



LUNDS
UNIVERSITET

**Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN
LUNDS UNIVERSITET**

**Magisteruppsats
VT 2002**

Belöningsystem ur ett styrperspektiv

~ En fallstudie av företaget SkiStar

**Handledare:
Jan E Persson**

**Författare:
Johanna Holmström
Anna Klint
Annica Widén**

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 SYFTE	9
1.4 MÅLGRUPP	9
1.5 DISPOSITION	9
2 ANGREPPSÅTT	11
2.1 VAL AV ÄMNE	11
2.2 VAL AV STUDIEOBJEKT	11
2.2.1 Reflektioner	12
2.3. VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÅTT	13
2.4 VAL AV METOD	13
2.4.1 Reflektioner	14
2.5 DATAINSAMLINGSMETODER	14
2.5.1 Reflektioner	16
2.6 VAL AV SEKUNDÄRDATA	16
2.6.1 Reflektioner	17
3 TEORETISK REFERENSRAM KRING VERKSAMHETSSTYRNING OCH BELÖNINGSSYSTEM	18
3.1 FÖRESTÄLLNINGAR OM FÖRETAGETS STYRNING	18
3.2 BELÖNINGSSYSTEM SOM EN DEL AV VERKSAMHETSSTYRNINGEN	21
3.3 SAMBAND MELLAN MÅL OCH BELÖNINGAR	23
3.3.1 Problematiken kring målkongruens	24
3.3.2 Vision, mål och strategier	25
3.4 MÖJLIGHETER TILL KONTROLL	27
3.5 PRESTATIONSMÅTT SOM GRUND FÖR BELÖNINGAR	28
3.6 MOTIVATIONSSKAPANDE FAKTORER	30
3.6.1 Motivationsteorier	30
3.7 BELÖNINGSSYSTEMET	32
3.7.1 Identifiering av drivkrafter	32
3.7.2 Monetära belöningar	34
3.7.3 Ickemonetära belöningar	35
3.8 FEEDBACK	36
4 VERKSAMHETSSTYRNING OCH BELÖNINGSSYSTEM I SKISTAR.....	38
4.1 ÖVERGRIPANDE ANALYSMODELL	38
4.2 FÖRETAGSPRESENTATION	39
4.2.1 Organisationsstruktur	39
4.2.2 Verksamhetskoncept	42
4.3 PROCESSLEDARSKAP SOM STYRVERKTYG	43
4.4 FORMULERING AV VISION, STRATEGIER OCH MÅL	46
4.4.1 Vision	46
4.4.2 Strategier	47
4.4.3 Från affärsidé till operationella mål	49
4.5 SKI STARS BELÖNINGSSYSTEM	50
4.5.1 Värderingar och beteende	51
4.5.2 Motivation och drivkrafter	54
4.5.3 Belöningar och kontroll av prestationer hos SkiStar	57
4.6 UPPFÖLJNING OCH FEEDBACK	62
4.7 BELÖNINGSSYSTEMET ETT STYRINSTRUMENT ELLER EJ?	66
5 SLUTSATSER.....	70

5.1 BELÖNINGSSYSTEM OCH STYRNING I SKISTAR	70
5.2 LÄRDOMAR AV STUDIEN	71
5.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	72
KÄLLFÖRTECKNING	73

BILAGOR:

BILAGA 1: INTERVJUUNDERLAG TILL ANDERS LANDGREN, HUMAN RESOURCE CHEF, SKISTAR	77
BILAGA 2: INTERVJUUNDERLAG TILL MEDARBETARE MED LEDARANSVAR PÅ SKISTAR	79
BILAGA 3: MÅLBILD HOS SKISTAR	80
BILAGA 4: STRATEGIER HOS SKISTAR.....	81

BILDFÖRTECKNING:

BILD 3.1 ÖVERGRIPANDE FÖRESTÄLLNING OM FÖRETAGS STYRNING	
BILD 3.2 DEN NYA VERKSAMHETSSTYRNINGEN	
BILD 3.3 KOPPLING MELLAN OTLEYS FRÅGESTÄLLNINGAR FÖR VERKSAMHETSSTYRNING	
BILD 3.4 STYRNING MED BELÖNINGSSYSTEM MED IMPERFEKTA PRESTATIONSMÅTT	
BILD 4.1 VÅR EGEN SKISS UTIFRÅN SKISTARS ORGANISATIONSSTRUKTUR	
BILD 4.2 VÅR EGEN SKISS UTIFRÅN SKISTARS PROCESSLEDARSKAPSMODELL	

1 Inledning

I detta inledande kapitel vill vi väcka intresse för vår uppsats. Kapitlet börjar med en redogörelse för bakgrunden till vårt ämne och därefter övergår vi till en problemdiskussion som mynnar ut i en precisering av syftet med uppsatsen. Därefter följer en beskrivning av målgrupp och sedan avslutar vi med en disposition över arbetet.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en tid där företagen i allt större utsträckning erbjuder tjänster och upplevelser snarare än traditionella produkter. Kunden står i centrum och företagen lanserar alltmer en livsstil som förmedlar de värderingar företaget har. I en konkurrensutsatt tid är det också av stor vikt att företagen profilerar sig för att skapa långsiktiga relationer med kunderna. Det gäller för dessa företag att föra fram något unikt; en anda, en inramning för upplevelsen som ingen annan tidigare presenterat. I konkurrens med skickliga motspelare i branschen erhåller medarbetarna en central roll. Utvecklingen innebär således att de individer som jobbar på företagen får en allt större betydelse för skapandet av kundvärde. Det primära för kundupplevelsen är själva förmedlandet av den produkt företaget tillhandahåller. Det är i sanningens ögonblick, det vill säga i mötet mellan medarbetaren och kunden, kvaliteten på produkten avgörs.¹

I det traditionella industrisamhället präglades företagen av massproduktion där direktkontakt med kunderna inte var nödvändigt i någon större utsträckning.² I det tjänstesamhälle vi nu är delaktiga i sker ständiga kontakter mellan leverantör och kund i serviceleveransprocessen.³ Det som händer där beror på skickligheten, motivationen, beteendet samt de specifikt utvalda metoder som används av företagets medarbetare i samverkan med kundens förväntningar. Ingen reell produkt utbyts, utan istället säljer tjänsteföretagen medarbetarnas förmåga att förverkliga kundernas önskemål. Gemensamt för dessa tjänsteföretag är dock att individerna till stor del har ersatt maskinerna och inte enbart utgör kostnader utan även det värdefulla kapital som genererar intäkter.⁴ Faktorer såsom medarbetarnas värderingar, interaktion med kunder samt kvalitet har således blivit viktiga aspekter att ta hänsyn till för företaget.⁵

När företagets förutsättningar nu har ändrats uppstår frågan hur styrningen av medarbetarna, vars problemlösningsförmåga och servicekänsla är de främsta arbetsredskapen, skall utformas. För att företagen skall kunna lyckas under de nya

¹ Normann, Richard, *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*, 2000, sid 29

² Grönroos, Christian, *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*, 2000, sid 23

³ Normann, a.a. sid 29

⁴ Sveiby, Karl Erik, *Kunskapsledning*, 1990, sid 31

⁵ Edvardsson, Bo & Thomasson, Bertil, *Kvalitetsutveckling i privata och offentliga tjänsteföretag*, 1989, sid 36

förutsättningarna måste styrningen i företagen utvecklas, vilket ofta inte har skett i behövlig utsträckning. Många företag använder fortfarande mått och styrverktyg som mer beskriver *vad* som hänt snarare än *hur* företaget gick tillväga och hur verksamheten behöver utvecklas och förändras.⁶ *Johnson & Kapland* inledde med boken *Relevance Lost* debatten om den traditionella ekonomistyrningen. Där framförde de kritik gällande att den interna styrningen inte längre klarade av att möta de utmaningar som ställs på moderna företag.⁷ De menar att den traditionella ekonomistyrningen har förlorat sin relevans och att det krävs nya synsätt för att möta nya behov.

Även *Jan Lindvall* förespråkar stora förändringar av styrningen för att möta nya krav.⁸ Den traditionella ekonomistyrningen förlitade sig, enligt Lindvall, i alltför stor utsträckning på historisk redovisningsinformation som mer gav ledningen en bekräftelse på vad de redan visste.⁹ Han menar därför att den traditionella ekonomistyrningen inte längre har så stor betydelse för den ledning och utveckling av företags verksamhet. Den traditionella definitionen av ekonomistyrning har också varit mer ensidigt tekniskt orienterad istället för att se till vad syftet med styrningen egentligen är. Han anser att ett mer verksamhetsorienterat synsätt bör ligga till grund för företagets styrning.¹⁰ Det som tidigare kallades ekonomistyrning har omvandlats till att i allt större utsträckning handla om verksamhetsstyrning.

Ledning och styrning av ett företags verksamhet handlar ytterst om att påverka och påverkas av mänskliga beteenden och verksamheten blir därför beroende av hur individerna i företaget agerar.¹¹ Styrningen i företaget bör därför inriktas på att försöka uppnå önskvärda beteenden hos medarbetarna. Företaget bör eftersträva att målöverensstämmelse uppnås genom att de handlingar som gynnar företagets mål även upplevs som eftersträvansvärda för individen.

Syftet med verksamhetsstyrning är att ge ledningen bättre insyn i verksamheten, att bättre understödja handlingar och prestationer samt dessutom engagera och motivera medarbetarna. Grunden i verksamhetsstyrningen är därför att uppnå en processororienterad syn på styrningen.¹² Genom detta skall uppmärksamheten riktas mot viktiga förhållanden såsom kundfokus, medarbetares engagemang och ständig utveckling. För att möjliggöra denna processororientering måste den faktiska verksamheten få större uppmärksamhet.

1.2 Problemdiskussion

Om företag skall lyckas uppnå ett kund- och processororienterat synsätt och kvalitetsutveckling krävs en enhetlig syn på både vad som mäts och hur mätresultaten

⁶ Blomqvist, Ralf & Haeger, Tomas, *Kvalitetsutveckling – Kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*, 1996, sid 172

⁷ Johnson, Thomas H & Kapland, Robert S, *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, 1987

⁸ Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, 2001, sid 14

⁹ Lindvall, a.a. sid 45

¹⁰ Lindvall, a.a. sid 14

¹¹ Lindvall, a.a. sid 46

¹² Lindvall, a.a. sid 136

används.¹³ Ledningen måste därför se till samma aspekter vid utformning av mål och strategier som vid utförande, mätning och utvärdering samt vid belöning av medarbetare. Om enbart den ekonomiska redovisningen används som grund för att styra verksamheten ges ett bakåtriktat perspektiv. Kontroll och kostnadsfokusering riskerar därför att få alltför stor betydelse.

För företagens utveckling på lång sikt är medarbetarnas värderingar, kvalitetstänkande och kundrelationer primära framgångsfaktorer. Utvecklingen mot kunskaps- och tjänstesamhället har föranlett företagen att förändra sin styrning för att möjliggöra en ökad målkongruens. Under ekonomistyrningens utveckling har ett antal nya instrument växt fram såsom *Balanced Scorecard* (BSC) och *Total Quality Management* (TQM) samt förändrade budgeteringsmetoder. Trots omvandlingen av ekonomistyrningen ses belöningsystemet i många företag fortfarande som ett isolerat verktyg som inte ingår i den övergripande styrningen av verksamheten.¹⁴ Trots att målluppfyllelsen är beroende av hur medarbetarna agerar ses belöningsystemet endast som ett redskap personalavdelningen ansvarar för, snarare än ett verktyg som kan användas för att styra medarbetarna mot ett önskat beteende.

Att detta kan utgöra ett problem visar den debatt avseende belöningsystem som pågått den senaste tiden. Det har diskuterats huruvida de handlingar som belönats i vissa företag bidragit till målkongruens. Det har påtalats att det resultat som belönats inte alltid har överensstämmt med aktieägarnas mål avseende verksamheten. Denna debatt visar på nödvändigheten av att utforma belöningsystem som främjar medarbetarna att prestera i enlighet med företagets vision, strategi och mål. För att nå framgång i företag är det därför väsentligt att utforma ett belöningsystem som främjar medarbetarnas engagemang och ökar målkongruensen.¹⁵

Hur är det då möjligt att använda belöningsystemet för att verka för ökad målkongruens? Det förefaller i dagsläget som om många företag i stor utsträckning fortfarande fokuserar på kortsiktiga finansiella mål som inte har någon direkt koppling till den faktiska verksamheten. Detta kan medföra att belöningar som kopplas till dessa mål inte fungerar på ett optimalt sätt. Vi finner det därför intressant att studera huruvida det är möjligt att finna andra grunder för belöningsystemet som fungerar mer långsiktigt och i större utsträckning korrelerar med företagets övergripande mål. Framförallt finner vi det intressant att studera hur moderna företag, som till stor del är beroende av hur medarbetare agerar för att uppnå kundnöjdhet, utformar sin verksamhetsstyrning samt huruvida dessa nyttjar belöningsystemet som en del av styrningen.

Vi ställer oss frågande till om belöningsystemet har integrerats i företagets styrning eller om detta fortfarande ses som ett separat verktyg. Främjar belöningsystemet företagets mål och bygger belöningarna på det som motiverar medarbetarna? Uppmuntrar valda belöningar det beteende som företaget vill främja hos medarbetarna? På vilket sätt används feedback för att utveckla verksamheten på lång sikt? Vidare undrar vi hur belöningsystemet kan bidra till ökat kundvärde, idag och i framtiden. Hur gynnas

¹³ Blomqvist et al. a.a. sid 172

¹⁴ Otley, David, *Performance Management: a framework for management control systems research*, 1999, sid 366ff.

¹⁵ Grönroos, a.a. sid 103f.

innovations- och utvecklingsförmågan på lång sikt genom framgångsrik styrning? Dessa frågor anser vi bör ligga till grund för både mät-, uppföljnings- och belöningsystem.

Följaktligen frågar vi oss huruvida det är möjligt att använda belöningsystemet som ett integrerat verktyg i den övergripande styrningen. Kan belöningsystemet användas för att uppfylla företagets vision samt öka målkongruensen avseende företaget och dess medarbetare?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera huruvida det är möjligt att använda belöningsystemet som ett integrerat verktyg i den övergripande styrningen för att uppnå ökad målkongruens.

1.4 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig främst till företagsekonomer med inriktning mot ekonomistyrning. Inom denna grupp är uppsatsen framförallt av intresse för dem som är intresserade av styrning av verksamheten och belöningsystem. Det är också vår ambition att uppsatsen, utifrån ett externt perspektiv, skall ge ledning och övriga medarbetare i företag i allmänhet och på SkiStar i synnerhet en lärorik skildring av belöningsystem ur ett styrperspektiv. Vidare är vår förhoppning att studenter vid universitet och högskolor skall kunna använda arbetet i forskning eller fortsatta studier.

1.5 Disposition

Kapitel 2: I detta kapitel redogörs för vårt ämnesval och angreppssätt. Här presenteras även datainsamlingsmetoder, reflektioner och avgränsningar. Vi kommer löpande att beskriva vårt praktiska tillvägagångssätt samt sätta detta i ett metodologiskt sammanhang.

Kapitel 3: Här tar vi upp de teorier angående verksamhetsstyrning och belöningsystem som utgör vårt teoretiska ramverk. Här beskrivs belöningsystemet som en del av styrningen, problematiken kring målformulering och målkongruens. Vidare redogörs för kontrollförutsättningar, motivationsskapande faktorer, möjliga belöningar samt feedback.

Kapitel 4: Innehållet i detta kapitel bygger på vårt empiriska material. Här presenteras studieobjektet SkiStar och företagets verksamhetsstyrning samt belöningsystem. Vi redogör för de empiriska resultat som erhållits från genomförda intervjuer samt det sekundära material vi har haft tillgång till. Genomgående analyseras den empiri som presenteras genom att denna konfronteras mot vald teoretisk referensram. Även eventuella förbättringsmöjligheter diskuteras avseende belöningsystemet som en del av verksamhetsstyrningen.

Kapitel 5: Slutligen presenteras de slutsatser vi kommit fram till under uppsatsarbetet. Förslag ges även på andra frågeställningar som kan vara intressanta för framtida forskning.

2 Angreppsätt

I detta kapitel ges en beskrivning av det angreppsätt som valts för att besvara uppsatta frågeställningar samt syfte. Uppsatsläsare bereds härigenom en möjlighet att kritiskt ifrågasätta arbetets olika delar samt det resultat som presenteras. Vi kommer att redogöra för ämnesval och tillvägagångssätt samt presentera valda metoder, reflektioner och avgränsningar. Löpande beskrivs det praktiska tillvägagångssättet vilket relateras till ett metodologiskt sammanhang.

2.1 Val av ämne

Vårt ämnesval baseras främst på att samtliga gruppmedlemmar finner ämnesområdet ekonomistyrning intressant att fördjupa oss i ytterligare. Intresset för användningen av och koppling mellan olika verktyg inom ekonomistyrning som ett tillvägagångssätt att driva verksamheten mot företagets mål har väckts redan under tidigare kurser. Att inom detta huvudämnesområde sedan inrikta uppsatsen på belöningsystemet och dess koppling till övriga styrsystem anser vi vara intressant eftersom belöningsystemet tidigare ofta studerats som ett isolerat fenomen. Vi ser istället belöningsystemet som ett integrerat verktyg i den övriga ekonomistyrningen och vill studera hur detta verktyg används i praktiken. Som påtalades inledningsvis anser vi det även intressant att studera medarbetarnas ökade betydelse i tjänsteföretag samt vilka följder detta får för företagets verksamhetsutveckling och belöningsystemet.

2.2 Val av studieobjekt

Vid val av studieobjekt hade vi möjligheten att välja att studera ett eller flera objekt. Vi har valt att studera ett objekt eftersom vi anser oss få en djupare förståelse för den problematik som ligger till grund för vårt syfte. Vi har valt företaget SkiStar eftersom det är ett modernt tjänsteföretag i en expansiv bransch. Företaget satsar på ett helhetskoncept som utgår från kundens upplevelse där livsstil och värderingar spelar en avgörande roll för deras framgång. SkiStar har även en väl uttalad vision, mål och strategier varför vi finner företaget intressant att studera avseende användningen av belöningsystemet ur ett styrperspektiv. Därtill har vi tidigare i studiesammanhang kommit i kontakt med SkiStar och eftersom företaget väckte vårt intresse fann vi detta ett utmärkt tillfälle att ytterligare bekanta oss med företaget.

Fallstudie är en empirisk undersökning som belyser ett samtida fenomen i sitt verkliga sammanhang.¹⁶ Denna form av studie omfattar oftast ett eller ett fåtal fall vilka studeras mer ingående och i flera dimensioner. Eftersom vi valt att studera ett företag i flera dimensioner kan detta således betraktas som en fallstudie. Fallstudien genomförs ofta i

¹⁶ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällvetenskaplig metod*, 1998, sid 129

syfte att exemplifiera och illustrera ett visst fenomen, då ett verkligt fall sammanställs för att illustrera exempel i företag.¹⁷ Studien kan därtill användas för att pröva teorier. Eftersom ansatsen är att utifrån vald teoretisk referensram illustrera hur ett belöningsystemet ser ut i ett styrperspektiv, är en beskrivande och teoriprovande fallstudie en utmärkt metod för oss. En av fördelarna med fallstudier är att en större förståelse kan skapas för de strukturer och sammanhang i vilka företaget ingår.¹⁸ Fallstudier har också varit av stor betydelse för den företagsekonomiska forskningen tack vare att flera forskare ansett fallstudien vara den bästa metoden för att förstå en organisations hela komplexitet. Dessa aspekter har vi ansett vara väsentliga då vi ämnar skapa en kontextuell förståelse för det valda fenomen som studeras.

Det är motiverat att använda en enskild fallstudie då användbarheten av den existerande teorin skall provas.¹⁹ Då vi ämnar göra detta anser vi det följaktligen befogat att genomföra en enskild fallstudie istället för en multipel.

2.2.1 Reflektioner

Det är möjligt att dra generella slutsatser från både enskilda och multipla fallstudier. Att genomföra en enskild fallstudie istället för en multipel ställer emellertid större krav på validiteten.²⁰ Därför är det väsentligt att beskriva fallstudien så tydligt som möjligt så att läsaren därigenom erhåller möjligheten att bedöma hur hållbara de generella slutsatserna är. Genom att försöka skilja ut det som är uppenbart fallspecifikt för SkiStar från det som kan antas vara generellt förekommande har vi emellertid sökt undvika detta problem. Därtill har vi i högsta möjliga mån strävat efter att förmedla en helhetssyn på SkiStar, företagets styrning samt omgivande förhållanden.

Vid användning av fallstudie kan det vara svårt att avgränsa fallstudieenheten, det vill säga vad företaget egentligen omfattar, från kringliggande faktorer och aktörer.²¹ I vårt fall har vi valt att se hela koncernen, inklusive dotterbolag, som delar av vårt studieobjekt. Detta anser vi vara relevant för att se hur styrningen genomsyrar och belöningsystemet används i hela organisationen. Vi menar även att vår teoretiska referensram kräver en helhetssyn. Vidare är vi medvetna om att relationen till vissa aktörer såsom kunder kan påverka valet av styrsystem. Trots att vi lämnar kunderna utanför den avgränsade fallstudieenheten menar vi att vi ändå tagit hänsyn till kundernas betydelse för styrningen genom att hela tiden ha kundvärdet i åtanke samt genom att låta objektet återge sin relation till dessa kunder.

Eftersom vi skriver under en begränsad tidsperiod hade det förelegat en risk att missa viktiga aspekter i ämnet om en multipel fallstudie, det vill säga flera olika fallstudier som utförs på olika platser med olika förutsättningar, hade genomförts under så pass kort tid. En multipel fallstudie hade i detta fall inneburit att vi enbart ytligt hade kunnat studera de eventuella fallobjekten vilket ej var syftet.

¹⁷ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999, sid 187f.

¹⁸ Lundahl et al. a.a. sid 185

¹⁹ Andersen, a.a. sid 130f.

²⁰ Andersen, a.a. sid 133

²¹ Andersen, a.a. sid 130

2.3. Val av tillvägagångssätt

Metodvalet inleddes med att ett flertal relevanta metodböcker studerades för att erhålla kunskap om vilka olika tillvägagångssätt ett uppsatsarbete kan ha. Det finns två tillvägagångssätt för hur kunskap om samhället, organisationer eller mänskligt beteende skall produceras. Den ena metoden kan enligt Andersen kallas deduktion och den andra metoden för induktion.²² Deduktion är bevisföringens väg och när vi gör deduktiva slutsatser drar vi slutsatser om enskilda händelser utifrån generella principer och teorier. Induktion är upptäckens väg och här sluter vi oss utifrån en enskild händelse till en generell princip. Vi kom fram till att den deduktiva metoden passade oss då vi utifrån den befintliga teorin söker förstå och utvärdera belöningsystemet som en del av verksamhetsstyrningen hos SkiStar.

2.4 Val av metod

Då SkiStars styrning för oss som externa observatörer förefaller delvis svårgripbar samt innefattar komplexa problem i flera dimensioner tycker vi det är viktigt att den metod som väljs för undersökningen speglar helheten. Den bild som framkommer av SkiStar får inte begränsas eller vara ensidig på grund av att metoden inte är tillräcklig som förmedlande instrument. I vår problemformulering och vårt syfte ligger en sådan strävan efter att kommunicera komplexiteten i verksamhetsstyrning i SkiStar.

Metoder utgör vägledande principer för producerande av kunskap. För att dessa principer skall vara effektiva måste de vara relevanta för de problem som föreligger samt de grundläggande föreställningar som innehas av kunskaparen.²³ Inom samhällsvetenskapen är det brukligt att skilja mellan två olika metodiska angreppssätt, kvantitativ och kvalitativ metod.²⁴ Den kvalitativa metoden syftar till att primärt skapa förståelse medan den kvantitativa har ett förklarande syfte.

Vi har valt att arbeta utifrån en kvalitativ ansats då vi anser det vara det mest lämpliga tillvägagångssättet för att besvara våra frågeställningar samt uppnå uppsatsens deskriptiva syfte. I uppsatsen ville vi, som framhållits tidigare, bilda oss en djupare förståelse för det valda problemet. En kvalitativ metod är lämplig för denna förståelse framförallt för att enheter noggrant undersöks via osystematiska och ostrukturerade observationer.²⁵ Dessa observationer kan utgöras av den sorts ingående intervjuer vi genomfört vid ett flertal tillfällen.

En kvalitativ metod kännetecknas av hög flexibilitet då undersökningens tillvägagångssätt kan förändras allteftersom den fortskrider om behov för detta föreligger.²⁶ Till exempel kan den undersökande upptäcka att information som vid studiens början inte ansågs nödvändig nu är relevant att inhämta eller att nya frågeställningar bör tillfogas arbetet. Även detta

²² Andersen, a.a. sid 29

²³ Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, *Företagsekonomisk metodlära*, 1994, sid 26

²⁴ Andersen, a.a. sid 31f.

²⁵ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997, sid 78

²⁶ Holme et. al. a.a. sid 80

passar oss i vårt uppsatsarbete eftersom vi vill ha möjligheten att inhämta mer information under skrivandets gång om detta skulle komma att visa sig vara nödvändigt.

2.4.1 Reflektioner

En nackdel med att genomföra en kvalitativ studie är att resultatet ibland anses vara mindre trovärdigt än ett resultat bestående av data ifrån en enskild kvantitativ undersökning.²⁷ Kvalitativa studier ses ibland som en form av förstudier till en 'riktig' kvantitativ studie. En kvantitativ metod hade emellertid varken belyst eller skapat förståelse för vår problemformulering överhuvudtaget.

Även om fallstudien är en bra metod för att studera komplexa situationer, är det lätt att gå vilse i komplexiteten. Den stora utmaningen vid kvalitativa studier är därför att få ut relevant och väsentlig information av ofta stora mängder av data.²⁸ Vi är medvetna om vikten av att avgränsa problemet och utgår därför från vår teoretiska referensram och studiens syfte.

Vid kvalitativa fallstudier är det nödvändigt att vara medveten om att beskrivning och tolkning påverkas av den eller de som genomför studien.²⁹ Då allt materiel ändå utsätts för tolkning har vi valt att integrera empiri med analys. Integrationen har gjorts för att göra uppsatsen mer läsvärd, lättförståelig och intressant samt för att minska risken för upprepningar. Trots att vi integrerar empiri och analys har vi lagt oss vinn om att på ett tydligt sätt visa vad som är källan till informationen, de olika intervjuobjekten eller sekundärdata, samt vad som utgör vår analys. Vi strävar också efter att hitta en balans mellan beskrivning och tolkning och beskriver de för fallet relevanta aspekterna så utförligt som möjligt för att läsaren skall kunna förstå grunden för tolkningen.

2.5 Datainsamlingsmetoder

Till att börja med har vi kontaktat SkiStar och undersökt möjligheterna att få tillgång till företaget i något hänseende. Det vi främst vill ha ut av direktkontakten med företaget är en förståelse för deras syn på styrning, ledning och belöningsystem. Detta menar vi att vi bäst skulle erhålla genom intervjuer med utvalda medarbetare. Vid fallstudie är intervjuer den vanligaste formen av datainsamling.³⁰

Därefter har vi valt vilka intervjuobjekt som har störst möjlighet att bidra med relevant information för vårt uppsatsskrivande. Utifrån vårt valda styrperspektiv menar vi att det ger mest att intervjua medarbetare med någon form av ledaransvar på samtliga nivåer i organisationen. Vi började med att kontakta koncernekonomichef Magnus Sjöholm för att vi trodde han skulle besitta mest relevant kunskap om SkiStars styrning och

²⁷ Trost, Jan, *Kvalitativa Intervjuer*, 1997, sid 9

²⁸ Lundahl et al. a.a. sid 190ff.

²⁹ Lundahl et al. a.a. sid 43

³⁰ Lundahl et al. a.a. sid 115

belöningsystem. Under detta samtal hänvisade han oss vidare till Anders Landgren, chef för Human Resource gällande utförligare information i ämnet.

För att göra en personlig intervju med Anders Landgren åkte hela gruppen upp till Roslagshotellet i Norrtälje där han befann sig på tjänsteresa. Det var viktigt för oss att genomföra den här intervjun som ett personligt möte eftersom vi upplever att ett större förtroende då kan byggas upp. Detta anser vi väsentligt för att Landgren sannolikt är mer benägen att berätta om hur han ser på styrning och belöningsystem i SkiStar. Under intervjun med Landgren fördes minnesanteckningar som vi sedan skrev ut omedelbart under resan hem. Användning av bandspelare vid intervjuer kan dels upplevas som hämmande av den intervjuade, och dels ge lite resultat i förhållande till arbetsinsats.³¹ Således valde vi inte att använda bandspelare vid intervjun.

För att se hur väl förankrad SkiStars vision och styrning är nedåt i organisationen har vi ansett det viktigt att även intervju andra nyckelpersoner i företaget. Vi har således valt att intervju medarbetare på olika nivåer i organisationen; anläggningschefer, affärsområdeschef, arbetsledare samt medarbetare med ledaransvar. Då både Sjöholm och Landgren påtalade att destination Sälen har kommit längst i implementeringen av företagets styrmodell fann vi det lämpligast att koncentrera fallstudien kring denna enhet.

Intervjuerna med nyckelpersoner i Sälen genomfördes via telefon där samtliga gruppmedlemmar deltog samt förde anteckningar. För att inte förlora någon viktig information påbörjade vi bearbetningen av intervjuerna omedelbart efter respektive samtal. Vi skrev ut de fullständiga dialogerna utifrån våra anteckningar och därefter har dessa kompletterats av samtliga gruppmedlemmar. Intervjuerna har sedan vid behov kompletterats med kontakter via email till de intervjuade. Det material som erhållits från intervjuerna utgör vårt primärmaterial.

Vi anser att längre, kvalitativa intervjuer med valda nyckelpersoner är lämpliga eftersom vi vill skapa en tvåvägskommunikation mellan oss som intervjuare och de intervjuade personerna. Intervjuerna har gjorts utifrån ett intervjuunderlag (se bilaga 1 och 2) men intervjuobjekten har fått möjlighet att fritt delge sina synpunkter utifrån vårt valda ämnesområde. Denna intervjuteknik anser vi passa oss då vi inte vill påverka de intervjuade för mycket utan istället ge dem tillfälle att själva delge den information de finner mest intressant utifrån de ramar syftet medger. Kvalitativa intervjuer kännetecknas av att den intervjuade till stor del själv är med och påverkar intervjuens utformning och att den som intervjuar håller sig till frågeområden snarare än till fasta frågeformulär.³²

Eftersom vi tillåtit oss att omformulera befintliga frågor, formulera nya frågor samt komma med olika följdfrågor under intervjuernas fortskridande har intervjuerna fått en relativt låg grad av standardisering. Att använda standardiserade frågor var något vi ville undvika eftersom vi inte ville riskera att styra intervjuerna för mycket och därigenom missa viktiga aspekter. Intervjuerna har vidare haft en ganska låg grad av strukturering då inga fasta svarsalternativ funnits, vilket medför att intervjupersonerna har givits ett stort

³¹ Andersen, a.a. sid 145f.

³² Trost, a.a. sid 47

svarsutrymme. Fördelen med att använda ostandardiserade intervjuer är att dessa blir betydligt mer flexibla och situationsanpassade.³³

2.5.1 Reflektioner

En svaghet med denna kvalitativa intervjuform är att den intervjuade kan ges ett alltför stort utrymme att uttrycka sina tankar och idéer. Likaså föreligger det en risk att intervjun kommer in på irrelevanta ämnesområden eller att intervjupersonen förmedlar en förskönande bild av verkligheten.³⁴ Dessa risker har vi dock vid varje intervjutillfälle försökt vara medvetna om och försökt undvika genom att, då intervjuobjekten eventuellt svävat ut på områden som ej varit relevanta för uppsatsen, på ett subtilt sätt försökt styra tillbaka dem i rätt riktning. Vi har även beaktat risken för förskönande omskrivningar i intervjumaterialet genom att i efterhand kritiskt granska de uttalanden som intervjuobjekten gjort.

Det hade varit tänkbart att genomföra fler personliga intervjuer, men vi ansåg att kvaliteten inte äventyrades genom att istället göra telefonintervjuer. Detta eftersom vi alla kunnat delta under varje samtal samt att vi lagt stor vikt vid att skapa ett förtroende mellan oss och de intervjuade. Antalet intervjupersoner har vi valt utifrån given tidsram samt framförallt avseende hur mycket varje person har kunnat tillföra. Sju personer ansåg vi vara en rimlig mängd för den här typen av fallstudie. Då vi anlägger ett styrperspektiv på uppsatsen har vi valt att enkom intervju medarbetare på SkiStar med ledaransvar. Övriga medarbetare har vi således medvetet valt bort som intervjuobjekt.

Det hade varit tänkbart att också intervju ledarpersoner från SkiStars övriga destinationer. Det är sannolikt att vi i sådana fall delvis erhållit en annan bild av SkiStars styrning. Vi menar dock att det är mer relevant och intressant utifrån uppsatsens syfte att koncentrera studien kring den enhet där det finns möjlighet att uttolka effekterna av styrmodellen. Därtill anser vi att en heltäckande bild där samtliga nivåer i företaget beaktas ger en större validitet, jämfört med att utöka studieområdet till flera destinationer där färre nivåer omfattas.

2.6 Val av sekundärdata

För att besvara uppsatsens frågeställningar samt uppnå dess syfte har teorier vilka enligt oss kunde tänkas vara lämpliga studerats. Inledningsvis har vi utgått från tidigare kurslitteratur samt handledarens litteraturtips. Vi har även kontaktat andra lärare vid Lunds Universitet och andra högskolor för att erhålla lämpliga böcker och artiklar. Dessutom har vi använt bibliotekets databas och Internet samt letat slumpvis i bibliotekens hyllor och referenslistor i böcker och tidningsartiklar för att hitta ytterligare litteratur.

Under sökprocessen har både relevant och irrelevant litteratur hittats. Att få tag på litteratur inom området ekonomi- och verksamhetsstyrning var inte något större problem. Däremot

³³ Trost a.a. sid 19ff.

³⁴ Holme et al. a.a. sid 99ff.

var det svårare att finna litteratur som berör belöningsystem och dess koppling till styrningen. Ur erhållet material har vi sedan allteftersom inläsning skett sållat bort i vårt tycke ej tillämplig litteratur. Det teoretiska materialet har sedan kompletterats med empiriska sekundärdata i form av bland annat SkiStars årsredovisning.

2.6.1 Reflektioner

Eftersom vi under arbetets gång valt att sålla bort vissa källor föreligger det en risk att det bortvalda i själva verket innehåller information av värde för uppsatsarbetet. Bäst hade varit om vi läst allt vi hittat och därefter gjort ett urval, men på grund av den begränsade tidsramen har detta ej låtit sig göras. Således är det möjligt att vi erhållit ett vad *Holme & Solvang* kallar ”...ett systematiskt skevt material” eftersom sällningsprocessen kan ha styrts av tillfälligheter.³⁵ Vi har dock sökt undvika en sådan skevhet genom att använda ett så stort urval av källor som tidsramen medgivit samt källor som är både positivt och negativt inställda till uppsatsämnet.

Vi är även medvetna om att författare kan tendera att framföra sitt budskap på ett förskönande sätt samt vinkla sina böcker för att på så sätt framställa sin åsikt på ett positivt sätt. Så långt det nu varit möjligt har vi därför försökt använda oss av så många författare som ämnet och tidsrymden medgivit för att på så sätt skapa oss en jämförelsevis objektiv uppfattning av ämnet.

Belöningsystemet ur ett styrperspektiv står i fokus för uppsatsen och vi har därmed valt att i teoriavsnittet ta upp de teorier angående verksamhetsstyrning och belöningar som vi anser vara väsentliga för detta synsätt. Eftersom vårt syfte ej är att skapa ett belöningsystem har vi valt att koncentrera vårt skrivande, både beträffande det teoretiska ramverket och i analysen av SkiStar, kring grunderna för ett fungerande belöningsystem samt kopplingen av detta till den övergripande styrningen. Detta får till följd att vi begränsar teorin kring de faktorer som berör detta ämne och vi har valt att endast exemplifiera med ett fåtal belöningar. Vi har heller inte valt att beröra ledarskapet och organisationsstrukturer eftersom dessa frågeställningar utgör egna forskningsområden och de då här inte kan tas upp i tillräcklig utsträckning.

³⁵ Holme et al. a.a. sid 131

3 Teoretisk referensram kring verksamhetsstyrning och belöningsystem

I vårt teorikapitel diskuteras inledningsvis företagets styrning och därefter belöningsystemet ur ett styrperspektiv. Sedan kommer vi redogöra för de olika faktorer som ligger till grund för respektive ingår i belöningsystemet såsom kontroll, motivation och olika former av belöningar. Avslutningsvis kommer vi förklara betydelsen av feedback.

3.1 Föreställningar om företagets styrning

“Ekonomistyrning är att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar.”³⁶

Att styrningen av företag i regel har betraktats som enbart ett förhållande mellan den information som genererats ur företagets styrsystem och användningen av denna information visar den traditionella definitionen ovan.³⁷ Budgetering, produktkalkylering och internredovisning är typiska styrverktyg som traditionellt har förknippats med ekonomistyrning.³⁸ Ewing & Samuelsson ger däremot en bredare definition av begreppet styrning då de anser att styrningen innebär olika medvetna åtgärder vars avsikt är att medverka till måluppfyllelse för verksamheten.³⁹ Denna definition avslöjar att styrningen omfattar en mängd olika åtgärder och metoder som kan användas i organisationer. Författarna beskriver vikten av att balans råder beträffande insatser på kort och lång sikt, lokal autonomi och samordning, betoning av finansiella och ickefinansiella aspekter samt formella och mindre formella styrmedel.⁴⁰

På samma sätt menar Jan Lindvall att det är nödvändigt att se styrsystemen i ett större sammanhang där valda styrverktyg utgör beståndsdelar i en större helhet och där dessa delar måste kopplas samman.⁴¹ För det första verkar företag i en kontext vilken påverkar företagets ledning och styrning. För att lyckas med detta gäller det att verka inom de tre aspekterna – strategi, organisationsstruktur och styrsystem.⁴² Dessa tre aspekter måste interagera och anpassas till varandra för att styrningen skall kunna fungera tillfredsställande. Den information som skapas genom företagets styrsystem tolkas och omvandlas till kunskap som kan användas av företaget genom strategi och organisationsstruktur. Att styra och koordinera de olika aktiviteterna för att skapa värde i

³⁶ Lindvall, a.a. sid 46f.

³⁷ ibid

³⁸ Ax, Christian & Johansson, Christer & Kullén, Håkan, *Den nya ekonomistyrningen*, 2001, sid 64

³⁹ Ewing, Per & Samuelson, Lars A, *Styrning – med balans och fokus*, 1998, sid 11

⁴⁰ Ewing et al. a.a. sid 10

⁴¹ Lindvall, a.a. sid 44

⁴² Lindvall, a.a. sid 29

företaget är ledningens uppgift. Ledningen skall mobilisera organisationens medarbetare så att dessa på alla sätt, individuellt och gemensamt, agerar för att uppnå företagets mål.⁴³

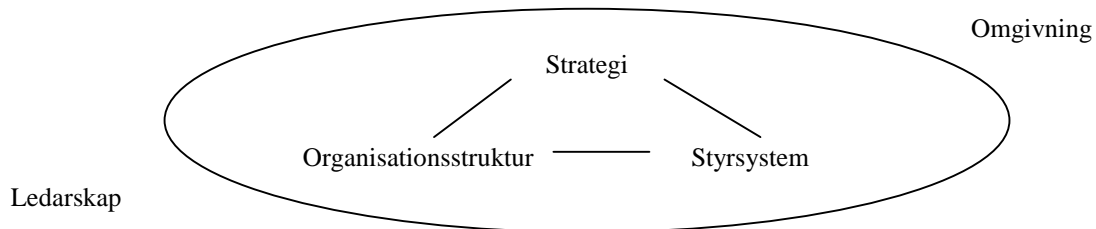


Bild 3.1 Övergripande föreställning om företags styrning. Källa: Lindvall, sid 28

Inom vart och ett av dessa områden sker emellertid idag en utveckling och genom att se dessa aspekter som integrerade delar vilka måste samverka framväxer den moderna verksamhetsstyrningen.⁴⁴ Vidare har studier visat att det inte finns några generella lösningar som fungerar för alla företag utan den interna styrningen måste anpassas efter varje företags specifika egenskaper och krav. Även Ewing & Samuelsson beskriver ledning och styrning utifrån olika dimensioner där det gäller att skapa balans mellan ett antal samverkande element: styrsystemet, organisationsstrukturen, strategin och ledningsstilen. De anser också att belöningsystemet är en viktig del i styrningen.⁴⁵

Som påtalades inledningsvis ses i verksamhetsstyrning styrverktygen i ett större sammanhang där en mer horisontell bild framträder.⁴⁶ Verksamhetsstyrningens kärna är processorienteringen där verksamheten skall ses utifrån ett kundperspektiv och därifrån inåt på företagets processer.⁴⁷

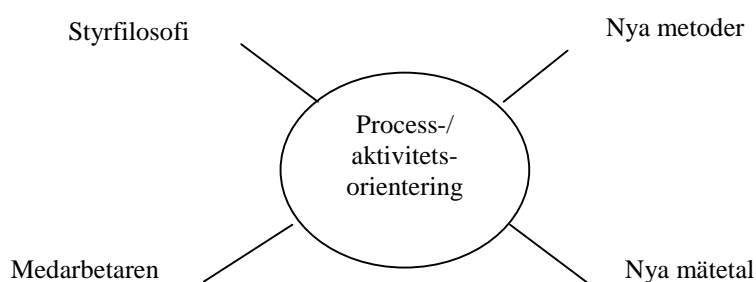


Bild 3.2 Den nya verksamhetsstyrningen. Källa: Lindvall, sid 112

⁴³ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, 2000, sid 330

⁴⁴ Lindvall, a.a. sid 44

⁴⁵ Ewing et al. a.a. sid 11f.

⁴⁶ Lindvall, a.a. sid 112

⁴⁷ Ewing et al. a.a. sid 10

Genom detta synsätt sätts nya frågeställningar i fokus för verksamheten.⁴⁸ En väsentlig fråga att besvara blir *hur* resurserna har använts snarare än till *vad* de förbrukats. Framförallt är det avgörande huruvida aktiviteterna skapar ökat värde för kunden eller ej. Verksamhetsstyrningen har med detta synsätt ambitionen att förändra och utveckla synen på företagets styrfilosofi. Uppmärksamheten riktas därigenom på företagets förmåga att skapa värde för sina kunder istället för att ha ett kostnadsorienterat synsätt.⁴⁹ Fokus skall därmed ligga på de processer som skapar värde för kunden. Styrarbetet får följaktligen en mer kvalitativ inriktning istället för som tidigare kvantitativ finansiell inriktning. Detta kvalitativa kundsynsätt medför även att betydelsen av långsiktiga kundrelationer ökar. På samma sätt menar *Håkan Kullén* att om den ekonomiska styrningen tillhandahåller underlag för kommunikation i tjänsteföretag kan medarbetarnas beteenden påverkas så att verksamhetens processer hamnar i fokus.⁵⁰ Det är således nödvändigt att skapa en förståelse för verksamheten hos medarbetarna.

Precis som den traditionella ekonomistyrningen uppmärksammar verksamhetsstyrningen behovet av information.⁵¹ Behovet omfattar emellertid inte som tidigare enbart ekonomisk information utan ambitionen är att utveckla en grund för bredare och bättre information. För att lyckas med detta krävs dels att nya metoder utvecklas och dels att de gamla används på andra sätt än tidigare. Verksamhetsstyrningen sätter även stort värde i mätningen av verksamheten. Det är dock väsentligt att nya mätetal utvecklas samt att dessa kopplas samman med de mål som har formulerats så att måloppfyllelse kan uppnås och följas upp. Ett sådant styrverktyg är Balanced Scorecard där även ickefinansiella mått nyttjas.

Den kanske allra viktigaste ambitionen verksamhetsstyrningen har omfattar det nya synsättet på medarbetarna i företaget. Här finns en tydlig insikt om att leda och arbeta i ett företag är en social aktivitet och därmed gäller att styrning ytterst handlar om att inrikta och samordna medarbetarnas agerande.⁵² Betydelsen av de nya styrmetoder och styridéer som börjar användas är beroende av hur medarbetarna tillämpar dem. Medarbetarna får genom detta synsätt nya roller och de förväntas delta i verksamheten på ett nytt och annorlunda sätt. Alltifrån planering till utförande samt utveckling av arbetet ingår i medarbetarnas nya arbetsroller. Även beträffande ansvar förändras arbetsuppgifterna då fler medarbetare erhåller kundkontakter.

I tjänsteföretag är detta av särskilt stor vikt då företagets tekniska kvalitet av kunderna ofta förutsätts fungera och kundupplevelsen istället till stor del är beroende av *hur* medarbetarna levererar tjänsten till kunden, det vill säga den funktionella kvaliteten.⁵³ I dessa företag har en stor del av personalen direkta kundkontakter och företaget blir därmed mer beroende av att medarbetarna lyckas skapa mervärde för kunderna.⁵⁴ Detta påverkar också hur styrningen av medarbetarna skall utformas. Större ansvar för den enskilda individen innebär mindre behov av och möjligheter till detaljstyrning och därmed måste företagets övergripande mål förankras hos personalen. Detta är en av ledningens primära uppgifter

⁴⁸ Lindvall, a.a. sid 112

⁴⁹ Lindvall, a.a. sid 114

⁵⁰ Kullén, Håkan, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, 1994, sid 31ff.

⁵¹ Lindvall, a.a. sid 113

⁵² ibid

⁵³ Grönroos, a.a. sid 63ff.

⁵⁴ Grönroos, a.a. sid 359ff.

som framförallt syftar till att förmedla företagets värderingar och utveckla beteendemönster.⁵⁵

Då företagets förmåga att uppnå målöverensstämmelse är beroende av hur de enskilda aktörerna inom företaget agerar är det nödvändigt att styrningen utformas så att det som är bra för delarna även är bra för helheten. En av de viktigaste utmaningarna för den moderna styrningen blir följaktligen att koppla företagets strategi till den löpande styrningen. Styrningen har inget självändamål utan syftet med ekonomistyrning måste vara inriktat på att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet för att lyckas nå uppställda mål, såväl finansiella som ickefinansiella.⁵⁶ Det är således av stor betydelse att inte enbart ägna tid åt planering och målformulering utan styrningen måste framförallt vara uppföljnings- och åtgärdsorienterad.

3.2 Belöningsystem som en del av verksamhetsstyrningen

I verksamhetsstyrningen är medarbetarna som påtalats av yttersta vikt då styrningen av företagets verksamhet ytterst handlar om att påverka och påverkas av mänskligt beteende. *Otley* har formulerat ett teoretiskt ramverk rörande företagets styrning där belöningsystemet ses som en del av den övergripande styrningen i företag. Han diskuterar hur olika styrinstrument såsom budgetering, EVA och BSC, skall sättas i ett större sammanhang och användas mer för att styra och leda företaget mot olika prestationer istället för att som tidigare bara mäta vilka prestationer som har uppnåtts.⁵⁷ Beroende på ett antal interna och externa förhållanden kan styrinstrumenten utnyttjas och kombineras på ett lämpligt sätt.

För att lyckas med detta menar han att ledningen måste sätta styrningen i ett större perspektiv genom att ställa den i relation till fem större formulerade frågeställningar.⁵⁸ Den första frågeställningen handlar om att definiera vilken *vision* företaget skall formulera för att vara framgångsrikt på lång sikt samt vilka mått som skall användas för att mäta hur väl företaget lyckas uppnå dessa mål. Styrningen av verksamheten måste alltid relateras till denna målformulering för att lyckas.

Genom den andra frågeställningen skall ledningen formulera *strategier* och *planer* för hur företagets mål skall uppnås. Detta görs genom att kodifiera vilka verktyg eller medel som behövs för att uppnå målen. Detta inkluderar konkreta affärsprocesser såsom åtgärder för att uppnå visionen i första frågeställningen.

I *Otleys* tredje frågeställning berörs formulerandet av *operationella mål* som skall tydliggöra vilka prestationsnivåer organisationen måste uppnå inom de olika områden som har definierats genom de första två frågeställningarna. Denna frågeställning har av tradition ansetts viktig för företagen och mycket forskning har skett kring denna. Den är emellertid

⁵⁵ Blomqvist et al. a.a. sid 135

⁵⁶ Ax et al. a.a. sid 52

⁵⁷ Otley, a.a. sid 364ff.

⁵⁸ Otley, a.a. sid 365ff.

väsentlig att lyfta fram fortfarande, framförallt eftersom den konkretiserar användningen av olika metoder såsom benchmarking för att nå formulerade mål.

Den fjärde frågeställningen avser *belöningsystem* vars koppling till styrningen ofta försummas av ledningen som fokuserar på det finansiella resultatet. Eventuella belöningar har istället ansetts vara ett ärende för personalavdelningen. Genom Otleys frågeställning uppmärksammas vad som driver och motiverar chefer och övriga medarbetare att medverka till att företagets mål uppnås samt vilken typ av belöning som skulle kunna öka denna motivation. Det är väsentligt att försöka motivera medarbetarna att verka för företagets mål samt att individernas mål överensstämmer med företagets mål så att en ökad målkongruens uppnås. Att dessa motivationsfrågor måste vara en del av den totala styrningen menar Otley är nödvändigt för att minska riskerna för lösningar som gynnar kortsiktigt tänkande. För att klara av att uppnå företagets mål, menar även *Bruzelius & Skärvad* att ledningen måste ha kunskaper bland annat om individers motivation, grupperns sätt att fungera samt företagskulturens inverkan på beslut och handlingar. Detta kan anses vara ett av ledarskapets väsentligaste uppgifter.⁵⁹ Styrningen kan således anses innefatta ledningsmässiga aspekter.

Den femte och sista frågeställningen i Otleys referensram berör *feedback*.⁶⁰ Frågeställningen behandlar de informationsflöden som möjliggör för organisationen att lära av sitt handlande. Genom dessa flöden delges medarbetarna resultatet av uppnådda prestationer vilket medverkar till att verksamheten utvecklas och måluppfyllelsen därmed på lång sikt förbättras.

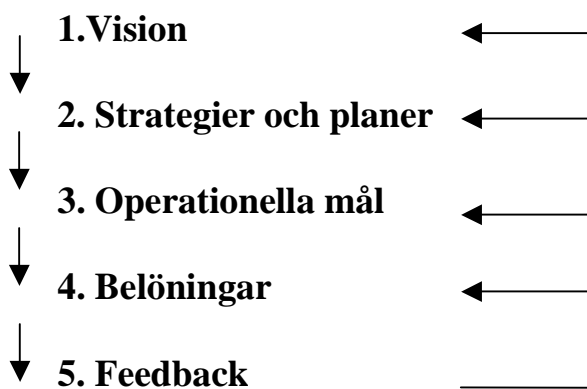


Bild 3.3 Koppling mellan Otleys frågeställningar för verksamhetsstyrning. Baserad på Otley, 1999

För att styrningen skall fungera optimalt måste alla dessa fem delar integreras med varandra. När strategier formuleras måste företagets vision redan vara definierad och utgöra utgångspunkt. På samma sätt måste belöningsystemet ha sin utgångspunkt i företagets mål och strategier för att det skall fungera som ett långsiktigt incitament för medarbetarna att utföra önskade prestationer. Slutligen ger feedback företaget och medarbetarna möjlighet till utveckling. De olika delarna i Otleys referensram är i sig inte nya men att se dem som

⁵⁹ Bruzelius et al. a.a. sid 330

⁶⁰ Otley, a.a. sid 366ff.

integrerade delar av ett företags styrning är ett tämligen nytt tankesätt. Oberoende av vilket eller vilka styrinstrument som sedan används måste företaget utgå från dessa fem referenspunkter, och styrinstrumenten måste kopplas samman med dessa för att fungera tillfredsställande.

Otley menar vidare att det inte finns något universellt styrsystem som fungerar för alla organisationer utan att detta måste anpassas beroende på de specifika omständigheter som omger respektive organisation. Utgångspunkten måste emellertid alltid vara mål- och strategiformulering. Dessa mål måste alltid utgöra den referenspunkt mot vilken företags prestationer mäts.

Otley ger genom sin referensram även en förståelse för den turbulenta miljö där företagen verkar. Han menar att nya styrverktyg kan komma och försvinna i takt med förändringarna i samhället men att de fem utgångspunkterna i frågeställningen består. Han poängterar vidare vikten av att studera dessa faktorer i en bredare kontext som en integrerad del av företags styrning. Därtill menar han att synen på företags styrning bör breddas genom att, utöver det ekonomiska perspektivet, även inkludera bland andra beteendemässiga, kulturella och sociala faktorer när styrningen studeras.⁶¹ Dessa menar han påverkar i stor utsträckning individers beteende, motivation och handlande i en organisation.

3.3 Samband mellan mål och belöningar

Ur företags perspektiv är det primära syftet med belöningsystemet att påverka individers beteende för att på bästa sätt uppnå det önskade resultatet i verksamheten.⁶² Likafullt kan utformning av organisationens belöningsystem ha flera syften såsom att skapa motivation och samhörighet i företaget, tilldela anställda del av vinsten när verksamheten går bra, skapa företagsanda, premiera duglighet och prestation samt underlätta förändringar. Om företaget lär sig att på ett medvetet sätt använda belöningar för att stimulera önskvärda handlingar gynnar det både organisationen och de enskilda medarbetarna. Detta bidrar bland annat till att en ökad effektivitet i organisationen uppnås samtidigt som anställdas motivation och arbetstillfredsställelse ökar.

Hopwood är en av de främsta forskarna som har diskuterat utformning av företags belöningsystem och problematiken kring individers beteende samt risken att detta inte överensstämmer med de handlingar som är önskvärda i företaget.⁶³ Han hävdar att det är en utmaning för företag att utforma ett system där de individuella prestationerna kan styras mot det för företaget önskvärda beteendet i så stor utsträckning som möjligt. I det ideala systemet kommer de prestationer som mäts med hjälp av det formella styrsystemet att omfatta en betydande del av de önskvärda prestationerna. Detta medför att om de anställda vill tillgodogöra sig mer av företags belöningar, kommer dessa att bete sig på ett för organisationen önskvärt sätt. Det är således viktigt att utforma prestationsmått som verkligen motsvarar det som är eftersträvanvärt för företaget, annars kommer prestationsmått och belöningarna inte motivera till ett beteende som främjar

⁶¹ Otley, a.a. sid 381

⁶² Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars, *Belöningsystem*, 1991, sid 10, 67f.

⁶³ Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth, *Accounting for Management Control*, 1994, sid 8ff.

måluppfyllelsen för företaget. Eftersom de handlingar som belönas oftast är de som blir utförda är det primärt att identifiera vilka handlingar som skall utföras för att föra verksamheten framåt, det vill säga verka i samklang med företagets vision.

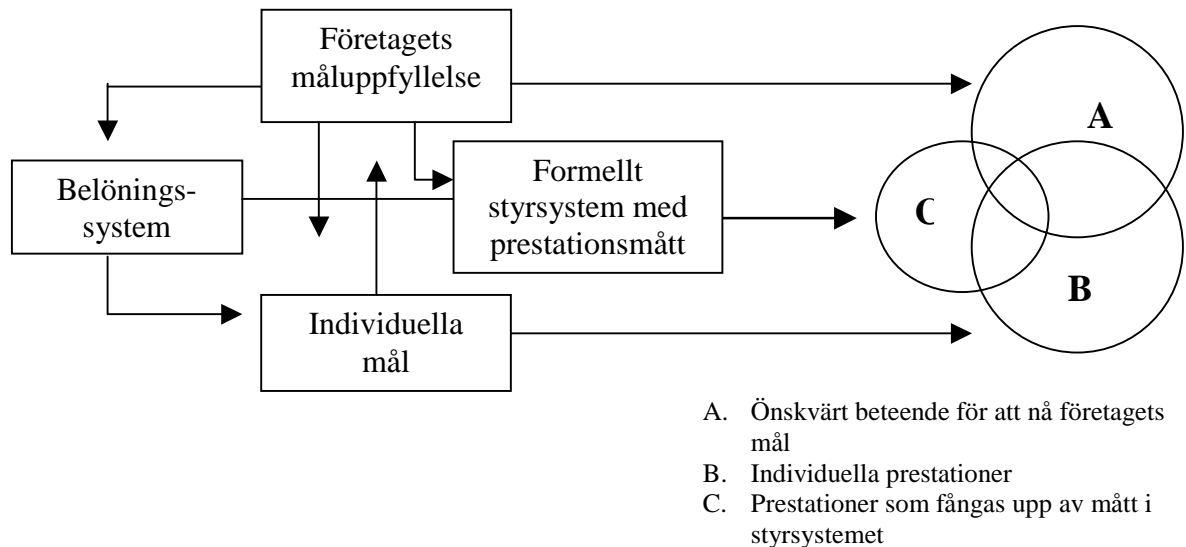


Bild 3.4 Styrning med belöningsystem med imperfekta prestationsmätt. Källa: Samuelsson, sid 144

3.3.1 Problematiken kring målkongruens

Uppfattningen att belöningsystemet är en kritisk del av företagets styrning sprider sig bland annat på grund av att forskarna har funnit ett starkt samband mellan individernas motivation och företagets måluppfyllelse.⁶⁴ Problematiken kring målkongruens diskuteras i *Agentteorin* som utgår ifrån att ägaren (principalen) har anställt en medarbetare (agenten) för att utföra uppgifter för principalens räkning.⁶⁵ Grundantagandet är att agenten utför de handlingar som maximerar egennytta. Problemet att uppnå företagets mål uppkommer enligt agentteorin om agenten inte väljer att anstränga sig maximalt, eftersom egenintresset inte alltid sammanfaller med principalens. För att minska denna risk krävs incitament och belöningar som en del av styrningen för att förmå medarbetarna att utföra handlingar i överensstämmelse med företagets mål. I teorin hävdas således att det är möjligt att styra de anställdas beteende på ett för ägarna önskvärt och förmånligt sätt.⁶⁶

Agentteorin har studerats framförallt beträffande chefer för resultatansvarsheter. Det finns studier som visar att dessa chefer föredrar handlingar som leder till ett bättre resultat för den egna enheten, även då dessa inte gynnar företaget som helhet.⁶⁷ Ett etablerat mått för att utvärdera chefer är ROI och om utvärderingen baseras på detta mått är det av yttersta

⁶⁴ Samuelsson, Lars M, *Controllerhandboken*, 2001, sid 143

⁶⁵ Macintosh, Norman B, *Management Accounting and Control Systems*, 1994, sid 29-35

⁶⁶ Kunz, Alexis H & Pfaff, Dieter, *Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation*, 2002, sid 277

⁶⁷ Macintosh, a.a. sid 198f.

vikt att beakta risken för suboptimala beslut. Vid användningen av detta mått föreligger risken att chefen inte vill investera i projekt vars avkastning understiger den egna divisionens avkastningskrav, även om investeringen skulle gynna koncernen som helhet.⁶⁸

Under senare tid har emellertid agentteorin utsatts för kritik med anledning av grundantagandet om individens beteende och vad som motiverar dem.⁶⁹ Dessa kritiker ifrågasätter att alla individerna skulle vara nyttomaximerare. En mer komplex och nyanserad bild av individer som styrs av även andra faktorer än egennytta har istället framkommit. Vissa forskare menar även att det är inre motivation snarare än yttre belöningar som driver medarbetarna.⁷⁰ Enligt *The cognitive evaluation theory* kan yttre belöningar till och med minska individens inre motivation, vilket skulle medföra sämre förutsättningar för principalen. Det kan resultera i att intresset för en arbetsuppgift minskar om en medarbetare erhåller en monetär belöning då denna redan är motiverad att utföra arbetsuppgiften. Därmed kan den yttre belöningen få en fördärvande effekt då den tränger undan motivationen.

3.3.2 Vision, mål och strategier

Forskare anser att det i företag behövs en väl förankrad vision, mål och prestationskrav på olika nivåer så att medarbetarna vet vilka krav som ställs på dem i det dagliga arbetet. Även om lönsamhet och maximering av aktieägarnas värde kan hävdas vara syftet med en vinstdrivande rörelses existens är det uppenbart att enbart detta mål inte motiverar flertalet anställda.⁷¹ Att formulera tydliga och väl förankrade mål anses däremot motivera anställda och styra deras beteende mot ett önskat resultat i organisationen.⁷² På samma sätt visar Otleys artikel att företagets styrning måste utgå från vision, mål och strategier och att dessa skall vara utgångspunkt vid utformande av såväl belöningsystem som övriga styrverktyg.⁷³

Även *Thompson & Strickland* betonar vikten av att utgå ifrån företagets vision samt beakta de strategiskt viktiga finansiella och operativa målen när belöningsystemet utformas. Därtill betonar de betydelsen av att utforma belöningar som stödjer företagets strategier.⁷⁴ Beroende på organisatorisk nivå, ansvar och strategiskt viktiga faktorer kan olika finansiella respektive strategiska mål prioriteras. Om belöningar på högre nivå i företaget kopplas till exempelvis aktiepriset eller EVA, kan det vara mer relevant att olika avdelningars belöningar kopplas till för dem viktiga faktorer såsom marknadsandelar, tillverkningskostnader, felfrekvens eller kundnöjdhet.⁷⁵

Svensson & Wilhelmson betonar också betydelsen av att utgå från affärsidé och mål vid utformningen av belöningsystemet.⁷⁶ De drar paralleller till fotboll och frågar sig hur det skulle gå att spela fotboll utan mål. Författarna menar att det förhåller sig på liknande sätt

⁶⁸ Anthony, Robert N & Govindrajana, Vijay, *Management Control Systems*, 2001, sid 258

⁶⁹ Samuelsson, a.a. sid 131

⁷⁰ Kunz et al. a.a. sid 275f.

⁷¹ Ax et al. a.a. sid 37ff.

⁷² Svensson et al. a.a. sid 6, 12

⁷³ Otlej, a.a. sid 365ff.

⁷⁴ Thompson, Arthur, A & Strickland, A J, *Crafting and Executing strategy: text and readings*, 2001, sid 395

⁷⁵ Thompson et al. a.a. sid 402

⁷⁶ Svensson et al. a.a. sid 6, 12

med annan verksamhet och att det därför är viktigt att definiera vilka resultat som skall uppnås av organisationen. Vidare anser de att mål på olika nivåer i organisationen skall fastställas utifrån affärsidén, vilken skall ange vilka som är företagets kunder, vilka behov företag skall tillfredsställa och på vilket sätt detta skall ske.

Högre kunskapsnivå, mer komplicerad teknologi samt ökad kundanpassning har lett till att ledningen i många organisationer får det allt svårare att i detalj föreskriva hur medarbetarens eller avdelningens beteende skall vara varför målstyrningen har utvecklats.⁷⁷ Vid målstyrning ges, till skillnad mot detaljstyrning, den styrda enheten eller individen endast mål som skall uppnås. Däremot är det inte möjligt att precisera vilka medel som skall utnyttjas för att uppnå målet. Ansvar för hur samt att uppnå målen lämnas därmed över till individen. Ofta beror detta på att chefen eller en medarbetare i en organisatorisk enhet själv vet bäst hur praktiska problem i verksamheten skall lösas samt att det är enklare för chefen att kontrollera slutresultatet. Detta innebär att ledningen har allt mindre möjligheter att kontrollera enheter och chefer, vilket medför att utvärdering och belöning av anställda allt oftare sker genom resultatuppföljning.

Målstyrning är i princip möjligt på alla nivåer i organisationen men för att denna skall fungera effektivt krävs det tydliga mål, klara definitioner avseende vilket resultat som skall uppnås samt tydlighet beträffande hur måluppfyllelsen skall mätas.⁷⁸ Vidare måste påverkbarheten, det vill säga individens eller gruppens möjlighet att bidra till samt påverka måluppfyllelsen, beaktas. Ju flera icke påverkbara faktorer som ger effekt på resultatet, desto sämre blir effektiviteten i målstyrning.

Forskningen avseende osäkerhet och påverkbarhet har även väckt diskussion om fullständigheten och relevansen av de mått som används vid utvärdering av prestationer.⁷⁹ Det har lyfts fram frågor angående nödvändigheten av att komplettera de traditionella prestationsmått med ickefinansiella och kvalitativa mått. *Hartmann* menar exempelvis att en ensidig användning av budgetmål vid prestationsmätning inte avslöjar om ett gott resultat på en enhet är en följd av en bra insats från chefen eller en ren tur till följd av gynnsamma omständigheter. Han menar att mått såsom *shareholder value* och andra mått som används i *Balanced Scorecard*, kan bli viktigare vid prestationsmätning i framtiden.

En risk med den ensidiga betoning på slutmålet vid målstyrning är att insikten om betydelsen av *hur* arbetet inom företaget sker förloras.⁸⁰ Hur arbetet utförs är som tidigare påtalats en av de viktigaste delarna i processorienteringen. Därför menar *Lindvall* att resultatmått måste kompletteras med mått som mäter processerna. Balansen mellan att mäta slutmålet samt att mäta processerna är en av de viktigaste utmaningarna som företag har att hantera menar han.

⁷⁷ Bruzelius et al a.a. sid 350f.

⁷⁸ *ibid*

⁷⁹ Hartmann, Frank, G H, *The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory*, 2000, sid 471, 476f.

⁸⁰ Lindvall, a.a. sid 150

3.4 Möjligheter till kontroll

Efter att ledningen har satt upp mål och strategier är det nödvändigt att få chefer och övriga medarbetare att utföra önskvärda handlingar. Att anställda inte arbetar för målkongruens kan bero på brist på styrning, brister på anställdas motivation eller förmåga att utföra uppgifter.⁸¹ För att kunna minska dessa problem måste ledningen ha kännedom om kontrollförutsättningar i företaget, vilka i sin tur även ska kopplas till belöningsystemet.

Enligt *Merchant* är perfekt kontroll aldrig möjligt att uppnå, men han anser att god kontroll är framtidsinriktad och multidimensionell samtidigt som kontrollsystemet skall försäkra så goda prestationer som möjligt i företaget.⁸² Vidare menar han att god kontroll även tar hänsyn till *cost-benefit* relationen. Då kontrollverktyg ofta är dyra skall de implementeras endast om nyttan överstiger kostnaderna.

Enligt *Merchant* kan kontrollverktygen klassificeras i tre olika kategorier utefter vad som kontrolleras; *inputkontroll* (personlig kontroll), *handlingskontroll* och *resultatkontroll*.⁸³ Förutsättningarna för olika typer av kontroll bestäms av två dimensioner; hur mätbara organisationens mål är samt kunskaper om aktiviteter som är önskvärda. Att studera dessa dimensioner i företaget är av yttersta vikt då implementering av styrverktyg planeras i organisationer. Vid utformning av belöningsystem kan olika kontrollmöjligheter vara relevanta för olika organisatoriska nivåer. I vissa situationer kan kontrollproblemet minskas, exempelvis genom ökad automatisering.

För de flesta företag är inputkontroll ett lämpligt sätt att styra de anställda i önskad riktning. Genom att beakta faktorer såsom rekrytering av lämpliga medarbetare, insocialisering, företagskultur samt kompetensutveckling främjas målkongruensen.⁸⁴ Denna kontroll betonar förtroendet för medarbetarna och utgångspunkten är att dessa beter sig på ett för företaget önskvärdt sätt. I exempelvis mindre familjeägda företag eller professionella partnerskap kan denna kontrollform till och med fungera som den enda eftersom risken för bristande målkongruens där anses vara minimal.

Handlingskontroll är vanligast förekommande på lägre nivå i företagen. Vid den här formen av kontroll måste önskvärda handlingar definieras explicit. Handlingskontroll innefattar beteendemässiga och fysiska begränsningar såsom regler och manualer eller att medarbetare utesluts från utvalda uppgifter.⁸⁵ Vidare kan denna kontroll innebära direkt övervakning och kontinuerlig budgetuppföljning så att vissa ej önskvärda händelser undviks i förväg. Även dokumentation och policier fungerar som mekanismer för handlingskontroll.

På högre nivå i företagen är resultatkontroll den mest förekommande formen av kontroll. Denna kontroll utgår ifrån att det är svårt att kontrollera medarbetarnas specifika handlingar och aktiviteter, och medarbetarna får istället agera mer självständigt utifrån gällande

⁸¹ Emmanuel et al. a.a. sid 109f.

⁸² Merchant, Kenneth A, *The control function of management*, 1982, sid 43-55

⁸³ ibid

⁸⁴ ibid

⁸⁵ ibid

förutsättningar.⁸⁶ Resultatkontroll innebär att chefen eller medarbetaren har ansvar både för intäkter och kostnader och därmed även resultatet. Att använda denna kontroll ställer emellertid höga krav på företagets kontrollsysteem. För det första skall resultatramarna definieras så att kvalitet, effektivitet och service beaktas vid resultatmätningen. Vidare skall utvärdering av prestationer samt belöningar baseras på dessa dimensioner så att beteendet leder till önskvärt resultat.

För ett företag är det således möjligt att utnyttja olika kontrollmöjligheter beroende på situationen företaget befinner sig i samt vilken organisatorisk del som avses.⁸⁷ Merchant menar att det är viktigt att kontrollera strategiskt viktigt beteende för ett företag snarare än att endast kontrollera det som är enkelt att kontrollera.⁸⁸ Företagen behöver naturligtvis inte förlita sig på ett enda sätt att kontrollera utan användandet av överlappande kontrollformer förstärker den önskade effekten. Det är således vanligt att företagen kombinerar olika former av kontroll i någon utsträckning.

3.5 Prestationsmått som grund för belöningar

”What gets measured, gets done.”⁸⁹

När företaget har definierat vilket eller vilken typ av kontrollsysteem som skall användas måste mått för mätning av prestationer fastställas.⁹⁰ Företaget måste mäta för att se hur verksamheten utvecklas samt huruvida rätt handlingar utförs på rätt sätt.⁹¹ Utvalda mått skall, utifrån definierat kontrollsysteem, främja företagets mål. Måtten skall också ligga till grund för utformandet av ett fungerande belöningsystem.

Företag har traditionellt för vana att styra utifrån finansiella mått och på samma sätt har belöningarna baserats på dessa.⁹² Det ekonomiska måttet ROI grundas på investeringar och är främst lämpligt i de organisatoriska enheter som själva avgör om kapitalanvändning.⁹³ Nackdelen kan emellertid vara att enheter avstår från investeringar som genererar ett positivt ROI för hela företaget på grund av att denna investering sänker den egna enhetens ROI. Risken för suboptimala beslut kan undvikas genom att istället använda måttet EVA. Fördelen med detta mått är att alla investeringar med högre avkastning än kapitalkostnaden kommer att öka EVA och således uppmuntras enheter att genomföra investeringar som är positiva för företaget som helhet. Här föreligger emellertid risken att prestationsnivån sätts för lågt.

Vidare kan företagets budget ligga till grund för belöningar men även här föreligger en risk för suboptimala beslut.⁹⁴ Om medarbetare endast belönas då de uppnår en fastställd

⁸⁶ ibid

⁸⁷ Merchant, a.a. sid 54

⁸⁸ Merchant, a.a. sid 43-55

⁸⁹ Mason Haire, *Managerial Thinking* ur Samuelsson a.a.

⁹⁰ Ax et al. a.a. sid 630ff.

⁹¹ Blomqvist et al. a.a. sid 171f.

⁹² ibid

⁹³ Anthony et al. a.a. sid 258ff.

⁹⁴ Jensen, Michael, C., *Corporate budgeting is broken – let's fix it*, 2001, sid 96ff.

prestationsnivå föreligger två risker. Dels att budgetmålen sätts för lågt, och dels att när målen väl är formulerade görs allt för att nå målen, inklusive handlingar som är negativa för företaget. Genom att ta bort kopplingen mellan belöningar och budget, det vill säga belöna medarbetare efter vad de faktiskt presterar, inte efter hur bra de är att nå uppsatta budgetmål kan risken för fel beteende minskas.

Vid användning av finansiella mått föreligger risken att de dels inte speglar företagets mål och dels att medarbetare inte belönas för *hur* målen har uppnåtts.⁹⁵ Vid positiva omvärldssituationer kan medarbetare belönas för enkelt samtidigt som goda insatser under svåra tider inte värdesätts. Kan istället mått nyttjas som mäter hur ett visst mål uppnåtts skapas en mer framtidsorienterad syn. Genom detta skapas medvetenhet om vilka processer som skapar värde för företaget i framtiden.

För att undvika riskerna som föreligger vid användning av budgetmål som belöningsgrund har exempelvis *Jensen* rekommenderat ett linjärt 'belöning-efter-prestationssystem' som belönar efter faktisk prestation, oavsett vilka budgetmål som är satta.⁹⁶ Medarbetarna erhåller då belöning för goda prestationer oavsett om budgetmålet uppnåtts eller ej. Detta eliminerar risken att medarbetarna tar för företaget ej önskvärda beslut för att erhålla belöning.

Det måste således finnas en samstämmighet mellan vad företaget vill uppnå, vad som mäts och hur mätresultaten används.⁹⁷ Då ett av de viktigaste syftena med prestationsmätning är att implementera företagets strategier är det också viktigt att de prestationsmått som används speglar företagets mål.⁹⁸ Istället för att enbart mäta vad en prestation har kostat kan mått användas som visar vilken kvalitet utförandet av en prestation har genererat eller vad företagets kunder anser om prestationens genomförande. Genom detta kund- och processorienterade synsätt kan kvaliteten utvecklas i verksamheten.⁹⁹

Användningen av ickefinansiella mått möjliggör ett mer långsiktigt perspektiv samt fäster uppmärksamheten på orsaker till eventuella problem.¹⁰⁰ Därtill inkluderar dessa mått aspekter som är viktiga för företagets kunder. Dessutom kan ickefinansiella mått fungera som indikatorer på vad som genererar lönsamhet i framtiden. Exempelvis är kundtillfredsställelse och kundlojalitet viktiga faktorer för att skapa varaktig lönsamhet i ett tjänsteföretag. Vidare uppfattas ofta ickefinansiella mått som konkreta och enkla att förstå för medarbetarna, till skillnad från de finansiella måtten.

För att prestationsmått skall fungera motiverande är det viktigt att syftet med och betydelsen av dessa mått tydliggörs för medarbetarna.¹⁰¹ Dessutom måste medarbetarna ha möjlighet att påverka de prestationer som mäts samt veta hur de skall gå tillväga för att göra detta.

⁹⁵ Lindvall, a.a. sid 209

⁹⁶ Jensen, a.a. sid 96ff.

⁹⁷ Blomqvist et al. a.a. sid 171f.

⁹⁸ Ax et al. a.a. sid 628

⁹⁹ Blomqvist et al. a.a. sid 171f.

¹⁰⁰ Ax et al. a.a. sid 629

¹⁰¹ Ax et al. a.a. sid 634

3.6 Motivationsskapande faktorer

Det kan hävdas att belöningsystem existerar i någon form i alla företag, detta eftersom medarbetare dagligen belönas eller bestraffas.¹⁰² Mer sällan diskuteras emellertid de motivationsfaktorer som bör ligga till grund för belöningar och hur dessa faktorer kan kopplas till de prestationer och beteenden som mäts och belönas.¹⁰³ Såsom påtalats tidigare måste överensstämmelse finnas mellan vad individen önskar uppnå med sitt arbete och företagets vision och mål. Det som belönas bör alltså vara handlingar som verkar för att målkongruens uppstår i verksamheten. Syftet med belöningsystem som styrinstrument bör således vara att skapa rätt motivation hos de anställda för att säkerställa verksamhetens effektivitet, kvalitetsutveckling och i slutändan måluppfyllelse.¹⁰⁴

Motivation bör således ligga som grund för belöningsystemets utformande.¹⁰⁵ Olika motivationsfaktorer upplevs dock på olika sätt av medarbetare vilket försvårar möjligheterna att utifrån dessa utforma ett enhetligt övergripande belöningsystem. Ledningen måste således fråga sig vilka motivationsfaktorer som driver medarbetare att prestera i enlighet med organisationens mål. Motivationen kan avläsas i beteendemönster såsom initiativkraft, förmåga att arbeta i bestämd riktning, uthållighet, intensitet och prestation.

En skiljelinje kan dras mellan *yttre* och *inre* motivationsfaktorer.¹⁰⁶ Med yttre motivation avses motivation och tillfredsställelse som hör samman med belöningar vilka kontrolleras av andra än den enskilda medarbetaren. Med inre motivation menas den motivation och tillfredsställelse som är kopplat till själva utförandet av arbetet. Exempelvis kan ett lärorikt och utvecklande arbete öka den inre motivationen. Även delaktighet och handlingsutrymme kan skapa motivation hos medarbetarna.¹⁰⁷

Att förstå motivationen bakom individers beteende är viktigt för företag där individens motiv helst skall överensstämma med de arbetsuppgifter som skall utföras. Här kan olika motivationsteorier bidra till ökad förståelse avseende motivationsfaktorer då motivation är ett komplext fenomen som svårigen förklaras utifrån en enda teori.¹⁰⁸ Flera teorier bör istället användas för att ge en nyanserad bild av vilka faktorer som skapar motivation.

3.6.1 Motivationsteorier

Maslows behovshierarki rangordnar mänskliga behov i en behovstrappa.¹⁰⁹ Alla behov existerar hos samtliga individer men det är endast otillfredsställda behov som fungerar motiverande, det vill säga utlöser handling. Behoven tillfredsställs stegvis uppåt och målet är att uppnå självförverkligande. I företag är det i huvudsak de två sista behoven i trappan,

¹⁰² Svensson et al. a.a. sid 5f.

¹⁰³ Samuelsson, a.a. sid 113

¹⁰⁴ Blomqvist et al. a.a. sid 116f.

¹⁰⁵ Samuelsson, a.a. sid 113

¹⁰⁶ Arbetsgivarverket, *Konsten att sätta lön – En fråga om förnuft eller känslor?*, 2000, sid 44

¹⁰⁷ Blomqvist et al. a.a. sid 116f.

¹⁰⁸ Ashton, David, Hopper, Trevor, & Scapens, Robert, W, *Issues in Management Accounting*, 1995, sid 240

¹⁰⁹ Ashton et al. a.a. sid 241f.

uppskattnings- och statusbehov samt behov av självförverkligande, som kan användas som grund för belöningsystemet. Vad som tillfredsställer dessa behov är emellertid individuellt vilket kan medföra svårigheter för formulerandet av ett belöningsystem som bygger på relevanta motivationsfaktorer.

Hertzbergs arbetsmotivationsteori är en anpassning av Maslows teori till organisatoriska förutsättningar. Hertzberg skiljer mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer.¹¹⁰ Hygienfaktorer är de grundläggande förhållanden som måste uppnås för att undvika vantrivsel, såsom en tillfredsställande arbetsmiljö och lön för prestationen. Dessa är de yttre påverkansfaktorerna, och om dessa inte uppfylls uppstår missnöje som kan leda till att medarbetaren byter jobb. Motivationsfaktorerna är villkor i arbetsuppgiften och när dessa tillfredsställs blir det möjligt för individen att känna motivation för uppgiften. Dessa inre påverkansfaktorer är avgörande för medarbetarnas trivsel och prestanda i organisationen. Hertzberg menar således att tillfredsställelse respektive otillfredsställelse i arbetet ges av helt och hållet olika faktorer.¹¹¹ I styrningen av medarbetarna är det av yttersta vikt att båda dessa faktorer tas i beaktande vid utformande av belöningsystemet.

Rättviseteorier kan underlätta förståelsen för varför individer ibland känner att organisationen inte belönar deras prestationer på ett rättvist sätt.¹¹² Dessa teorier understryker betydelsen av gruppåverkan och individers perception i förhållande till andra. Rättviseteorier använder inte motivation som utgångspunkt hos individen, vilket behovsteorierna gör. Teorierna utgår istället från ett rättvisepatos som har en stark förankring i Sverige och tar hänsyn till sociala processer i företaget.¹¹³ Inga objektiva grunder förekommer utan det som individerna upplever som rättvist i organisationen är också rättvisa per definition.

Kognitiva teorier behandlar interaktionen mellan individens tankemönster och omgivningen, som anses central för att skapa motivation. En av dessa kognitiva teorier är *attributionsteorin* som menar att individer genom att analysera sitt handlande kan lära sig huruvida de i huvudsak motiveras av yttre motivationsfaktorer som lön och status eller av inre motivationsfaktorer som utvecklande arbetsuppgifter.¹¹⁴ Enligt vissa forskare kan standardiserade belöningsystem som inte tar hänsyn till hur individen vill bli belönad medföra negativa konsekvenser. Felaktiga belöningar kan minska motivationen och medföra negativa följder i form av ej önskvärda beteenden och handlingar.

Förväntningsteorier är en annan typ av kognitiv teori som beaktar individernas värderingar och förväntningar.¹¹⁵ Dessa teorier sammanfogar lärdomar från de övriga teorierna genom att integrera fyra centrala variabler; motivationsstyrka, personlighet, kompetens samt rolluppfattning. Vikten av att relatera individens motivation och handling till organisationens respektive individens mål poängteras här. I förväntningsteorier förekommer två typer av förväntningar. Handlingskonsekvens innebär att individen förväntar sig en viss

¹¹⁰ Ashton et al. a.a. sid 243

¹¹¹ Molander, Christopher, *Human Resources at Work*, 1996, sid 195

¹¹² Makin, Peter J, Cooper, Cary L, & Cox, Charles J, *Mangaging people at work*, 1989, sid 46

¹¹³ Samuelsson, a.a. sid 115

¹¹⁴ Samuelsson, a.a. sid 115f.

¹¹⁵ Emmanuel et al. a.a. sid 77

belöning utifrån ett specifikt beteende. Ansträngningskonsekvens innebär att varje individ har en förväntan avseende om arbetsprestationen skall lyckas eller ej.¹¹⁶

3.7 Belöningsystemet

”Ett belöningsystem är en ansamling av nervceller i hjärnstammens övre del (lustcentrum) som tillsammans med ett närbeläget bestraffningssystem reglerar lust och olustkänslor.”¹¹⁷

Efter att ha konstaterat att belöningsystemet bör vara en del av verksamhetsstyrningen kvarstår uppgiften att välja belöningar som stödjer organisationens övergripande vision, strategier och operationella mål samt korrelerar med det som motiverar organisationens medarbetare.¹¹⁸ Ibland förekommer emellertid svårigheter att identifiera vad som utgör belöningsystem i företag, speciellt då dessa system kan vara informella.¹¹⁹ Det har hävdats att det är belöningarna i sig som främst motiverar medarbetare men forskare förefaller oense om huruvida belöningar är det huvudsakliga motivet till att utföra för företaget önskvärda prestationer.¹²⁰ Enligt vissa forskare skall belöningsystemet snarare ses som en komponent för att förstärka beteenden som leder till att företaget uppnår formulerade mål. Utformandet av ett belöningsystem tillhör således företagets mer komplicerade spörsmål.¹²¹

Belöningar brukar definieras i termer av *monetära* och *ickemonetära*.¹²² De monetära belöningarna kan innefatta exempelvis individuell lönesättning, bonus och olika förmåner såsom hälsovård och pensionsförsäkringar. De ickemonetära belöningarna kan innefatta karriärsutveckling, utbildning och utmanande arbetsuppgifter. Att göra denna uppdelning har emellertid ansetts som tämligen förenklat bland forskare.¹²³ Det är nödvändigt att beakta även psykologiska, kulturella och strukturella aspekter på frågan om vad som driver individer att prestera önskvärda handlingar.

3.7.1 Identifiering av drivkrafter

Ett sätt att se på belöningar är således att diskutera i termer av olika drivkrafter.¹²⁴ Belöningsproblematiken formuleras ofta som ett val av materiella och moraliska drivkrafter medan Svensson & Wilhelmson menar att det finns fem former av drivkrafter eller incitament.

¹¹⁶ Samuelsson, a.a. sid 116f.

¹¹⁷ Nationalencyklopedin 1990 ur Samuelsson a.a.

¹¹⁸ Otley, a.a. sid 378

¹¹⁹ Samuelsson, a.a. sid 110

¹²⁰ Lind Marie-Louise, *Alternativa karriärer - att attrahera, utveckla och behålla viktiga medarbetare*, 1987, sid 82

¹²¹ Samuelson, a.a. sid 110

¹²² Samuelson, a.a. sid 110, 120

¹²³ Svensson et al. a.a. sid 33

¹²⁴ Svensson et al. a.a. sid 33, 37

Lön efter prestation är den klassiska *materiella drivkraften*.¹²⁵ I näringslivet brukar denna drivkraft vara viktigast för befattningar på låg- och mellannivå. Pengar är också en symbol och kan således innehålla ickemonetära incitament såsom status, säkerhet och makt. För högavlönade har lönenivån kanske framförallt ett symboliskt värde som ger signaler om att individen är betydelsefull och innehar ett ansvarsfullt arbete. Detta visar att lönen som drivkraft närmar sig mer de sociala drivkrafterna. En bättre definition på materiella drivkrafter kan således vara möjligheten till konsumtion av varor och tjänster.

De normativa incitamenten kan delas in i *införlivande* och *sociala drivkrafter*.¹²⁶ Införlivande drivkrafter baserar sig på värden, normer och ideal som införlivats med personligheten exempelvis moral. Vi känner att de moraliska kraven kommer inifrån oss själva och om vi bryter mot dem, bestraffar vi oss själva genom skuld känslor. Ett annat exempel på införlivade drivkrafter är engagemang för en viss ideologi.

Sociala drivkrafter innefattar involverande och identifikation.¹²⁷ Involverande innebär att individen utför handlingar som gruppen önskar eftersom denna hoppas få en positiv reaktion från gruppen. I nutida organisationer har identifikation med duktiga ledare spritt sig och chefen ses som en förebild. Det finns även andra sociala drivkrafter såsom löneskillnader som symboliserar statusskillnader och erkännandet eller publicitet som belöning. Exempel på detta kan vara pris för olika insatser eller val av månadens anställd. Emellertid finns det en risk för målförskjutning om de sociala drivkrafterna inte stämmer överens med de ideologiska drivkrafterna.

De *inneboende drivkrafterna* är de som får individerna att utföra en viss handling för att den är belönande i sig.¹²⁸ Dessa drivkrafter har att göra med självförverkligandet. Ett exempel är när en individ inte kan sluta tänka på ett problem som han jobbar med förrän problemet är löst. De inneboende drivkrafterna är grovt underskattade då de är det viktigaste komplementet till de materiella incitamenten. Arbetets art är dock avgörande för hur de inneboende drivkrafterna kan användas. Oftast är arbetsvillkoren utformade på ett sätt så att det är mest gynnsamt att utnyttja dessa drivkrafter i toppen av organisationen. Detta eftersom arbetet där bildar en meningsfull helhet och individen själv får bestämma hur denna vill utföra uppgiften samt får delta i planering och målformulering. Arbetet i sig blir en utmaning som ger individen möjlighet att utveckla nya idéer, lära sig nytt och vara skapande.

Tvång är ett negativt incitament som vilar på sanktioner eller på hot om sanktioner.¹²⁹ Som drivkraft är tvånget totalt odugligt när det gäller att få individer att utföra uppgifter som kräver initiativ, intresse, omsorg eller ansvar.

¹²⁵ Svensson et al a.a. sid 38f.

¹²⁶ Svensson et al. a.a. sid 40ff.

¹²⁷ ibid

¹²⁸ Svensson et al. a.a. sid 46f.

¹²⁹ Svensson et al. a.a. sid 37

3.7.2 Monetära belöningar

Att se *lönen* som en del av belöningsystemet har varit föremål för heta diskussioner. I och med att den individuella löne- och ersättningsmarknaden får en allt större betydelse anses lönesättning ofta utgöra en belöning. Trenden för lönesättning har gått från ett patriarkaliskt system där närmaste chef avgjorde lönen, till att bli funktionell och befattningsorienterad för att i dagsläget vara individuell och affärsstödande.¹³⁰ Numera lyfts kompetens och prestation fram som avgörande egenskaper. Lönebildningen måste stödja företagets vision och skapa engagemang och motivation hos medarbetarna så att dessa uppvisar det beteende och utför de handlingar som krävs för att uppfylla företagets vision. Lönesättning skall fungera som ett styrinstrument så att medarbetarna känner att deras insatser värdesätts.

För att lönen skall fungera som belöning krävs emellertid att medarbetarna känner till *hur* bedömningen görs och *vad* som värderas. Medarbetarna uppfattar ofta kopplingen mellan resultat och lön på olika sätt och tenderar att såväl överskatta som underskatta sig själva.¹³¹ Då en medarbetare känner att denna borde erhålla en löneökning som inte realiserats kan följden bli en besvikelse som medför att effektiviteten sjunker.¹³² Lönen fungerar effektivast som styrinstrument då medarbetaren har en uppfattning som stämmer överens med företagets avseende arbetsinsats och värdering av denna. En term som flitigt förekommer i lönediskussioner är rättvisa.¹³³ Alla som arbetar med lönesättning kan anses sträva efter rättvisa lönesättningsprinciper men här råder emellertid delade uppfattningar om vad som är att betrakta som rättvist. Frågan är också vad som skall belönas; är det arbetad tid, obekvämt arbetstid, utbildning eller arbetsmarknadssituation?

Bonus är en allt vanligare förekommande belöning och används som benämning på tillfälligt höjd utdelning till aktieägarna samt lönetillägg vid uppnådda mål, och det är i den senare betydelsen bonus används som en del av belöningsystemet.¹³⁴ Bonus används i huvudsak för att belöna vissa medarbetare och kopplas ofta till kortsiktiga resultatmål. En negativ effekt av bonus är att utbetalningen direkt påverkar företagets likviditet, resultat och följaktligen värdet på företaget.

Utformandet av bonusen kan variera kraftigt.¹³⁵ Individuell bonus baseras på en enskild medarbetares prestation och är en traditionell form av belöning. Fördelen med denna belöning är att den är lätt att beräkna och ger medarbetaren omedelbar belöning på en viss prestation. Nackdelen är att det långsiktiga perspektivet lätt kommer i skymundan. Kollektiv bonus baseras på en grups kollektiva prestation och är vanliga i tillväxtföretag där medarbetarna är mer beroende av varandra för att prestera ett gott resultat. Fördelen är att ansvarskännande och lojalitet stärks. För att systemet skall fungera krävs emellertid att den enskilda medarbetaren ges möjlighet att kontrollera att kollegorna bidrar till det gemensamma resultatet.

¹³⁰ Samuelsson, a.a. sid 121

¹³¹ Arbetsgivarverket, a.a. sid 47

¹³² Arbetsgivarverket, a.a. sid 44

¹³³ Arbetsgivarverket, a.a. sid 47

¹³⁴ Samuelsson, a.a. sid 33, sid 123

¹³⁵ Samuelsson, a.a. sid 123

Optionsprogram blir en allt vanligare belöning och har förändrats från att endast vara ett sätt att belöna ledningen till att även rikta sig till övriga medarbetare.¹³⁶ Optionsprogram innebär att medarbetarna erbjuds att, vid en förutbestämd tidpunkt, teckna en viss mängd aktier i företaget. Lösenkursen utgörs vanligen av den genomsnittliga aktiekursen under tiden teckningen pågår samt ett påslag på cirka 30-40%. När den bestämda tidpunkten infinner sig kan medarbetaren välja att teckna aktier i företaget eller avstå.

Nackdelen med optionsprogram är att det är oerhört svårt för den enskilda individen att fastställa huruvida erbjudandet är en god affär eller inte. Optioner innebär en risk trots att den är kostnadsfri. Under senare år har rådgivare börjat utfärda varningar på grund av att optioner blivit allt vanligare och att det följaktligen är lätt att följa strömmen och göra som andra.¹³⁷ Införandet av optionsprogram har således ökat behovet av information och kunskap, framförallt eftersom innehavet av optioner riskerar att bli värdelöst till följd av börsras.¹³⁸ I finansiella teorier poängteras också vikten av riskspridning, vilket applicerat på belöningsystem innebär att individer bör avstå från att satsa sitt kapital enbart på aktier i samma företag som denna arbetar.¹³⁹

3.7.3 Ickemonetära belöningar

”Folkets kärlek min belöning.”¹⁴⁰

Trots att belöningar ofta förknippas med finansiella ersättningar så finns det även andra faktorer som motiverar medarbetare.¹⁴¹ Medan de monetära belöningarna är lättare att utskilja så är de ickemonetära belöningarna mycket svårare att identifiera då de ofta är kopplade till beteenden samt förknippas med sådant som kan tas för givet. Detta kan dock anses vara belöningar om de används som sådana. De ickemonetära belöningarna kan vara sådant som uppmärksamhet, ledare som visar intresse för verksamheten och uppmuntran från chefer.¹⁴² Vid användning av positiv och negativ kritik som belöning krävs dock ömsesidig personkännedom och personlig mognad.¹⁴³ Det kan upplevas lika negativt för medarbetaren med obefogad beröm som med ensidig negativ kritik.

Förhållanden som rör möjligheterna att utöva sitt arbete såsom större självständighet, möjligheter till ansvarstagande, friare arbetsformer samt möjlighet att medverka i intressanta sammanhang kan också användas som belöningar.¹⁴⁴ Vissa hävdar att motivation, arbetsglädje och handlingskraft i huvudsak utgörs av implicita faktorer som finns i organisationer och företagskulturer. Följden av dessa belöningar blir att medarbetarna känner sig identifierade med företagets mål. På vissa nivåer i organisationer kan dessa belöningar fungera som den enda formen av belöning och verka mer motiverande än de monetära.

¹³⁶ Samuelsson, a.a. sid 125f.

¹³⁷ Samuelsson, a.a. sid 126

¹³⁸ Samuelsson, a.a. sid 125

¹³⁹ Bodie, Zvi, Kane, Alex & Marcus, Alan J, *Essentials Of Investments*, 1998, sid 166

¹⁴⁰ Karl XIV Johans valspråk ur Svensson et al. a.a.

¹⁴¹ Svensson et al. a.a. 1991, sid 144

¹⁴² Hansson, Jörgen, *Skapande personalarbete – Kompetens som strategi*, 1988, sid 123

¹⁴³ Svensson, et al. a.a. sid 145

¹⁴⁴ Hansson, a.a. sid 123

3.8 Feedback

Enligt Otley är informationsflöden den sista ingrediensen i ett komplett styrsystem. Detta är särskilt viktigt då dessa flöden – *feedback* och *feed forward cykler* – möjliggör lärandet för organisationen.¹⁴⁵ Att kunna hantera information är framförallt väsentligt för företag som befinner sig i kontinuerlig förändring och är tvungna att ständigt anpassa sig till nya förutsättningar. För tjänsteföretag är det av särskilt stor vikt att ta del av denna information för att kunna se hur väl medarbetarna uppfyller kundernas krav.¹⁴⁶ Därigenom kan företaget lära inför framtiden och skapa ökat värde för kunderna.

Crossan, Lane & White har utformat en referensram för organisatoriskt lärande där de påvisar hur en dynamisk feedback respektive feed forward process ständigt pågår mellan individen, gruppen och organisationen.¹⁴⁷ Feed forward innebär att ny kunskap genereras då nya idéer överförs från individen till gruppen och vidare till organisationen. Feedback är däremot en process som har utgångspunkten i redan befintlig kunskap i organisationen. Kunskap som finns bunden i organisationen kan således de enskilda individerna i organisationen ta del av.

Det traditionella sättet att utnyttja feedback i organisationer är att jämföra det aktuella utfallet med uppsatta mål.¹⁴⁸ Detta är vanligt vid exempelvis budgetuppföljning då variationer ofta signalerar att något måste förändras. Detta gäller även i feed forward situationen då information kan användas för att förutsäga behov av åtgärder innan oönskade effekter uppstår. Feedback och feed forward innebär emellertid mer än att bara vidta rätt åtgärd vid rätt tillfälle. Dessa processer kan även bidra till utbildning och kvalitetsutveckling i företaget. Otley betonar också vikten av att använda informella feedback och feed forward former samt att ta hänsyn till olika tidshorisonter och företagets kulturella aspekter.

Merchant ser också feedback som en del av företagets styrning. Han menar att feedback är fördelaktigt att använda då en jämförelse mellan utfall och mål kan öka anställdas motivation, eftersom de vet att resultatet analyseras.¹⁴⁹ Vidare kan mätning av resultat avslöja systematiska fel och det är då lättare att genomföra eventuella justeringar. Den tredje fördelen är att när input-output relationen granskas kan det bli möjligt att förstå vilka aktiviteter och processer som har bidragit till resultatet. Detta kan leda till bättre förståelse hos ledningen om vilka specifika aktiviteter som medför positiva resultat. Ledningen kan i sådana fall fokusera mer på aktivitetskontroll än resultatkontroll, vilket ger mer utrymme för ledningen att kontrollera och styra anställdas beteende i önskad riktning.

Trots att feedback ofta ses som en viktig del av styrningen hävdar Merchant att feedback inte alltid behöver vara en del av kontrollsystemet.¹⁵⁰ De främsta fördelarna med feedback uppnås i situationer där vissa aktiviteter och processer upprepas. Han menar att vid

¹⁴⁵ Otley, a.a. sid 366

¹⁴⁶ Grönroos, a.a. sid 8f.

¹⁴⁷ Crossan, Mary M, Lane, Henry W & White, Roderick, E, *An organisational learning framework: From intuition to institution*, 1999, sid 532

¹⁴⁸ Otley, a.a. sid 369

¹⁴⁹ Merchant, a.a. sid 50

¹⁵⁰ Merchant, a.a. sid 50f.

engångsbeslut eller i speciella situationer har feedback mindre betydelse. Han anser även att organisationer ofta använder feedback i situationer där det inte behövs. Detta inträffar på grund av att företag ofta koncentrerar sig på faktorer som är konkreta och mätbara, trots att de i större utsträckning borde beakta mindre påtagliga faktorer som är minst lika viktiga. Han hävdar också att företag ofta inte tar hänsyn till de kostnader som omfattande informationssystem kan medföra.

Vidare diskuterar även *Lyne* att feedback skall beaktas vid företagets styrning.¹⁵¹ Han betonar vikten av att se kopplingen mellan feedback och motivation. Han poängterar att feedback skall ses som ett mer framtidsinriktat system i stället för att fokusera på den traditionella resultatmätningen. *Lyne* diskuterar vikten av att prognostisera vad som kommer att hända i framtiden och koppla feedback till detta för att kunna sätta upp framtida mål för verksamheten. För att kunna förstå anställdas beteende och motivationsskapande faktorer i företaget är feedback en väsentlig beståndsdel.

Feedback har således sedan länge identifierats som en del av företags kontrollsystem och styrning.¹⁵² Flera forskare har traditionellt sett feedback som något som är relaterat till historiska händelser och resultatmätning men när feedback och feed forward allt oftare ses ur ett framtidsorienterad synvinkel blir det mer intressant för företagets styrning. Feedback är viktigt för belöningssystemet i flera hänseenden. Bland annat har feedback en viktig funktion som motivationsskapande faktor och även belöning då den enligt vissa studier uppskattas bland anställda mer än monetära belöningar.

Även om feedback anses vara en viktig del även i belöningssystemet är det viktigt att beakta den kritik som forskarna har riktat mot de nutida feedbacksystemen samt utforma information och feedbacksystem på ett sätt som stödjer företagets strategier och bidrar positivt till företagets verksamhet.¹⁵³ I samband med diskussion om utvärdering av prestationer lyfter även *Anthony & Govindarajan* fram det organisatoriska lärandet och betonar vikten av att ha styrverktyg som fungerar interaktivt.¹⁵⁴ De menar att det väsentliga är att kontinuerligt fånga upp information om förändringar i företagets omgivning och använda denna information vid justering och omformulering av företagets strategier. Enligt deras perspektiv är styrverktygens primära roll att bidra till implementering av strategier.

¹⁵¹ Ashton et al. a.a. sid 239f.

¹⁵² Hein, Kenneth & Alonzo, Vincent, *Hungry for feedback*, 1997

¹⁵³ Merchant, a.a. sid 51

¹⁵⁴ Anthony et al. a.a. sid 453ff.

4 Verksamhetsstyrning och belöningsystem i SkiStar

I detta kapitel presenteras och analyseras genomgående det empiriska materialet med hjälp av vald teoretisk referensram. Kapitlet inleds med en kort sammanfattning av styrproblematiken och den teorin som utgör ramverk för analysen. Därefter följer en företagspresentation och sedan integreras presentation och analys genomgående avseende SkiStars belöningsystem ur ett styrperspektiv. Analysen ökar i omfattning och djup för att slutligen utmynna i ett konkluderande och sammanfattande avsnitt. Genomgående diskuteras även eventuella förslag till förbättringar avseende nyttjandet av SkiStars belöningsystem som ett styrinstrument.

4.1 Övergripande analysmodell

I det inledande kapitlet har förändringar gällande förutsättningar och styrning diskuterats. Det är numera av yttersta vikt att beakta faktorer såsom kunder, medarbetare, kvalitet och de processer som finns i företaget då dessa påverkar utformningen av styrningen. Förändringarna har bidragit till att en uteslutande användning av historisk redovisningsinformation inte är tillräcklig vid styrningen. Därför har många nya styrverktyg som bättre anses beakta de nya förutsättningarna introducerats. Trots denna utveckling ses dock oftast inte belöningsystemet som en del i företagets styrning.

I teoriavsnittet har vi presenterat *David Otleys* referensram för företagets styrning där han har identifierat de ändrade förutsättningarna avseende styrning i dagens företag. Han ser belöningsystemet som en del av den övergripande styrningen oavsett vilka andra styrverktyg som används i företag. Han menar vidare att ledningen måste ställa styrningen i ett större perspektiv genom att sätta den i relation till fem större frågeställningar. I hans referensram är den första viktiga aspekten att definiera en vision eller huvudmål som kan möjliggöra att företaget blir framgångsrikt på lång sikt. Efter detta skall ledningen formulera strategier och planer för hur dessa mål skall uppnås. Därefter definieras de operationella målen på samtliga nivåer i organisationen och den fjärde frågan handlar om att utforma ett belöningsystem i enlighet med övergripande målbild. Belöningsystemet skall öka motivationen och därmed bidra till målkongruens i företaget. Den sista faktorn i referensramen berör feedback där informationsflöden skall möjliggöra för organisationen att lära sig av sitt handlande. Fortsättningsvis kommer vi att använda oss av denna referensram vid vår analys av SkiStars belöningsystem ur ett styrperspektiv. Här tas även upp faktorer som vi menar implicit ingår i Otleys referensram. Exempelvis aspekter såsom motivation, beteende och kontroll ingår i Otleys fjärde frågeställning.

4.2 Företagspresentation

SkiStar är en koncern som erbjuder tjänster inom verksamhetsområdet alpin skidåkning. Företaget finns i dagsläget på fyra destinationer, de svenska anläggningarna *Sälen*, *Åre* och *Vemdalen* samt den norska anläggningen *Hemsedal*.¹⁵⁵ Koncernen har successivt växt till sin nuvarande form genom uppköp och expansion av tidigare existerande skidanläggningar. De nuvarande huvudägarna, bröderna Mats och Erik Paulsson, köpte år 1975 40% av aktierna i Lindvallen som är en del av destinationen Sälen. Tre år senare köpte de resterande aktier i anläggningen och 1994 börsnoterades Lindvallen. År 1997 förvärvades anläggningarna Tandådalen & Hundfjället som också finns lokaliserade i Sälen och företaget bytte namn till SälenStjärnan. Under 1999 fortsatte företags expansion genom att destinationerna Åre och Vemdalen förvärvades och ett år senare gjordes ett uppköp av den norska skidanläggningen Hemsedal.

Efter förvärven av anläggningar utanför Sälendestinationen speglade inte längre det gamla namnet verksamhetens omfattning varför moderbolaget under verksamhetsåret 2001 ändrade namn till SkiStar. Verksamheten har expanderat i sådan utsträckning att företaget idag innehar en marknadsledande position i Sverige. Marknadsandelen på hemmamarknaden är 54% medan marknadsandelen i Norge är 14%.¹⁵⁶ Enligt *Anders Landgren*, chef för Human Resource, har SkiStar inför framtiden ambitionen att vidare expandera internationellt.¹⁵⁷ Landgren har varit anställd i bolaget sedan verksamhetsåret 1982 vilket innebär att han har deltagit i den kraftiga expansion och utveckling som företaget genomgått de senaste åren.

4.2.1 Organisationsstruktur

SkiStar består av ett moderbolag och fyra alpindestinationer – *Sälen*, *Åre*, *Vemdalen* samt *Hemsedal*.¹⁵⁸ I moderbolaget finns vissa koncerngemensamma funktioner som de fyra alpindestinationerna utnyttjar. Dessa funktioner är *Ekonomi/IR/Finansiering*, *Inköp/Projektutveckling*, *Human Resource/Gästservice*, *Ski*Online* samt *Marknad/Försäljning*. Dotterbolagen är resultatenheter och större investeringar sker via moderbolaget. Detta innebär att koncernens ledningsgrupp gemensamt fattar beslut angående de stora investeringarna som destinationerna skall genomföra.

¹⁵⁵ SkiStar Årsredovisning 2000/01

¹⁵⁶ http://www.skistar.com/corporate/engine.php?page_id=20&lang=se, 2002-05-07

¹⁵⁷ Intervju med Anders Landgren, Chef Human Resource, 2002-05-02

¹⁵⁸ SkiStar Årsredovisning 2000/01

Ledningsgruppen består av 10 personer och här återfinns koncernchef, VD-assistent, koncernekonomichef, chefen för projektutveckling och inköp och chefen för Human Resource, anläggningschef för Lindvallen, anläggningschef för Tandådalen & Hundfjället, anläggningschef för Vemdalen samt VD för Åre och VD för Hemsedal.¹⁵⁹ Under dessa återfinns affärsområdeschefer, arbetsledare för respektive produkt samt medarbetare med ledaransvar.

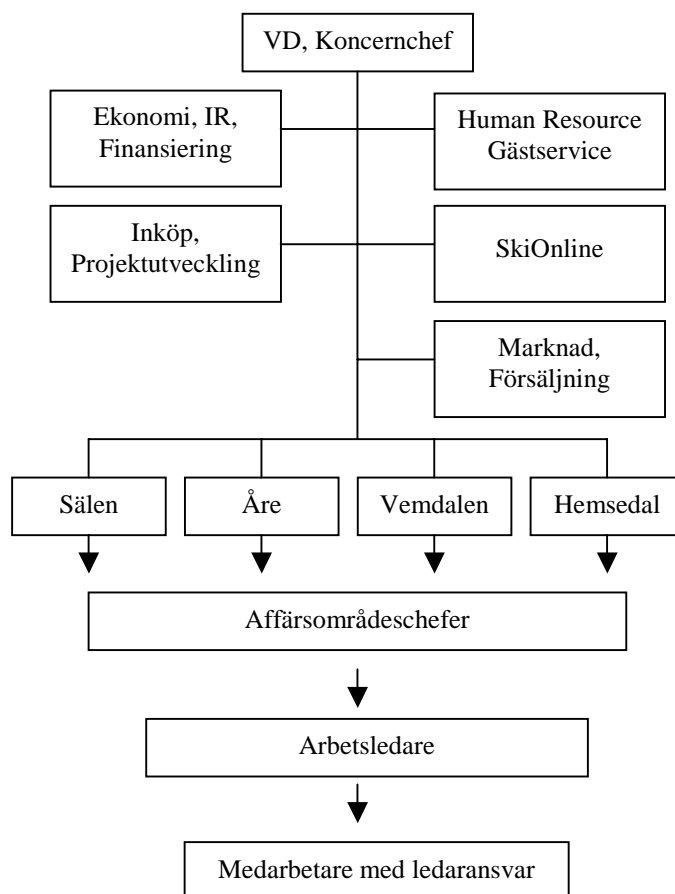


Bild 4.1 Vår egen skiss utifrån SkiStars organisationsstruktur

De koncerngemensamma funktionerna har centraliserats för att uppnå synergieffekter och genom dessa funktioner utförs en rad olika aktiviteter gemensamt för de olika alpindestinationerna. Exempelvis har ekonomisystemet samordnats genom redovisningsprinciper och rapportrutiner. Inköp av elektricitet och snömaskiner sker genom upphandling från gemensamma leverantörer. Viss marknadsföring och försäljning sker också genom gemensamma broschyrer respektive koncernens försäljningssystem Ski*Online. Detta system har implementerats för att skapa enkelhet för kunden avseende både bokning och besök vilket SkiStar anser är viktigt.

¹⁵⁹ SkiStar Årsredovisning 2000/01

Den koncerngemensamma funktionen Human Resource ansvarar för att destinationerna skall prioritera ledarskap och gästservice.¹⁶⁰ Det var till denna funktion vi blev hänvisade i frågor gällande styrning och belöningsystem. Anders Landgren beskriver hur fokus avseende Human Resource funktionen har förflyttats de senaste åren. Till en början sysslade funktionen i huvudsak med personaladministrativa göromål såsom lönehantering men numera har Human Resource istället övergått till att syssla med utveckling av verksamheten, processbaserat lärande, värderingar och motivation. Det personalpolitiska sköts numera av anläggningscheferna och dessa har, enligt Landgren, ingen personalchef att "skylla på" eller delegera ansvar till. Chefen blir därmed sin egen personalchef. Det löpande administrativa sköts av en administrativt ansvarig som finns på ekonomiavdelningen. Han menar att det som Human Resource bör fokusera på är beteende, motivation, värderingar, utveckling och framtid.

Som påtalats fungerar de fyra destinationerna som separata resultatenheter. Dessa dotterbolag drivs fristående utan några nämnvärda inbördes transaktioner, såsom internförsäljning. Anders Landgren menar dock att beroendeförhållandena mellan olika destinationer kommer att öka i framtiden. Destinationerna bedriver huvudsakligen likartad verksamhet men med egna affärsidéer vilka speglar viss åtskillnad i profil som grundar sig på vilka målgrupper de vänder sig till. Dessa affärsidéer skall dock samtliga utgå från företagets gemensamma vision.

Sälen är den största destinationen och har också det bredaste gästsegmentet med viss inriktning mot barnfamiljer. Destinationen finns i nordvästra Dalarna 43 mil från Stockholm. Mer än 90% av gästerna är från södra och mellersta Sverige samt Danmark. De fyra skidområdena Lindvallen, Högfjället, Tandådalen och Hundfjället erbjuder gästerna delvis olika inriktning och profil. Lindvallen söker främst attrahera barnfamiljer och affärsidén är "*Barnfamiljens bästa semester*". Högfjället erbjuder "*Den klassiska vintersemester*" med det anrika Högfjällshotellet i centrum. Tandådalen erbjuder istället den tuffare och mer ungdomligt inriktade produkten "*Sälens puls*" med exempelvis snowboardområdet Black Magic Land. Hundfjället är liksom Lindvallen främst inriktad mot familjer med affärsidén "*Skidparadiset för stora och små*" med bland annat äventyrsområdet Trollskogen.

Åre har en lite tuffare profil som attraherar många ungdomar. Destinationen är belägen i Jämtland, 65 mil nordväst om Stockholm. De viktigaste marknaderna i Sverige är områdena kring Mälardalen och viktigaste utlandsmarknaden är Finland. I Åre kommer 94 % av gästerna från Sverige. Åres affärsidé är "*att skapa en mångfald av minnesvärda upplevelser med alpin skidåkning som bas*". Även här finns en viss profilering av de olika områden där Åre By erbjuder puls och fest och Åre Björnen riktar sig mer mot barnfamiljer. Åre har i konkurrens med Lillehammer och Val d'Isere ansökt om att få arrangera VM i utförsåkning 2007. Vilken ort som kommer att få anordna tävlingarna avgörs den 6 juni 2002.

Vemdalen har en stor del återkommande gäster och en familjär profil. Det är beläget i Härjedalen cirka 48 mil nordväst om Stockholm. Viktiga gästområden är Mälardalen och södra delen av norrlandskusten och så gott som samtliga gäster kommer från Sverige. Stabila väderförhållanden och stora naturupplevelser kännetecknar destinationen.

¹⁶⁰ SkiStar Årsredovisning 2000/01

Vemdalens affärsidé är ”att bjuda till och skapa en familjär gemenskap för alla gäster utifrån generositet och lönsamhetstänkande”.

Hemsedal har traditionellt en stark profil mot duktiga skidåkare men sedan en tid pågår arbetet med att stärka utbudet för barnfamiljer. *Hemsedal* benämns ofta ”*De Skandinaviska Alpena*”. *Hemsedal* är beläget 22 mil nordväst om Oslo i Norge. Gästerna kommer från Västsverige, Danmark och områdena kring Oslo och Bergen. *Hemsedal* har den mest internationella prägeln i *SkiStars* utbud och gästerna kommer från många länder.

4.2.2 Verksamhetskoncept

SkiStars huvudsakliga verksamhet är skidåkning och företaget har valt att satsa på de strategiska produktområdena *utförsåkning/lift*, *logiförmedling*, *skiduthyrning* samt *skidskola*.¹⁶¹ Bland dessa verksamheter är *utförsåkning/lift* det viktigaste området som också växer mest och även har den högsta vinstmarginalen. *Utförsåkning* är koncernens kärnverksamhet och huvuddelen av koncernens resultat kommer från liftkortet där marginalintäkten för varje liftkort är nästan 100%.

För att säkerställa att skidverksamheten fungerar optimalt för gästerna är *logiförmedlingen* ett viktigt produktområde. *SkiStar* har således valt att kontrollera en stor andel av bäddvolymen på de olika anläggningarna. Genom detta kan beläggningen optimeras och svaga siffror kan på ett tidigt stadium förbättras genom olika marknadsåtgärder.

SkiStar har fem skiduthyrningar i Sälen och fem i Åre men ännu inga i Vemdalen eller *Hemsedal*. Uthyrningarna är viktiga för *SkiStar* och de finns till för att säkerställa att det alltid finns skidutrustning tillgängliga för gästerna samt för att garantera kvaliteten på dessa. I Åre har skiduthyrningen tidigare drivits i ett delägt bolag men under 2001/02 har *SkiStar* förvärvat hela bolaget och driften kommer därför överlåtas till befintliga driftbolag i Åre.

Skidskolorna drivs däremot i egen regi på *SkiStars* samtliga destinationer. Dessa anses viktiga eftersom det är genom skidlärarna som långsiktiga kontakter och relationer byggs upp med gästerna. En skidskoleelev blir ofta en stamgäst och ju tidigare i livet som individer lär sig alpin skidåkning desto större är chansen att ett livslångt intresse för sporten etableras. Detta poängterar *Niklas Danielsson*, som är ansvarig för en skidskola i Lindvallen.¹⁶²

SkiStar innehar även produktområden i form av *restauranger*, *fastighet*, *sportbutiker* och *övrigt*.¹⁶³ Då *SkiStar* koncentrerar sig på sina strategiska produktområden har företaget endast i begränsad omfattning valt att involvera sig i övriga produktområden. Exempelvis har de flesta restaurangerna utarrenderats till lokala operatörer. Vissa av de övriga produktområdena drivs dock fortfarande i egen regi såsom fastighet där det bland annat finns fastighetsskötare och personal för stugservice. I produktområdet fastigheter ingår hyresintäkter för egna lokaler samt ersättning för stugservice i förmedlade stugor. *SkiStar*

¹⁶¹ *SkiStar* Årsredovisning 2000/01

¹⁶² Intervju med *Niklas Danielsson*, Ansvarig för en skidskola i Lindvallen, 2002-05-08

¹⁶³ *SkiStar* Årsredovisning 2000/01

driver i egen regi fyra sportbutiker i Sälen som säljer konfektion och sportutrustningar. Produktområdet övrigt inkluderar bland annat intäkter från arrangemang, reklamförsäljning och kioskverksamhet.

De strategiska produktområdena är utvalda beroende på att företaget vill koncentrera sin verksamhet på det som de identifierat som sin kärntjänst, skidupplevelsen. Detta eftersom produktområdena stödjer företagets vision mest påtagligt. Anders Landgren menar att det finns andra företag som är bättre på att sköta exempelvis restaurangverksamheten och att det därför är bättre att överlåta ansvaret till dessa. Helhetskänslan måste, enligt Landgren, emellertid finnas även när det gäller SkiStars övriga produktområden då även denna verksamhet är en del av företagets varumärke för gästerna. SkiStar arbetar därför aktivt för att påverka kvalitet och utbud även inom dessa områden.

SkiStar har identifierat framgångsfaktorer som de anser är avgörande för hur gästerna upplever deras verksamhet och produkter.¹⁶⁴ För SkiStar som tjänsteföretag är personalens servicenivå avgörande för gästernas totala upplevelse. SkiStar påtalar att genom kompetent och serviceinriktad personal kommer både effektiviteten och andelen återkommande gäster öka vilket kommer SkiStar tillgodo på längre sikt.

Vidare är samordning av destinationer väsentligt för att SkiStar skall ha möjlighet att uppnå ökad effektivitet och lönsamhet. Detta innebär bland annat att företaget arbetar med samordning av inköp, gemensamma försäljnings- och marknadsföringsåtgärder samt korsvis lärande. På SkiStars alpindestinationer besitter många medarbetare stor erfarenhet och denna kunskap bör förmedlas till fler medarbetare i organisationen. Genom att de olika anläggningarnas verksamhet jämförs skapas förutsättningar för stärkta gästrelationer, effektivare arbetsmetoder och därmed ökad lönsamhet.

Även tillväxt och utveckling är ett område som SkiStar satsar på kontinuerligt. För att stödja sina strategiska produktområden satsar SkiStar på produktutveckling som skall skapa enkelhet för kunden. Tidigare nämnda säljsystemet Ski*Online är ett exempel som både underlättar bokningar och närvaro vid destinationen. Förutom utveckling av nuvarande verksamhet ser SkiStar även en potential i att tillämpa sitt helhetskonceptet vid förvärv av nya destinationer. Anders Landgren nämner att internationella etableringar är en utmaning och då är det viktigt att företaget beaktar de framgångsfaktorer företaget identifierat.

4.3 Processledarskap som styrverktyg

För att uppfylla gästernas förväntningar arbetar SkiStar både på lednings- och medarbetarnivå med att skapa minnesvärda vinterupplevelser för sina gäster. För att styra verksamheten mot visionen och målen har SkiStar identifierat ledarskap som ett viktigt strategiskt område att utveckla.¹⁶⁵ SkiStar har etablerat en övergripande modell för processledarskap, vilket innebär att företaget genom en processtyrd organisation skall skapa en företagskultur i kongruens med visionen.

¹⁶⁴ SkiStar Årsredovisning 2000/01

¹⁶⁵ ibid

SkiStars chefer har således gemensamt tagit fram en ledarpolicy som utgör grunden för all ledarutveckling. Ledarpolicyn innefattar att förankra visionen och affärsidén hos alla medarbetarna, att vara en positiv förebild, att delegera och entusiasmera samt att vara lyhörd och drivande. Utifrån denna policy och varje dotterbolags egna affärsidé har varje destination sedan utvecklats sin egen målbild, som därefter bryts ned ytterligare. Detta innebär att ansvar och målmedvetenhet är viktigt hos SkiStars chefer som förväntas förankra företagets gemensamma värderingar hos alla anställda hela vägen ned i organisationen. Verksamhetsstyrningen utgår således från denna processledarskapsmodell och policyn är följande:

”SkiStar ska genom en processtyrd organisation skapa en företagskultur som präglas av lärande, höga prestationsnormer, omtanke, gästfokus och stolthet. Processen ska också föda en förändringsvillig attityd – att förbättra förbättringarna.”¹⁶⁶

Lindvallen var först ut i projektet som påbörjades för tre år sedan. Processledarskapet syftar till att både leda sig själv och andra, vilket uppnås genom att ledaren måste förstå sig själv innan denna kan erhålla förståelse för sina medarbetare.¹⁶⁷ Genom att öka medvetenheten om egna och andras värderingar respektive beteenden blir chefen en bättre ledare. Fördelarna som processledarskapet förväntas generera gäller både för organisationen, medarbetaren och ledaren själv. I ledarskapet ingår att ledaren får möjlighet att agera som lärare, uppföljningssamtal, daglig feedback samt egen uppföljning och dessa aktiviteter äger rum enligt stegen nedan.

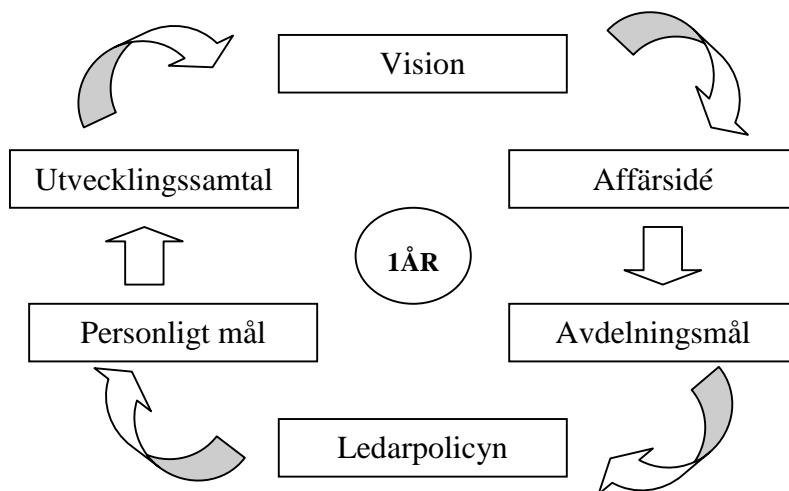


Bild 4.2 Vår egen skiss utifrån SkiStars processledarskapsmodell

Efter att processledarskapet har använts en tid i anläggningarna i Sälen säger *Niclas Sjögren*, anläggningschef för Tandådalen & Hundfjället, att en av de största fördelarna med modellen är den förankring som alla beslut får då dessa inte påtvingas ovanifrån.¹⁶⁸ Den nackdel som Sjögren anser kan finnas är att processledarskap kräver mer tid, vilket dock

¹⁶⁶ Processcoaching – Må – bra ledarskap, 2002

¹⁶⁷ ibid

¹⁶⁸ Intervju med Niklas Sjögren, Anläggningschef Tandådalen & Hundfjället, Sälen, 2002-05-08

beror på att fler deltar i beslutsprocessen. Ytterligare något som Sjögren menar kan vara en nackdel är att alla i organisationen inte lär sig det nya ledarskapet lika fort och att dessa medarbetare inte kan utvecklas lika snabbt. Detta försöker emellertid företaget vända till en fördel genom att ständigt försöka uppmuntra medarbetarna att lära av varandra. Sjögren tror dock inte att detta upplevs som särskilt problematiskt bland SkiStars chefer. Även Niklas Danielsson anser att den största fördelen med det nya processledarskapet är att den skapar delaktighet och att alla beslut får en större förankring. Den största nackdelen som Danielsson ser är också att processledarskapet medför att besluten tar längre tid.

Anders Landgren menar att grunden i SkiStars styrning är processledarskapet vilket genomsyrar hela verksamheten. SkiStar började som påtalats i Lindvallen där företaget inledningsvis hade problem med att erhålla lojala kunder. Enligt Landgren låg fokus på fel ställe då företagsledningen trodde att enbart satsningar på teknisk kvalitet skulle generera vinster för företaget. Ledningen för Lindvallen tänkte att om liftsystemet och övrig utrustning utvecklas kommer kunderna att återvända. Landgren påtalar att konkurrenterna däremot hade större kundfokus då dessa exempelvis lade sig vinn om att lära sig gästernas namn och hälsa dem välkomna i skidbacken. När Lindvallen började köpa upp konkurrenter insåg ledningen mer och mer vikten av ett koncept där gästens behov sattes i fokus. Företaget insåg även medarbetarnas betydelse för att uppnå framgång. Det förefaller följaktligen som om SkiStar ökade sitt kundfokus i samband med sin stora expansion.

Denna inställning har lett till att SkiStar även förändrat synen på vad kompetens betyder för företagen och att denna ständigt måste utvecklas. Kompetens och kunskapsutveckling är något som Landgren anser är lätt att lägga i byrålådan då företaget kan fortsätta att fungera utan att kompetensen tas tillvara och utvecklas. Däremot blir det omedelbart negativt kännbart om de tekniska funktionerna inte fungerar tillfredsställande. Det är således lättare att driva verksamheten utan att hänsyn tas till de mjuka värdena, men om detta görs sker ingen verksamhets- och kompetensutveckling enligt Landgren. Han menar att en uppgift alltid kommer att lösas av en medarbetare, även om denna till en början inte besitter erforderlig kompetens. Synen på chefskap har varit densamma. Dåligt chefskap får oftast inte omedelbara negativa konsekvenser varför detta ofta negligeras, vilket i längden givetvis är negativt för SkiStar. För att undvika denna risk läggs stor vikt på att utveckla ledarskapet i SkiStar.

4.4 Formulering av vision, strategier och mål

4.4.1 Vision

Precis som i *Otleys* referensram har SkiStar identifierat visionen som utgångspunkt för processledarskap och övrig styrning. SkiStar har vid formulerandet av sin vision utgått från ett kundfokus vilket förväntas generera lönsamhet i verksamheten. Denna vision är formulerad på följande sätt:

*”SkiStar skall skapa minnesvärda vinterupplevelser som den ledande operatören av europeiska alpindestinationer. SkiStar skall vara ledande inom koncept, helhetssyn och utveckling.”*¹⁶⁹

Denna vision har sedan brutits ned i koncerngemensamma mål som skall medverka till att visionen uppfylls (se bilaga 3).¹⁷⁰ I målbilden ingår både finansiella och operativa mål som kan liknas vid *Otleys* huvudmål. För att möjliggöra en offensiv strategi och samtidigt balansera rörelserisken fäster SkiStar stor vikt vid en stark finansiell ställning. Koncernen har därför satt upp finansiella mål avseende soliditet, räntabilitet på eget kapital respektive räntabilitet på sysselsatt kapital. De operativa målen innefattar omsättningsmål för organisk tillväxt respektive tillväxt genom förvärv. Det innefattar också mål avseende bokningar online via Internet.

Anders Landgren menar att visionen bör utgå ifrån och formuleras av så många som möjligt av de berörda. I SkiStars fall skedde detta under ett års tid där de 140 cheferna på olika nivåer medverkade och gemensamt processade fram visionen. Med chefer avses ledningsgruppen där anläggningscheferna ingår, affärsområdescheferna på de olika anläggningarna, arbetsledarna och ansvariga medarbetare. Betydelsen av detta påtalar även Niclas Sjögren som anger att företagets övergripande vision har processats fram under en längre tid och att en stor del av organisationens nuvarande chefer deltagit. Visionen kan enligt Sjögren ses som en dröm eller en plan som företaget ännu inte har uppnått helt och hållet. Om detta tar ett eller tio år vet inte Sjögren men den utgör en bra ledstjärna att arbeta mot och han är övertygad om att företaget kommer att uppnå den.

Per-Erik Hansson, affärsområdechef på Lindvallen & Tandådalen, anser att SkiStars vision är drivande och offensiv och därtill skapar delaktighet då den har mejslats fram genom en process där alla ledare har deltagit tillsammans.¹⁷¹ Han menar även att företagets vision andas framtidsanda. Även Niklas Danielsson påtalar styrkan i SkiStars vision då denna speglar ett starkt koncept. Han menar att då företaget har kontrollen över allt från lift och boende till skidskola på sina destinationer kan de styra över stora delar av gästernas semester vilket Danielsson anser är viktigt. Vidare menar han att det är av stor betydelse att visionen är förankrad hos medarbetarna vilket har uppnåtts genom att samtliga medarbetare med ledaransvar har deltagit i framtagandet av den.

¹⁶⁹ SkiStar Årsredovisning 2000/01

¹⁷⁰ ibid

¹⁷¹ Intervju med Per-Erik Hansson, Affärsområdeschef på Lindvallen & Tandådalen, 2002-05-06

Som konstaterats är det enligt *Otley* väsentligt att utgå ifrån företagets övergripande vision vid företagets styrning. Då framarbetandet av SkiStars vision är resultatet av ett genomgripande projekt anser vi att företaget förefaller ha förankrat visionen. Detta visar att SkiStar har insett vikten av att skapa en gemensam "ledstjärna" i verksamheten och de har därför arbetat mycket med att skapa ett drivande och motiverande övergripande mål. Precis som *Otley* poängterar är det viktigt att SkiStar har identifierat de faktorer företaget anser kan skapa framgång på lång sikt genom att sätta kunden i fokus för verksamheten. Våra intervjuer visar också att chefer på samtliga nivåer har en stark tro på den gemensamma visionen, vilket kan anses vara en utmärkt utgångspunkt för SkiStars styrning.

Att ledningen i SkiStar gemensamt formulerat visionen anser vi har ökat chefernas engagemang att arbeta mot visionen och därigenom ökar väsentligt den eftertraktade målkongruensen i SkiStar. Alla intervjuade anser därtill att det inte finns någon brist på målkongruens vad gäller deras individuella mål och företagets mål. Vi anser att SkiStar genom delaktighet redan i denna fas har lyckats minska problemet avseende målkongruens, vilket ofta kan vara ett stort problem i företag där flera dotterbolag utgör egna självständiga enheter.

4.4.2 Strategier

För att uppnå vision och målbild har SkiStar formulerat strategier vilka infattar *koncept- och affärsmodellsstrategier, service- och gäststrategier, operativa strategier, marknads- och försäljningsstrategier* samt *förvävsstrategier* (se bilaga 4).¹⁷² Service- och gäststrategier avser relationen mellan gäster och personal med fokus på gästen men dessa tar även upp professionella urvalsprocesser vid rekrytering och utbildning av serviceinriktad personal. De operativa strategierna innefattar bland annat produktutveckling, engagemang hos destinationerna avseende varumärkesuppbyggnad samt riktlinjer beträffande destinationernas infrastruktur och profil. Marknads- och försäljningsstrategier syftar till att stärka alpindestinationernas varumärken och även öka produkttillgängligheten, bland annat genom säljsystemet Ski*Online. Förvävsstrategierna syftar till att förvärva utvalda alpindestinationer med hög potential som sedan kan utvecklas med hög lönsamhet. Dessa destinationer skall ha en storlek som överstiger kritisk massa och endast i begränsad utsträckning konkurrerar med befintliga destinationer inom koncernen.

SkiStars strategier omfattar de strategiskt viktiga produktområdena och har avsikten att ge riktlinjer åt företagets anläggningschefer och verkställande direktörer. Att SkiStar har utförligt formulerade strategier anser vi utgöra en bra utgångspunkt för samtliga chefer, vilket underlättar deras agerande när ledningen till exempel bestämmer om investeringar och övriga gemensamma aktiviteter i koncernen.

Niclas Sjögren anser att strategierna behöver genomarbetas genom ett processarbete liknande det som föregick framtagandet av företagets vision. Dessa omarbetade strategier skall på ett tydligt sätt tala om för alla medarbetare i SkiStar hur företaget skall nå vision och målbild. Detta är enligt honom nästa steg för att driva processledarskapet vidare. Våra

¹⁷² SkiStar Årsredovisning 2000/01

intervjuer visar att visionen som har processats fram under flera år har vunnit mark, eftersom samtliga intervjuade talade initierat och engagerat i frågan. Däremot uttolkar vi att strategierna inte är lika självklara för alla då många med Sjögren ansåg att dessa behöver genomarbetas och förankras ytterligare. I processledarskapsmodellen uttrycks inte heller strategierna explicit som en beståndsdel.¹⁷³

En anledning kan vara att strategierna har formulerats på koncernnivå där inte lika många medarbetare varit involverade. Vi anser emellertid att det är naturligt att olika anläggningar kan ha olika åsikter om vilka åtgärder som skall vidtas för att visionen skall uppnås, vilket tyder på att alla bör delta även i detta arbete. När mer övergripande planer utarbetas på översta ledningsnivå, kan en följd bli att valda strategier inte förankras i de enskilda anläggningarna fullt ut. Detta ter sig emellertid naturligt i den här typen av organisationen då olika anläggningar i viss utsträckning har olika affärsidéer och förutsättningar för verksamheten. *Jonas Mareniusson*, anläggningschef för Lindvallen, påtalar just denna problematik att det kan föreligga svårigheter att formulera strategier som är anpassade till anläggningarnas specifika förutsättningar.¹⁷⁴

Vi anser att utvecklandet av strategier bör fortgå i delaktighet med medarbetarna vilket även Sjögren instämmer i. Vi hävdar att det i SkiStar är viktigt att inse betydelsen av dessa strategier då det egentligen är på den strategiska nivån SkiStars framgångsfaktorer identifieras och vägar till att nå visionen tydliggörs. Strategierna måste klart förmedla vad som krävs för att SkiStar skall kunna nå framgång och dessa måste också vara unika för företaget. Vi menar att gäst- och servicestrategier kan vara lättare att enas om och förankra i organisationen men att strategier avseende samordning av destinationer såsom gemensamma aktiviteter är en betydligt svårare frågeställning. Även förvävsstrategier kan i viss utsträckning skapa oenighet då exempelvis förvärv kan innebära mindre pengar för befintliga destinationer inför kommande säsong. Trots dessa svårigheter anser vi att det är viktigt att strategierna förankras på samma sätt som visionen och det förefaller även finnas goda grunder för detta, framförallt genom det processledarskap som tillämpas.

Vidare vill vi betona vikten av att individerna i organisationen tror på dessa strategier, ser vilka fördelar dessa medför samt agerar utifrån vad som är bäst för SkiStar, vilket är en utmaning för ledningen. Svårigheten med formuleringen av strategier är att dessa ständigt måste utvecklas och förändras i takt med att kunderna ställer nya krav. Det räcker inte enbart med att skapa medvetenhet om vilka strategier som gäller i dagsläget, utan även att uppmuntra till nya och mer innovativa idéer inför framtiden. Att denna insikt redan finns till viss del visas emellertid av Sjögrens uttalande att strategierna måste vara under ständig översyn och utvecklas kontinuerligt för att spegla företagets profil och målbild på rätt sätt. För SkiStars fortsatta framgång anser vi att det är avgörande att inte enbart följa vad konkurrenterna gör utan framförallt att leda utvecklingen så att verksamheten kan förbättras i enlighet med visionen och kundernas önskemål.

Som påtalats tidigare har SkiStars strategier kopplats till för ett tjänsteföretag väsentliga faktorer samt visionen. SkiStar har även beaktat den helhetssyn som många forskare betonar i den nya verksamhetsstyrningen. Det som återspeglas tydligt i strategierna är kundfokus och processtänkande då bland annat infrastruktur, försäljning och

¹⁷³ Processcoaching – Må – bra ledarskap, 2002

¹⁷⁴ Intervju med Jonas Mareniusson, Anläggningschef Lindvallen, Sälen, 2002-05-21

marknadsföring har beaktats. Även medarbetarna ingår i strategiformuleringen men vi anser dock att dessa skulle kunna beaktas i ännu större utsträckning då det är fråga om ett tjänsteföretag där medarbetarna skapar företagets produkt i interaktion med kunden. I strategierna synliggörs vidare stark fokus på utveckling och framtida förbättringar. SkiStar har således beaktat den andra frågan som *Otley* anser vara viktig vid utformning av den övergripande styrningen i ett företag även om den behöver genomarbetas tydligare i organisationen.

4.4.3 Från affärsidé till operationella mål

Med den övergripande visionen som utgångspunkt har de olika anläggningarna formulerat affärsidéer för verksamheten. Dessa affärsidéer kan anses utgöra anläggningarnas visioner och dessa är likartade men går i linje med vilken målgrupp anläggningen önskar attrahera. Affärsidéerna har formulerats utifrån frågorna *för vem?, vad?, hur?* och *det unika*, i enlighet med tidigare beskrivning av varje anläggning. Genom detta arbetssätt anser vi att anläggningarna fokuserar på hur processerna går till istället för att enbart se till resultatet vilket är positivt. Sjögrens två anläggningar, Tandådalen respektive Hundfjället, har följaktligen olika affärsidéer. Dessa har, enligt Sjögren, processats fram inom organisationen och både affärsområdeschefer och arbetsledare har deltagit aktivt i detta arbete. Han anser dessutom att affärsidéerna måste vara under ständig översyn och utvecklas kontinuerligt för att spegla företagets profil och målbild på rätt sätt.

Att visionen konkretiseras på detta sätt anser många forskare, bland annat *Svensson & Wilhelmson*, vara nödvändigt då visionen är något tämligen abstrakt och därmed sannolikt svårare att identifiera sig med längre ned i organisationen. SkiStar ser också denna konkretisering som betydelsefull. Jonas Mareniusson framhåller det väsentliga i att en unik anda skapas på varje anläggning för att spegla kundernas önskemål. På hans anläggning Lindvallen sätts alltid familjen främst och medarbetarna försöker skapa en familjär stämning för att tillfredsställa gästerna. Att på detta sätt bryta ned en övergripande vision anser vi vara väsentligt om den skall bli förankrad samt upplevas som påverkbar och nåbar av alla medarbetare.

På samma sätt som företagets vision har brutits ned i mål och strategier har anläggningarnas affärsidéer brutits ned till olika mål för affärsområden, arbetsledare och i slutändan personliga mål för alla medarbetare. Genom detta erhåller samtliga i organisationen konkreta operationella mål som de kan påverka vilket Niclas Sjögren menar är viktigt. Enligt Niklas Danielsson har hans skidskola i Lindvallen följaktligen ett eget mål som medarbetarna på skidskolan tagit fram tillsammans vilket skapar delaktighet.

Vi anser att delaktigheten och en positiv inställning till förändringar gynnar utvecklingen på respektive anläggning och även i SkiStar som helhet. Arbetet med nedbrytning av företagets mål har kommit längst i Sälen, vilket enligt Landgren har bidragit till ett förbättrat resultat. Att mål har skapats genomgående på alla nivåer i organisationen kan anses vara en viktig motivationsskapande faktor i SkiStar.

Vi frågar oss emellertid hur målkongruens uppnås mellan koncernens vision och anläggningarnas affärsidéer. Landgren hävdar att detta är lättare att uppnå när visionen

arbetas fram gemensamt. Han menar också att vissa konflikter som kan uppstå mellan destinationer avseende investeringar kan undvikas genom detta processarbete. Vi ställer oss dock frågande till om inte intressekonflikter ändå kan uppstå då anläggningscheferna ingår i ledningsgruppen och gemensamt beslutar om destinationernas olika aktiviteter, investeringar och utveckling. Det torde därmed finnas en risk att alla vill ha en lika stor del av kakan och i och med detta kan vissa känna sig orättvist behandlade. Anders Landgren menar att det kan förekomma men sällan gör det.

Jonas Mareniusson tillägger även att inte heller på affärsområdesnivå, det vill säga inom respektive anläggning, förekommer bristande målkongruens. Vi finner det sannolikt att bristande målkongruens är ett mindre problem mellan affärsområden än mellan anläggningar, dels på grund av obefintlig konkurrens mellan olika affärsområden, dels på grund av den gemensamma anda som skapas då alla känner varandra och jobbar tillsammans på anläggningen.

Målformulering förekommer som nämnts även på individnivå genom att personliga mål sätts upp varje säsong i enlighet med närmaste chef. Niklas Sjögren anser att hans personliga mål stämmer väl överens med organisationens mål, annars skulle han aldrig vilja stanna kvar i företaget. Detta hoppas han gäller även för andra medarbetare. Affärsområdeschef Per-Erik Hansson framhåller också att han inte ser någon bristande målkongruens mellan hans egna och företagets mål. Däremot anser han att det kan föreligga en risk för bristande målkongruens hos frontpersonalen, sannolikt på grund av att en stor del är säsonganställda. Denna risk är emellertid inte särskilt överhängande menar Hansson. Även Danielsson anser att det finns en överensstämmelse mellan hans personliga mål och företagets mål, vilket han anser är av största vikt. Vidare menar Danielsson att detta även gäller hans medarbetare. Han tror att många ser det som viktigt att företaget och verksamheten hela tiden förändras och utvecklas.

Alla de mål som formuleras på olika nivåer följs sedan upp kontinuerligt och eftersom alla känner att det finns möjlighet att påverka måluppfyllelsen blir uppföljningen mer betydelsefull och får därigenom större effekt enligt Sjögren. Exempel på en målbild kan vara att arbetsledaren för skidskolan sätter upp mål för ökning av antalet skidskolelever under ett verksamhetsår. Detta mål bryts sedan ned i delmål för de olika skidlärarna avseende hur många elever dessa skall försöka värva. Sjögren menar att detta är ett betydligt mer meningsfullt förfarande än att använda och följa upp till exempel soliditets- och likviditetsmål som formuleras på koncernnivå. Detta ligger i linje med *Otleys* tredje fråga som berör hur operationella mål formuleras som skall leda till att visionen uppfylls.

4.5 SkiStars belöningsystem

I den fjärde av *Otleys* frågor knyts belöningar till den övergripande styrningen. I enlighet med detta bör SkiStars belöningsystem utformas så att det stödjer företagets vision, strategier och operationella mål. I utformandet av belöningsystemet måste hänsyn tas till företagets respektive medarbetarnas förutsättningar samt vilken påverkan dessa faktorer får för val av belöningar. SkiStar lägger oerhört stor vikt vid värderingar och beteende varför vi anser det viktigt att presentera dessa faktorer eftersom de påverkar SkiStars styrning i stor

utsträckning. Därtill visar genomgången teori det primära i att koppla ihop motivation och drivkrafter med de belöningar som väljs.

4.5.1 Värderingar och beteende

En av förutsättningarna för belöning är beteendet vilket uppmuntras via vissa grundläggande begrepp som förs ut via policyn. Anders Landgren hävdar att rätt beteende måste läras ut genom att för SkiStar viktiga värderingar förmedlas. Värderingar finns djupt rotade i varje individ och påverkar beslut och arbetssätt. Han menar således att chefer måste påverka värderingar och attityder genom sitt beteende, och genom att reflektera över detta erhålls även större självinsikt. Landgren anser att fördelen med denna insikt är att medvetenheten om vilka känslor som styr beteendet ökar. Värderingarna som förmedlas skall utgå från företagets vision och konkretiseras via konceptlösningar för att sedan brytas ned i personliga mål. Det är nödvändigt att vision och olika delmål kommuniceras ut i organisationen och ledningen måste ständigt eftersträva att samtliga medarbetare i företaget kan identifiera sig i och känna sig delaktiga i dessa.

SkiStars Human Resource policy handlar om vilka beteenden som skall förmedlas till medarbetarna.¹⁷⁵ Ett av de beteenden som uppmuntras är lärande, det vill säga att cheferna månar om att ständigt utvecklas och bli bättre som ledare. Kopplat till detta är höga prestationsnormer; det vill säga att chefernas individuella mål i arbetet är högt satta och överensstämmer med SkiStars höga krav på lönsamhet och tillväxt. Vidare uppmuntrar företaget att cheferna visar omtanke, både ifråga om att vara lyhörda för medarbetarnas behov samt – vilket förhoppningsvis ges av nöjda medarbetare – att företaget visar en omtanke om gästerna. Att känna och uppvisa stolthet över företaget, varumärket och produkten som erbjuds är också beteende som uppmuntras. Vidare anser SkiStar att en förändringsvillig attityd, det vill säga att cheferna ser vad som kan förbättras och är villiga att göra något åt det, är ett beteende av yttersta vikt.

För att erhålla rätt beteende hos medarbetarna krävs således enligt Landgren att cheferna föregår med gott exempel. Att hävda en sak och göra en annan, ett tämligen vanligt beteende hos chefer idag, bygger ingen grund för förtroende. Detta leder bara till att cheferna möts av misstroende från sina medarbetare vilket försvårar kommunikationen av företagets vision. Landgren nämner som ett exempel den negativa effekten av att en chef, efter att ha hållit föredrag för medarbetarna om att sätta ständigt kunden i fokus, går ut och tar sin bil på bästa gästparkering. Viktiga variabler för att få organisationen att leva med visionen är således kommunikation och lärande samt att ledningen agerar som en förebild. Även Niclas Sjögren poängterar betydelsen av att samtliga medarbetare ständigt fungerar som lärare och förmedlar sin kunskap genom sitt handlande. Synsättet hos SkiStar överensstämmer med *Håkan Kullén* som hävdar att kommunikation är av stor betydelse för att beteenden skall kunna påverkas så att verksamhetens processer hamnar i fokus.

Från SkiStars syn på beteendet kan även paralleller dras till *Jan Lindvalls* synsätt på verksamhetsstyrningen där han betonar att fokus skall ligga i processer som skapar värde för kunden. Vi anser att SkiStar har förstått betydelsen av att utveckla en styrfilosofi i

¹⁷⁵ SkiStar Årsredovisning 2000/01

överensstämmelse med företagets värderingar samt att dessa värderingar måste utgå från kundernas behov och önskemål. SkiStar förefaller också ha förstått värdet i att företagets värderingar måste förmedlas till medarbetarna för att dessa skall uppvisa rätt beteende i mötet med kund. Därigenom ges förutsättningar för en lyckad kundupplevelse. Vi anser följaktligen att SkiStar har ett framtidsorienterat synsätt avseende kundfokus och en medvetenhet om att detta kundfokus ständigt måste utvecklas. Exempelvis Per-Erik Hansson poängterar att kundfokus alltid kan förbättras ytterligare.

Grunden för rätt beteende läggs redan i rekryteringen som sker stegvis på de olika destinationerna. Sjögren framhåller att som anläggningschef ansvarar han för rekryteringen av affärsområdeschefer vilka i sin tur rekryterar arbetsledare som i slutändan ansvarar för rekrytering av övriga medarbetare. Sjögren framhåller dock att han och övriga chefer deltar i rekryteringsarbetet på de olika nivåerna trots att dessa har olika rekryteringsansvar på destinationen. Nackdelen med den här typen av delegerad rekrytering anser Landgren är att individer tenderar att rekrytera medarbetare som liknar dem själva. Ett exempel på detta är att det för SkiStar har varit svårt att få in kvinnor på chefspositioner, detta eftersom befintliga män tenderar att föreslå och uppmuntra andra män vid rekrytering. Han menar att homogena organisationer är mindre dynamiska och förändringsbenägna samt att utveckling och lärande försvåras.

Landgren menar att vid all rekrytering av medarbetare söker SkiStar uträna vilka grundläggande värderingarna de sökande har. Med värderingar åsyftar han sådant som skapats genom exempelvis kultur, roll i familj och erfarenheter. Lyckas SkiStar rekrytera medarbetare som besitter för företaget önskvärda värderingar medför detta, i samverkan med befintlig personals värderingar, sannolikt det i kundmötet önskvärda beteendet. Att SkiStar istället skulle eftersträva rätt beteende genom detaljstyrning innefattande rigorösa regler för klädsel och utseende tillsammans med strikta manualer skulle vara att börja i fel ände anser Landgren.

Vid rekrytering av medarbetare framhåller Niklas Danielsson att det är viktigt för SkiStar att finna människor som har ett ärligt intresse för det de arbetar med. Danielsson menar att vid rekrytering till exempelvis skidskolan är det viktigt att i första hand finna glada människor och i andra hand skidskolelärare. Han anser att det är lättare att skapa en skidskolelärare av en människa som ser positivt på livet och som har rätt värderingar än att göra en positiv människa av en duktig skidåkare. Därför ser Danielsson mer till värderingar och människoegenskaper hos personalen vid rekryteringsarbetet, och när anställningen har skett skapas en skidlärare av personen.

Även Niklas Sjögren menar att förkunskaper inte är den primära faktorn att ta hänsyn till vid rekrytering till SkiStar, då detta är något som företaget kan lära sina medarbetare. Företaget är emellertid väldigt beroende av att de anställdas grundläggande värderingar överensstämmer med företagets. Sjögren vill att hans medarbetare skall uppträda som lagspelare, vara förändringsbenägna samt uppträda professionellt i allt de gör. På samma sätt tror Niclas Sjögren att SkiStar ser mer till värderingar än till egenskaper vid rekrytering till chefs- och ledarposter. De värderingar han tror företaget sätter främst är framsynthet, ärlighet och trovärdighet.

Det som de intervjuade berättar anser vi tyder på att SkiStar försöker lyfta fram och tillvarata den inre motivationen hos sina anställda. Vi uppfattar att SkiStar är medvetna om att den bästa upplevelsen kan erbjudas kunden först då medarbetarnas värderingar, normer och ideal stämmer överens med företagets. Lyckas SkiStar anställa individer med rätt drivkrafter och motivation kan företaget underlätta och förenkla styrningen.

För att SkiStars vision skall sätta sin prägel på hela verksamheten påbörjas introduktionen av denna redan i rekryteringsfasen enligt Niklas Danielsson. Därigenom erhålls medarbetare med de värderingar som SkiStar önskar, vilket underlättar måluppfyllelsen. För att fortsätta förmedlingen av organisationens värderingar genomförs efter anställningsstart en introduktion där en företagspresentation som genomsyras av SkiStars vision ges. Värderingarna förmedlas fortgående hela säsongen bland annat genom att personalen samlas varje måndag för ett morgonmöte vilket Danielsson upplever att företaget har haft nytta av.

Ett problem avseende beteende kan enligt Landgren vara att chefer efter 4 till 6 år börjar försvara sin chefsposition, ett beteende som är negativt och måste stävjas. För att undvika detta menar han att en utveckling av arbetsrollen bör ske, exempelvis genom att cheferna uppmanas till att ta uppdrag vid sidan om samt alternera tjänster i SkiStar. Landgren menar att det skulle vara nyttigt och lärorikt för exempelvis VD att prova på arbetet i en sportbutik, något som emellertid inte provats ännu. Chefer uppmanas således att byta arbetsuppgifter och därigenom utvecklas i organisationen. Därigenom erhålls även ett korsvis lärande i organisationen. Landgren säger att även medarbetare utan ledaransvar har möjlighet till detta vilket kan verka motiverande. Beträffande karriärsystem finns enligt Landgren i dagsläget inget formellt sådant, men företaget kommer i framtiden utveckla ett då detta efterfrågas av medarbetarna.

Att SkiStar har identifierat ej önskvärda beteenden som kan förekomma i företaget är bra för företagets utveckling. Trots att de intervjuade har hävdats att bristen på målkongruens nästan är obefintlig, ser vi försvarandet av positioner som ett bra exempel på att chefernas och företagets mål lätt kan hamna i kollision. Beteenden som minskar målkongruensen kan snabbt få negativa konsekvenser i organisationen men ett sådant beteende kan motverkas genom ett belöningsystem som utgår från rätt identifierade motivationsfaktorer hos individer.

Det finns enligt Landgren vissa svårigheter att förmedla företagets värderingar då företagskulturer skiljer sig åt något i Norden, framförallt avseende Sverige och Norge. De olika ländernas kulturer påverkar företagets värderingar vilket även inverkar på SkiStars möjlighet att erhålla rätt beteenden hos sina medarbetare. Vi anser att vid en ytterligare expansion i Europa måste företaget beakta de svårigheter som kan uppstå på grund av andra kulturers syn på kommunikation, öppenhet och ledarskap. Det är emellertid Landgren medveten om men menar att de kulturella åtskillnader som förekommer inte är värre än att de kan överbryggas. De intervjuade, exempelvis Jonas Mareniusson, menar att expansionen kommer medföra i huvudsak positiva effekter och att problem avseende kulturskillnader och värderingar kan hanteras.

Att SkiStar har identifierat beteendet, värderingarna, företagskulturen och chefernas roll som viktiga faktorer är avgörande för ett tjänsteföretags styrning och framgång. Detta har

påverkat verksamhetsstyrningen i SkiStar vilket har medfört att processledarskapsmodellen har introducerats. Vi anser att det är viktigt att förmedla organisationens värderingar, vilket vi också tycker att SkiStar verkar ha lyckats med. SkiStar måste dock vara medvetna om att sökandet efter rätt värderingar aldrig får medföra att organisationen blir alltför homogen. Landgren framhåller även att värderingarna aldrig får användas som en ursäkt för att avvikande åsikter inte accepteras eller tas på allvar.

4.5.2 Motivation och drivkrafter

Ytterligare en förutsättning, förutom värderingar och beteenden, för att välja lämpliga belöningar är att studera vad som motiverar individerna i SkiStar. För att få en indikation på detta genomfördes för några år sedan en utvärdering av vilka faktorer som motiverar företagets anställda. En undersökning genomfördes av en extern part där en stor del av personalen intervjuades. Detta var något som var tämligen svårt att få igenom hos övrig ledning då det enligt Landgren kostade både tid och pengar. Resultatet av undersökningen gav dock en tydlig indikation på vad som motiverar medarbetare i SkiStar varför den mottogs positivt av ledningen. Enligt Anders Landgren visade studien att lönen inte är en viktig motivationsskapande faktor hos SkiStars anställda. Däremot var frihet och ansvar faktorer som medarbetarna ansåg vara motiverande.

Niclas Sjögren säger sig motiveras av att arbeta med människor som har samma värderingar samt att arbeta i en organisation som är vaken för förändringar. Det ger även Sjögren tillfredsställelse att arbeta med något som kunderna värdesätter högt och som de har längtat länge efter – semester. Frihet under ansvar i arbetet motiverar honom också. Jonas Mareniusson motiveras av att arbeta i en organisation som ständigt utvecklas och expanderar. Trots att han funnits i företaget sedan 1978 anser han att det aldrig står stilla i företaget. Därtill motiveras han av att arbeta i ett stort gäng med trevliga medarbetare och han vittnar om att arbetsglädjen ständigt genomsyrar SkiStars verksamhet.

Det som motiverar Per-Erik Hansson i hans arbete är möjligheten till personlig utveckling, vilket han menar är den absolut viktigaste motivationsskapande faktorn för honom. Detta var också anledningen till att han först sökte sig till företaget. Dessutom tilltalas han av företagets värderingar och företagskultur. Ytterligare utvecklings- och karriärmöjligheter skulle kunna motivera honom ännu mer.

Urban Jansson, arbetsledare för skidskolan i Lindvallen, drivs också av möjligheterna till personlig utveckling vilken även är positivt för honom i det privata livet.¹⁷⁶ Därtill motiveras han av att kunna formulera konkreta personliga mål samt att erhålla feedback från sina chefer. Niklas Danielsson motiveras främst av att coacha sina medarbetare i en upplevelseintensiv bransch samt av att det finns möjlighet att göra karriär inom företaget. För att ytterligare motivera honom skulle SkiStar främst kunna satsa på att höja lönen då denna generellt är relativt låg i branschen. Vidare kan ledningen alltid arbeta med att uppmärksamma alla medarbetare mer, men detta är något som försvåras av att företaget numera är relativt stort menar Danielsson.

¹⁷⁶ Intervju med Urban Jansson, Arbetsledare för skidskolan i Lindvallen, 2002-05-21

SkiStar försöker främst motivera sina chefer genom utbildning och utvecklingsprogram. Utöver den interna utbildningen har SkiStar också ett samarbete med Karlstads Universitet och Folkuniversitetet.¹⁷⁷ Detta utbildningsprojekt, Stjärnakademin, är en viktig motivationsfaktor för cheferna enligt Anders Landgren och därigenom skapas förutsättningar för naturligt lärande på alla nivåer. Urban Jansson framhåller att den externa utbildningen Stjärnakademin fungerar motiverande både för honom och hans medarbetare. Landgren anser också att utvecklingsmöjligheter underlättar rekrytering av kompetent och utbildningsintresserad personal vilket även Per-Erik Hansson framhåller. Vi anser att den kompetensutveckling som företaget fokuserar på är viktig för framtida utvecklingsmöjligheter och lönsamhet. Ett bevis på dessa kompetenssatsningar är det 2:a pris i tävlingen 'Årets kompetensföretag' som SkiStar fick under 2001.¹⁷⁸ Företaget bedömdes utifrån ett antal kriterier angående kompetensinsatser, -strategier, -mål och -utveckling.

Vi menar att i SkiStar kommer de införlivande och inneboende drivkrafterna fram på ett tydligt sätt. För dotterbolagscheferna är utveckling, ansvar och frihet viktiga motivationsfaktorer vilket företaget har insett. Våra intervjuer tyder på att de flesta cheferna motiveras av att lösa sina arbetsuppgifter eftersom arbetet är belönande i sig. Detta då de får arbeta i ett företag där de aktivt deltar i planering, målformulering och där arbetet mot måluppfyllelse är meningsfullt i sig. Vi anser att SkiStar har en bra möjlighet att dra nytta av chefernas initiala intresse för företaget och denna bransch.

SkiStars chefer förefaller motiveras av att arbeta självständigt vilket vi anser att ledningen måste ta hänsyn till vid eventuella intressekonflikter mellan de olika destinationerna. Detta är något som säkerligen förekommer även om dessa inte alltid syns för koncernchefen eller Anders Landgren. Då SkiStar studerar motivationsskapande faktorer hos anläggningschefer menar vi att insikten i rättviseteorier kan underlätta förståelsen för varför individer eventuellt kan känna att företaget inte belönar deras prestationer på ett rättvist sätt. Vi menar att det kan vara svårt att utforma ett enhetligt belöningsystem för alla anläggningschefer då dessa delvis har olika förutsättningar för sin verksamhet. Detta gäller även andra chefer på olika nivåer.

SkiStar har ett genomsnittligt antal anställda på 862 personer, där det faktiska antalet varierar mellan 400 och 3000 personer. Detta innebär att företaget har en stor andel säsonganställd personal vilket föder frågan om hur dessa motiveras. Sjögren tror att hans medarbetare motiveras av sina arbetsuppgifter, arbetsplatsen i sig samt möjligheten att utvecklas i sitt arbete. Att medarbetarna erhåller möjligheten att ständigt utvecklas tror han framförallt är viktigt. Affärsområdeschefen Hansson ser att det som motiverar hans anställda är lön, egen utveckling och gemenskap. Destinationen genomför utvärderingar efter varje säsong vilka har visat att dessa variabler värdesätts högst. Danielsson anser att han och hans medarbetare motiveras av att det finns utvecklingsmöjligheter hos SkiStar samt att det är ett rörligt och fritt arbete.

För att motivera de anställda har SkiStar som tidigare nämnts gett medarbetarna möjlighet att sätta upp personliga mål. De personliga målen är en del av processledarskapet som mejslas ut ur företagets vision och affärsidé och därtill uppmuntras och konkretiseras.

¹⁷⁷ SkiStar Årsredovisning 2000/01

¹⁷⁸ ibid

Målen sätts upp tillsammans med närmaste chef och skall tydliggöra vilka förbättringar och prestationer den enskilde individen kan bidra med. Processen med nedbrytning av mål på individnivå börjar med frågeställningen vad är jag bra på? Utifrån detta preciseras hur medarbetaren skall agera i sitt arbete samt vad målet är. Målen följs därefter upp genom utvecklingssamtal där hela processledarskapskedjan från vision till personligt mål knyts samman. Ett exempel på personligt mål som Landgren ger är att chefen skall hälsa på alla sina medarbetare för att därigenom erhålla större motivation hos dessa. På de tre affärsområden i SkiStar som kommit så långt att alla medarbetare har skapat personliga mål har resultatet påverkats mycket positivt.

Vi anser att individernas möjlighet att formulera mål är ett exempel på att de sociala drivkrafterna hos individerna tas tillvara. SkiStars ledning framhåller att medarbetarnas handlingar påverkas positivt då dessa erhåller positiva reaktioner från chefen och från andra medarbetare. Vi menar även att SkiStar har tagit ett steg längre då cheferna formellt är involverade i uppföljning av personliga mål.

Då även säsongspersonalen besitter kunskap och erfarenheter som SkiStar har nytta av uppmuntrar företaget dessa att återkomma flera säsonger, vilket alla intervjuade poängterar. För att locka medarbetare att återkomma anser vi att det är viktigt för SkiStar att ta reda på och beakta vad som motiverar dessa samt knyta lämpliga belöningar till motivationsfaktorer. Anders Landgren menar dock att SkiStar kan bli skickligare på att locka personalen att återkomma. Urban Jansson framhåller att det för skidskolan är mycket viktigt att få personalen att återkomma flera säsonger dels för att höja servicenivån och dels för att minska rekryteringskostnaderna. Målet för Janssons skidskola är att 75% av personalen skall återkomma. Detta skulle underlättas om de anställda erhöll större ansvar desto fler säsonger de varit anställda då detta är något som hans medarbetare motiveras av. Danielsson tror att personalen främst motiveras att återkomma då det finns stora möjligheter till personlig utveckling. Det medarbetarna lär sig hos SkiStar kan de dra nytta av senare i livet när de går vidare till ett arbete med fast anställning och/eller högre befattning.

Även Sjögren instämmer i att återkommande medarbetare bidrar till en högre servicenivå. Han poängterar dock att det alltid är nyttigt att få in nytt friskt blod så att nya idéer genereras. Han tror att en mix mellan nya och gamla medarbetare således är det bästa för SkiStar. Mareniusson berättar att Lindvallen uppmuntrar och lockar sina säsongsanställda att återkomma genom att skicka ut vykort där de välkomnas åter. Vidare försöker de aktivt alternera tjänsterna för återkommande säsongsanställda så att arbetet upplevs som varierat och utmanande.

Enligt *Svensson & Wilhelmson* är de inneboende drivkrafterna ofta underskattade i företag men vi anser att SkiStar har lyckats att ta till vara på dessa. Dessa passar bra för ledningen i företaget där dessa har möjlighet att utveckla nya idéer, lära sig nytt och vara skapande. Detta gäller till viss del även cheferna som arbetar längre ned i organisationen men för dessa har även materiella belöningar betydelse. Detta stöds av teorin där studier visar att materiella drivkrafter är viktigare längre ned i organisationen. Vi anser emellertid att de materiella drivkrafterna inte framhålls som det väsentligaste för några chefer. Vi menar därför att lönenivån framförallt kan ha ett symboliskt värde då den visar på ett erkännande från ledningen att medarbetarna är betydelsefulla med ett ansvarsfullt arbete. De sociala

drivkrafterna såsom uppmuntran, erkännande och möjlighet till utveckling betonas dock av samtliga.

Vi menar att SkiStar vid utformandet av ett belöningsystem måste ta hänsyn till en kombination av de inneboende, sociala och materiella drivkrafterna. Intervjuerna tyder dock på att företaget är medvetna om betydelsen av dessa drivkrafter även om de inte i någon större utsträckning har tagit hänsyn till detta vid utformning av belöningar. Samtliga intervjuer tyder även på att drivkrafterna skiljer sig något åt på de olika nivåerna i SkiStar. Vi anser också att vad som motiverar anställda kan vara mycket varierande beroende på individens bakgrund och erfarenhet vilket företaget måste ta hänsyn till. I Kognitiv teoribildning framhålls även att standardiserade belöningsystem som inte tar hänsyn till hur individen vill bli belönad kan få negativa konsekvenser, vilket vi anser gäller även för SkiStar.

4.5.3 Belöningar och kontroll av prestationer hos SkiStar

Vid samtal med SkiStar koncernekonomichef *Magnus Sjöholm* framhåller han att belöningsystem är något som Human Resource huvudsakligen har ansvaret för och att detta inte är något som ekonomiavdelningen är delaktig i.¹⁷⁹ Då vi diskuterar SkiStars belöningar med Anders Landgren tolkar han enbart detta som monetära belöningar såsom bonus, optioner och lön. Han menar att belöningar inte motiverar människor generellt.

SkiStar använder inte individuell lönesättning som en del av det formella belöningsystemet. Landgren menar att lön kan fungera som en morot upp till en viss nivå men därefter har den ingen eller negativ inverkan på motivationen. Han påtalar också att en låg lön förvisso kan släcka motivationen men däremot kan inte en hög lön öka motivationen. Hans uttalande stämmer överens med *Hertzbergs* teori om hygien- och motivationsfaktorer där lön ses som en hygienfaktor som eventuellt kan påverka medarbetaren negativt och skapa missnöje, däremot inte skapa tillfredsställelse.

Det har förekommit att medarbetarnas löner tillfälligt sänkts när SkiStar inte lyckats generera tillräckliga vinster enligt Landgren. Han menar att medarbetarna har viljan att ge god service och att verksamheten för dessa är mer än bara arbete, vilket han anser påvisas av att inte ens tidigare års lönesänkningar minskade medarbetarnas motivation. Det förefaller emellertid som om ledningen anser löner vara något mindre betydelsefullt än vad medarbetare längre ned i organisationen anser. Per-Erik Hansson och Niklas Danielsson påpekade exempelvis att storleken på lönen upplevs viktig och således anser vi att den kan fungera motiverande om den används som en belöning.

I SkiStar anses således inte individuell lönesättning utgöra en relevant beståndsdel i ett belöningsystem. *Samuelsson* poängterar däremot att lönen kan fungera som belöning och styrverktyg om medarbetare och arbetsgivare har en samstämmighet avseende arbetsinsats och värdering av denna. SkiStar bör alltså inte underskatta lörens betydelse som motivationsskapande faktor, framförallt längre ned i organisationen.

¹⁷⁹ Samtal med Magnus Sjöholm, Koncernekonomichef, SkiStar, 2002-04-24

Bonussystemet som används för att belöna cheferna är kopplat till resultatet.¹⁸⁰ Niclas Sjögren berättar att företaget för närvarande utgår från resultatet i förhållande till uppsatta mål i budgeten. SkiStars bonussystem gäller samtliga i koncernledningen respektive affärsområdescheferna, men däremot omfattas arbetsledarna inte av systemet. Chefernas bonus är delvis baserad på den egna anläggningens resultat och delvis på det resultat hela koncernen presterar. Enligt Sjögren ser bonusen emellertid olika ut beroende på vilken nivå i företaget som avses.

SkiStars formella belöningsystem innefattar även optionsprogram som SkiStar utformat till cheferna.¹⁸¹ Företagets huvudägare har ställt ut säljoptioner som innebär att cheferna i oktober 2004 kan sälja sammanlagt 300 000 aktier i SkiStar för 73 SEK per aktie. Företagsledningen har under hösten 2001 totalt köpt 400 000 aktier i SkiStar. Utifrån de intervjuer vi genomfört verkar det optionsprogram som företag använder som belöning i dagsläget inte fungerar motiverande. Detta kan bero på att belöningen inte kommer förrän långt senare och därför inte kan kopplas samman med utförda prestationer. Dessutom är omsättning på SkiStars aktier på börsen liten vilket gör att aktiekursen inte rör sig tillräckligt för att de sannoliken skall erhålla någon belöning. Optionerna kan emellertid skapa delaktighet då medarbetarna identifierar sig mer med företaget vilket kan få till följd att de därmed presterar mer.

I SkiStars årsredovisning sägs att företagets fortsatta framgång delvis är beroende av ett antal nyckelpersoner, och att bonussystem respektive optioner har utformats för att behålla dessa viktiga medarbetare. Anders Landgren hävdar emellertid att varken bonus eller optioner generellt kan locka chefer att stanna i företaget. Dessa belöningar infördes enligt Landgren för några år sedan för att behålla medarbetare som betraktades som oersättliga. Han anser dock att monetära belöningar inte är ett sätt att behålla medarbetarna i SkiStar. Vi får därför en uppfattning att belöningsystemet inte längre har detta syfte. För att inte förlora kunskap som de enskilda individerna besitter framhåller Landgren att SkiStar börjat med att utforma ett system där de utbildar ersättare till nyckelpersoner.

SkiStar tillämpar således ett belöningsystem som enligt Landgren egentligen inte motiverar medarbetarna. Han menar att företaget har det nuvarande systemet främst för att traditionen bjuder det men det är inget som inverkar nämnvärt på styrningen. Anders Landgren framhäver också att belöningsystemet inte bör ses som ett styrverktyg. Det som Landgren menar är en del av styrningen och som också motiverar medarbetare är att bli sedd, att få respons och feedback på genomförda prestationer. Detta menar Anders Landgren emellertid inte är en del av belöningsystemet. Å andra sidan anser han att optioner och resultatbaserad bonus kan användas för att locka kompetent personal till företaget. Vidare menar han att människor ofta tror att de motiveras av monetära belöningar, men att SkiStars styrning inte underlättas av dessa. Han menar att det är andra drivkrafter som får individerna att uppnå goda resultat.

Vi frågar oss varför SkiStar ändå använder detta formella belöningsystem och vilka fördelar som finns med bonus och optioner om dessa inte anses motivera cheferna och bidra nämnvärt till en ökad målkongruens i företaget. Även om Anders Landgren talar om tradition och kultur finner vi det sannolikt att SkiStar har konstaterat att ledningen enklast

¹⁸⁰ SkiStars årsredovisning 2000/01

¹⁸¹ ibid

kan kontrollera anläggningarnas resultat och därför använder detta som belöningsgrund. Även *Merchant* påtalar att resultatkontroll är den mest förekommande formen av kontroll på högre nivå i organisationen då detta är enkelt och det oftast är svårt att följa upp chefernas specifika handlingar och aktiviteter i enskilda enheter.

Vi menar att SkiStar har valt den här typen av kontroll samt nuvarande prestationsmätt på grund av dessa omständigheter. Företaget har dock påbörjat processledarskapet som kan anses vara en form av inputkontroll, vilket innebär att företaget har möjlighet att utöva en annan form av kontroll på sina chefer. Vi anser detta vara mycket positivt eftersom företaget då erhåller ett mer multidimensionellt kontrollsystem, vilket gynnar företaget långsiktigt.

Då företagets anläggningar är resultatansvarsenheter anser vi det delvis vara en fördel att belöningarna kopplas till resultatet. Vi menar att eftersom SkiStars anläggningar har olika affärsidéer och delvis olika förutsättningar för sina verksamheter kan det vara lämpligt att, som vi upplever att SkiStar även gör i dagsläget, delegera ansvar till anläggningarna avseende hur ett bra resultat skall uppnås. Då SkiStars ledning kan ha svårigheter att kontrollera hur resultatet uppnås kan det vara lättare att endast ge resultatmål för anläggningscheferna. Även om resultatkontroll har fördelar finns det även faktorer som gör det svårt att enbart tillämpa detta som kontroll i SkiStar.

SkiStars verksamhet präglas av stora investeringsprojekt som sköts via koncernfunktionen, vilket dotterbolagscheferna endast kan påverka i begränsad utsträckning.¹⁸² Resultatet för en anläggning kan därför påverkas kraftigt av nyinvesteringar såsom snösystem, medan övriga anläggningar som inte har ett liknande system får en sämre resultatutveckling. Då planering och produktutveckling sker på koncernnivå finner vi det sannolikt att anläggningschefer inte kan påverka utvecklingen av de olika produktområden i den utsträckning som de kanske hade önskat. Alla produktområden drivs inte heller helt i egen regi utan ägarförhållandena varierar. Resultatkontrollen kan försvåras av dessa faktorer eftersom anläggningscheferna därmed inte har fullständig kontroll över intäkter och kostnader.

Därtill finns det faktorer såsom konkurrenternas åtgärder, teknisk utveckling och allmän ekonomisk situation som till stor del ligger utanför chefernas kontroll. Detta anser vi dock inte behöver påverka belöningsystemet i någon större utsträckning då dessa förutsättningar är likartade för alla anläggningar. Ytterligare en aspekt att beakta vid användningen av resultatmål är rörelserelaterade risker såsom vädret, vilket inte alls ligger under chefernas kontroll. Anläggningschefen Niclas Sjögren nämner att detta var något som hans anläggning råkade ut för föregående år då de inledningsvis hade väldigt dåligt med snö vilket ledde till dåligt resultat för hela säsongen, trots att de under senare delen presterade oerhört bra. Dessa okontrollerbara variabler medför följaktligen problem med påverkbarheten för cheferna.

Vidare menar vi att det är viktigt att diskutera vilken resultatnivå som är lämpligast att välja för utvärdering av chefer. Om utvärdering av chefer och belöningsystemet enbart kopplas till anläggningens resultat, är frågan framförallt om hänsyn till moderbolagets gemensamma kostnader skall tas eller ej. Om dessa kostnader inte beaktas hos

¹⁸² SkiStars årsredovisning 2000/01

anläggningar, koncentrerar sig cheferna kanske mer på kärnverksamheten, vilket sannolikt minskar spänningar beträffande fördelning av de gemensamma kostnaderna mellan olika anläggningar. Då SkiStars koncept bygger på att utnyttja synergieffekter på olika områden menar vi att det är lämpligt att delvis koppla belöningssystemet till hela koncernens resultat. Detta medför att anläggningscheferna även bryr sig om de gemensamma kostnaderna och därmed strävar efter att minska dessa till fördel för hela företaget.

För SkiStar är det därför viktigt att beakta hur stor del av belöningen som skall härledas från anläggningens respektive koncernens resultat när grunden för bonus bestäms. Vi anser att den del av belöningen som baseras på koncernens resultat inte bör vara alltför liten då SkiStars koncept och framtida strategier till stor del bygger på hela koncernens framgång och tillväxt. En primär framgångsfaktor är att kunskap och erfarenheter sprids inom företaget och att samordning kommer alla dotterbolag tillgodo på lång sikt.

Vi anser att ett belöningssystem som delvis är baserat på resultatet för både anläggningar och koncernen som helhet är lämpligt för SkiStar. Detta är ett enkelt system som skapar kongruens mellan koncernens och anläggningarnas framgång. Det kan emellertid ha vissa nackdelar såsom att systemet gynnar ett kortsiktigt tänkande, speciellt när belöningar utgår från resultatet i förhållande till uppsatta mål i budgeten. Systemet kan leda till att nödvändiga beslut avseende exempelvis inköp försenas eller tidigareläggs beroende på årets resultatutveckling. SkiStar bör beakta detta även om de intervjuade cheferna hävdar att problem med målöverensstämmelse i princip inte existerar. Även om nackdelar finns, ser vi att dagens system främjar ansvarstagandet och målmedvetenheten. Detta visas av att bland annat Niclas Sjögren nämner att frihet under ansvar motiverar honom.

Niklas Danielsson skulle uppleva det som positivt om fler blev delaktiga i de formella monetära belöningarna då det inte enbart är på affärsområdes- och koncernnivån som vinsten genereras. Monetära belöningar kanske inte motiverar medarbetarna att prestera mer, men vi menar att anställda med bonus och optioner sannolikt känner sig mer delaktiga i företagets verksamhet, vilket är positivt för SkiStar. Därför förhåller vi oss lite tveksamma till vad Anders Landgren säger om monetära belöningar och att dessa inte motiverar cheferna överhuvudtaget. Vi menar att monetära belöningar fyller en funktion som ger en känsla av delaktighet.

Även om bonus och optioner uppfattas som huvudsakliga formella belöningar i SkiStar menar vi, utifrån genomgången teori, att det finns en rad ickemonetära belöningar som även om de i dagsläget inte uppfattas som belöningar fungerar som sådana i SkiStar. Samtliga chefer som vi talat med nämner möjligheten till personlig utveckling som viktig. Vi tolkar att detta bland annat kan innebära utveckling i den befintliga befattningen samt möjlighet till karriär i eller utanför företaget. Flera av de vi intervjuade påtalade också att det finns möjligheter att klättra i organisationen och att många också hade gjort det. Även om de inte ser detta som belöning menar vi att det kan användas som en belöning. Det är därför intressant att SkiStar håller på att skapa ett mer formellt utformat system avseende karriärsutvecklingen. När medarbetarna uppnår goda prestationer finns möjligheter till bättre befattning varför vi anser att detta är en belöning. De motivationsfaktorer de intervjuade har nämnt som viktiga tyder på att företaget generellt bör nyttja ickemonetära belöningar i större utsträckning. Urban Jansson nämner att en önskvärd belöning skulle

kunna vara att ledningen erbjuder och uppmanar till deltagande i fler utbildningar, framförallt externa.

I SkiStar kan även andra informella och ickemonetära belöningar identifierats. Det är emellertid ibland svårt att särskilja vad som utgör belöning respektive motivation. Exempelvis kan utbildning uppfattas som en belöning av vissa individer medan andra ser utbildningen mer som en motivationsskapande faktor. Stjärn akademin kan exempelvis ses som en belöning för vissa som har presterat bra och avancerat och därmed får delta i denna utbildning. I huvudsak torde utbildning dock vara en motivationsfaktor då det inte finns några vare sig formella eller informella krav på prestationer som påverkar möjligheten till att erhålla utbildning. Däremot kan den också ses som en kollektiv belöning. Utbildningen hade sannolikt inte erbjudits i SkiStar om verksamheten inte hade utvecklats positivt, något som framförallt beror på chefer och andra medarbetare som finns på företaget.

Arbetsledare och övriga medarbetare omfattas inte av det formella belöningsystemet, varför de ickemonetära informella belöningar är särskilt viktiga för dem och vi menar därför att SkiStar inte får underskatta dessa. Danielsson nämner som positivt att det finns möjlighet till karriär och personlig utveckling inom företaget. Han påtalar också att det för anställda generellt finns stora möjligheter att suga åt sig av den kunskap som finns inom SkiStar och detta kan medarbetarna få nytta av även om de lämnar företaget. Vi tolkar följaktligen att han ser möjligheten till personlig utveckling som belöning.

Vi anser att utformningen av ett formellt, medvetet belöningsystem är viktigt för alla medarbetare i organisationen. Detta är något som affärsområdeschefen Per-Erik Hansson har förstått vikten av. Han säger att Lindvallen & Tandådalen genomför utvärderingar efter varje säsong samt att personalen dels belönas genom ständig feedback och uppföljning och dels genom mindre monetära belöningar. Vid individuella prestationer får medarbetaren uppmärksamhet och uppmuntran och erhåller till exempel diplom, champagne, blommor eller biobiljetter. Han poängterar att det är viktigt att belöna anställda när dessa har gjort ett bra jobb.

Som vi ser det innehåller SkiStars belöningsystem för närvarande både formella och informella delar där vissa delar är mer eller mindre medvetna och systematiska. Vi frågar oss dock i vilken utsträckning det befintliga belöningsystemet är lämpligt utformat för SkiStar. Vi anser att det för ett tjänsteföretag som SkiStar kan vara väsentligt att fundera även kring andra prestationsmått än i dagsläget samt vilka belöningar dessa skall kopplas till.

Processledarskapsmodellen har framgångsrikt förankrats på chefsnivå i SkiStar och därmed har SkiStars möjlighet till inputkontroll ökat. Vi menar att denna modell som kan anses vara ett dominerande styrverktyg skulle kunna användas mer som grund för belöningsystemet. Vi frågar oss om det skulle vara möjligt att använda prestationsmått där även chefernas beteende skulle uppmärksammas och belönas formellt.

Om beteendet anses vara det absolut viktigaste för fortsatt framgång i SkiStar är det något som även måste uppmärksammas och belönas. Ett problem som vi ser är att det kan vara svårt att mäta vad som är rätt beteende, och utvärderingen skulle sannolikt baseras på subjektiva bedömningar. Anders Landgren menar dock att det inte är svårt att definiera vad

som är bra beteende. Skulle denna aspekt ligga till grund för belöningarna gäller det att på något sätt bestämma hur det mäts och bedöms. En möjlighet skulle vara att göra detta i samband med det årliga utvecklingssamtalet.

Utformande av ett belöningsystem där belöningar bygger på ett önskat beteende stöds även av förväntningsteorierna. Där påtalas vikten av att individen erhåller en viss belöning utifrån ett visst beteende, en så kallad handlingskonsekvens. I SkiStars fall menar vi att vissa beteenden uppmuntras men de belönas inte i nödvändig utsträckning.

Beträffande prestationsmätt anser vi att SkiStar skulle kunna använda även andra mått för utvärdering av chefer. Belöningsystemet skulle delvis kunna baseras på kvalitativa mått och exempel på sådana mått är antalet lojala kunder, mått relaterade till intern utveckling i dotterbolaget och andra mått som kan ingå i Balanced Scorecard. Vi menar att detta inte skulle vara svårt att införa eftersom SkiStar redan använder detta och i dag genomförs redan utvärderingar och mätningar avseende både kunder och medarbetare. Då SkiStar anser att lojala kunder är en ytterst viktig framgångsfaktor bör prestationsmätt som beaktar detta kopplas till belöningar. Vi menar dock att om den här formen av verksamhetsmätt införs borde samarbetet mellan Human Resource funktionen och ekonomiavdelningen utvecklas. I dagsläget uppfattas belöningsystemet mer som en angelägenhet för Human Resource, då ekonomifunktionen ser andra arbetsuppgifter som viktigare. För att kunna använda belöningar som styrverktyg kan inte endast en funktion hantera detta, utan det behövs en integrering till övrig styrning.

Vi anser att införandet av ickefinansiella mått skulle förbättra styrningen av verksamheten i önskad riktning. Genom detta skulle belöningsystemet kunna användas mer integrerat med övrig styrning i SkiStar såsom *Otley* menar att det bör tillämpas. Fullständigheten skulle kunna förbättras och SkiStars kundfokus skulle beaktas ytterligare. Niklas Sjögren nämner att det vore mycket positivt om även kvalitetsmässiga grunder för belöningar kunde användas bland annat på grund av påverkansbarhetsproblemet samt att dessa skulle spegla visionen bättre. Även Per-Erik Hansson nämner att belöningsystemet skulle kunna utvecklas så att detta blir mer individbaserat. Han anser att bonus borde baseras på och relateras mer till individuella prestationer och genom detta anser vi att större fokus läggs på hur verksamheten bedrivs. Om detta förverkligas menar vi att individuella prestationer inte alltid kan relateras endast till resultatmätt. I framtiden kan bonus kanske även kopplas till nya idéer eller god samarbetsförmåga?

4.6 Uppföljning och feedback

Den femte och sista frågan *Otley* tar upp behandlar feedback som är väsentligt för företagets lärande och informationsflöden. Hos SkiStar fyller feedback en viktig funktion som framförallt syftar till att främja utvecklingen i företaget. Formell feedback i form av årliga utvecklingssamtal och utvärderingar samt informell feedback i form av ständig uppmärksamhet för goda prestationer är båda mycket centrala delar i processledarskapsmodellen. Utvecklingssamtalen hålls med respektive medarbetares överordnade chef och alla medarbetare erhåller feedback, uppmärksamhet och uppmuntran för utförda prestationer.

Enligt Per-Erik Hansson sker detta veckovis på hans affärsområde samt en gång per år efter avslutad säsong. Niclas Sjögren säger att denna årliga uppföljning görs i två steg, dels görs en grupputvärdering där medarbetarna samlas i grupper och dels görs en personlig utvärdering. Här tas idéer fram för kommande säsonger, feedback ges och de personliga målen följs upp. Sjögren ger exempel på en medarbetares personliga mål. Han hade satt upp två mål; dels skulle han äta mindre godis och mer riktig mat och dels skulle han delta i minst 50% av företagets interna utbildning. Vid utvecklingssamtalet visade det sig att det första målet ej hade uppfyllts men att han hade deltagit i över 65% av utbildningen.

Det som utvärderas vid utvecklingssamtalen är främst beteendet. På chefsnivå har företaget provat att utvärdera och jämföra de olika destinationerna med hjälp av finansiella nyckeltal men detta avbröts efter en kort tid. Landgren hävdar att destinationerna inte är jämförbara, varför en sådan jämförelse ansågs vara olämplig. Cheferna på de olika anläggningarna och affärsområdena skall formellt endast konkurrera med varandra gällande beteende och ledarskap.

Hansson betonar också att det för närvarande endast är beteendet som utvärderas hos SkiStars frontpersonal. Han ser inga problem med dessa utvärderingar även om det ibland kan vara svårt att mäta beteendet. Han medger dock att SkiStar inte har tänkt så mycket på koppling mellan intern styrning av beteendet och extern mätning av resultatet. Det är svårt att koppla ihop dessa faktorer menar han. I praktiken har det emellertid visat sig att exempelvis en trevlig och skicklig skidlärare som kan skapa upplevelser för sina kunder lockar dessa tillbaka säsong efter säsong, även om det finansiella resultatet inte kan kopplas till detta beteende. Vi anser, som vi konstaterat tidigare, att det är nödvändigt att inte enbart utgå från det finansiella resultatet utan fokus bör istället ligga på dessa eftersträvade beteenden då det är detta som skapar kundlojalitet. Detta ligger även i linje med företagets vision vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet på lång sikt.

Styrverktygen Balanced Scorecard och budget används enligt Landgren inte i jämförande syfte eller som underlag för feedback till medarbetarna i verksamheten. Enligt honom används dessa verktyg främst för finansiell uppföljning för ledningsgruppen och längre ned i organisationen koncentreras arbetet mot de mål som satts upp där. Han menar vidare att dessa styrverktyg skulle kunna användas mer i syftet att dra lärdomar inför framtiden, men att koppla dessa verktyg till beteendet har inte gjorts. Landgren anser inte heller att varken rätt beteende eller motivation kan skapas och främjas med dessa verktyg.

Feedback ges som påtalats ovan på flera olika sätt i SkiStar. De veckovisa samtalen med medarbetarna ute på destinationerna är ett exempel på hur feedback kontinuerligt används i verksamheten. Här ges uppmuntran och uppmärksamhet till medarbetarna vilket vi anser ger en kontinuitet och möjlighet att influera medarbetarna så att förståelsen för vad som skall presteras ökar. Möjligheten till utvecklingssamtal för medarbetare med ledaransvar som kan innefatta diskussion om löneutveckling, karriärsutveckling och utvärdering av de personliga målen anser vi är bra både för lärandet, utveckling och för att öka motivationen. Att ha ett formellt system för feedback anser vi vara positivt och samtliga intervjuade upplever också feedback och utvärderingar som en styrka hos SkiStar.

Vi anser att SkiStar har förstått vikten av att använda feedback i dess traditionella betydelse som, enligt genomgången teori, avser en process med utgångspunkt i redan befintlig

kunskap i organisationen vilken de enskilda medarbetarna tar del av. Detta visar sig främst ute i verksamheten där kunskapen som finns i företaget används för att uppmärksamma vilka prestationer och handlingar som utförts under en viss tid. SkiStar använder emellertid även feed forward, framförallt i form av utvecklingssamtalen i processledarskapsmodellen. Feed forward innebär enligt teorin att lära sig något nytt då nya idéer överförs från individen till gruppen och vidare till organisationen. Detta blir framförallt tydligt genom det sätt som ledarna har processat fram visionen. Här används ett framåtriktat lärande genom att dessa idéer utgår från enskilda individer för att sedan spridas till grupper och vidare ut i hela organisationen. Även det sätt på vilket medarbetarna ute i verksamheten uppmuntras att komma med idéer och förslag inför kommande säsonger anser vi vara goda exempel på feed forward.

Prestationsmätt hör samman med uppföljning och feedback då dessa ofta ligger till grund för en del av den feedback och uppföljning som ges. SkiStar använder idag många finansiella prestationsmätt för att mäta hur bra verksamheten går, såsom soliditet, avkastning på eget respektive sysselsatt kapital och rörelsemarginal. Det är emellertid i princip endast finansiella mått som används. Dessa mått används inte för att utröna huruvida företaget lyckats implementera sin vision, strategi och olika delmål eller som ett analysverktyg för att genomföra eventuella förändringar i framtiden, vilket vi anser vara en brist. Landgren nämner endast i förbifarten att måtten finns där, ”vi har massor av nyckeltal”, mest för att de ’ska’ finnas. Vi ställer oss därför frågan varför prestationsmåtten inte används mer konstruktivt. Detta kan bero på att de prestationsmätt som företaget använder i nuläget inte speglar företagets målbild tillräckligt tydligt, vilket skulle ske genom att fler kvalitativa mått användes. Möjlighet att uppfylla visionen skulle också underlättas om dessa kvalitativa mått används till uppföljning, samt genom att kopplas dem till övriga styrverktyg.

Mått relaterade till kundnöjdhet anser inte Landgren vara helt relevant för SkiStar då det som verkligen är långsiktigt betydelsefullt är hur lojala gästerna är. Han menar att en nöjd gäst inte nödvändigtvis återkommer då denna även kan vara nöjd med konkurrenternas tjänster. Han anser däremot att lojalitet är en viktig faktor att mäta. Överlag nämner Landgren att SkiStar idag använder en rad mått i form av exempelvis nyckeltal men att dessa inte säger så mycket om verksamheten utan är mer av finansiell karaktär. Det framkommer inte heller något om kopplingar mellan nyckeltal och uppföljning av verksamheten. Landgren menar också att SkiStar kan bli bättre på detta.

I SkiStar sätts operationella mål upp som speglar hur verksamheten skall utvecklas, exempelvis att en viss skidskola skall locka ett visst antal nya elever. Vi anser det positivt att företaget formulerar mål som är påverkbara för medarbetarna och det bidrar till att föra verksamheten framåt. Vad som sedan brister är företagets sätt att inte koppla prestationsmätt till dessa mål så att resultatet blir synligt samt att inte sätta det i ett större sammanhang.

Vi anser att målformuleringen bör ske som i nuläget genom en stegvis nedbrytning i delmål – vilket SkiStar gör på ett bra sätt ända ned på individnivå – och de bör även följas upp avseende hur väl målet uppnåddes, vilket företaget delvis också gör. Däremot görs ingen uppföljning av vad, med SkiStars egna exempel, skidskolans ökning av elever gör för skillnad för företagets finansiella resultat. Har resultatet ökat och går denna ökning att

härleda till ökningen av antalet elever? Det är först när detta görs som fortsatt utveckling kan ske. Ser vi att resultatet faktiskt har ökat som en följd av fler skidskoleelever är detta en indikator på att satsningen är lämplig att fortsätta med. Ser vi däremot att resultatet minskar måste vi fråga oss om effektiviteten har brustit på grund av det nya antalet elever. Är det så att fler elever medför att destinationen måste anställa ytterligare en skidlärare, och att det nya antalet elever är för få för att täcka denna kostnad? Vi menar inte att detta skall medföra att satsningen upphör – skidlärarna kan ju fortsätta ökningen av antalet elever – men det måste finnas en medvetenhet om kostnaderna för att nå uppsatta mål samt vad dessa mål ger för intäkter.

Vi menar också att mål inte skall formuleras för målens skull, att mer inte alltid är bättre, vilket vi anser oss se en tendens till i SkiStars fall. Målen måste ha ett klart syfte, att uppfylla visionen, och bakom den framprocessade visionen finns ju orsaken till att verksamheten existerar, nämligen att tjäna pengar, vilket även Landgren poängterar.

För att se hur SkiStars målbild uppnås måste dessa även sättas i relation till och kopplas till beteendemässiga och kvalitativa prestationsmått. Exempelvis mäts idag enligt Landgren kundlojalitet respektive kundnöjdhet i SkiStar, och vid förändringar i verksamheten bör företaget granska huruvida dessa faktorer har förändrats. Som vi ser det är kvalitativa mått ett sätt att mäta finansiell utveckling på längre sikt, medan de finansiella måtten ibland tenderar att vara mer kortsiktiga. Enligt Mareniusson får gästerna på SkiStars destinationer alltid möjlighet att utvärdera hur de upplever tjänsterna, vilket vi anser att företaget med enkla medel kan nyttja för att se huruvida de uppsatta och nådda målen har gett resultat. Om destinationen satt som mål att öka antalet skidelever och lyckats, men gästerna samtidigt uppger att de är mindre nöjda med sättet på vilket de blir bemötta av skidläraren har SkiStar misslyckats i sina satsningar. Landgren menar att kundnöjdhet är ett irrelevant mått men vi är inte beredda att hålla med. Måttet påvisar åtminstone signaler på företagets framgång eller misslyckande hos gästerna på ett enkelt sätt. Måttet bör därför ses som ett komplement till kundlojalitetsmått, vilka mer visar på långsiktigt förtroende från gästerna.

Med detta exempel vill vi framförallt poängtera vikten av att koppla den interna verksamhetsstyrningen till ett externt kundfokus. En samverkan måste finnas mellan dessa perspektiv vid uppföljning och feedback. Först när SkiStar vet vad uppfyllda mål har medfört i termer av bättre finansiellt resultat samt påverkan på kvaliteten, det vill säga ökat värde för kund, har företaget lyckats. Gällande företagets övergripande målbild anser vi att det föreligger en paradox i förhållandet mellan prestationsmåtten som i huvudsak mäter finansiella faktorer medan feedback och uppföljning i huvudsak uppmärksammar beteende.

En annan intressant aspekt i uppföljningen anser vi vara de personliga målen. Dessa kan vara alltifrån att sluta äta godis till att hälsa mer på de medarbetare vederbörande träffar på. Vi får en känsla av att dessa personliga mål delvis sätts upp med utgångspunkt i vad de får för effekter för SkiStars verksamhet men även delvis som personliga utvecklingsmål. Det kan förefalla trevligt att låta chefer och medarbetare sätta upp mål som de sedan strävar efter att uppnå, ty detta torde vara en drivkraft och motivation samt en belöning i sig när det lyckas. Därtill jobbar sannolikt nöjda medarbetare bättre.

Som de flesta intervjuade har poängterat kostar emellertid ett system som processledarskapet både tid och pengar, varför SkiStar kanske borde vara något mer

selektiva med vilka mål som sätts upp. Det är i sig inget fel med att sätta upp mål på personlig detaljnivå, men frågan måste hela tiden finnas i bakhuvudet avseende hur detta gynnar SkiStars verksamhet och hur detta mål lämpligen följs upp. Exempelvis i fallet att ändra sina kostvanor; ponera att medarbetaren har lyckats uppnå målet, har detta då medfört att han eller hon under samma tid blivit piggare och friskare och därigenom även presterar bättre? Har till och med medarbetarens förhållande till kunder och övriga medarbetare förbättrats? Har detta i sin tur medfört att gästerna på denna destination uttryckt att de blivit väldigt bra bemötta? Har möjligheterna ökat att de därför återkommer och att kundlojaliteten därmed förbättras på denna destination? I sådana fall är det ytterst relevant att formulera mål avseende till exempel kost och hälsa som då skulle ligga i linje med företagets vision.

En fördel som vi ser med formulerandet av personliga mål är att denna process uppmuntrar medarbetare att inte sätta upp mål som går emot SkiStars vision, och därmed kommer målkongruensen åtminstone inte att minska och kanske till och med öka. SkiStar skulle på ledningsnivå inte tillåta personliga mål av en karaktär som sannolikt skulle vara negativt för företaget, exempelvis att alla medarbetare skulle börja röka. Förutsatt att agentteorins tankar kring individens nytto-maximering stämmer, anser vi att det är bättre att medarbetaren får känna att denna sätter upp mål och att detta görs i samklang med företagets övriga mål, än att detta sker utan SkiStars insyn och därmed eventuellt medför sådant agerande som är negativt för företaget.

Det som vi framförallt tycker SkiStar kan bli bättre på är att koppla intern processutveckling till vad detta ger kunderna, det vill säga uppfyllandet av visionen. I ett tjänsteföretag som SkiStar handlar det om att medarbetarnas prestationer skall medföra ett ökat kundvärde, varför det i SkiStars fall gäller att se hur rätt beteende leder till ökad kundnytta. Varför inte jämföra de uppfattningar och synpunkter som framkommer i de kontinuerliga utvärderingar som görs av gästerna efter vistelsen med de utvärderingar som görs internt? Det torde även vara tämligen enkelt eftersom utvärderingar i SkiStar kan göras direkt av slutkonsumenten på plats, till skillnad mot i tillverkningsföretag där en sådan kontaktmöjlighet sällan erhålls. SkiStar har också en fördel av att inte vara ett alltför stort företag för att kunna låta alla gäster göra en utvärdering. Återigen, jämfört med tillverkningsbranschen vore det där närmast omöjligt att ta reda på vad alla slutkunder tyckte om en viss produkt.

Avslutningsvis menar vi att SkiStar har verktygen för utvärdering och feedback, de har en känsla för att detta är viktigt, och kanske framförallt, de mäter i dagsläget en rad variabler. Det företaget måste bli bättre på är att välja rätt prestationsmått, följa upp det som mäts samt koppla ihop den interna och externa målformuleringen tydligare.

4.7 Belöningsystemet ett styrinstrument eller ej?

I SkiStars årsredovisning 2000/01 sägs att företaget nyttjar sitt belöningsystem för att lyckas behålla kompetenta medarbetare i företaget. Enligt Anders Landgren är huvudmotivet till att SkiStar har ett belöningsystem främst att andra företag har ett och att traditionen därför inbjuder SkiStar till att nyttja ett sådant. Han menar även att företaget till viss del kan nyttja optioner och bonus för att locka kompetent personal till företaget. Dessa

två källor motsäger delvis varandra och därmed anser vi syftet med belöningsystemet vara tämligen vagt och oklart definierat.

I dagsläget används inte SkiStars belöningsystem som ett styrverktyg vilket även framhålls av Landgren. Genom att använda verktyget som det är utformat i dagsläget nyttjar företaget det således inte för att försöka skapa ökad målkongruens eller för att försöka uppmuntra för företaget eftersträfvade beteenden hos medarbetarna. Detta går helt emot den syn som *Otley* har på belöningsystemet där detta skall ses som en del av den övergripande styrningen.

I ett tjänsteföretag som SkiStar är ledarskap ofta en framgångsfaktor i verksamheten då ledare innehar en viktig roll som förebilder samt för att styra och motivera övriga medarbetare. Som konstaterats innan har SkiStar också identifierat ledarskapet som ett viktigt strategiskt område för vidare satsningar, och ett av de främsta formella styrverktygen som SkiStar använder sig av i den dagliga verksamheten är processledarskapsmodellen. Med hjälp av detta verktyg har visionen och mål på olika nivåer processats fram samt system för uppföljning av dessa skapats. Processledarskapsmodellen möjliggör en fokusering på de för kunderna viktiga processerna, vilket är en förutsättning för att mervärde skall kunna skapas för företagets kunder. Detta torde även gynna SkiStars resultatutveckling.

Processledarskapet har framförallt möjliggjort en förankring av SkiStars vision i hela organisationen. Fördelen är att processledarskapsmodellen beaktar, för ett modernt styrverktyg, viktiga faktorer såsom kundfokus, processer, lärande och den framtida utvecklingen. Med hjälp av uppföljning och feedback kan SkiStar erhålla en framåtriktad syn på verksamheten. Själva processledarskapsmodellen fokuserar inte på de finansiella mål som formulerats utan med hjälp av modellen utvärderas främst de beteendemässiga aspekterna på verksamheten. Denna modell anser vi vara det i dagsläget viktigaste styrverktyget i SkiStar.

Vi anser att SkiStar med hjälp av den här modellen har en bra möjlighet att motivera och styra medarbetarna i önskad riktning och därmed uppnå ökad målkongruens. För SkiStar är det positivt att de har lyckats applicera modellen framgångsrikt i hela företaget, vilket påvisas av samtliga intervjuade på olika nivåer.

Denna modell anser vi ligger i linje med den förändring som ekonomistyrningen har genomgått och den anammar de viktigaste beståndsdelarna i *Lindvalls* idéer kring verksamhetsstyrning. Då företagets modell även avslutas med en feedback-mekanism hävdar vi att detta verktyg delvis innehåller *Otleys* fem viktiga frågeställningar för styrning. Han menar dock att även belöningsystemet bör ses som en del av den övergripande styrningen i företag. Detta innebär att det för företag är av yttersta vikt att reda ut vad som driver och motiverar medarbetare att medverka till att företagets mål uppnås samt vilken typ av belöning som skulle kunna öka denna motivation. Modellen fungerar utan tvekan motiverande och används därtill som ett styrverktyg varför vi anser att modellen utgör en utmärkt grund för ett fungerande belöningsystem.

Genom den inriktning som processledarskapsmodellen har hävdar vi att fokus ligger på de kvalitativa målen i företaget som helhet, trots att det är de finansiella prestationsmålen som följs upp på koncernnivå. På grund av att destinationerna är resultatenheter är det

nödvändigt att använda dessa finansiella nyckeltal och mål för att kunna följa upp utvecklingen. Däremot ställer vi oss frågande till vilken effekt en uteslutande användning av historisk information har som styrverktyg för att driva verksamheten kvalitetsmässigt framåt, som grund för belöningar samt i vilken utsträckning den kan användas för att uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medarbetare.

Vi anser att det är svårt att hitta en direkt koppling mellan de finansiella prestationsmått SkiStar använder och den vision, det beteende och det framtidsorienterade synsätt som företaget annars betonar i sin verksamhet. Genom en alltför ensidig användning av finansiella prestationsmått fokuserar företaget enbart på slutresultatet, vilket går emot de intentioner som finns i processledarskapsmodellen där fokus istället ligger på processerna. Genom fokus på processerna kan en ökad målkongruens uppnås i slutändan.

SkiStar bör, tillsammans med att följa upp det finansiella resultatet, även följa upp medarbetares beteende och kundnöjdhet. Dessa kvalitativa uppföljningar ser vi som ett sätt att säkra långsiktig framgång och därmed ett gott finansiellt resultat. I en bransch som SkiStars kan dåligt väder medföra dåligt resultat, trots att medarbetare jobbat hårt för kundnöjdhet respektive kundlojalitet och gästerna i utvärderingarna kommit med positiva utlåtanden avseende verksamheten. I dessa fall känns det synnerligen orättvist att cheferna inte erhåller någon belöning för sina ansträngningar. Det motsatta är inte heller särskilt lyckat; att chefer och övriga medarbetare ej jobbat för SkiStars bästa, att gästerna uttrycker klagomål och att cheferna trots detta kammar hem bonus på grund av ett gott finansiellt resultat som erhållits enkom tack vare ett strålande väder.

Genom att tydligare betona långsiktighet i verksamheten skulle SkiStar lägga en bättre grund för ett belöningsystem där belöningar erhålls efter utförda prestationer. Icke-finansiella prestationsmått är också mycket lättare att agera utifrån när företaget behöver göra förändringar då dessa mått är mer verksamhetsinriktade.

Som påtalats tidigare kvarstår belöningsystemet hos SkiStar som ett fristående verktyg som inte har ett uttalat syfte att motivera eller bidra till en ökad målkongruens i företaget, vilket även framhålls av Landgren. Han menar istället att det som motiverar medarbetare är att bli sedd, att få respons och feedback på det som genomförs och att detta är en del av företagets styrning. Landgren menar emellertid att belöningsystemet inte kan nyttjas för detta. Vi hävdar dock att dessa delar redan finns som informella belöningar i SkiStar men att de inte nyttjas som belöningar av företaget. Dessa ickemonetära belöningar, såsom uppmuntran, uppmärksamhet, möjlighet till utbildning, bör utgöra en del av det formella belöningsystemet.

Vi vidhåller att det för SkiStar inte är fördelaktigt att se belöningsystemet som ett separat verktyg i verksamheten. Detta tror vi blir ännu viktigare i framtiden då behovet av samordning mellan destinationerna sannolikt kommer att öka och då flera anläggningar kommer förvärvas. Målkongruensen i företaget bör inte tas för given även om SkiStar verkar inom en bransch där jobbet delvis kan anses vara en livsstil och risken för bristande målkongruens därmed är mindre.

Om SkiStar skulle knyta belöningsystemet till processledarskapsmodellen är vi övertygade om att den övergripande styrningen i företaget skulle förbättras. SkiStar har en motiverande

vision, tydliga strategier, välförankrad målformulering samt feedback och feed forward mekanismer, vilket utgör en utmärkt utgångspunkt för utformning av styrverktyg såsom belöningsystemet. Det som krävs i dagsläget är att dessa faktorer kopplas tydligare till valda belöningar, det vill säga att kongruens erhålls mellan önskat beteende och handlingar respektive det som belönas.

5 Slutsatser

Inledningsvis redogörs för de viktigaste slutsatserna vi kommit fram till genom den konfrontation mellan teoretisk referensram och empirisk studie som genomförts. Vi ger även förslag på förändringar vi anser lämpliga avseende SkiStars nuvarande belöningsystem och dess koppling till styrningen. Vidare kommer vi att, utifrån SkiStars situation, presentera generella lärdomar. Avslutningsvis ges förslag till fortsatta studier.

5.1 Belöningsystem och styrning i SkiStar

Många forskare menar i likhet med Otley att belöningsystemet skall utgöra en del av företags övergripande styrning då möjligheterna för företag att uppnå ökad målkongruens förbättras. I SkiStar används däremot belöningar som ett sätt att locka och behålla kompetent personal men företaget ser inte belöningsystemet som ett styrverktyg som ingår i den övergripande styrningen. SkiStar menar även att de monetära belöningar som i dagsläget nyttjas inte kan användas för att motivera medarbetarna.

SkiStar har den senaste tiden arbetat med att utveckla en processledarskapsmodell som utgör grunden i företagets styrning. Genom denna modell har företaget lyckats mejsla fram en vision som genomsyrar företagets hela verksamhet. Visionen har sedan brutits ned i övergripande strategier och operationella mål på olika nivåer i organisationen. Målbilden följs upp genom att feedback ges till medarbetarna. Den här modellen anser vi kan liknas vid Otleys frågeställningar för ett företags övergripande styrning. SkiStar har emellertid förbisett belöningsystemet som en beståndsdel i denna styrmodell. Vi menar att processledarskapsmodellen utgör en utmärkt grund för att integrera belöningsystemet och därmed bli en del av företagets styrning.

Vi anser således att SkiStar bör utnyttja styrkan i ett belöningsystem för att förverkliga uppsatta mål. För detta krävs emellertid att företaget finner belöningar som fungerar motiverande för företagets medarbetare. Att som i dagsläget begränsa det formella belöningsystemet till att endast omfatta monetära belöningar är att reducera möjligheterna att uppnå överensstämmelse mellan belöningar respektive beteende och motivation hos medarbetarna. Om SkiStar kopplar samman dessa faktorer anser vi att företaget kan utnyttja belöningsystemet för att uppnå målkongruens.

För att kunna använda belöningsystemet som styrverktyg måste SkiStar utforma lämpliga prestationsmått som kopplas till respektive mål. Det är nödvändigt att uppnå en samstämmighet mellan vad som mäts och vad företaget önskar uppnå med visionen. Vi menar att företaget bör fortsätta att nyttja finansiella prestationsmått men en ensidig användning av dessa mått kan medföra att det medarbetar- och kundfokus som eftersträvas med processledarskapsmodellen går förlorad. Genom att istället även koppla belöningar till prestationsmått avseende kvaliteten i verksamheten, medarbetarnas förmåga att leverera tjänsten på rätt sätt samt kundernas tillfredsställelse och lojalitet kan SkiStars

måluppfyllelse förbättras. Därigenom kommer medarbetarnas beteende och hur handlingar genomförs i fokus vilket kommer underlätta utvecklingen av verksamheten. Därmed kan även det finansiella resultatet förbättras långsiktigt.

För att lyckas med detta krävs emellertid ett vidgat synsätt på belöningsystemets roll i organisationen. Belöningsystemet bör ses som en gemensam angelägenhet för hela företaget vilket kräver ökat samarbete mellan Ekonomi/IR/Finansiering- och Human Resource funktionerna.

5.2 Lärdomar av studien

SkiStars utveckling anser vi vara kännetecknande för samtida företag som vill hävda sig i den ökade konkurrensen. Den ökade betydelsen för kundfokus och kompetenta medarbetare har även inneburit att styrningen i företag förändras. Att utveckla nya styrmodeller anser vi vara högst positivt men det är även viktigt att uppnå en integration mellan de verktyg som används för att möjliggöra en enhetlig styrning. Vi anser att den diskrepans som råder inom SkiStar avseende vad som anses primärt att mäta respektive målbild är kännetecknande för nutida företag. Dessa företag har sannolikt i stor utsträckning anammat den nya synen på styrning i termer av verksamhetsstyrning, men inte nått ända fram avseende konkretisering.

Det ökade tjänsteutbudet, informationsteknologin och kunskapsintensiviteten har således inte fått full genomslagskraft i företagen. Vi är övertygade om att dessa organisationer skulle ha mycket att vinna på att inte enkom införa nya styrsystem, utan även inse vikten av att dessa måste förmedlas och användas. Att detta skall lyckas är beroende av att ägare och ledning i företag aktivt eftersträvar och erhåller en medvetenhet om att styrningen måste utvecklas i samklang med förändrade förutsättningar. Företagen måste emellertid även inse att vissa bestående faktorer är avgörande för framgång, vilket även Otley påpekar.

Vidare menar vi att belöningsystemet kommer att få ökad betydelse för den övergripande styrningen. Vi har i SkiStar sett exempel på att olika medarbetare har olika syn på vad som utgör belöningar och inte. Vi upplever att teorin tenderar att göra en alltför distinkt åtskillnad mellan vad som utgör motivationsfaktorer och vad som är belöningar. Vår studie visar att det som vissa upplever som motivationsskapande faktorer av andra upplevs som belöningar. Detta kan medföra svårigheter då företag skall identifiera förutsättningar för samt utforma ett belöningsystem. Vissa forskare hävdar också att standardiserade belöningsystem kan få negativa följder, vilket kan utgöra en nackdel i företag såsom SkiStar som i stor utsträckning använder sig av standardiserade belöningar.

Vi hävdar följaktligen att belöningarna måste få mer av en individuell karaktär och utgå från vad som motiverar enskilda medarbetare, både i SkiStar och i företag generellt. Detta kan kopplas samman med den utvidgade synen på vad som är belöningar och vad som bör ses som sådana. Vår studie visar att karriärsutveckling, utbildning samt uppmärksamhet är minst lika viktiga belöningar för många individer. Företagen skulle därför vinna på att innefatta mer än bara monetära belöningar i belöningsystemet.

Avslutningsvis visar vår studie att företag i dag på grund av ändrade förutsättningar har insett betydelsen av att se till andra värden än enbart de finansiella och styrningen har

delvis anpassats till detta. Företagen uppvisar dock en tendens att mäta andra faktorer än de som betonas i verksamheten samt enbart belöna slutresultat istället för önskvärt beteende. Vi tror emellertid att företagen kommer att inse betydelsen av att målbild, beteende, prestationsmått och belöningar måste överensstämma.

5.3 Förslag till fortsatta studier

Vi har under arbetets gång upptäckt att det finns oerhört mycket att skriva om som ingår i respektive angränsar till valda uppsatsämne. Det teoretiska och empiriska material som vi har studerat har genererat många intresseväckande frågeställningar som är tänkbara att utgå från i framtida studier.

Då ämnet belöningsystem ur ett styrperspektiv inte har behandlats i någon större utsträckning innan anser vi att det vore intressant att se mer framtida forskning inom samma ämne men med andra fallföretag. Vi finner det ytterst intressant att se om något annat företag ser belöningsystemet som en integrerad del av sin styrning och vad detta inneburit för verksamhetens utveckling.

Flera av de aspekter vi behandlat i teoriavsnittet skulle enskilt kunna utgöra en utmärkt grund för framtida studier. Ett av dessa områden är feedback av medarbetarnas prestationer i ett styrperspektiv, som vi delvis anser har förbisetts i teori såväl som praktik. Vår uppfattning är att ledningen i företag ofta ser feedback som något som i huvudsak finns till för och gynnar medarbetarna. Att närmare studera feedback som primärt styrinstrument för att förbättra och utveckla framtida verksamhet samt som en betydelsefull del av belöningsystemet skulle vara mycket spännande.

Det skulle även vara intressant att analysera SkiStar i flera avseenden såsom kundvärde och kundfokus. Att se vad verksamhetsstyrningen får för betydelse för kundrelationer och kundlojalitet skulle kännas givande och relevant för att ytterligare skapa en kontextuell bild av företaget.

Värderingar utgör en del av företagskulturen och är en aspekt som får allt större betydelse i tjänsteföretag. Företag bör beakta värderingarna vid utformningen av styrningen då dessa ingår i den identitet som förmedlas. Värderingarna hör samman med den livsstil som allt oftare ingår i företagets produkt eller tjänst. Begreppet har såvitt vi vet inte avhandlats som ett företagsekonomiskt fenomen, varför en studie utifrån detta perspektiv skulle vara intressant.

Källförteckning

Litteratur

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2000), *Management Control Systems*, McGrawHill

Arbetsgivarverket (2000), *Konsten att sätta lön – En fråga om förnuft eller känslor?*, CE Fritzes, Stockholm

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund

Ashton, David, Hopper, Trevon & Scapens, Robert W (eds), (1995), *Issues in Management Accounting*, 2nd Edition, Prentice Hall, London

Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2001), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö

Blomqvist, Ralf & Haeger, Tomas (1996), *Kvalitetsutveckling – Kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*, IHM Förlag AB

Bodie, Zvi, Kane, Alex & Marcus, Alan J (1998, 3.uppl.), *Essentials Of Investments*, Irwin/McGraw-Hill

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000, 8.uppl.), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Edvardsson, Bo & Thomasson, Bertil (red.) (1989), *Kvalitetsutveckling i privata och offentliga tjänsteföretag*, Natur och kultur, Stockholm

Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1994), *Accounting for Management Control*, Chapman & Hall

Ewing, Per & Samuelson, Lars (1998), *Styrning med balans och fokus*, Liber Ekonomi, Malmö

Grönroos, Christian (2000, 2.uppl.), *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, John Wiley & Sons, Ltd

Hansson, Jörgen (1988), *Skapande personalarbete – Kompetens som strategi*, Prisma, Borås

Holme, Idar M & Solvang, Bernt K (1997, 2.uppl.), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Johnson, Thomas H & Kaplan, Robert S (1987), *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press

Kullvén, Håkan (1994), *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*, Centrum för tjänsteforskning, Göteborg

Lind, Marie-Louise (1987), *Alternativa karriärer – Att attrahera, utveckla och behålla viktiga medarbetare*, SPF, Stockholm

Lindvall, Jan (2001), *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999, 3.uppl.), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Macintosh, Norman B (1994), *Management Accounting and Control Systems*, Wiley, Chichester

Makin, Peter J, Cooper, Cary L & Cox, Charles J (1989), *Managing people at work*, BPS Books

Molander, Christopher (1996), *Human Resources at Work*, Chartwell-Bratt Ltd

Normann, Richard (2000), *Service Management – ledning och strategi i tjänstproduktion*, Liber-Hermods, Malmö

Samuelsson, Lars M (red), (2001, 7.uppl.), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB

Sveiby, Karl Erik, (1990), *Kunskapsledning*, Affärsvärldens Förlag AB

Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars (1991, 2. uppl.), *Belöningsystem*, SIPU Förlag

Thompson, Arthur A & Strickland, A J (2001), *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, McGrawHill

Trost, Jan (1997), *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur

Artiklar

Crossan, Mary M, Lane, Henry W & White, Roderick E (1999), *An organisational learning framework: From intuition to institution*, Academy of Management Review, Vol. 24(3)

Hartmann, Frank G H (2000), *The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory*, Accounting, Organizations and Society 25 (2000) 451-482

Hein, Kenneth & Alonzo, Vincent (1997), *Hungry for feedback*, Incentive, Bill Communications Inc

Jensen, Michael C (2001), *Corporate budgeting is broken – Let's fix it*, Harvard Business Review, November 2001

Kunz, Alexis H & Pfaff, Dieter (2002), *Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation*, Accounting, Organizations and Society 27 (2002) 275-279

Merchant, Kenneth A (1982), *The control function of management*, Sloan Management Review, Summer: 43-45

Otley, David (1999), *Performance Management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, 10:363-382

Företagsexternt material

SkiStar Årsredovisning 2000/01

Företagsinternt material

SkiStar Processcoaching – Må-bra-ledarskap, 2002

Akademien – Livslångt lärande

Muntliga källor

Danielsson, Niklas, Ansvarig för en skidskola Lindvallen, Sälen, SkiStar, Telefonintervju, 2002-05-08

Hansson, Per-Erik, Affärsområdeschef Tandådalen & Hundfjället, Sälen, SkiStar, Telefonintervju, 2002-05-06

Jansson, Urban, Arbetsledare för skidskolan Lindvallen, Sälen, SkiStar, Telefonintervju, 2002-05-21

Landgren, Anders, Chef Human Resource, SkiStar, Personlig intervju, 2002-05-02

Mareniusson, Jonas, Anläggningschef Lindvallen, Sälen, SkiStar, Telefonintervju, 2002-05-21

Sjögren, Niclas, Anläggningschef Tandådalen & Hundfjället, Sälen, SkiStar, Telefonintervju, 2002-05-08

Sjöholm, Magnus, Koncernekonomichef, SkiStar, Telefonsamtal, 2002-04-24

Elektroniska källor

SkiStars hemsida, www.skistar.com, 2002-05-07

Intervjuunderlag till Anders Landgren, Human Resource Chef, SkiStar

SkiStars verksamhetsstyrning

1. Hur ser verksamhetsstyrningen ut ? Vilka styrverktyg används i dagsläget?
2. Vilka prestationer mäts vid uppföljningen? Finansiellt kontra ickefinansiella mått såsom kvalitet?
3. Vilken roll har de olika affärsområdena i förhållande till den centrala ledningen? Hur koordineras verksamheten, vilket ansvar har affärsområdena, vilken typ av enheter är det, vem rekryterar personal osv? Ser ni några problem med nuvarande organisation?
4. Hur ser organisationen ut i respektive geografiskt affärsområde avseende befattningar och karriärmöjligheter? Finns de olikheter och varför?
5. Hur stor del av personalen är fast anställd? Hur stor är personalomsättningen bland den fast anställda personalen?
6. Varför har ni valt att satsa på de fyra produktområdena?
7. Varför har ni valt att utarrendera viss verksamhet? Hur upprätthåller ni kontrollen över denna verksamhet?

SkiStars målbild

8. Vad är företagets vision, strategi och operationella mål med verksamheten? Hur förmedlas dessa till medarbetarna i organisationen?
9. Vilka metoder använder företaget sig av för att styra verksamheten mot denna vision, dvs uppnå målkongruens?
10. Föreligger någon risk för bristande målkongruens, dvs att medarbetarna och organisationen inte strävar mot samma mål? Vad gör SkiStar för att undvika detta?
11. Vilka beteenden och handlingar hos medarbetarna tror du främjar SkiStars vision/målbild? Hur stor betydelse har medarbetarna för er måluppfyllelse? På vilket sätt?
12. Är personalen lätt att ersätta eller känner ni att ni är ”beroende” av den personal ni har? Finns det några risker med att medarbetare lämnar SkiStar, eftersom kunskap då lämnar företaget? Vad gör ni för att undvika detta?
13. Vilka egenskaper ser ni som viktiga vid rekrytering av personal till SkiStar?
14. Vad gör ni för att omvandla humankapitalet till strukturkapital?

SkiStars belöningsystem

15. Vad tror du motiverar SkiStar medarbetare och vilka beteenden vill ni stödja genom att motivera dem?
16. Vilka delar i ett belöningsystem är väsentliga för SkiStar i framtiden? Vilka belöningar innefattar det nuvarande systemet och hur planerar ni att utveckla detta? Fungerat systemet tillfredsställande eller ej?

17. Vad anser du skulle kunna vara syftet med SkiStars belöningsystem? Vad är syftet med det belöningsystem som SkiStar utvecklar i dagsläget? Att locka, belöna, behålla och/eller motivera kompetenta medarbetare?
18. Är medarbetarna och deras kunskap viktig för SkiStar? På vilket sätt och hur ger ni uttryck för detta?
19. När medarbetare skall belönas är det svårt att ta hänsyn till externa och interna faktorer som de inte har någon kontroll över såsom väder, evenemang och centrala investeringsbeslut?
20. Hur sker kontroll och uppföljning av medarbetarnas prestationer? Föreligger det svårigheter att mäta prestationer och hur gör SkiStar?
21. Hur ges feedback till medarbetarna? Vad vill ni uppnå med denna feedback?

Intervjuunderlag till medarbetare med ledaransvar på SkiStar

1. Hur ser du på SkiStars vision, mål och strategier?
2. Hur förmedlas dessa i organisationen och hur förmedlar du dem till dina anställda?
3. Hur ser du på SkiStars processledarskap? Vilka förändringar har det medfört?
4. Finns det några nackdelar och vad är fördelarna med systemet?
5. Vilka egenskaper tror du SkiStars ledning vill ha hos sina chefer?
6. Vilka egenskaper ser du som viktiga hos dina medarbetare?
7. Är det problem att finna dessa egenskaper när ni har en stor del säsongsanställd personal?
8. Vad för ni för att försöka få tillbaka personalen år från år?
9. Vad motiverar dig i ditt arbete?
10. Finns det något SkiStars ledning skulle kunna göra för att ytterligare motivera dig i ditt arbete?
11. Vad tror du motiverar dina anställda?
12. Finns det överensstämmelse mellan dina personliga mål i arbetet och organisationens mål med verksamheten?
13. Tror du att dina medarbetares mål överensstämmer med organisationens mål?
14. Finns det något SkiStar skulle kunna göra för att öka denna målkongruens?
15. Vad har SkiStar för belöningsystem för sina chefer och övriga medarbetare? Hur ser du på detta system?
16. Vad finns det för risker med att bonussystemet är kopplat till resultatet då SkiStar verkar i en bransch känslig för externa faktorer såsom väder?

Målbild hos SkiStar

Finansiella mål

För att möjliggöra en offensiv strategi och samtidigt balansera rörelserisken fäster SkiStar stor vikt vid en stark finansiell bas. Målsättningen är att soliditeten inte skall understiga 35%. Vid nuvarande räntenivå skall avkastningen på eget kapital uppgå till 12% och avkastningen på sysselsatt kapital till 13%. Målen är satta utifrån 3-månaders statskuldväxlar där den genomsnittliga räntan under verksamhetsåret 2000/01 uppgick till 4.02%. Rörelsemarginalen skall långsiktigt överstiga 22%.

De största orsakerna till att samtliga finansiella mål ännu ej uppnåtts är att nyförvärvade enheter ännu inte uppnår tillfredsställande lönsamhet, den sena säsongstarten i Sälen samt att samordningen av koncernens alpindestinationer ännu inte nått full styrka.

Operativa mål

- Omsättningstillväxten skall organiskt och genom förvärv i genomsnitt över åren uppgå till 20% per år.
- Inom tre år skall 1/3 av SkiStars bokningar ske online via Internet.

Måluppfyllelse operativa mål

- Under de senaste fem åren har omsättningen ökat från 143 MSEK till 807 MSEK, d v s med 464% eller i genomsnitt 47% per år.
- Det tidigare målet för bokningar online var att inom ett år skulle 1/3 av bokningarna ske via Internet. Eftersom användandet av Internet inte har utvecklats som tidigare förväntats samt att alla destinationer ännu ej är bokningsbara via Internet korrigeras målet till tre år. Under hösten genomfördes nära 20% av bokningarna i Sälen via Internet.

Källa: Utdrag ur SkiStars Årsredovisning 2000/01

Strategier hos SkiStar

Koncept och affärsmodell

- Kärnverksamheten är alpin skidåkning med gästens skidupplevelse i centrum.
- Lönsamma och strategiska verksamheter inom lift, logiförmedling, skidskola och skiduthyrning skall långsiktigt drivas inom den egna organisationen.
- Verksamheten utanför kärnområdet skall företrädesvis utarrenderas till externa professionella aktörer.
- SkiStar skall verka för att samtliga aktörer på alpindestinationerna arbetar med hög kvalitet för att stärka respektive destinations varumärke.

Operativa strategier

- De i koncernen ingående alpindestinationerna skall vara engagerade i marknadsföring och varumärkesuppbyggnad.
- Genom att skapa nya produkter i högre takt än konkurrenterna skall de i koncernen ingående alpindestinationernas position stärkas.
- Välskötta produkter ger en hög grad av återkommande gäster som är de bästa säljarna.
- Med en väl utbyggd infrastruktur skall gästen finna allt inom gångavstånd. Boende- och skidområden knyts ihop för att ge ett stort utbud av liftnära boende. Det s k Ski in-Ski out - konceptet innebär ett oberoende av bilen som transportmedel under vistelsen.
- Utvecklingen av koncernens snösystem har hög prioritet. Genom nyanskaffningar byggs systemen fortlöpande ut för att kunna erbjuda bra skidåkning oavsett natursnöförhållanden.
- Genom att de olika alpindestinationerna har olika inriktning och profil skall koncernen alltid kunna erbjuda gästerna en destination som passar ålder och preferenser.

Service- och gäststrategier

- Gästservicen skall ständigt förbättras. Strategin för detta är professionella urvalsprocesser vid rekrytering och genom utbildning och uppföljning av serviceinriktad personal.
- Alpindestinationerna skall ständigt förbättras i dialog med gästerna och deras önskemål, vilket skall ge ännu fler nöjda och återkommande gäster.
- Arbetet med att förenkla vistelsen för gästerna skall ständigt fortgå.

Marknads- och försäljningsstrategier

- Koncernens alpindestinationer skall tydliggöras och stärkas genom marknadsföring och anpassning till olika målgrupper.

- Genom det Internetbokningsbara försäljningssystemet Ski*Online skall tillgängligheten till alpindestinationernas produkter öka väsentligt.

Förvärvsstrategier

- Förvärvsstrategin innebär att utvalda alpindestinationer med hög potential förvärvas och sedan utvecklas med hög lönsamhet.
- De alpindestinationer som förvärvas skall ha en storlek som överstiger kritisk massa samt endast i begränsad utsträckning konkurrera om samma gäster som befintliga destinationer.

Källa: Utdrag ur SkiStars Årsredovisning 2000/01