

Kandidatuppsats, VT 20
Inriktning: Företagsekonomi



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hur främjar belöningsystem utförandet av strategi inom ett svenskt verkstadsbolag?

Kvalitativ fallstudie av SAFT Batteries AB

*Handledare:
Gudrun Baldvinsdottir*

*Av:
Simon Andersson
Olof Hallén*

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats VT 2020

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Författare: Simon Andersson & Olof Hallén

Bakgrund: Strategiska modeller och teorier förlitar sig ofta på belöningsystem vid implementering av strategier (Hrebiniak, 2006). Beroende på val av strategi kan en typ av belöningsystem passa bättre än ett annat, menar Govindarajan & Shank (1992). Vidare kan ett belöningsystem, som en del av kontrollsystem, vara *möjliggörande* eller *tvingande* i sin roll inom en organisation (Ahrens & Chapman, 2004).

Syfte: Syftet med denna studie har varit att undersöka hur belöningsystem främjar utförandet av strategi inom en organisation genom att vara antingen *möjliggörande* och/eller *tvingande*.

Metod: För att kunna uppfylla studiens syfte inleddes arbetet med en litteraturgenomgång på de teoretiska områdena belöningsystem och strategi. Efter att en teoretisk referensram byggts upp genomfördes en empirisk studie genom intervjuer med sex respondenter från det svenska industriföretaget SAFT Batteries i Oskarshamn. Eftersom studiens forskningsfråga fordrade åsikter och perspektiv från anställda inom organisationen valdes en kvalitativ ansats.

Slutsatser: Efter en analys av resultatet visar studien på att belöningsystem främjar utförande av strategi inom SAFT Batteries i den mån belöningar är *möjliggörande* snarare än *tvingande*.

FÖRORD

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss författa denna studie. Vi vill tacka vår handledare Gudrun Baldvinsdottir för gedigen kommunikation och gott tålamod under arbetets gång. Även om rådande Covid-19 förhindrade möten och seminarium såg hon ändå till att nå ut med sin feedback digitalt vilket var viktigt.

En eloge och tack till SAFT Batteries. Vi skulle vilja rikta ett tack till Mari Kadowaki, Johan Biskop och Frida Delmeby-Hagsér vid SAFT Batteries för given inblick i bolaget och förmedlad kontakt med respondenter. Tack vare er fick vi chansen att utföra tillräckligt många intervjuer för att arbetet skulle få empirisk bäring. Stort tack riktas också till Daniel Nilsson, Christian Iveslätt och Peter Hällblad som med engagemang gett oss en bild av hur den operativa verksamheten inom SAFT Batteries fungerar. Alla har ni avsatt tid för att svara på våra frågor och det är vi tacksamma för.

Vi skulle också vilja tacka samtliga opponentgruppen för synpunkter och kommentarer under tidens gång.

Göteborg, den 30 juli 2020

Simon Andersson

Olof Hallén

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	4
1.5 DISPOSITION.....	4
2. METOD	5
2.1 VAL AV METOD	5
2.2 VAL AV ANGREPPSSÄTT	5
2.3 VAL AV FÖRETAG OCH RESPONDENTER.....	6
2.4 GENOMFÖRANDE AV STUDIEN	7
2.5 LITTERATURSÖKNING	8
2.6 METODKRITIK	9
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	10
3.1 KONTROLLSYSTEM	10
3.1.1 <i>Enabling & Coercive</i>	11
3.1.2 <i>Kontrollsystem och strategi</i>	12
3.2 BELÖNINGSSYSTEM	14
3.2.1 <i>Belöningsystemets syfte</i>	14
3.2.2 <i>Belöningsystemets grunder</i>	16
3.2.3 <i>Belöningsystemets former</i>	16
3.2.3.1 Monetära belöningar	16
3.2.3.2 Icke-monetära belöningar.....	17
3.4 ANALYSMODELL.....	17
4. EMPIRI	19
4.1 SAFT BATTERIES	19
4.1.1 <i>SAFT Batteries Strategi</i>	20
4.2. BELÖNINGSSYSTEM INOM SAFT BATTERIES	21
4.2.1 <i>Personliga målsättningar som en del av kontrollsystemet</i>	21
4.2.1.1 Skillnad mellan tjänstemannasidan och operativa sidan.....	22
4.2.2 <i>Belöningsystemets fokus på personlig utveckling och innovation</i>	23
4.2.3 <i>Belöningsystem som motivationsfaktor</i>	24
5. ANALYS.....	26
5.1 STRATEGI PÅ SAFT BATTERIES.....	26
5.2. KONTROLLSYSTEM	27
5.2.1. <i>Belöningsystem</i>	27
5.3. BELÖNINGSSYSTEM OCH STRATEGI.....	29
5.3.1. <i>Belöningsystem – möjliggörande och tvingande</i>	29
6. SLUTSATSER	31
6.1 SLUTSATSER.....	31
6.2 STUDIENS BIDRAG.....	32
6.3 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	33
7. KÄLLFÖRTECKNING:	34

1. Inledning

I det första och inledande kapitlet av studien presenterar vi bakgrunden till studien. Efterföljande problemformulering lyfter fram olika argument som idag finns inom ämnet som vår forskningsfråga kommer att beröra.

1.1 Bakgrund

Strategi har som fenomen en stark närvaro inom företagsekonomisk teori och har idag formaliserats inom företag till den punkt där en strategiformulering rent av förväntas. Att ett företags strategiska val tydligt präglat organisationer vad gäller utformning av interna kontrollsystem har sedan Miles & Snow (1978) diskuterats ytterligare. Den tidigare forskningen som genomförts inom detta område har fokuserat på kontrollsystem som ett samlat begrepp och presenterat skillnader företag emellan. Detta framkommer i Langfield & Smith (1997) forskning som med hjälp av Govindarajan & Shank (1992) förklarar kopplingar mellan ett företags kontrollsystem och användningen av olika marknadsstrategier. Här framkommer hur företag, beroende på val av marknadsstrategi, skulle kunna konstruera kontrollsystemen i organisationen för att försöka framkalla ett önskat beteende i linje med strategin.

Intressanta diskussioner kring framkallande av önskat beteende i kontrollsystem fortsatte sedan att diskuteras under 2000-talet genom Ahrens & Chapman (2004) med grund i Adler & Borys (1996) perspektiv på *möjliggörande* och *tvingande*. Där *möjliggörande* och *tvingande* presenteras att vara mer decentraliserat respektive mer centraliserat när det kommer till att främja ett företags målsättningar. Uppkomsten av denna forskning skapade i sin tur nya frågor inom området; vad finns det för samband mellan hur företag väljer att formulera sin strategi och hur de använder sina kontrollsystem?

I denna forskning har Hrebiniak (2006) studerat strategi och kontrollsystem genom att presentera en modell¹ som visar ett flöde av beslut och handlingar som uppstår vid skapande och implementering av strategi. I modellen antas kontrollsystem och styrmedel, som i sin tur presenteras tillsammans med uppkomsten av ett belöningsystem, givna i detta "logiska

¹ Se Bilaga 3

flöde”. Både Cäker (2018) och Arvidsson (2005) diskuterar också potentialen i olika former av styrmedel i organisationer, men framhåller vikten av ett belöningssystem. Cäker (2018) menar att potentialen i belöningssystem ligger i dess möjlighet att driva en organisation mot sina mål. Detta sker, däremot, först då ett belöningssystem kunnat implementeras på rätt sätt för att kunna uppnå önskad effekt.

Trots Cäker (2018) och Arvidssons (2005) resonemang om belöningssystem och Ahrens & Chapmans (2004) diskussion avseende kontrollsysteem så vet vi förvånansvärt lite om vilken effekt belöningssystem, som en del av ett kontrollsysteem, har på strategi.

1.2 Problemformulering

Mycket har skrivits kring problematiken bakom belöningssystemet och dess utformning i management. Huvudsakligen tar diskussionen utgångspunkt i en holistisk syn på organisationen och dess individer för att besvara frågan om vad som skapar motivation. Den övergripande målsättningen är ökad lönsamhet och konkurrenskraftighet för organisationen, vilket genom belöningssystem uppnås med framkallande av önskat beteende (Cäker, 2018; Merchant & Van der Stede, 2012). Litteratur och forskning inom fältet tar ofta sikte på specifika aspekter av problematiken genom djupgående kvantitativa metoder och komparativa analyser av olika belöningssystem, exempelvis Jansen et. al (2009). Samtidigt finns mer klassiska och populärvetenskapliga forskningspublikationer, dit hör Kerr (1975) med *'on the folly of awarding A while hoping for B'* vars titel till stor del illustrerar belöningssystemets inneboende problematik. Med ett mer vardagligt perspektiv använder Kerr (1975) ett antal illustrerande exempel på när belöningssystem misslyckas som ett *'means to an end'* – eller *styrmix* – vilket också sker i organisationer.

Strategilitteraturen tar ibland belöningssystem för givet vid resonemang om implementering och upprätthållande av strategi inom organisationer. Hrebiniak (2006), exempelvis, presenterar en modell för att underlätta chefs arbete med implementeringen av strategier i vilken belöningssystem spelar en alldeles avgörande roll. Här presenteras belöningssystem som en del av lösningen till problematiken som uppstår när strategi går från teori till praktik. Samtidigt presenterar Langfield-Smith (1997) sammanställd forskning som visar hur förhållandet mellan strategi och belöningssystem kan vara mycket mer komplext än så. Beroende på strategival - hur företaget vill arbeta mot konkurrensfördelar - tar

belöningsystem ofta olika form (Govindarajan & Shank, 1992; Miles & Snow, 1978). Medan somliga organisationer använder sig flitigt av belöningar kan andra helt strunta i det. Användningen av belöningar ska, enligt Govindarajan & Shank (1992), vara ändamålsenlig. Beroende på organisationens strategi, och nivån av kontroll däri, finns olika behov av belöningar för att motivera medarbetare. Mot denna teoretiska bakgrund tycks arbetet av Hrebiniak (2006) och dess resonemang kring belöningsystem kunna ifrågasättas. Därefter förs också en diskussion om att belöningsystemet utformas för att antingen vara *möjliggörande* genom stöd eller *tvingande* genom kontroll, för att uppnå målsättningar och strategiformuleringar (Ahrens & Chapman, 2004). Användningen av *möjliggörande* beskrivs i termer av att ge anställda tillit och premiera innovation, medan *tvingande* snarare baseras på tydliga regler och standardiserade processer. Trots detta finns ingen omfattande forskning om hur kontrollsysteem, och belöningsystem därmed, förhåller sig till perspektivet om *möjliggörande* och *tvingande*.

Istället för att ställa frågan om vad belöningsystemet, som en del av kontrollsysteem, gör för en viss målsättning så vore det intressant att belysa ifall belöningsystemet är *möjliggörande* och/eller *tvingande* och hur detta främjar utförandet av organisationens strategiarbete.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka hur belöningsystem främjar utförande av formulerade strategier i ett företag genom att vara antingen *möjliggörande* och/eller *tvingande*. Detta görs utifrån vår centrala frågeställning:

- I) *Hur fungerar belöningsystem som möjliggörande och/eller tvingande för att främja utförandet av strategi inom en organisation?*

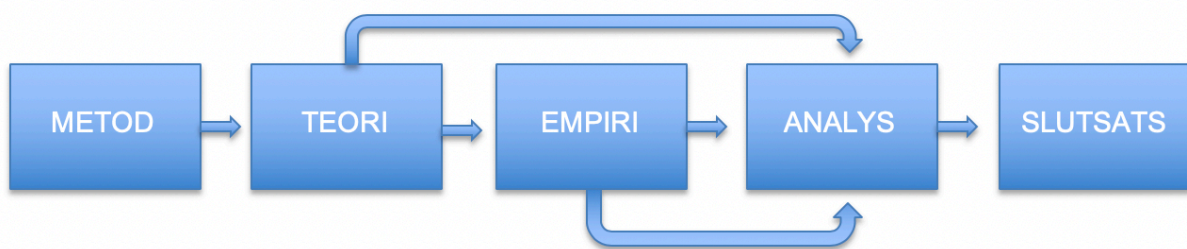
För att svara på studiens frågeställning har vi valt att undersöka företaget SAFT Batteries AB i Oskarshamn.

1.4 Avgränsningar

I detta arbete har en avgränsning genomförts genom att inte undersöka kontrollsystem som en helhet utan istället fokuserat på belöningsystemet, vilket i sin tur är en del av en organisations kontrollsystem. Vi kommer inte att presentera och undersöka de olika belöningarna i detalj och inte fokusera på eventuella löne- och bonusnivåer inom företaget. Detta genomförs eftersom belöningsystem i sig utgör ett känsligt område för företag samtidigt som vi snarare vill föra en omfattande men mer övergripande diskussion om ämnet.

Vidare avgränsas studien till att undersöka vilka olika belöningsystem som vårt valda företag använder och inte huruvida strategivalet är rätt eller fel. Därmed kommer strategin att ses som given i arbetet för att kunna studera på vilket sätt belöningsystem främjar utförandet av strategi.

1.5 Disposition



Illustrerande bild: Uppsatsens disposition. Källa: egen bearbetning

Efter uppsatsens första och inledande kapitel kommer uppdelningen av uppsatsens se ut enligt *Figur 1*. I det andra kapitlet presenterar och argumenterar vi för den *metod* som legat till grund för genomförandet av studien. Därefter presenterar vi den *teoretiska referensramen* i kapitel tre som tillsammans med kapitel fyra *Empiri* kommer att användas för att analysera resultatet i kapitel fem *analys*. I avslutande kapitel sex presenteras studiens *slutsatser* som kommit av analysen i kapitel fem *analys*. Här diskuteras också studiens bidrag och begränsningar.

2. Metod

I metodkapitlet presenteras studiens tillvägagångssätt. Vi för här en argumentation för vårt val av metod och vetenskapliga angreppssätt för att besvara studiens frågeställning. I metoden diskuterar vi också valet av företag samt metodkritik.

2.1 Val av Metod

För att studera vår frågeställning så har en kvalitativ metod använts. Den kvalitativa metoden ger en större närhet till forskningsobjektet än vad exempelvis en kvantitativ undersökning gör (Patel och Davidson, 2014). Vår studie fordrade anställdas åsikter, uppfattningar och tolkningar av belöningsystem och strategi, vilket innebar att vi ville komma nära forskningsobjektet för att inhämta information. Patel och Davidson (2014) framhäver att empiriskt material i form av personliga åsikter erhålls bäst med hjälp av intervjuer, vilket förklarar att en kvalitativ metod var att föredra framför en kvantitativ. Ett annat skäl bakom val av metod är det faktum att kvalitativa undersökningar inkluderar en större grad av flexibilitet, eftersom möjligheten till att göra ändringar under undersökningens genomförande återfinns (Patel och Davidson, 2014). Flexibiliteten var i vår undersökning särskilt viktig eftersom det inte var någon hårddata som undersöktes. Genom den kvalitativa metoden kunde samtliga intervjuer anpassas på en individ-/gruppnivå och på så vis kunde informationen av väsentlig karaktär erhållas. Den kvalitativa metoden har påverkat vår valda frågeställning som är formulerad med ”hur”, för att på så sätt uppnå en mer bred och tolkande analys.

Utifrån det kvalitativa metodvalet så har en fallstudie av SAFT Batteries valt att genomföras. Patel och Davidson (2014) förklarar att kvalitativa metoder ger en grundlig kunskap och förståelse i ett undersökt ämne, vilket motiverar att valet av en fallstudie är applicerbart. Att välja ett företag istället för ett flertal gav oss möjligheten att, inom den givna tidsramen, erhålla en djupare insikt i ämnet vilket även motiverar valet av en fallstudie.

2.2 Val av angreppssätt

Enligt Patel och Davidson (2014) så kan sambandet mellan empiri och teori appliceras genom tre olika angreppssätt: induktiv, deduktiv och abduktiv.

I förstadiet till undersökningen så genomfördes en teoretisk genomgång, vilket påverkade hur intervjufrågorna utformades och således till stor del formade empirin. Eftersom vår undersökning är baserad på människors uppfattningar så förstod vi att vårt teoretiska ramverk även i slutändan kommer påverkas av vårt empiriska bidrag. Detta förklarar att valet föll på ett abduktivt angreppssätt.

Valet av ett abduktivt angreppssätt gjordes på grund av att det tillät oss att studera en del teori på förhand som vi tyckte var relevant för frågeställningen, samtidigt som det i ett senare skede gav oss möjligheten att revidera teorin utifrån intervjuernas innehåll. Genom att använda ett abduktivt angreppssätt säkerställer man att teorin är applicerbar på den inhämtade empirin (Patel och Davidson, 2014). Detta leder till att både det empiriska materialet och det teoretiska ramverket anpassas efter varandra och på så sätt blir relevant för undersökningen.

2.3 Val av företag och respondenter

Ett viktigt kriterium vid val av företag var att företaget tydligt skulle ha sina gemensamma strategier presenterade på sin hemsida. En annan insikt vid val av företag var att det i tidigare forskning av belöningsystem mestadels fokuserats på utpräglade säljaryrken, alternativt detaljhandel, och inte så mycket på verkstadsbolag. Ett ytterligare kriterium var det faktum att företaget i stora drag skulle använda diverse kontrollsystem och i synnerhet belöningsystem. I denna sökning uppfyllde SAFT Batteries samtliga kriterier, ett historiskt anrikt verkstadsbolag med drygt 500 anställda. Valet av SAFT kompletterades även av att ledningen var positiva till vårt arbete och ville själva ta del av studien.

Insamlingen av det empiriska materialet har genomförts genom sex intervjuer med anställda på olika hierarkiska nivåer. Respondenterna har varit tjänstemän högre upp i hierarkin tillsammans med anställda mer involverade i det operativa arbetet och produktionen. Denna mix av intervjupersoner har valts för att kunna erhålla ett så allomfattande perspektiv på organisationen som möjligt och för att kunna evaluera informationen enligt ett objektiva förhållningssätt. Risken med att exempelvis enbart intervjua anställda i chefsroller är att anställda inom andra befattningar eventuellt inte delar samma uppfattningar. Denna distinktion är viktig eftersom det kan vara avgörande vid analys och slutsatser. Respondenter med respektive titlar listas nedan:

Namn:	Befattning:
Mari Kadowaki	<i>VD</i>
Johan Biskop	<i>CFO</i>
Frida Delmeby-Hagsér	<i>HR-Manager</i>
Daniel Nilsson	<i>Data Asset Production Manager</i>
Peter Hällblad	<i>Produktionsledare</i>
Christian Iveslätt	<i>Underhållschef</i>

2.4 Genomförande av studien

Vår studie inleddes med att ta del av en del teoretiska ramverk för att skapa en uppfattning gällande infallsvinklar på strategi och belöningsystem. Att successivt bearbeta en teoretisk genomgång på förhand underlättade för att skapa en förståelse för det teoretiska omfånget inom belöningsystem och strategi. Spiggle (1994) förklarar att denna litteraturgenomgång på förhand även i ett senare skede kan förenkla arbetets fortskridande genom vilken information som anses passande eller inte. I takt med en litteraturgenomgång initierades kontakt med SAFT Batteries, vilket genom en gemensam kontakt rekommenderades utefter vår valda undersökning. Innan första samtalet med VD:n på SAFT Batteries hade vi skapat en frågeställning som vi ville arbeta med. Efter detta samtalet där vi diskuterade lite allmänt om företagets belöningsystem och strategi så uppenbarades att frågeställningen ansågs applicerbar inom denna organisation.

I inledningen av detta arbete initierades en pilotintervju, vilken genomfördes med VD:n, av karaktären av att vara aningen mer ostrukturerad. I denna intervju ställdes öppna och generella frågor för att kunna anamma en mer övergripande förståelse vad gäller organisationen, vilket är viktigt vid intervjuer av mer ostrukturerad karaktär (Patel och

Davidson, 2014). Varför valet föll på en pilotintervju var för att i ett senare skede, med mer information, kunna precisera följdfrågor till resterande intervjuer (Kuper et. al, 2008). Risken att genomföra alla intervjuer mer ostrukturerade likt den första kan således äventyra att den efterfrågade informationen inte erhålls, förklarar Patel och Davidsson (2014). Att tillägga är att ingen intervju var helt strukturerad, utan intervjuobjekten tilläts tala enligt sina funderingar varefter följdfrågor ställdes.

På grund av att företaget är lokaliserat i Oskarshamn så genomfördes intervjuerna över telefon, vilket även mer eller mindre var det enda alternativet under de pandemiska omständigheter Covid-19 skapat. I samråd med intervjupersonerna sändes intervjufrågorna till de respondenter som på förhand ville ta del av frågorna för att kunna tillåta förberedelser. Detta uppfattades som givande eftersom intervjuobjekten var mer inställda på vad som efterfrågades och även var pålästa för att kunna besvara frågorna i bästa möjliga mån.

Alla intervjuer spelades in för att i ett senare transkriberas, vilket underlättade förståelsen och hanteringen av det empiriska materialet. En nackdel vad gäller samtal som inte genomförs över ett fysiskt möte är att möjligheten inte ges till tolkande av kroppsspråk vid talande, vilket ger tydliga signaler vid intervjuer (Patel och Davidson, 2014).

Under arbetets gång genomfördes en del drastiska förändringar vad gäller det teoretiska ramverket av anledningen att den tidigare valda teorin inte längre kändes relevant och inte besvarade vår problematisering på ett bra sätt. Efter förändringarna var fokuset mer på kontrollsystem, belöningsystem samt kontrollsystem och kopplingen till strategi. Detta kom även att påverka vår frågeställning genom att addera perspektiven *möjliggörande* och *tvingande* till hur ett belöningsystem främjar utförandet av strategiarbete.

2.5 Litteratursökning

Litteraturgenomgången genomfördes med sökningar på hemsidor likt Jstor och Researchgate eftersom dessa hemsidor publicerar vetenskaplig och akademisk forskning. För den teoretiska referensramen har vi tittat på både teori och tidigare forskning. Vetenskapliga artiklar är det som främst har studerats eftersom vi ville erhålla ett så objektiva perspektiv som möjligt.

Detta förklarar att fokus har lagts på bidrag från författare som förekommande benämns i tidigare forskning, likt Merchant & Van der Stede och Govindarajan.

Frekventa sökord innefattade: *enabling, coercive, belöningsystem, management control system, management control system and strategy, incentives and rewards.*

2.6 Metodkritik

Både Kuper et.al (2018) och Spiggle (1994) belyser att kvalitativa undersökningar i mångt och mycket är subjektiva och av tolkande karaktär, vilket gör att åsikter bättre återspeglas. Detta förklarar varför en kvalitativ undersökning lämpar sig bättre än en kvantitativ undersökning. Eftersom det är anställdas åsikter som efterfrågas i intervjuerna så är den kvalitativa metoden mer användbar givet vårt syfte och frågeställning. En potentiell invändning i denna studie är att den empiriska data som inhämtats inte styrks av interna dokument och dylikt. Detta begränsar i den mån att intervjuerna riskerar att enbart presentera ett endimensionellt perspektiv eftersom risken för vinklad information finns. Detta förklarar även att en eventuell kvantitativ undersökning hade kunnat komplettera den kvalitativa för att på så sätt skapa en mer objektiv datainsamling.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för analysen av studiens resultat. Referensramen är uppdelad efter studiens huvudsakliga forskningsområden: strategi och belöningsystem.

3.1 Kontrollsystem

Management control system, hädanefter benämnt kontrollsystem, är ett brett fenomen inom ekonomistyrningen som kan ta olika former beroende på organisation och situation.

Kontrollsystemets centrala egenskap och syfte är att bidra till och möjliggöra för att en organisation når sina strategiska mål (Merchant & Van der Stede, 2012; Ax et. al, 2015). Malmi & Brown (2008) förklarar vidare att detta syfte uppnås genom kontrollsystemets integration, vilket innebär att beteende och beslutsfattande hos anställda hamnar i linje med organisationens strategi och målsättningar. Merchant & Van der Stede (2012) fortsätter med att ett bra kontrollsystem kan undvika eventuella fallgropar, som leder till att organisationen framförallt internt men också externt förbättras och blir mer enhetliga. Ett 'bra' kontrollsystem, menar Merchant & Van der Stede (2012), har en tät kontroll av verksamheten. Tätheten av kontroll uppstår när olika former av kontroll – av resultat, handling eller beteende – förstärker eller kompletterar varandra. Cäker (2013) menar att olika kombinationer av kontroller kan leda till att en kontroll underminerar den andra. Denna fallgrop, motstridighet i kontrollsystemet, förebyggs lättast genom att se till att två separata former av kontroll inte uppmuntrar till olika typer av beteende hos anställda (Ibid.)

Merchant & Van der Stede (2012) menar samtidigt att tät kontroll av resultat inte, per automatik, leder till att organisatoriska mål uppnås. Belöningsystem inom kontrollsystem kan sammanlänka en organisations resultat- och beteendekontroll genom att belöna beteende och handling som leder till önskade resultat (Cäker, 2018). Vidare förklaras att belöningsystem som styrmedel kan spela en avgörande roll i konstruktionen av ett kontrollsystem och hur dess olika delar sammanlänkas för att uppnå resultat. Konstruktionen av belöningsystemet är, i sig, däremot minst lika svår som konstruktionen av ett helt kontrollsystem menar Cäker (2018):

'*Detta leder till en central slutsats: det perfekta belöningsystemet är en utopi.*' – Cäker, 2018; s. 234.

Det kommer alltid att finnas för- och nackdelar med både belöningsystem och kontrollsystem. Cäker (2018) påpekar att belöningsystemet existerar inom och berör ett mångdimensionellt kontrollsystem, vilket gör dess konstruktion svårartad. Huruvida kontrollsystemet ger upphov till önskat beteende kan, däremot, i sig bero på kontrollernas förmåga att vara antingen *möjliggörande* eller *tvingande*, menar Ahrens & Chapman (2004).

3.1.1 Enabling & Coercive

- Enabling, hädanefter benämnt *möjliggörande*
- Coercive, hädanefter benämnt *tvingande*

Ahrens & Chapman (2004) forskning på kontrollsystem inom restaurangbranschen genomförs med Adler & Borys (1996) perspektiv på *möjliggörande* och *tvingande*. Adler & Borys (1996) förklarar att *möjliggörande* går ut på att regler och system på arbetsplatsen återfinns för att stödja anställda snarare än att kontrollera och övervaka. Det är ett större fokus på mjuka värden och att anställda skall känna sig motiverade av ordningen inom organisationen. Denna ordning genomförs exempelvis genom interaktiva dialoger anställda emellan samt genom att ge personal stor tillit inom uppgifterna för respektives arbete. Enligt Adler & Borys (1996) förutsätter detta att decentralisering föreligger inom organisationen. I studien Ahrens & Chapman (2004) genomförs framkommer att system som är *möjliggörande* handlar om decentralisering. Däremot förstås begreppet bättre genom att det kännetecknas av försök att samla kunskaper och erfarenheter inom en organisation för att stödja centrala målsättningar. I synnerhet framhävs att *möjliggörande* är användbart inom ramen för hur kontrollsystem kan främja innovationsarbete.

Tvingande är, jämfört med *möjliggörande*, mer formaliserat och centralt styrt (Adler & Borys, 1996). Ahrens & Chapman (2004) diskuterar likt Adler & Borys (1996) att tendenser till *tvingande* kännetecknas av att organisationen skapar regler och system som gör att arbetet måste vara i linje med förutbestämda standarder och planer. Att anställda följer regler som återfinns har hög prioritet. Vidare diskuteras att misstag, oväntade företeelser och arbete som inte förlöpte enligt förutbestämda planer kom att påverka motivationen och skapade en

känsla av misstro gentemot kontrollsystemet. Ytterligare kännetecknande drag för *tvingande* är begränsandet av frihet i ledarskapet, vilket i sin tur begränsar chefers befogenheter och begränsar underordnades innovationsförmåga.

Att ett kontrollsystem antingen kan vara *möjliggörande* eller *tvingande* utesluter inte möjligheten att de kan existera tillsammans och samtidigt inom olika delar av organisationen. Liew (2012) redogör, med hjälp av Adler & Borys (1996) teorier, för att kontrollsystem kan vara *möjliggörande* för en del anställda och *tvingande* för andra. Detta exemplifieras genom att ett företag implementerat en ny informationsteknik, vilket möjliggjorde ett större informationsutbyte. Denna implementering var *möjliggörande* genom att det gav anställda mer tillit utanför deras befattnings befogenheter, men som senare inte visade sig uppskattas bland mer operativ personal. Liew (2012) förklarar att anledningen till att det var *tvingande* för operativa personalen var för att deras prestation och bonus mättes utefter arbetet inom deras befattning. Därmed var de inte intresserade av att bidra till mer innovativa idéer utanför deras arbetsbeskrivning.

3.1.2 Kontrollsystem och strategi

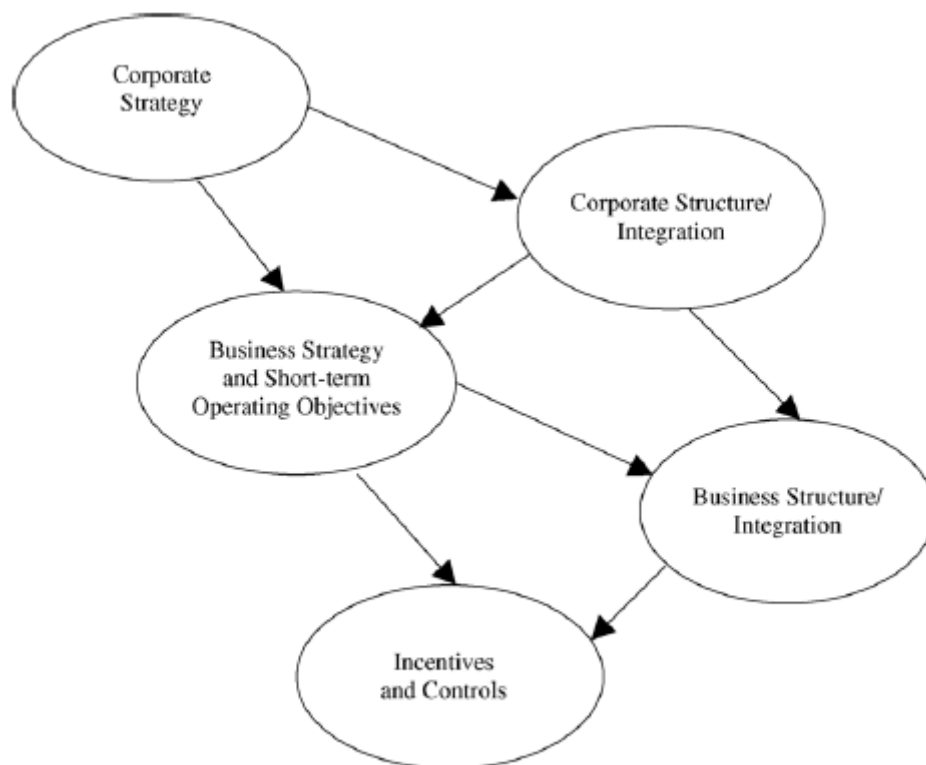
Medan forskningen om kontrollsystem är omfattande i sig finns också ett antal studier vars forskningsansats undersökt kopplingen mellan kontrollsystem och fenomenet strategi. Langfield-Smith (1997) har på olika sätt gjort kopplingar mellan specifika aspekter av kontrollsystem och strategi. Bland dessa kopplingar återfinns Govindarajan & Shank (1992) som undersökt sambandet mellan företags användning av kontrollsystem och dess marknadsstrategi. Företag kategoriseras av Govindarajan & Shank (1992) antingen som *prospectors* eller *defenders* (de engelska termerna används i studien); innovationsintensivt som ständigt söker nya marknader eller konservativt som försvarar sin position i en säkrad marknad. Govindarajan & Shank (1992) låter *prospectors* karaktäriseras av en hög grad av innovation som kan nyttjas i flera olika marknader. Därmed uppstår behovet av att ständigt söka efter nya möjligheter att kapitalisera på sådan innovation. En renodlad *defender* fokuserar emellertid på att hitta säkra marknader, en strategi som informeras av företagets oftast standardiserade produkt- och tjänsteutbud. Miles & Snow (1978) menar att *defenders* ofta nyttjar objektiva kontrollsystem, exempelvis output- och budgetkontroll, för att minska osäkerhet. Samtidigt menar Langfield-Smith (1997) att den gemensamma nämnaren för *prospectors*, bland forskningen som använt Govindarajan & Shank's (1992) kategorisering, är

feedback och belöningar. Detta menar Langfield-Smith (1997) inte är förvånande då innovation ofta är svårt att kvantifiera, istället utgår belöning beroende på subjektiva kriterier.

Utöver situationsanpassad forskning finns också mer praktiskt inriktade undersökningar av kopplingen mellan kontrollsystem och strategi, vilket underlättar chefers förmåga att kunna vinna konkurrensfördelar menar Hrebiniak (2006). Trots detta så tycks chefer, tyvärr, vara mycket bättre på att planera än att genomföra strategi.

'Formulating strategy is difficult. Making strategy work – executing or implementing it throughout the organization – is even more difficult.' – Hrebiniak (2006: s. 12)

Med denna problematik som förutsättning presenterar Hrebiniak (2006) en *'model of execution'* som ska hjälpa chefer implementera strategiarbete.



Bilaga 3: *Implementing Strategy: Key Decisions and Actions* (Hrebiniak, 2006)

Hrebiniak (2006) menar att modellen visar det 'logiska' flödet av beslut och handlingar som uppstår vid formulering och implementering av strategi. Av logiska skäl kan inte incitament skapas innan strategiska beslut fattas eftersom de 'rätta' handlingarna som ska uppmuntras måste föranleda incitament. Vidare lyfter Hrebiniak (2006) fram *'incentives and controls'* som avgörande för strategiarbetet. Att skapa målsättningar och struktur för strategin är inte

tillräckligt för att säkerställa individuell anpassning till en ny idé. Incitament och kontroll, det vill säga belöningar och feedback kring resultat, gör det möjligt för chefer att motivera individer och möjliggöra utförandet av strategi (Ibid.).

3.2 Belöningsystem

Belöningsystem som begrepp är ett system bestående av ett eller flera styrmedel, vilka tillsammans även är en del av ett kontrollsystem. Cäker (2018) beskriver belöningsystemet som en uppsättning regler inom en organisation som syftar till att belöna, med intentionen att påverka medarbetares incitament. Ett belöningsystem kan vid förekomsten av flera olika styrmedel utgöra en så kallad '*stymix*', där tanken är att olika mixar är optimala beroende på typ av organisation (Cäker, 2018). Huvudsakligen konstrueras och upprätthålls belöningsystem som ett sätt för organisationer att skapa *målkongruens*, d.v.s. att intressen hos anställda och ledning överensstämmer (Merchant & Van der Stede, 2012).

Arvidsson (2005) beskriver belöningsystem utifrån en rad centrala dimensioner; *syfte*, *grunder* och *former*. Med dessa byggstenar menar Arvidsson (2005) att ett belöningsystem uppstår samt att de kan fungera som kriterier.

3.2.1 Belöningsystemets syfte

Arvidsson (2005) menar att det finns tre övergripande *syften* för ett belöningsystem; I) *Styra mot verksamhetens mål*, II) *Motivera till önskvärt beteende* & III) *Rekrytera och behålla kompetens*. Att syftet vore att styra mot verksamhetens mål förklarar det Merchant & Van der Stede (2012) presenterar avseende att överbrygga en informationsasymmetri mellan anställda. Informationsasymmetrin innebär att den anställde, som ofta befinner sig närmare den operativa verksamheten, kan fatta beslut som gynnar anställda snarare än ägare. Detta intressegap kan förebyggas genom att implementera ett belöningsystem som ger anställda incitament att agera i ägarnas intresse. På detta vis blir belöningsystemet ett medel gentemot målet.

Arvidsson (2005) framhåller också att syftet med ett belöningsystem vore att *motivera till önskvärt beteende*. Detta syftet uppnås när ett belöningsystem får en anställd att agera i enlighet med exempelvis en centralt satt code of conduct. Teoretiseringen om önskvärt

beteende kan mångt och mycket liknas vid den diskussion Cäker för om ämnet i ' *Alignment outcome and behaviour control* ' från 2013, en fallstudie av det svenska bolaget FC. I fallstudien presenterar Cäker (2013) hur organisationer kan använda belöningssystem för att målsättningar ska bli kongruenta med önskat beteende och undvika att dessa två incitament blir motstridiga. Arvidssons (2005) idé om att motivera till önskat beteende innefattar även sanktioner vid oönskat beteende vilket på många sätt ställer krav på medarbetare att iakttä en mer interrelationell beteendekontroll.

Cäker (2018) beskriver likt Arvidsson (2005) belöningssystemets roll i att *rekrytera och behålla kompetens*. Enligt Cäker (2018) formar belöningssystemet organisationen på många vis vid rekryteringstillfället, för beroende på incitamentsstrukturen så kommer olika typer av individer intresseras av möjligheten till rekrytering. Vid, exempelvis, närvaron av ett starkt monetärt belöningssystem kommer individer intresserade av detta att attraheras vilket kan leda till att organisationen som helhet fokuserar mer på monetära belöningar (Ibid.).

Cäker (2018) menar att belöningssystem, utöver syftet av rekrytering, har ytterligare ändamål. Dessa inkluderar att belöningssystemet *informerar, behåller medarbetare, bevarar deras engagemang, motiverar* och skapar en *rörlig kostnadsstruktur*. Cäker (2018) resonerar kring belöningssystemets informerande förmåga – att det gör kopplingen mellan handling och belöning tydlig – och hur detta kan förmedla det som organisationen tycker är viktigt. Merchant & Van der Stede (2012) fäster också vikt vid belöningssystemets informerande egenskaper och menar att det, beroende på förmågan att informera korrekt, kan vara avgörande för ett belöningssystemets effekt på organisationen. Dessa inneboende risker, att information inte skapar önskad kausalitet, är något Kerr (1975) belyser. Kerr (1975) beskriver en rad exempel på belöningssystem som inte lyckats informera mottagaren korrekt och därför skapat oönskade resultat.

Enligt Cäker (2018) innebär ofta belöningssystem med monetär inriktning att organisationen får en rörlig kostnadsstruktur; goda prestationer belönas och lönekostnader ökar därmed i takt med ökade intäkter. Cäker (2018) menar att detta kan representera en överföring av risk från ägare till anställd då dåliga resultat motsvarar en minskning av lönekostnader.

3.2.2 Belöningsystemets grunder

Grundläggande för belöningsystemet är utbytet; det går att identifiera en givare av en belöning och en mottagare av belöningen (Arvidsson, 2005). Huruvida mottagaren belönas eller inte är, enligt Merchant & Van der Stede (2012), en bedömning av antingen subjektiv eller objektiv karaktär. Vid närvaron av ett rent finansiellt och kvantitativt belöningsystem förväntas oftast belöningen ske på objektiv grund då prestationer, allt oftare, belönas på procentuell basis. I andra fall kan prestationer också bedömas utifrån ett subjektivt synsätt. Merchant & Van der Stede (2012) menar att det finns både fördelar och nackdelar med att bedöma på basis av subjektivitet. På många vis kan en subjektiv bedömning komplettera en objektiv då det kan finnas aspekter hos den anställdes prestation som en objektiv bedömning missar, vilket kan få bedömningen att verka orättvis. Motsatsvis existerar risken för orättvis bedömning på en subjektiv basis då detta placerar bedömningen i den sociala dimensionen. Detta kan exempelvis innebära att chefer bedömer anställda utifrån, ur den anställdes perspektiv, irrelevanta parametrar som får bedömningen att verka orättvis (Ibid.).

3.2.3 Belöningsystemets former

Ett belöningssystems slutgiltiga former har en rad bestämmande variabler. Här bland finns monetära belöningar så som bonus, löneförhöjningar och grundlön, samt icke-monetära belöningar i formen av mer kvalitativa variabler som uppmärksammade titlar, jobsäkerhet och befordringar (Merchant & Van der Stede, 2012). Arvidsson (2005) menar här att det finns tre former; monetära, icke-monetära och ägarandel – således skiljer han på monetära belöningar och ägarandelar. Han menar att ägarandelar, exempelvis aktieoptioner, är en blandning av monetära- och icke-monetära belöningar då de innehåller såväl kvantitativa som kvalitativa aspekter.

3.2.3.1 Monetära belöningar

Renodlade monetära belöningar innefattar någon form av likvid ersättning för utfört arbete gentemot ett uppsatt mål. Rent grundläggande behöver inte monetär belöning handla om ersättning för extraordinärt arbete. Den renaste formen av monetär belöning, menar Merchant & Van der Stede (2012), är den grundlön som den anställde erhåller för utfört arbete.

Monetär belöning kan också ses som kulturellt betingat. Jansen et. al (2009) undersöker, i en omfattande komparativ fallstudie, skillnader i 'incentive practises' hos bilhandlare i USA respektive Nederländerna. I intervjuer med säljchefer från respektive länder noterades en skillnad i attityd gentemot individuell- och kollektiv belöning. Medan det i USA var viktigare med individuell belöning, även om detta också skapade mer oönskat beteende, så var det viktigare för säljchefer i Nederländerna att skapa en gemenskap genom en mer kollektiv belöning. Medan Jansen et al (2009) framhåller att hypotesen bör beprövas i andra industrier för att kunna vara generaliserbar beskriver författarna kollektiv belöning som 'typically european'.

3.2.3.2 Icke-monetära belöningar

Listan över vad som kan klassas som en icke-monetär belöning är långt mindre begränsad än den för monetära belöningar. Arvidsson (2005) föredrar att resonera kring icke-monetära belöningar som införlivar motivation hos medarbetare, men som inte nödvändigtvis bidrar till en rörlig kostnadsstruktur inom organisationen. Merchant & Van der Stede (2012) framhåller icke-monetära belöningsystem som framträdande. En bidragande orsak menar de handlar om just kostnader för organisationen; det är billigare att ge utmärkelser än bonusar och aktieoptioner. Cäker (2018) resonerar kring belöningsystem och begreppets negativa konnotationer; hur belöningsystem automatiskt förknippas med stora monetära ersättningar, som fallskärmar och bonusar, i bolagsstyrelser. Som nyans lyfter Cäker (2018) fram att belöningsystem inte alls behöver handla om detta utan kan vara helt icke-finansiella och fortfarande fungera för att motivera medarbetare.

3.4 Analysmodell

Till grund för denna analysmodell ligger Merchant & Van der Stedes (2012) beskrivning av hur belöningsystem ingår i kontrollsystem och Arvidsson (2004) och Cäkers (2012) beskrivning av belöningsystem i sig.

Snarare än att inkludera en bredare och grundläggande teoretisk genomgång av strategi som forskningsområde har vi valt presentera tidigare forskning som, på olika vis, tar ställning till strategi som fenomen. Ahrens & Chapman (2004) ser likt Govindarajan & Shank (1992) ett

samband mellan typ av kontrollsystem som används och en viss strategi. Govindarajan & Shank (1992) kategoriserar företag som antingen defenders eller prospectors och menar att kontroll infaller naturligt för en defender medan detta inte sker för en prospector. Ahrens & Chapman (2004) resonerar utifrån Adler & Borys (1996) teori om kontrollsystem som antingen möjliggörande eller tvingande vilket också ställs relativt strategi. Kopplingen mellan belöningsystem som en del av kontrollsystem och strategi diskuteras på olika sätt i tidigare forskning, vilket presenterats i referensramen. Vi har därmed valt att nyttja såväl Govindarajan & Shank's (1992) som Ahrens & Chapmans (2004) begrepp för att förklara på vilket sätt belöningsystem påverkar utförandet av strategi i SAFT Batteries. Utifrån Govindarajan & Shank (1992) kan resultatet av studien om SAFT Batteries strategi kategoriseras och därefter diskuteras. På lika sätt kan resultatet om belöningsystem och kontroll vid SAFT Batteries beskrivas utifrån Ahrens & Chapmans (2004) resonemang om möjliggörande och tvingande. Resonemanget kommer också ställas relativt Hrebiniak's (2006) modellering och resonemang kring belöningsystemets roll vid implementering av strategi.

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras det empiriska materialet, vilket tillsammans består av totalt sex intervjuer genomförda på företaget SAFT Batteries. Likt tidigare beskrivet så har intervjuerna genomförts i olika delar av organisationen, där både anställda med chefsroller och anställda mer fokuserade mot det operativa arbetet inkluderats.

4.1 SAFT Batteries

SAFT Batteries AB har funnits i över 110 år. Mari Kadowaki, VD på SAFT Batteries, berättar om en innovationshistoria som har sitt ursprung i den världskända svenska uppfinnaren Waldemar Jungner. Redan 1901 slog han världsrekord vad gäller körsträcka med en batteriladdning för elbilar. Det moderna SAFT Batteries har sin fabrik i svenska Oskarshamn och är sedan 2016 en del av den franska energikoncernen Total. Från Sverige levereras framförallt nickel-kadmium batterier som idag spelar en viktig roll inom infrastruktur. Johan Biskop, CFO på SAFT Batteries, uppskattar bolagets marknadsandel inom nickel-kadmium batterier till 70%, men framhåller samtidigt att detta endast är en bråkdel av marknaden för blybatterier som de också verkar inom. SAFT Batteries har länge varit marknadsledande på de marknader som företaget verkar inom, vilket även är lika viktigt i framtiden.

‘(...) Det är nog hela affärsidén; att är vi inte topp tre på de marknader vi befinner oss på, drar vi oss ur. Vi vill vara topp tre, det är liksom en del av affärsmodellen.’ - Mari Kadowaki, VD.

Det moderna SAFT Batteries är en kompetensintensiv verksamhet och anläggningen i Oskarshamn inkluderar en utvecklingsenhet, en inköpsenhet och en produktionsenhet. Detta gör det möjligt för SAFT Batteries att köpa in råvaror till sin produktion direkt från gruvbolag och på så vis bibehålla en god vinstmarginal. Företagets utrustning återfinns sedermera som komponenter i allt från oljeriggar till tunnelbanesystem, där strömtillförseln försäkras genom batterier. Främst hamnar SAFT:s batterier i länder med tufft klimat. En stor del av försäljningen sker till länder i exempelvis mellanöstern.

4.1.1 SAFT Batteries Strategi

SAFT Batteries ställer på sin webbplats upp sina tre strategiska pelare; *focus, differentiate and deliver* som ett svar på fyra makroekonomiska trender som företaget identifierat; I) *Industrialization and urbanization in emerging economies*, II) *Disruptive technologies*, III) *Greater global interconnections &* IV) *Tension on resources and climate change* (SAFT, 2020). I fokus för uppsatsen ligger de två strategiformuleringar som berör differentiering och skräddarsydda kundlösningar, något som Mari Kadowaki menar genomsyrar hela organisationen. Denna avgränsning genomförs eftersom alla företagets formulerade strategier i sig är präglade av begreppet kundfokus, där en fokusering mot att göra kunden nöjd i alla lägen premieras.

Den första uttalade strategin är *'Differentiate through superior tailored solutions'* och den andra benämns *'Deliver operational excellence'*. När det kommer till differentiering som mål så benämner Mari Kadowaki att mindre enheter i organisationen har egna kunder som bara de fokuserar mot. I dessa sammanhang benämns enheterna som säljer till Airbus och Boeings flyg- och helikoptermodeller. SAFT Batteries kan genom denna kunskap förstå kundens omgivning och genomföra en omfattande anpassning utifrån de sammanhang batterierna används inom, även om projekten ibland är under svåra omständigheter.

“ Layout – vart ska batterierna stå – hur ser rummet ut? Ibland är det till och med på en oljeplattform eller en båt som pumpar upp flytande gas. Då ska reservkraftsbatterierna stivas in på ett sätt och deras applikationer ska inte falla, vilket kräver noggrannhet.” -

Mari Kadowaki, VD.

Flertalet av de intervjuade framhöll att differentiering, likt citatet ovan, även är tydlig i anpassning av villkor och garantitider av projekt då en del kunders branscher är präglade av förseningar. Detta har diskuterats flitigt inom företaget eftersom det i slutändan även påverkar SAFT Batteries kostnader.

”Kundfokus, alltså differentieringen i det här fallet handlar mycket om att ha många anpassade lösningar för kundsegmentet. Trots detta, är det viktigt att ”deliver

operational excellence” och minska kostnaderna, men i och med att det är skräddarsydda lösningar så är skalfördelar svåra att nyttja” – Mari Kadowaki, VD.

Ovanstående citat belyser, enligt många av intervjupersonerna, ett problem verksamheten har. För samtidigt som en kund Anpassning leder till kundnöjdhet och bättre resultat för kund så är det svårt att standardisera och kostnadseffektivisera moment ytterligare. Att uppfylla detta andra strategiska mål handlar till stor del om hur SAFT Batteries arbetar med inköp och hur produktionen i stora drag utformas, vilken hela tiden försöker optimeras för att bli än mer effektiv. Detta främjas, enligt Mari Kadowaki, genom att företaget har moduler i produkter med tillhörande rutiner för projektledare för att ständigt försöka lära av avslutade projekt.

4.2. Belöningsystem inom SAFT Batteries

4.2.1 Personliga målsättningar som en del av kontrollsystemet

Framträdande i samtliga intervjuer var att det inom organisationen årligen konstrueras personliga målsättningar för varje enskild individ, innehållandes fokus- och förbättringsområden. VD och CFO förklarar att uppfyllelse av de personliga målsättningarna kan utgöra en grund för eventuella löneökningar. Likaså påverkar personliga målsättningar ifall individuell bonus och ett femårigt-aktieoptionsprogram ska utgå, vilket enbart mer exekutiv personal innehar. Eftersom de personliga målsättningarna är så framträdande för belöningar så återfinns ett krav att alla anställda genomför *Annual Performance Review*. Detta genomförs med närmaste chef för att återkoppla föregående år och planera nya, förklarar CFO Johan Biskop. Detta skapar möjligheter för alla chefer, både seniora som mellanchefer, att genomföra kontinuerliga utvecklingssamtal. Genom utvecklingssamtalen håller företaget koll på hur anställda presterar i förhållande till målsättningarna, samt ifall externa omständigheter ändrar förutsättningarna.

“Viktigt för organisationen är att kunna revidera och omformulera målen löpande under året. Hade man inte kunnat justera för eventuella externa opåverkbara företeelser, liksom Covid-19 nu, så hade systemet blivit alldeles för stelbent.” - Johan Biskop, CFO

Att vara flexibel är något flertalet av de intervjuade framhåller när det kommer till belöningsystemets utformning. Exempelvis benämns att SAFT Batteries genomför alla inköp och försäljningar i utländsk valuta, medan kostnaderna är säkrade i svenska kronor. Detta leder till att ju svagare svenska kronan är ju mer gynnar det företaget. En parameter likt denna är bortom kontroll och en anledning till att organisationen har ”stretch” i bedömningen när det kommer till löneökning och bonus.

Alla personliga målsättningar taggas sedan gentemot företagets koncernstrategi genom att samla in dem i en webbportal mot respektive mål, förklarar HR-managern Frida Delmeby-Hagsér. Vidare förklaras att appliceringen av koncernens strategi mot de personliga målsättningarna tenderar till att vara tydligare på tjänstemannansidan än på den operativa sidan. Detta förklarar varför huvudmålen operationaliseras ner i delmål gentemot respektive avdelnings syfte i verksamheten, framhäver underhållschefen Christian Iveslätt.

4.2.1.1 Skillnad mellan tjänstemannansidan och operativa sidan

Anställda i mer seniora positioner framhäver genom intervjuerna att belöningsystemet främjar utförandet av strategi genom de personliga målen. Detta exemplifieras genom det individuella bonussystemet exekutiv personal innehar. Johan Biskop, CFO, förklarar att den individuella bonusens storlek gentemot årslönen tenderar att variera från person till person, men cirka 40% av bonusen baseras på företagets resultat jämfört med budget och resterande 60% baseras på de personliga målsättningarna.

Något liknande konkret exempel eller någon liknande uppfattning återfinns inte bland anställda delaktiga i det operativa arbetet. De framhäver att de individuella målen inte på samma sätt uppfattas ha någon typ av samband med strategiska målsättningar. Daniel Nilsson, Data and Asset production manager, förklarar att eventuella bonusar för utvalda anställda och utdelningar av aktieoptioner generellt uppfattas vara av mer subjektiv karaktär vid bedömning. Det känns godtyckligt avseende hur man uppnår belöningar, där en avsaknad av tydlighet beskrivs med nedanstående citat:

”Min uppfattning är att ett bra belöningsystem i ett bolag tydligt ska driva bolaget mot en riktning. Nu riskerar man att få en liten subjektiv centrering till belöningsystemet vilket

kanske inte driver målutvecklingen, eftersom det inte upplevs finnas något tydligt att anpassa sig utefter.” – Daniel Nilsson, Data and Asset Production Manager

Denna avsaknad av tydlighet beskrivet ovan kompletteras genom att samtliga av de intervjuade verksamma i det operativa arbetet framhäver att det snarare återfinns en större tydlighet vad gäller måluppföljning. Underhållschefen, som får medhåll av Produktionsledaren, förklarar att organisationen uppmuntrar till just personlig utveckling, vilket i sin tur har en koppling till målformulering med kontinuerlig uppföljning. Produktionsledaren Peter Hällblad förklarar att det inte återfinns några ramar som lätt urskiljer ifall önskade prestationer utmynnar i belöningar, utan isåfall måste man göra något extraordinärt.

Det faktum att anställdas belöningar bygger mycket på subjektivitet styrks till viss del även av HR-Managern Frida Delmeby-Hagsér som framhäver att tydligare riktlinjer vad gäller nomineringar kan behöva utformas.

4.2.2 Belöningsystemets fokus på personlig utveckling och innovation

Vad gäller mer icke-monetära belöningar finns det flertalet olika incitamentsprogram för anställda att ta del av. Inom denna kategori återfinns kompetensutveckling för att motivera arbetare att utvecklas. Att anställda får varierande arbetsuppgifter, inflytande i arbetsprocessen samt erbjuds olika utbildningar benämns i dessa sammanhang. HR-managern Frida Delmeby-Hagsér förklarar att SAFT Batteries ser ständigt lärande som en investering både för individen och företaget. Vidare poängterar hon å andra sidan att motivation och glädje är det som långsiktigt stimulerar individen, vilket får medhåll av Produktionsledaren Peter Hällblad.

“Det ständiga lärandet förklarar möjligheterna med företaget genom att bli inkluderad i varierande projekt och olika team för att stimulera innovation ytterligare.” - Frida Delmeby-Hagsér, HR-manager

Utöver varierande arbetsuppgifter som en del av en icke-monetär belöning så framhäver flera av de intervjuade att SAFT Batteries utser månadens säkerhetsarbetare, vilket är en belöning utan monetär ersättning. Denna utmärkelsen får en anställd som arbetar för en säker

arbetsmiljö, vilket enligt VD:n Mari Kadowaki även är en grundpelare inom organisationens strategi.

En annan belöning med fokus på innovationsfrämjande är något organisationen kallar för gratifikationer. Dessa utdelas två gånger per år, där 5-6 anställda som utmärkt sig under en period tilldelas 10 000 kronor. Utöver monetär ersättning får man även kliva upp på scen under en ceremoni och därmed erhålla uppskattning inför hela organisationen. Att erhålla denna uppskattning utgör i sig en icke-monetär belöning menar HR-managern Frida Delmeby-Hagsér. Vidare förklaras att alla inom organisationen berörs av gratifikationsprogrammet, förutom de anställda som redan tar del av ett individuellt bonussystem.

4.2.3 Belöningssystem som motivationsfaktor

Organisationen innehar belöningar av mer ”psykologisk” karaktär, som Frida Delmeby-Hagsér beskriver det. Detta framhävs i de interna expertprogrammen SAFT Batteries erbjuder anställda inom kategorierna innovationskraft och internt lärande. I expertprogrammen samlas utvalda anställda och förkovrar sig i ett ämne kopplat till teknikaliteterna inom organisationen. Ganska få anställda får den här möjligheten och den ”psykologiska” belöningen ligger i att man får titulera sig ”expert” och genom detta känna sig uppskattad (Ibid).

En annan motivationshöjande belöning enligt flera av de intervjuade är möjligheten att med sitt arbete bidra till den stora helheten i organisationen. Detta framhävs när man ser effekten av sitt arbete och det blir bra. Detta främjas bland annat genom att enheter ständigt jobbar med feedback, både positiv och negativ, vilket i sig är en typ av belöning menar Underhållschefen Christian Iveslätt.

*“Det löpande arbetet i form av feedbacken man får från sina medarbetare och chefer är något jag verkligen vill poängtera. Det är för mig den viktigaste belöningen, alltså dagliga belöningarna som inte endast är inriktat på löneförhöjning.” - Christian Iveslätt,
Underhållschef.*

Detta citat överensstämmer med vad anställda i mer seniora befattningar förklarar avseende att organisationen är mer platt och ger anställda mycket tillit, vilket Produktionsledaren Peter Hällblad menar uppskattas bland personalen. Denna flexibilitet har flertalet av de intervjuade vittnat om under de senaste åren, vilket har främjats genom att medarbetare genomgått träning och via dialog optimerat arbetsbelastning. På sistone återfinns exempel där anställda slutat och sedan återvänt, vilket enligt flera intervjuade förklaras genom en mer sammansvetsad företagskultur. Detta stärks ytterligare av att Underhållschefen och Produktionsledaren arbetat 26 år respektive 19 år på SAFT och utan akademisk bakgrund arbetat sig uppåt i hierarkin, efter att ha börjat som operatörer.

5. Analys

Nedan följer analyskapitlet av studien. Här ämnar vi analysera det empiriska material vi tagit del av utifrån vår teoretiska referensram. Detta görs utifrån studiens syfte; att undersöka hur ett belöningsystem främjar utförande av strategi i ett företag - för att sedan kunna besvara studiens frågeställning i kapitel 6: Slutsatser.

5.1 Strategi på SAFT Batteries

Strategiformuleringarna *'deliver operational excellence'* och *'differentiate through superior tailored solutions'* är, i fallet om SAFT Batteries, inte bara tomma ord. Utifrån Hrebiniak (2006) kan detta så ofta bli fallet med strategi; uppfinningsrika visioner hos chefer som blir svåra att genomföra och omsätta i verkligheten. Utifrån beskrivningar av den operativa verksamheten vid SAFT Batteries i Oskarshamn, förmedlade av VD och CFO, tycks formulerad strategi vara en högst verklighetstrogen förklaring av vad företaget faktiskt gör.

Intervjuer med ledningen vid SAFT Batteries ger bilden av ett innovativt och ekonomiskt risktagande företag. Enligt såväl VD som CFO innebär beställningar gentemot företaget en investering – ett potentiellt långvarigt projekt – som fordrar kapitalbindning och innovation. Medan modulerna som installeras mellan olika beställningar alla har egenskapen av strömtilleförsel, ser dimensionerna av dessa olika ut mellan beställningarna. Utifrån Govindarajan & Shank (1992) skulle SAFT Batteries ur detta hänseende kunna kategoriseras som en *prospector*. Istället för att fokusera på endast standardiserade lösningar och produkter, exempelvis blybatterier, söker företaget nya marknader för dess mer innovationskrävande nickel-kadmium moduler. Ett arbete som möjliggörs av att SAFT Batteries i Oskarshamn har utvecklingsenhet och inköpsenhet på samma plats som produktionsenheten. Av denna anledning vore det, på motsvarande sätt, också svårare att beskriva SAFT Batteries strategi som den av en *defender*. Utifrån Govindarajan & Shank (1992) skulle man, däremot, kunna argumentera för att SAFT Batteries ibland föredrar säkra marknader i termer om marknadsandelar. VD Mari Kadowaki beskriver hur det är en del av affärsmodellen för företaget att vara topp tre på en marknad. Medan detta ligger i linje med *defender*-rollen är det också ett rimligt förhållningssätt till risk; ifall marknaden inte premierar SAFT Batteries innovation före konkurrenternas tunnas lönsamheten ut ännu mer.

Sett utifrån Hrebiniaks (2006) modell (fotnot bilaga 3) tycks strategiformuleringarna 'återvinnas' för varje ny beställning. VD och CFO skildrar en operativ verklighet där det ena projektet inte kan förväntas vara likt nästa. Därefter kan såväl '*business strategy and short term operating objectives*'- som '*incentives and controls*'- stegen komma att behöva ändras mellan varven (Hrebiniak, 2006). Medan strategiformuleringarna är desamma kan beställningarna vara annorlunda vilket innebär att ett nytt 'rätt beteende' och dess incitament kan behöva upprättas. Detta ligger också i linje med vad Langfield-Smith (1997) lyfter fram som vanligt förekommande hos prospectors. De belyser hur företag med en dynamisk innovationsstrategi – som ständigt söker nya marknader – flitigt använder feedback och belöningar som en mer flexibel form av kontroll.

5.2. Kontrollsystem

På SAFT Batteries finns inslag av olika kontroller som syftar till att uppnå organisationens strategiska målsättningar (Malmi & Brown, 2008; Ax et. al, 2015). På tjänstemannasidan av verksamheten beskriver CFO Johan Biskop det som, utifrån Merchant & Van der Stede (2012), bäst kan liknas vid resultatkontroll. Det ter sig naturligt att en ekonomidirektör förhåller sig till en årsbudget men detta arbete innefattar även skapandet av resultatkontroller för underliggande avdelningar. På den operativa sidan av verksamheten återfinns personliga målsättningar, både för operatörer och mellanchefer. Underhållschefen och produktionsledaren såväl följer som skapar olika delar av detta kontrollsystemet. De personliga målsättningarna kan, utifrån Merchant & Van der Stedes (2012), ha inslag av olika former av kontroll samtidigt. En operatör kan, under ett projekt, kontrolleras på basis av output, beteende och handling samtidigt. Sådan simultan kontroll skapas, i sin tur, med hjälp av ett belöningsystem som binder resultat, handling och beteende till belöning.

5.2.1. Belöningsystem

Som en del av kontrollsystemet verkar belöningsystem i en kompletterande roll för att, bland annat, behålla medarbetare och bevara engagemang (Cäker, 2018; Cäker, 2013).

Underhållschefen och produktionsledaren, som jobbat inom SAFT Batteries i 26 respektive 19 år, påtalar vikten av att vara motiverad på arbetsplatsen. Utifrån såväl Cäker (2018) som Arvidsson (2005) vore de levande bevis på hur belöningsystemet inom SAFT Batteries syftar till att behålla medarbetare. Varken underhållschefen eller produktionsledaren har akademisk bakgrund utan började på SAFT Batteries som operatörer. Av detta att döma tycks

de, likt vad Cäker (2018) beskriver, under sina år på företaget motiverats till önskat beteende och belönats därefter. Därutöver ger såväl underhållschefen som produktionsledaren intrycket av att målsättningarna uppmuntrar detta beteende, vilket får belöningssystemet att framstå som kongruent och att informationen skapar önskad kausalitet (Cäker, 2013; Kerr, 1975). Varken underhållschefen eller produktionsledare påtalar vikten av monetär belöning utan menar att icke-monetära mekanismer har spelat större roll för deras utveckling. Underhållschefen lyfter fram feedback hos personliga målsättningar, gratifikationer och titlar som motiverande. Detta relaterar till vad Cäker (2018) menar att ett belöningssystem handlar om; det måste inte vara tal om monetära ersättningar som bidrar till en rörlig kostnadsstruktur. Det som underhållschefen beskriver som viktigt ligger även i linje med resultaten hos europeiska respondenter i Jansens et. al (2009) komparativa studie. I detta hänseende är underhållschefens och produktionsledarens inställning till monetär belöning också 'typically european'.

Emellertid är samtliga respondenter snabba med att förklara att monetära belöningar förekommer inom organisationen. VD och CFO kommenterar frågan om huruvida företaget använder sig av belöningssystem genom att belysa företagets löner. Detta vore den renaste formen av monetär belöning i två teoretiska bemärkelser: identifikationen av en givare och mottagare är tveklös och belöningen utgår efter objektiva kriterier (Merchant & Van der Stede, 2012; Arvidsson, 2005). Därutöver utgår också finansiella belöningar i bonusar och aktieprogram till mellanchefer och mer exekutiv personal. Arvidsson (2005) påpekar, olikt Merchant & Van der Stede (2012), att ägarandelar har såväl kvantitativa som kvalitativa egenskaper som belöningssystem. Sett i ljuset av aktieprogrammet vid SAFT Batteries, som sträcker sig över fem år, tycks Arvidsson (2005) ha en poäng. Utöver möjligheten till finansiell belöning vore ett femårigt aktieprogram ett bevis på företagets tillit till mottagaren. Data asset-managern belyser denna tillit men framhåller också att viss otydlighet uppstår då kriterierna för aktieprogrammen, för honom, verkar subjektiva. Subjektiviteten belyses även av HR-managern som samtidigt menar att tilliten gentemot och autonomi hos anställda är en stark belöning i sig.

5.3. Belöningsystem och Strategi

Medan det finns skillnader mellan Cäkers (2018) och Arvidssons (2005) definitioner om belöningsystemets potentiella syften finns här en central likhet; belöningsystemet bör syfta till att styra mot *verksamhetens mål*. Ett sätt att fylla denna funktion vore att främja strategisom, mångt och mycket, beskriver hur en organisation arbetar för att uppnå mål och konkurrensfördelar. Flertalet av de intervjuade beskriver en organisation där större vikt läggs vid tillit snarare än kontroll. Detta överensstämmer med vad Langfield-Smith's (1997) resonemang om karaktäristikan av en prospector. Feedback och belöning utgår under subjektiva kriterier där anställda, emellertid, får fördelen av tillit. Ur detta perspektiv, där SAFT Batteries är en prospector, verkar anställda mer fogliga då feedback och belöningar är motiverande enligt såväl produktionsledaren som underhållschefen. Däremot står det inte klart att belöningsystem främjar utförande av strategi genom att endast, i någon utsträckning, motivera anställda till att arbeta mot verksamhetens mål. Man skulle däremot kunna föra ett resonemang kring belöningsystemets förmåga att vara *möjliggörande*, *tvingande*, eller både och.

5.3.1. Belöningsystem – möjliggörande och tvingande

Utifrån Hrebiniak's (2006) resonemang och modell vore belöningsystem bokstavligen *möjliggörande*. Verkligheten, i fallet SAFT Batteries, tycks däremot vara aningen mer komplicerad. Beroende på strategival tenderar företag, överlag, att använda olika former av belöning och kontroll i olika utsträckning (Govindarajan & Shank, 1992). Aningen stiliserat vore en defender mer *tvingande* i användandet av mer kontroll och rigiditet än en prospector som främjar sin innovationsstrategi genom belöning och feedback (Adler & Borys, 1996; Govindarajan & Shank, 1992; Miles & Snow, 1978). Utifrån detta resonemang använder SAFT Batteries, som bäst liknas vid en prospector, såväl monetära- som icke-monetära belöningar för att möjliggöra arbetet mot strategiformuleringarna.

HR-managern och VD:n är snabba med att påtala SAFT Batteries platta organisationsstruktur, där beslutsfattande är decentraliserat. Enligt Ahrens & Chapman (2004) blir kontrollsystem inte automatiskt *möjliggörande* vid förekomsten av sådan decentralisering, snarare uppstår *möjliggörande* då kunskaper och erfarenheter samlas för att uppnå centrala målsättningar. Applicerat på SAFT Batteries tycks såväl decentralisering som ansamlingen av kunskaper och erfarenheter vara *möjliggörande*. Decentraliseringen – att

organisationen är platt – skapar den tillit som bland annat underhållschefen och produktionsledaren benämner som en belöning, samt att organisationen genom en differentiering ner på kundnivå ansamlar kunskaper och erfarenheter relevanta för specifika projekt. På samma vis påtalas titlar som månadens säkerhetsarbetare och expertprogrammen, vilka kan antas skapande av erfarenheter och kunskaper, som viktiga belöningar där utmärkelsen motiverar medarbetaren. Av produktionsledaren och underhållschefen att döma, som har 45 år mellan sig på företaget, tycks dessa belöningar också fungera för att behålla medarbetare och kompetens (Cäker, 2018; Arvidsson, 2005). Månadens säkerhetsarbetare är synnerligen intressant utifrån ett *möjliggörande*- och *tvingande*-perspektiv. Produktion och utveckling sker enligt VD:n med säkerhet som grundpelare för att leverera operativ excellens och skräddarsydda lösningar. Utifrån Adler & Borys (1996) kan man förvänta sig ett säkerhetsarbete att vara präglad av formalisering där rigida regler, standarder och planer är *tvingande* till visst beteende. Enligt VD:n vore så också fallet, i viss utsträckning, hos SAFT Batteries. Däremot, snarare än att vara renodlat *tvingande* genom regler och standarder är också belöningen månadens säkerhetsarbetare *möjliggörande* då anställda uppmuntras till att iaktta säkerhet. I linje med vad Liew (2012) diskuterar blir kontrollsystemet – handlingskontrollen genom säkerhetsregler och belöningen för säkerhetsarbete – *tvingande* samtidigt som det blir *möjliggörande*. Med det sagt kan det fortfarande finnas anställda inom SAFT Batteries som upplever säkerhetsarbetet som endast *tvingande*, vilket ligger utanför resultatet av denna studie (Liew, 2012).

6. Slutsatser

I den avslutande delen presenteras studiens slutsatser. Dessa slutsatser har formulerats efter analysen av vår empiriska studie med hjälp av föreliggande teoretisk referensram. Vidare diskuteras studiens teoretiska bidrag samt dess begränsningar.

Syftet med studien var att:

”undersöka hur belöningsystem främjar utförande av formulerade strategier i ett företag genom att vara antingen möjliggörande eller tvingande.”

För att uppnå syftet ämnar vi besvara studiens frågeställning:

” Hur fungerar belöningsystem som möjliggörande och/eller tvingande för att främja utförande av strategi inom en organisation? ”

6.1 Slutsatser

I analysen av det empiriska materialet har vi använt oss av en teoretisk referensram med begrepp som *strategi*, *kontrollsystem* och *belöningsystem*. I enlighet med syftet med studien har vi, med hjälp av dessa begrepp, analyserat hur belöningsystem, som en del av kontrollsystem, fungerat för att främja strategi i det valda företaget SAFT Batteries.

➤ *Strategi*

Studien visar att SAFT Batteries, utifrån dess strategiformuleringar *’Differentiate through superior tailored solutions’* och *’Deliver operational excellence’*, bäst kan liknas vid en *prospector*. Detta strategival innebär att företaget, genom innovation och kompetens, levererar differentierade produkter och tjänster snarare än standardiserade.

➤ *Belöningsystem*

På SAFT Batteries nyttjas icke-monetära belöningar i större utsträckning än monetära gentemot operativ personal. Genom personliga målsättningar, gratifikationer, titlar och tillit motiveras anställda. Av studien framgår också att SAFT Batteries i liten utsträckning präglas av kontroll utan snarare tillit i en platt organisationsstruktur. Studien visar på att det mest framträdande syftet med belöningar på SAFT Batteries riktar in sig på att uppnå

organisationens mål samt behålla kompetens. I linje med detta syfte ser också motivationsbilden för tjänstemän respektive operatörer olika ut:

- Medan organisationsstrukturen är platt blir belöningsystemet mer monetärt fixerat ju närmare man kommer exekutiva roller inom organisationen. Studien visar således att belöningsystemet tar olika form för att behålla kompetens och uppnå organisationens mål. Samtidigt visar studiens resultat på en övervägande representation av icke-monetära former av belöning genom organisationen som helhet.

➤ *Strategi och belöningsystem*

Av studien framgår att strategin på SAFT Batteries innebär en låg grad av standardisering i produktion och utveckling varvid kontroll och rigiditet förekommer i mycket liten utsträckning. I studien fann vi därmed att belöningsystemet främjar utförandet av strategi inom SAFT Batteries genom att vara *möjliggörande* snarare än *tvingande*: av studien framgår att den decentralisering som finns inom organisationen bidrar till att vara *möjliggörande* genom tillit. Studien visar på att motivation till att uppnå mål uppstår genom känslan av *tillit* hos den anställde då kontroll upplevs som liten. Vi fann här att kontroll kring säkerhet inom produktion och utveckling är *möjliggörande* snarare än *tvingande* genom belöningar av *titlar*.

6.2 Studiens bidrag

Syftet med studien har varit att belysa interaktionen mellan belöningsystem och strategi. Analysen av studiens resultat gav slutsatser som, för det mesta, bekräftade tidigare forskning inom området. Vad gäller belöningsystem så kunde såväl Cäkers (2018) som Arvidssons (2005) idéer om dess syfte identifieras hos SAFT Batteries. Vidare visar resultatet på hur icke-monetära belöningar är framträdande, vilket följer Cäkers (2018) teori om att belöningsystem inte måste vara monetärt fixerade. Analysen av resultatet gav också ett bidrag till forskningen om förhållandet mellan belöningsystem och strategi. Här fann vi att SAFT Batteries bäst kategoriseras som en prospector enligt Govindarajan & Shank (1992) på grund av deras strategival. Detta stämmer också överens med det samband Langfield-Smith (1997) identifierat mellan strategival och belöningsystem där en prospector, olikt en defender, främst använder sig av feedback och belöning snarare än kontroll. Genom att

kategorisera SAFT Batteries som en prospector fann vi sedan att belöningsystemet främjar utförande av strategi i den mån belöningsystemet är *möjliggörande* snarare än *tvingande*. Denna slutsats nåddes efter att resultatet av studien analyserats utifrån Ahrens & Chapmans (2004) forskning om hur *möjliggörande* respektive *tvingande* kontrollsystem passar för olika typer av organisationer. Vid analysen av SAFT Batteries, som en prospector, fann vi därmed att belöningsystemet bör vara *möjliggörande* snarare än *tvingande* för att främja strategi.

6.3 Studiens begränsningar och förslag till vidare forskning

I en mer omfattande studie om hur belöningsystem främjar utförande av strategi kan man, utöver perspektivet om *möjliggörande* respektive *tvingande*, också se till belöningsystemets förmåga att vara antingen subjektivt eller objektivt i sina kriterier. Av studiens resultat framgår att respondenter benämner subjektiva kriterier som ett potentiellt problem i legitimiteten av belöningsystemet. Ett resonemang om denna problematik hade nyanserat analysen av förhållandet mellan belöningsystem och strategi ytterligare. Således vore detta en begränsning i föreliggande studie såväl som ett förslag till vidare forskning inom ämnet.

7. Källförteckning:

Litteratur:

Adler, P. and Borys, B. 1996. *Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive*. Administrative Science Quarterly, 41 (1), 60-90.

Ahrens, T. and Chapman, C. S. 2004. *Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain*. Contemporary Accounting Research, 21 (2), 271-301.

Arvidsson, P. 2005. *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Diss. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H. 2015. *Den nya ekonomistyrningen* Malmö: Liber Ekonomi

Cäker, M. 2013. *Aligning outcome and action control – a case study of a Swedish fashion company*. Perspektiv på ekonomistyrning (Red.) s. 128-146.

Cäker, M. 2018. *Belöningsystem som styrmedel*. Controller Handboken (Red.). 11:e uppl. S. 231-253.

Govindarajan, V. & Shank, J. (1992) *Strategic Cost Management: Tailoring Controls to Strategies*, Journal of cost Management, (Fall 1992) pp. 14-24.

Hrebiniak, L.G. 2006. *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. Organizational Dynamics, 35, 12-31.

Jansen, P. Merchant, K. & Van der Stede, W. 2009. *National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands*. Accounting, Organizations and Society. Uppl. 34. s. 58–84.

Kerr, S. 1975. *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. Academy of management journal, 18(4), s. 769-783.

Kuper, A. Lingard, L & Levinson, W. 2008. *Qualitative Research: Critically Appraising Qualitative Research*. BMJ. BMJ: British Medical Journal, Vol. 337, No. 7671: pp. 687-689.

Langfield-Smith, K. 1997. *"Management control systems and strategy: A critical review"*. Accounting, Organizations and Society, Elsevier, vol. 22(2), pages 207-232, February.

Liew, A. 2012. *Can Enabling and Coercive Controls Co-Exist in Management Control Systems*. The University of Auckland.

Malmi, T. and Brown D. A. 2008. *Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, 19, 287-300.

Merchant, K. & Van der Stede, W. 2012. *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex: Pearson Education Limited.

Miles, R. W., & Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

Patel, R. & Davidson, B. 2014. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4:6. Lund: Studentlitteratur.

Spiggle, S. 1994. *Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research*. The University of Chicago Press. *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 3 (Dec): pp. 491-503

Webbplats:

SAFT Batteries. 2020. *Our strategy*. www.saftbatteries.com. Hämtad: 2020-04-15.

Bilagor:

Bilaga 1: Intervjuguide VD, CFO och HR-manager

Inledning:

- Berätta om oss själva och syftet med vår studie.
- Fråga om anonymitet önskas
- Får vi spela in intervjun?
- Önskar respondenten transskript på intervjun?

Inledande frågor:

- Berätta gärna lite kort om dig själv och dina arbetsuppgifter.
- Hur lång tid har du spenderat vid företaget?
- Berätta lite kort om företaget.

Strategi:

- Berätta om strategin vid SAFT Batteries
- På er hemsida kan man läsa om strategier som *'deliver operational excellence'* & *'differentiate through superior tailored solutions'* – vad innebär dessa strategier i praktiken?
- Beskriv er marknadssituation – hur ser konkurrensen ut?

Belöningssystem:

- Vilka typer av belöningar används vid SAFT Batteries?
- (Tala kort om teorier kring monetära samt icke-monetära belöningssystem)
- Använder ni er främst av monetära eller icke-monetära belöningssystem?
- Hur upplever ni att belöningssystemet fungerar för att främja strategi?

Avslutning:

- Kan vi återkomma ifall något skulle komma upp (komplettera uppgifter)
- Tacka för intervjun

Bilaga 2: Intervjuguide Produktionsledare, underhållschef och Data Asset Production Manager.

Inledning:

- Berätta om oss själva och syftet med vår studie.
- Fråga om anonymitet önskas
- Får vi spela in intervjun?
- Önskar respondenten transskript på intervjun?

Inledande frågor:

- Berätta gärna lite kort om dig själv och dina arbetsuppgifter.
- Hur länge har du jobbat på SAFT Batteries?
- Trivs du på företaget?

Belöningssystem:

- Vilka former av belöningar kan du identifiera på din arbetsplats?
- Hur motiveras du av dessa belöningar?
- Tycker du att belöningssystemet kan förbättras?

Strategi:

- Känner du till företagets strategi?
- Hur upplever du att belöningar motiverar i förhållande till att uppnå strategi?

Avslutning:

- Kan vi återkomma ifall något skulle komma upp (komplettera uppgifter)
- Tacka för intervjun

Bilaga 3:

Bild: *Implementing Strategy: Key Decisions and Actions* (Hrebiniak, 2006)

