



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Belöningsystem för butikschefer

– En fallstudie inom Stadium

Michael Jönsson
Åsa Lindell

Handledare:
Carl R. Hellberg & Ola Mattisson

D-uppsats
Vt 2006

Sammanfattning

Titel:	Belöningsystem för butikschefer – En fallstudie inom Stadium
Seminariedatum:	2006-06-07
Nyckelord:	Belöningsystem, Butikschefer, Detaljhandel, Motivation, Tillväxt
Ämne/Kurs:	SMA405 Magisteruppsats, 10 poäng
Författare:	Michael Jönsson, Åsa Lindell
Handledare:	Carl R. Hellberg, Ola Mattisson
Forskningsfråga:	I vilket avseende kan ett företag öka sin tillväxt genom att använda ett belöningsystem för sina butikschefer?
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera belöningsystem för butikschefer inom den svenska detaljhandeln.
Metod:	Vi har gjort en kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats. Sex intervjuer utgör våra primärdata medan litteratur inom butikschefens roll, motivation samt belöningsystem utgör våra sekundärdata.
Slutsatser:	Vi har identifierat de sex viktigaste faktorerna för att kunna beskriva och analysera ett belöningsystem för butikschefer i en integrerad detaljhandelskedja. De tre som ökar Stadiums tillväxt utgörs av bonussystemets <i>korta utfallsintervaller</i> , dess <i>strategiska överensstämmelse</i> samt en <i>stor påverkbarhet</i> hos butikscheferna. De tre som behöver åtgärdas för att ytterligare öka Stadiums tillväxt utgörs av en <i>bristande intern kommunikation</i> , en för <i>snäv omfattning av belöningsystemet</i> samt en <i>översyn av antalet variabler</i> som belöningsystemet bygger på.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INTRODUKTION	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 ROLLEN SOM BUTIKSCHEF	5
1.4 BUTIKSCHEFENS BELÖNINGAR	6
1.5 TIDIGARE FORSKNING	7
1.6 UPPSATSENS FORSKNINGSPRÅG	8
1.7 UPPSATSENS SYFTE	8
1.8 DISPOSITION	9
2 METOD	10
2.1 VAL AV METOD	10
2.2 VAL AV TEORI	11
2.3 VAL AV EMPIRI	11
3 TEORI	14
3.1 BUTIKSCHEFENS ROLL	14
3.1.1 DET FRAMGÅNGSRIKA BUTIKSCHEFSKAPET	14
3.1.2 BUTIKSCHEFEN SOM MOTIVATIONSSKAPARE	15
3.1.3 BUTIKSCHEFENS PERSONAL	16
3.2 MOTIVATION	18
3.2.1 MASLOWS BEHOVSHIERARKI	18
3.2.2 MCCLELLANDS MOTIVATIONSTEORI	19
3.2.3 HERZBERGS TVÅFAKTORTEORI	19
3.2.4 MCGREGORS TEORI X OCH TEORI Y	20
3.3 BELÖNINGSSYSTEM	21
3.3.1 BELÖNINGSSYSTEM UR ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV	21
3.3.2 BELÖNINGSSYSTEMETS SYFTE	22
3.3.3 KOPPLING MELLAN BELÖNINGSSYSTEM OCH STRATEGI	23
3.3.4 KOPPLING MELLAN BELÖNINGSSYSTEM OCH INTERN KOMMUNIKATION	25
3.3.5 STRATEGIER FÖR BELÖNING	27
3.4 SYNTES MELLAN VALDA TEORIER	31
4 EMPIRI	32
4.1 FAKTA OM FALLFÖRETAGET	32
4.1.1 STADIUMS BONUSSYSTEM FÖR BUTIKSCHEFER	33
4.2 BONUSSYSTEMETS UTFORMNING	34
4.2.1 BAKOMLIGGANDE FAKTORER TILL ANVÄNDNING AV BONUSSYSTEM	34
4.2.2 FÖRKLARINGAR TILL BONUSSYSTEMETS UPPBYGGNAD	35
4.2.3 KOPPLING MELLAN BELÖNING OCH STRATEGI	37
4.2.4 KOPPLING MELLAN BELÖNING OCH PRESTATION	38
4.3 BONUSSYSTEMETS MOTIVATIONSEFFEKTER	39

4.3.1 KOPPLING MELLAN BEFOGENHET OCH BUTIK	39
4.3.2 KOPPLING MELLAN BEFOGENHET OCH BELÖNING	40
4.3.3 FÖRVÄNTAD MOTIVATION	40
4.3.4 UPPLEVD MOTIVATION	42
4.4 BONUSSYSTEMETS KONSEKVENSER	43
4.4.1 MÅLUPPFYLLELSE	43
4.4.2 FÖRÄNDRINGSFÖRSLAG	45
4.5 SAMLAD BEDÖMNING	47

5 ANALYS **49**

5.1 BONUSSYSTEMETS FÖRSTÄRKANDE FAKTORER	49
5.1.1 KORTA UTFALLSINTERVALLER	49
5.1.2 STRATEGISK ÖVERENSSTÄMMELSE	50
5.1.3 STOR PÅVERKBARHET	52
5.2 BONUSSYSTEMETS BRISTFÄLLIGA FAKTORER	55
5.2.1 INTERN KOMMUNIKATION	55
5.2.2 OMFATTNING	56
5.2.3 ÖVERSYN AV ANTALET VARIABLER	60
5.3 SAMLAD BEDÖMNING	61
5.3.1 FÖRSTÄRKANDE FAKTORER	61
5.3.2 BRISTFÄLLIGA FAKTORER	61
5.4 FAKTORERNAS PÅVERKAN PÅ STADIUMS TILLVÄXT	62

6 SLUTSATSER **64**

6.1 INLEDANDE RESONEMANG	64
6.2 RESULTAT KOPPLAT TILL STADIUM	64
6.3 STUDIENS BIDRAG TILL FORSKNINGEN	65
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	67

KÄLLFÖRTECKNING **69**

BÖCKER	69
UPPSATSER	70
ARTIKLAR	70
OTRYCKTA KÄLLOR	71
ELEKTRONISKA KÄLLOR	72
FIGURFÖRTECKNING	72

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjuguide till butikschefer

Bilaga 2 Intervjuguide till Göran Sarin

1 Introduktion

I detta kapitel introducerar vi läsaren i det, för uppsatsen, aktuella ämnet genom att presentera en bakgrund och en problemdiskussion. Vidare placerar vi butikschefen och dennes belöningsystem i uppsatsens övergripande kontext. Vi problematiserar även den tidigare forskningen inom ämnesområdet vilken åtföljs av uppsatsens övergripande forskningsfråga samt syfte. Vi avslutar kapitlet med en disposition av hela uppsatsen där även målgrupp för respektive kapitel presenteras.

1.1 Bakgrund

Man har under den senaste tiden kunnat läsa, höra och se om hur olika belönings- och bonussystem¹ har utfallit med mångmiljonbelopp för många av de största börsbolagens högsta chefer. Siffror från tidningen Privata Affärers nätupplaga visar exempelvis på hur de 26 största börsbolagen betalade ut närmare 400 miljoner kronor till sina högsta chefer förra året.² Liknande uppgifter har presenterats av tidningen Dagens Industri där man rangordnade chefslönerna för några av börsens största bolag. Listan toppades av förre vd:n på läkemedelsföretaget Astra Zeneca som för år 2005 kunde kvittera ut över 17 miljoner kronor i bonus.³

Samtidigt har det debatterats huruvida de omtalade bonussystemen har någon bra styreffekt för företag. I SVT:s samhällsprogram Uppdrag granskning uttalar sig Sven-Erik Sjöstrand, professor på Handelshögskolan, kritiskt mot de omnämnda bonusavtalen och menar att de inte har någon speciell styreffekt över huvudtaget. Han refererar till ett antal vetenskapliga studier som visar hur de rörliga delarna av chefs lönesystem inte får den önskvärda effekt för företagets resultat som avses.⁴

Det avhängiga i diskussionen är huruvida belöningsystemen är utformade på ett sådant sätt att de premierar ett, för företaget, önskvärt beteende. Cascio (2003) belyser denna problematik och menar att det är absolut centralt att de belöningsystem som ett företag använder sig av är tydligt kopplade till de strategiska planer som företaget arbetar efter och att dessa

¹ Vi kommer vidare i uppsatsen att utgå ifrån resonemangen i Smitt et al. (2002) kring belönings- och bonussystem. Belöningsystem betraktas som ett övergripande system för olika sorters belöningar medan bonussystem är den del av belöningsystemet som innebär monetära belöningar.

² www.privataaffarer.se 2006-04-20.

³ www.di.se, 2006-04-20.

⁴ SVT Uppdrag granskning 2006-03-07, 2006-03-14.

kommuniceras tydligt i företaget.⁵ Det finns även en problematik i hur belöningsystemen uppfattas av de anställda som tar del av dem. Inom högsta ledningen på företag torde det sällan finnas någon diskrepans mellan hur belöningsystemet är utformat och hur det uppfattas. På lägre chefsnivåer inom organisationer kan det dock uppstå en problematik om belöningsystemet uppfattas på ett sätt av dem som använder det medan det utformades i ett annat syfte av företagets ledning.⁶

1.2 Problemdiskussion

Inom managementlitteraturen finns en diskrepans mellan begreppen ledning av personal och ledning av humana resurser. Somliga författare menar att begreppen har snarlikt innebörd där det senare endast är ett nytt namn för en befintlig ledningsfilosofi.⁷ Andra forskare menar istället att det finns klara skillnader mellan begreppens innebörder och praktiska användning.⁸ Vi kommer här inte närmare att utreda denna diskrepans då det inte ligger inom ramen för denna uppsats utan kommer vidare att använda begreppen humana resurser, humankapital samt personal synonymt.

Flera författare gör gällande att det i dagens företag är personalen som har en av de mest centrala betydelseerna för företagets tillväxt. Bland annat Stewart (1999) menar att arbetsgivarnas beroende av de humana resurserna nu är större än tidigare.⁹ Enligt Normann (2000) har detta sin förklaring i att arbetslivet så radikalt har förändrats under de senaste decennierna. Han menar att de varuproducerande företagen står för en allt mindre del av utvecklingen medan tillväxten inom service- och detaljhandelssektorn har ökat markant.¹⁰

De humana resurserna spelar även en extra central roll inom detaljhandelssektorn eftersom det inom denna sektor är just de humana resurserna i företaget som genom försäljning till konsument starkt påverkar företagets övergripande omsättning. Vidare ställer detta faktum stora krav på företag inom detaljhandelssektorn att kunna hantera, motivera och engagera sina humana resurser på ett lyckat sätt.

⁵ Cascio, 2003 s. 413-418.

⁶ Anthony & Govindarajan, 2005 s. 567-581.

⁷ Se bland annat Blyton & Turnball, 1992; Legge, 1989.

⁸ Se bland annat Hendry & Pettigrew, 1990; Barney 1991.

⁹ Stewart, 1999 s 59-63.

¹⁰ Normann, 2000 s. 176-180.

Nedanstående citat påvisar aktualiteten av diskussionen kring de humana resurserna inom detaljhandeln:

/.../ and the enhancement of labour productivity has provided
a perennial theme in retailing over the last century.¹¹

Denna diskussion kring de humana resursernas roll inom detaljhandeln lyfter givetvis även fram ledningen av dessa resurser som ett intressant ämne. För att kunna hantera, motivera och engagera personalen ställs stora krav på ett effektivt ledarskap. Ledaren måste besitta de nödvändiga kunskaperna och förmågorna för att kunna motivera och engagera de anställda som han eller hon skall leda. Liu et al. (2003) definierar ett sätt att leda sina anställda genom motivation och befogenhet, vilket går ut på att man som ledare ger sin personal möjligheter till självkontroll och medverkan vid beslutsfattande. Detta agerande skall enligt författarna leda till ökat engagemang hos de anställda samt bidra till positiva grunder för eget beslutsfattande och ökad innovationsförmåga.¹²

Inom de stora detaljhandelskedjorna ligger utmaningen att hantera och motivera sin personal oftast på butikscheferna. Det är alltså deras uppgift att planera bemanningen, motivera personalen och, i förlängningen, se till att butikens kunder får ett så fördelaktigt bemötande som möjligt.

1.3 Rollen som butikschef

Miller (2006) påtalar vikten av att definiera företagets humana resurser som en strategisk viktigt framgångsfaktor för framtida konkurrenskraft. Han menar bland annat att en förutsättning för ett lyckat strategiskt arbete inom en personalintensiv bransch ligger i motiverade och engagerade butikschefer. Rollen som butikschef innebär det närmaste ansvaret för den personalstyrka som varje dag är i direktkontakt med företagets kunder. Författaren gör även gällande att det krävs att personer i denna roll agerar på ett sätt som är kongruent med företagets övergripande strategiska inriktning och även dirigerar sina anställda i denna riktning.¹³

¹¹ Miller, 2006 s. 99-109.

¹² Liu et al., 2003 s. 132-133.

¹³ Kim et al., 1999 s. 329-335.

Samma argument förs av Griffin som menar att butikscheferna är kaptener i servicens frontlinjer. Hon påstår vidare att den duktige butikschefen utgörs av en ledare med egenskaper som signalerar att det är han eller hon som faktiskt äger butiken. Varje butiksägare skall enligt Griffin se butiken som sin egen och hantera den med stolthet och ansvarsfullhet.¹⁴

De viktigaste och mest centrala uppgifterna som en butikschef ställs inför i sitt dagliga arbete är oftast hanteringen av butikspersonalen. Inom de större detaljhandelskedjorna kan butikscheferna sällan påverka det koncept som skall drivas i butiken utan arbetsuppgifterna innebär exempelvis istället varuexponering samt personalhantering.¹⁵

Eftersom vi tidigare har definierat de humana resurserna som en av detaljhandelsföretagens viktigaste tillgångar får självklart butikscheferna ett oerhört centralt arbete i de större detaljhandelskedjorna.

Genom följande citat framlyfts återigen butikschefens avgörande roll som ledare och inspiratör inom detaljhandelsrelaterade verksamheter:

A store manager's attitude, ethics, personal style, and enthusiasm (or lack of it) set the tone for the store as a business; the associates' treatment of the customers will mirror the manager's attitude toward those customers, as well as his or her treatment of the associates themselves.¹⁶

1.4 Butikschefens belöningar

Ett sätt för ett företag att få sina anställda engagerade och motiverade att arbeta mot samma mål som företagsledningen prioriterar är att utnyttja någon form av belöningssystem som styrinstrument.¹⁷ Den, i uppsatsen, tidigare uppmärksammade debatten kring belöningssystem har främst haft fokus på ersättningar och belöningar till högre chefer såsom VD och koncernchef medan personer i ledningsbefattningar på lägre nivåer i företag ofta har glömts bort. Vi tycker att det känns centralt att lyfta fram den roll som många av dessa lägre chefer har då det de facto är dessa personer som har det närmaste ansvaret för de anställda som företag ofta definierar som en av de strategiskt viktigaste resurserna.

¹⁴ Griffin, 1995 Ledarsektionen.

¹⁵ Davies & Ward, 2002 s. 151-173.

¹⁶ Griffin, 1995 Ledarsektionen.

¹⁷ Smitt et al., 2002 s. 14.

Butikschefen i ett detaljandelsföretag har som främsta uppgift att driva en butik efter bästa förmåga genom att utnyttja de resurser som finns tillgängliga.¹⁸ Butikschefen kan påverkas både negativt och positivt i detta arbete genom olika incitament från företagsledningen. Grundtanken bakom dessa incitament är oftast att motivera och engagera butikscheferna till att jobba mot mål som är gynnsamma för företagets övergripande lönsamhet. Om så är fallet, att det finns en kongruens mellan ledningens önskade effekter av incitamentsprogrammen och butikschefernas uppfattningar om programmen skalla dessa premiera butikschefernas korrekta arbete. Det skall alltså finnas en strategisk fit mellan det ledningen belönar och vill ha utfört samt butikschefernas uppfattningar kring dessa belöningssystem.

Ovanstående diskussion påvisar den problematik som butikschefer inom detaljhandeln står inför i sitt dagliga arbete. Dels karaktäriseras arbetet av en svårhanterlig personalintensitet som varje butikschef måste sköta på ett effektivt sätt, och dels påverkas butikschefen i sitt arbete av de incitament som företagsledningen har utformat för att motivera butikschefen i dennes arbete. Det känns därför centralt och angeläget att belysa denna viktiga chefsposition inom detaljhandeln.

1.5 Tidigare forskning

Ett stort antal studier har presenterats kring problematiken om huruvida olika former av belöningssystem påverkar och motiverar chefer inom företag att utföra sina arbetsuppgifter bättre.

En studie som har publicerats vid Handelshögskolan i Göteborg visar att det inte finns något samband mellan företagsledarnas bonusar och företagets prestationer. Studien innefattar 65 olika företag från Stockholmsbörsens A- och O-lista och hade alla haft samma VD under perioden 1 januari 1999 till 31 december 2002. Författarna kunde alltså inte finna några stöd som visade på att bonusen skulle ha någon effekt för företagets resultat. Dock visade studien ett positivt samband mellan VD:s prestationer och företagets resultat i medelstora företag då VD:n även ägde aktier i företaget.¹⁹

Samtidigt pekar Claes Bergström, professor på Handelshögskolan i Stockholm, på studier publicerade vid MIT i USA som visar att det de facto finns ett samband mellan verkställande

¹⁸ Davies & Ward, 2002 s. 95-127.

¹⁹ Grunditz & Lindqvist, 2003 s. 1-55.

direktörers agerande och företags resultat då det finns något bonusprogram kopplat till agerandet.²⁰

I en mer detaljhandelsrelaterad kontext finns en studie framställd vid Lunds Universitet som belyser den svenska detaljhandeln genom en avgränsad utredning kring belöningsystem inom hemelektronikbranschen. Denna visar att belöningsystemen för cheferna och de anställda bör upprättas på en mer övergripande organisationsnivå där incitamenten grundar sig företags generella resultatutveckling och inte endast fokuserar på varje enskild butik.²¹

Denna studie är intressant så till vida att den dels berör samma bransch som vi kommer att studera och dels har liknande problemformuleringar. Vår studie ämnar dock att mer avgränsat och fördjupat studera butikschefen och dess roll kopplat till diskussionen kring belöningsystem. Då det de facto är butikscheferna som har det övergripande ansvaret för varje enskild butik samt utgör den viktigaste resursen i att motivera och engagera försäljningspersonalen i butikerna bör det vara angeläget att fokusera en studie kring just problematiken avseende butikschefernas belöningsystem.

1.6 Uppsatsens forskningsfråga

Detaljhandelsbranschen karaktäriseras av hög personalintensitet och genom att definiera sin personalstyrka som en strategisk förutsättning för tillväxt måste företag kunna motivera och engagera de chefer som har det närmsta ansvaret för företagets personal. Att ett företag befinner sig i en tillväxtfas och har just tillväxt som ett primärt mål att arbeta efter innebär i denna studie en koppling till den rådande högkonjunkturen som vi kan se i Sverige. Särskilt detaljhandelsbranschen påverkas positivt av denna konjunktur och skapar förutsättningar för företag inom branschen att växa. En del i företagets arbete att skapa tillväxt kan vara att upprätta olika belöningsystem för företagets butikschefer. Uppsatsens övergripande forskningsfråga är således: *I vilket avseende kan ett företag öka sin tillväxt genom att använda ett belöningsystem för sina butikschefer?*

1.7 Uppsatsens syfte

Då forskningsfrågan är tämligen omfattande behöver den avgränsas och görs så med ett mer avgränsat syfte. *Syftet är att beskriva och analysera belöningsystem för butikschefer inom den svenska detaljhandeln.*

²⁰ www.realtid.se accessdatum 2006-05-12.

²¹ Nilsson et al., 2006 s. 6-45.

1.8 Disposition

Kapitel 1: Introduktion	I det första kapitlet introducerar vi uppsatsens problemdiskussion, övergripande forskningsfråga samt syfte. Vi redogör även för tidigare forskning inom det aktuella ämnet.
Kapitel 2: Metod	I metodkapitlet presenterar vi fallstudien samt de olika metodval vi har gjort.
Kapitel 3: Teori	Det teoretiska ramverket utgörs av tre huvudansatser: butikschefens roll, motivation samt belöningsystem. Detta kapitel ger en grundläggande teoretisk bakgrund inom de tre ansatserna.
Kapitel 4: Empiri	Här presenterar vi fallföretaget Stadium samt en sammanställning av uppsatsens kvalitativa intervjuer.
Kapitel 5: Analys	I kapitel fem analyserar vi, utifrån det teoretiska ramverket samt den empiriska studien, Stadiums belöningsystem för butikschefer.
Kapitel 6: Avslutande diskussion	I det avslutande kapitlet diskuterar vi de resultat vi har kommit fram till. Även förslag på fortsatt forskning presenteras.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera den metod som vi har använt för att utreda uppsatsens syfte. Inledningsvis redogör vi för vårt metodval samt vårt angreppssätt. Vidare följer våra teoretiska vägval och avslutningsvis belyser vi de empiriska inriktningarna i uppsatsen.

2.1 Val av metod

Denna uppsats bygger dels på en empirisk studie kring intervjuer med representanter från ett fallföretag och dels på en litteraturstudie kring butikschefens roll, motivation och belöningsystem. Denna empiriska studie har vi gjort för att kunna beskriva och analysera hur ett belöningsystem ser ut för fallföretagets butikschefer och det teoretiska ramverket utgör här den teoretiska bakgrunden som analysen bygger på.

För att på bästa sätt utreda uppsatsens syfte har vi valt att dra slutsatser från både det teoretiska ramverket samt vår empiriska studie. Detta innebär att vår uppsats är av abduktiv karaktär, alltså en kombination av teoretiska och empiriska resonemang. I forskningssammanhang innebär detta en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen.²² Uppsatsens arbete påbörjades genom att vi gick igenom befintliga teorier inom det aktuella ämnesområdet och ställde samman ett teoretiskt ramverk. Därefter ställde vi empirin i förhållande till det teoretiska ramverket vilket påverkades och omstrukturerades av empirin.

För att kunna utreda uppsatsens syfte har vi valt att arbeta utifrån en kvalitativ metod, det vill säga en metod där resultatet baseras på ord.²³ Då uppsatsens primära syfte är att beskriva och analysera ett belöningsystem för butikschefer har det krävts att vi använt oss av ett mer öppet och flexibelt tolkningssätt. Vi ville således inte genomföra en statistisk studie med begränsade svarsalternativ av en mer kvantitativ karaktär. En sådan studie hade istället varit tillämpbar om syftet exempelvis hade varit att göra en jämförande studie av flera olika belöningsystem. Genom ett kvalitativt tillvägagångssätt har vi djupare kunnat beskriva och analysera ett belöningsystem då det skapar en högre flexibilitet och vi tillåts att tolka och diskutera materialet vilket möjliggör vidare analyser.²⁴ Uppsatsen kommer således ej besvara frågor som

²² Alvesson, 1994 s. 42.

²³ Jacobsen, 2002 s. 38.

²⁴ Holme & Solvang, 1997 s. 51.

”hur ofta” eller ”hur mycket” utan kommer att fokusera på att skapa en bred förståelse och möjliggöra tolkande analyser.

2.2 Val av teori

Uppsatsen bygger på litteratur från tre övergripande teoretiska ansatser vilka utgörs av butikschefens roll, motivation samt belöningsystem. För att få uppslag till relevant litteratur inom området använde vi oss initialt av Lunds Universitets databas för uppsatser (Xerxes). Vi sökte även på Lunds Universitets bibliotekskatalog (Lovisa) och vi använde oss då främst av sökord som butikschef, motivation och belöningsystem.

Inom litteraturen kring butikschefens roll har vi bland annat använt Bunse (1997); Gilbert (2003) samt Tack (1986). Med hjälp av bland annat dessa författares teorier har vi kunnat skapa oss en förståelse för butikschefens roll och dess arbetsuppgifter.

Motivationsteorin utgörs av de mest centrala tankegångarna hos Maslow (1954); McClelland (1962); Herzberg et al. (1959) samt McGregor (1960). Dessa teorier och tankegångar är väldigt övergripande men bidrar trots allt till att möjliggöra en analys av det empiriska materialet.

Inom teorin som berör belöningsystem har vi främst använt oss av LeBoeuf (1986) och Smitt et al. (2002). Dessa författare har givit oss ett gediget ramverk för att kunna beskriva och analysera ett belöningsystem.

2.3 Val av empiri

Då syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera belöningsystem för butikschefer ville vi hitta ett fallföretag som möjliggjorde en analys av syftet. Då vi mer djupgående ville analysera ett specifikt belöningsystem ville vi endast använda oss av ett fallföretag och så tillika ett belöningsystem. Vi ville således inte genomföra en jämförande studie av två företags belöningsystem, och inte heller ville vi synliggöra hur ett typiskt belöningsystem inom detaljhandelsbranschen såg ut.

Vi utgick ifrån ett antal kriterier som fallföretaget skulle uppfylla för att på så sätt möjliggöra en analys av belöningsystemet. Företaget skulle vara en helt integrerad butikskedja, finnas i Sverige och ha ett utarbetat belöningsystem för butikscheferna. En annan förutsättning för denna uppsats var att företaget skulle befinna sig i en tillväxtfas då den rådande

högkonjunkturen innebär goda förutsättningar för aktörerna inom detaljhandeln. Vi hade alltså inte för avsikt att studera ett stagnerande företag utan fokus skulle ligga på tillväxt. Detta innebär trots detta att det skulle vara möjligt att genomföra en studie på ett företag som inte befann sig i en tillväxtfas. Men då den rådande konjunkturen är en så starkt påverkande omvärldsbetingelse anser vi det vara centralt för studien att det aktuella företaget befinner sig i en tillväxtfas.

Inledningsvis tog vi kontakt med Göran Sarin som arbetar som HR Controller²⁵ på Stadiums huvudkontor i Norrköping. Vi delgav honom uppsatsens syfte och förklarade även vilka typer av frågor som skulle behandlas under intervjuprocessen. Detta möjliggjorde att Göran Sarin valde ut ett antal butikshefer som han trodde skulle kunna bidra till att uppsatsens syfte utreddes och analyserades. Detta medförde att butiksheferna inte var så geografiskt spridda som Stadiums butiker i Sverige de facto är. Anledningen till detta är att Göran valde ut butikshefer som hade haft tjänsten ett antal år och även hade en gedigen erfarenhet av att arbeta på Stadium som butikspersonal. Studien fokuseras således kring butiker i södra Sverige. Efter att ha kontaktat samtliga av de utvalda butiksheferna valde vi slutligen ut fem butikshefer. Resterande butikshefer hade av olika anledningar inte möjlighet att medverka, då de främst var under tidspress. En intervju genomfördes även med Göran Sarin, dels för att få en uppfattning om hur belöningsystemet för butikshefer såg ut och dels för att synliggöra åsikter kring belöningsystemet av en representant från huvudkontoret.

Vid kvalitativa studier är det tämligen svårt att göra några generaliseringar, dra allmängiltiga slutsatser eller testa hypoteser om antalet intervjupersoner är för litet.²⁶ Däremot menar exempelvis Eisenhart (1989) att det inte är nödvändigt, för en uppsats benägenhet att utreda sitt syfte, att uppnå full förståelse för ett fenomen. Författaren talar om en mättnad i datainsamlandet som blir märkbar när ny data inte resulterar i att ny kunskap eller ny förståelse framställs.²⁷ Vi är medvetna om att antalet intervjuade butikshefer kan uppfattas som alltför få för att vi ska kunna dra slutsatser beträffande Stadiums belöningsystem för butikshefer, men samtliga fem intervjupersoner svarade väldigt samstämt vilket medförde att efter den femte intervjun så blev åsikterna endast bekräftade och ingen ny information framkom. Hade samtliga intervjupersoner gett olika svar hade detta medfört att vi inte hade kunnat dra vare sig

²⁵ Positionen innebär att Göran Sarin är delaktig i belöningsystemets process på Stadium.

²⁶ Kvale, 1997 s. 33-40.

²⁷ Eisenhart, 1989 s. 532-550.

slutsatser eller genomföra en analys. Hade detta skett hade vi kontaktat de återstående butikscheferna för att på så sätt insamla ny data som skulle möjliggöra en analys av belöningssystemet.

Inför våra intervjuer gjorde vi två halvstrukturerade intervjuguider (se bilaga 1 och 2) där den ena var riktad till Stadiums butikschefer och den andra till Göran Sarin. Anledningen till att vi valde halvstrukturerade intervjuguider med frågor under givna teman var för att vi ville få spontana och dynamiska svar.²⁸ Intervjuguiderna var således uppdelade i olika teman där utgångspunkterna främst hade tagits från det teoretiska ramverket.

Samtliga intervjuer genomfördes per telefon då vare sig butikscheferna eller Göran Sarin hade möjlighet att träffa oss personligen på grund av tidsbrist och intervjuerna tog mellan 35 och 75 minuter. Alla intervjuer spelades in på band och transkriberades sedan ordagrant. I början av intervjuerna med butikscheferna klargjordes att dessa skulle förbli anonyma i uppsatsen då vi hoppades på att få mer ärliga och uttömmande svar genom detta tillvägagångssätt. Vi är medvetna om vilka effekter telefonintervjuer kan innebära. Avsaknaden av ögonkontakt och kroppsspråk kan ha en inverkan på hur vi tolkar och uppfattar respondenternas resonemang. Även naturliga tystnader per telefon kan upplevas som mer stressande men detta var inget som vi anser har påverkat intervjuerna.

²⁸ Denscombe, 2000 s. 134-135.

3 Teori

Detta kapitel syftar till att skapa en teoretisk förståelse kring uppsatsens problemdiskussion och syfte. Kapitlet kommer att struktureras efter tre teoretiska huvudansatser vilka utgörs av butikschefens roll, motivation samt belöningsystem. Dessa tre teorier kommer att utgöra stommen för vår uppsats. Avslutningsvis i kapitlet presenterar vi en syntes av de valda teorierna som tillsammans med den empiriska studien skapar ramen för våra kommande analytiska resonemang.

3.1 Butikschefens roll

Inom litteraturen som behandlar butikschefsrollen återges en rad olika definitioner och rekommendationer på hur en bra butikschef bör agera. Vidare kan man urskilja ett antal svårigheter som butikschefer ställs inför i sitt ledarskap och hur dessa påverkar hans/hennes dagliga arbete. Vi kommer i det följande att redogöra för några av de rekommendationerna som har kunnat urskiljas i litteraturen samt presentera ett antal av de svårigheter som butikschefer upplever på sina arbetsplatser.

3.1.1 Det framgångsrika butikschefskapet

Bunse (1997) menar att en av de viktigaste och mest centrala uppgifter som en butikschef har är att arbeta efter förutsättningen att personalen är den viktigaste resursen. Butikschefen har alltså till uppgift att ta tillvara på denna resurs så effektivt som möjligt. Bunse påstår vidare att en annan central aspekt av butikschefsrollen innebär att utveckla personalen i deras arbete för att skapa maximal prestation.²⁹ Detta är något som Normann (2000) ser som ytterst centralt för en serviceverksamhet. Han menar att företag kräver en mer kunskapsbaserad personalstyrka för att kunna hänga med i de snabba förändringskrav som kännetecknar dagens samhälle.³⁰ Även Drucker (2000) resonerar på liknande sätt. Hans resonemang om ledarskap och personalutveckling innebär att målet med ett effektivt ledarskap är att varje medarbetares kunskaper och starka sidor skall ge produktivitet för företaget.³¹

Bunse försöker vidare att definiera en framgångsrik butikschef och menar att bland annat följande egenskaper bör ingå hos den individ som skall leda en personalstyrka i en butik:

- Chefen skall vara bra på att delegera och ge ut ansvar på sina anställda.

²⁹ Bunse, 1997 s. 70-71.

³⁰ Normann, 2001 s. 87-88.

³¹ Drucker, 2000 s. 22-25.

- Chefen skall föregå med gott exempel.
- Chefen skall kunna ge och ta kritik.
- Chefen skall vara kunnig inom branschen.³²

Liknande ståndpunkter förs även fram av Gilbert (2003) men han menar även att butikschefen måste ha god inblick i hur en butik skall planeras, struktureras och utformas. I butikschefens uppgifter ligger hur man på bästa sätt utformar en butik för att stimulera kunderna till effektiv shopping. Detta innebär att skapa en butiksmiljö där produkterna är lätta att hitta samt att planera flödet i butiken på ett förtjänstfullt sätt.³³

3.1.2 Butikschefen som motivationsskapare

Tack (1986) menar att butikschefens mest centrala uppgift består i att kunna skapa motivation hos sina anställda. Han trycker på hur viktigt det är för butikspersonalen att känna sig motiverade i sitt arbete för att kunna fatta rätt beslut och ge butikens kunder en korrekt service.³⁴ Denna åsikt delas av Bunse som menar att butikschefen bland annat kan låta sina medarbetare komma med förslag på förbättringar i butiken för att få dem att känna sig motiverade i sitt arbete. Han lyfter även fram det faktum att butikschefen måste kunna ge och framförallt ta kritik för att personalen skall utvecklas i sitt arbete.³⁵ Detta resonemang förs även fram av Covey (1989) då han menar att många chefer saknar den oerhört centrala förmågan att kunna ta feedback och kritik från sina medarbetare. Han påpekar här att för att kunna bli en framgångsrik chef är det av yttersta vikt att man är lyhörd för kritik och tar emot denna på rätt sätt. Han talar vidare om att man bör försöka uppnå ett ”win-win” tänkande i alla företag för att uppnå högsta möjliga resultat. Covey exemplifierar detta genom att påtala vikten av att alla problem i exempelvis en butik måste diskuteras och aktualiseras så fort de dyker upp. Det är alltså viktigt att skapa en öppen atmosfär i butiken och att butikschefen och medarbetarna är mottagliga för kritik för att uppnå de så kallade ”win-win” situationerna.³⁶

För att ytterligare motivera och utveckla sina anställda bör varje butikschef se till att personalen fortlöpande får genomgå olika kurser i syfte att dels stärka gemenskapen mellan de

³² Bunse, 1997 s. 73-74.

³³ Gilbert, 2003 s. 150-153.

³⁴ Tack, 1986 s. 65-66.

³⁵ Bunse, 1997 s. 80-81.

³⁶ Covey, 1989 s. 17-18.

anställda och dels förbättra sina kunskaper som butikssäljare.³⁷ Sådana kurser kan exempelvis bestå i teamövningar, säljutbildningar eller branschträffar.³⁸

3.1.3 Butikschefens personal

Många författare gör gällande att det är människorna som utgör den viktigaste resursen i ett företags verksamhet.³⁹ Begreppets definition av Offstein et al. (2005) är användbart för vårt ändamål varför den används som grundsten. De definerar humankapital som:

“/.../ the full range of knowledge, skills, and abilities an individual can use to produce a given set of outcomes”.⁴⁰

En annan författare som har skrivit mycket kring människorna inom organisationer är Argyris (1973) och han menar att de organisationer som lyckas vara mest effektiva är de som bäst klarar av att hantera de humana resurserna på ett konkurrenskraftigt förfaringssätt. Han påstår vidare att organisationer bland annat måste anpassa sina strukturer och sina belöningsystem för att få personalen i företaget att prestera. Argyris svar på frågan hur ledningen i ett företag kan få sin personal att prestera inbegriper bland annat lösningar såsom plattare organisationer, färre hierarkiska förhållanden samt mer varierande arbetsuppgifter för de anställda.⁴¹

Att se det humana kapitalet inom företaget som en konkurrensfördel och viktig strategisk resurs innebär enligt Bratton och Gold att det är:

”/.../ the process of linking the human resource function with the strategic objectives of the organization in order to improve performance”.⁴²

Medan ovanstående författare ser det strategiska arbetet med det humana kapitalet som en process ser Snell et al. (1996) det snarare som ett utfall då strategisk ledning av humana resurser innebär att designa organisatoriska system för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar genom människor.⁴³ Oavsett vilket synsätt man har så innebär en strategisk utgångspunkt inom humankapital att ledningsfilosofin inom detta område skall överstämja med företagets

³⁷ Bunse, 1997 s. 80.

³⁸ Normann, 2000 s. 101-104.

³⁹ Se bland annat Normann, 2000; Grönroos, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002; Bratton & Gold, 2003.

⁴⁰ Offstein et al., 2005 s. 307.

⁴¹ Argyris, 1973 s. 141-167.

⁴² Bratton & Gold, 2003 s. 37.

⁴³ Snell et al., 1996 s. 62.

övergripande strategiska inriktning. Det skall alltså finnas en strategisk överensstämmelse mellan de två åtgärderna.

Inom detta område har Snell och Wright (1998) lämnat ett intressant bidrag där de menar att de bakomliggande tankarna till varför företag vill skapa en överensstämmelse mellan ledningsstrategier för humankapitalet och företagets övergripande strategier är att effekten av de båda är starkt knutna till varandra. Det skall alltså finnas en kongruens mellan de båda strategiåtgärderna.⁴⁴

Normann diskuterar vikten av att lyfta fram personalen som strategisk resurs för alla företag i allmänhet men för serviceföretag i synnerhet. Han menar att serviceverksamhetens stora personalintensitet torde innebära att den strategiska personalutvecklingen skulle vara en synnerligen strategisk angelägenhet för företagsledningen.⁴⁵ Vidare påtalar han vikten av att utbilda, motivera och inte minst kompensera sina medarbetare för att dessa skall prestera på, ett för företaget, önskvärt sätt.⁴⁶

Davies & Ward (2002) belyser personalens roll i en detaljhandelskontext och menar att det i denna miljö är extra viktigt att se över företagets personalresurser. Anledningen till detta påstår författarna är det faktum att det är i just denna miljö som samverkan med kunden är extra påtaglig och att personalen därför måste agera på ett lyckat sätt. De lyfter här fram vikten för företagsledningen att se till att de anställda uppträder på ett korrekt sätt och säger vidare att olika former av kompenationssystem kan vara ett viktigt instrument för att säkerhetsställa detta beteende. Författarna gör även gällande att dessa kompenationssystem måste vara utformade så att de både motiverar de anställda att prestera sitt yttersta samtidigt som detta beteende genererar önskvärda resultat för företaget som helhet.⁴⁷

I anslutning till ovanstående resonemang kring motivering av personal bidrar Normann med begreppet *personalidé* när han diskuterar personalen som en strategisk resurs för företaget. Begreppet definieras som:

⁴⁴ Snell & Wright, 1998 s. 56.

⁴⁵ Normann, 2000 s. 87-88.

⁴⁶ Normann, 2000 s. 99-108.

⁴⁷ Davies & Ward, 2002 s. 210-212, 277-278.

”Företagets personalidé avser graden och typen av överensstämmelse mellan den särskilda livssituationen och livsbehoven hos en särskild grupp människor och inramningen eller sammanhanget som företaget kan tillhandahålla för den gruppen medan det fullföljer sina egna affärsbehov.”⁴⁸

Normanns definition av personalidé tar fasta på det faktum att den strategiska konkurrens fördelen som finns i det humana kapitalet i ett företag inte kan uppstå om inte människorna motiveras på rätt sätt och i tillräcklig utsträckning. Han menar vidare att denna motivation kan och bör se olika ut för olika tjänster och människor inom företaget.⁴⁹

Vi har nu identifierat ett antal förutsättningar som är viktiga för butikschefen i dennes roll som ledare i ett personalintensivt företag och kommer i nästföljande avsnitt att mer utförligt redogöra för hur en individ motiveras på en mer basal nivå.

3.2 Motivation

Forskningen inom motivationsteorin är mycket gedigen och det har presenterats ett stort antal böcker och artiklar inom området. Inom ramen för denna uppsats kommer de mest relevanta teorierna att behandlas. Vi börjar med Maslows behovshierarki vilken innebär att människor motiveras av en önskan att uppfylla olika behov i en hierarkisk ordning. Denna teori åtföljs av en genomgång av McClellands motivationsteori som bygger på antagandet att alla människor har tre basala behov som skall uppfyllas. Vidare tar vi upp Herzbergs tvåfaktorteori som består av två olika slags faktorer som påverkar individen, nämligen hygien- och motivationsfaktorer. Slutligen presenterar vi ett avsnitt där McGregors Teori X och Teori Y avhandlas, där den förstnämnda innebär en tämligen negativ syn till människors vilja att arbeta, medan den senare har en mer positiv inställning till människor i arbetslivet.

3.2.1 Maslows behovshierarki

Denna teori är en av de mest centrala och refererade inom motivationsforskningen och tar sin utgångspunkt i påståendet att människors behov uppstår i en hierarkiskt ordnad struktur. Lågst i denna struktur återfinns de *fysiologiska behoven* som exempelvis att alla människor behöver mat för att överleva. Nästa steg i hierarkin är *trygghetsbehoven* där Maslow (1954) placerar den fysiska tryggheten, vilken bland annat inbegriper behov av trygghet i den miljö där man lever. Det tredje steget handlar om *sociala behov* där vänskap och grupp tillhörighet

⁴⁸ Normann, 2000 s. 90.

⁴⁹ Normann, 2000 s. 90-100.

hittas. Nästföljande steg tar upp behoven av *status och prestige* medan toppskiktet i hierarkin gäller individers behov av *själförverkligande*.⁵⁰

Maslow menar att så fort något skikt av behov är uppfyllt så kommer behov inom följande skikt att uppstå.⁵¹ Jacobsen och Thorsvik påstår dock att ett behov inte nödvändigtvis behöver vara helt tillfredsställt innan nästa behov uppstår. Författarna menar även att man kan rikta en viss kritik gentemot Maslows teori som huvudsakligen uttrycks i att behovskategorierna är så vagt formulerade att det kan vara svårt att veta vad som ligger i dem.⁵²

3.2.2 McClellands motivationsteori

Medan Maslows teori förutsatte att behovskategorierna var hierarkiskt ordnade påstår McClelland (1962) istället att man kan röra sig åt olika håll mellan behovskategorierna om man exempelvis inte lyckas tillfredsställa ett visst behov. McClelland menar att alla människor handlar utifrån tre olika grundläggande behov. Dessa är behov av *makt*, behov av *sambörighet* samt behov av *prestation*. Inom maktområdet återfinns personer med behov av att kunna kontrollera och påverka andra. Man strävar efter status och prestige samt uppvisar en tendens att sikta mot ledande befattningar inom organisationer. Inom samhörighetsbehoven hamnar människor med stora behov av att vara tillsammans med andra människor. Man påvisar ofta även starka tendenser av att vilja vara omtyckt av andra. Därför undviker dessa människor ofta konflikter i både arbetslivet och privat.⁵³ Samhörighetsbehovet har tydliga kopplingar till Maslows kategori om sociala behov då de båda behandlar behov som vänskap och tillhörighet.

McClellands tredje behov handlar om prestationer och personer med starka prestationsbehov är ofta väldigt kreativa. Här återfinns även personer som ofta söker nya utmaningar och som dras till situationer där de måste ta stort eget ansvar för att lösa problem.⁵⁴ Även detta behov kan kopplas till Maslows teori och är nära besläktat med Maslows kategori om behov av status och prestige.

3.2.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg et al. (1959) har studerat behov och motivation hos anställda i arbetslivet och tagit fram två skilda grupper av faktorer som påverkar individen. Den första som Herzberg

⁵⁰ Maslow, 1954 s. 80-107.

⁵¹ Maslow, 1954 s. 80-107.

⁵² Jacobsen & Thorsvik s. 293-295.

⁵³ McClelland, 1962 s. 103-105.

⁵⁴ McClelland, 1962 s. 103-105.

benämner *hygienfaktorer* syftar till att beskriva hur arbetsmiljö och hur de anställda behandlas påverkar deras inställning till arbetet. Här återfinns exempelvis lön, status, samt anställningstrygghet. Den andra gruppen, *motivationsfaktorer*, visar istället faktorer som de anställda tyckte motiverade dem i deras arbete och fick dem att känna tillfredsställelse med sina uppgifter. Dessa faktorer är främst knutna till vad de anställda de facto gör på arbetet och vilka arbetsuppgifter de har arbetat med. Det är dessa faktorer som, enligt Herzberg, leder till höjda prestationer och bör alltså därför ligga i fokus vid utvärderingar av olika motivationsprogram på företag. Här återfinns exempelvis erkännande för väl utfört arbete, befordran samt arbetsutveckling.⁵⁵

Något som är extra intressant att lyfta fram ur Herzbergs studier är hur lönen påverkar de anställda. Herzberg har placerat denna faktor inom hygienfaktorerna vilka egentligen inte skapar några incitament för högre prestationer utan snarare har en motverkande effekt i de fall då den anställde upplever lönen som otillräcklig. Dock gör Herzberg en åtskillnad mellan olika nivåer i företaget och menar att de personer inom högre positioner lyfta fram lönen som en motivationsfaktor då denna uppfattades som ett slags erkännande för ett väl utfört arbete. Personer på lägre nivåer menade istället att lönen inte motiverade i arbetet utan istället hade motsatt effekt i de fall då den inte var marknadsmässig.⁵⁶

3.2.4 McGregors Teori X och Teori Y

McGregor (1960) har också lämnat ett gediget bidrag till diskussionen om personal och motivation i organisationer. Han menar att vi kan dela in personalen i X- och Y människor, där X-människor bland annat karaktäriseras av en ovilja att arbeta medan Y-människor beskrivs som drivande och arbetsvilliga. Han påstår vidare att i stort sett alla människor kan kategoriseras enligt Teori X och Y och kopplar man denna hypotes till Hofstedes (1991) arbete om kulturella skillnader mellan människor i en företagskontext, så kan intressanta mönster urskiljas. McGregor menar att så kallade X-människor kännetecknas av en ovilja att arbeta, dålig framåtanda och en viss grad av osäkerhet i sin arbetssituation. Y-människor, å andra sidan, är drivande och nyskapande personer som ser arbetet som något naturligt i vardagen och inte har något emot det.⁵⁷ Hofstede säger i princip samma sak när han definierar vissa kulturer som människor vilka ”*lever för att arbeta*” eller ”*arbetar för att leva*”.⁵⁸ Om man nu

⁵⁵ Herzberg et al., 1959 s. 44-84.

⁵⁶ Herzberg et al., 1959 s. 82-83.

⁵⁷ McGregor, 1960 s. 90-98.

⁵⁸ Hofstede, 1991 s. 24-38.

instämmer i Hofstedes och McGregors resonemang är det självklart av största vikt, för företag, att antingen se till att alltid anställa människor med Y-egenskaper eller att ha tillräckligt med motivationshöjande åtgärder för att ”transformera” X-människorna till Y-människor. Dessa motivationshöjande åtgärder skulle enligt Jacobsen och Thorsvik bland annat kunna innefatta olika sorters belöningssystem.⁵⁹

Vi har nu mer utförligt redogjort för hur en individ motiveras på en basal nivå samt kopplat detta till olika situationer i arbetslivet. Detta ger en förståelse som vidare används för att underbygga användningen av ett belöningssystem.

3.3 Belöningssystem

3.3.1 Belöningssystem ur ett strategiskt perspektiv

Som en del av de strategiska planerna med ledningen av ett företags humankapital återfinns olika belöningssystem. Liksom det förstnämnda måste utformningen av dessa system överensstämma med ett företags övergripande affärsstrategi. Detta betyder att ju bättre överensstämmelse det finns mellan ett företags affärsstrategi och belöningssystem desto mer effektiv och troligtvis lönsam blir den totala organisationen.⁶⁰

Enligt Bratton och Gold skall ett företags belöningssystem ta hänsyn till både den externa och interna kontexten, där den förstnämnda bland annat innefattar global och nationell utveckling. Den globala utvecklingen ställer bland annat krav på företag att kostnadseffektivisera sina verksamheter för att vara fortsatt konkurrenskraftiga medan den nationella utvecklingen påverkar genom förändringar inom arbetsrätten samt sociala och politiska omstruktureringar. Den interna kontexten påverkar belöningssystemens utformning genom bland annat företags affärsstrategier, organisatoriska omstruktureringar samt implementeringen av olika företagskulturer.⁶¹

Hill och Jones (2001) definierar strategi som:

”/.../ a specific pattern of decisions and actions that managers take to achieve an organization’s goals.”⁶²

⁵⁹ Jacobsen & Thorsvik, 2004 s. 297.

⁶⁰ Bratton & Gold, 2003 s. 282.

⁶¹ Bratton & Gold, 2003 s. 284.

⁶² Hill & Jones, 2001 s. 3.

Enligt denna definition blir det tydligt varför ett företags strategier bakom belöningsystemet måste överensstämma med de övergripande affärsstrategierna för företaget. Genom att premiera det beteende som på ett, för företaget, önskvärt sätt leder till att man uppnår sina övergripande organisatoriska mål är självklart att föredra framför ett belöningsystem som istället premierar ett beteende som inte leder till att målen nås vilket i förlängningen leder till försämrad lönsamhet för företaget. Samtidigt är det viktigt att betona att de övergripande målen ofta bryts ned i mindre mål i olika hierarkier inom ett företag för att chefer på olika nivåer skall kunna leda sina anställda mot rätt kurs. I de fall ett belöningsystem konstrueras på ett felaktigt sätt får detta till följd att fel saker görs inom företaget. Det vill säga, företagets yttre effektivitet påverkas negativt.⁶³

Viktigt att beakta är även den eventuella negativa påverkan på ett företags strategi som ett felaktigt konstruerat belöningsystem kan innebära. Om en eller flera anställda känner att företagets belöningsystem inte premierar rätt beteende kan detta exempelvis leda till formella dispyter med ledningen eller sabotage från de anställdas sida. Även en reaktion i form av frånvaro från jobbet leder självklart till påfrestningar på företagets strategiska inriktning.⁶⁴

Pfeffer (1998) sammanfattar tankarna kring vikten av samstämmighet mellan ett företags affärsstrategi och belöningsystem på följande vis:

”The diagnostic framework is premised on the idea of alignment, that is, that an organization does specific things to manage the employment relationships and these practices need to be first, internally consistent or aligned with one another, and second, externally consistent, in the sense that the organization’s procedures produce behaviours and competencies required for it to compete successfully given its chosen marketplace and way of differentiating itself in that marketplace.”⁶⁵

3.3.2 Belöningsystemets syfte

Belöningsystem är till sin natur kontroversiella och LeBoeuf (1986) menar att man utöver relationen mellan givaren och mottagaren även skapar en tydlig relationsgräns mellan de som blir belönade och de som inte blir det. Detta kan bidra till att olika miljöer såsom den kulturella, sociala eller marknadsmässiga blir negativt påverkade och paradoxalt hämmar arbetseffektivitet istället för att göra det motsatta.⁶⁶

⁶³ Bratton & Gold, 2003 s. 284-287. Hufnagel, 1987 s. 107-108.

⁶⁴ Bratton & Gold, 2003 s. 284-287.

⁶⁵ Pfeffer, 1998 s. 99.

⁶⁶ LeBoeuf, 1986 s. 5.

LeBoeuf anser att det är viktigt att få en koppling mellan belöningssystemets utformning och dess användning i företag och påstår att dessa bör överensstämma. Han menar vidare att rätt belöning är viktig i flertalet arbetsmässiga situationer som kräver insatser och menar att effekterna av rätt belöning kan bland annat leda till ett bättre arbetsklimat, öppnare relationer inom organisationen samt en värdefull personlighetsutveckling.⁶⁷

LeBoeuf synliggör två initiala lärdomar där den första innebär att arbetet blir bättre gjort om det belönas. Man får inte det man hoppas på, önskar eller ber om – man får det man belönar. Den andra lärdomen innebär att medan man försöker fatta det rätta beslutet är det enkelt att belöna fel aktiviteter och bortse från eller straffa de riktiga. Svensson och Wilhelmson (1988) framhäver att det är viktigt att ha en helhetssyn när man utformar belöningssystem som underbygger att rätt beteende belönas.⁶⁸ Även Paul och Alm (1991) understryker betydelsen av att belöna rätt aktiviteter för att inte skapa en slentrianmässig arbetsrelation där även irrationella arbetsprocesser belönas.⁶⁹ Följden av att belöna felaktiga aktiviteter blir enligt LeBoeuf att man hoppas på A, omedvetet belönar B och därefter undrar varför man får B. Författaren anser att den främsta ledarprincipen är att handlingar som belönas blir utförda och det största hindret för organisatorisk framgång är den klyfta mellan beteende som vi behöver och beteende som vi belönar. Ett exempel på detta är att den långsiktighet som krävs i ett chefskap oftast inte belönas. I stället premieras de kortsiktiga vinsterna vilket leder till att cheferna maximerar de kortvariga vinsterna och investerar mindre i exempelvis både människor och maskiner.⁷⁰

3.3.3 Koppling mellan belöningssystem och strategi

För att skapa en utpräglad koppling mellan en organisations affärs mål och den anställdes lön tillämpas vanligen ett traditionellt målbonussystem. Det betyder att en monetär bonus faller ut om vissa resultatbaserade mål har infriats. Överträffas målen blir bonusen i regel större och uppnås de inte uteblir bonusen. Bonuslönen kan vara uppbyggd på olika sätt, den kan vara kollektivt beräknad, den kan vara baserad på individuella prestationer och den kan vara en kombination av de första två.⁷¹

⁶⁷ LeBoeuf, 1986 s. 6.

⁶⁸ Svensson & Wilhelmson, 1988 s. 14.

⁶⁹ Paul & Alm, 1991 s. 27-28.

⁷⁰ LeBoeuf, 1986 s. 18-19.

⁷¹ Smitt et al., 2002 s. 14.

Smitt et al. (2002) anser att belöningssystemet bör vara kopplat till en målstyrningsprocess med tydliga och mätbara mål.⁷² Jacobsen och Thorsvik (2002) delar Smitts resonemang men tillägger en dimension när de menar att ett mål som uppfattas som en utmaning för medarbetaren är mer motiverande än mål som är lätta att uppnå.⁷³ Genom att begränsa den fasta lönekostnaden skapas en tydlig gräns mellan intäkter och kostnader där organisationens vinst påverkar storleken på den faktiska lönen. Ur medarbetarens synvinkel kan det däremot kännas tryggare med en större andel fast lön. Smitt et al. varnar för att ett bonussystem kan hämma den individuella kompetensutvecklingen då systemet främst fokuserar på exempelvis uppnådd vinst eller debiterad tid. Vidare trycker författarna på att ett väl balanserat belöningssystem bör ha en tydlig koppling mellan medarbetarens individuella utveckling och företagets lönsamhetsmål. Även Jacobsen och Thorsvik framhåller detta och menar:

”/.../att både personliga egenskaper hos individen och externa förhållanden med anknytning till organisationen kan påverka individens insatser och prestationer.”⁷⁴

För att bestämma inriktningen och målen för den anställde kan man enligt LeBoeuf upprätta ett slags målkontrakt med uttryckliga individuella mål som är relaterade till företagets långsiktiga mål. Att följa upp målkontraktet fortlöpande under året är centralt och innebär att målen lättare blir en del av medarbetarens arbetsvardag.⁷⁵

En del företag betalat ut en trettonde månadslön till sina anställda kring jul varje år, andra företag betalar ett så kallat tantiem som är ett lönetillägg baserat på en del av bolagsvinsten eller ett annat verksamhetsmått. Oavsett vilken form av belöningssystem ett företag väljer belyser Smitt et al. dels vikten av att tydligt fastställa och kommunicera den valda belöningsstrategin och dels att bygga lönesystemet enligt följande grundprinciper:

- Belöningssystemet ska i största möjliga mån vara enhetligt för flertalet anställda.
- Medarbetaren ska genom att uppnå de fastställda individuella och organisatoriska målen kunna påverka sin lön.
- Belöningssystemet ska kunna omfatta en större förmånstagarkrets och fungera vid tämligen stora organisatoriska förändringar.

⁷² Smitt et al., 2002 s. 16-17.

⁷³ Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 324.

⁷⁴ Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 292.

⁷⁵ Smitt et al., 2002 s. 15-16.

- Belöningsystemet ska vara förändringsanpassat och översyn av belöningsgrunder bör ske minst årsvis.
- Belöningsystemet ska grunda sig på tydligt fastställda mål och mätvärden knutna till företagets långsiktiga affärsstrategi som leder till att verksamheten fungerar mer effektivt.
- Storleken på och utformningen av lönesystemet bör inte motverka medarbetarens lönemässiga grundtrygghet.
- Belöningsystemet ska vara okomplicerat att administrera.⁷⁶

3.3.4 Koppling mellan belöningsystem och intern kommunikation

Att införa ett belöningsystem är ett strategiskt val och ett rätt utformat system har stor betydelse för hur företaget styrs mot sina mål och systemet påverkar även den långsiktiga relationen mellan företaget och de anställda. Avsikten med ett belöningsystem är, oavsett utformningen, att påverka dem som belönas. Genom belöningen vill företaget höja motivationen bland de anställda och på så vis stärka företagets konkurrenskraft. Strävan kan vara att skapa större effektivitet, minskade kostnader, högre försäljningssiffror, ökad lönsamhet eller om företaget är börsnoterat – förutsättningar för en god kursutveckling. Styrelsens eller ledningens förmåga att utforma ett effektivt belöningsystem där prestationer kopplas till företagets mål är avgörande. Om de anställdas beteende och engagemang inte förändras eller påverkas är belöningsystemet troligtvis felaktigt utformat och företagets kostnader ökar utan att något presteras i gengäld.⁷⁷

Införandet av ett nytt belöningsystem innefattar en betydande intern kommunikation, som enligt författarna är ett strategiskt verktyg som måste underbygga belöningsystemet. Omfattande förändringar genomförs ibland utan att motiv och tillvägagångssätt tydligt förklaras för medarbetarna vilket skapar ett osäkert och missnöjt klimat. Belöningsystem ställer krav på att budskapet inte endast sprids från ledningen utan måste kommuniceras, förklaras och ibland övertygas. Ett välfungerande belöningsystem påverkar företagets kultur i den meningen att det skapar ett gemensamt mål och de anställda identifierar sig med ett uttalat mål och tänker på vad som är bäst för företaget. Ett system som däremot uppfattas som felaktigt eller orättvist motverkar däremot sitt eget ursprungliga syfte. Belöningsystemet är således ett viktigt strategiskt instrument för att skapa eller förstärka en vi-anda i företaget.⁷⁸

⁷⁶ Smitt et al., 2002 s. 18.

⁷⁷ Smitt et al., 2002 s. 76.

⁷⁸ Smitt et al., 2002 s. 77.

Svensson och Wilhelmson instämmer och menar att en stark vi-anda medför att fokus läggs på att arbeta dynamiskt och mer effektivt, samtidigt som yttre faktorer inte stör organisationen på samma sätt.⁷⁹ Paul och Alms diskussion överensstämmer med de andra författarnas när de anser att belöningssystem måste bli en del av företagskulturen.⁸⁰ Detta är även något som Jacobsen och Thorsvik poängterar men menar dock att en organisationskultur i sig är starkt motiverande för medarbetarna och att själva belöningssystemet i viss mån kan vara sekundärt.⁸¹

Om ett belöningssystem har genomtänkta motiv kommer det att vara hållbart över tiden och inte vara lika beroende av exempelvis konjunkturer. Vissa belöningssystem kan bli extremt fördelaktiga i goda börstider och skapar då optionsmässiga problem. En börsnedgång däremot kan få till effekt att belöningarna helt uteblir trots mycket goda arbetsinsatser. Det är främst styrelsens uppgift att skapa förtroende för belöningssystemet bland anställda och aktieägare vilket även kan minska risken för optionsmässiga kriser. Ju närmare belöningssystemet knyts till långsiktigt värdeskapande i företaget, desto bättre förutsättningar finns det för att företagets position förstärks samt att riskerna minimeras.⁸²

En viktig fråga när ett belöningssystem införs är vilka medarbetare som ska infattas. Ju färre som berörs desto högre krav ställs på budskapet från styrelse och ledning. Det är oerhört viktigt att öppet förmedla och klargöra motiven för systemet, att tala om vilka prestationer som krävs och vilka medarbetare som berörs respektive inte berörs av belöningarna. Det är inte endast av interna skäl som man använder sig av ett belöningssystem. Enligt Smitt et al. är det även viktigt att externt förmedla betydelsen av systemet då det ofta förbättrar rekryteringen av nya medarbetare. Även externa intressenter kan intressera sig av belöningssystemet då det kan öka företagets anseende utåt.⁸³

Det finns två grundläggande uppgifter för kommunikationen kring ett belöningssystem. Dels måste de anställda veta vad företaget förväntar sig av dem och dels måste de veta vad för slags belöning de får när de utfört den förväntade prestationen. Störst effekt får ett belöningssystem om styrelsen och företagsledningen är tydlig och rak i sin kommunikation till företagets

⁷⁹ Svensson & Wilhelmson, 1988 s. 10-12.

⁸⁰ Paul & Alm, 1991 s. 22.

⁸¹ Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 327.

⁸² Smitt et al., 2002 s. 78-79.

⁸³ Smitt et al., 2002 s. 80.

anställda, och enligt Smitt et al. så finns inte ett belöningssystem som inte kommuniceras. Det första steget i kommunikationsprocessen lyfter fram de mest väsentliga delarna av systemet. Dessa delar ligger sedan till grund för vidare samtal och diskussioner med respektive målgrupp. Det är även viktigt att förklara för de anställda varför företaget har infört belöningssystemet och hur det rent konkret kommer att fungera i praktiken.⁸⁴

När ett belöningssystem har förankrats och implementerats är det viktigt att ständigt utvärdera systemet. Det kan vara svårt att förutse samtliga effekter som systemet får både när det gäller hur det fungerar rent tekniskt och hur det påverkar medarbetarna. Även omvärldsförändringar kan vara svåra att förutse och hur de på olika sätt berör och påverkar systemet, varför det är viktigt att bygga in flexibilitet i systemet.⁸⁵

3.3.5 Strategier för belöning

LeBoeuf framhäver faran med att endast fokusera på kortsiktiga lösningar och menar att den avgörande skillnaden är huruvida man investerar i framtiden eller intecknar den. För att främja de *varaktiga lösningarna* bör man enligt författaren utvärdera människor över längre tidsperioder och ge dem mer långsiktiga belöningar. Genom att identifiera en eller ett par viktiga nyckelfaktorer för den långsiktiga framgången och belöna människor för att de påverkar dessa faktorer positivt, visar företaget på ett långsiktigt tänkande. Att ge bonus och beröm till dem som fattar kloka och långsiktiga beslut istället för till dem som enbart satsar kortsiktigt menar LeBoeuf är viktigt för att företaget tydligt ska visa på långsiktigt tänkande. De kortsiktiga vinsterna kan man självfallet inte helt bortse från utan det är varje chefs ansvar att finna balansen mellan dagens vinst och morgondagens tillväxt. För ett framgångsrikt företag är både vinsten och tillväxten centrala men en varaktig lösning kräver mer uppmärksamhet och större belöningar då de är tämligen mycket svårare att uppnå. Att skapa en varaktighet i den affärsmässiga framgången är sällsynt då det är så många faktorer som inverkar.⁸⁶

Den andra strategin innebär att *belöna risktagare* i företaget. Framgångsrika företag uppmuntrar människor att ta risker, ger dem rätten att göra fel och förstår samtidigt att intelligent misstag inträffar för att medarbetarna och företaget ska kunna fortsätta utvecklas. Att undvika att ta risker skapar istället långtråkighet, besvikelse, stagnation och misslyckande. Enligt LeBoeuf är det de mest kompetenta cheferna som är riskbenägna och att de trygghetssökande cheferna

⁸⁴ Smitt et al., 2002 s. 82-83.

⁸⁵ Smitt et al., 2002 s. 85.

⁸⁶ LeBoeuf, 1986 s. 34.

har en tendens att vara lågpresterande. Genom att skapa ett klimat som befordrar, belönar och stödjer risktagande samt tillåter människor att lära av sina misstag utan rädsla för negativa återverkningar skapas ett system som möjliggör att den trygghetssökande chefen vågar ta fler risker. Enligt LeBoeuf finns det ett antal riktlinjer för att skapa och möjliggöra en risktagande arbetsmiljö. Exempelvis bör en chef lära medarbetarna att intelligenta misstag är en del av kostnaden för framsteg och berätta om sina egna misstag för att visa medarbetarna att även chefen begår misstag. LeBoeuf anser att man både bör fira misslyckanden och framgångar och inte slösa tid på små risker då det är de stora riskerna som ger stora vinster. En chef bör inte ta risker åt andra utan istället uppmuntra vettigt risktagande och förhindra vilda chanstagningar.⁸⁷

Den tredje strategin går ut på att *belöna tillämpad kreativitet* vilket innebär att ett företag måste befrämja innovationer och kreativitet hos medarbetarna. LeBoeuf menar således att det inte är ett företags maskiner, kapital eller byggnader som är de viktigaste tillgångarna utan det är medarbetarna. Samtidigt framhåller författaren att en viss grad av likformighet krävs om en organisation skall bli framgångsrik men menar att det är förekomsten av innovationer som påverkas av ledarskapet. Genom att fråga efter innovationer och sedan belöna dem skapas ett arbetsklimat som lockar fram nya idéer. Några avgörande komponenter för att skapa en innovativ miljö är, enligt författaren, att tolerera misslyckanden, uppmuntra intern konkurrens och skapa en avspänd, informell arbetsmiljö som tonar ner byråkrati och regler och uppmuntrar såväl ensamhet som informell konversation.⁸⁸

Belöna beslutsamt agerande är den fjärde strategin vilken utgår ifrån att beslutsamma människor som handlar efter sin övertygelse nästan alltid får övertaget då de flesta människor är ambivalenta och obeslutsamma. I varje företag finns det många människor som är villiga att analysera, verbalisera och värdera med få som vill besluta. Vanligtvis är det denna typ av agerande som får belöningar och uppskattning, något som LeBoeuf ställer sig kritisk till när han menar att syftet med alla företag är att uppnå resultat. Chefer fattar oftast samtliga beslut själv och låter endast medarbetarna göra analyser och ekonomiska värderingar då de i stället, enligt LeBoeuf bör premiera handlingskraft och utveckling genom att låta medarbetarna besluta och handla självständigt.⁸⁹

⁸⁷ LeBoeuf, 1986 s. 35-38.

⁸⁸ LeBoeuf, 1986 s. 40-42.

⁸⁹ LeBoeuf, 1986 s. 45-47.

Jacobsen och Thorsvik menar att en central aspekt för att skapa motivation är att medarbetarna får möjlighet att bestämma över sina egna arbetsprestationer. Vidare anser författarna att man bör inkludera medarbetarna i viktiga beslut då det de facto är de som utför arbetsuppgifterna och således har störst överblick och förståelse för arbetsprocessen.⁹⁰ Deltagande är enligt Pfeffer ett element som skapar hög prestation och starkt engagemang. Ju mer de anställda deltar desto högre prestationer upplever organisationen, på både individ- och organisationsnivå. Det finns även enligt Pfeffer en klar tendens till att ett högt deltagande på arbetsplatsen skapar tillhörighet till organisationen.⁹¹

LeBoeufs femte strategi säger att man ska *belöna skickligt arbete*. Här menar författaren att det är bättre att en medarbetare arbetar målorienterat 40 timmar i veckan istället för att spendera fler timmar på arbetsplatsen men inte anstränga sig lika mycket och på så vis skapa en ineffektiv arbetsmiljö. Medarbetare anstränger sig extra mycket när en chef är närvarande enligt LeBoeuf och han menar vidare att detta skådespeleri belönas. Lösningen är istället att belöna människor som uppnår angivna och mätbara mål och inte belöna dem som verkar vara upptagna och engagerade. Genom att belöna skådespeleri får företaget en skådespelare – belönar man resultat får företaget resultat.⁹²

Den sjätte strategin, *belöna förenklning*, innebär att de oftast finns byråkratiska processer som stävjar framgången i ett företag. När ett företag växer organsikt skapas en mångfald av fler arbetsuppgifter och processer. Detta leder till nyansställningar, nya rutiner och större systematisk rapportering och kontroll. Dessa faktorer skapar en komplexitet och LeBoeuf menar att ett bra ledarskap är att förenkla och eliminera det onödiga. Som tidigare nämnts är det vanligen de människor som komplicerar rutiner som blir belönade men samtidigt är det de lyhörda och flexibla företagen som är de mest framgångsrika. De hanterar såväl samhällliga som organisatoriska förändringar och ser det som en utmaning att lära sig att hantera dem. Genom att förenkla ett företags struktur, rutiner och kommunikation och belöna dem som förenklar möjliggörs en lättöverskådlig helhetssyn och en kreativ arbetsmiljö.⁹³

Att belöna ett *tyst och effektivt agerande* är LeBoeufs sjunde strategi. Varje organisation behöver sina ”tysta hjältar” det vill säga pålitliga människor som gör sitt jobb utan att dra till sig

⁹⁰ Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 322.

⁹¹ Pfeffer, 1998 s. 169-172.

⁹² LeBoeuf, 1986 s. 50-51.

⁹³ LeBoeuf, 1986 s. 53-56.

uppmärksamhet. Det finns en problematik kring strategin som innebär att chefer alldeles för ofta försummar dessa medarbetare och istället lägger ner tid och energi på medarbetare som tillbringar sin arbetstid med att skapa problem istället för resultat. Chefer ägnar tid åt att lösa problemen och kriserna kring de personer som hörs och syns vilket leder till att de som sköter sitt arbete försummas. Därför är det oerhört viktigt för en chef att uppmärksamma medarbetare som arbetar i tysthet och lägga mindre fokus på dem som inte gör det. Svensson och Wilhelmson problematiserar rättvisebegreppet som grundas på olika principer för vad som är rättvist. Appliceras denna norm på LeBoeufs sjunde strategi skulle den innebära att den medarbetare som utfört arbetet skulle bli belönad enligt en effektivitetsprincip och inte den som skapade problem.⁹⁴

Att *belöna kvalitetsjobb* är något som många organisationer bortser ifrån enligt LeBoeuf. Hemligheten bakom att nå en högre produktivitet är inte att arbeta snabbare utan bättre och att jobba snabbare och billigare tillåter bara att man producerar samma defekter mera effektivt. Det är genom att förbättra kvaliteten inom exempelvis kundlojalitet och arbetsstolthet som företag vinner de långsiktiga fördelarna. Belöningssystem är enligt LeBoeuf ofta utformade så att de premierar kvantitet och inte kvalitet. Det är därför viktigt för chefer att uppmärksamma kvaliteten bakom en arbetsprestation och belöna den och inte lägga all vikt vid det slutliga resultatet. För att aktivt underbygga kvalitetshöjande arbetsprestationer måste alla anställda få veta vad som är kvalitet och vad som inte är det. Det är även viktigt att man använder sig av system som förenklar uppföljningsprocessen för att säkerställa kvaliteten.⁹⁵

En nionde strategi innebär att man *belönar lojalitet*. Alla organisationer behöver lojalitet men det är få som belönar den. LeBoeuf menar att man får lojalitet och hängivenhet från dem man ger det till och pekar på vikten av att värdesätta sin personal. Att uppskatta sin personal innebär bland annat att bygga upp ett förtroende genom att ha öppna och direkta kommunikationskanaler, befordra internt och att investera i långsiktig tillväxt och personalutveckling. Löner och förmåner måste upplevas som rättvisa för att medarbetare ska känna lojalitet gentemot sina chefer och sin arbetsplats. Rättvisa löner och intern befordran anger att lojalitet belönas vilket i slutändan innebär att det skapas ett positivt klimat där cheferna visar lojalitet gentemot de anställda och vice versa.⁹⁶

⁹⁴ Svensson & Wilhelmson, 1988 s. 48-49.

⁹⁵ LeBoeuf, 1986 s. 64-66.

⁹⁶ LeBoeuf, 1986 s. 68-71.

Den tionde och sista strategin är att man bör enligt LeBoeuf *belöna samarbete*. Det är viktigt att belöningsystemet inte favoriserar en person eller en grupp på bekostnad av andra. Ett belöningsystem som framställer få vinnare till priset av många förlorare är inget hållbart system och skapar mer problem och oro än målmedvetna och drivna medarbetare. Intern konkurrens kan vara en god stimulans för att motivera medarbetare att prestera sitt yttersta. Samtidigt är det lagarbete och ömsesidig förståelse som höjer produktiviteten enligt LeBoeuf. Det är därför angeläget att skapa självstyrande arbetslag och reducera missriktad intern konkurrens och att jobba proaktivt med att förhindra framtida konkurrens. Detta kan man göra genom att belöna grupper eller individer som har bidragit till en grupps resultat som helhet och att undvika att arrangera tävlingar av typen vinna eller förlora på bekostnad av en arbetskamrat.⁹⁷

Vi har nu redogjort för hur ett företag på olika sätt kan premiera sina anställda genom olika former av belöningar. Genom dessa belöningar kan i vårt fall butikscheferna motiveras till att prestera bättre och i förlängningen skapa tillväxt till företaget.

3.4 Syntes mellan valda teorier

I en stor detaljhandelskedja med ett integrerat butikskoncept är butikschefens befogenheter i viss mån begränsade vad det gäller butiksutformning, sortiment samt öppettider. Det däremot fullt ut kan påverka är butikens personal och hur denna ska ledas i den dagliga verksamheten. Då det inom detaljhandelsbranschen har blivit allt mer viktigt att definiera sin personal som den mest betydelsefulla konkurrensfördelen blir butikschefens roll oerhört central för att leda företaget i rätt strategisk riktning. För att motivera butikschefen i dennes centrala roll kan företag använda sig av olika former av belöningsystem som har till syfte att premiera, ett för företaget, önskvärt beteende.

De teoretiska utgångspunkterna kommer vidare att fungera som ramverk för denna uppsats, och då vi har som syfte att beskriva och analysera belöningsystem för butikschefer inom den svenska detaljhandeln kommer vi i nästföljande kapitel att presentera det empiriska material som ligger till grund för våra analytiska resonemang. Delar av vårt teoretiska ramverk utgör endast en plattform och kommer inte explicit att användas i våra analytiska resonemang. Däremot har de som syfte att ge uppsatsen en bredare teoretisk kontext.

⁹⁷ LeBoeuf, 1986 s. 74-75.

4 Empiri

I detta kapitel presenterar vi först fallföretaget och hur dess bonussystem är uppbyggt. Vidare presenterar vi en sammanställning av våra kvalitativa intervjuer med representanter från fallföretaget. Denna sammanställning är uppdelad i tre olika teman vilka utgörs av bonussystemets utformning, bonussystemets motivationseffekter samt bonussystemets konsekvenser. Hela kapitlet bygger på åsikter som har framkommit under våra intervjuer och det är endast dessa som framställs. Kapitlet utmynnar i en samlad bedömning där vi har identifierat ett antal faktorer som är viktiga för att vidare kunna beskriva och analysera ett belöningsystem för butikschefar i en integrerad detaljhandelskedja.

4.1 Fakta om fallföretaget

Moderbolaget inom Stadiumkoncernen är Stadium AB med huvudkontor i Norrköping. I koncernen ingår förutom Stadiumbutikerna även butikerna Nike Concept Store, Red Devil, Edins Golfstores, Sports Outlet och Sportlagret Stadiumkoncernen hade under verksamhetsåret 2004/2005 en omsättning på drygt 4,3 miljarder svenska kronor och cirka 3000 anställda.⁹⁸

Huvudverksamheten i koncernen utgörs av de 95 Stadiumbutikerna som finns representerade i Sverige, Danmark och Finland där man erbjuder ett stort utbud av produkter inom sport och fritidsliv. Dessa butiker är uppbyggda kring fem olika grundstenar med fokus på kunden och utgörs av *sortimentet, butikens utformning, marknadsföringen, medarbetarna* samt *logistiken*. Sortimentet utgörs framför allt av de stora sportleverantörerna såsom Adidas, Nike och Puma men man erbjuder även ett antal egna varumärken som bland annat innefattar Everest, 4D och Warp. Butikens utformning följer ett utarbetat koncept och kunden skall känna igen sig i alla Stadiums butiker oavsett geografiskt läge. Genom marknadsföringen ska Stadium stärka sitt varumärke samt driva folk till sina butiker. Stadiums medarbetare skall, genom bland annat Stadium Academy, få möjlighet att göra karriär inom företaget och erbjudas bra förutsättningar för personlig utveckling. Det logistiska arbetet i Stadium skall medföra att man kan erbjuda sina kunder en god service genom rätt varor i rätt tid i butikerna.⁹⁹

Genom en klart uttalad etableringsstrategi skall Stadiumbutikerna ha ett upptagningsområde på minst 100 000 invånare och antingen lokaliseras på ett A-läge i citykärnorna eller ett bra

⁹⁸ www.stadium.se. Telefonintervju med Göran Sarin.

⁹⁹ www.stadium.se.

externläge. Vidare skall butikerna erbjuda bästa möjliga design, funktion och kvalitet i respektive prisnivå.¹⁰⁰

Stadium utgår i sin verksamhet från två övergripande syften som driver företaget, en affärsidé och en vision. Affärsidén är ”att vara ett detaljhandelsföretag som designar, köper och säljer sportutrustning och sportmodeprodukter med god design, funktion och kvalitet, till bästa pris”, medan visionen innebär att Stadium ”vill inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv”.¹⁰¹

4.1.1 Stadiums bonussystem för butikschef

Göran Sarin, HR Controller på Stadium, redogör för hur bonussystemet¹⁰² är uppbyggt genom att referera till begreppet personalprocent. Det handlar om att sätta försäljningen i butiken i relation till den personalkostnad som butiken har haft för att uppnå en viss försäljning. Denna siffra har varje butik en budget på och när man klarar målet så börjar en bonus utfalla för butikschefen. Sarin menar att det viktiga i systemet är att det finns någon form av balans mellan försäljning och personalkostnad. Han påstår vidare att det stora problemet i butikerna är att de har för mycket personal inne när det inte finns tillräckligt med jobb att göra.

Göran Sarin fortsätter och menar att det som avgör om en butikschef skall få bonus i sitt bonussystem eller inte är om man överträffar den satta budgeten. Han förtydligar och säger att varje butikschef får lägga sin egen budget i samråd med regionchefen inom både försäljning och personal. Dessa budgetar går sedan igenom av företagsledningen som antingen ger klartecken eller uppmanar till förändringar. När budgetarna är spikade är det dem som varje butikschef arbetar mot och det är dem som lägger grunden till utfallet av bonus.

Göran Sarin kommenterar denna budgetprocess som en väldigt decentraliserad metod om man jämför med vissa andra kedjor. Han menar att den delaktighet som butikscheferna känner när de själva får vara med och utforma sin egen budget skapar mycket större engagemang i arbetet än om ledningen centralt skulle lägga alla butikens budgetar.

Sarin tror vidare att denna budgetprocess ger bättre förutsättningar och större möjligheter för butikscheferna att göra ett bra jobb i sin butik. Han tror även att denna process skapar en

¹⁰⁰ www.stadium.se.

¹⁰¹ www.stadium.se.

¹⁰² Då Stadiums belöningssystem för butikschef är av monetär karaktär kommer vi fortsättningsvis att använda oss av termen bonussystem enligt definitionen från Smitt et al.

större motivation att nå de uppsatta målen hos butikscheferna än om de endast hade fått centralt uppsatta mål att jobba mot.

4.2 Bonussystemets utformning

4.2.1 Bakomliggande faktorer till användning av bonussystem

Samtliga butikschefer tror att företaget använder sig av bonussystemet som ett incitament för att motivera dem till att göra ett bättre jobb. Fyra butikschefer ställer sig positiva till användningen av bonussystemet och en butikschef är emot det och menar att det inte känns viktigt.

Exempelvis säger en butikschef att bonussystemet används som en slags trigger, en morot för att man gör något bra och att man får något extra för att man strävar mot att hela tiden göra butiken ännu bättre. Butikschefen säger vidare att:

/.../ systemet är jätteroligt!¹⁰³

En butikschef utvecklar sitt resonemang och tror att företaget har ett bonussystem för att skapa en motivation till att jobba mer resultatriktat och inte bara handelsmässigt. Butikschefen tror vidare att det höjer medvetenheten och att det är ett tack för att man genererar pengar till företaget. Bonussystemet hjälper även till att skapa en kostnadsmedvetenhet på personalen då man jobbar mot ett uttalat effektivitetsmål som butikschefen själv kan styra och påverka.

Ytterligare en butikschef som inte ställer sig positiv till användandet av bonussystemet menar att butikscheferna tar ett jättestort ansvar och att belöningen skall ligga i lönen och inte i en bonus. Samtidigt tror butikschefen att bonussystemet skapar lojala butikschefer eftersom de får vara med och dela på företagets vinst.

Göran Sarin menar att det är väldigt enkelt att underbygga användandet av ett bonussystem för företagets butikschefer. Eftersom Stadium är ett helägt detaljhandelsföretag så arbetar man med anställda butikschefer. Detta bonussystem gör att butikschefen kommer ett steg närmare att driva sitt eget företag. Sarin säger att utformningen av bonussystemet gör att företaget

¹⁰³ Telefonintervju med butikschef.

belönar samma sak som skulle premiera butikschefen om personen var egen företagare och drev butiken i egen regi. Sarin påstår att detta skapar en stor medvetenhet hos butikscheferna och en större känsla av att kunna påverka det slutgiltiga resultatet.

En annan orsak, som Sarin lyfter fram, till att Stadium använder ett bonussystem är att det finns en klar önskan från ägarnas sida att belöna ett väl utfört arbete. Ägarna vill visa sin uppskattning när någon gör bra ifrån sig och tillför företaget någonting. Göran Sarin uttrycker det enligt följande:

/.../ går det bra för företaget så går det bra för dig.
Och vi har valt att visa våra butikschefer detta i lönekuvertet.¹⁰⁴

Han menar även att det kan ses som en defensiv åtgärd från ledningens sida att använda sig av ett bonussystem för butikscheferna. Om företaget inte hade haft något bonussystem skulle antagligen butikscheferna tycka detta vore märkligt. Sarin menar här att om man är chef för en butik och man arbetar hårt för att få den att gå bra, så borde det ju rimligtvis belönas på något sätt när man presterar ett bra resultat.

4.2.2 Förklaringar till bonussystemets uppbyggnad

Tre av butikscheferna har en korrekt uppfattning kring hur systemet ser ut, det vill säga att försäljningen ställs i relation till personalkostnaderna. Två butikschefer talar inte om försäljningen utan menar istället att det är täckningsbidraget som ställs i relation till personalkostnaderna. Detta är ett äldre bonussystem som ändrades eftersom det var svårare för butikscheferna att påverka täckningsbidraget.

En butikschef säger att man i samråd med sin regionchef lägger en försäljnings- och en kostnadsbudget och, att man utifrån den, jämför försäljningen med personalkostnaden och att det är i den differensen som bonusen utfaller. Butikschefen menar vidare att:

Ju mer man säljer och har låg personalomkostnad, desto högre blir bonusen.¹⁰⁵

En annan butikschef uttrycker sig så här:

¹⁰⁴ Telefonintervju med Göran Sarin.

¹⁰⁵ Telefonintervju med butikschef.

Inför varje månad vet jag var jag ska ligga i budget för att få bonus, men det krassa är att jag inte kan få bonus bara genom att lyckas med min effektivitet utan jag måste klara min försäljning i volym också. Klarar jag inte försäljningsvolymen kan jag inte spara in maximalt på personal bara för att jag ska få bonus den månaden. Så funkar det inte utan man måste hitta en balans och se sambanden så att man inte bromsar verksamheten genom att spara för mycket på personalkostnaderna.¹⁰⁶

Enligt Göran Sarin så ser uppbyggnaden ut som den gör eftersom man kommer mycket närmare känslan av att driva butiken som ett eget företag genom detta bonussystem. Han menar att om butikschefen skulle driva butiken som ett eget företag så skulle detta systemet innebära mer pengar i fickan för dig som ägare när månaden var slut. Precis så fungerar det nu, med den skillnaden att de pengarna tillfaller koncernen och istället premieras butikschefen genom en monetär bonus.

Sarin säger vidare att det helt enkelt handlar om att sälja mer för en mindre kostnad, alltså att bli effektivare i butikerna. Dock vill han samtidigt påpeka att det hela tiden måste finnas en balans mellan att öka försäljningen och spara in på personalen. Det får inte bli så att man konsekvent sparar in på sin personal och kör slut på den arbetsstyrkan som jobbar i butiken. Detta leder bara till att folk inte mår bra och sjukskriver sig, menar Sarin. Han menar att det är därför som ledningen är med och samråder i butikernas budgetprocess för att det skall vara korrekta och rimliga mål som sätts upp, inom både försäljning och personal.

Göran Sarin vill även framhålla att det är viktigt att koppla varje enskild butiks mål till varje enskild butikschefs bonussystem. Han säger vidare att företaget tidigare använde sig av ett system där hela företagets resultat var bonusgrundande för butikscheferna. Men då detta innebar att man kom för långt ifrån det man faktiskt kunde påverka valde man att byta system till det man har idag. Sarin uttrycker det enligt följande:

Vi tror att ju närmare man kommer vad man kan påverka, ju mer engagerad blir man i sitt arbete.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Telefonintervju med butikschef.

¹⁰⁷ Telefonintervju med Göran Sarin.

4.2.3 Koppling mellan belöning och strategi

Samtliga fem butikschefer anser att det finns en koppling mellan bonussystemet och företagets mål och strategier. Tre butikschefer utvecklar sina resonemang och tar upp att företaget hela tiden expanderar och genom att höja försäljningsvolymen och nå tillväxtmålen möjliggörs expansionen. En butikschef ser en tydlig koppling då företaget är i en tillväxtfas där resultatet är avgörande och menar även att företaget inte kan växa på mer ädla målsättningar.

En annan butikschef exemplifierar kopplingen genom att framhäva att företaget ska ha en lönsamhet som ligger över tio procent och att det krävs att man klarar den omsättningen och att man uppnår de satta målen för att erhålla en bonus. Därför menar butikschefen att det finns ett samband då man inte får en bonus om man inte klarar den satta budgeten. Vidare menar butikschefen att företaget fokuserar på ett effektivitetstal som butikscheferna kan påverka men menar samtidigt att man inte kan hämta upp en lägre omsättning genom att spara på personalkostnaderna och på så sätt få en bonus.

En butikschef menar att det kan vara svårt att synliggöra företagets strategi i bonussystemet då:

Det är svårt att hitta ett bonussystem som ger något i slutändan och det är inte stora summor det handlar om. Skulle man splitta den summan på mina 20 anställda så kan du själv tänka dig vad det handlar om, kanske en hundralapp var. Då har du lagt ner energi och engagemang och så får du en hundralapp extra! Då är det nästan bättre att inte få något mer än din lön, för din lön får du för det jobbet du gör.¹⁰⁸

Göran Sarin menar att bonussystemet står klart i relation till företagets övergripande mål och strategier. Företaget har som mål att öka volymen med tio procent per år samtidigt som lönsamheten skall ligga stabilt över tio procent. Dessa mål går självklart igen i vårt bonussystem, menar Sarin. Han fortsätter och säger att om vi höjer personaleffektiviteten och sänker personalprocenten så tjänar vi ju procentuellt mer pengar. Detta skall ju också medföra att vi höjer vår försäljning, menar Göran Sarin.

Även det faktum att företaget har som långsiktigt mål att öka i tillväxt och bli bland de fem största inom sitt område i Europa återkopplas i förlängningen till bonussystemet. Sarin pekar

¹⁰⁸ Telefonintervju med butikschef.

här på att om systemet fungerar så lyckas företaget höja sin volym fortare och det är just volymen som är måttet på hur stort företaget är i förhållande till sina europeiska konkurrenter.

4.2.4 Koppling mellan belöning och prestation

Samtliga fem butikschefer ser en koppling mellan deras bonus och deras prestation. Samtidigt framhäver samtliga att det är deras personal som står för prestationen, att butikscheferna inte är ensamt ansvariga för att en butik går bra.

En butikschef ifrågasätter kopplingen mellan belöning och prestation och exemplifierar detta med ett försök att skära ner på personalstyrkan för att klara bonusen. Detta ledde till att den mindre personalstyrkan blev utarbetad och butikschefen fick då problem med sjukskrivningar vilket skapade en högre kostnad.

En annan butikschef ser kopplingen men anser att det kan vara än viktigare att ha en verksamhet som strävar mot långsiktiga mål. Butiken har därför en medveten satsning på klubbförsäljning som innebär att en extra tjänst har tillsatts. Denna överinvestering medför att butikschefen har svårare att få bonus och istället läggs fokus på andra aspekter av verksamheten. Vidare menar butikschefen att man måste sätta in sig själv på extratider för att snåla på personalkostnaderna för att uppnå en bonus. Detta skulle enligt butikschefen innebära att timlönen i slutändan skulle bli lägre och påverka fritiden och leda till ett mindre rikt liv.

En butikschef uttrycker det så här:

Gör man ett bra jobb i butiken så blir man belönad. Sen är det tråkiga att det bara är jag som blir premierad, jag vill ju självklart att den övriga personalen också ska bli belönad.¹⁰⁹

En butikschef problematiserar begreppet prestation och menar att det inte handlar om en enskild prestation som leder till en bonus, utan att det är butikspersonalen som lägger ner så mycket tid i arbetet att det skapar en prestation som leder till att butikschefen får mer pengar i månaden. Vidare menar butikschefen att butiken är inne i en fas som innebär att det är tämligen lätt att uppnå målen vilket leder till att det finns möjlighet att hela tiden försöka utveckla butikens prestationsnivå.

¹⁰⁹ Telefonintervju med butikschef.

4.3 Bonussystemets motivationseffekter

4.3.1 Koppling mellan befogenhet och butik

Tre butikschefer lyfter fram att de kan påverka sin personalsituation genom att de har rätt personal och rätt kompetens i butiken. De framhäver även hur mycket de kan påverka sin personal genom att leda dem och engagera dem i företaget.

En generell uppfattning är att butikscheferna tycker att de kan påverka mycket även fast Stadium är en stor kedja med många centralstyrda beslut. En butikschef trycker på hur viktigt det är att komma med åsikter och synpunkter till huvudkontoret för att nästkommande säsong eventuellt få igenom sina förslag och förbättringsåtgärder vad det gäller både sortiment och utformning i butiken.

En annan butikschef menar att man kan påverka genom att visa engagemang för personalen och visa vad man tycker om försäljning och vara kostnadseffektiv samtidigt som man idkar handel.

Ytterligare en butikschef säger:

Jag kan påverka väldigt mycket, det kan man kanske inte tro när man är en kedja men det finns väldigt mycket att arbeta med och på så sätt utveckla sin butik.¹¹⁰

Göran Sarin anser att butikscheferna kan påverka väldigt mycket men lyfter dock fram att sortimentet och marknadsföringen sköts centralt samt att butikscheferna får riktlinjer om hur varorna skall exponeras i butiken. Sarin säger att det stora arbetet som butikscheferna kan påverka ligger i den dagliga driften av butikerna. De kan exempelvis påverka vilka personer de vill anställa, vad de anställda skall göra i butiken, hur man skall hantera kunderna samt hur det övergripande arbetet i butiken skall struktureras.

Butikscheferna kan även påverka sortimentet i den utsträckningen att om de exempelvis vill ha ett bredare sortiment av alpinutrustning så tas den frågan upp till diskussion och verkar det förnuftigt så får de igenom sina förslag.

¹¹⁰ Telefonintervju med butikschef.

4.3.2 Koppling mellan befogenhet och belöning

Två butikschefer anser sig kunna påverka sina belöningar genom att vara taktiska och så kostnadseffektiva som möjligt och ändå samtidigt idka handel. En annan butikschef menar att det nästintill ända man kan göra är att höja omsättningen och tänka långsiktigt. Ytterligare en butikschef anser sig inte ha möjlighet att påverka sina belöningar men framhåller att företaget är lyhört och att det på sikt kan ske ändringar om tillräckligt många butikschefer har samma åsikt.

En butikschef utvecklar sitt resonemang och säger att:

Jag kan påverka genom att vara taktisk och förhoppningsvis se till att butiken är bra, att vi säljer så bra som vi kan göra. Man kan inte negligera något utan se till att alla gör vad de ska i butiken och samtidigt försöka spara personalkronor genom att inte ersätta när någon är sjuk och försöka vara så snål och effektiv som möjligt för att man ska kunna klara sin personallbudget. Jag försöker driva butiken så effektivt som möjligt som att den hade varit mitt egen vilket innebär att om det är dagar man måste ersätta så ersätter man givetvis men det gäller att vara smart. Man måste alltid ha utgångspunkten att butiken ska fungera. Det gäller att köra så pass lagom hårt så att folk inte blir utbrända.¹¹¹

Göran Sarin anser att butikscheferna i högsta grad är med och påverkar sina belöningar. Eftersom de budgetmål som ligger till grund för systemet initialt sätts av butikscheferna själva så har de stor chans att påverka belöningarna. Sarin fortsätter och menar att självklart krävs det att varje butikschef sätter upp mindre mål för att uppnå sina budgetmål, men detta arbete lägger sig inte ledningen i utan det är upp till varje butikschef att nå sina egna mål och detta påverkar de ju självklart genom sitt eget agerande.

4.3.3 Förväntad motivation

Två butikschefer tycker inte att systemet påverkar dem. En av butikscheferna utvecklar detta genom att säga att det finns andra saker som är viktigare, som exempelvis att göra en långsiktig satsning som inte kommer att generera intäkter förrän längre fram. Detta medför att butikschefen inte får någon bonus de kommande månaderna, men ur ett långsiktigt perspektiv kommer satsningen att vara lönsam för både företaget och butikschefen. Butikschefen tycker istället att den får en belöning när personalen växer och utvecklas.

¹¹¹ Telefonintervju med butikschef.

En butikschef säger sig vara extremt engagerad och blir det delvis på grund av möjligheten att tjäna någon extra krona, då en butikschefslön inte har betald övertid. Genom bonusen kan lönen påverkas och den chansen tycker butikschefen att man ska ha.

En butikschef säger:

Det påverkar mig samtidigt som jag alltid har gjort det ändå även utan bonus. Det gäller att hålla koll på sina kostnader framför allt och på personalkostnaden. Sen gäller det att lägga en realistisk budget och att följa den så bra som möjligt och gör man det har man gjort vad man kan. Sen försäljningen är som den är, tappar jag 100 000 på en månad i försäljning på budget så har jag ju svårt att hämta det på personalkostad för 100 000 kan jag aldrig spara. Det viktiga är istället att följa upp, att man har koll på sin budget, att man vet vad man har för personalkostnader och att man gör allt för att klara det. Idag är bonusen ett incitament för att det är kul att klara den, pengarna är inte den drivande kraften utan det är mer roligt – yes- jag klarade den! Och då är det ett mer bevis på att budgeten är så realistisk.¹¹²

En annan butikschef förklarar det så här:

För mig påverkar det inte mycket utan istället känner jag att jag får en belöning utifrån att människor, min personal utvecklas. Det jag triggas av är när jag ser att jag har en anställd som jag kan få att växa och utvecklas. Vad det gäller bonussystemet så har jag alltid haft tuffa budgetar eftersom jag jobbar på ett cityläge. Jag vet att det finns andra butikschefer som inte tycker det är rättvist att man har lika höga budgetar på citylägen som externlägen för då får de aldrig någon chans att få bonus.

Ytterligare en butikschef menar att:

/.../ det påverkar mig innerst inne i mina beslut. Jag är ju en tävlingsmänniska och även om jag tycker vissa saker om bonussystemet har jag svårt att bortse från målen som jag ändå har på mig. Så att visst det har ju konsekvenser att jag är sparsammare med personal. Min vision om arbetet vi skulle kunna göra här ser kanske lite annorlunda ut, men den lever jag inte tillfullo efter utan efter de centralt satta målen eftersom jag springer på alla mål som folk ger mig.¹¹³

Göran Sarin menar att om man hårdrar diskussionen så motiverar nog inte bonussystemet butikscheferna alls i deras arbete. Däremot tror han att butikscheferna blir mer medvetna om vad olika beslut leder till med ett sådant här system. Sarin antar att butikscheferna tänker en extra gång innan de fattar viktiga beslut och tänker efter om detta verkligen är det mest

¹¹² Telefonintervju med butikschef.

¹¹³ Telefonintervju med butikschef.

effektiva för butiken. Men han är absolut av den uppfattningen att det inte är bonussystemet som motiverar butikscheferna i deras arbete varje dag.

4.3.4 Upplevd motivation

En butikschef menar att personen motiverar sig själv men menar även att det kan vara utvecklande och roligt att få nya lärdomar av andra människor.

För de resterande fyra butikscheferna kan man urskilja två typer av motivationsfaktorer, dels personalen och dels höjd omsättning.

En butikschef utvecklar ovanstående resonemang:

Det är min personal som motiverar mig, att vi har samma målsättning. När jag omger mig med rätt personal som vill vara på jobbet och utvecklas inom företaget får jag energi. Då får man med sig salesteam, man får nöjda kunder och man får en butik som funkar bra. Det får mig att må bra och därför blir det resultat.¹¹⁴

Att hela tiden sträva efter en höjd omsättning är något som de fyra butikscheferna menar är viktigt om man ska utvecklas i sin arbetsroll. Vidare säger två butikschefer att de är tävlingsmänniskor och att de därför vill sälja för mer än vad de gjorde föregående år. Då blir inte bonussystemet en drivkraft utan istället att vinna över sig själv.

En butikschef utvecklar detta:

Utveckling och försäljning är min motivation. Jag tycker det är extremt roligt att sälja, det kan vara min motivator att jag slår förra årets budget med 1000 kr. Det kan vara min motivator att se hur vi utvecklas, hur vi går mot att ha varit en sportbutik till att nästan vara ett varuhus. Jag har inte bonussystemet i huvudet, men det är klart att det är grymt kul att klara det. Man är ju tävlingsmänniska på något vis men jag går inte hit varje dag och tänker idag ska jag klara bonus och jag sitter inte och mäter varje dag. Utan det gäller att hitta en sund logik, att varje dag blir så gynnsam som möjligt för alla parter. Om budgeten är relevant, om den är bra lagd från början så finns det alla möjligheter att klara bonusen.

Här berättar Göran Sarin att det förmodligen är högst individuellt vad som motiverar respektive butikschef. Han lyfter dock fram att han hoppas att det för många är att få jobba genom andra människor och att få leda och lyfta fram sin personal mot gemensamma

¹¹⁴ Telefonintervju med butikschef.

målsättningar. Vidare tror Sarin att det, från Stadiums sida, handlar om att ge rätt förutsättningar för sina butikschefer att lyckas och att det kan skapa motivation.

Han talar även om att exempelvis utbildningar i ledarskap antagligen bidrar till mer motivation i det dagliga arbetet än vad användandet av ett bonussystem gör. I anslutning till detta menar Sarin även att positiv feedback från de anställda samt trevlig respons från kunderna är aspekter som påverkar motivationen hos butikscheferna positivt. Dessa aspekter anser Göran Sarin tyvärr vara svåra att påverka från ledningens sida.

4.4 Bonussystemets konsekvenser

4.4.1 Måluppfyllelse

Fyra butikschefer anser att företaget uppnår det man vill åstadkomma med systemet. En butikschef tror att det är möjligt att få högre volymer med hjälp av systemet. Två butikschefer trycker på hur bra det är att bonussystemet är på en månadsbasis och menar vidare att man kan missa bonusen en månad men sedan ta nya tag redan nästkommande månad och kämpa vidare för att få en bonus.

En butikschef pekar på att butiken har blivit mer effektiv sen systemet sattes igång. Procentuellt använder sig butiken av en mindre andel av omsättningen i relation till personalkostnaderna.

En butikschef resonerar kring frågan:

Det företaget har gjort i den senaste ändringen är att de har fått det till att bli en riktigt bra morot som börjar om hela tiden. Man kan missa bonusen i september men det är ändå en ny fajt i oktober. Visserligen är pengarna viktiga i sammanhanget men jag tror egentligen att det är själva moroten i sig som är det intressanta, som gör det spännande. Det kan självklart vara en bonus, en peng man får, men det viktiga är enligt mig att systemet finns.¹¹⁵

En annan butikschef säger:

¹¹⁵ Telefonintervju med butikschef.

Jag tycker inte att man uppnår det riktigt. Bonussystemet är bra på ett sätt för att jag själv kan påverka det. Det är realistiska mål som man kan ta på. Ur min aspekt är det tagbart men det är inget incitament bland annat eftersom det är så dåligt uppföljning.¹¹⁶

Ytterligare en butikschef tror att bonussystemet väcker ett intresse hos många, att det höjer medvetenheten och att man tänker mer på effektiviteten i butiken. Vidare menar personen att det kan vara lätt för en säljande butikschef att prioritera bort planeringen och bara lösa den för dagen. Har man däremot en morot i slutändan i form av ett bonussystem så borde man prioritera planering och på så vis bli mer effektiv enligt butikschefen.

En butikschef resonerar mer kritiskt kring bonussystemet:

Procentuellt använder vi oss nu av en mindre andel av vår omsättning i relation till våra personalkostnader vilket är bra, men det kan samtidigt vara på bekostnad av andra saker som exempelvis en "lost potential". Jag jobbar i ett centrum där antalet besökare bara ökar och ökar och det enda vi ser när vi mäter på det här sättet är att vi har blivit effektivare och sparat personalkostnader. Istället borde kanske de butiker som ligger i externa köpcentrum investera i fler anställda och därmed få en bättre effektivitet genom att öka omsättningen. Jag tycker inte att man blir så offensiv med det här utan snarare defensiv och avvaktande. Det finns tider då det absolut är rätt strategi att arbeta efter, men med den situationen jag har i min butik just nu borde man inte vara så återhållsam. Vi har i och för sig många direktiv som säger att vi ska vara offensiva men bonussystemet styr ju beteendet till viss del.¹¹⁷

Göran Sarin är av den uppfattningen att företaget uppnår väldigt mycket med det bonussystem som man använder idag. Detta på grund av den närhet som systemet faktiskt arbetar efter. Sarin menar att om man kan ligga nära i tid och nära det man faktiskt kan påverka så bör systemet också fungera. Han uttrycker dock att det finns en viss svårighet i att bara gå efter budgeterade mål som grund för eventuell bonus. Om man lägger en dålig budget så fallerar mycket av systemet när det är budgeten som hela tiden är rättesnöret.

I dagsläget anser Göran Sarin att Stadium är för dåligt på att utvärdera hur bonussystemet verkligen fungerar i praktiken. Han säger dock att sedan man införde det nuvarande systemet år 2004 så har företaget legat mer i fas gentemot budget än någonsin tidigare. Han tillägger:

¹¹⁶ Telefonintervju med butikschef.

¹¹⁷ Telefonintervju med butikschef.

Vi ligger väldigt bra till om man tittar på personaleffektiviteten. Vi har något som funkar skapligt och /.../ detta jobbar vi vidare på.¹¹⁸

Sarin tror även att butikscheferna har blivit mer eftertänksamma i sina beslut i det vardagliga arbetet och han menar att Stadium som helhet får lite högre kvalitet i alla beslut.

4.4.2 Förändringsförslag

Samtliga butikschefer hade velat se ett bonussystem som premierade hela personalstyrkan i form av monetära belöningar, personalaktiviteter eller personal- och teamutbildningar. Alla påpekar dock hur svårt det skulle vara att få ett fungerande och rättvist system, men man hade önskat att företaget skulle försöka utforma ett bonussystem som hela butiken fick ta del av.

En butikschef tycker att det är anmärkningsvärt att man kan få bonus även om man inte klarar slutresultatet efter varje verksamhetsår. Om elva månader går bra och den tolfte går katastrofalt klarar man inte budgeten för året men man får ändå bonus elva månader.

Tre butikschefer framhåller att företaget borde börja intressera sig för det totala resultatet för företaget varje verksamhetsår, det som står på sista raden och även ge en bonus utefter den siffran. En butikschef säger att det är det totala resultatet som gör att man får pengar över, som gör att personalen kan behålla sina jobb och att företaget kan expandera. Nu fokuserar man för mycket på ett effektivitetstal och istället borde man efter varje år ge en bonus om man har klarat det totala resultatet och då inte titta på varken omsättning eller personalkostnader.

Den interna kommunikationen kring bonusen fungerar inte enligt tre butikschefer. De menar att man själv får räkna ut om man får någon bonus i slutet av månaden och att det då endast syns i lönekuvertet. De hade istället sett att företaget hade uppmärksammat bonusutdelningen lite mer och i nuläget känns det nästan lite fult att få bonus. Tidigare har Göran Sarin mailat ut vilka butikschefer som har fått bonus och detta system var enligt de tre butikscheferna uppskattat.

En butikschef utvecklar resonemanget:

¹¹⁸ Telefonintervju med Göran Sarin.

På andra företaget är det mer fint att få bonus men här ligger man lite lågt med det. Det syns inte någonstans, man får ta reda på det själv. Så de som inte är riktigt lika duktiga att titta på siffror, de vet ju knappt att de har fått någon bonus förutom att de ser det på lönespecen. Då blir det fel, då det blir det inget incitament utan ett – grattis- du har klarat det. Man borde lyfta upp det lite grann och inte bara att det syns på lönespecen. Det är inte stålar man är ute efter, det är mer själva grejen att man klarar det som är intressant, klart ingen tackar ner till pengar.¹¹⁹

En butikschef påpekar att bonussumman aldrig har ökat och jämför det med en vanlig procentuell löneökning:

Sen vi började med det här systemet har det inte skett någon förändring i bonusen. Jag tycker inte att det går att köra på samma summa hur många år som helst. Eftersom det finns procentuella löneökningar så borde det finnas en ökning på bonusen och det vet jag inte ens om de tittar på men det borde vara självklart.¹²⁰

En butikschef som inte är så positivt inställd till bonussystemet säger:

Jag tycker att jag som butikschef inte bör bli belönad på det här viset. Jag har fått en uppgift och förstår den med eller utan bonus. Skulle bonusen gå till mig så hade jag hellre fått någon form av utbildning, det hade varit jättetrevligt. Men allra helst hade jag sett att det hade gått till personalaktiviteter och även utbildning till personalen. Det är ett önskemål från dem. Dem vill bli bildade. Det kan ju vara jätteroliga teambildningar samtidigt som vi utbildar oss i våra produkter. Det är ett tydligt önskemål från min personal och det hade jag gärna velat genomföra.¹²¹

Ytterligare en butikschef håller med om den bristfälliga interna kommunikationen och vill även se förändringar i bonussystemet:

Jag skulle vilja gå tillbaka till hur vi hade det förr, det vill säga totalt resultat på butiken per månad, halvår och helår. Då hade vi en procentsats i pengar som var lite lurig att räkna ut. Det viktiga är att då var det totalen som var intressant och jag tror inte att folk tittar så mycket på den, utan nu tittar de bara på försäljning och personalkronor. Det är ju totalen som gör att vi får pengar över, som gör att vi kan expandera och jobba kvar. Den är bra, bonusen, som vi har nu också men grejen är att vi inte utnyttjar den. Vi har bonus men det är nästan lite fult att få i vårt företag. Man skulle kunna göra det lite bättre, de flesta butikschefer är tävlingsinriktade så varför inte skicka ut vem som har fått bonus. Det är ett slöseri, bonusen är ju ett incitament och det är att slösa

¹¹⁹ Telefonintervju med butikschef.

¹²⁰ Telefonintervju med butikschef.

¹²¹ Telefonintervju med butikschef.

bort stålarna att göra på det viset tycker jag. Det ska vara en grej med bonusen, det ska kännas att man har gjort något bra.¹²²

Ännu en butikschef håller med:

Det är uppföljningen som är det svåra, att hela tiden hålla bonussystemet aktuellt och intressant. Bättre att kraftsamla och göra det till en större belöning om det fungerar och framförallt hålla igång det. Så att det inte blir att man efter ett år undrar varför man fick belöningen. Man skulle faktiskt kunna hålla igång kommunikationen kring bonusen utan att det behöver komma pengar varje månad.¹²³

Göran Sarin tycker att det bonussystem som företaget använder för sina butikschefer fungerar bra i de avseende som inbegriper en närhet till det butikscheferna faktiskt kan påverka. Däremot skulle han vilja införa fler värden som systemet tar hänsyn till. Han nämner bland annat att ett kundperspektiv skulle vara bra att lägga in i systemet för att avspegla kundernas attityder till butikerna i butikschefernas bonussystem. Vidare skulle han gärna se att butikschefernas medarbetare även påverkade systemet genom olika medarbetarundersökningar samt en påverkan av hur väl företagets koncept hanteras i butikerna.

Sarin vill även lyfta fram att andra slags belöningar, än de nuvarande, skulle kunna utgöra en del i ett nytt bonussystem. Dessa belöningar skulle då kopplas till företagets övergripande vision om att inspirera till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv varför butikscheferna exempelvis kunde bli belönade med massagebehandlingar eller golflektioner.

4.5 Samlad bedömning

Genom vår teoretiska referensram och vår empiriska studie har vi kunnat urskilja ett antal faktorer som är viktiga för att vidare kunna beskriva och analysera ett Stadium bonussystem för butikschefer. Dessa presenteras nedan och kommer vidare att ligga till grund för våra analytiska resonemang.

- Bonussystemet har *korta utfallsintervaller*, vilket innebär att butikscheferna erhåller bonus på månadsbasis.

¹²² Telefonintervju med butikschef.

¹²³ Telefonintervju med butikschef.

- En *strategisk överensstämmelse* mellan effektivitetsmålet i bonussystemet och Stadiums övergripande affärsidé.
- Butikscheferna kan, genom *stor påverkbarhet* styra mycket i sina butiker trots att Stadium är en centralstyrd butikskedja. Exempelvis kan butikscheferna påverka vilka mål de skall arbeta mot i sina butiker vilket innebär att de initialt själva sätter upp de budgetmål som bonussystemet bygger på.
- Den *interna kommunikationen* kring bonussystemet är bristfällig och butikscheferna får inte tillräcklig information kring vare sig hur de ligger till, bonusmässigt, under månaden eller vilka butikschefer som erhåller bonus.
- Bonussystemet har inga belöningar kopplade till den övriga butikspersonalen vilket kan vara en alltför snäv *omfattning*.
- En *översyn av antalet variabler* i bonussystemet är nödvändig.

5 Analys

Genom vårt teoretiska ramverk och den empiriska studien har vi kunnat identifiera sex faktorer för att beskriva och analysera belöningsystem för butikschefen i en integrerad detaljhandelskedja. Dessa faktorer kommer i detta kapitel att sorteras under två övergripande teman där det första temat innehåller faktorer som redan idag innebär att belöningsystemet ökar Stadiums tillväxt. I det andra temat lyfter vi istället fram bristfälliga faktorer som behöver åtgärdas för att Stadium ytterligare ska öka i tillväxt och ger samtidigt förslag på hur dessa åtgärder kan se ut. Avslutningsvis presenterar vi en modell som visar på hur de sex faktorerna påverkar Stadiums tillväxt.

5.1 Bonussystemets förstärkande faktorer

5.1.1 Korta utfallsintervaller

Enligt Smitt et al. är strävan efter en ökad effektivitet en av orsakerna till att företag väljer att använda sig av någon form av belöningsystem. Företag vill genom olika incitament leda sina anställda i rätt riktning och premiera det beteende som skapar just ökad effektivitet inom organisationen.¹²⁴

Denna strävan som Smitt et al. belyser, anser flera av de intervjuade butikscheferna att Stadium uppnår med det befintliga bonussystemet.¹²⁵ En butikschef menar uttryckligen att den butik som han leder har blivit klart effektivare sedan det nya systemet togs i bruk. Detta eftersom butiken nu använder en procentuellt mindre andel av omsättningen i relation till personalkostnaderna.¹²⁶

Två butikschefer menar att bonussystemet även bidrar till en starkare drivkraft i arbetet då den månatliga bonusen sporrar till hårdare arbete. De påstår vidare att just det faktum att bonusen startar om varje månad gör att även om man missar målen en månad så kan man ta nya tag nästa månad. De framhåller även att det inte nödvändigtvis är pengarna som sporrar till det hårdare arbetet utan snarare det faktum att man har ett mål att kämpa mot.¹²⁷

¹²⁴ Smitt et al., 2002 s. 76.

¹²⁵ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹²⁶ Telefonintervju med butikschef.

¹²⁷ Telefonintervjuer med butikschefer.

Det finns tydliga kopplingar mellan denna diskussion och den teori som McClelland behandlar genom definitionen av olika prestationsbehov hos människor. När butikscheferna menar att de känner ökad tillfredställelse i sitt arbete då de uppnår olika förutbestämda mål visar de prov på egenskaper som enligt McClelland är karaktäristiska för just prestationsorienterade människor.¹²⁸ Vi ser även kopplingar till det resonemang som Smitt et al. för kring hur belöningsystem kan bidra till att öka motivationen och stärka medvetenheten hos de anställda inom ett företag.¹²⁹

5.1.2 Strategisk överensstämmelse

Det kan inte tillräckligt poängteras hur viktigt det är att bonussystemet ska överensstämma med ett företags övergripande affärsstrategi.¹³⁰ Samtliga fem butikschefer anser att det finns en koppling mellan bonussystemet och Stadiums mål och strategier. Tre butikschefer utvecklar sina resonemang och tar upp att företaget hela tiden expanderar och genom att höja försäljningsvolymen och nå tillväxtmålen möjliggörs expanderingen. Butikschefernas resonemang stämmer väl överens med Göran Sarins när han menar att bonussystemet står i klar relation till företagets övergripande mål och strategier. Genom att höja personaleffektiviteten och sänka personalprocenten så tjänar företaget procentuellt mer pengar.¹³¹

Även det faktum att företaget har som långsiktigt mål att bli bland de fem största inom sitt område i Europa återkopplas i förlängningen till bonussystemet. Sarin pekar här på att om systemet fungerar så lyckas företaget höja sin volym fortare och det är just volymen som är måttet på hur stort företaget är i förhållande till sina europeiska konkurrenter.¹³² Smitt et al. menar att om ett belöningsystem har genomtänkta motiv kommer det att vara hållbart över tiden och inte vara lika beroende av exempelvis konjunkturer.¹³³ Detta kan kopplas till företagets mål att bli bland de fem största inom sitt område i Europa.

Smitt et al. menar även att ju närmare belöningsystemet knyts till långsiktigt värdeskapande i företaget, desto bättre förutsättningar finns det för att företagets position förstärks samt att

¹²⁸ McClelland, 1962 s. 103-105.

¹²⁹ Smitt et al., 2002 s. 76.

¹³⁰ Smitt et al., 2002 s. 16-17, LeBoeuf, 1986 s. 25-31.

¹³¹ Telefonintervjuer med butikschefer och Göran Sarin.

¹³² Telefonintervju med Göran Sarin.

¹³³ Smitt et al., 2002 s. 84.

riskerna minimeras.¹³⁴ Ovan nämnda diskussion visar att företagets bonussystem är kopplat till ett långsiktigt värdeskapande i form av att ständigt expandera och ta marknadsandelar i Europa.

LeBoeuf framhåller att de handlingar som belönas blir utförda och att det största hindret för organisatorisk framgång är den klyfta mellan beteende som vi behöver och beteende som vi belönar. Ett exempel på detta är att den långsiktighet som krävs i ett chefskap oftast inte belönas. I stället premieras de kortsiktiga vinsterna vilket leder till att cheferna maximerar de kortvariga vinsterna och investerar mindre i exempelvis människor.¹³⁵ Detta resonemang kan enligt oss appliceras på fallföretaget då man främst fokuserar på månadsmässiga effektiviseringsmål.

Den empiriska studien visar att en butikschef som har en överinvestering inte erhåller bonus i samma utsträckning som de andra butikscheferna. Butikschefen ifrågasätter ledningens kortsiktighet och menar att utdelningen på överinvesteringen inte kommer att synas i detta verksamhetsårs resultat. Däremot kommer den att långsiktigt generera företaget vinst.¹³⁶ Enligt oss kan detta innebära att företagets butikschefer arbetar alltför defensivt för att inte gå miste om bonusen. Genom att istället premiera långsiktighet i exempelvis ett nyckeltal som utbetalas en gång om året kan butikschefer som investerar i resurser på längre sikt också erhålla en bonus.

Flera författare anser att ett bonussystem bör vara kopplat till en målstyrningsprocess med tydliga och mätbara mål.¹³⁷ Sarin pekar på vikten av att belöna butikscheferna genom att få dem att känna att de driver sin egen butik.¹³⁸ Detta ställningstagande återfinns varken i företagets mål, vision eller strategi och är likaså inte förmedlat till butikscheferna. Smitt et al. trycker på att ett väl balanserat bonussystem bör ha en tydlig koppling mellan medarbetarens individuella utveckling och företagets lönsamhetsmål.¹³⁹ Således borde företaget förmedla detta bakomliggande syfte mer explicit till butikscheferna för att på så sätt göra bonussystemet än effektivare.

¹³⁴ Smitt et al., 2002 s. 78-79.

¹³⁵ LeBoeuf, 1986 s. 18-19.

¹³⁶ Telefonintervju med butikschef.

¹³⁷ Se bland annat Pfeffer (1998), Hill & Jones (2001), Bratton & Gold (2003), Cascio (2003).

¹³⁸ Telefonintervju med Göran Sarin.

¹³⁹ Smitt et al., 2002 s.76.

5.1.3 Stor påverkbarhet

Enligt Göran Sarin uppnår Stadium väldigt mycket med det befintliga bonussystemet då det är konstruerat så att belöningarna styrs av värden som butikscheferna i högsta grad kan påverka. Han menar dock att användandet av budgetmål som riktpunkter för systemet kan vara något problematisk då upprättandet av orealistiska mål bidrar till att systemet mister sin påverkans effekt. Detta kan exempelvis bero på yttre faktorer såsom konjunktursvängningar under budgetåret.¹⁴⁰

Detta problematiseras av Smitt et al. då de menar att en lösning kan vara att utforma belöningssystem som lägger fokus på långsiktigt värdeskapande i företaget. Detta inbegriper exempelvis att sätta upp mål över längre tidsperioder för att på så vis skifta fokus från de kortsiktiga vinsterna hos de anställda.¹⁴¹

Det finns en klar samstämdhet kring hur bonussystemet är uppbyggt. Samtliga butikschefer betonar även hur delaktiga de är i arbetsprocesser som underbygger bonussystemet.¹⁴² Exempelvis återger en butikschef hur man i samråd med sin regionchef lägger en försäljnings- och en kostnadsbudget vilka ligger till grund för bonusens omfattning.¹⁴³ Jacobsen och Thorsvik menar att en central aspekt för att skapa ett gynnsamt bonussystem är att medarbetarna får möjlighet att bestämma över sina egna arbetsprestationer. Vidare anser författarna att man bör inkludera medarbetarna i viktiga beslut då det de facto är de som utför arbetsuppgifterna och således har störst överblick och förståelse för arbetsprocessen.¹⁴⁴

Detta borde följaktligen enligt oss leda till att företagets butikschefer har goda grundläggande förutsättningar för att identifiera sig med Stadiums bonussystem. Det medför även att butikscheferna i förlängningen är ytterst ansvariga för sin egen bonusutdelning vilket torde skapa ett större engagemang än om ledningen hade tillhandahållit ett färdigt budgetförslag varje månad. Delaktigheten borde likaså innebära att butikscheferna inte ensidigt kan beskylla ledningen för utebliven bonus.

¹⁴⁰ Telefonintervju med Göran Sarin.

¹⁴¹ Smitt et al., 2002 s. 78-79, 85.

¹⁴² Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁴³ Telefonintervjuer med butikschefer, och butikschef.

¹⁴⁴ Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 322.

En butikschef menar att det kan vara svårt att få de båda effektivitetstalen att gå ihop. Butikschefer kan inte erhålla bonus genom att endast lyckas med ett av effektivitetstalen utan måste, enligt butikschefen, hitta en balans och urskilja sambanden talen emellan.¹⁴⁵ LeBoeuf framhäver att det är företagsledningen som är ansvariga för att finna balansen mellan dagens vinst och morgondagens tillväxt och förmedla detta vidare ner i hierarkin.¹⁴⁶ Denna problematik synliggörs i den empiriska studien och verkar vara ett ständigt orosmoment för butikscheferna. Samtidigt skapas ett mer långsiktigt tänkande och mer fokus läggs vid effektivitetsförbättringar. Just långsiktighet är något som LeBoeuf menar kräver mer uppmärksamhet och större belöningar då det är tämligen mycket svårare att uppnå.¹⁴⁷

Enligt Göran Sarin är utformningen av bonussystemet kopplad till känslan av att driva butiken som ett eget företag. Sarin säger vidare att det helt enkelt handlar om att sälja mer för en mindre kostnad, alltså att bli effektivare i butikerna. Att bli effektivare är det primära målet för företaget och det är förklaringen till varför man endast fokuserar på ett effektivitetstal. Göran Sarin vill även framhålla att det är viktigt att koppla varje enskild butiks mål till varje enskild butikschefs bonussystem. Han säger vidare att företaget tidigare använde sig av ett system där hela företagets resultat var bonusgrundande för butikscheferna. Men då detta innebar att man kom för långt ifrån det man faktiskt kunde påverka valde man att byta system till det man har idag.¹⁴⁸

Smitt et al. belyser att man bör bygga ett bonussystem enligt ett antal grundprinciper. En av dessa innebär att medarbetaren ska kunna påverka sin lön genom att uppnå de fastställda individuella och organisatoriska målen.¹⁴⁹ Detta stämmer väl överens med fallföretaget då de inte betalar butikscheferna någon övertid utan bonussystemet är det enda sätt som de kan påverka sin lön.¹⁵⁰ Företagets strategi innebär som tidigare nämnts att de ska ha en ökad lönsamhet på tio procent per år. Detta är något som bör förankras i bonussystemet då Smitt et al. anser att belöningssystemet ska grunda sig på tydligt fastställda mål och mätvärden knutna till företagets långsiktiga affärsstrategi som leder till att verksamheten fungerar mer effektivt.¹⁵¹

¹⁴⁵ Telefonintervju med butikschef.

¹⁴⁶ LeBoeuf, 1986 s. 34.

¹⁴⁷ LeBoeuf, 1986 s. 34.

¹⁴⁸ Telefonintervju med Göran Sarin.

¹⁴⁹ Smitt et al., 2002 s. 18.

¹⁵⁰ Telefonintervju med butikschef.

¹⁵¹ Smitt et al., 2002 s. 18.

Detta resonemang överensstämmer väl med vår empiriska studie då samtliga butikschefer redogör för kopplingen mellan lönsamhetsstrategin och bonussystemets uppbyggnad.¹⁵²

En annan butikschef lyfter fram att bonussystemet fungerar som en morot i dennes arbete och möjligheten att tjäna lite extra pengar gör att man anstränger sig mer i sitt arbete. Butikschefen tillägger att denna monetära belöning blir extra motiverande då man själv kan påverka den och då den fasta lönen som butikscheferna har inte innebär någon betald övertid.¹⁵³ Vi ser här en tydlig koppling till Herzbergs teorier om motivation i arbetet och specifikt till hans resonemang kring hur lönenivån påverkar individens motivation. Herzberg et al. menar att lönen kan få en negativ effekt på individens motivation i de fall som lönen inte anses vara marknadsmässig.¹⁵⁴ I butikschefens fall kompenseras alltså den negativa effekt som den obetalda övertiden innebär genom användandet av ett bonussystem med monetära belöningar som grund. Detta är även analogt med det resonemang som Smitt et al. för om hur olika bonussystem kan engagera och motivera anställda genom monetära utbetalningar kopplade till redan uppsatta målbilder.¹⁵⁵

En annan generell åsikt hos butikscheferna är den att strävan efter en ökad omsättning bidrar till att höja motivationen i arbetet. Fyra butikschefer menar att det är centralt att arbeta mot en höjd omsättning varje år för att utvecklas i arbetsrollen och påstår även att det faktum att de så tydligt kan påverka omsättningen genom olika åtgärder gör att de motiveras i sitt arbete. De lyfter fram att den inre känslan av att vara en tävlingsmänniska påverkar en positivt i arbetet och gör att man hela tiden strävar efter högre mål.¹⁵⁶ Här finns tydliga kopplingar McClellands motivationsteori i dessa uttalanden. Men det går även att urskilja tendenser av McGregors tankar kring arbete samt från Herzbergs teorier kring motivationsfaktorer. Inom McClellands resonemang tangerar butikschefernas åsikter det behov av prestation som McClelland tillskriver en del människor.¹⁵⁷ En viss koppling kan även göras till Maslows idéer kring människors behov av prestige eller självförverkligande.¹⁵⁸ Genom att hela tiden arbeta mot högre mål och en ständig strävan efter att förbättra sina egna prestationer så visar butikscheferna hur McClellands och Maslows tankar fungerar i praktiken.

¹⁵² Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁵³ Telefonintervju med butikschef.

¹⁵⁴ Herzberg et al., 1959 s. 82-83.

¹⁵⁵ Smitt et al., 2002 s. 14.

¹⁵⁶ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁵⁷ McClelland, 1962 s. 103-105.

¹⁵⁸ Maslow, 1954 s. 80-107.

Med hjälp av att belysa butikschefernas uttalanden genom McGregors teorier kan vi konstatera att butikscheferna visar drag som karaktäriserar så kallade Y-människor i McGregors resonemang. De har en positiv attityd till sitt arbete och vill genom ständiga förbättringar förverkliga sig själva genom sin yrkesroll.¹⁵⁹

Vi ser även hur Herzbergs motivationsfaktorer lyser igenom i butikschefernas agerande då de påstår sig motiveras av bland annat en större arbetsutveckling genom exempelvis höjda försäljningssiffror.¹⁶⁰

5.2 Bonussystemets bristfälliga faktorer

5.2.1 Intern kommunikation

En beaktansvärd iakttagelse i den empiriska studien visar att endast tre av fem butikschefer har en korrekt uppfattning kring bonussystemets uppbyggnad, det vill säga att försäljningen ställs i relation till personalkostnaderna. Två butikschefer talar inte om försäljningen utan menar istället att det är täckningsbidraget som ställs i relation till personalkostnaderna. Detta är ett äldre bonussystem som ändrades eftersom det var svårare för butikscheferna att påverka täckningsbidraget.¹⁶¹ Detta visar på en bristfällig kommunikation mellan ledning och butikschefer och Smitt et al. poängterar att det är oerhört viktigt att öppet förmedla och klargöra motiven för systemet, att tala om vilka prestationer som krävs och klargöra vilka variabler systemet bygger på.¹⁶²

Det finns dock brister i systemets effekter anser två av de intervjuade butikscheferna.¹⁶³ En av dem menar att det är en bristfällig uppföljning av systemets effekter och att detta bidrar till att själva incitamentet försvinner.¹⁶⁴ Även Göran Sarin är av den uppfattningen och menar att Stadium måste bli avsevärt mycket bättre på att följa upp och utvärdera systemets effekter.¹⁶⁵ Återigen går det att urskilja tydliga kopplingar i resonemanget som Smitt et al. för, då de menar att ett felaktigt utformat belöningssystem med alltför dålig uppföljning inte leder till det

¹⁵⁹ McGregor, 1960 s. 28-45.

¹⁶⁰ Herzberg et al., 1959 s. 44-84.

¹⁶¹ Telefonintervjuer med butikschefer och Göran Sarin.

¹⁶² Smitt et al., 2002 s. 80.

¹⁶³ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁶⁴ Telefonintervju med butikschef.

¹⁶⁵ Telefonintervju med Göran Sarin.

önskvärda beteende som är avsikten med systemet. Istället, menar författarna, att detta leder till ökade kostnader för företaget utan att det presteras några resultat i gengäld.¹⁶⁶

En annan aspekt som lyfts fram av flera butikschefer är att det finns klara brister i den interna kommunikationen kring bonussystemet. Tre butikschefer efterfrågar en tydligare återkoppling och rapportering om vilka som har uppnått bonus varje månad. Detta eftersom flera av butikscheferna i nuläget nästan ser det som fult att få bonus. Istället önskar de att ledningen tydligare uppmärksammade bonusen i företaget vilket i en förlängning skulle kunna leda till att systemet ytterligare sporrade butikscheferna i deras arbete. Butikscheferna hänvisar till att företaget tidigare rapporterade varje månad vilka butikschefer som hade klarat de uppsatta målen och detta är något man vill att ledningen återupptar.¹⁶⁷

Smitt et al. diskuterar vikten av den interna kommunikationen och menar att budskapet och resultatet av belöningssystemet måste kommuniceras och förklaras tydligt från ledningens sida för att systemet skall få full effekt. De menar även att återkopplingen är en central del i belöningssystemets uppbyggnad och påstår att det kan finnas en risk att effekterna helt uteblir eller får negativa påföljder då återkopplingen uteblir.¹⁶⁸

5.2.2 Omfattning

En generell ståndpunkt hos de andra fyra butikscheferna (och i viss mån även den första) är att de motiveras av sin personal.¹⁶⁹ Bland annat talar en butikschef om att det är genom en nöjd och glad personal som man får motivation i sin yrkesroll och att detta bidrar till mer tillfredsställelse än ett belöningssystem. Denna butikschef menar att det är viktigt att se till att medarbetarna känner delaktighet i butikens framgång och att detta leder till ökad motivation butikschefens arbete.¹⁷⁰ Tre andra butikschefer lyfter också fram personalens deltagande som en stor motivationsfaktor. Även att få uppskattning från sin personal bidrar till en ökad motivation för flera butikschefer.¹⁷¹

Detta resonerar Pfeffer kring när han menar att just deltagande är ett element som starkt bidrar till att skapa ett större engagemang på en arbetsplats. Han menar att ju mer de anställda tillåts delta i processerna på arbetsplatsen ju högre prestationer kan man förvänta sig. Vidare

¹⁶⁶ Smitt et al., 2002 s. 76.

¹⁶⁷ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁶⁸ Smitt et al., 2002 s. 77.

¹⁶⁹ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁷⁰ Telefonintervju med butikschef.

¹⁷¹ Telefonintervjuer med butikschefer.

påstår Pfeffer att ett större deltagande på arbetsplatsen i en förlängning även bidrar till en känsla av en starkare tillhörighet till organisationen.¹⁷²

Det är alltså tydligt att flertalet av de intervjuade butikscheferna i stor utsträckning motiveras av sin personal. De lyfter enhälligt fram att en nöjd och tillfredställd personal som tycker det är kul att göra sitt bästa i butiken varje dag utgör en mycket större motivationsfaktor än ett belöningsystem.¹⁷³ Detta är något som Stadiums ledning är medveten om och Göran Sarin menar att det handlar om att kunna skapa rätt förutsättningar för butikscheferna att känna motivation i sitt arbete. Han vill dock påpeka att det är svårt för ledningen att lyfta in aspekter såsom positiv feedback från medarbetarna i ett bonussystem för att skapa ytterligare motivation i deras arbete.¹⁷⁴

Det finns en enhällig samstämmighet hos alla de intervjuade butikscheferna om att de vill se förändringar i det befintliga bonussystemet. Alla menar att de skulle vilja se hur hela personalstyrkan i butikerna belönades och inte bara butikschefen. De lyfter fram att dessa belöningar borde bestå av flera olika delar och inte enbart fokuseras på monetära utbetalningar. Exempelvis vill alla butikscheferna se att deras personalstyrka blir belönad i form av personalaktiviteter eller teamutbildningar.¹⁷⁵

Dessa ståndpunkter går att knyta till det resonemang som Smitt et al. för kring belöningsystem. De menar att den initiala utgångspunkten med belöningsystem är att de borde innefatta en så stor andel av företagets anställda som möjligt.¹⁷⁶ Leboeuf är av samma inställning och menar att införandet av belöningsystem innebär tydliga relationsgränser mellan de som tar del av systemet och de som står utanför. I en förlängning kan detta leda till spänningar på arbetsplatsen vilket kan ge upphov till en hämmad arbetseffektivitet.¹⁷⁷ Smitt et al. utvidgar resonemanget och menar att det är oerhört centralt att ledningen är tydlig i sin kommunikation kring belöningsystem, särskilt under de omständigheter då det inte inbegriper alla anställda i företaget.¹⁷⁸

¹⁷² Pfeffer, 1998 s. 169-172.

¹⁷³ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁷⁴ Telefonintervju Göran Sarin.

¹⁷⁵ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁷⁶ Smitt et al., 2002 s. 18.

¹⁷⁷ LeBoeuf, 1986 s. 5.

¹⁷⁸ Smitt et al., 2002 s. 80.

Trots att alla butikschefer är eniga om att man bör inrätta ett bonussystem som även inbegriper övriga anställda i butikerna så framhäver de samtidigt att de tror att ett sådant system kan vara svårt att uppnå. Detta på grund av det faktum att det kan vara svårt att få ett så omfattande system att fungera rättvist över hela personalstyrkan.¹⁷⁹ Även Göran Sarin är av denna uppfattning och han menar även att det kan bli tämligen besvärligt att administrera ett så omfattande system, vilket i en förlängning kan innebära att systemet förbrukar mer resurser än vad det genererar resultat.¹⁸⁰ Detta stämmer väl in på de tankegångar som Smitt et al. lyfter fram att en av grundprinciperna för att upprätta ett lyckat belöningssystem innebär att det skall vara okomplicerat att hantera och administrera.¹⁸¹

Samtliga fem butikschefer ser en koppling mellan deras bonus och deras prestation. Samtidigt framhäver alla att det är deras personal som står för prestationen, att butikscheferna inte är ensamt ansvariga för att en butik går bra.¹⁸² LeBoeuf och Smitt et al. framhäver gång på gång hur viktigt det är för ledningen att belöna sina chefer.¹⁸³ Däremot diskuteras det ingenting kring hur cheferna upplever bonussystemet och dess eventuella snedfördelning samt orättvisa upplägg. Vår empiriska studie visar att samtliga butikschefer vill belöna och premiera sin butikspersonal då det är dessa personer som enligt butikscheferna står för prestationen i butiken.

Ytterligare en problematik kring kopplingen mellan prestation och belöning framkom genom vår empiriska studie. En butikschef ifrågasätter kopplingen och exemplifierar detta med ett försök att skära ner på personalstyrkan för att klara bonusen. Detta ledde till att den mindre personalstyrkan blev utarbetad och butikschefen fick då problem med sjukskrivningar vilket skapade en högre kostnad.¹⁸⁴ En annan butikschef tog upp att man måste sätta in sig själv på extratider för att snåla på personalkostnaderna för att uppnå en bonus. Detta skulle enligt butikschefen innebära att timlönen i slutändan skulle bli lägre och påverka fritiden och leda till ett mindre rikt liv.¹⁸⁵ LeBoeuf anser att man bör belöna skickligt utfört arbete. Enligt författaren är det mer effektivt och givande att arbeta målorienterat i 40 timmar per vecka.¹⁸⁶

¹⁷⁹ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁸⁰ Telefonintervju med Göran Sarin.

¹⁸¹ Smitt et al., 2002 s. 18.

¹⁸² Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁸³ LeBoeuf, 1986 s. 54, Smitt et al., 2002 s. 23, s. 56.

¹⁸⁴ Telefonintervju med butikschef.

¹⁸⁵ Telefonintervju med butikschef.

¹⁸⁶ LeBoeuf, 1986 s. 50-51.

Här ser vi en tydlig parallell till ovanstående resonemang kring att butikschefen sätter in sig själva på extratider. Inte bara leder det till att butikschefen blir utarbetad utan det torde även skapa ett ineffektivt arbetsklimat för butikschefen.

Som tidigare nämnts betonar butikscheferna att det är butikspersonalen som står för den yttersta prestationen i butiken. LeBoeuf anser att man inte bör favorisera en person eller en grupp på bekostnad av andra. Ett belöningsystem som framställer få vinnare till priset av många förlorare är inget hållbart system och skapar mer problem och oro än målmedvetna och drivna medarbetare.¹⁸⁷ Enligt vår empiriska studie finns det inget som talat för att företagets bonussystem skapar problem och oro. Däremot vill vi synliggöra problematiken kring att i nuläget endast tilldela butikscheferna bonus.

Flera av de intervjuade butikscheferna menar att just deras befogenheter till att påverka i sina butiker bidrar till att de motiveras i sitt arbete. De framhäver särskilt hur viktigt de tycker det är att kunna påverka vilka människor man vill anställa i butikerna samt hur man vill leda dem i det dagliga arbetet.¹⁸⁸ Detta är något som Bunse lyfter fram som en av de egenskaper som bör ingå hos just butikschefen. Han menar att det faktum att butikschefen kan anställa rätt folk till rätt uppgifter i butiken och sedan leda dessa medarbetare på ett bra sätt, är en av de variabler som måste uppfyllas för att en butik skall vara framgångsrik.¹⁸⁹

Tre av de intervjuade butikscheferna framhåller även att de ser det som ytterst viktigt i deras arbete att kunna engagera sin personal i deras arbete i butiken. Detta lyfter även Göran Sarin fram som en av huvudpunkterna i butikschefernas dagliga arbete. Han menar att det arbete som butikscheferna kan och ska påverka som mest är just motivationen hos sin personal och ledningen av den samma.¹⁹⁰ Dessa resonemang stämmer mycket väl överens med Tacks tankar om vad butikschefens mest centrala uppgifter består i. I en förlängning menar han att det engagemang som butikscheferna ger till sina medarbetare påverkar hur väl de kan bemöta butikens kunder.¹⁹¹ Även Normann är av samma uppfattning och menar att motivationen av personalen är en av de mest angelägna uppgifterna en chef har inom en serviceverksamhet.¹⁹²

¹⁸⁷ LeBoeuf, 1986 s. 35.

¹⁸⁸ Telefonintervjuer med butikschefen.

¹⁸⁹ Bunse, 1997 s. 70-71.

¹⁹⁰ Telefonintervjuer med butikschefen och Göran Sarin.

¹⁹¹ Tack, 1986 s. 65-66.

¹⁹² Normann, 2000 s. 99-108.

En butikschef menar att bonusen inte påverkar arbetet nämnvärt. Istället menar personen ifråga att motiverande belöningar snarare kommer ifrån att se sin personal växa och utvecklas.¹⁹³ Detta synsätt återkommer i Bunes tankar om butikschefens arbetsroll. Han menar att många butikschefer ser det som oerhört upplyftande att få se sina medarbetare utvecklas genom ett aktivt ledarskap. Detta kan exempelvis inbegripa att man som butikschef låter sina medarbetare komma med förslag på förbättringar som kan göras i butiken eller att låta dem komma med konstruktiv kritik på butikschefens ledarskap.¹⁹⁴ Även Covey exemplifierar hur en ledare kan motiveras genom att bli bättre på att ta emot konstruktiv kritik från sina medarbetare och därigenom uppnå ett större engagemang hos både ledaren och dennes medarbetare.¹⁹⁵

5.2.3 Översyn av antalet variabler

En ståndpunkt som förs fram av flera av butikscheferna är att de skulle vilja se att bonussystemet inte fokuserades kring det effektivitetstal som det i nuläget bygger på utan istället byggdes upp kring det slutliga resultatet för varje butik. Tre butikschefer framhäver här att det är det slutgiltiga resultatet som visar om varje butik får några pengar över efter verksamhetsårets slut och därför borde bonusen grundas på denna siffra. Detta system använde sig Stadium av i ett tidigare bonussystem och flera butikschefer efterfrågar en återgång till detta system.¹⁹⁶

Göran Sarin menar att det gamla systemet gjorde att butikscheferna kom för långt ifrån vad de faktiskt kunde påverka och menar att det nuvarande systemet tydligare bidrar till ett bättre effektivitetstänkande i verksamheten.¹⁹⁷

Denna diskrepans mellan butikscheferna och ledningen är intressant att studera ur perspektivet som Smitt et al. har rörande belöningsystem. De menar att en väldigt central grundtanke bakom ett belöningsystem skall vara att mottagarna i stor grad kan påverka sina belöningar genom sitt agerande.¹⁹⁸ I fallet med butikscheferna önskar de dock att ändra systemet så att butikens totala resultat tydligare lyfts fram trots att det nuvarande systemets utfall är lättare för dem att påverka. Detta tyder på att butikscheferna inte enbart ser till sin

¹⁹³ Telefonintervju med butikschef.

¹⁹⁴ Bunse, 1997 s. 80-81.

¹⁹⁵ Covey, 1989 s. 17-18.

¹⁹⁶ Telefonintervjuer med butikschefer.

¹⁹⁷ Telefonintervju med Göran Sarin.

¹⁹⁸ Smitt et al., 2002 s. 18.

egen situation utan hellre ser att hela butikens resultat synliggörs och ligger till grund för eventuell bonus. Detta stämmer väl in på butikschefernas uppfattningar om att de vill se ett bonussystem som innefattar hela butikernas personalstyrka då butikens totala resultat har en tydligare koppling till alla anställda än vad det nuvarande effektivitetstalet har.

5.3 Samlad bedömning

5.3.1 Förstärkande faktorer

Den första faktorn som vi har utrett och idag redan innebär en ökad tillväxt för Stadium är alltså att bonussystemet har *korta utfallsintervaller*, vilket innebär att butikscheferna erhåller bonus på månadsbasis. Detta medför ett incitament till motivation då det finns chans att erhålla bonus redan kommande månad om man ej uppnått målet för den aktuella månaden.

Den andra faktorn är att det finns en *strategisk överensstämmelse* mellan effektivitetsmålet i bonussystemet och Stadiums övergripande affärsidé. Detta innebär således att det finns en klar koppling mellan det effektivitetstal som bonussystemet bygger på och det strategiska mål som innebär att Stadium ska öka omsättningen med tio procent per år.

Den tredje och sista faktorn som redan idag innebär en ökad tillväxt för Stadium är att butikscheferna, genom en *stor påverkbarhet*, kan påverka vilka mål de skall arbeta mot i sina butiker. Detta innebär följaktligen att butikscheferna initialt själva sätter upp de budgetmål som bonussystemet bygger på och därför är ansvariga för om budgeten är korrekt utformad.

5.3.2 Bristfälliga faktorer

Den första faktorn som behöver åtgärdas för att ytterligare öka Stadiums tillväxt är alltså den *interna kommunikationen* kring bonussystemet. I nuläget får inte butikscheferna tillräcklig information kring vare sig hur de ligger till, bonusmässigt, under månaden eller vilka butikschefer som erhåller bonus. Detta medför att själva incitamentet för motivationen försvinner då butikscheferna endast och obemärkt får extra pengar i slutet av månaden. För att åtgärda detta bör Stadium upprätta rutiner som innebär att butikscheferna kontinuerligt får reda på hur de ligger till bonusmässigt varje månad. Företaget bör även uppmärksamma vilka butikschefer som erhåller bonus varje månad dels för att uppnå en internt sporrande konkurrens och dels för att få butikscheferna att känna sig uppskattade och utvalda.

Den andra faktorn som behöver åtgärdas är att det i nuläget inte finns några belöningar kopplade till den övriga butikspersonalen. Alltså behöver *omfattningen* på bonussystemet ses över då butikscheferna uttryckligen menar att det är just butikspersonalen som står för den största prestationen i butiken och därför bör premieras. En ytterligare orsak till varför butikspersonalen bör belönas är det faktum att butikscheferna motiveras i sitt arbete av att ha tillfredsställda medarbetare. För att åtgärda detta bör Stadium överväga att införa ett bonussystem som belönar hela personalstyrkan. Detta skulle, enligt oss, i en förlängning leda till nöjdare personal, mer motiverade butikschefer och i slutändan en ökad försäljning.

Den tredje och sista faktorn som behöver åtgärdas för att ytterligare öka Stadiums tillväxt är följaktligen en *översyn av antalet variabler* som bonussystemet skall bygga på. I nuläget byggs systemet endast kring ett effektivitetstal vilket medför att samtliga andra aspekter i verksamheten åsidosätts. Genom att exempelvis inkludera butikens totala resultat i bonussystemet så möjliggörs en mer offensiv expansion än om man enbart fokuserar på att förbättra effektiviteten.

5.4 Faktoreernas påverkan på Stadiums tillväxt

Genom vår analys har vi kunnat identifiera ett antal viktiga faktorer som är centrala för att beskriva och analysera Stadiums bonussystem för butikschefer. Då Stadium är ett företag som är starkt fokuserat på att öka i tillväxt är det centralt att sätta dessa faktorerers effekter i ett större sammanhang. Därför kommer vi i det följande att presentera en kort samlad bedömning av faktoreernas påverkan på Stadiums tillväxt. De förstärkande faktorerna har redan idag en positiv effekt på Stadiums tillväxt medan de bristfälliga faktorerna behöver åtgärdas för att uppnå en liknande effekt.

Viktiga faktorer	Åtgärder	Påverkan på Stadiums tillväxt
<i>Förstärkande faktorer</i>		
Korta utfallsintervaller		Motivation till ständiga förbättringar
Strategisk överensstämmelse		Förstärkt måluppfyllelse
Stor påverkbarhet		Ökad effektivitet
<i>Bristfälliga faktorer</i>		
Intern kommunikation	Inför rutiner för synliggörande och återkopplande bonusredovisningar	Incentament för intern konkurrens
Omfattning	Inför belöningar för hela personalstyrkan i butikerna	Ökad försäljning
Översyn av antalet variabler	Inför bonusgrundade incitament kopplat till butikens totala årsresultat	Mer offensiv expansion

Figur 5.1 Faktorens påverkan på Stadiums tillväxt

6 Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att fastställa uppsatsens resultat som är specifikt kopplat till vår undersökning av Stadium. Därefter kommer vi att visa på mer generella slutsatser som kan dras från vår studie. Dessa slutsatser kopplar vi till ett mer allmängiltigt resonemang kring både butiken och butikschefens roll i en organisation. Vi sätter även studien i relation till tidigare forskning inom det aktuella ämnet. Vidare kommer vi att lämna ett antal förslag på möjliga forskningsuppslag som denna studie har gett upphov till.

6.1 Inledande resonemang

Uppsatsens syfte har varit att beskriva och analysera belöningsystem för butikschefer inom den svenska detaljhandeln. Vi anser oss ha utrett detta syfte dels genom att ha utgått från ett teoretiskt ramverk kring butikschefens roll, motivation och belöningsystem och dels genom en empirisk fallstudie kring detaljhandelskedjan Stadium. Vidare har teorin och empirin möjliggjort en analys av Stadiums bonussystem för butikschefer.

Genom vår teoretiska referensram samt våra kvalitativa intervjuer med representanter från Stadium har vi kunnat identifiera de viktigaste faktorerna för att kunna beskriva och analysera ett belöningsystem för butikschefer i en integrerad detaljhandelskedja. Vi har även visat på hur dessa faktorer inverkar på Stadiums tillväxt.

6.2 Resultat kopplat till Stadium

Genom vår analys har vi kunnat identifiera tre förstärkande respektive tre bristfälliga faktorer som är centrala för att beskriva och analysera Stadiums bonussystem för butikschefer. De förstärkande faktorerna utgörs av korta utfallsintervaller, strategisk överensstämmelse samt en stor påverkbarhet och har redan idag en positiv påverkan på Stadiums tillväxt. De bristfälliga faktorerna innefattar intern kommunikation, omfattning samt översyn av variabler i bonussystemet och behöver, enligt våra analytiska resonemang, åtgärdas för att Stadium ytterligare skall kunna växa på marknaden.

De tre faktorer som redan idag ökar Stadiums tillväxt kan sammanfattas på följande sätt:

- Korta utfallsintervaller medför ett incitament till motivation och ständiga förbättringar för butikscheferna då det finns chans att erhålla bonus redan kommande månad om man ej uppnått målet för den aktuella månaden.

- En strategisk överensstämmelse mellan effektivitetsmålet i bonussystemet och Stadiums övergripande affärsidé medför en starkt måluppfyllelse.
- En stor påverkbarhet innebär att butikscheferna initialt själva sätter upp de budgetmål som bonussystemet bygger på och därför är ansvariga för om budgeten är korrekt utformad vilket torde leda till en ökad effektivitet.

De faktorer som behöver åtgärdas för att ytterligare öka Stadiums tillväxt kan sammanfattas på följande sätt:

- Den bristfälliga interna kommunikationen kan åtgärdas genom att Stadium upprättar rutiner som innebär att butikscheferna kontinuerligt får reda på hur de ligger till bonusmässigt varje månad. Företaget bör även uppmärksamma vilka butikschefer som erhåller bonus varje månad dels för att uppnå en internt sporrande konkurrens och dels för att få butikscheferna att känna sig uppskattade och utvalda.
- Enligt Stadiums butikschefer står butikspersonalen för den största prestationen i butiken och bör således premieras. För att åtgärda detta bör Stadium överväga att införa ett bonussystem som belönar hela personalstyrkan. Detta skulle, enligt oss, i en förlängning leda till nöjdare personal, mer motiverade butikschefer och i slutändan en ökad försäljning.
- I nuläget byggs bonussystemet endast kring ett effektivitetstal vilket medför att samtliga andra aspekter i verksamheten åsidosätts. Genom att exempelvis införa fler variabler i form av att inkludera butikens totala resultat i bonussystemet så möjliggörs en mer offensiv expansion än om man enbart fokuserar på att förbättra effektiviteten.

6.3 Studiens bidrag till forskningen

Genom vår studie har vi skapat en ökad förståelse kring butikschefers belöningssystem i en helt integrerad detaljhandelskedja i Sverige. Vi har således trängt djupare in i detta ämnesområde än tidigare nämnd forskning genom fler kvalitativa intervjuer samt en mer avgränsad fallstudie.

För att sätta studien i ett mer allmängiltigt perspektiv kan vi visa på slutsatser kopplade till både butiken och butikschefens roll i en organisation. Vi har bland annat kunnat urskilja hur man i en integrerad detaljhandelskedja i stor utsträckning försöker få sina anställda butikschefer att känna det som om de själva äger sin butik. Detta styrker tidigare forskning

inom ämnesområdet som har presenterats av bland andra Griffin (1995) samt Miller (2006). Vi kan även koppla detta resonemang till de trender som vi ser i dagens svenska detaljhandelsbransch där ett antal större franchiseverksamheter har blivit uppköpta och därmed i stort sett helägda av större aktörer. Exempel på detta är Capmans uppköp av MQ samt RNB:s förvärv av JC. De butikschefen som tidigare har ägt sina butiker kommer nu istället att fungera som anställda butikschefen vilket skulle kunna leda till stora omställningsproblem. Vi anser därför att vår slutsats kring den anställda butikschefens roll bör vara central för kedjor som går från att vara frivilliga fackkedjor eller franchiseverksamheter till andra ägandeformer.

Även de slutsatser som vi har kunnat dra kring butikens förutsättningar och dess påverkan på butikschefen och dennes belöningsystem kan ses ur ett mer generellt perspektiv. Den integrerade detaljhandelskedjan innebär ofta klara förutsättningar kring exempelvis öppettider, sortiment och utformning. Däremot har butikschefen stor påverkan på vilken personal som är anställd i butiken och hur denna leds i det dagliga arbetet. Att därför koppla ett eventuellt belöningsystem till just de faktorer som butikscheferna kan påverka är en central slutsats som bör vara giltig inte bara för Stadium utan generellt för integrerade detaljhandelskedjor.

Vi har även funnit slutsatser som visar på att butikschefens position skiljer sig i vissa avseenden ifrån andra platschefer. Detta bör uppmärksammas i belöningsystemets utformning för olika platschefer. Det som är utmärkande för en butikschef inom detaljhandeln är den dagliga kundkontakten vilken i en förlängning får en påverkan på hur belöningsystemet skall utformas för just denna typ av platschef. Detta styrker tidigare nämnd forskning som har presenterats av bland annat Bunse (1997).

En annan generell slutsats som bör vara allmängiltig inte bara för företag inom detaljhandeln utan för flertalet företag som använder sig av belöningsystem är att det bör finnas en strategisk överensstämmelse mellan belöningsystemets utformning och företagets övergripande affärsstrategi. Exempelvis ändrade telekomföretaget Ericsson fokus på sitt bonussystem genom att lyfta fram ett problemområde och belöna arbete som bidrog till förbättringsåtgärder inom detta område. Detta var i sin tur kopplat till de strategiska planer som Ericsson då arbetade efter.

Ytterligare en slutsats som uppsatsen bidrar med till den generella forskningen kring belöningsystem är vikten av en fungerande intern kommunikation. Det bör ligga i varje företags intresse att på ett tydligt och effektivt sätt kommunicera och återkoppla platschefers arbete. Platschefens roll i organisationen är av en länkande karaktär mellan ledning och medarbetare vilket innebär att kommunikationen och återkopplingen blir än viktigare för att skapa medvetenhet genom hela organisationen.

Vår studie visar även att butikscheferna inte i första hand motiveras av monetära belöningar såsom bonussystem, utan att det är istället andra faktorer som bidrar till ökad motivation i deras arbete. Alltså motbevisar vår studie de teorier som tidigare har framlagts inom forskningen kring belöningsystem genom att påvisa hur andra, icke-monetära belöningar istället har en större motivationspåverkan.

Den främsta motivationshöjande faktorn för butikscheferna inom Stadium var således inte att få mer pengar per månad utan istället var det butikspersonalen som bidrog till att butikscheferna kände en ökad tillfredställelse i sitt arbete. Enligt butikscheferna var det mer givande och motiverande att se hur butikspersonalen utvecklades och växte i sin yrkesroll.

6.4 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsens gång har det blivit tydligt att ämnet är långt ifrån färdigstuderat. Eftersom butikscheferna så tydligt har framhållit butikspersonalens centrala roll i verksamheten hade det varit intressant att utföra en studie kring just personalens uppfattningar av bonussystemet. Detta hade inte bara varit intressant att studera på Stadium utan även på andra företag och organisationer.

Vidare hade det varit intressant att studera om bonussystemet de facto kommer att innebära att Stadium uppnår sitt tillväxtmål med att vara bland de fem största sportdetaljistikedjorna i Europa.

Det skulle även vara intressant att följa upp Stadiums arbete utifall att företaget väljer att följa våra åtgärdsförslag kring bonussystemet. Då skulle en studie istället kunna fokuseras kring vilka effekter en förändringsprocess inom företagets bonussystem skulle kunna få.

I en bredare kontext hade det varit intressant att studera hur ett företag hade påverkats genom införandet av ett belöningsystem. Då hade man kunnat lägga fokus på att tydligt urskilja de effekter belöningsystemet skulle få eller inte få.

Vidare hade det varit spännande att studera hur ett företag som inte går med vinst utformar och tillämpar ett belöningsystem. Troligtvis skulle ett sådant belöningsystem skilja sig åt från ett belöningsystem i ett företag som går med vinst och det hade därför varit intressant att eventuellt göra en jämförande studie mellan dessa belöningsystem.

Källförteckning

Böcker

- Alvesson, M. & K. Sköldbberg. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Anthony, R. N. & V. Govindarajan. (2003). *Management Control Systems*. Singapore: McGraw-Hill.
- Blyton, P. & P. Turnball. (1992). *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
- Bratton, J. & J. Gold. (2003). *Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Bunse, D. (1997). *Bättre Butik*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala AB.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Davies, B. & P. Ward. (2002). *Managing Retail Consumption*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Drucker, P. (2000). *Peter Drucker om management på 2000-talet*. Göteborg: ISL förlag.
- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Kristianstad: Liber Ekonomi.
- Herzberg, F., Mausner, B., & B. B. Snyderman. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley cop.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M., & B. K. Solvang. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Hill, C. & G. Jones. (2001). *Strategic Management Theory*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. & J. Thorsvik. (2004). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- LeBoeuf, M. (1986). *Rätt belöning – den främsta ledarprincipen*. Malmö: Liber.
- Legge, K. (1989). *Human Resource Management: a critical analysis*. London: Routledge.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1962). *Studies in motivation*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Normann, R. (2000). *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber.
- Paul, A. S. & O. Alm. (1991). *Belönningar och belöningsystem*. Sveriges Personaladministrativa Förening.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G. & M. Sjöstrand. (2002). *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Stewart, T. A. (1999). *Intellektuellt kapital*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Svensson, A. & L. Wilhelmson. (1988). *Belöningsystem*. Arlöv: SIPU Förlag.
- Tack, A. (1986). *How to Succeed as a Sales Manager*. London: Cedar Books.
- Wrigley, N. & M. Lowe. (2002). *Reading Retail*. New York: Oxford University Press Inc.

Uppsatser

- Nilsson L., Wennerhol F & P. Löfstrand. (2006). *Belöningsystem i hemelektronikbranschen*. Kandidatuppsats. Lunds Universitet.
- Grunditz, J. & J. Lindqvist. (2003). *CEO Compensation and Company Performance - An Empirical Study of the situation in Sweden's Listed Companies*. Magisteruppsats. Göteborgs Universitet.

Artiklar

- Argyris, C. (1973). *Personality and Organization Theory Revisited*. Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 141-167.

- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17, 99-120.
- Covey, S. R. (1989). *Basic Principles Of Total Quality*. Executive Excellence, Vol. 6.
- Eisenhart, K. M. (1989). *Building Theories from Case Studies Research*. Academy of Management Review, Vol.14, No.4, s.532-550.
- Griffin, M. (1995). *Let Yours Store Manager Surprise You*. Drug Store News, 21 Augusti.
- Hendry, C. & A. Pettigrew. (1990). *Human Resource Management: an agenda for the 1990s*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, 17-44.
- Hufnagel, E. M. (1987). *Developing Strategic Compensation Plans*. Human Resource Management Vol.26.
- Miller, D. (2006) *Strategic human resource management in department stores: An historical perspective*. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 13, 99-109.
- Liu, W., Lepak, L. P., Takeuchi, R. & H. P. Sims. (2003). *Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective*. Human Resource Management Review, Vol. 13, 127–152.
- Offstein, E. H, Gnyawali, D. R & A. T Cobb. (2005). *A strategic human resource perspective of firm competitive behaviour*. Human Resource Management Review, Vol. 15, 305–318.
- Snell, S. A, Youndt, M. A. & P. M Wright. (1996). *Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging source theory and organizational learning*. Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 14, 61-90.
- Snell, S. A & P. M Wright. (1998). *Strategy - HR fit: Does it really matter?* HR. Human Resource Planning; Vol. 21, 56.

Otryckta källor

SVT Uppdrag granskning 2006-03-07, 2006-03-14

Telefonintervju med Göran Sarin 2006-05-08.

Telefonintervju med butikschef på Stadium 2006-05-08.

Telefonintervju med butikschef på Stadium 2006-05-08.

Telefonintervju med butikschef på Stadium 2006-05-09.

Telefonintervju med butikschef på Stadium 2006-05-09.

Telefonintervju med butikschef på Stadium 2005-05-12.

Elektroniska källor

www.privataaffarer.se access datum 2006-04-20.

www.di.se access datum 2006-04-20.

www.realtid.se access datum 2006-05-12.

Figurförteckning

5.1 Faktorernas påverkan på Stadiums tillväxt

Bilaga 1 Intervjuguide till butikschefer

Bakgrundsfrågor

- Kan du berätta lite kort om dig själv och din tjänst på företaget.

Företagsspecifika frågor

- Vilka övergripande mål och strategier arbetar företaget efter?

Belöningsystemsspecifika frågor

- Varför använder sig företaget av ett belöningsystem för er butikschefer?
- Hur ser företagets belöningsystem ut för er butikschefer?
- I vilket avseende anser du att det finns en koppling mellan ditt belöningsystem och företagets mål och strategi?
- Anser du att det finns en koppling mellan belöning och prestation i ditt arbete?
- I vilket avseende gör företaget en åtskillnad mellan kortsiktiga och långsiktiga belöningar?
- Vad kan du som butikschef påverka i din butik? Ej centralstyrda arbetsuppgifter.
- På vilket sätt kan du påverka dina egna belöningar?
- I vilket avseende anser du att företaget uppnår vad man vill åstadkomma med belöningsystemet?
- På vilket sätt påverkar belöningsystemet dig i ditt arbete?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Anser du att rätt saker belönas?
- Vad anser du om företagets belöningsystem och finns det något som du eventuellt skulle vilja förändra?

Bilaga 2 Intervjuguide till Göran Sarin

Bakgrundsfrågor

- Kan du berätta lite kort om dig själv och din tjänst på företaget.

Företagsspecifika frågor

- Vilka övergripande mål och strategier arbetar företaget efter?

Belöningsystemsspecifika frågor

- Hur ser företagets belöningsystem ut för butikschefer?
- Varför använder sig företaget av ett belöningsystem för butikschefer?
- Varför ser belöningsystemet ut som det gör?
- Hur ser du på informella belöningar?
- I vilket avseende överensstämmer belöningsystemet med företagets övergripande mål och strategier?
- Hur mäts de prestationer som ligger till grund för belöningen?
- På vilket sätt tror du att belöningsystemet påverkar butikschefernas motivation i deras arbete?
- I vilket avseende gör företaget en åtskillnad mellan kortsiktiga och långsiktiga belöningar?
- På vilket sätt kan butikscheferna påverka sina egna belöningar?
- Hur följer företaget upp och utvärderar belöningsystemets effekter?
- I vilket avseende uppnås det som företaget vill åstadkomma med belöningsystemet?
- Vad anser du om företagets belöningsystem och finns det något som du eventuellt skulle vilja förändra?