemtex Tillgänglig:
<http://www.hemtex.com/sv/ir/Om-oss/> (2009-05-18)
- Hemtex (2009) *Riktlinjer för ersättning* (Elektronisk) Borås: Hemtex Tillgänglig:
<http://www.hemtex.com/sv/ir/Bolagsstyrning/Ledning/Riktlinjer-for-ersattning/> (2009-05-18)

Nationalencyklopedin (2009) *Behovshierarki* (Elektronisk) Malmö: Nationalencyklopedin
Tillgänglig: <http://ne.se/1%C3%A5ng/behovshierarki> (2009-04-27)

Nationalencyklopedin (2009) *Belöningssystem* (Elektronisk) Malmö: Nationalencyklopedin
Tillgänglig: <http://ne.se/1%C3%A5ng/bel%C3%B6ningssystem> (2009-04-27)

Nationalencyklopedin (2009) *BF Skinner* (Elektronisk) Malmö: Nationalencyklopedin
Tillgänglig: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/307737> (2009-04-27)

Nationalencyklopedin (2009) *Detaljhandel* (Elektronisk) Malmö: Nationalencyklopedin
Tillgänglig: <http://ne.se/lang/detaljhandel> (2009-05-18)

Nationalencyklopedin (2009) *Fackhandel* (Elektronisk) Malmö: Nationalencyklopedin
Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/fackhandel> (2009-05-18)

Nationalencyklopedin (2009) *Motivation* (Elektronisk) Malmö: Nationalencyklopedin
Tillgänglig: <http://ne.se/1%C3%A5ng/motivation> (2009-04-27)

Nationalencyklopedin (2009) *Sällanköpsvaror* (Elektronisk) Malmö: Nationalencyklopedin
Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/sällanköpsvaror> (2009-05-18)

Sjätte AP-fonden (2009) *Företagsinvesteringar* (Elektronisk) Göteborg: Sjätte AP-fonden
Tillgänglig: <http://www.apfond6.se/sv/Portfolj/Foretag-investeringar/> (2009-05-18)

Unionen (2008) *Om Handeln* (Elektronisk) Stockholm: Unionen. Tillgänglig:
https://www.unionen.se/UploadFiles/Dokument/Om%20Unionen/Best%C3%A4ll%20och%20ladda%20ner/Branschbroschyren/Om_handeln.pdf (2009-04-27)

INTERVJUER

Carlsson, Pernilla, HR-ansvarig, Gina Tricots Huvudkontor (2009-05-04)

Nyberg, Lena, HR-ansvarig, Hemtex Huvudkontor (2009-05-04)

Olvenmark, Catarina, HR-ansvarig, MQ:s Huvudkontor (2009-05-15)

Siberg, Tony, CFO, MQ:s Huvudkontor (2009-05-15)

Swartling, Per-Johan, CFO, Gina Tricots Huvudkontor (2009-05-05)

Tollemark, Lars Åke, VD, Sportex Huvudkontor (2009-05-05)

Österbacka, Esko, Koncerncontroller, Hemtex Huvudkontor (2009-05-04)

ÖVRIGT

CMQ Intressenter (2008) *CMQ Intressenter Årsredovisning och Koncernredovisning 2007-2008*

Gina Tricot (2008) *Gina Tricot Årsredovisning 2007-2008*

Hemtex (2009) *Prospekt: Inbjudan att teckna aktier i Hemtex AB (publ)*

BILAGOR

FRÅGOR – INTERVJU OM BELÖNINGSSYSTEM

INLEDNING

Genom att ge en inledning till vad vår uppsats ska handla om hoppas vi ge en förståelse för de frågor vi kommer att ställa. Mycket utrymme kommer att lämnas för följdfrågor osv. men vi hoppas ändå att det här dokumentet ska ge en liten bild av vilka frågor som kommer att tas upp. Vi tackar återigen för att ni tagit er tid och vi ser mycket framemot att få tala mer med er!

BAKGRUNDEN TILL VÅR UPPSATS

Denna intervju kommer att ligga till grund för vår kandidatuppsats inom ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg. I vår uppsats kommer vi att undersöka ett flertal företag i detaljhandelsbranschen och där kartlägga vilken relation det finns mellan ett företags strategi och dess utformning av belöningsystem.

Med belöningsystem menar vi alla incitament och belöningar som ges till företagets medarbetare och det kan handla om både finansiella och icke-finansiella belöningar. Genom vår intervju hoppas vi kunna få en bild av hur ert företag jobbar med belöningar som styrmedel. Vi tänkte lägga upp intervjun på så sätt att först undersöker vilka syften som finns bakom det ev. belöningsystemet för att sedan se vilka prestationer som mäts och belönas. Därefter tänkte vi ta upp vilken form av belöningar som används och vem som får ta del av dem. Avslutningsvis tänker vi ta upp lite hur ni ser på relationen mellan strategin och belöningsystemet.

FRÅGEMALL

INLEDANDE FRÅGOR

- Vad är din position i företaget?
 - Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit anställd på företaget?
- Är utformningen av belöningsystem (dvs belöningar både finansiella och icke-finansiella som de anställda får ta del av) en fråga som ni systematiskt arbetar med?

- Hur utarbetas belöningsystemet?
 - Hur ofta görs det?
 - Vilka personer är det som är delaktiga?
- Hur ser din roll ut i utformningen av belöningsystemet?

SYFTEN MED BELÖNINGSSYSTEMET

- Då vi studerat litteratur om belöningsystem har vi funnit att belöningar kan användas i flera olika syften. Vilka syften ser ni med belöningsystemet på Företaget?
 - Vilket skulle du säga är det främsta av dessa syften?
- Används belöningar som styrmedel för att få anställda att arbeta mot de mål som Företaget har?
 - I så fall, på vilket sätt?
- Vad tror du det är som främst motiverar de anställda på Företaget att göra ett bra jobb?
- På vilket sätt anser du att Företagets belöningsystem motiverar de anställda?
 - Vilka delar i Företagets belöningsystem är motiverande för den anställda?
- Används belöningsystemet i Företaget för att på något sätt attrahera eller behålla medarbetare?
 - I så fall på vilket sätt?

GRUNDER TILL BELÖNING

- Vad ligger till grund för utdelningen av belöningar på nivåerna
 - Ledningsnivå
 - Butikschefs nivå
 - Butiksassistentsnivå
- Är belöningarna grundade på standardiserade objektiva mått eller baseras belöningen på subjektiva bedömningar av chefer eller andra överordnade?
 - Vem sätter de objektiva måtten?
 - Vem gör subjektiv värdering?
 - Nyckeltal – Finansiella/Icke-finansiella
- Blir de anställda belönade utifrån individens, gruppens eller företagets prestationer på
 - Ledningsnivå
 - Butikschefs nivå
 - Butiksassistentsnivå

- I vilken grad är det möjligt för den anställde att påverka de mått som ligger till grund för belöningen?
 - Finns det några mått som används som belöningar som den enskilde medarbetaren kan ha svårt att påverka.

BELÖNINGSFORMER

- I ett belöningsystem kan olika sorters belöningar förekomma både finansiella och icke-finansiella. Vilka former av belöningar finns på ert företag?
 - Skillnad mellan olika ansvarsnivåer?
- Om man ser på andelen finansiella belöningar/icke-finansiella belöningar, vad arbetar ni främst med?
- Är formen på belöningarna till någon grad individuellt anpassade? (Olika personer kan ha olika preferenser på vad de värdesätter) I så fall på vilket sätt?

MOTTAGARE AV BELÖNINGAR

- Vilka skillnader finns det i utformningen av belöningsystemet beroende på vem mottagaren är? T.ex. Ledningsgrupp, butikschef, butikspersonal?
- På vilket sätt skiljer sig formen av belöningar mellan de olika nivåerna i företaget?

RELATIONEN MED STRATEGIN

- Vilken relation ser du mellan företagets strategi och belöningsystem?

FRÅGOR – INTERVJU OM STRATEGI

INLEDNING

Genom att ge en inledning till vad vår uppsats ska handla om hoppas vi ge en förståelse för de frågor vi kommer att ställa. Mycket utrymme kommer att lämnas för följdfrågor osv. men vi hoppas ändå att det här dokumentet ska ge en liten bild av vilka frågor som kommer att tas upp. Vi tackar återigen för att ni tagit er tid och vi ser mycket framemot att få tala mer med er!

BAKGRUND TILL VÅR UPPSATS OCH UPPLÄGGET PÅ INTERVJUN

Denna intervju kommer att ligga till grund för vår kandidatuppsats inom ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg. I vår uppsats kommer vi att undersöka ett flertal företag i

detaljhandelsbranschen och där kartlägga vilken relation det finns mellan ett företags strategi och dess utformning av belöningsystem.

Som vi ser på det så är strategin en beskrivning hur företaget ska arbeta och en uttänkt plan som innehåller beskrivningar för hur företagens affärsidé ska uppnås.

Vi har tänkt ha ett upplägg på denna intervju där vi först går in på företagens vision, affärsidé och övergripande strategier. Därefter är det vår tanke att gå vidare in på mer detaljerade frågor om företagens generiska strategier, strategier för tillväxt och strategier för att nå marknaden.

Till sist hade vi tänkt diskutera generellt kring Er syn på belöningsystem som styrmedel och dess relation till strategiarbetet.

FRÅGEMALL

INLEDANDE FRÅGOR

- Vad är din position i företaget?
 - Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit anställd på företaget?
- Är utformningen av strategin en fråga som ni systematiskt arbetar med?
- Hur utarbetas strategin?
 - Hur ofta görs det?
 - Vilka personer är det som är delaktiga?
- Hur ser din roll ut i utformningen av strategin?

ÖVERGRIPANDE

- Hur ser Företagets vision ut?
- Vilken är Företagets affärsidé?
- Vilka övergripande finansiella och ickefinansiella mål har företaget?
- Vilken övergripande strategi har Företaget för att uppnå dessa mål och affärsidé?
- Över hur lång tid sträcker sig dessa strategier?

GENERISKA STRATEGIER

- Vilken är er strategi för att attrahera kunder?
- Vad är det för intryck ni vill att kunden ska ha av ert företag?
- Vilken kvalitet gör ni anspråk på att ha?
- Vilken grad av tillgänglighet strävar ni efter att ha jämfört med era konkurrenter?
- Vad skulle du säga är det som differentierar ditt företag mot konkurrenterna?
 - Tex. Hög grad av service, hög kvalitet, lägre priser m.m.
- Vilka marknadssegment vänder ni er främst mot?

TILLVÄXT

- Är tillväxt en del av er strategi?
- På vilket sätt strävar ni i så fall för att uppnå tillväxt?
 - Organiskt, förvärv osv.
- Om organisk tillväxt är ett mål:
 - På vilket sätt strävar ni efter att växa organiskt?
 - Handlar det om att
 - försöka öka försäljningen hos befintliga kunder?
 - anpassa produktportföljen för att nå nya marknader?
 - lägga till helt nya delar t.ex. genom att introducera personliga rådgivare åt alla kunder?
 - diversifiering, dvs. göra stora omstruktureringar i verksamheten, t.ex. köpa in tillverkningsdelen?
 - Eller en kombination av dessa?

MARKNADEN

- Hur ser du på den dynamik som finns på den marknad/ de marknader ni verkar? Är det många och stora förändringar eller är marknaden mer stabil i sin natur?
- Hur arbetar företaget för att möta dessa förändringar på marknaden?
 - Hur syns detta i era strategier?
- Jobbar ni aktivt med att söka nya marknadsmöjligheter och upptäcka nya trender?
 - I så fall på vilket sätt?

STYRMEDEL

- Hur ser du på relationen mellan företagets strategi och det belöningsystem som finns?
- I vilken omfattning använder Företaget sig av belöningsystem som styrmedel för att kunna styra anställda mot uppsatta mål?