



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
Examensarbete kandidatnivå
FekK01, VT 2009

Strategiimplementering genom belöningsystem

- En fallstudie på Swedbank i Trelleborg

Författare:

Johan Allard

Stina Holmgren

Ida Persson

Handledare:

Per-Magnus Andersson

Rolf Larsson



Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Strategiimplementering genom belöningsystem – En fallstudie på Swedbank i Trelleborg
Seminariedatum:	2009-06-04
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Johan Allard, Stina Holmgren, Ida Persson
Handledare:	Per-Magnus Andersson, Rolf Larsson
Fem nyckelord:	Belöningsystem, strategi, Management Control Systems, kultur och balanserat styrkort
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem.
Metod:	Studien har en abduktiv ansats som utgår från en kvalitativ undersökning. Vid insamling av data har författarna använt sig av både primär- och sekundärdata.
Teoretiska perspektiv:	Författarna utgår ifrån en modifierad version av Anthony och Govindarajans modell av strategiimplementering.
Empiri:	Uppsatsen baseras på en fallstudie gjord på Swedbank i Trelleborg, där respondenterna innefattar de anställda på privatsidan samt kontorschefen. Datainsamling har skett genom intervju- samt enkätundersökning.
Resultat:	Studien visar på att Swedbank i Trelleborg har ett välutvecklat belöningsystem men att där finns utrymme för utveckling och förbättring. Belöningsystemet koncentrerar i huvudsak på den ”resultatinriktade” värderingen och övriga tre värderingar kommer i skymundan.

Abstract

Title:	Strategic implementation through a reward system – A case study of Swedbank in Trelleborg
Seminar date:	2009-06-04
Course	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-credits
Authors:	Johan Allard, Stina Holmgren, Ida Persson
Advisors:	Per-Magnus Andersson, Rolf Larsson
Key words:	Reward system, strategy, Management Control Systems, culture and balanced scorecard
Purpose:	The purpose is to describe and analyze how Swedbank at the office in Trelleborg implementate their strategy through reward system.
Methodology:	The authors are using an abductive research approach and a qualitative research. The collection of information includes both primary- and secondary information.
Theoretical perspectives:	The authors are using a modified version of Anthony and Govindarajans model, <i>Strategy implementation</i> .
Empirical foundation:	The essay is based on a case study of Swedbank in Trelleborg, where the employees and the office manager were the respondents. The information was collected by interviews and survey.
Conclusions:	The study shows that Swedbank in Trelleborg have a well designed reward system but there is room for development and improvement. The reward system concentrates on the value of “result” and where the other three values got in the background.

Förord

Härmed vill vi tacka Kirsten Lundquist, kontorschef på Swedbank i Trelleborg samt de anställda som ägnat tid och engagemang vid intervjuerna och enkätundersökningen vilket bidragit till vårt empiriska underlag.

Vidare vill vi tacka våra handledare, Per Magnus Andersson och Rolf Larsson som genom god handledning och diskussion underlättat vår arbetsprocess. Till slut vill vi tacka våra opponenter, som genom konstruktiv kritik bidragit till ökad förståelse och trovärdighet i vår uppsats.

Tack!

Lund, 1 juni 2009

Johan Allard

Stina Holmgren

Ida Persson

Innehållsförteckning

Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Tidigare forskning	10
1.6 Disposition	11
Metod.....	12
2.1 Metodval.....	12
2.1.1 Den kvalitativa forskningsprocessen.....	12
2.2.1 Fallstudie	14
2.2.2 Val av fallföretag.....	14
2.3 Datainsamling.....	15
2.3.1 Primär- och sekundärdata.....	15
2.3.2 Intervju med Kirsten Lundquist	15
2.3.3 Intervju med anställda på Swedbank i Trelleborg.....	16
2.3.4 Enkätundersökning.....	17
2.3.5 Fel vid datainsamling	17
2.4 Urval av respondenter	17
2.4.1 Urvalsfel	18
2.4.2 Bortfallsanalys.....	18
2.5 Kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar	18
2.5.1 Tillförlitlighet och överförbarhet	18
2.5.2 Pålitlighet	19
2.7 Alternativt tillvägagångssätt.....	20
Teoretisk referensram.....	21
3.1 Teoretiskt ramverk	21
3.1 Strategi	22
3.2 Human Resource Managment	23
3.2.1 Belöningsystem & motivation	24
3.2.2 Prestationsbaserat belöningsystem	24
3.2.3 Yttre och inre belöningar.....	25
3.2.4 Problem med belöningsystem.....	26
3.3 Management Control System	27
3.3.1 Balanserat Styrkort.....	28
3.4 Kultur	30
3.4.3 Motståndskrafter.....	33
Empiri	34
4.1 Strategi	34
4.2 Swedbank i Trelleborgs struktur	35
4.3 Lönesättning	35
4.4 Belöningsystemens utveckling och uppbyggnad.....	36
4.4.1 Balanserat Styrkort.....	36
4.4.2 Incitamentsmodellen	37
4.4.3 Pilotprojekt.....	38
4.5 Kultur	42

Strategiimplementering genom belöningsystem

Resultat	44
5.1 Strategi	44
5.2 HRM.....	45
5.2.1 Belöningsystem och motivation	45
5.3 Management Control System	47
5.3.1 Balanserat styrkort.....	47
5.3.2 Incitamentsmodellen	49
5.3.3 Pilotprojektet	49
5.4 Kultur	49
Resultatdiskussion	52
6.1 Återkoppling till problemdiskussion.....	52
6.1.1. Lönesättning	52
6.1.2 Belöningsystem.....	52
6.1.3 Förtroendeställning.....	54
6.2 Uppsummering av resultat	55
6.3 Fortsatt forskning	56
Källförteckning.....	57
Bilaga 1	60
Bilaga 2	62
Bilaga 3	63

Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi först att ange en bakgrund till vår uppsats. Vidare leds denna in på problemdiskussion som mynnar ut i vårt syfte. Avslutningsvis anger vi de problemavgränsningar vi valt att göra.

1.1 Bakgrund

Tidigt under vår universitetsutbildning började vi intressera oss för belöningsystem. Intresset låg främst i hur belöningsystemen genom de anställdas motivation kan påverka företagets prestationer. Vi tror att företag genom väldigt små förändringar kan motivera sin personal till att prestera bättre. Ett företag utformar sitt belöningsystem genom strategin där det är viktigt att de anställdas mål stämmer överens med företagets för att på så sätt få effekt. Företaget utformar sin strategi genom relationen till dess omgivning, vilket bland annat påverkas av faktorer så som konkurrensförhållanden, maktförhållanden och institutionella normer med mera. Strategin skall beskriva organisationens aktuella och framtida övergripande mål.¹

Ett företag som har använt sig av belöningsystem som en central del i sin arbetssituation under en längre tid är Swedbank. Swedbank bildades redan 1820 som landets första sparbank och har sedan dess vuxit sig starkt i Sverige. Idag har Swedbank 9,4 miljoner privatkunder och 419 kontor i Sverige.² Då Swedbank är en av de ledande finansiella institutionerna ställer de stora krav på sitt belöningsystem för att på så sätt kunna bibehålla sin personal samt motivera dem att prestera bättre. Banken har bytt belöningsystem samt utvecklat sitt belöningsystem vid flera tillfällen för att anpassa sig till sin strategi som ständigt förändras efter omgivningen samt nya förutsättningar som ställs på företaget.

Att Swedbank är en av de ledande bankerna i Sverige har bidragit till vårt intresse för företaget. Vidare att banken jobbar aktivt med sitt belöningsystem avgjorde vårt val av fallföretag. Vårt intresse ligger i att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem. Det speciellt intressant att se på belöningsystem i bankväsendet då det har skett en utveckling i banken från service till försäljning. Det är därför viktigt att skapa motivation hos de anställda där det inte förefaller sig naturligt med försäljning.

¹ Nationalencyklopedin (2009)

² Swedbank AB, *Om Swedbank* (2009)

1.2 Problemdiskussion

Lönesättningen på Swedbank i Trelleborg grundar sig i hur väl den anställde lever upp till bankens värderingar. Detta är ett tydligt sätt att implementera Swedbanks strategi. Enligt Kirsten Lundquist, kontorschef på Swedbank i Trelleborg arbetar inte personalen alltid utifrån dessa värderingar. Ett sätt att få de anställda att arbeta efter Swedbanks värderingar är att utforma ett belöningsystem som baseras på företagets strategi. Det handlar om att hitta ett sätt att belöna personalen så att deras mål överensstämmer med företagets strategi.

Trots att belöningsystemen är utformade efter Swedbanks värderingar där det bland annat ligger fokus på försäljning frågar Lundquist sig varför de anställda på Swedbank i Trelleborg inte tar tillvara på sin förtroendeställning mot kunderna vid försäljning av produkter. Då innebörden av att arbeta på bank har förändrats finns det motstridiga åsikter angående hur bankyrket bör vara. Bland personalen på Trelleborgskontoret finns det både anställda som är kundinriktade respektive försäljningsinriktade. Den förändring som skett i banken har gradvis påverkat flera olika organisationsfaktorer varför denna förändring har varit svår att implementera. Utveckling har gjort att Swedbank tvingats förändra sin strategi vilket har medfört att det idag är stort fokus på försäljning i belöningsystemet. Eftersom Swedbank befinner sig på en servicemarknad är mervärdet för kunden i fokus. För att få nöjda och lojala kunder krävs förtroende från bankpersonalen samt förståelse för kunders behov som tillgodoses med diverse tjänster och produkter. För att personalen ska kunna tillgodose kunderna med dessa produkter och tjänster krävs i första hand samhörighet mellan produkt och anställd. Ledningen förser personalen med material om produkterna men de vet inte vad personalen verkligen anser om dem. Ledningen utgår ifrån att personalen har ett samtycke angående produkten och kan inte förstå vad problemet med försäljningen grundar sig i. En bankman har ofta en väldigt nära kontakt med sina kunder vilket har skapat ett stort förtroende mellan kund och personal. Ett förtroende den anställde inte vill missbruka.

Swedbanks olika belöningsystem grundar sig både på individuella och kontorsgemensamma prestationer. Ett alltför individbaserat belöningsystem skapar ofta egoism då man endast ser till sin egen försäljning och inte till kontorets. Däremot menar Lundquist att det kan vara svårt att se koppling mellan sin egen prestation och belöning i ett allt för kontorsbaserat belöningsystem varför det kan skapa omotiverad personal.

Ett annat problem är att Swedbank har under en relativt kort period använt sig av ett antal olika belöningsystem. Att ständigt genomföra förändringar kan göra det svårt för personalen att ta åt sig nya arbetssätt och därmed skapar de inte incitament för de anställda att leva upp till Swedbanks strategi. Vi sammanfattar den ovanstående problemdiskussion i vår fråga vilken är:

Hur implementerar Swedbank på kontoret i Trelleborg sin strategi genom belöningsystem?

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till *implementering* av strategi med fokus på belöningsystem. Vi går inte in på *utformningen* av strategi på grund av att det inte är relevant för vårt syfte då vi vill hålla kvar fokus på *implementeringen* av belöningsystem. Utformningen av strategi är givetvis viktig för implementeringen av belöningsystemet, men då vårt syfte är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem har vi valt att borste från utformningen av det. Vidare kommer vi inte att belysa de belöningar som oftast benämns som icke-monetära belöningar. Ett bonusprogram vi valt att bortse ifrån är det så kallade kopparmyntet som baseras på hela koncernens resultat, eftersom vårt syfte är att beskriva och analysera situationen på kontorsnivå och inte i hela koncernen är inte detta belöningsystem relevant för vårt syfte.

När vi i arbetet nämner Swedbanks strategi åsyftar vi inte till hela strategin med vision, affärsidé och värderingar. Utan fokuserar på värderingarna eftersom de har en central del i Swedbanks utformning av belöningsystem. Detta på grund av visionen och affärsidén är mer diffust vilket gör det svårt för personalen att ta till sig och direkt påverka. Fortsatt i arbetet är med andra ord strategin synonymt med värderingarna eftersom de uppfylls beroende av varandra. Värderingarna handlar om vilka egenskaper de anställda ska inta och då vår studie grundar sig på privatsidan och på kontorsnivå är vi intresserade av hur strategin

implementeras så att personalen följer företagets värderingar. Därför bortser vi från visionen och affärsidén.

1.5 Tidigare forskning

Där har tidigare gjorts en del undersökningar på Swedbank och tidigare Föreningssparbanken då det är en stor organisation som har många intressanta infallsvinklar. De uppsatser vi känner är mest lik vår beskriver ekonomistyrningen och belöningsystem på Swedbank genom balanserat styrkort. En tidigare uppsats vilken vi även refererat till beskriver även de hur Föreningssparbanken arbetade med balanserat styrkort. Vår studie belyser en bredare form av belöningsystem då vi beskriver och analyserar hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem. Det har tidigare inte genomförts någon undersökning på Swedbank i Trelleborg. Ytterligare något som ger utrymme för vår studie är att tidigare uppsatser inte belyst Swedbanks lönesättning eller haft de tre olika belöningsystemen i beaktning. Genom att studera Trelleborgskontoret kommer vi närmre verksamheten och kan se likheter och skillnader mellan de olika belöningsystemen, hur de implementerar Swedbanks strategi vilket inte har blivit belyst tidigare.

1.6 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi först att ange en bakgrund till vår uppsats. Vidare leds denna in på problemdiskussion som mynnar ut i vårt syfte. Avslutningsvis anger vi de problemavgränsningar vi valt att göra.

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet motiverar vi först vår forskningsansats samt valet av fallföretag för att sedan presentera vår datainsamling. Därefter visar vi på hur urvalet av respondenter gick till vid intervju - och enkätundersökningen. Avslutningsvis diskuterar vi tillförlitligheten och pålitligheten i undersökningen.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I teorikapitlet redogör vi för den teoretiska ansats som ligger till grund för vår analys av empirin. Vi har valt att utgå ifrån Anthony och Govindarajans modell, strategiimplementering, igenom den teoretiska referensramen vilket innebär att vi redogör för begreppet *strategi* först följt av *Human Resource Management*, *Management Control Systems* och avslutningsvis *kultur*.

Kapitel 4 – Empiri

I empirikapitlet redovisar vi den datainsamling vi gjort på fallföretaget Swedbank i Trelleborg. Inledningsvis anger vi information om Swedbank följt av lönesättningens och belöningssystemens uppbyggnad. Avslutningsvis beskriver vi den företagskultur vi uppfattat på Swedbank i Trelleborg under våra besök.

Kapitel 5 – Resultat

I vårt resultatkapitel kopplar vi samman våra valda teorier med den empirin vi samlat in. Vi utgår ifrån vår teoretiska referensram, Anthony och Govindarajans modell om strategiimplementering som ska genomsyra HRM, MCS och kultur.

Kapitel 6 – Resultatdiskussion

I det avslutande kapitlet sammanfattar vi vårt resultat samt vi redogör för våra egna tankar och diskussioner kring ämnet. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

Metod

I metodkapitlet motiverar vi först forskningsansats samt valet av fallföretag för att sedan presentera vår datainsamling. Därefter visar vi på hur urvalet av respondenter gick till vid intervju - och enkätundersökningen. Avslutningsvis diskuterar vi tillförlitligheten och pålitligheten i undersökningen.

2.1 Metodval

Med utgångspunkt att vi vill beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningssystem karaktäriseras arbetet utifrån en deskriptiv ansats. Om syftet istället varit att förbättra situationen på Swedbank i Trelleborg hade vi använt oss av en normativ ansats, men utifrån det faktum att syftet var att skapa förståelse snarare än lösning använder vi oss av en deskriptiv ansats.³

Induktiv respektive deduktiv metod är olika sätt att angripa ett problem. Induktiv metod innebär att vi först studerar verkligheten för att sedan använda teorier för att behandla empirin, medans deduktiv ansats är det motsatta. Vi har valt en blandning av en induktiv och deduktiv metod, med andra ord en abduktiv metod där vi skiftar mellan teori och empiri under arbetsprocessen.⁴ Utifrån de valda teorierna skapade vi antagande som vi sedan grundade vår empiriska granskning på. Efter insamling av data sovrade vi bland våra valda teorier samt lade till vad vi ansåg vara relevant för att kunna anamma empirin och stärka analysen.

2.1.1 Den kvalitativa forskningsprocessen

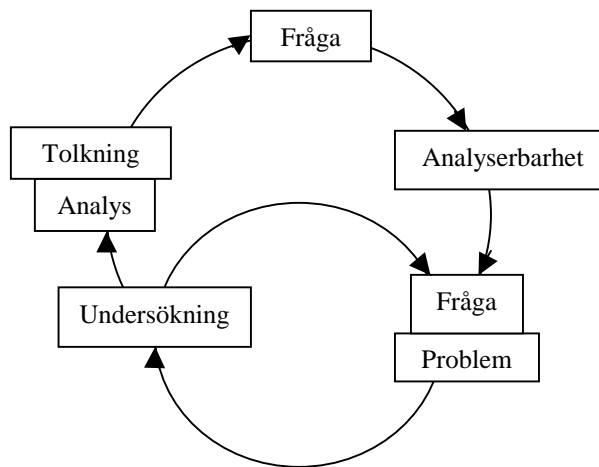
Jarl Backman nämner att den kvalitativa forskningsprocessen erbjuder stora variationsmöjligheter. Som figur 2.1 visar kan flera moment ske samtidigt och det är inte ovanligt att man återgår till redan behandlade moment i forskningsprocessen. Vi har valt att utgå från en kvalitativ forskningsprocess vid genomförandet av vårt arbete. Detta då vi snarare vill *identifiera* ämnets beståndsdelar än att bestämma *mängden* av ämnets beståndsdelar.⁵ Med andra ord vill vi studera hur de anställda på Swedbank i Trelleborg

³ Halvorssen (1992)

⁴ Bryman och Bell (2005)

⁵ Kvale (2009)

upplever och tolkar belöningsystemet, än att genom en kvantitativ metod observera och mäta denna situation.



Figur 2.1 Den kvalitativa forskningsprocessen. Från *Rapporter och uppsatser* av Jarl Backman. 2008

Som vi tidigare nämnt i bakgrunden intresserade vi oss av belöningsystem tidigt i våra studier, varvid det uppstod en del *frågor* som nämnts. Detta ledde till att vi fördjupade oss i ämnet och utvärderade *analyserbarheten* innan valet av fallföretag gjordes. Efter att ha fördjupat oss i ämnet så uppstod det en del nya *frågor* vilket resulterade i vår första *problemformulering*. Detta problem låg till grund för vår intervju med Lundquist, vår *undersökning*, varvid vi tidigt insåg att vi skulle vara tvungna att redigera vår *problemformulering*. Detta medförde att vi omformulerade problemet inför intervjuerna och *enkätundersökningen* med personalen. Innan vi genomförde intervjuerna med personalen valde vi att göra en struktur över vårt arbete för att få en tydligare uppfattning om vilken empiri vi var i behov av för att kunna genomföra den fortsatta analysen. Vi bearbetade vår datainsamling från *undersökningen* samtidigt som *analys* och *tolkning* genomfördes. Vid detta tillfälle uppstod en mängd nya frågor, varvid vi insåg att vi var tvungna att dels avgränsa oss samt återigen omformulera vår *problemformulering*. Därefter gick vi in i den fas där vi fokuserade på att *tolka* och sammanställa vår empiri för att sedan kunna knyta samman det med vår teoretiska referensram till ett slutligt resultat.

2.1.1.1 Kritik mot den kvalitativa forskningsprocessen

Ett problem vid kvalitativa undersökningar är ofta den massiva mängd av information som kan uppstå vid datainsamling.⁶ Det kan röra sig alltifrån långa intervjuer och enkätundersökningar till journaler, register och offentlig statistik etcetera. För att undvika detta skapade vi som tidigare nämnt en struktur utifrån vår frågeställning och syfte för att på så sätt lättare kunna behandla vår empiri. Vidare använder man sig ofta av intervjuer i kvalitativ forskning vilket är väldigt resurskrävande framförallt vad gäller tid vilket gör att man inte når ut till lika många respondenter som vid en enkätundersökning. Då vi endast genomfört ett fåtal intervjuer påverkas generaliserbarheten och representativiteten.⁷ För att säkerställa detta har vi även genomfört enkätundersökningar i syfte att stärka våra intervjuer.

2.2.1 Fallstudie

Belöningsystem är något som skiljer sig mycket mellan organisationer vilket gör det till ett komplext ämne. Det är svårt att ge en generell bild av hur ett belöningsystem skall vara utvecklat då där finns en mängd faktorer som påverkar dess uppbyggnad. För att få en djupare och mer detaljerad förståelse samt att vi vill beskriva en verklighet har vi valt att göra en fallstudie. Genom det kan vi uppfylla vårt syfte vilket är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem. Vi har valt att inte jämföra med andra banker eller kontor då vi finner det svårt att generalisera, vilket det ofta är vid fallstudier enligt Bryman och Bell.⁸ På så sätt hoppas vi kunna fånga den komplexitet som kan uppstå vid uppbyggnad av ett belöningsystem.

2.2.2 Val av fallföretag

Eftersom Swedbank är en av de ledande bankerna på marknaden i Sverige och som ofta uppmärksammas i media ansåg vi att det skulle vara intressant att få undersöka företaget. Swedbank är ett väletablerat och känt företag som har ett utvecklat belöningsystem och utarbetad ekonomistyrning varför det var av särskilt intresse att genomföra studien där. Genom en kontakt fick vi möjlighet att intervjua kontorschefen samt de anställda i Trelleborg. Detta kan tolkas som ett bekvämlighetsurval, som enligt Bryman och Bell innebär att valet utgår ifrån tillgängligt.⁹ Detta stämmer till viss del då vi ansåg att det var viktigt att så fort

⁶ Backman (2008)

⁷ Svenning (2003)

⁸ Bryman och Bell (2005)

⁹ Ibid.

som möjligt påbörja datainsamlingen. Då vi valde att endast utföra vår undersökning på privatavdelningen på ett kontor var storleken på kontoret av avgörande betydelse så att vi inte fick en för liten spridning av respondenter. Många Swedbankkontor består idag endast av ett fåtal medarbetare och där en eventuell studie inte skulle ge någon bredd. Därför var Trelleborgskontoret optimalt. Privatsidan på Swedbank i Trelleborg består av 12 anställda som är uppdelade i fyra olika yrkesroller. Anställningstiden i företaget och ålder varierar mellan de anställda vilket givetvis även utbildning och personlighet gör.¹⁰

2.3 Datainsamling

2.3.1 Primär- och sekundärdata

Primärdata är den empirin vi samlat in via våra intervjuer och enkätundersökning.¹¹ Innan vi konstruerade intervju- och enkätfrågor bekantade vi oss med personalen samt deras arbetsplats för att skapa oss en förståelse om deras dagliga arbete samt underlätta för oss vid senare diskussion. Detta dels för att skapa en relation och förtroende för varandra och dels för att informera personalen om undersökningen.

De sekundärdata vi främst använt oss av är Swedbanks årsredovisning från 2008. Denna anses som sekundärdata eftersom den i viss mån kan vara vinklad. Vi anser dock att denna källa är väldigt trovärdig eftersom den kommer direkt från Swedbank. Ytterligare en sekundärkälla vi använt är en uppsats från Luleå universitet som behandlade ett liknande ämne som vårt på dåvarande Föreningssparbanken. Då denna uppsats var från år 2005 gav den oss material angående de tidigare belöningsystemen. Det är inte uppsatsens resultat vi använt oss av varför det är icke-relevant att den är skriven för några år sedan.

2.3.2 Intervju med Kirsten Lundquist

Vi valde att intervju Kirsten Lundquist, kontorschef på Swedbank i Trelleborg då hon besitter den information vi behövde för vår studie. Vi ansåg att Lundquist hade möjlighet och erfarenhet att vara delaktig i att besvara vårt syfte vilket är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem. Då det indirekt är Lundquist som implementerar strategin till de anställda ansåg vi att hon hade en

¹⁰ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

¹¹ Rienecker och Jörgensen (2008)

central roll i vår undersökning. Vi valde en ostrukturerad intervju då vi ville få en bild av hur belöningsystemet på Swedbank i Trelleborg är uppbyggt och Lundquists åsikter, tankar och problem angående det.¹² Valet av intervjutekniken motiveras utifrån att vi ville få handledning angående de problem Lundquist kände och därefter utforma vårt syfte. Vi hade ett antal teman vi ville diskutera med henne, men lät henne prata fritt medan vi lyssnade och ställde följdfrågor. Intervjun var i stort sett inte tidsbegränsad varför den var väldigt givande och genererade många intressanta aspekter. Utifrån denna intervju formulerade vi sedan vår problemdiskussion vilken de kommande intervjuerna med personalen utgick ifrån.

2.3.3 Intervju med anställda på Swedbank i Trelleborg

Efter intervjun med Lundquist hade vi vårt syfte och problem klart för oss varför vi använde oss av ett semistrukturerat synsätt då vi intervjuade fem stycken ur personalen på Swedbank i Trelleborg. Genom att utgå ifrån vår frågeställning vid intervjuerna med de anställda kunde vi säkerställa relevanta svar. Frågornas karaktär grundade sig i tekniken för en intervjuguides utformning. Rekommendationerna vid utformning av en intervjuguide är att skapa en struktur bland frågorna, samt göra dem begripliga och inte ställa allt för ledande frågor.¹³ För att säkerställa relevansen av frågorna diskuterades dem med Lundquist innan intervjuerna med de anställda genomfördes. En annan anledning varför frågorna diskuterades var bankyrkets starka sekretess då vi inte ville riskera användbarheten av frågorna. Skälet till att vi valde att utföra en semistrukturerad intervju var bland annat för att personalen skulle få känna sig fria att själva utforma svaren. För att frågorna skulle bli konsekvent ställda valde vi att utse en av författarna till intervjuare medan de andra två antecknade samt ställde följdfrågor. Följdfrågorna hade anknytning till den aktuella diskussionen men fanns inte med i intervjuguiden för att undvika en strukturerad intervju. I slutet av intervjun fick respondenten ställa eventuella frågor vilket även Bryman och Bell rekommenderar. Intervjuerna spelades in på band för att vi skulle vara mer avslappnade vid intervjuerna och koncentrera oss på kroppsspråk och nyanser hos respondenterna och sedan kunna göra en så detaljerad analys och tolkning som möjligt. Intervjuerna begränsades till 10-15 minuter eftersom personalen var upptagna av dagliga arbetsysslor. Tidsgränserna var tillräckliga, men för att kunna utnyttja tiden maximalt vid intervjuerna förberedde vi oss genom att vara väl pålästa om företaget och som tidigare nämnts om intervjuguidens utformning.

¹² Bryman och Bell (2005)

¹³ Svenning (2003)

2.3.4 Enkätundersökning

För att stärka våra intervjuer kompletterade vi med en enkätundersökning med samtliga anställda på privatsidan. Även dessa frågor utformades i samråd med Lundquist, för att säkerställa relevansen samt av sekretessaspekten som vi nämnt ovan. Enkätundersökningen hade en kvalitativ ansats då frågorna var utformade med utrymme för respondenterna att lämna motiverade svar.¹⁴ Vi valde att ha färre frågor för att istället få mer uttömmande och relevanta svar. Då enkätundersökningens syfte var att stärka intervjuerna liknade enkätfrågorna intervjufrågorna.

2.3.5 Fel vid datainsamling

Valet av ett abduktivt synsätt har resulterat i att vi först bekantade oss med teorin för att sedan skapa empirin och därefter lägga till den teori som vi saknade. Risken med detta är att vi av misstag kan ha påverkat vår empiri mot den teori vi redan skapat. För att minska påverkan valde vi att främst utgå från Lundquist frågeställning vid utformande av intervjufrågor och enkäter. Att respondenterna tolkar frågorna lika och att de svarar sanningsenligt går aldrig att säkerställa. För att eventuell oklarhet vid formulering av enkätfrågorna inte skulle bli för påtagligt valde vi att testa dem före genomförandet.¹⁵

2.4 Urval av respondenter

Vid val av respondenter är det viktigt att hålla sig inom sin urvalsram samt rikta sig åt rätt population¹⁶. Kriteriet för att ingå i vår urvalsram var att de jobbade på privatsidan på Swedbank i Trelleborg. Vi ville få med allas åsikter och därigenom ett bredare perspektiv på hur strategin implementeras genom belöningsystem varför vi valt att inte fokusera på till exempel ålder, anställningstid och kön. I populationen ingår det fyra olika avdelningar, bankkassör, banksäljare med ”obokade” kunder, banksäljare med ”bokade” kunder samt privatrådgivare. För att urvalet skulle bli representativt skedde det stratifierat slumpmässigt då vi valde minst en respondent från vardera avdelningen.¹⁷ Totalt var det fem anställda som

¹⁴ Bryman och Bell (2005)

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

medverkade vid intervjuerna. Författaren som hade nära relation till företaget fick inte medverka vid urvalet av anställda med risk för subjektivitet.

2.4.1 Urvalsfel

Vi är väl medvetna om att urvalsfel kan ha uppstått på vägen. Detta kan bero på att respondenterna hade en homogen inställning vilket kan ha gett oss en felaktig bild. Genom vår enkätundersökning minskar vi risken att få en felaktig bild då vi styrker våra intervjuer med enkäterna. Eftersom vårt urval av respondenter var stratifierat slumpmässigt fick vi spridning på ålder, anställningstid och kön.¹⁸

2.4.2 Bortfallsanalys

Vid förfrågan om deltagandet till intervjuerna valde en person att inte delta. Att inte vilja delta i undersökningar kan bero på brist på engagemang, brist på tid eller osäkerhet angående anonymitet.¹⁹ I vårt fall tror vi att bortfallet berodde på den sistnämnda aspekten då personen i fråga valde att avstå från intervju men delta i enkätundersökningen. Trots bortfallet fanns det fortfarande en respondent som representerade den berörda avdelningen, varvid vi inte ersatte bortfallet. Detta ansåg vi oss kunna göra då enkäternas syfte var att styrka intervjuerna. Majoriteten av de förfrågade valde att delta i enkätundersökningen. Vårt bortfall bestod av två stycken av 12 anställda varav en var ledig och en sjuk. Bortfallet kan leda till en missvisande bild vilket vi också har beaktat vid sammanställning av empirin.

2.5 Kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar

De kriterier kvalitativa forskare använder sig av för att bedöma undersökningar är tillförlitlighet, överförbarhet samt pålitlighet.²⁰

2.5.1 Tillförlitlighet och överförbarhet

Tillförlitligheten handlar om hur trovärdigt författarna beskriver det empiriska materialet.²¹ Undersökningen har genomförts enligt de regler som finns, det vill säga anonymitet och sekretess. Vi har även låtit Lundquist ta del av vår bearbetade empiri på grund av att

¹⁸ Backman (2008)

¹⁹ Bryman och Bell (2005)

²⁰ Ibid.

²¹ Jacobsen (2002)

säkerställa att vi inte misstolkat årsredovisningen samt uppbyggnaden av de olika belöningsystemen. Att låta respondenten godkänna empirin kan även anses negativt då det inte ger en objektiv bild om respondenten reviderat empirin. Dock har vi inte ändrat betydliga delar av vårt empiriska material efter att Lundquist läst det. En annan faktor som påverkar tillförlitligheten är att författarna har nära kontakt med Swedbank. Därmed är de väl insatta i situationen och har en stor förståelse för bankväsendet. Även här finns det en negativ aspekt då objektiviteten inte går att säkerställa. Vi anser dock att fördelarna överstiger nackdelarna då det krävs en förståelse för bankinterna termer och språk. Överförbarhet handlar om hur slutsatserna går att generalisera på andra kontor, konkurrenser, företag och branscher.²² Då vi ger en detaljerad beskrivning av vårt material låter vi läsaren själv bedöma hur väl överförbara resultaten är. Då vi som författare är samspelade och ständigt för diskussioner om vårt arbete anser vi att vi använder oss av samma begrepp och är konsekventa i vårt språkbruk. Det är svårt att tro att andra banker kan använda sig av våra slutsatser eftersom vi är så inriktade på Swedbank i Trelleborg och den situation vi önskar beskriva är väldigt komplex. Däremot tror vi att andra Swedbankkontor kan använda sig av denna studie då de använder sig av samma belöningsystem. Dock är det viktigt att beakta den enskilda individen då den påverkar situationen vilken kan göra att det skiljer sig från kontor till kontor.

2.5.2 Pålitlighet

Reliabilitet nämns oftast som pålitlighet i kvalitativa undersökningar. Vad gäller pålitligheten är det svårt att upprepa denna undersökning då det inte går att frysa en social miljö.²³ Vi tror dock att personalen skulle ha lämnat liknande svar vid en ny undersökning, men eftersom Swedbanks belöningsystem ständigt utvecklas kan personalen ha gått in i nya tankebanor och därmed lämnat annorlunda svar. En annan viktig aspekt är att en ny författare måste gå in i en likadan social roll som vi gjort för att få samma intryck.²⁴ Detta tror vi dock är omöjligt då vi är tre författare med olika roller i vår sammansatta författargrupp och med olika relationer till varandra och till Swedbank i Trelleborg. Kriteriet om pålitlighet innebär att författarna ska anta ett granskande synsätt.²⁵ För att göra detta har vi ingående förklarat och beskrivit samtliga delar i vår undersökningsprocess. Genom att låta opponenter lämna kritik på vår

²² Bryman och Bell (2005)

²³ Jacobsen (2002)

²⁴ Bryman och Bell (2005)

²⁵ Ibid.

uppsats säkerställer vi att vår metodbeskrivning är täckande och inte lämnar utrymmer för ovisshet.

2.7 Alternativt tillvägagångssätt

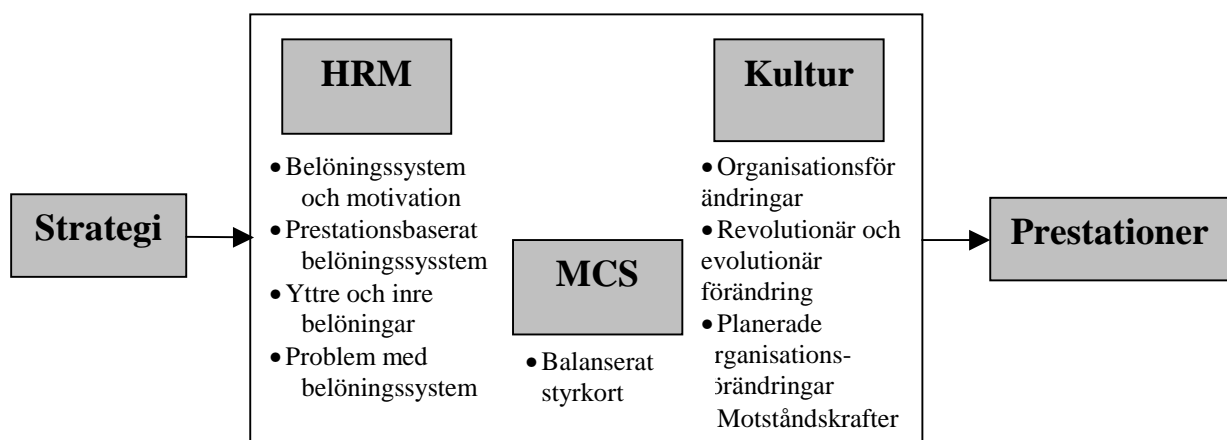
Den tydligaste avgränsning vi gjort i vår undersökning är att borste från företagssidan på kontoret i Trelleborg. Detta eftersom de har en annan chef vilken vi inte fick möjlighet att intervjua på grund av brist på tid och resurser. Företagssidan går dock under samma belöningsystem, men de har inte uppföljningssamtal och löneförhandlingar med Lundquist.

Teoretisk referensram

I teorikapitlet redogör vi för den teoretiska ansats som ligger till grund för vår analys av empirin. Vi har valt att utgå ifrån Anthony och Govindarajans modell, strategiimplementering, genom den teoretiska referensramen vilket innebär att vi redogör för begreppet först strategi följt av Human Resource Management, Management Control Systems och avslutningsvis kultur.

3.1 Teoretiskt ramverk

Vi väljer att utgå ifrån Robert. N. Anthony's modell för implementering av strategin. (se figur 3.1) Denna kända och väletablerade teori innehåller de aspekter vi vill belysa varför vi valt just denna. I Anthonys och Govindarajans modell om strategiimplementering ingår även organisationsstruktur. Eftersom vår undersökningsansats är abduktiv och då vi inte kunde se ett tydligt problem angående Swedbanks struktur valde vi att borste från detta. En annan faktor är att vi fokuserar på belöningsystem och ser inte att organisationsstrukturen påverkar detta på kontornivå där vi genomfört vår undersökning. Däremot kommer vi i empirikapitlet ge en övergripande förklaring av strukturen på Swedbank i Trelleborg då vi anser att denna bakgrund har relevans för fortsatt förståelse. Inom organisationsläran finns det en rad olika strategiteorier till exempel hur strategin utformas, utvecklas och utvärderas. Dock är vår studie grundad på hur strategin implementeras genom belöningsystem varför Anthony och Govindarajans modell lämpar sig bäst.



Figur 3.1 Strategic implementation. Från *Management Control Systems* av R. N. Anthony och V. Govindarajan. 2007

När företag utformar belöningsystem ska de utgå ifrån företagets strategi för att skapa incitament för personalen så att deras mål går i linje med företagets. Genom företagets strategi påverkas Human Resource Management (HRM), Management Control Systems (MCS) och kultur som i sin tur påverkar hur belöningsystemen utformas samt hur och vad de anställda blir motiverade av.²⁶ Ett välfungerande belöningsystem motiverar de anställda att prestera mer och på lång sikt skapa lönsamhet för företaget.

Genom Human Resource Management kan företaget belöna och motivera sin personal. Management Control Systems innebär olika sätt för ledningen att styra och kontrollera organisationen. Även genom en stark företagskultur kan företaget få personalen att arbeta utefter deras mål.²⁷ För att kunna implementera strategin påverkas samtliga tre faktorer i boxen. Belöningsystemen inom HRM ska därmed stämma överens med MCS och kulturen för att företagets strategi ska kunna implementeras. Vi kommer nu att gå igenom dessa mer ingående.

3.1 Strategi

Ett företags strategi är ett sätt att styra och kontrollera företaget. Wendy Robson definierar strategi som:

*Strategy is a broad based formula for how business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out these goals. The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment”.*²⁸

En strategi är helt enkelt en plan som beskriver vilken riktning företaget ska utvecklas i för att uppfylla företagets mål.²⁹ Robson menar att efter strategin utvecklats ska den implementeras så att personalen arbetar efter företagets mål.³⁰ Företag måste ständigt arbeta med att implementera och följa upp strategin. Vid implementering av strategin är det viktigt att beakta *HRM, MCS och kultur* och se till att den genomsyrar dessa vidare ut till personalen. Varje företag är unikt varför strategin måste utformas efter företagets specifika situation.

²⁶ Anthony och Govindarajan (2007)

²⁷ Ibid.

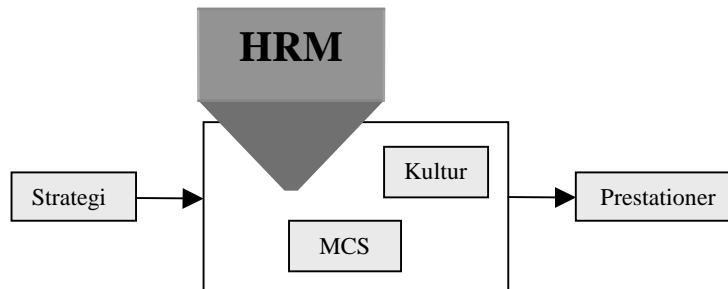
²⁸ Robson (1994)

²⁹ Anthony och Govindarajan (2007)

³⁰ Robson (1994)

3.2 Human Resource Management

Inom Human Resource Management (HRM) har vi koncentrerat oss på belöningsystem eftersom det är hur Swedbanks belöningsystem implementerar företagets strategi som ligger i fokus för vår uppsats. HRM innehåller även teorier om hur företag implementerar sin strategi genom till exempel rekrytering.



Figur 3.2 Strategic implementation. Från *Management Control*

Enligt Lars. H. Bruzelius och Per-Hugo Skärvad handlar Human Resource Management om att skapa en överensstämmelse mellan organisationen och dess medarbetare, så att båda parter behov uppfylls. Det företag vill uppnå är att organisationens medarbetare ska ha rätt kompetens genom att få rätt kunskap och förmåga samt motivation till att utnyttja sin kompetens.³¹ Detta får de genom träning och utveckling vilket kan bidra till att prestationerna i företaget ökar. Även genom ett väl utvecklat belöningsystem kan företaget motivera medarbetarna att handla efter företagets mål vilket leder till ökad prestation.³²

Ett HRM program innefattar alltifrån vilken personal som skall *rekryteras* till hur företag skall *avveckla sin* personal. Vidare tar det upp vilken *kompetens* som förväntas och hur personalen skall *socialiseras* i organisationen. Det belyser även vad företaget kan erbjuda sin personal, till exempel *belöningar* samt att det skall finnas en *överensstämmelse* mellan organisationens mål och individens mål.³³ Inom HRM har vi valt att fokusera på belöningsystem och motivation.

³¹ Bruzelius och Skärvad (2008)

³² Child (2005)

³³ Bruzelius och Skärvad (2008)

3.2.1 Belöningsystem & motivation

”A reward policy involves the selection of portfolio of rewards and the design of the precise form in which they are offered, with the intention of motivating employees to contribute effectively to organizational objectives.”³⁴

För att få personalen att jobba mot företagets mål gäller det att utveckla incitament som stämmer överens med personalens mål.³⁵ Incitamenten kan vara både belönande och bestraffande. Belöningar används för att uppmuntra det önskade beteendet, medan bestraffningar används för att avskräcka det oönskade beteendet. Enligt Anthony och Govindarajan tenderar personalen att bli mer motiverad av belöningar än vad de blir genom rädsla av bestraffning, varav ett företags incitaments program bör vara utvecklat genom belöningar. De bör vara utformade efter organisationens strategiska mål, vilket ger belöningsystemet ett syfte. För att företaget skall lyckas med belöningsystemet är det viktigt att de anställda känner att belöningarna är tilltalande och rättvisa.³⁶ Enligt Anthony och Govindarajan tenderar belöningar att bli mindre effektiva ju längre tid det går mellan att individen har utfört en prestation och får feedback för det. På lägre nivåer kan det till och med röra sig om timmar.³⁷

3.2.2 Prestationsbaserat belöningsystem

Enligt Steven L. McShane och Mary Ann Von Glinow går dagens belöningsystem alltmer mot prestationsstyrning. Tidigare anställde företag personal som de gav hög lön med förhoppningen att de skulle prestera bra. Idag anställer företag istället personal som de förväntar sig skall prestera bra och därefter belönar dem väl för deras prestationer.³⁸ Det finns en mängd olika varianter på prestationsbaserat belöningsystem. Det vanligast är dock uppdelningen mellan individuella -, team - och organisationsbelöningar.³⁹

³⁴ Child (2005)

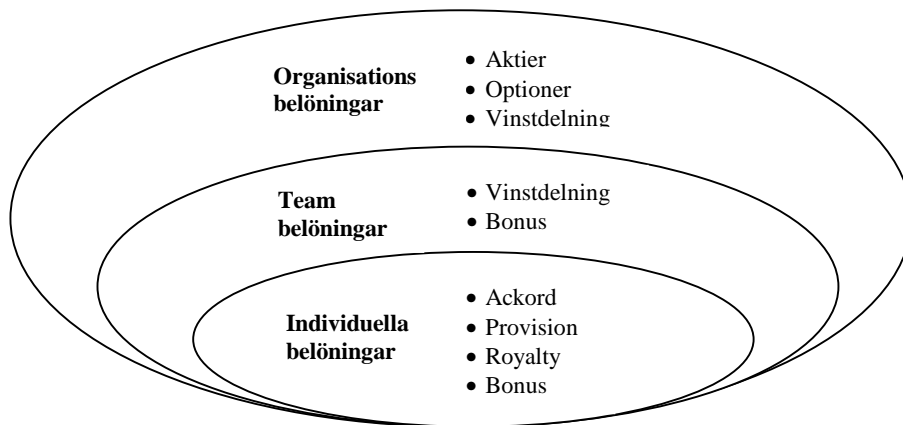
³⁵ Anthony och Govindarajan (2007)

³⁶ Child (2005)

³⁷ Anthony och Govindarajan (2007)

³⁸ Ibid.

³⁹ McShane och Von Glinow (2003)



Figur 3.3 Olika former av prestationsbaserade belöningar. Från *Organizational Behavior* av S. L. McShane och M. Von Glinow 2003

Som figur 3.3 visar, innefattar individuella belöningar bland annat ackord vilket baseras på hur många enheter den anställde producerar. Provision å andra sidan innebär att den anställde får betalt genom hur mycket han/hon säljer. Företaget kan också välja att ge den anställde en andel av vinsten den anställde har tillfört företaget, även kallat royalty. Som sista alternativ i modellen kan företaget välja att belöna den anställde genom bonus då den anställde har uppnått utsatta mål.⁴⁰

McShane och Von Glinow tar främst upp två sätt företag kan belöna teamet eller avdelningen på genom ett prestationsbaserat belöningsystem, vinstdelning (gainsharing) och bonus. Genom vinstdelning motiverar företaget personalen att öka effektiviteten i arbetet och sänka kostnaderna i produktionen. Den vinst som sedan uppstår delar företaget med de anställda.⁴¹

Tredje sättet för företag att belöna de anställda är på organisations nivå. Genom att erbjuda de anställda aktier eller optioner alternativt ge en del av företagets vinst (profit sharing) kan företaget få de anställda att jobba efter företagets strategi och värderingar.⁴²

3.2.3 Yttre och inre belöningar

Belöningar kan delas upp i yttre och inre belöningar vilka skiljer sig på sättet individen motiveras av dem. Yttre belöningar är påtagliga faktorer som sker i individens närhet. John Child menar att yttre belöningar hör ihop med själva befattningen i organisationen och inte

⁴⁰ McShane och Von Glinow (2003)

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

innebörden med jobbet. Vanligt förekommande yttre belöningar är lön, löneförmåner, befordran och statussymboler.⁴³ Inre belöningar kännetecknas av inneboende önsknings och hur individen ser på sin omgivning vilket är väldigt individuellt och svåra att anpassa. Då vi går mot mer eget initiativ och ansvarfulla jobb inom organisationerna blir det allt viktigare med inre belöningar, vilket kräver individuella belöningar.⁴⁴ Även Child menar att de inre belöningarna är viktiga, då det är belöningar som ansvarstagande, självständighet, social interaktion och feedback. Fördelen med dessa belöningar är att det inte är en direkt kostnad för företaget, men kan ändå öka produktiviteten. Det krävs oftast väldigt få, om huvudtaget några nya investeringar för att genomföra inre belöningar.⁴⁵ Uppdelningen mellan inre och yttre belöningar menar Child är på vilket sätt de förmår individen att känna motivation. Även Anthony och Gonvindarajan menar att individer kan få en hög motivation genom feedback eller omdöme på genomförd prestation. Dock poängterar Anthony och Gonvindarajan att motivation främst är hög då individen har fått kämpa för att uppnå belöningen medan motivation hos individen är lägre då det är omöjligt respektive väldigt enkelt att uppnå belöningen.

3.2.4 Problem med belöningsystem

Richard Lynch vill varna för att fokusering på individuella belöningar inte alltid är att föredra då gruppen/teamet är en central del i strategin.⁴⁶ Även Jeffrey Pfeffer menar att individuella belöningar underminerar både individens och organisationens prestationer. Många studier visar att denna form av belöningsystem påverkar teamwork negativt och motiverar ett kortsiktigt tänkande.⁴⁷

Ett problem som kan uppstå vid tillämpning av ett belöningsystem är att det kan distrahera personalen från att vårda sina kunder då de anställda endast fokuserar på sina mål. Vanligt förekommande är också att det uppstår splittringar bland personalen eller relationsproblem. Exempelvis kan det uppstå spänningar mellan de som presterar bra och de som presterar mindre bra i organisationen beroende på hur belöningsystemet är utvecklat. Kritik har även

⁴³ Child (2005)

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Lynch (2000)

⁴⁷ Pfeffer (1998)

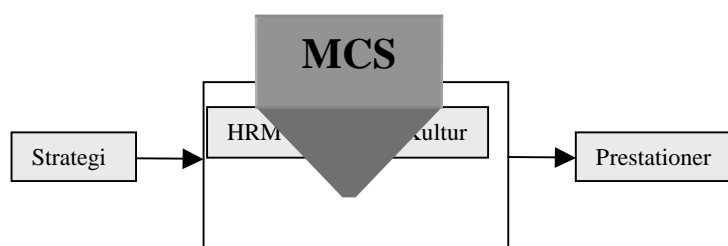
framförts mot att belöningsystemen motverkar kreativitet och risktagande på grund av att de anställda inte söker nya möjligheter utanför belöningsystemets utsatta mål.⁴⁸

3.3 Management Control System

Den andra viktiga delen i Anthony och Govindarajans modell är Management Control Systems (MCS). MCS är ett sätt för ledningen att kontrollera organisationens utveckling åt önskat håll.

”Every organization has goals. An important role of management control systems is to motivate organizational members to attain those goals.”⁴⁹

Det finns flera sätt att kontrollera att personal på ett företag lever upp till strategin. Vi har valt att använda oss enbart av det balanserade styrkortet då vi kan se en stark koppling med Swedbanks värderingar. En misstolkning läsaren kan göra är att vi endast tillämpar det på Swedbanks belöningsystem, styrkortet. Vi tillämpar det balanserade styrkortet främst på Swedbanks värderingar och analyserar sedan samtliga tre belöningsystem utifrån det balanserade styrkortet för att se vilka perspektiv de olika skapar incitament för. På så vis uppfyller vi vårt syfte vilket är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem.



Figur 3.4 Strategic implementation. Från *Management Control*

Vid utformning av ett MCS är det viktigt att ledningen har kunskap om vilka mål företaget strävar efter för att sedan kunna implementera dessa hos sina anställda. De anställda behöver en förståelse för vad företaget vill uppnå.⁵⁰ Management Control innebär hur bemötandet mot

⁴⁸ McShane och Von Glinow (2003)

⁴⁹ Anthony och Govindarajan (2007)

⁵⁰ Merchant och Van der Stede (2007)

de anställda är. De huvudsakliga frågorna är om de anställda förstår vad som förväntas av dem samt om de kommer att arbeta efter företagets strategi. Det handlar mycket om psykologi för att ledningen ska förstå de anställda och därefter säkerställa att de arbetar efter företagets mål. Det är trots allt de anställda som kan förändra organisationen och därför är de särskilt viktiga.⁵¹

Management Control kan delas upp i tre kategorier: *brist på direktionser, motiverande problem och personliga begränsningar*. *Brist på direktionser* innebär att de anställda inte presterar eftersom de inte vet vad som förväntas av dem. En del av Management Control är att informera sin personal för att därigenom lösa detta problem. *Motivationsproblem* uppkommer eftersom individer är intresserade att prestera för egen vinning. De fattar beslut för egen vinning istället för att sätta företagets mål i fokus. Därför är det viktigt för företagsledningen att motivera sin personal att arbeta efter företagets mål. *Personliga begränsningar* innebär att de anställda vet vad som förväntas av dem, är motiverade att prestera men har inte den kompetens som arbetet fordrar. Begränsningen kan bero på brist på rätt intelligens, praktik, erfarenhet eller kunskap om uppgiften. För att komma åt problemet med de personliga begränsningarna kan företagsledningen arbeta med kompetensutveckling, internutbildningar och information.⁵²

3.3.1 Balanserat Styrkort

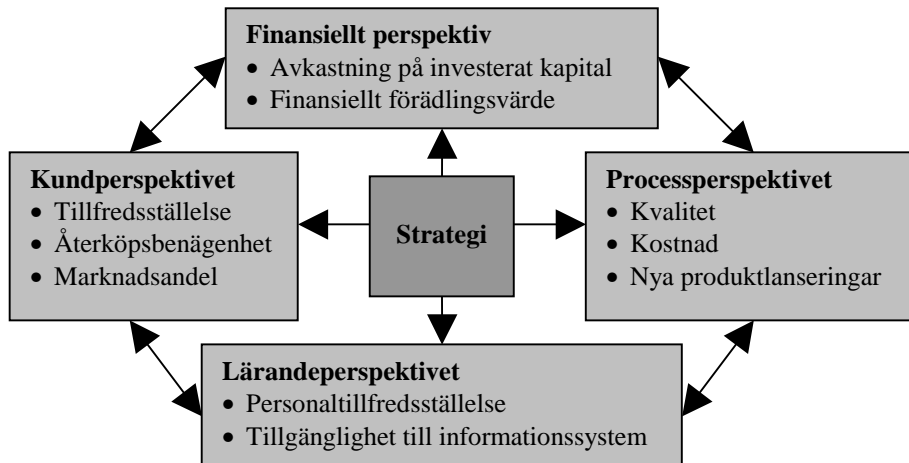
Ett balanserat styrkort är ett sätt för företag att implementera sin strategi. Många företag använder sig endast av finansiella styrkort vilket ofta leder till fokus på kort sikt. För att utarbeta styrkort på lång sikt menar Robert S. Kaplan och David P. Norton att det *finansiella perspektivet* ska kompletteras med *kundperspektivet*, *processperspektivet* och *lärandeperspektivet*. Ett balanserat styrkort utarbetas efter företagets strategi.⁵³ Figur 3.5 visar de fyra perspektiven och exempel på vilka styrkort som kan mätas i de olika perspektiven.⁵⁴

⁵¹ Merchant och Van der Stede (2007)

⁵² Ibid.

⁵³ Kaplan och Norton (1999)

⁵⁴ Ibid.



Figur 3.5 Det balanserade styrkortet, Från *The balanced scorecard: från strategi till handling* av R. S. Kaplan och D. P. Norton 1999

Det finansiella perspektivet inom det balanserade styrkortet (BSC) är dock värdefullt när det gäller att sammanfatta de finansiella följderna av redan utförda handlingar. Enligt BSC ska det finansiella perspektivet visa om företagets strategi och implementering av denna bidrar till företagets lönsamhet. Kundperspektivet i BSC syftar till att identifiera vilka kunder och marknadssegment företaget ska fokusera på. Styrtalet som kundtillfredsställelse, kundvärning och kundlönsamhet mäts.⁵⁵ Processperspektivet identifierar de processer som företaget måste behärska för att lyckas. Det gäller att ha effektiva processer så att inte kunden bemöts med nonchalans och långa väntetider.⁵⁶ Lärandeprocessen syftar till en långsiktig tillväxt och förbättring. De tre centrala faktorerna är människor, system och rutiner och som man förbättrar genom kompetensutveckling, stärkt informationsteknologi och harmoniserade rutiner.⁵⁷

Genom att koppla det balanserade styrkortet till företagets strategi beskriver man visionen av framtiden för hela organisationen och detta skapar en gemensam förståelse bland de anställda. Att ha en holistisk modell av strategin leder till att medarbetare kan förstå hur de bidrar till företagets framgång.⁵⁸

⁵⁵ Kaplan och Norton (1999)

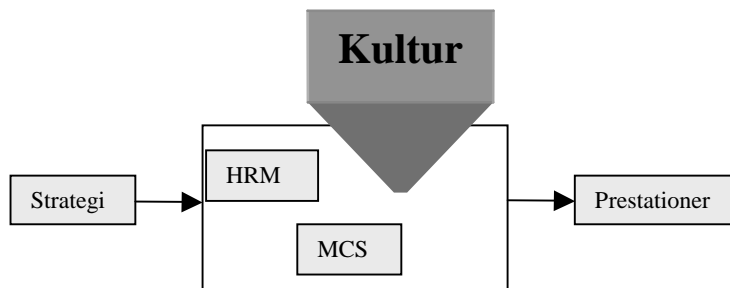
⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

3.4 Kultur

Teorierna om kultur har vi valt för att belysa förändringsprocessen i organisationer. Inom förändring är kulturbegreppet en stark faktor. Beroende på vilken kultur företaget har är det mer eller mindre mottagligt för förändringar. Vi beskriver olika former av förändring samt de motståndskrafter som kan uppstå bland personalen.



Figur 3.6 Strategic implementation. Från *Management Control*

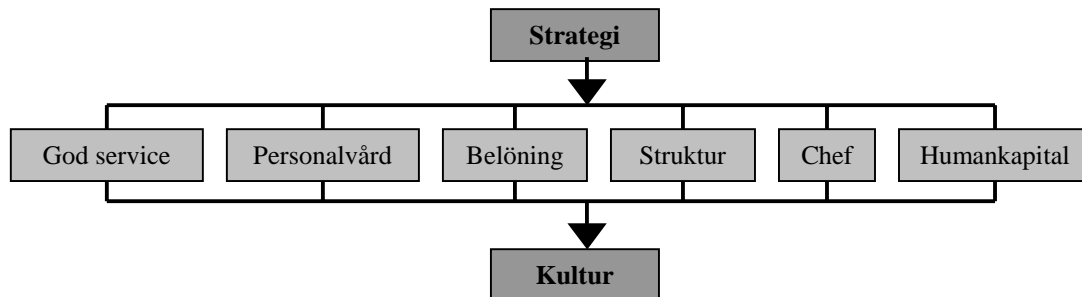
Då vi har använt oss av en abduktiv undersökningsmetod har vi i efterhand valt de teorier vi ansåg oss kunna tillämpa på vårt empiriska material. Vi knyter kulturteorierna till vårt syfte vilket är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem genom att både företags strategi och belöningsystem är beroende av företagskulturen. Hur väl de anställda är villiga att förändra sitt arbetssätt påverkar hur ledningen kan skapa incitament för strategin. Incitamenten skapas genom belöningsystem och därmed är det viktigt att beakta företagskulturen vid utformningen.

”Ett mönster och föreställningar som ger medlemmarna i en organisation mening, och förser dem med regler för beteende i den organisationen.”⁵⁹

Begreppet kultur klargör varför en grupp människor agerar och tänker på ett visst sätt. Kulturen har en väldigt stor betydelse på en arbetsplats både internt och externt då både kulturen och arbetsklimatet på företaget inverkar på de anställdas attityder och beteenden, det vill säga internt. Om attityden och beteendet är positivt kan de leda till externa framgångar för företaget. Då företag skapar en företagskultur med normer och värderingar som personalen kan identifiera sig med är möjligheterna att behålla duktig personal och anställa ny mycket stora. En stark och tydlig serviceinriktad kultur är väldigt viktigt för tjänsteföretag då

⁵⁹ Grönroos (2004)

anställdas handlande är avgörande för kundernas upplevelse. Företagskultur används för att klargöra de dagliga rutinerna och långsiktiga mål för medarbetarna. Företagskulturen skapas genom bearbetning av företagets strategi, organisation, ledning samt kunskap och attityder.⁶⁰



Figur 3.7 Implementering av kultur. Författarnas illustration.

Som figur 3.7 *Implementering av kultur* visar är det dessa moment som strategin behandlar för att sedan mynna ut i företagskulturen. Det måste finnas en strävan hos ledningen till att bygga en strategi som baseras på god service för att kunna skapa en stark kultur. Det är viktigt att strategin beaktar personalvården då deras prestationer förbinds till motivation och engagemang. För att den förväntade effekten på strategin skall uppfyllas krävs belöning av beteende och attityder som sedan stärker företagets tjänstekoncept. Effektivitet av strategisystemet för personal och arbetssätt är vad som behandlas i organisationens struktur. Genom färre nivåer inom hierarkin kan detta resultera i förenklat arbete för att nå kultur. Det tredje verktyget som är chefer skall förutom att leda organisationen sköta och uppmuntra sina anställda. Kommunikationen inom företaget har en stor betydelse för att skapa en bra företagskultur. Det sista verktyget belyser hur företaget förvaltar sitt humankapital. Då personalen känner att de har tillräckliga kunskaper om sina arbetsuppgifter känner de också större engagemang för sitt arbete. Utbildningar blir därmed en central del i en företagskultur.⁶¹

3.4.2.1 Revolutionär- och Evolutionär förändring

Det finns många olika sorters förändringar. För att veta vilken förändringskategori de ska tillhöra fastställs förändringens omfattning, dess rytm och tempo samt ursprung. En förändring beskrivs mestadels i ytterligheter som revolutionär eller evolutionär. En revolutionär förändring beskrivs som en förändring som parallellt påverkar flera

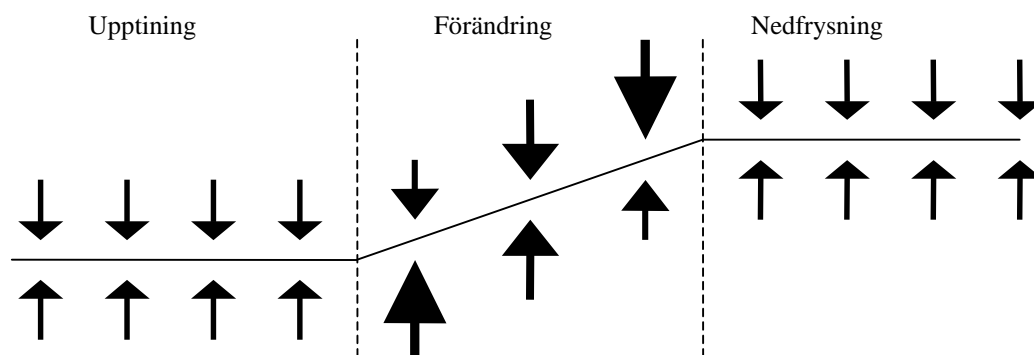
⁶⁰ Schein (1992)

⁶¹ Grönroos (2004)

organisationsförhållanden. Denna typ av förändring påverkar bland annat organisationskulturen, organisationsstrukturen och kompetenssystemet. Enligt W.Warner Burke kan de externa drivkrafterna så som exempelvis förändringar av konkurrensförhållanden resultera i att det sker förändringar i den egna organisationen. En evolutionär organisationsförändring avser vanligtvis förändringar som endast tangerar vissa avdelningar i organisationen. Denna form av förändring behandlar bara organisationer inom ramen för befintliga organisatoriska system. Oftast handlar det om modifiering av nya marknader som leder till utvecklingen inom organisationen. En evolutionär förändring beskrivs som en förändring som sker gradvist medan revolutionär sker under en avgränsad period.⁶²

3.4.2.3 Planerade organisationsförändringar

Då kulturen i ett företag är väldigt trögörslig kan det vara svårt att genomföra förändringar varför företag måste planera dem väl.⁶³ Kurt Lewin är grundaren till den omtalade *organizational development* (OD) som är en modell som beskriver hur etablering av organisationsförändring sker. De utgör en modell för planerad förändring med utgångspunkt av rationella antaganden hur en organisation fungerar. I Lewins isbitsmetafor ingår tre huvudsteg som sker under förändringsprocessen nämligen upptining, förändring och återfrysning.



Figur 3.8 Lewins modell för organisationsförändring. Från *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektivet* av Mary Jo Hatch, 2006

⁶² Burke (2002)

⁶³ Hatch (2006)

I den första fasen, upptining (se figur 3.8), handlar det om att identifiera behov av att en förändring bör ske inom organisationen. Det är viktigt att redan i första steget inkludera personalen för gardering mot motstånd i senare skede. Aktiviteter som företag brukar ha under första fasen är bland annat grupparbeten, utbildning eller engagerade tal från betydelsefulla förändringsagenter. Sammanfattningsvis är upptiningsfasen en implementering av att det finns behov av förändring hos dem som kommer att påverkas av den. Det andra steget i isbitsmetaforen är själva förändringsskedet. Förändringen skall ske utifrån de planer som tidigare har bestämts. När denna förändring har genomförts hela organisationen och när önskade mål har uppnåtts är det dags för återfrysning som är slutet i isbitsmetaforen. Återfrysningens syfte är att stabilisera det nya läget som uppstått i förändringsprocessen. Lewin menar att information, kunskap och engagerat deltagande är grundpelarna för att en förändringsprocess i en organisation ska bli så oproblematisk som möjligt.⁶⁴

3.4.3 Motståndskrafter

När utveckling sker i en organisation och förändringarna är på väg att implementeras i företaget uppkommer det i många fall motstånd. Enligt Patrick Dawson framkommer motstånd på grund av följande faktorer som figur 3.9 visar.⁶⁵

Motståndsfaktorer:	Innebörd:
Verkliga förändringar av arbetet	Förändringar av kompetenskrav
Reducering av ekonomisk säkerhet eller förlust av arbete	Hot mot anställning
Psykologiska hot	Uppfattning mot verklighet
Förändringar av sociala förhållanden	Nya arbetsvillkor
Minskning av status	Omdefinitioner av auktoritetsrelationer

Figur 3.9 Motståndskrafter mot förändringar. Författarnas illustration.

Dessa faktorer är inte de enda som påverkar motstånd till en förändring. Man kan även lägga till skilda intressen, missförstånd i kommunikation, samordning samt relationen mellan förändringsdrivarna och de som omfattas av förändringen.⁶⁶

⁶⁴ Alvesson och Sveningsson (2007)

⁶⁵ Dawson (2003)

⁶⁶ Ibid.

Empiri

I empirikapitlet redovisar vi den datainsamling vi gjort på fallföretaget Swedbank i Trelleborg. Inledningsvis anger vi information om Swedbank följt av lönesättningens och belöningsystemens uppbyggnad. Avslutningsvis beskriver vi den företagskultur vi uppfattat på Swedbank i Trelleborg under våra besök.

4.1 Strategi

Swedbanks strategi är att eftersträva stor kundbas och brett distributionsnät vilket görs genom ett decentraliserat beslutsfattande och lokal närvaro. Kompetens, kostnadseffektivitet samt marknadsposition är framhållna begrepp inom strategin. För att passa in på Swedbanks strategi önskar man att de anställda är resultatnriktade, öppna, innovativa och engagerade. Figur 4.1 visar Swedbanks värderingar, ger en kort beskrivning samt hur personalen ska agera för att nå upp till dem.⁶⁷

Värdering	Beskrivning	Handling
Resultatnriktade	Vi vill uppnå goda resultat i allt vi gör	Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Prioriterar att göra våra kunder nöjda och därigenom öka lönsamheten • Söker alltid nya affärsmöjligheter • Sätter mål, följer upp och belönar individuellt och i grupp • Genomför och efterlever fattade beslut
		Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Är tillgängliga för våra kunder och för varandra. • Ger och tar emot feedback • Delar med oss av information och kunskap • Talar till och inte om varandra
Öppna	Vi är transparenta och öppna i vår kommunikation	Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Lär av våra kunder och varandra • Söker kreativa lösningar på problem • Stödjer och följer upp nya idéer • Tar lärdom av de misstag vi gör
		Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Har passion för våra kunder och vår verksamhet • Är väl förberedda för att kunna göra mer affärer • Lyssnar aktivt • Bidrar med egna åsikter • Deltar aktivt i samhällsutvecklingen
Innovativa	Vi är villiga att lära oss nytt och att förändras	Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Har passion för våra kunder och vår verksamhet • Är väl förberedda för att kunna göra mer affärer • Lyssnar aktivt • Bidrar med egna åsikter • Deltar aktivt i samhällsutvecklingen
		Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Har passion för våra kunder och vår verksamhet • Är väl förberedda för att kunna göra mer affärer • Lyssnar aktivt • Bidrar med egna åsikter • Deltar aktivt i samhällsutvecklingen
Engagerade	Vi bygger gemensamt en långsiktig och hållbar affärsutveckling	Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Har passion för våra kunder och vår verksamhet • Är väl förberedda för att kunna göra mer affärer • Lyssnar aktivt • Bidrar med egna åsikter • Deltar aktivt i samhällsutvecklingen
		Detta innebär att vi: <ul style="list-style-type: none"> • Har passion för våra kunder och vår verksamhet • Är väl förberedda för att kunna göra mer affärer • Lyssnar aktivt • Bidrar med egna åsikter • Deltar aktivt i samhällsutvecklingen

Figur 4.1 Vad innebär våra värderingar. Från Swedbank AB, Stockholm: Styrelsens säte, 2009

⁶⁷ Swedbank AB, Vad innebär våra värderingar? (2009)

Lyckas personalen leva upp till dessa värderingar i figur 4.1 förväntas det bidra till högre resultat för företaget.⁶⁸ Vid enkätundersökningen var det sex av tio i personalen som visste exakt vilka värderingar Swedbank var, medan resterande inte riktigt kunde sätta ord på dem. Begrepp som serviceminded, kundnöjdhet, öppenhet, tillgänglighet och målinriktning kom fram under undersökningen. Samtliga kunde se en koppling mellan bankens värderingar samt den förväntade prestationen utifrån sin yrkesroll. Sju av tio anställda trodde att förväntningarna handlade om försäljning medan fem trodde att det handlade om kundens behov.⁶⁹

4.2 Swedbank i Trelleborgs struktur

Swedbank i Trelleborg ingår i rörelseområdet mellersta Skåne och region Södra. Kontoret är uppdelat i en privat- respektive en företagssida. På privatsidan jobbar 12 anställda som är uppdelade i yrkesrollerna bankkassör, banksäljare med "obokade" kunder, banksäljare med "bokade" kunder samt privatrådgivare. Bankkassörernas uppgift är att förse kunderna med kontanter samt att "slussa" vidare till banksäljare och privatrådgivare. En "obokad" banksäljare arbetar i kundtjänst med de så kallade spontana kundmötena där deras arbetsuppgifter är försäljning och delvis rådgivning. De "bokade" banksäljarna har samma uppgifter, men kundmötena är planerade medan privatrådgivarnas uppgift är långsiktig rådgivning och kundrelationer. Som figur 4.2 visar är det endast bankkassörerna som inte har individuella mål. En bankkassör kände en större solidaritet och "vi-känsla" på kontoret.⁷⁰

Yrkesroll	Antal anställda	Individuella mål	Kontorsgemensamma mål
Bankkassör	3		X
Banksäljare "obokad"	3	X	X
Banksäljare "bokad"	4	X	X
Privatrådgivare	2	X	X

Figur 4.2 Uppdelning privatsidan. Författarnas illustration.

4.3 Lönesättning

Även lönesättningen är en typ av belöningsystem, men för att underlätta för läsaren har vi valt att skilja på lönesättning och de tre belöningsystemen som nämns nedan.

⁶⁸ Swedbank AB, *Vad innebär våra värderingar?*, 2009

⁶⁹ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

⁷⁰ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

Löneförhandlingar sker årligen där lönen inte är kopplad till yrkesroll utan är baserad på hur den anställde har presterat utifrån värderingarna. Om den anställde följer bankens värderingar ökar dennes lön och därmed är bonusen inbakad i den fasta lönen. Däremot använder företaget sig av en högre lön för att locka till sig attraktiva medarbetare som de tror kommer att leva upp till värderingarna.⁷¹

Enligt Swedbanks årsredovisning blir personalen motiverad genom utveckling och utbildning.⁷² Utbildning av personal och information om produkter sker via ett intranät samt interaktion mellan kollegorna.⁷³

4.4 Belöningssystemens utveckling och uppbyggnad

Swedbank arbetar ständigt med att utveckla och förbättra sitt belöningsystem. Banken har under en tid genomgått en förändring och haft en del olika belöningsystem såsom styrkortet, incitamentsmodellen och ett pågående pilotprojekt vilka vi kommer att förklara nedan. Incitamentsmodellen är en utveckling av styrkortet medan pilotprojektet är något helt nytt. Gemensamt för samtliga är de uppföljningssamtal Lundquist har med de anställda. Dessa samtal sker veckovis och individuellt med alla anställda. På uppföljningssamtalen diskuteras ett annorlunda arbetssätt samt vilka produkter de ska prioritera.⁷⁴ Personalen får råd och hjälp av Lundquist och ser samtalen som givande. En anställd tyckte dock att samtalen kunde vara pressande och kontrollerande medan en annan önskade mer coachning.⁷⁵

4.4.1 Balanserat Styrkort

Tidigare använde Swedbank i Trelleborg sig av ett styrkort som varje kontor värderades och rankades utifrån.⁷⁶ Figur 4.3 visar de måltal som en lokal banks styrkort innehöll år 2005.⁷⁷

⁷¹ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

⁷² Swedbank AB, *Swedbank AB - Årsredovisning 2008*.(2009)

⁷³ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

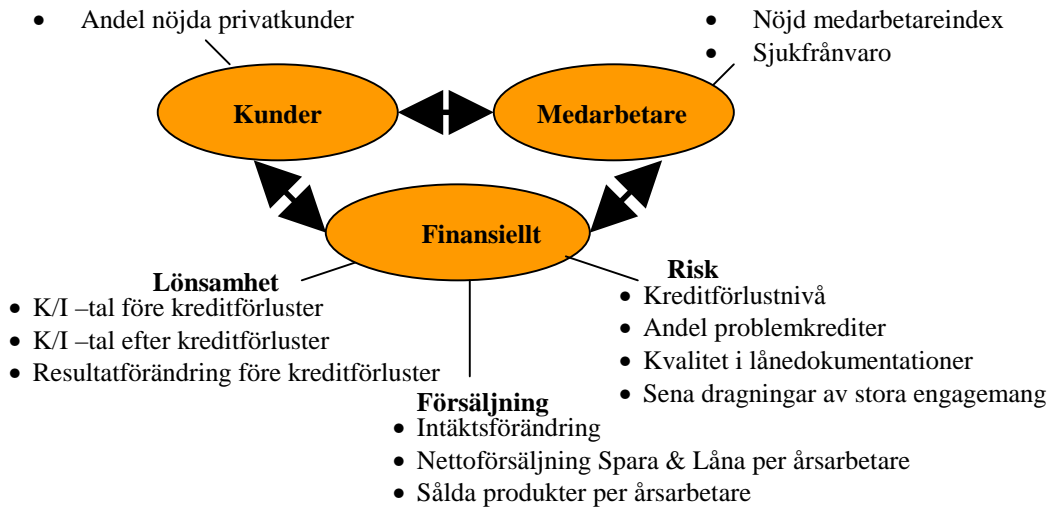
⁷⁴ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

⁷⁵ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

⁷⁶ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

⁷⁷ Johansson och Komonen, (2005)

Strategiimplementering genom belöningsystem



Figur 4.3 Styrkort Swedbank AB. En omarbetning av modell från Balanserat styrkort i bank: en fallstudie av flerdimensionell styrning i FöreningsSparbanken av Kerstin Johansson och Tuula

Resultaten mättes genom en jämförelse av utvecklingen från tidigare år. Nackdelen med styrkortet var för många måltal.⁷⁸

4.4.2 Incitamentsmodellen

För att undvika mängden måltal och motivera personalen mer effektivt införde Swedbank i Trelleborg ett nytt belöningsystem, incitamentsmodellen som var på kontorsnivå, rörelseområde samt på regionnivå. Figur 4.5 visar uppdelningen mellan de olika nivåerna respektive vilka mål som mättes. På kontorsnivå gav detta kontorschefen, större kontroll och möjlighet att styra sin personal. I detta program mättes pensionsmål, produktförsäljning samt inlåning.⁷⁹

⁷⁸ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

⁷⁹ Ibid.

Strategiimplementering genom belöningsystem

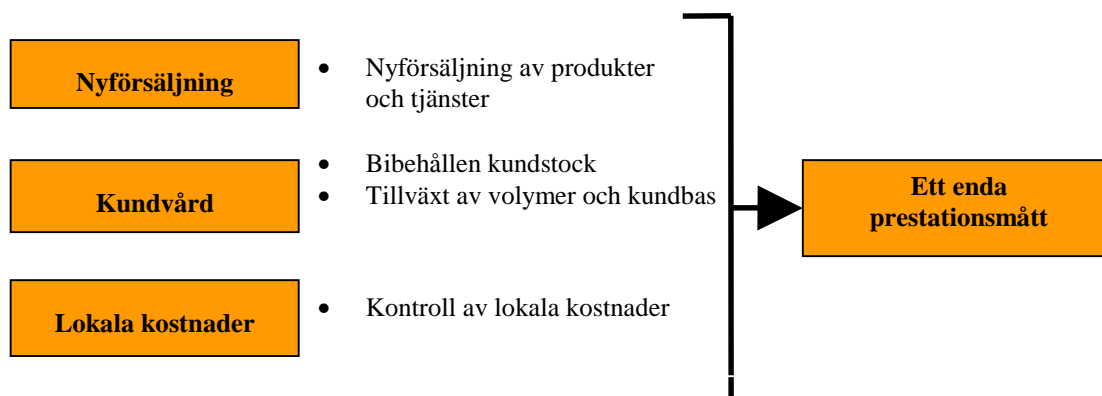
	Kontorsnivå	Rörelseområde	Regionsnivå	Totalt
Pensionsprodukter	11,1 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %
Produktförsäljning	11,1 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %
Inlåning	11,1 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %
Totalt	33,3 %	33,3 %	33,3 %	100 %

Figur 4.4 Incitamentsmodellen Swedbank AB. Författarnas illustration.

Efter att incitamentsmodellen infördes kunde Lundquist se skillnad på personalen då de var mer motiverade och arbetade som ett team för att nå upp till målen. Här anser Lundquist att det är viktigt med ledarskap för att kommunicera ut mål och information. Nackdelen med incitamentsmodellen var att belöningarna baserades på för stora enheter vilket försvårade för personalen att se sin del av prestationen.⁸⁰

4.4.3 Pilotprojekt

Den första april 2009 infördes ett pilotprojekt där en extern konsultfirma på uppdrag av Swedbank utformade ett belöningsystem. Swedbank i Trelleborg är ett av 20 kontor som deltar i detta projekt där urvalet är gjort med hänsyn till storlek, utvecklingsmöjligheter samt demografisk plats. Projektet är nu i startskedet, men kommer att pågå i sex månader.⁸¹



Figur 4.5 Pilotprojekt Swedbank AB. Från Prestationsstyrning ab Swedbank AB, 2009

⁸⁰ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

⁸¹ Ibid.

Strategiimplementering genom belöningssystem

I pilotprojektet används endast ett mått för prestationsmätning vilket är en sammanslagning mellan nyförsäljningstal, kundvårdstal och lokala kostnader (se figur 4.5). Målet med projektet är att pröva nya sätt att mäta och utvärdera prestation, sätta individuella och kontorsgemensamma mål samt skapa incitament för kontorets medarbetare.⁸²

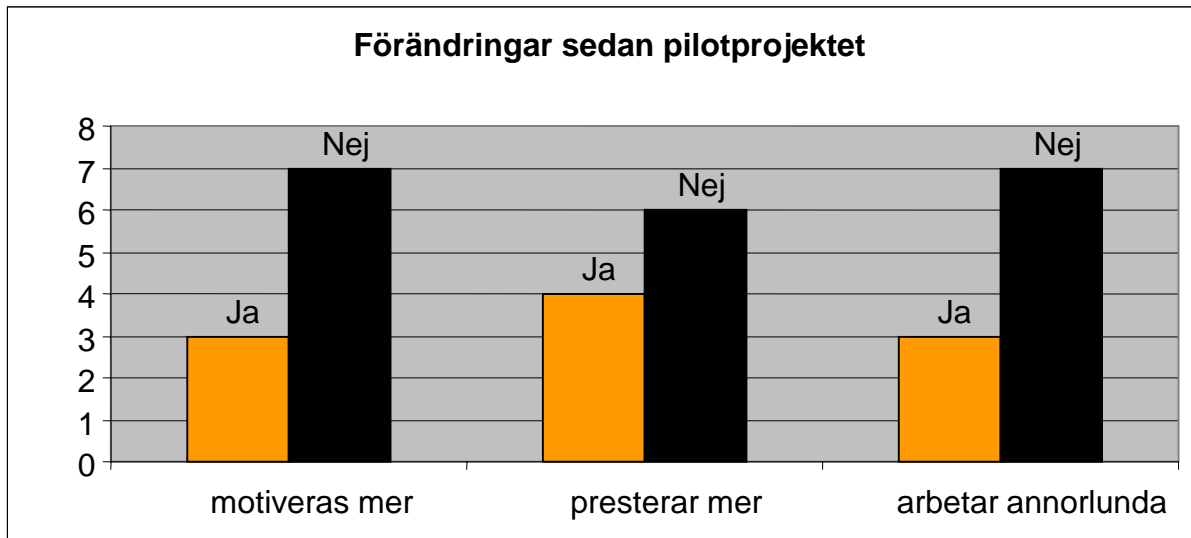
	Individuell prestation =75 %			Team-prestation =25 %
	Banksäljare "obokad"	Banksäljare "bokad"	Rådgivare	Kontor
Nyförsäljning	X	X	X	X
+			+	+
Kundvård			X	X
-				-
Lokala kostnader				X
=				
Prestation	Ett enda mått	Ett enda mått	Ett enda mått	Ett enda mått

Figur 4.6 Pilotprojekt. Författarnas omarbetning från Prestationsstyrning av Swedbank AB, 2009

Figur 4.6 visar uppdelningen mellan vilka avdelningar som innefattas av de olika målen. Målen är uppdelade så att 75% är individuella medan resterade 25% mäts gemensamt för hela kontoret. Syftet med projektet är att öka genomförandekraften och förbättra resultaten. Utifrån yrkesroll sätts viktade måltal och de personliga målen knyts sedan till kontorets gemensamma mål. Extra prestation ger vinning genom högre bonus vilken delas ut halvårsvis.⁸³

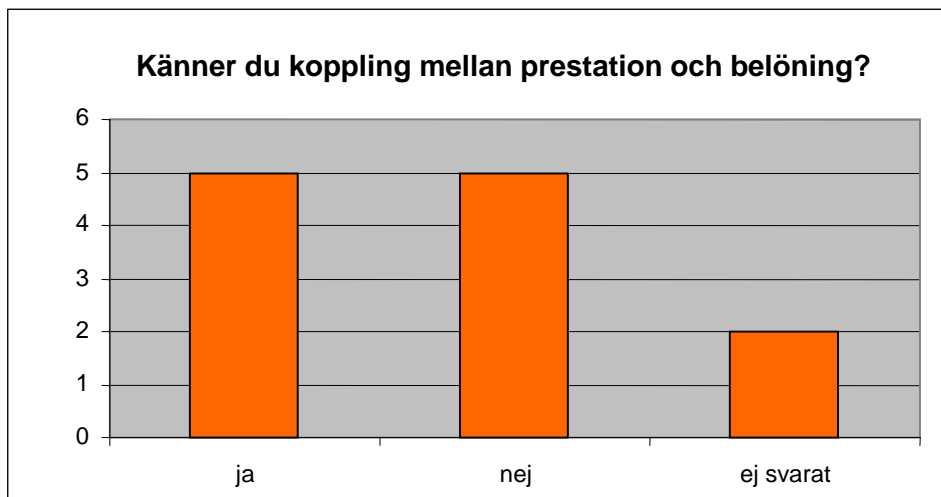
⁸² Swedbank AB. *En ny modell för prestationsstyrning – Vårt deltagande i en pilot under 2009.* (2009)

⁸³ Kirsten Lundquist (20 april 2009)



Figur 4.7 Förändringar sedan pilotprojektet. Från intervju med personalen på Swedbank AB Trelleborg, 2009

Figur 4.7 är sammanställt utifrån tre frågor huruvida de tio respondenterna motiverades mer, presterade mer och arbetade annorlunda sedan pilotprojektet infördes. Endast 30 % av de anställda kände att de var mer motiverade sedan pilotprojektet infördes och 40 % kände att de presterade mer. Tre av tio anställda arbetade annorlunda medan tre anställda inte kunde avgöra om de presterade mer då projektet endast pågått i några veckor.⁸⁴

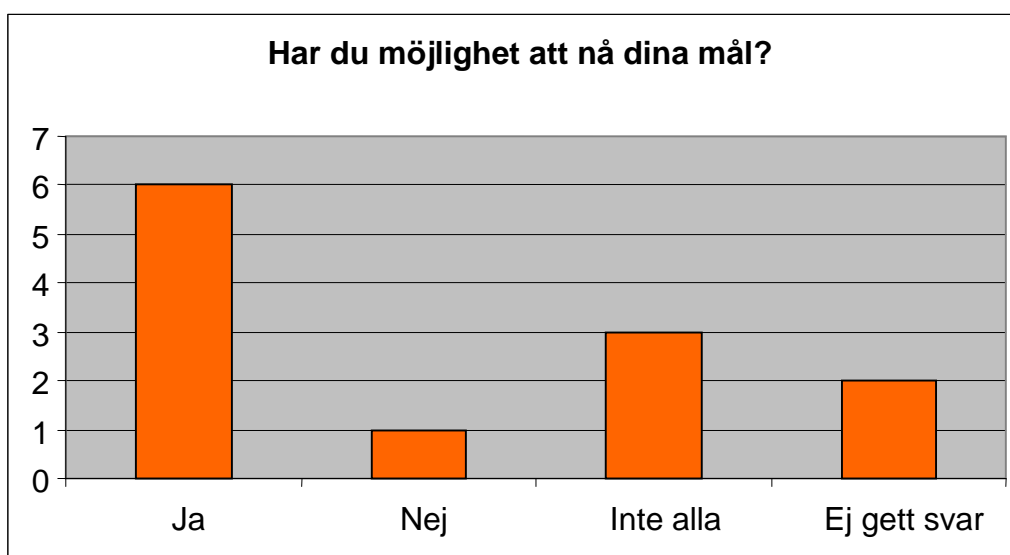


Figur 4.8 Känner du koppling mellan prestation och belöning? Från intervju med personalen på Swedbank AB Trelleborg, 2009

Figur 4.8 utgår ifrån det nuvarande pilotprojektets belöningsystem och visar att det var lika många av personalen som kände koppling mellan prestation och belöning som inte gjorde det.

⁸⁴ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

Oberoende av bortfallets svar hade utfallet inte förändrats radikalt. De som inte såg koppling mellan prestation och belöning ansåg att det var för tidigt att avgöra. Enligt en anställd fokuserades det för mycket på individuell nivå vilket leder till egoism och ville hellre se koppling till kontorets prestation då det skapar en "vi-känsla". Några anställda valde att inte "slussa" vidare till någon med specialkompetens utan tog ärendena själv och fick därigenom högre bonus.⁸⁵ Lundquist menade att även denna "slussning" kan vara problematisk då de anställda tvingas avgöra vem av sina kollegor de ska "slussa" till och därmed få mer bonus. På kontoret i Trelleborg har de löst detta genom att "slussa" till Lundquist, som sedan fördelar ut ärendena till de anställda. Därför såg hon inte att detta var ett stort problem.⁸⁶



Figur 4.9 Har du möjlighet att nå dina mål? Från intervju med personalen på Swedbank AB Trelleborg, 2009

Majoriteten av de anställda upplevde att de hade möjlighet att nå sina mål som figur 4.9 visar. Dock nådde tre av tio inte alla sina mål vilket berodde bland annat på för många mål under för kort tid. En anställd menade att måltalen inte var motiverande då de saknar kunskap om de olika ärendena.⁸⁷ Respondenten i fråga visste inte vad den skulle fokusera på utan rycktes mellan olika ärenden och kände sig allmänt stressad. Även de som svarat att de nådde sina mål kände att de ville ha mer säljutbildning för att lättare nå målen. Hälften av personalen tyckte att de nya måltalen i pilotprojektet var realistiska och det fanns möjlighet att nå upp till dem. Att fokusera mer på målen menade en respondent under intervjuerna ledde till en

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Kirsten Lundquist (20 maj 2009)

⁸⁷ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

indirekt motivation. Vid intervju med fem ur personalen kände samtliga att de personliga målen stämde överens med Swedbanks.⁸⁸

Efter en månad med pilotprojektet har Swedbank i Trelleborg fått sitt första resultat. Det visade sig att de lyckats nå upp till 98 % av målen på kontorsnivå, men att det skiljde sig väldigt mycket på de individuella nivåerna. Privatrådgivarna klarade sina mål på 100 % eller över. Banksäljarna ”bokat” låg majoriteten över eller i nivå, medan en låg mycket under sina mål. Bland banksäljarna ”obokat” klarade hälften sina mål medan de andra låg under 50 % av måltalen.⁸⁹

4.5 Kultur

”Idag är det nästan skam att säga att man är bankman, förr var det ett yrke man kunde vara stolt över.”⁹⁰

Banken var tidigare en serviceorganisation där de främsta målen var att leverera god service till kunderna. År 1994 blev Swedbank börsnoterat och hela företaget utvecklades till en mer försäljningsinriktad organisation. Många ur personalstyrkan på Swedbank i Trelleborg var emot denna utveckling och ansåg att de inte arbetade med det de en gång blev anställda för. Tidigare var personalen mer specialiserade på specifika yrkesroller. Tidigare handlade det om att vara områdesexpert medan man idag satsar på personalens breda kompetens. De som arbetat på Swedbank under en längre tid och varit med under organisationsförändringen anser att kulturen i företaget har förändrats. Inom personalstaben finns det både försäljningsinriktade och kundinriktade anställda. De försäljningsinriktade fokuserar på försäljning vid kundmötena medan de kundinriktade ser efter kundens behov. Båda parter når sina mål, men går olika vägar. Givetvis försöker personalen att kombinera de två för att ge vinning både till kunden och till banken.⁹¹

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Kirsten Lundquist (19 maj 2009)

⁹⁰ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

⁹¹ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

”Kunderna har ett otroligt förtroende, de kommer alltid till samma [bankman]... varför tar de inte tillvara på sin förtroendeställning vid försäljningsarbetet?”⁹²

Bankpersonal har tystnadsplikt och det finns mycket sekretess inom yrket. Detta skapar ett förtroende hos kunden att lita på sin bankman. Personalen har ofta väldigt nära kontakt med kunderna och många anställda har sina stamkunder som de lärt känna och skapat en bra kundrelation med.⁹³ Bland de anställda var det 90 % som upplevde att kunderna hade förtroende för dem, 60 % kände att kunderna hade förtroende även för banken och samtliga ansåg att denna förtroendeställning var väldigt viktig.⁹⁴

De anställda hade en bra relation med Swedbanks produkter och kunde lätt få information om dem. Främsta begränsningarna till försäljning var brist på tid, kunskap samt prioritering av produkterna. Angående pilotprojektet hade de flesta en positiv inställning, men kände ingen större skillnad mot den tidigare incitamentsmodellen. Under intervjuerna nämnde en respondent att den fått bättre förståelse vad gäller produkternas lönsamhet för företaget och med andra ord vilka produkter och kundrelationer den ska prioritera.⁹⁵

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

⁹⁵ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

Resultat

I vårt resultatkapitel kopplar vi samman våra valda teorier med den empirin vi samlat in. Vi utgår ifrån vår teoretiska referensram, Anthony och Govindarajans modell om strategiimplementering som ska genomsyra HRM, MCS och kultur.

5.1 Strategi

”Idag är det nästan skam att säga att man är bankman, tidigare var det ett yrke man kunde vara stolt över.”⁹⁶

Synen på banken har fått en negativ innebörd. Att vara bankman var tidigare ett prestigefullt yrke med mycket status. Tidigare var bankens främsta uppgift att leverera service till sina kunder medan det idag handlar mer om försäljning då man idag är ett affärsdrivande företag med höga krav på lönsamhet. Några ur personalen på Swedbank i Trelleborg kände att de inte arbetar med det de en gång blev anställda för. Vid intervjuerna framkom det att de var mer kundinriktade och serviceinriktade än fokuserade på försäljning. Anthony och Govindarajan nämner att ett företags strategi ska genomsyra hela organisationen. Efter den utveckling som skett i banken uppfylls inte detta på Swedbank i Trelleborg då dessa anställda menar att de inte fått den säljutbildning som krävs för att nå bankens värderingar. De kundinriktade anställda når ändå upp till sina mål med hjälp av kundrelationerna, men går en annan väg än försäljarna. Då vi kan se att båda parter når sina mål, spelar det ingen roll om de anställda är försäljningsinriktade eller kundinriktade. En så kallad kundinriktad anställd ser efter kundens behov och skapar goda relationer vilket på lång sikt ofta leder till affärer. För dessa anställda spelar inte målen någon större roll, men de uppnås i de flesta fall. Den ovan nämnda anställda motiverades inte genom försäljningsmål utan genom goda kundrelationer.

Enligt teorin om strategier ska ett företags strategi genomsyra samtliga system ner till personalen. Swedbank implementerar sin strategi genom belöningssystemen då lönen baseras på hur väl den anställda lever upp till bankens värderingar. Detta är ett tydligt sätt att få personalen att arbeta dit banken vill. Ändå frågar Lundquist sig varför alla anställda inte arbetar efter bankens värderingar. Vår undersökning visar att alla i personalen inte vet vilka

⁹⁶ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

värderingarna är. Därför bör dessa som Robson menar implementeras tydligare varvid de anställda vet vad som förväntas av dem och har en chans att ändra sitt arbetssätt och beteende. Med åtanke på den utveckling som skett i bankvärlden är det extra viktigt att implementera den nya strategin och ge personalen möjlighet att utvecklas med den.

5.2 HRM

5.2.1 Belöningsystem och motivation

McShane och Von Glinow presenterar i sin teori om prestationsbaserat belöningsystem att Swedbank i dagsläget belönar personalen utefter den prestation de genomfört. Här kan vi se en tydlig koppling till Swedbanks belöningsystem då personalen på Swedbank blir belönad efter hur väl de lyckas sälja, vilket är en form av provision på försäljning.

Vid intervju med personalen framgick det att främst de som har jobbat en längre tid på kontoret upplever en nära gemenskap mellan varandra, en så kallad teamkänsla. Samtidigt som de som har jobbat en kortare tid tenderade att vara mer inriktade på individuella mål. Det framgick även i intervjuerna att personalen valde att avsluta sina kundmöten själva istället för att "slussa" vidare till mer kompetent personal i rådande situationer. Detta på grund av ovilja för att förlora sin försäljning. Som det nämns i empirin så belönas personalen individuellt respektive gemensamt, då hela kontoret belönas. Lynch varnade för fokusering på individuella belöningar, vilket man ser genom en tydlig koppling där de individuella belöningarna får en negativ påverkan på teamet. Personalen väljer att avsluta sina ärenden själva då de får utdelning genom försäljning och avstår istället från att "slussa" vidare. Personalen på Swedbank i Trelleborg är väldigt sammansvetsade men det är alltid riskfullt att utforma belöningsystem på individuell nivå. Just detta menar Pfeffer främjar ett kortsiktigt tänkande vilket leder till att Swedbanks långsiktiga mål kommer i skymundan.

Att personalen koncentrerar sig på de individuella målen kan ha en koppling till uppföljningssamtalen. Majoriteten av personalen var nöjda med uppföljningssamtalen, då de får hjälp med vad som kan göras annorlunda och tips på vilka produkter de ska prioritera. Precis som Anthony och Govindarajan menar avtar effekten på belöningarna ju längre tid det tar mellan individens prestation och får feedback för det. Det innebär att om samtalen fokuseras på individen och inte på kontoret så avtar effekten på teamprestationen och de gemensamma målen. Kortsiktigt ger detta bra resultat både för kontoret och för individen då

individen försöker maximera sin försäljning. Däremot förlorar främst kontoret, men även individen långsiktigt på detta beteende då den anställde avstår från att "slussa" vidare kunden till en kollega som har bättre kunskap. Troligen hade detta genererat högre försäljningssiffror och således förbättrat de gemensamma målen. Då kunderna får den bästa kvaliteten på bankens tjänster skapas en långsiktig relation vilket på lång sikt ökar lönsamheten för Swedbank.

"Kunderna har ett otroligt förtroende, de kommer alltid till samma [bankman]... varför tar de inte tillvara på sin förtroendeställning vid försäljningsarbetet?"⁹⁷

Lundqvist upplevde ett problem vad gäller användandet av förtroendeställningen mot kunderna vid försäljning. Personalen å andra sidan upplevde det svårt att sälja en produkt till kunderna som de saknar kunskap kring, varför personalen undviker att sälja produkten. Detta ligger i linje med vad McShane och Von Glinow nämner kring problem som kan uppstå med belöningsystem. Till exempel kan personalen rikta in sig på belöningsystemets mål och avstå från att finna kreativa lösningar vilket innebär att personalen möjligen undviker att sälja produkter som de vet är svårsålda. Istället väljer de lättsålda produkter för att på så sätt höja sina försäljningssiffror.

Majoriteten av personalen upplevde att de kunde nå upp till de utsatta målen. Däremot var det fyra anställda som kände att de inte hade möjlighet att nå upp till målen, där en av de anställda nämnde att det bland annat berodde på att det var för många mål. Anthony och Gonvindarajan nämner i sin teori att detta kan leda till att motivationen hos dessa individer avtar. Varför dessa fyra anställda inte når upp till målen kan beror på att målen inte stämmer överens med personalen. Som vi tidigare nämnde i resultatkapitlet finns det både försäljningsinriktad och kundinriktad personal, vi menar dock inte att det är den ena eller den andra som lyckas nå upp till sina mål utan vi vill endast åskådliggöra att det finns olika sorters individer på Swedbank i Trelleborg med olika mål. För att de anställda ska nå upp till sina mål är det, som Child nämner i sin teori, nämligen viktigt att man blir belönad som den individ man är. Framförallt är detta viktigt att beakta i Swedbanks fall då 75% av deras belöningsystem är baserat på individuella prestationer.

⁹⁷ Kirsten Lundquist (20 april 2009)

5.3 Management Control System

Utifrån de problem som identifieras i teorin om Management Control System analyserar vi hur Swedbank kan arbeta för att undkomma dessa. När det gäller *brist på direktions* är frågan om de anställda vet vad som förväntas av dem. Vid vår enkätundersökning svarade majoriteten att det var försäljning tätt följt av kundfokus som förväntades av dem. Att nå sina mål var även en allmän åsikt om förväntningarna bland de anställda. Ur ett rationellt perspektiv borde Swedbank förvänta sig att de anställda ska leva upp till bankens värderingar. Resultatet av enkätundersökningen tyder på att alla värderingar inte är lika implementerade eller att ledningen på Swedbank inte anser att alla värderingar är lika viktiga. Oavsett borde detta förmedlas så att de anställda vet vad de ska fokusera på och arbeta efter. *Motivationsproblemet* handlar om hur de anställdas personliga mål stämmer överens med företagets. Under intervjuerna ställde vi just denna fråga och samtliga respondenter ansåg att de strävade mot samma håll som Swedbank och håller med om företagets mål. Det återstående problemet är de *personliga begränsningarna* där personalen vet vad som förväntas av dem och är motiverade att göra detta, men har inte rätt kompetens. Under våra intervjuer var det många som eftersökte mer säljutbildning. Alla individer är inte naturliga försäljare och eftersom många anställda började arbeta i banken när det var kundservice i fokus behöver de få denna kompetens av företaget för att kunna leva upp till bankens värderingar. Genom att införa denna kompetens kan Swedbank förbättra sin lönsamhet både på kort och på lång sikt.

5.3.1 Balanserat styrkort

Swedbank arbetar ständigt med att utveckla och förbättra sitt belöningsystem. Belöningsystemet skapar incitament för personalen att leva upp till de strategiska målen och är därför ett viktigt konkurrensmedel. Swedbanks belöningsystem ska vara utformat så att de hjälper de anställda att leva upp till bankens strategi genom dess värderingar. Bankens värderingar påminner väldigt mycket om Norton och Kaplans balanserade styrkort där de sätter styr- och måltal efter fyra olika perspektiv. I figur 5.1 har vi kopplat ihop perspektiven i ett balanserat styrkort med bankens värderingar.

Balanserat Styrkort	Swedbanks värderingar
Det finansiella perspektivet	Resultatinriktade
Processperspektivet	Engagerade
Lärandeperspektivet	Innovativa
Kundperspektivet	Öppna

Figur 5.1 Likheter mellan balanserat styrkort och Swedbanks värderingar. Författarnas illustration.

De *finansiella styrtalen* är väldigt tydligt kommunicerade hos de anställda då de vet hur mycket försäljning som krävs för att uppnå målen. De resterande perspektiven är svårare att sätta siffror på, men det finns indikationer i Swedbanks värderingar angående dessa. Ett mål personalen i Swedbank har är nyförsäljning och nya kunder vilket kan kopplas till *kundperspektivet* som innehåller ett styrtal om kundvärvning. *Processperspektivet* innebär att samtliga anställda har en grundkompetens så att de kan bemöta kunderna på ett bra sätt och därmed effektivisera processen. Vad gäller *lärandeperspektivet* har Swedbank ett välutarbetat system för hur detta ska gå till. Personalen får ständigt vidareutbildningar och kompetensutvecklingar. Swedbank har även ett väl utarbetat intranät som förser personalen med all information de behöver i sitt dagliga arbete. Däremot kan man ifrågasätta om det är rätt form av utbildning som erbjuds då de anställda önskar mer säljutbildningar.

Eftersom de icke-finansiella styrtalen i det balanserade styrkortet är svårare att mäta glöms de ofta bort i utvärderingen. Swedbanks lönesättning grundar sig som sagt på deras värderingar som innehåller perspektiven i ett balanserat styrkort. Idag tror personalen att det är försäljning och kundfokus som är i centrum, men glömmar bort innovation och engagemang. Swedbank har kommit en bra bit på vägen som efterallt valt att lyfta fram de icke-finansiella perspektiven. Det återstående problemet är dock att lägga mer fokus på dessa perspektiv för att skapa en långsiktig lönsamhet.

”What’s gets measured, gets done”⁹⁸

Något som ska finnas i åtanke vid utformning av belöningssystem är att ”man får det man mäter” och med det sagt ”man får inte det man inte mäter”. Då företagsledningen sätter upp ett visst antal mål för de anställda kommer personalen att arbeta efter just dessa vilket leder

⁹⁸ Anthony och Govindarajan (2007)

till att de tappar fokus från andra faktorer. Detsamma gäller om företaget sätter upp för många mål, tenderar de anställda att bli omotiverade då de inte vet vilka mål som ska prioriteras. Därför är det viktigt vid utformning av ett belöningsystem att noga fundera över vad man ska uppnå i organisationen och hur måltalen bidrar till företagets vision och strategi.

5.3.2 Incitamentsmodellen

Som vi nämnde i empirin valde Swedbank att byta belöningsystem från styrkortet till incitamentsmodellen på grund av att styrkortet innehöll för många måltal. Skillnaden blev att incitamentsmodellen istället endast fokuserade på de finansiella nyckeltalen vilket Kaplan och Norton menar leder till kortsiktigt tänkande. På Swedbankkontoret i Trelleborg var det inte denna eventuella kortsiktighet som ledde till förändring i belöningsystem utan att de belönades på kontorsnivå, rörelseområde samt regionnivå där kopplingen mellan prestation och belöning blev för stor. Anthony och Govindarajan menar att denna otydliga koppling bidrar till att effekten på belöningarna avtar vilket antagligen var det som hände på Swedbank i Trelleborg.

5.3.3 Pilotprojektet

I pilotprojektet är det otydligt att se vilka perspektiv i det balanserade styrkortet som mäts, med andra ord hur det skapar incitament för personalen att leva upp till bankens värderingar. Det är främst den *resultatinriktade* värderingen som mäts, vilket i ett balanserat styrkort är det finansiella perspektivet. Precis som i incitamentsmodellen kan detta leda till kortsiktigt tänkande. Som vi nämner i empirin så belönas personalen i pilotprojektet både genom individuella - och kontorsgemensamma mål, där fokus ligger på de individuella målen. Som vi ovan nämner menar Pfeffer att även fokus på individuella mål kan leda till kortsiktigt tänkande.

5.4 Kultur

Kulturen på ett företag är som Anthony och Govindarajan menar en stor del av strategiimplementeringen. Den påverkar vilka incitament som leder till att personalen lever upp till Swedbanks värderingar. På så sätt kopplas kulturen till vårt syfte vilket är att beskriva och analysera hur Swedbank på kontoret i Trelleborg implementerar sin strategi genom belöningsystem. Inom teorin om revolutionär och evolutionär förändring förklaras att vid en

revolutionär förändring påverkas flera olika organisationsfaktorer. I Swedbank kan vi se att det är en revolutionär förändring som skett då både kompetenssystemet och organisationskulturen har påverkats radikalt. Förändringen är även evolutionär då den skett gradvis under en längre period. De som varit anställda under en längre tid och varit med under organisationsförändringen anser att kulturen i företaget har förändrats. Idag handlar bankyrket som sagt mer om försäljning än om service. Förändringen har inte implementerats i företagskulturen varför de anställda inte känner att de arbetar med det de en gång blev anställda för.

När man ska genomföra en organisationsförändring är det viktigt att förändringen genomsyrar hela organisationen. Om vi utgår från Lewins modell om hur man genomför förändringar via upptining, förändring och återfrysning, så har denna inte fullföljts. Förändringen i Swedbank har skett successivt under en lång period vilket har lett till att ledningen kanske inte implementerat den ordentligt. Företagskulturen är en viktig aspekt att tänka på vid förändringar då den är väldigt trögrörlig. Vi kan se denna trögrörlighet då det fortfarande finns anställda som tänker i gamla banor. Denna förändring har dock inte varit planerad utan skett utifrån samhällets utveckling.

Som Dawson påpekar i sin teori om motståndskrafter så finns det många faktorer som kan leda till motstånd mot en förändring. Vid intervjun och enkätundersökningen med de anställda var det vissa som inte accepterade det relativt nya arbetssättet med fokus på försäljning.

”Idag är det nästan skam att säga att man är bankman, förr var det ett yrke man kunde vara stolt över.”⁹⁹

Här kan vi se en koppling till de faktorer som enligt teorin ledde till motstånd mot en förändring nämligen minskning av status. En annan motståndsfaktor är förändringen av sociala förhållanden. Innebörden av detta är nya arbetsvillkor. Vid intervjuerna fick vi en känsla av personalen på Swedbank i Trelleborg inte var nöjda med de nya villkoren i denna förändring.

⁹⁹ Personalen på Swedbank AB Trelleborg (24 april 2009)

Strategiimplementering genom belöningsystem

En annan förändring vi kan identifiera i Swedbank är de olika sorters belöningsystem. Under en relativt kort tid har Swedbank använt sig av tre olika belöningsystem; styrkortet, incitamentsmodellen och det nuvarande pilotprojektet. Om vi återigen kopplar detta till Lewins *isbitsmetafor* har Swedbank gång på gång "tinat upp" sitt belöningsystem för att genomföra en förändring. Vad de misslyckats med är "återfrysningen" då de nya systemen inte riktigt etsat sig fast hos de anställda innan nästa "upptining" genomförts. När det sker många förändringar under en kort tid är det viktigt att implementera detta så att personalen har en chans att lära sig att arbeta efter de nya situationerna. Under intervjuerna och enkätundersökningen svarade många att de varken motiveras mer, presterar mer eller arbetar annorlunda sedan pilotprojektet infördes. Vid tidpunkten för intervjuerna och enkätundersökningen hade pilotprojektet dock inte pågått under så lång tid.

Resultatdiskussion

I det avslutande kapitlet sammanfattar vi vårt resultat samt vi redogör för våra egna tankar och diskussioner kring ämnet. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Återkoppling till problemdiskussion

6.1.1. Lönesättning

Ett sätt som Swedbank implementerar sin strategi genom belöningsystem är att lönen utgår ifrån hur väl den anställde lever upp till värderingarna. Som det framgick vid vår intervju med Lundquist arbetade inte alla anställda efter Swedbanks värderingar, något hon tyckte skulle vara naturligt då lönen sätts efter dessa. Vår fråga blev genast om de anställda visste om vilka värderingar Swedbank har, med andra ord om de är tydligt implementerade. Vidare frågade vi oss om personalen kände att de hade möjlighet att nå upp till sina mål och därmed värderingarna. Som nämns i resultatet visste de anställda ungefär vilka värderingar banken hade, men väldigt diffust och de kunde inte riktigt sätta ord på dem. Då de anställdas löner bestäms utifrån hur väl de lever upp till bankens värderingar anser vi starkt att dessa bör implementeras tydligt så att personalen har en chans att ändra sitt arbetssätt och beteende.

6.1.2 Belöningsystem

Genom att utforma belöningsystem kan ett företag få de anställda att leva upp till strategin. Vi beskriver tre belöningsystem som Swedbank har tillämpat; styrkortet, incitamentsmodellen samt pilotprojektet vilka är väldigt lika i sin utformning. Att de inte skapar incitament för personalen att leva upp till bankens värderingar tror vi därför inte har med företagskulturen att göra. Däremot kan det vara tvetydligt att lönen värderas utifrån hur den anställde lever upp till de fyra värderingarna när det egentligen endast skapas incitament för försäljning.

De anställda tror att det främst är försäljning som förväntas av dem, medan värderingarna även återger icke-finansiella mål. Angående om pilotprojektet gjort det lättare för de anställda att förstå vad som förväntas av dem tror vi inte att namnet på belöningsystemet har någon större betydelse. Med det vill vi säga att de olika belöningsystemen är väldigt lika och i stort

sett är det samma saker som mäts i de olika belöningsystemen, de byter bara namn på dem vilket vi tror är förvirrande för de anställda. Vi tror att de anställda vet vad som förväntas av dem när det gäller de finansiella talen och där har Swedbank verkligen lyckats med implementeringen av sina mål. Frågan är angående de resterande icke-finansiella värderingarna. Möjligen faller de sig mer naturliga efter den servicekultur som tidigare fanns i banken varför Swedbank inte behöver lägga resurser på att implementera dessa.

6.1.2.1 Individuell- och kontorsnivå

Eftersom en så pass stor del av belöningsystemet är på individuell nivå tror vi att personalen fokuserar kortsiktig på försäljning istället för att gynna Swedbanks långsiktiga mål, det vill säga att de anställda arbetar även efter Swedbanks övriga värderingar. Med åtanke på den utveckling som skett i bankvärlden anser vi att det är extra viktigt att implementera den nya strategin och ge personalen möjlighet att utvecklas med den. Att ständigt affischera de fyra begreppen; resultatnriktade, öppna, innovativa och engagerade samt vad de innebär att arbeta efter dem tror vi är ett sätt att implementera dem.

En stor del av Swedbanks belöningsystem är baserat på individuell nivå, hela 75 %. Som nämns i resultatet så kan de individuella belöningarna leda till ett kortsiktigt tänkande bland de anställda då de anställda väljer att fokusera mer på de individuella målen än på de kontorsgemensamma. Att avstå från att "slussa" vidare till någon med specialkompetens tror vi leder till girighet och egoism vilket går ut över kundens bästa. Därför skapas det inte incitament för de anställda att leva upp till samtliga värderingar varför strategin inte implementeras fullt ut. På uppföljningssamtalen är det återigen de individuella prestationerna som diskuteras för att den anställde ska nå upp till sina individuella mål. Detta påverkar, som vi nämnt i resultatet, att de kontorsgemensamma målen kommer i skymundan. Detta tror vi främjar en kortsiktig lönsamhet varför Swedbank borde fokusera mer på de kontorsgemensamma målen för att skapa långsiktighet. Vi menar inte att uppdelningen mellan de individuella och de kontorsgemensamma målen är ineffektiv, men att de inte endast bör fokusera på de individuella målen. Vi anser inte heller att pilotprojektet är ineffektivt. Som Child nämner är det viktigt att de individuella belöningarna baseras på individen, något vi tror är viktigt att Swedbank tillämpar ifall en så stor del av belöningsystemet är individuellt. Givetvis förstår vi att en så pass stor organisation som Swedbank inte har möjlighet att belöna

efter var individs mål däremot borde de finna vägar att motivera samtliga anställda och på så sätt öka effektiviteten i företaget.

6.1.2.2 Förändringar av belöningssystem

Swedbank förändrar ständigt sitt belöningssystem för att skapa incitament för de anställda att leva upp till företagets värderingar. De två första stegen i Lewins modell, upptining och förändrig, följs enligt Swedbank, men den sista delen, återfrysning hinner aldrig implementeras förrän ett nytt belöningssystem introduceras. Dock anser vi att Swedbank borde göra som Lewin menar, att låta förändringarna ”frysas” så att de anställda hinner vänja sig vid den nya förändringen innan nästa implementeras. Utvecklingen från styrkort och incitamentsmodell till det nuvarande pilotprojektet kan påverka personalen negativt då de ständigt får nya mål vilket gör det svårt att selektera vad som ska prioriteras. De anställda kan bli omotiverade då de ständigt får ändra sitt arbetssätt. Personalen kan känna att de precis hunnit lära sig att arbeta efter ett system när belöningssystemet återigen ändras. En lösning på varför de anställda inte lever upp till Swedbanks värderingar kan helt enkelt vara att låta det få ta lite tid.

6.1.3 Förtroendeställning

Trots att belöningssystemen är utformade efter Swedbanks värderingar där det bland annat ligger fokus på försäljning frågar Lundquist sig varför de anställda på Swedbank i Trelleborg inte tar tillvara på den förtroendeställning de har mot kunderna vid försäljning av produkter. Problemet vi ser är att den kundinriktade personalen vill värna om sina kundrelationer och vill därför inte ”utnyttja” denna förtroendeställning mer än vad som är rimligt. Samtliga anställda känner att kunderna har förtroende för dem, men de vill inte missbruka sin förtroendeställning. Detta anser vi är ett långsiktigt tänkande då goda kundrelationer leder till att kunderna kommer tillbaka. Vi tror att det har skett ett missförstånd vad gäller att ta tillvara på sin förtroendeställning då detta inte innebär att missbruka den. På Swedbank är detta väldigt positivt då samtliga anställda känner att kunderna har förtroende för dem och genom att se till kundernas behov når de sina mål. Istället för att ”utnyttja” sin förtroendeställning, vilket har en negativ innebörd, borde personalen ha mer kunskap och utbildning angående produkterna. Idag sker utbildning via ett intranät vilket innebär att endast initiativtagarna tar del av den kunskap de behöver. Vi anser att detta kan vara fel form av utbildning de tillämpar.

Vi menar som vi tidigare nämnt att Swedbank bör tillhandahålla säljutbildningar till sin personal för att underlätta för dem att leva upp till strategin

6.2 Uppsummering av resultat

Att Swedbank ständigt utvecklar och förbättrar sina belöningsystem tyder på en väldig öppenhet för förändring och att de följer med i samhällsutvecklingen. Utifrån Swedbanks olika belöningsystem har vi gjort nedanstående matris för att visa hur de implementerar värderingarna.

Belöningsystem Värderingar	Styrkort	Incitaments- modellen	Pilotprojektet
Resultatinriktade	X	X	X
Öppna	X		?
Innovativa	X		?
Engagerade	X		?

Figur 6.1 Swedbanks AB:s värderingar i belöningsystemen.

Vi kan se i figur 6.1 att samtliga belöningsystem fokuserat på värderingen resultatinriktad, medan det endast i styrkortet finns en tydlig koppling till de övriga värderingarna. Swedbank gav upp detta belöningsystem eftersom det innehöll för många mål vilket gjorde det diffust för personalen. Istället infördes incitamentsmodellen som dock endast fokuserade på finansiella mål. I utformningen av incitamentsmodellen skar Swedbank ner på måltalen vilket resulterade i att det endast skapade incitament för värderingen resultatinriktad. Vi anser att de inte skulle ha skurit ner i den omfattning de gjorde utan se till att belöningsystemet skapar incitament även för de övriga värderingarna. Pilotprojektet är utformat på kontornivå så att det skulle vara lättare för personalen att se koppling mellan prestation och belöning. Fortfarande ligger fokus på finansiella mål och som då skapar incitament värderingen resultatinriktad. De tre övriga värderingarna kommer i skymundan. En tes är att pilotprojektet är utformat utefter dagens konjunkturläge då vi är i en finansiell kris och företag tvingas att prestera mer för att fortfarande kunna skapa lönsamhet. Därför är det även svårt att jämföra de tre olika belöningsystemen eftersom de är grundade på så olika situationer.

Swedbank vill att det ska se ut som att alla fyra värderingar har lika mycket inflytande, men vid intervjuer och enkätundersökningen med medarbetarna i Trelleborg får vi känsla av att det endast är de finansiella styrtalen som det fokuseras på. Utifrån det material vi fått både från intervjuer med Lundquist och med personalen anser vi inte att värderingarna har lika mycket inflytande utan det är endast resultatnriktade som mäts.

Avslutningsvis vill vi säga att Swedbanks belöningsystem är välutvecklat men att där finns utrymme för ytterligare förbättringar. Då Swedbank har lång erfarenhet av tidigare belöningsystem bör de nyttja denna kunskap vid fortsatt utveckling av det för att implementera strategin så starkt som möjligt.

6.3 Fortsatt forskning

Vår avgränsning att endast se till privatsidan berodde på brist på tid och resurser samt det faktum att företagssidan på Swedbank i Trelleborg går under en annan chef än den vi fick möjlighet att intervjua. Om vi istället valt att genomföra undersökningen på hela kontoret hade vi fått en bredare förståelse för situationen på Swedbank i Trelleborg. Givetvis hade detta även gett oss fler synvinklar, perspektiv och åsikter. Därför är detta ett förslag till vidare forskning.

Eftersom denna uppsats är beskrivande hade en fortsatt forskare, genom att använda vår studie som underlag kunnat göra en utredande studie av hur belöningsystem ska utformas. Uppsatsen hade kunnat handla om att undersöka och utreda hur en förbättring av situationen på Swedbank i Trelleborg kunnat ske och komma med förslag på lösningar.

Då vi endast sett hur situationen är på kontorsnivå och hört de anställdas åsikter hade det varit intressant att gå högre upp i hierarkin. Att se på uppbyggnaden av ett belöningsystem från start till dess det sätts i bruk för att slutligen se om det leder till ökad lönsamhet. Då hade även problemen med belöningsystemen blivit synliga, var de uppstår och var det finns så kallade gap.

Källförteckning

Publicerade Källor

- Alvesson, Mats och Stefan Sveningsson.
Organisationer, ledning och processer. Lund: studentlitteratur, 2007
- Anthony, Robert N. och Vijay, Govindarajan.
Management Control Systems, uppl. 12. Boston: McGraw Hill, 2007
- Backman, Jarl.
Rapporter och uppsatser, uppl. 2. Lund: studentlitteratur, 2008
- Bruzelius, Lars H. och Per-Hugo Skärvad.
Integrerad organisationslära, uppl. 9. Lund: Studentlitteratur, 2008
- Bryman, Alan och Emma Bell.
Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber ekonomi, 2005
- Burke, Warner W.
Organization Change. Thousand Oaks: Sage. 2002
- Child, John.
Organization: contemporary principles and practice. Oxford: Blackwell Publishing, 2005
- Dawson, Patrick
Understanding Organizational change, London: Sage. 2003
- Grönroos, Christian.
Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats. Malmö: Liber AB, 2004
- Halvorssen Knut.
Samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur AB, 1992
- Hatch, Mary Jo.
Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv., Lund: Studentlitteratur AB, 2006
- Jacobsen, Dag Ingvar.
Vad, hur och varför?, Lund: studentlitteratur AB, 2002
- Kaplan, Robert S. och David P. Norton.
The balanced scorecard: från strategi till handling. Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling), 1999

Kvale, Steinar

Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur, 2009

Lynch, Richard.

Corporate Strategy, uppl. 2. London: Financial Times/Prentice Hall, 2000

McShane, Steven L. och Mary, Von Glinow.

Organizational Behavior, uppl. 2. New York: McGraw Hill, 2003

Merchant, Kenneth A. och Wim A., Van der Stede.

Management control systems –performance measurement, Evaluation and Incentives, uppl. 2. New York: Financial Times/ Prentice Hall, 2007

Rienecker, Lotte och Peter Stray, Jörgensen.

Att skriva en bra uppsats, uppl. 2. Malmö: Liber AB, 2008

Robson, Wendy.

Strategic management and Informations systems –an integrated approach, London,;Pitman Publishing, 1994

Schein, Edgar H.

Organizational culture and leadership, uppl 2. San Francisco: Jossey-Bass, 1992

Svenning, Conny.

Metodboken:[samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling], uppl. 5. Eslöv: Lorentz, 2003

Artiklar

Pfeffer, Jeffrey (1998).

SIX DANGEROUS MYTHS ABOUT PAY, Magazine: Harvard Business Review, hämtad 18 april 2009, http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/cgi-bin/linker/ebSCO_local?547149

Opublicerade Källor

Swedbank AB.

Vad innebär våra värderingar? Swedbank AB, 2009

Swedbank AB.

En ny modell för prestationsstyrning – Vårt deltagande i en pilot under 2009. Swedbank AB, 2009

Årsredovisning

Swedbank AB.

Swedbank AB - Årsredovisning 2008. Swedbank AB, 2009

Elektroniska dokument

Företagsstrategi. (n.d.).

I *Nationalencyklopedin*. Hämtad maj, 25, 2009 från <http://ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/strategi/316838/316836?type=THES>

Swedbank AB, 2009

Om Swedbank, Hämtad maj, 25, 2009 från

<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,160065,00.html>

Muntliga källor

Lundquist, Kirsten.

Kontorschef Swedbank AB. Intervju av Johan Allard, Stina Holmgren och Ida Persson, 20 april 2009

Personalen på Swedbank AB Trelleborg.

Intervju av Stina Holmgren 24 april 2009

Uppsats

Johansson, Kerstin och Tuula Komonen.

Balanserat styrkort i bank: en fallstudie av flerdimensionell styrning i

FöreningsSparbanken, Norra regionen Luleå: Luleå universitet C-uppsats, 2005

Bilaga 1

Enkätundersökning

Vi vore mycket tacksamma ifall ni tog ER tid att svara på våra frågor. Motivera gärna dina svar!

1. Yrkesroll

- Bankkassör
- Banksäljare bokat
- Banksäljare obokat och kundtjänst
- Privatrådgivare

2. Anställningstid på Swedbank i Trelleborg: _____ år

3. Känner du att kunderna har förtroende för dig och Swedbank?

4. Känner du att du har möjlighet att nå dina mål?

5. Hur får du hjälp om du inte når dina mål?

6. Vad tror du att Swedbank förväntar sig av dig?

7. Vad tror du att Swedbank har för värderingar?

8. Vad får du ut av uppföljningssamtalen med din chef?

9. Arbetar du annorlunda sedan pilotprojektet infördes?

10. Presterar du mer sedan pilotprojektet infördes?

11. Känner du koppling mellan prestation och belöning?

12. Är du mer motiverad sedan pilotprojektet infördes?

13. Vilka svårigheter kan du se med att sälja vissa av Swedbanks produkter?

14. Utifrån din yrkesroll vad är din främsta uppgift i banken?

Bilaga 2

Intervju personal

Vad tror du Swedbank har för värderingar? Vad tror du att Swedbank förväntar sig av dig?

Känner du samhörighet mellan dina och Swedbanks mål? På vilket sätt?

Swedbanks värderingar är resultatitriktade, öppna, innovativa och engagerade. I årsredovisningen står de att man inom Swedbank tror att personalen blir motiverad genom utveckling och utbildning.

Anser du att du med till exempel utbildning och stöd från din arbetsgivare har möjlighet att nå upp till dessa värderingar? Känner du att du har möjlighet att utvecklas?

Varje vecka har ni uppföljningssamtal med er personalansvariga Kirsten Lundqvist.

Känner du att dessa samtal är givande? Känner du att du får hjälp av din chef om du inte når dina mål?

(Om nej: Tror du man hade kunnat göra samtalen på ett annorlunda sätt så att du inte känt dig kontrollerad utan motiverad?)

Känner du att kunderna har förtroende för dig och för Swedbank?

Vad har du för relation till Swedbanks produkter idag? Känner du att du har tillräckligt kunskap om produkterna för att sälja dessa?

Känner du någon skillnad sedan pilotprojektet infördes?

Känner du dig mer motiverad?

Presterar du mer?

Arbetar du annorlunda?

Känner du att du kan eller har möjlighet att uppnå de nya måltalen, produkt försäljning?

Bilaga 3

Intervju- Informerat samtycke

Vi är tre studenter som under våren skriver kandidatuppsats på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet om belöningsystem.

Syftet med intervjuerna är att skapa en grund för analys av Swedbanks värderingar och belöningsystem. Resultatet av intervjuerna kommer att leda till en uppsats som kommer att vara offentlig. Intervjuerna kommer inte publiceras i sin helhet utan endast en analys utifrån resultatet samt eventuella citat. Ni kommer dock att vara anonyma och vi kommer att skydda er identitet. Efter att bearbetningen är slutförd kommer den inspelade intervjun att raderas.

Vi skickar gärna uppsatsen via e-post till er när den är färdig, om ni så önskar.

Jag är införstådd med ovanstående information

Tid och plats _____

Underskrift

Namnförtydligande

Tack för er medverkan!

Kontaktuppgifter

Johan Allard
Johan.allard.474@student.lu.se
070-2184590

Stina Holmgren
Stina.holmgren.784@student.lu.se
070-4900959

Ida Persson
Ida.persson.006@student.lu.se
070-2291484

Handledare:
Per-Magnus Andersson
Rolf Larsson