



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT 2020

# Incitamentssystemets betydelse för målkongruens på kaféer

En kvalitativ studie om principal-agent relation i en  
servicekontext

**Antal ord:** 14 098

**Författare:**

Filip Zakrisson 941030

Isabelle Osmin 951215

Philip Hall 950421

Valdrin Hajdari 950102

**Handledare:** Christine Blomquist

## **Sammanfattning**

*Examensarbete titel:* Incitamentsystemets betydelse för målkongruens på kaféer. *En kvalitativ studie om principal-agent relationen i en servicekontext*

*Seminariedatum:* 2020-06-03

*Ämne/Kurs:* FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Filip Zakrisson, Isabelle Osmin, Philip Hall, Valdrin Hajdari

*Handledare:* Christine Blomquist

*Nyckelord:* Principal-agent teori, incitamentsystem, intressekonflikter, målkongruens, kafébranschen

*Syfte:* Syftet med studien är att undersöka hur incitamentsystem påverkar frontpersonalens agerande utefter mål på två kaféer inom samma kedja, samt om det finns andra faktorer som påverkar utöver incitamentsystem. Därtill studerades ifall det existerar någon intressekonflikt mellan frontpersonal och platschef gällande måluppfyllelse och agerande på kaféerna. Detta för att sedan dra paralleller och skillnader mellan kaféerna.

*Metod:* Studien är av kvalitativ karaktär med abduktiv ansats där den empiriska datan har hämtats in från semi-strukturerade intervjuer, vilken grundade sig i intervjuguider som utformats efter den teoretiska referensramen.

*Teoretiska perspektiv:* Studiens teoretiska utgångspunkt grundar sig i principal-agent teorin (Eisenhardt, 1989) samt teorier om incitamentsystem och mål. Huvudfokuset ligger i hur incitamentsystem påverkar agenterna att agera efter uppsatta mål inom ramen av en servicekontext där agentproblem och intressekonflikter kan uppstå.

*Empiri:* Empiriinsamlingen har hämtats från två kaféer inom samma kedja. På respektive kafé genomfördes fyra intervjuer som bestod av tre baristor och en platschef, totalt åtta intervjuer.

*Resultat:* Målkongruens existerar på båda kaféerna. Incitamentsystem har någorlunda påverkan på frontpersonalens agerande mot uppsatta mål, samtidigt som andra faktorer framkom vilka också belyser likheter och skillnader på kaféerna. Hidden action och hidden information motarbetades genom god kommunikation, däremot förekom intressekonflikter såsom moral hazard i bland annat stressiga situationer på de båda kaféerna.

## **Abstract**

*Title:* The importance of incentives for goal congruence at cafes. *A qualitative study on principal-agent theory in a service context.*

*Seminar date:* 2020-06-03

*Course:* FEKH19 bachelor's degree Project in Strategic Management Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credits Points.

*Authors:* Filip Zakrisson, Isabelle Osmin, Philip Hall, Valdrin Hajdari

*Advisor:* Christine Blomquist

*Key words:* Principal-agent theory, incentives, conflicts of interest, goal congruence, coffee industry

*Purpose:* The purpose of the study is to investigate whether the company's incentives are affecting the frontline staff's to act accordingly to their goals, or if other factors exist in addition to incentives. The study also highlights possible conflicts of interest between frontline staff and site manager regarding goal fulfillment and behaviors at cafes. This to draw parallels and differences between the cafes.

*Methodology:* A qualitative study with an abductive reasoning where collected data is gathered through semi-structured interviews. The interviews were based on interview guides designed according to the theoretical frame of reference.

*Theoretical perspective:* The study draws from the Eisenhardt's (1989) agency theory with the relation between the principal and agent in which conflicts of interest and agency problems can arise, and theories about incentives and goals. The focus lies in how incentives are affecting agents to act towards the principal's goal.

*Empirical foundation:* The empirical material was conducted from two coffee shops within the same franchise. Four interviews in each coffee shop were accomplished with one site manager and three baristas, in total eight interviews.

*Conclusions:* Goal congruence exists within both cafes. Incentives have a certain impact on the frontline staff to act accordingly to goals, though other factors also were of importance which highlighted similarities and differences between the cafes. Hidden action and hidden information

were prevented by good communication at both cafes. However, conflicts of interest such as moral hazard occurred in stressful situations at both cafés.

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka vår handledare Christine Blomquist för den konstruktiva kritik som möjliggjorde fortskridandet av studien samt den vägledning och tid vi fick vid varje handledningstillfälle. Vi vill även rikta ett stort tack till anhöriga som funnits som stöd genom uppsatsprocessen. Sist vill vi även tacka varandra för ett gott och nära samarbete som givit en betydande utveckling av vårt examensarbete.

## **Trevlig läsning!**

Uppsatsförfattarna

Filip Zakrisson, Isabelle Osmin, Philip Hall och Valdrin Hajdari

1 juni 2020

Företagsekonomiska Institutionen på Lunds universitet

<b>Innehållsförteckning</b>	
<b>1.0 Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Teoretisk bakgrund	7
1.2 Praktisk bakgrund	9
1.3 Syfte & frågeställning	11
1.4 Avgränsning & begreppsdefinitioner	12
<b>2.0 Teoretiskt ramverk</b>	<b>14</b>
2.1 Tidigare forskning om incitamentsystem	14
2.2 Principal-agent teorin	16
2.3 Incitamentsystem och mål	18
2.4 Kritik riktad mot principal-agent teorin och incitamentsystem	21
2.5 Förklaring av teorianvändning	22
<b>3.0 Metod</b>	<b>24</b>
3.1 Studiens ansats och forskningsmetod	24
3.2 Urval	27
3.3 Genomförande	28
3.4 Bearbetning av material	32
3.5 Studiens tillförlitlighet	36
<b>4.0 Analys</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Kafé A</b>	<b>39</b>
4.1.1 Att uppnå målen	39
4.1.2 Incitament och dess påverkan på frontpersonalens måluppfyllelse	43
4.1.3 Agentproblem & intressekonflikter	48
4.1.4 Summering kafé A	52
<b>4.2.0 Kafé B</b>	<b>53</b>
4.2.1 Att uppnå målen	53
4.2.2 Incitament och dess påverkan på frontpersonalens måluppfyllelse	57
4.2.3 Agentproblem & intressekonflikter	60
4.2.4 Summering kafé B	64
<b>5.0 Slutsats och diskussion</b>	<b>66</b>
5.1 Slutsats	66
5.2 Diskussion	69
<b>Källförteckning</b>	<b>74</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>78</b>
<b>Bilaga 2</b>	<b>79</b>

## 1.0 Inledning

### 1.1 Teoretisk bakgrund

Företag agerar efter sina uppsatta mål och riktlinjer med hänsyn till sina intressenter i samhället som exempelvis staten, kunder och medarbetare (Daft, Murphy & Willmott, 2017). Chefers och anställdas gemensamma mål är en betydelsefull faktor för att ligga i linje med ett företags intresse, vilket kan förstås utifrån principal-agent teorin. En principal-agent relation uppstår enligt Ross (1973) mellan två eller fler parter där agenten representerar eller utför ett uppdrag åt den så kallad principalen inom ett område. Detta berör parter som har kontrakt mellan varandra som exempelvis anställd (agent) och arbetsgivare (principal) (Besanko, Dranove, Shanely, Schaefer, 2013). Snarlika resonemang belyser Eisenhardt (1989) där hon menar att fokuset inom området är ett kontrakt mellan principal och agent, samt önskvärt beteende kontra utfall. Vidare belyser Eisenhardt (1989) och Gailmard (2014) svårigheten i att uppnå *målkongruens*, eftersom agentens agerande inte alltid ligger i linje med principalens mål. Agenten kan därför agera efter eget intresse och därmed avvika från det önskvärda beteendet. Målkongruens går ut på att handlingar och beteende hos medarbetare ligger i linje med företagets mål (Merchant & Van der Stede, 2017). När svårigheter med målkongruens uppstår mellan principal och agent, kan *agentproblem* uppkomma som en påföljd (Besanko et al., 2013). Agentproblem förklaras genom att principalen och agenten samarbetar men har ofta olika uppfattningar om mål och risker, och därmed uppstår

intressekonflikter (Eisenhardt, 1989). Ytterligare, Sharma (1997) menar att intressekonflikt är en faktor som behöver beaktas i principal-agent teorin eftersom agents, exempelvis servicekonsulters agerande och abstrakta kunskap påverkar principalens mål.

Ett sätt att bemöta agentproblem är genom *incitamentsystem*. Enligt Besanko et al. (2013) kan agentproblem undvikas genom prestationsbaserade incitamentsystem eftersom agenten får förmåner i form av monetära och icke-monetära belöningar beroende på prestation. Lazear (2000) har undersökt förhållandet mellan produktivitet och incitamentsystem medan Brown och Sessions (2003) studerade hur attityder påverkas av incitament. Samtliga forskare menar att det finns ett positivt samband mellan medarbetarnas engagemang samt produktivitet och incitamentsystem. Å andra sidan finns det kritik riktat mot detta, Merchant & Van der Stede (2017) framhäver att belöningsystem inte garanterar "rätt" beteende hos medarbetaren utan kan snarare medföra konsekvenser i form av oönskat beteende. Även Meyer (1975) betonar att belöningsystem inte garanterar tillfredsställd personal och målkongruens mellan anställda och chef.

Utifrån detta vet vi att forskning om principalen-agent relationen samt incitamentsystem har tidigare uppmärksammats fast inom diverse områden och inriktningar. Forskare som exempelvis Eisenhardt (1989) förklarar att principal-agent teorin är bred och har studerats utifrån olika perspektiv som till exempel ekonomiskt -och organisatoriskt perspektiv. Sappington (1991) har



också tillämpat principal-agent teorin i sin studie fast med fokus på incitamentsproblem som kan uppstå i en kontext av komplexa organisationer som exempelvis företag och regeringar. Liknande studier har gjorts utifrån principal-agent teorin och teorier om incitamentsystem, fast istället inom kontexten av IT-branschen där motivationsfaktorer för visstidsanställda studerades (Chen, Wang & Fang, 2016). Forskarna förklarar vidare att allt fler studier med utgångspunkt i principal-agent teorin bör genomföras, fast i en annan riktning inom olika branscher eftersom teorin kan appliceras i olika kontexter och därmed nyanseras (Chen, Wang & Fang, 2016).

## **1.2 Praktisk bakgrund**

En bransch eller en kontext där principal-agent teorin kan appliceras inom är servicebranschen, exempelvis på ett kafé mellan frontpersonal och chef. Ross (1973) belyser att principal-agent teorin är universell och kan därför förklara relationen mellan medarbetare och chef i exempelvis en service kontext. Enligt Grönroos (2015) är humankapitalet en viktig tillgång för organisationer, i synnerhet inom servicebranschen där medarbetarens insatser har stor inverkan på ett företags framgång. Hur väl motiverad, engagerad och kompetent en medarbetare är kan bero på ifall organisation lyckats skapa ett gott samförstånd och motivation för sina medarbetare. Bradley, Elenis, Hoyer, Martin & Waller (2017, s. 412) poängterar att humankapitalet influeras av ledningens policys, praktiker, system, kapabiliteter och organisationskultur vilket sedan ska spegla servicekvaliteten, kundnöjdhet, lojalitet och överlag organisationens prestanda. Bradley et al.,

(2017) som studerat humankapitalets utmaningar inom mat- och dryck industrin, förklarar att organisationer inom branschen måste utveckla och ta fram lockande incitament för att behålla talangfulla medarbetare.

Att organisationer inom mat- och dryck industrin tar fram och utvecklar goda policys, incitament samt upprätthåller goda relationer för att ligga i linje med organisationens mål, skapar en undran om hur det ser ut i kontexten av ett kedjedrivet kafé i kafébranschen. Detta eftersom kafébranschen i Sverige under det senaste decenniet har vuxit och svenskar har blivit mer benägna att lägga pengar på kafébesök (Statistikmyndigheten, 2017). Genom den ökade konsumtionen av kaffe har fler kafé etablerat sig runt om i Sverige, Bergström & Fölster (2009) poängterar att det är stora kedjeaktörer inom ett specifikt tjänsteutbud som har fått en stark position på marknaden. Det har även genererat arbetsmöjligheter och blivit en bidragande faktor till samhällets ekonomi (Statistikmyndigheten, 2017). I samband med att kedjedrivna kafé expanderar, blir det av betydelse att få samordning mellan medarbetare och chefer för att organisationen ska arbeta mot gemensamt mål (Forsell & Ivarsson, 2007). Enligt Svensson & Wilhelmsson (1988) använder flertalet större aktörer incitamentsystem som ett styrmedel för att driva anställda till att uppfylla företagets mål. Det faller därför naturligt att undersöka hur incitamentsystem inom ett större kedjedrivet kafé påverkar frontpersonalen, där incitamentsystem blir en central aspekt för att samtliga enheter ska uppnå måluppfyllelse.

Vidare är det känt att frontpersonal inom stora aktörskedjor som exempelvis Burger King måste upprätthålla ett standardiserat bemötande för att uppnå kongruens mellan handlingar och måluppfyllelse, och därmed undvika egenintresse (Bryman, 2004). Enligt Keillor, Hult, Tomas och Kandemir (2004) som gjort sin studie i snabbmatsrestauranger menar att det behövs fler studier kring skillnader som existerar i olika service kontexter, som exempelvis personalens agerande. I studien kommer vi därför undersöka två kaféer inom samma kedja för att dra paralleller och se skillnader i hur agenten (frontpersonal) påverkas av företagets incitamentsystem. Därtill ämnar studien att undersöka om incitamentsystem får principal och agent att undvika intressekonflikter och därmed arbeta mot samma mål på kaféerna. Detta förklaras tydligare i avsnittet syfte och frågeställning.

### **1.3 Syfte & frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur incitamentsystem påverkar frontpersonalens agerande utefter mål på två kaféer inom samma kedja, samt om det finns andra faktorer som påverkar utöver incitamentsystem. Vi ska därtill studera ifall det existerar någon intressekonflikt mellan frontpersonal och platschef gällande måluppfyllelse och agerande på kaféerna. Detta för att sedan dra paralleller och skillnader mellan kaféerna. Detta formuleras enligt följande två frågeställningar:

- Hur påverkar incitamentsystem frontpersonalens agerande utefter kaféernas mål, samt finns det andra faktorer som påverkar utöver incitamentsystem?
- Föreligger det intressekonflikter mellan frontpersonal och företagets platschef gällande måluppfyllelse och agerande?

#### **1.4 Avgränsning & begreppsdefinitioner**

Ett kedjedrivet kafé definieras i studien som ett antal sammanslutna aktörer som drivs genom franchising och tillhör därför samma verksamhet och varumärke. Ett exempel är Starbucks och Waynes Coffee vilka inom sin kedja följer samma riktlinjer, policys och regler. Kaféerna som ska studeras kommer även att avgränsas till Sydsverige och studien kommer endast beröra två kaféer då vi inte ämnar göra en generalisering. Vidare avser studien att fokusera på frontpersonal som har första kontakt med kunderna som exempelvis barista, men även platschefen på arbetsplatsen. Eftersom studien fokuserar på mål innebär detta att en avgränsning görs genom att behandla övergripande samt operativa mål vilka tillsammans kommer benämnas som mål. Mer specifikt definieras begreppsförklaringar i tabell 1.0, för att möjliggöra analys och slutsatser och därmed uppfylla studiens syfte.

<b>Begrepp:</b>	<b>Definition:</b>
<b>Övergripande mål</b>	Ett företags övergripande mål är ett önskvärt resultat eller ett tillstånd som inte mäts. Målet representerar således ett slutresultat och "destination". Ett exempel är att inneha de nöjdaste kunderna i distriktet under ett år eller att man som företag är bäst i sitt distrikt under en längre tidsperiod (Daft et al. 2017).
<b>Operativa mål</b>	Operativa mål är mindre konkreta mål som härstammar från det övergripande målet. Ett operativt mål ska styra personalen i rätt riktning och fatta beslut i de dagliga aktiviteterna som gynnar det övergripande målet. Exempelvis försäljningsvolym eller antalet kundförvärvningar per dag (Daft et al. 2017).
<b>Målkongruens</b>	Målkongruens innebär att medarbetarnas beteenden och handlingar ligger i linje med företagets mål (Merchant & Van der Stede, 2017).
<b>Intressekonflikt</b>	Intressekonflikt innebär att parter har olika intressen och det uppstår därför en konflikt i hur man ska gå tillväga. Exempelvis, part A vill maximera sin vinst och kommer därför inte agera för att tillgodose part B:s intressen (Jensen & Meckling, 1976).
<b>Incitamentsystem</b>	Incitament också förklarar som belöning, är ett skäl för någon att agera på ett visst sätt, exempelvis är belöning i form av pengar ett incitament för personer att arbeta. Incitamentsystem används för att motivera, attrahera och behålla nuvarande personal (Kleiner & Patterson, 2015).

*Egen tabell (1.0). Tabellen är en begreppsförklaring över begrepp som är återkommande genom studien.*

## **2.0 Teoretiskt ramverk**

Det här kapitlet behandlar studiens teoretiska ramverk. Först redogörs tidigare studier om incitamentsystem med avsikt att ge läsaren en kort bakgrund om fenomenet. Därefter presenteras principal-agent teorin som bland annat redogör för moral hazard och task programmability. Därefter sammankopplas principal-agent teorin med teorier om incitament och mål. I slutet av kapitlet framhävs ett kort stycke om kritik riktat mot både principal-agent teorin samt incitamentsystem, och slutligen ges en förklaring av teorianvändning.

### **2.1 Tidigare forskning om incitamentsystem**

Studier om incitamentsystem som ett prestationshöjande verktyg har gjorts inom olika branscher för att exempelvis studera huruvida medarbetare motiveras och påverkas av incitament. Ett exempel är Herzbergs (2003) studier där forskaren studerat motivationsfaktorer för olika yrkesgrupper. Mer specifikt menar han att mänskliga behov och god personalhantering sker genom att skapa och anpassa rätt incitamentsystem till rätt arbetsuppgifter, vilket leder till hög effektivitet. Balvociute & Bakanauskiene (2011) som studerat incitamentsystem utifrån olika motivationsteorier inom yttre och inre motivationsfaktorer, menar på att goda relationer med kollegor och uppskattning är betydelsefulla belöningar inom servicebranschen. Dock visade det sig att monetära incitament är den största motivationsfaktorn. Incitamentsystem inom servicebranschen har även studerats utifrån ett serviceperspektiv. Grönroos (2015) hävdar att

arbetsuppgifter som övervakas bör mätas och styras för att sedan belönas, då servicepersonal som levererar tjänstekvalitet och skapar värde bör belönas utifrån det. Yttermera, undersökte Joseph, Emmet & Louw-Potgieter (2012) i sin studie hur väl personalens prestationer i en administrationsavdelning förbättras med hjälp av ett incitamentsystem. Forskarna hävdar att det är av yttersta vikt att chefer skiljer på vad som är bra respektive dålig prestation, samt dåtida och framtida prestationer när företag implementerar incitamentsystem. Detta för att skapa största möjliga effektivitet när incitament utnyttjas.

Fenomenet incitamentsystem har även belysts utifrån principal-agent teorin där Sappington (1991) förklarar att incitament inkluderar kontroll rättigheter, med andra ord vilken part som har behörighet att fatta beslut i oförutsedda situationer. Sappington (1991) förklarar vidare att en överordnad (principal) kan ställas inför en situation där man omöjligt kan ge rätt incitament till agenten för ett utfört arbete eftersom bunden rationalitet förekommer. Ytterligare argumenterar Besanko et al. (2013) för prestationsbaserade incitamentssystem som ett hjälpmedel för att undvika skilda mål och agerande mellan principal och agent. De framförda argumenten utifrån diverse forskare, belyser att incitamentsystem har studerats inom olika områden, teorier och branscher. Det här tyder på att incitamentsystem kan användas som ett verktyg för att höja motivationen, förbättra prestationer och nå måluppfyllelse i organisationer.

## 2.2 Principal-agent teorin

Enligt Eisenhardt (1989) är *principal-agent teorin* användbar för att förklara och analysera relationen mellan en principal och agent. Ross (1973) belyser också relationen mellan principal och agent och menar att detta sker när en eller fler deltagare (agenter) representerar och utför uppdrag åt en annan part (principalen). Mer specifikt innebär teorin att principalen delegerar ut jobb till agenten som ska utföra arbetet i enlighet med principalens önskvärda beteende. Därtill handlar det också om att en agent vidtar åtgärder och fattar beslut som påverkar principalens utdelning i slutändan (Jensen & Meckling, 1976). Principal-agent teorin förklarar beteendet och utfallet mellan en principal och agent vilket ska vara optimalt framtaget för att skapa enighet. Teorin framhäver även att den är applicerbar i diverse kontexter som exempelvis servicebranschen, såsom retail och elektronikbutiker (Eisenhardt, 1989, s. 57). Då teorin behandlar relationen mellan en principal och agent kan detta belysa relationen mellan en personalchef och frontpersonal. Både Eisenhardt (1989) & Besanko et al. (2013) betonar att principal-agent teorin kan användas för att förklara relationen mellan en chef och anställd. Forskarna kastar även ljus på svårigheter som kan uppstå i en principal-agent relation. Detta eftersom det existerar underliggande antagande om att människor, exempelvis personal, agerar i egenintresse samt att det kan uppstå målinkongruens i organisationer (Eisenhardt, 1989 & Besanko et al. 2013).



Som ovanstående nämnt kan ett dilemma uppstå mellan chef och anställd där egenintresse uppstår genom den anställdes beteende och agerande. Eisenhardt (1989) belyser att exempelvis en anställd besitter ett opportunistisk beteende som påverkar agerande och beslut. Ett tydliggörande av detta är att frontpersonalens beteende avviker från det uttalade beteendet som principalen och agenten kommit överens om. Samtidigt kan inte heller principalen avgöra ifall agenten uppfört sig och agerat utifrån vad som är "lämpligt" (Eisenhardt, 1989). En agent som tenderar att agera efter eget intresse kommer således handla efter det som förbättrar den egna situationen snarare än efter principalens önskemål. Att den anställda (agenten) avviker från den överenskommelse av beteende mellan principal och agent kan förklaras som *moral hazard* till följd av det opportunistiska beteendet. Enligt Eisenhardt (1989) förklaras Moral hazard som en brist på ansträngning från agenten, där agenten helt enkelt inte lever upp till överenskommen insats och beteende i en principal-agent relation. För att tydliggöra vad ett överenskommet beteende är i en principal-agent relation mellan exempelvis en platschef och frontpersonal, är det av yttersta vikt att framhäva *task programmability*. Eisenhardt (1989) betonar att *task programmability* handlar om hur pass kontrollerat och förutbestämt ett beteende kan vara för ett specifikt yrke, samtidigt som hon förklarar att arbeten som är mer standardiserade och "programmerade" är lättare att observera och utvärdera som principal. Ett empiriskt exempel där detta kan appliceras är inom serviceyrket när en kassör arbetar inom detaljhandeln (Eisenhardt, 1989). Det är inte alltid självklart att principalen kan se konsekvenserna av den anställdes beteende och agerande inom yrken som är programmerade. Detta eftersom det kan

vara svårt att se om det ligger i linje med principalens mål och intressen eller om det lutar sig åt moral hazard. Ett uttalat kontrakt mellan en principal och agent kan enligt Besanko et al. (2013, s. 402) leda till att intressekonflikter och agentproblem såsom *hidden action* och *hidden information* uppstår då principalen utesluts från vissa handlingar och information. Ett sätt att bemöta agentproblemet och intressekonflikter utifrån vad som beskrivs ovan, är att införa ett incitamentsystem för agenten vilket förklaras i nedanstående stycke.

### **2.3 Incitamentsystem och mål**

Daft et al. (2017) förklarar att ett företags övergripande mål är ett önskvärt resultat eller tillstånd som representerar ett slutresultat och “destination”, exempelvis att ha de nöjdaste kunderna i distriktet eller att man som företag är bäst i sitt distrikt. Operativa mål är mindre konkreta mål som härstammar från det övergripande målet. Ett operativt mål ska styra personalen i rätt riktning och fatta beslut i de dagliga aktiviteterna som gynnar det övergripande målet (Daft et al. 2017), som exempelvis försäljningsvolym. Besanko et al. (2013) & Eisenhardt (1989) menar att ett hjälpmedel för att styra en agents beteende och agerande i riktlinje med principalens mål, är genom prestationsbaserade incitamentssystem. Principalen kan enligt Jensen och Meckling (1976, s. 308) begränsa oönskat beteende hos agenten genom att applicera incitament som gör det möjligt att styra och kontrollera agentens handlande. Besanko et al. (2013) menar att incitament kan delas upp i två olika former, monetära och icke-monetära incitament. Monetära incitament kan vara exempelvis

pengar, aktier eller lön kopplat till företagets resultat. Icke-monetära incitament kan vara befordringar, utbildning, utmärkelser eller resor (Besanko et al., 2013 & Arvidsson, 2005). Incitamentsystem som baseras på agentens utförda prestationer minskar uppkommandet av det opportunistiska beteendet, eftersom agentens ansträngning att agera i linje med företagets mål belönas (Eisenhardt, 1989 & Besanko et al. 2013). Ett tydliggörande skulle kunna vara en platschef med målet att öka försäljningen genom att belöna frontpersonalen vid måluppfyllelse.

Emellertid kan det vara svårt för agenten att fatta optimala beslut utifrån principalens synpunkt vilket skapar missförstånd mellan parterna. Lazear (2000) har undersökt förhållandet mellan produktivitet och incitamentsystem, medan Brown och Sessions (2003) studerade attityder påverkas av incitament. Deras studier påvisar ett positivt samband mellan medarbetarnas engagemang samt produktivitet och incitamentsystem. Vidare argumenterar Sharma (1997) att agenter som befinner sig i en arbetsmiljö där kunder är en avgörande part, agerar i ett komplext sammanhang där kontroll och mätning av prestation kan bli svårt. Mer ingående handlar det om när agenten är en medproducent av utfallet eller resultatet, behöver principalen ta hänsyn till det och samverka tillsammans med agenten för att skapa sig större inblick i deras arbete.

Som tidigare nämnts används incitamentsystem av principalen för att minska målinkongruens mellan principal och agent. Dock kan en principal och agent i yrken och företag där sociala

sammanhang förekommer i stor utsträckning, hamna i en situation av målinkongruens. Eisenhardt (1989) förklarar att målkonflikter i en principal-agent relation förekommer, dock är tendensen större i kontexter där företag har hög socialisering. Ett tydligt exempel på detta skulle kunna vara mellan en platschef och frontpersonal på ett kafé där sociala sammanhang förekommer. Maestrini, Luzzini, Catanio och Ronchi (2018) har i deras studie fokuserat på övervakning och incitament för leverantörers prestanda, och definierar målkongruens som två aktörer vilka arbetar mot samma mål. Till de mål som exempelvis ett företag eller chef fastställer är medarbetarnas ansträngningsnivå betydande. Fang, Evans och Zou (2005) betonar att ifall uppsatta mål är för enkla att uppnå, kan det resultera i att en medarbetare gör minimalt arbete för att nå det målet. Därtill, vid mer tuffa och hårda mål kan prestationen minska hos medarbetare eftersom målen ändå inte kommer nås. För att medarbetaren ska kunna prestera så bra som möjligt efter chefens önskan bör jobbet vara krävande men ändå genomförbart. Detta för att bland annat minska faran med moral hazard vars innebörd förklarades i tidigare skede. Det är av vikt att lyckas åstadkomma målkongruens mellan principal och agent eftersom en principal eftersträvar att gå med vinst på sina agenter, vilket ska väga tyngre än kostnaden att anställa dem (Besanko et al. 2013).

## 2.4 Kritik riktat mot principal-agent teorin och incitamentsystem

Principal agent-teorin har fått en del kritik för att den är så pass snäv och förenklar verkligheten, eftersom sociala situationer är komplexa och svåra att generalisera. Exempelvis menar Sharma (1997) och Eisenhardt (1989) att agentteorin är för inriktad mot allmänna organisationer och menar därför att undersökningar behöver göras i olika sociala och organisationella kontexter. Vidare menar Wiseman, Cuevas-Rodríguez och Gomez-Mejia (2012) att det behövs appliceras mer kulturella och sociala faktorer i teorin, för att ge en ökad förståelse för principal agent-teorin och dess relevans i olika sammanhang. Det argumenteras även för att principal-agent teorin utgår från negativa antaganden och menar oftast att en individ kommer att handla egocentriskt. Detta medför en pessimistisk syn som inte alltid behöver stämma överens med verkligheten (Lan & Heracleous, 2010 & Wiseman, Cuevas-Rodríguez & Gomez-Mejia, 2012).

Incitamentsystem har kritiserats för dess ineffektivitet. Meyer (1975) framhäver att belöningsystem är omotiverande för den anställda eftersom människor tenderar att överskatta sin egen prestation, och blir därför besvikna när dem inte blir belönade som tänkt. Fortsättningsvis menar Meyer (1975) att ett problem med incitamentsystem är att storleken på ens belöning kontra medarbetarens prestation avgörs av en överordnad. Detta skapar svårigheter då personalens belöning styrs av chefers uppfattningar. Således vilar belöningsystem på antagandet att ens överordnade kan göra objektiva och trovärdiga bedömningar av olika individer, denna objektivitet

och trovärdighet ifrågasätts ofta och är en av anledningarna till att incitamentsystem inte används (Meyer, 1975). Både Kohn (1993) och Meyer (1975) poängterar att chefer ofta förlitar sig för mycket på att monetära belöningar ska resultera i bättre prestationer och resultat. Joseph, Emmet och Louw-Potgieter (2012) menar att det som ligger till grund för ett effektivt incitamentsystem är hur väl företaget implementerar det. Utöver detta poängterar Kohn (1993) att ett incitamentsystem inte är hållbart på sikt eftersom det knappt förändrar attityder eller beteenden hos de anställda. Snarlika resonemang framhäver Merchant och Van der Stede (2017) där de menar att belöningsystem inte garanterar felfria resultat eftersom oönskade beteende kan uppstå från personalen.

## **2.5 Förklaring av teorianvändning**

Valet av principal-agent teorin och incitamentsystem som teori möjliggör att studien kan förklara hur incitamentsystem påverkar frontpersonalen att agera efter uppsatta mål, samt ifall det finns andra faktorer utöver incitamentsystem som påverkar frontpersonalen på de två kaféerna. Mer specifikt kommer teorierna bringa klarhet ifall målkongruens existerar, det vill säga att frontpersonalen på kaféerna agerar i enlighet med principalens (platschefens) uppsatta mål och riktlinjer. Det här är möjligt då principalens -samt agentens perspektiv speglas, vilket innebär att principalens och agentens tankegångar och uppfattningar kring exempelvis mål och agerande

kommer analyseras. Eftersom principal-agent teorin också belyser agentproblem som kan uppstå när skillnader förekommer mellan principalens mål och agentens handlande, är det av relevans att se huruvida incitamentsystem kan skapa målkongruens mellan parterna på de två kaféerna. Således ämnar vi att lyfta fram antaganden kring incitament och underliggande faktorer till att agera efter uppsatta mål hos frontpersonalen, för att sedan dra paralleller och skillnader mellan kaféerna. Genom att kombinera teorierna med varandra i kontexten av frontpersonal och platschef i kafébranschen, kan vi utläsa huruvida incitamentsystemens har en effekt.

### **3.0 Metod**

Kapitlet redogör för studiens undersökningsmetod samt tillvägagångssätt. Förutom detta framförs de överväganden som vi gjort kring metodvalet och en diskussion kring etiken samt de problem som uppstår som en konsekvens av metodvalet. Kapitlet avrundas med en diskussion om studiens tillförlitlighet.

### **3.1 Studiens ansats och forskningsmetod**

Studien ämnar undersöka hur incitamentsystem påverkar frontpersonalens att agera efter mål på två kaféer inom en samma kedja, samt ifall det finns andra faktorer utöver incitamentsystem som påverkar. Ytterligare, ifall det existerar någon intressekonflikt mellan frontpersonal och platschef gällande måluppfyllelse och agerande på kaféerna. Detta för att sedan dra paralleller mellan kaféerna för att se skillnader och likheter. För att göra detta möjligt, utgår studien från en kvalitativ undersökningsmetod med intention att studera fenomenet med en *abduktiv ansats*, där en växling görs mellan framförd teori och empiri. En abduktiv ansats innebär att den empiriska datan utvecklas och ändras i samband med att teorin justeras (Alvesson & Skoldberg, 1994). Under vår empiriinsamling utgick vi ifrån presenterad teoretisk bakgrundsfakta för att åstadkomma och möjliggöra en tolkning av det insamlade materialet, för att sedan jämföra studiens resultat med teorin. Mer specifikt innebär detta att studiens teoriavsnitt korrigerades samtidigt som empiriinsamlingen fortgick för att matcha empirin. Att studien lutar sig åt en abduktiv ansats



innebär således att vi rör oss mellan teori och empiri vilket gör att studien är öppen för förändringar gällande framhävda teorier och på så sätt kan studien fortskrida och utvecklas successivt.

Då studien ämnar att bland annat att problematisera och analysera incitamentsystemens påverkan på frontpersonal att agera efter mål innebär detta att fokuset kommer ligga på frontpersonalen och platschefens individuella uppfattningar. Detta gör kvalitativ metod med djupintervjuer det mest adekvata som forskningsmetod. Det vill säga att kvalitativa intervjuer tillåter oss att tolka och beskriva samtidigt som vi kan gå djupet och exempelvis få svar på frågan “varför” eller “hur”. Metodvalet grundades i att vi ville undersöka frontpersonalens och platschefens uppfattningar och tankar vilket möjliggjordes av kvalitativ metod. Vi hade kunnat använda oss utav kvantitativ metod genom observationer och enkäter, dock vill vi gå på djupet och tolka respondenternas tankegångar och uppfattningar därav valet av kvalitativ metod. Kvalitativa intervjuer som forskningsmetod är enligt Patel och Davidsson (2011) en adekvat metod att använda, vilken syftar till att få bättre förståelse för människors tankesätt och personlighetsdrag, men också för att få en förklaring till människors handlingssätt och beteende. Mer ingående innebär det att intervjuaren tar reda på hur personer uppfattar sitt liv, åsikter, händelser och tankar. Intervjuaren ges därmed möjlighet att förstå världen ur de som intervjuas för att sedan tolka och analysera den informationen (Bengtsson, Hjorth, Sandberg och Thelander, 1998, s. 20). Yttermera, ämnar vi exempelvis att tolka och framkalla en uppfattning kring hur frontpersonal påverkas av incitamentsystem, om det finns andra

faktorer som spelar in och därtill utläsa om det existerar intressekonflikter. Detta innebär att intervjuerna har sin utgångspunkt i ett *hermeneutiskt synsätt*. Ett hermeneutiskt synsätt innebär att man tyder och framkallar en uppfattning om människors handlande (Patel & Davidsson, 2011, s. 28–29).

Inom kvalitativa intervjuer som forskningsmetod, talas det om huruvida en intervju är *ostrukturerad* eller *semi-strukturerad*. Enligt Bryman (2011) kännetecknas en ostrukturerad intervju av ett antal teman där intervjupersonen ges möjlighet att associera fritt, till skillnad från en semi-strukturerad intervju där endast specifika teman berörs och som intervjupersonen kan svara fritt på. Båda är flexibla i intervjuprocessen, dock är tendensen större att följa en viss ordning i en semi-strukturerad intervju. Eftersom studien ämnar studera uppfattningar kring hur frontpersonalens agerande påverkas av incitamentsystem, samt om det finns andra faktorer och om det existerar intressekonflikter mellan personalchef och frontpersonal, blir uppfattningar och tankegångar centrala. Därav utgår studien från semi-strukturerade intervjuer eftersom vi ämnar komma åt djupa tankegångar och uppfattningar, samtidigt som vi har en presenterad teori som styr mer eller mindre utformningen av intervjuguiden. Genom semi-strukturerade intervjuer kunde vi säkerställa rätt empiriinsamling trots att intervjupersonerna associerade fritt, vilket minskar subjektiviteten. Patel & Davidson (2011, s. 29) förklarar att forskare tenderar att gå in med sin

egen intuitiva förståelse i en studie, dock är vår intention att vara så neutrala som möjligt för att inte påverka eller styra intervjupersonerna i vår riktning mer än den specifika teman som berörs.

## 3.2 Urval

Vid valet av forskningsobjekt var det av betydelse att undersöka ett objekt som kunde härledas till vår forskningsfråga och företeelse, vilket behandlar incitamentsystem och den sociala relationen mellan principal och agent i en servicekontext. Mer specifikt innebär detta att empiriinsamlingen ägde rum på två kedjedrivna kaféer där fokuset endast låg på frontpersonal och platschef, vilket också är studiens avgränsning och aktuella problemformulering. Därtill blev det också möjligt att jämföra två kaféer som följer samma riktlinjer, vilket gjorde att vi kunde dra sanningsenliga och intressanta slutsatser mellan de två kaféerna. Valet av ett kedjedrivet företag gjordes av den anledningen att de flesta större företag använder sig av incitamentsystem (Svensson & Wilhelmsson, 1988). Att studien uteslutande fokuserade på frontpersonal som barista och platschef på respektive kafé tyder på att urvalet i den här studien är ett *målinriktat urval* av strategiskt slag. Enligt Bryman (2011) är ett målinriktat urval av relevans för en studies forskningsfrågor, i synnerhet när specifika sociala företeelser undersöks i någon kontext såsom personer, platser och organisationer. Valet av kaféerna beror på att vi har utgått från första-bästa urval, det vill säga ett *bekvämlighetsurval* av ett specifikt kedjekafé. Mer ingående innebär detta att vi kollade efter de kaféer som ligger närmast oss för att underlätta att hitta analysobjekt som passar vår studie. Vi

utförde ett bekvämlighetsurval eftersom valet av kafé inte var av vikt utan att de valda kaféerna är inom samma kedja, därför kunde vi ta första bästa kafé som ville delta i undersökningen. Följaktligen innebär detta också att studiens resultat inte är generaliserbart eftersom det är ett icke-sannolikhetsurval. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2007) förklarar att ett bekvämlighetsurval handlar om att forskarna utgår från det bästa och enklaste urvalet vilket innebär att analysenheter väljs utifrån vad som passar ens studie. Vid framtagningen av intervjupersoner utgick vi från ett *snöbollsurval*, där vi först intervjuade platschefen som sedan kunde rekommendera oss nästa lämpliga intervjuperson för vår studie som exempelvis frontpersonalen. Vid vissa skeenden kunde frontpersonalen rekommendera en ytterligare frontpersonal och på så sätt skapades en snöbollseffekt. Enligt Esaiasson et al. (2007) innebär ett snöbollsurval att personer i urvalet rekommenderar andra lämpliga personer att bli intervjuade utifrån övertygelser och rekommendationer, vilket skapar en snöbollseffekt.

### **3.3 Genomförande**

Inför intervjuerna skapade vi en semistrukturerad intervjuguide där utformningen av frågorna styrdes utifrån vår frågeställning och syfte. Utöver detta blev studiens teoriavsnitt centralt i utformningen av frågorna eftersom detta sedan appliceras på det insamlade empiriska materialet. Det var nödvändigt att utforma två olika intervjuguider eftersom vi lyfter fram både frontpersonalens och platschefens perspektiv. Enligt Esaiasson et al. (2007) knyts en studies

problemställning an till intervjuguiden. Frågorna utformades även utifrån en *tratt-teknik* vilket innebär att vi skapade inledande frågor som belyser intervjupersonens bakgrund, som sedan övergår till att fokusera på några centrala teman för studien där även utrymme ges för impulsiva följdfrågor. Detta får sedan ett avslut genom att intervjun avrundas till följd av avslutande frågor. Patel och Davidsson (2011, s. 78) skriver att en tratt-teknik innebär att man ställer generella frågor i början för att sedan successivt ställa mer tematiserade frågor som berör studiens problemformulering. När intervjuguiden var färdigställd kunde vi börja boka in intervjuer.

Framtagandet av intervjuer skedde genom att vi besökte olika kaféer i Lund, Helsingborg, Malmö och Kristianstad där vi presenterade oss, berättade om studiens syfte och frågade om platschef och frontpersonal var intresserade av att ställa upp på intervjuer. Sammanlagt så besökte vi 12 kaféer varav två kaféer var villiga att ställa upp på intervjuer. Vår huvudkontakt på kaféerna var med platschefen, som i sin tur vidarebefordrade vår förfrågan om intervjuer till övriga anställda i personalstyrkan. Vi intervjuade totalt åtta personer varav sex personer hade rollen som barista, och övriga två personer jobbade som platschefer och hade ansvaret kring det dagliga arbetet i verksamheten. På respektive kafé genomfördes fyra intervjuer som bestod av tre baristor och en platschef. Intervjuerna genomfördes på tider och platser som passade intervjupersonerna bäst, vilket var deras raster och specifika tider där det var lite kunder på kaféet. Esaiasson et al. (2007)

förklarar att en intervju bör ske på ett lugnt ställe där intervjupersonen känner sig bekväm eftersom miljön kan ha en inverkan på informationen som framkommer.

Vid varje intervjutillfälle bestämde vi oss för att vara två personer som genomförde intervjun med respondenten för att komplettera varandra i exempelvis följdfrågor. I början av varje intervju redogjorde vi för vårt syfte och frågeställning för att informera intervjupersonerna om vad studien berör och handlar om. Patel & Davidsson (2011, s. 64) menar att det är fördelaktigt att förtydliga studiens syfte för att informera sina intervjupersoner. Varje intervju var i snitt 45–60 minuter lång där respondenterna fick tid och utrymme att svara utförligt på varje fråga, vilket också enligt Esaiasson et al. (2007) är en vanlig tidsram för intervjuer. Våra roller genom intervjuerna var inte att försöka styra samtalet i en viss riktning utan snarare vägleda genom de olika teman och begrepp som är centrala i studien. Vi försökte vara passiva då fokuset var riktat mot intervjupersonen men i vissa situationer behövde vi gå in och be om förtydligande och uppföljning av intervjupersonernas svar, något Esaiasson et al. (2007) belyser är av betydelse i intervjuer. Detta berikade vår empiri då vi fick konkreta förklaringar genom att deltagarna tydligt exemplifierade och beskrev arbetsprocesser och situationer kopplat till frågan. Vi uteslöt att anteckna vid intervjuerna för att istället noggrant lyssna och flika in med relevanta frågor vid behov, men även för att skapa ett naturligt samtal och bekväm uppfattning hos intervjupersonen. Detta möjliggjordes eftersom intervjuerna spelades in genom telefoner och datorer med tillstånd av deltagarna. Vi

spelade in intervjuerna på två inspelningsverktyg för att minska risken att materialet försvann samt för att säkerställa att vi fått med allt från intervjun. Det rekommenderas vid kvalitativa intervjuer att spela in materialet eftersom det förbättrar forskarens minne samt att forskaren vid analys av de inspelade samtalen, kan göra upprepade genomgångar av intervjupersonens svar (Esaiasson et al., 2007 & Bryman, 2011). I nedanstående tabell 1.1 presenteras en översiktlig summering av intervjuerna.

<b>Plats</b>	<b>Befattning &amp; Respondent</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Längd</b>	<b>Intervjuform</b>
<b>Kafé A</b>	Platschef a	2020-04-29	46 minuter	Personligt möte
	Barista 1a	2020-04-29	47 minuter	Personligt möte
	Barista 2a	2020-05-07	50 minuter	Personligt möte
	Barista 3a	2020-05-12	45 minuter	Personligt möte
<b>Kafé B</b>	Platschef b	2020-05-07	39 minuter	Personligt möte
	Barista 1b	2020-05-07	41 minuter	Personligt möte
	Barista 2b	2020-05-08	40 minuter	Personligt möte
	Barista 3b	2020-05-12	43 minuter	Personligt möte

*Egen tabell 1.1, är en översikt av antalet genomförda intervjuer under perioden av totalt två veckor. Respondenterna benämns och kategoriseras utefter position och kafé de tillhör.*

### 3.4 Bearbetning av material

När samtliga åtta intervjuer var genomförda bearbetade vi materialet för att enklare kunna jämföra svaren mellan våra respondenter. Vid transkribering av intervjuerna använde vi oss av hemsidan Otranscribe, vilket underlättade transkriberings processen genom att exempelvis kunna sänka ljudhastigheten på samtalen. För att göra det smidigare för oss själva så transkriberade vi bara det centrala i våra intervjuer, utfyllnadsord som exempelvis “typ”, “liksom“ och “eeh” transkriberades inte.

När ljudfilerna väl hade transkriberats valde vi att sortera ut det empiriska materialet i två grupper, vilka var intervjuerna från Kafé A respektive intervjuerna från Kafé B, för att enklare kunna sälla i materialet och underlätta för oss i analysen. Vidare sorterades och kategoriserades materialet efter de teman som studien belyser, vilka är mål, incitamentsystem och intressekonflikt för att få ordning, reda och överskådlighet av empirin. Sortering innebär att man delar in materialet i olika kategorier för att skapa ordning och struktur i sitt empiriska material (Rennstam & Wästerfors, 2015). Därefter reducerade vi empiriinsamlingen vilket innebar att vi endast lyfte fram de mest väsentliga citaten från intervjuerna i analysen, eftersom all empiri inte är relevant och inte kan redovisas, analyseras eller diskuteras. Detta innebär att de citat som valdes ut är av betydelse i förhållande till vår teoretiska referensram och hjälpte oss att besvara studiens syfte och



frågeställning. Rennstam & Wästerfors (2015) menar att reducera empirin är av relevans eftersom allt material inte är nödvändigt för att besvara syfte samt frågeställning. Efter sorteringen och reduceringen av den insamlade empirin, tolkade vi och analyserade materialet i förhållande till den teoretiska referensramen samt vår frågeställning. Därtill kunde vi argumentera oss fram till vår slutsats med hjälp av genomförd analys. Argumenteringen för val av empiriskt material till studien har resonerats fram mellan oss fyra författare som utfört studien. Rennstam & Wästerfors (2015) menar att argumentation används för att lägga fram relevant teori som kan ge stöd till sin empiri. Vi valde att behandla vårt empiriska material utifrån dessa termer för att skapa en klarhet i vad som var relevant för studien. Detta hjälpte således oss att organisera och strukturera intervjuerna så vi kunde arbeta utifrån rätt förutsättningar i analysen. Med hjälp av termerna: sortera, reducera och argumentera, kunde vi urskilja vad som var relevant för studien då empiriskt material ofta behöver organiseras för att enklare kunna analyseras.

### **3.5 Etik**

Forskningsetiken kan skilja sig i en studie beroende på problemformulering och metod. En studie som väljer att studera individer och organisationer som forskningsobjekt, behöver ta hänsyn till deras integritet och skydd av information. Vi har därför under studiens gång förhållit oss till fyra etiska principer för att skydda och respektera den sociala omgivningen, men även för det moraliska ansvaret. De etiska principer som berörs, är *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet*,

*nyttjandekravet* och *informationskravet*. I studien har vi tagit hänsyn till samtyckeskravet genom att först tillfråga intervjupersonerna om godkännande av medverkan samt spela in intervjun och att de hade rätt att avbryta samtalet vid vilken tidpunkt som helst. Deltagarna hade också möjlighet att välja bort delar i intervjun som de inte ville skulle bli allmän kändedom. Bryman (2011) belyser att forskare behöver ta hänsyn till en individs rätt att frivilligt bestämma kring sin medverkan (samtyckeskravet).

Konfidentialitetskravet har vi förhållit oss till genom att varsamt behandla medverkandes personuppgifter och anonymiserat intervjupersonerna. Detta eftersom studien bland annat belyser en relation mellan platschef och anställd, vilket innebar att vi eftersträvade att undvika orolighet bland intervjupersonerna och därmed skydda deras integritet. Valet att låta samtliga individer vara anonyma var även en faktor för att öka förtroendet för studien. Bryman (2011) menar att forskarens ansvar kring hantering av information bör ske korrekt så att det inte delas med obehöriga eller externa parter (konfidentialitetskravet). Liknande resonemang framhäver Holme & Solvang (1997) där de menar att en människas integritet är viktigt att beskydda vid insamling av det empiriska materialet. Informationskravet som tidigare nämnts, beaktades genom att noggrant informera intervjupersonerna kring vad vår studie handlar om och dess syfte. Ett skriftligt missivbrev skickades därför ut innan intervjuerna genomfördes för att informera deltagarna om syftet, processen och skydd av integritet. Inför intervjuerna lyftes studiens syfte fram igen i

samband med informationen om frivillighet. Bryman (2011) tar även upp principen kring att de medverkande har rätt att ta del av information gällande studiens syfte och genomförande (informationskravet). Förutom detta har vi tagit hänsyn till nyttjandekravet där vi försäkrade samtliga intervjupersoner att deras medverkan endast skulle beröra det vi kommit överens om, det vill säga endast i forskningssyfte. Att vi följer nyttjandekravet kan således säkerställa en trygghet bland deltagarna vad gäller informationsspridning och delning. Bryman (2011) framhäver att den insamlade empiriska datan endast får användas i forskningssyfte och därmed får det heller inte spridas vidare. Ovannämnda krav har varit grundläggande förhållningsregler i vår studie för att förhindra de etiska dilemman som kan uppkomma vid forskning där individer och organisationer används som forskningsobjekt.

Under Intervjuprocessen är det även viktigt att ta hänsyn till den insamlade informationen vid transkribering. Vi valde därför i transkriberingen och i studien att använda oss av respondenternas befattning och tillhörande kafé för att underlätta för läsaren att följa resonemang i analysen men även för att säkerställa anonymitet. Det som ges ut är därmed den korrekta positionen medarbetarna har i företaget och vilket kafé de tillhör av de två, detta eftersom det var en förutsättning för att kunna besvara frågeställningen. Vi var medvetna om att i detta sammanhang kunde uppstå ett etiskt dilemma, eftersom det kan finnas en risk att kollegor drar antagande om vem som sagt vad om de har information kring positioner. Detta då det exempelvis endast finns en

eller två platschefer på de två kaféerna och det kan därför bli enkelt att koppla informationen. Vid utformning av intervjuguide togs detta i beaktning och vi försökte att inte ställa frågor som berör personliga åsikter om andra kollegor. Genom att även anonymisera vilka kaféer som berörs i rapporten försöker vi försvåra att information kan knytas till respektive individ och organisation. Holme och Solvang (1997) belyser att ett väl planerat och varsamt tillvägagångssätt som respekterar alla parter och individer i undersökningen gör det enklare för forskare att ta etiska beslut. Vi har, utifrån de fyra etiska principerna, planerat och genomfört vår studie med en tankegång att etik och moral är något positivt både för de som deltar i studien såväl som för forskarna. Genom att skapa ett förtroende med intervjupersonerna anser vi oss uppnått sanningsenliga svar som ökat möjligheten för trovärdiga slutsatser i rapporten.

### **3.5 Studiens tillförlitlighet**

En ambition i vår studie var att få den så trovärdig och reliabel som möjligt och vi har därför diskuterat begreppet tillförlitlighet, det vill säga om vi har undersökt det vi verkligen ämnat att undersöka. Bryman och Bell (2017) menar att begrepp såsom reliabilitet och validitet brukar diskuteras, men poängterar att dessa är svåra att applicera i en kvalitativ studie. Vi har därför utgått ifrån tillförlitlighet som argumenteras utifrån de fyra termerna *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *äkthet* (Bryman & Bell, 2017, s. 381). Genom processen har vi varit transparenta och tydliga i tillvägagångssättet gentemot deltagare och försökt skapa ett förtroende som givit ett

empiriskt resultat som kan spegla verkligheten. Vi är däremot medvetna om att varje enskild intervjuperson kanske inte vågat uttrycka sina åsikter fullt ut trots att vi varit tydliga med att informera kring anonymitet och konfidentialitet. Genom att utfört flera intervjuer strävade vi att nå en trovärdig verklighetsbild av kaféerna, detta med ett kritiskt förhållningssätt till respondenternas svar. Trovärdighet handlar om hur trovärdigt studiens resultat är, exempelvis om studiens resultat ger en verklig bild utifrån det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att spela in intervjuerna av frontpersonal och platschefer med godkännande av intervjupersonen som ovannämnt. Godkännande samlades in eftersom vi ville vara transparenta i tillvägagångssättet men även för att uppfylla de etiska kraven och öka studiens tillförlitlighet. Patel och Davidsson (2011) menar att trovärdighet är svårt att mäta men kan fastställas på andra sätt, exempelvis genom att spela in intervjuerna. Överförbarhet handlar om studiens resultat kan överföras till andra kontexter. Inom kvalitativa studier är detta problematiskt då sociala situationer som uppstår inom intervjuer är komplexa och därför kan det bli svårt att generalisera studiens resultat i en annan social kontext (Bryman & Bell 2017). Vi har inte fokuserat på att göra en generalisering utan har endast undersökt det specifika fenomenet och kontexten som studien avgränsar sig till. Den tredje termen pålitlighet innebär om resultatet kan replikeras vid en annan tidpunkt. Som tidigare nämnt ämnar denna studie att undersöka en komplex social situation som påverkar resultatet och kan förhindra replikering av studien. Däremot har vi varit transparenta i tillvägagångssättet och andra forskare kan därför efterlikna denna studie. Den sista termen äkthet

handlar om att forskarnas personliga -och subjektiva åsikter ska åsidosättas vid genomförande och analysering av material. Detta eftersom kvalitativa studier anses vara subjektiva, svåra att generalisera och replikera samt har en bristande transparens (Bryman & Bell, 2017). Det som sänker studiens tillförlitlighet är att studien är genomförd utifrån en kvalitativ metod där empirin är hämtad genom semi-strukturerade intervjuer, vilket innebär att empirin kan ha påverkats av vår subjektiva tolkning samt att undersökningsobjekten är anonyma och avgränsade. Intervjuerna kan alltså oundvikligen påverkats av våra subjektiva tolkningar. Men eftersom vi är fyra personer som har haft ett gemensamt och nära samarbete där vi ständigt ifrågasatt varandras tolkningar av empirin, ökar således studiens transparens. Detta för att ge en sådan neutral och rättvis bild av intervjupersonerna och fenomenet som studien behandlar.

## **4.0 Analys**

Detta kapitel är uppdelat i två delar där varje kafé inom samma kedja behandlas för sig. Under respektive kafé belyser vi våra centrala teman i studien vilka är mål, incitament samt intressekonflikter. Först redogör vi för respektive kafées övergripande mål, operativa mål, frontpersonalens arbetsrutiner samt incitamentsystem. Detta för att sedan analysera första frågan: Hur påverkar incitamentsystem frontpersonalens agerande efter kaféernas mål, samt finns det andra faktorer som påverkar utöver incitamentsystem. Därefter undersöks andra frågan: Föreligger det intressekonflikter mellan frontpersonal och företagets platschef gällande måluppfyllelse och agerande. Analysen är uppbyggd på de genomförda intervjuerna och har analyserats med hjälp av studiens teoretiska referensram som ligger till grund för att undersöka och tolka intervjuerna. För att stärka resonemang och skapa djupare analys kommer citat lyftas fram och ytterligare exempel från intervjuerna att framhävas.

### **4.1 Kafé A**

#### **4.1.1 Att uppnå målen**

På kafé A arbetar frontpersonalen efter uppsatta mål. Mer specifikt är det platschefen på arbetsplatsen som ansvarar och styr arbetet mot de uppsatta målen. Utifrån det empiriska materialet framgår det att kaféet jobbar mot de övergripande målen genom att forma operativa mål. För att

möjliggöra detta använder sig platschefen av olika incitament och belöningar för att säkerställa målkongruens. De övergripande målen illustreras enligt platschefen på följande vis:

Aa absolut, något jag tror är det viktigaste, som egentligen ska vara kärnan i allt är ju att vi ska jobba för grym service, att vi ska ha nöjda gäster för att skapa återkommande gäster, för att på så vis skapa lönsamhet (Respondent, platschef a).

Ovanstående citat från intervjun med platschefen som har arbetat på kafé A under tre år förklarar att de tydligt arbetar efter övergripande mål som ska uppnås på lång sikt. Platschefen poängterar att kundnöjdhet och återkommande kunder uppnås genom att leverera bra service, vilket också är av stor vikt för att skapa lönsamhet. Platschefen betonar även genomgående under intervjun att ett mål är, att företaget ska vara vinstdrivande. Vidare framkommer det att platschefen på kafé A jobbar mot de övergripande målen genom att först avklara delmålen, det vill säga de operativa målen som sker på kort sikt. Exempel som bland annat lyfts fram är; kvalitetsmål, säljmål, mål i bemötande av gäster som mäts via guestscore (en applikation inom kedjan) och kampanjmål. Daft et al. (2017) betonar att ett företags övergripande mål är ett önskvärt resultat och tillstånd företaget vill uppnå, samt att operativa mål är mindre konkreta mål vilka härleds från det övergripande målet. Det framkom mer eller mindre samstämmighet gällande mål mellan frontpersonal och



platschef där barista 1a uttrycker snarlikt gällande deras övergripande mål “vårt främsta mål är ju deras budord, att vi ska servera världens bästa kaffe till världens bästa gäst”. Därtill yttrar sig också barista 2a likadant “jag skulle säga att det är att man ska servera världens bästa kaffe till världens bästa kunder”. Detta visar att målkongruens existerar på arbetsplatsen vilket betyder att de anställdas agerande utförs efter företagets mål. Att frontpersonal uppfyller platschefens mål och riktlinjer visar på en principal-agent relation där frontpersonalen representerar agenten som utför arbetsuppgifter åt platschefen, det vill säga principalen. Ross (1973) lyfter relationen mellan principal och agent och menar att detta sker när två eller fler agenter representerar och utför uppdrag åt principalen.

För att uppnå målen och få målkongruens mellan frontpersonalens handlingar och personalchefens uppsatta mål (övergripande -och operativa mål) och riktlinjer, tycks rutiner vara av vikt för att ligga i linje. Det förutsätts därför att frontpersonalen följer nedskrivna arbetsrutiner, vilka är standardiserade. Ett exempel på när detta ter sig tydliggörs i intervjun med platschefen som poängterar;

Vi har checklistor i form av hur man gör stängning, hur man gör öppning, vad man behöver ha för förutsättningar för att få en bra dag och där infaller även kolla över säljmål, vad är veckans fokus (Respondent, platschef a).

Ytterligare menar platschefen att de har dagliga rutiner och uppföljningar för att kunna säkerställa att arbetsuppgifterna utförs varje dag. Att arbetet för frontpersonalen är rutinbaserat tyder på att det existerar en principal-agent relation där platschefen agerar som principal vilken delegerar och ansvarar för att frontpersonalen (agenten) arbetar enhetligt mot uppsatta mål genom ett önskvärt beteende (Jensen & Meckling, 1976). Under intervjun med barista 2a framhävs det även att nedskrivna rutiner existerar för hantering av missnöjda kunder. Ett empiriskt exempel är där barista 2a säger “ja det har vi, vilken barista som helst, oavsett om de är erfarna eller inte har direkt koll på det”. Eisenhardt (1989) menar att rutinbaserad arbetsuppgifter handlar om att inneha viss kontroll över beteende för ett specifikt yrke med avsikt att utvärdera och observera sina anställda, vilket benämns *task programmability*. Dock, i samma veva förklarar platschefen att frontpersonalen inte får vara för opersonlig i kundmötet eftersom kunderna har olika behov. Specifikt förklarar platschefen “även fast vi har våra kampanjmål och jobbar vinstdrivande, så måste varje anställd hitta sitt tillvägagångssätt som gör att gästen känner sig nöjd och bekväm”. Detta kan tolkas som att platschefen vill skapa en balans gällande standardiserade rutiner och personalens möjlighet att kunna agera personligt i kundmötet. Eisenhardt (1989) förklarar att beteendet och utfallet mellan en principal och agent ska vara optimalt framtagna för att skapa enighet.

Utöver rutiner som ett arbetssätt att förhålla sig till mål och riktlinjer finns också *incitamentsystem*. Platschefen som eftersträvar att skapa lönsamhet, använder incitamentsystem för att försöka få personalen att agera i linje med de uppsatta målen. Företaget har ett gemensamt belöningsystem där enheter tävlar om att bli kvartalets samt årets kafé, vidare är belöningen om detta uppnås en resa för det kafét. Platschefen förklarar specifikt “om man placerar sig i topp så får hela teamet en resa, det har varit allt från Barcelona, Paris och London. Vinner man årets coffee shop så tror jag man kunde välja mellan Dubai och New York”. Förutom detta använder personalchefen på kafé A ytterligare incitament för att skapa samstämmighet och en god arbetsmoral hos frontpersonalen. Belöningarna utgörs av icke-monetära belöningar som exempelvis biobiljetter, en godispåse eller en vinflaska men även monetära belöningar då de kan vinna pengar till arbetsgruppen om de slår ett visst rekord. Besanko et al. (2013) menar att incitamentsystem möjliggör styrning av agentens agerande för att nå mål och öka lönsamheten.

#### **4.1.2 Incitament och dess påverkan på frontpersonalens måluppfyllelse**

Som tidigare presenterats använder platschefen på kaféet incitamentsystem för att få en samsyn gällande mål och handlingar hos personalen. Platschefen menar att belöning är till för att få de anställda att kämpa och finna ett extra driv och poängterar det faktum att det har haft en betydelse för resultatet i deras kampanjmål. Det tycks därför vara så att incitamentsystem har en viss inverkan

på hur villig frontpersonalen är att arbeta efter platschefens önskvärda beteende för att nå de övergripande -och operativa målen. Eisenhardt (1989) hävdar att prestationsbaserade incitament är ett redskap för att påverka en agents beteende och agerande så att det ligger i linje med principalens mål. Baristorna på kaféet tydliggör för oss under intervjuerna att incitament påverkar deras agerande att arbeta efter målen på olika sätt. Detta konkretiseras i nedanstående citat:

Jag tycker det är viktigt med incitament. Förutom att man själv blir motiverad så visar också företaget på att man bryr sig om sina anställda och det tycker jag är superviktigt! Det är just därför vi bestämmer oss för att ha lite interna tävlingar också för att ge lite morot och för att folk ska kämpa för att nå målet. Annars är det lätt hänt att folk bara går till jobben och betar av arbetstiden men då tycker jag att man tappar lite syftet angående lite av vad företaget vill och så vidare (Respondent, barista 2a)

I citatet framgår det att baristan påverkas positivt av incitament, i synnerhet att agera efter de uppsatta målen. Detta eftersom personen i fråga framhäver incitament som en morot eller ett drivmedel att kämpa för att gemensamt i personalstyrkan nå målet. Dock, det som är ytterst intressant att belysa i citatet, är att barista 2a understryker att incitament förmedlar en känsla av att

företaget faktiskt bryr sig om personalen. För att tydliggöra, kan det tolkas som att baristan menar att incitament hör till själva arbetet som ska vara utvecklande och visa företagets riktning. Det tolkas även som att incitament och belöningar engagerar frontpersonalen i arbetet, att vilja servera kaffe och leverera den service till kunderna i enlighet med platschefens framtagna mål och riktlinjer. Lazear (2000) och Brown & Sessions (2003) belyser ett positivt samband mellan medarbetare och incitament och menar att det leder till ökad produktivitet och engagemang hos medarbetarna. Ett annat empiriskt exempel där frontpersonalen uttrycker hur de påverkas av incitamentsystem att agera efter uppsatta mål, framhävs i intervjun med barista 1a. Baristan menar att en belöning är “en resa till Paris” som tilldelas ifall kaféet blir utsedd till kvartalets shop, vilket får personalstyrkan att kämpa dagligen för att uppfylla målet. Jensen & Meckling (1976) betonar exempelvis att principalen i en principal-agent relation, kan begränsa ett oönskat beteende hos agenten genom att tillämpa incitament som möjliggör styrande och kontroll av agentens handlande.

Alltså, i intervjuerna framkommer det att frontpersonalen uppskattar incitamentsystemet eftersom det skapar en drivkraft att genomföra arbetsuppgifterna för att uppnå målet. Samtidigt leder det även till utveckling och engagemang hos frontpersonalen. Däremot finns det indikation på att incitamentssystem inte är den avgörande faktorn för att få personalen att agera efter uppsatta mål på kaféet. Mer specifikt yttrar sig barista 1a också i intervjun att incitament i sig inte spelar någon

roll i utförandet av arbetsuppgifter, eftersom det snarare handlar om att “utföra ett bra arbete” vilket åskådliggörs i citatet:

så det är mer att man tänker “ja men jag vill ha det rent, jag vill ha de bra både från mitt perspektiv och från gästens perspektiv, man vill ha allt i montern, man vill det ska vara bra” (Respondent, barista 1a)

Under intervjun lyfter respondent 1a också fram att “teamkänsla” är en drivkraft och belöning i sig vilket citeras “vi är ett starkt team och det är en belöning att höra det från annan personal som kommer in och jobbar hos oss”. Därtill, uttrycker samma respondent “Nej belöning är ju ingen sådan godisbit som lockar speciellt, utan det är mer att man ska ha arbetsmoralen till att kämpa mot målet”. Detta indikerar på att incitament inte alltid är ett verktyg som säkerställer att personalens agerande ligger i linje med ett företags mål och riktlinjer. Dessutom framhäver barista 3a att belöningarna i sig inte är viktiga, utan det handlar snarare om att ”vinna”. Mer specifikt uttrycker barista 3a “belöningen är ju inte så viktig för mig det är mer att, jag vill vinna ... det spelar inte så stor roll för mig om jag vill åka till Barcelona men jag vill gärna vinna tävlingen och visa att vi är bäst”. Alltså tyder även barista 3a att incitament som är framtagna på kaféet inte nödvändigtvis behöver vara det som säkerställer målkongruens. Det kan därför också tolkas som att platschefen baserar frontpersonalens incitament på chefens egna uppfattningar och

bedömningar om vad som anses vara "rätt" belöning för utförda prestationer. Kohn (1993) argumenterar specifikt för att incitamentssystem inte påverkar attityder eller beteende hos personal. Dessutom framhäver Meyer (1975) att incitamentssystem är problematiskt då storleken på personalens belöning kontra medarbetarens prestation avgörs av en överordnad. Med andra ord baseras belöningen på chefers uppfattningar. Belöningarna är fel utformade och en aning oflexibla som inte tar hänsyn till rådande situationer som kan spela roll för det kedjedrivna kaféet. Detta förtydligas nedan:

Jag kan tycka att det kan vara lite snålt att basera våra bonusar på de uppsatta målen eftersom de inte alltid fungerar så i praktiken. ... Andra omständigheter som kan påverka detta kan också vara pågående byggarbete utanför eller att tågen strular vilket gör att antalet kunder minskar som inte vi har kontroll över (Respondent, barista 2a).

Respondents svar indikerar på brister i incitamentssystemet och dess utformning eftersom det inte tar hänsyn till de förutsättningar medarbetarna faktiskt har för att lyckas uppnå mål. Baristan belyser problematiken i att belöningar baseras efter mål då dessa ibland inte är anpassade efter verklighetens omständigheter. Omständigheter kan bero på yttre faktorer såsom byggarbete som

stör kaféts kundflöde vilket medarbetarna inte kan påverka. Det drabbar i sin tur frontpersonalens arbete då de kanske inte kommer kunna uppfylla målet och därmed få en belöning. Barista 2a nämner också att det är snålt av företaget att basera bonusar efter mål vilket tyder på en negativ inställning till incitamentsystem hos frontpersonalen när målen blir för höga. Fang, Evans & Zou (2005) betonar att ouppnåeliga mål, kan minska prestationen hos medarbetare eftersom målen blir svåra att uppnå. Samtidigt menar Merchant & Van der Stede (2017) att belöningsystem inte garanterar att personalen automatiskt kommer att agera efter ett önskvärt beteende. Att incitamentsystem och belöningar inte är utformade efter frontpersonalens behov och situation på arbetet, visar på att intressekonflikter kan förekomma. Detta leder oss således in på nästa stycke vilket är intressekonflikter.

### **4.1.3 Agentproblem & intressekonflikter**

Utifrån intervjuerna med både platschef (principal) och frontpersonal (agent) på kafé A, visade sig att deras tankegångar kring mål och agerande är homogena. Mer specifikt pekar det empiriska materialet mot målkongruens mellan principal och agent där övergripande -och operativa mål uppfylls genom ett önskvärt beteende. Detta verkar dels bero på att incitamentsystem existerar på kaféet som ett sätt att dirigera och driva personalen. Därutöver är platschefen närvarande och tillgänglig för sina medarbetare, samtidigt som det ges möjlighet för frontpersonalen att



kommunicera med chefen under arbetstid och vid behov. Detta illustreras och konkretiseras i nedanstående citat:

“Här är det högt i tak, det finns inte någon rädsla att uttrycka sin åsikt.

Kommunikationen är väldigt god med både mig och chefen. Det är enkelt att föra en konversation och diskussion om hur man kan borde göra eller inte göra exempelvis. Alla här har en ganska likartad vision och arbetar mot samma mål genom belöning, om hur vi ska driva den här coffeshoppen.”

(Respondent, barista 2a)

Citatet ovan tyder på att frontpersonalen har en god relation där de kan uttrycka sig och kommunicera med platschefen. Barista 2a inleder med att poängtera att det är högt i tak och att det inte finns rädsla i att uttrycka åsikter eller föra diskussioner, vilket indikerar på att frontpersonalen vågar vara transparent och därmed uttrycka sina åsikter i arbetet. Samtidigt visar citatet på samstämmighet beträffande vision och mål, som pekar mot ett kollektivt intresse. Detta kan tolkas som att principalen eftersträvar att upprätthålla överensstämmelse mellan uppsatta mål och deras handlingar genom att använda sig utav tidigare nämnda incitamentsystem och genom kommunikation. Således kan detta tänkas vara motiv från platschefen att minska samt undvika agentproblem och intressekonflikter som exempelvis *hidden information* och *hidden action*.

Besanko et al., (2013) belyser att hidden information och hidden action uppstår när principalen exkluderas från somliga ageranden och handlingar. Dessutom kan incitamentsystem minimera ett opportunistiskt beteende då agenten blir belönad vid ansträngning att agera efter ett önskvärt beteende (Besanko et al., 2013; Eisenhardt, 1989).

Samtidigt som agentproblem och intressekonflikter motarbetas på kaféet genom exempelvis incitamentsystem och kommunikation, tycks det förekomma intressekonflikter i stressiga arbetssituationer. Mer specifikt framkommer detta vid frågan ifall baristan någon gång avviker och istället går emot platschefens önskvärda beteende vilket illustreras enligt följande:

Platschefen som är högre uppsatt och ansvariga för att pengarna ska in verkligen merförsäljer hela tiden ... medan jag kanske bara prioriterar att bli av med kön och då har inte jag tid för att fråga om folk vill ha extra chai eller köpa en bulle till, utan då vill jag bara bli av med kön så att man kan sluta stressa. (Respondent, barista 3a)

Respondentens antydning indikerar på att det finns en skillnad mellan frontpersonalens agerande och principalens önskvärda beteende. Baristan påpekar att platschefen ständigt, trots situation, lägger vikt på att öka deras försäljning. Däremot framkommer det att frontpersonalen vid exempelvis

långa köer inte prioriterar merförsäljning, och därmed uppfyllandet av säljmål. I stressiga situationer menar baristan att de försöker minska kön snarare än att driva på merförsäljning därmed glöms uppfyllandet av de operativa målen (försäljningsmål, budgetmål) bort i dessa stunder. Det kan alltså antas att i specifika tillstånd, agerar inte baristorna i enlighet med principalens önskade riktlinjer då de hamnar i en position där de får en känsla av att de behöver prioritera att få bort kön. Det kan därför ifrågasättas om det överenskomna beteendet mellan agenten och principalen inte följs i vissa fall, vilket kan signalera *moral hazard*. Eisenhardt (1989) menar att moral hazard kan liknas vid brist på ansträngning från agenten, vilket uppstår när agenten inte fullföljer och prioriterar det beteende som är överenskommet mellan agenten och principalen. Argumentationen angående huruvida incitamentssystem minskar agentproblem såsom moral hazard visar här att det inte kan garantera felfria resultat kring personalens agerande och måluppfyllelse. Trots att platschefen arbetar med belöning dyker ett oönskat beteende upp i vissa situationer. Merchant & Van der Stede (2017) menar att belöningsystem inte garanterar felfria resultat eftersom oönskade beteenden kan uppstå från personalen. Då detta ter sig i sociala sammanhang är tendensen större att målkonflikter i en principal-agent relation förekommer eftersom frontpersonal på kaféer agerar i miljöer med hög socialisering (Eisenhardt, 1989).

#### **4.1.4 Summering kafé A**

Sammantaget går det konstatera utifrån kafé A att agenterna handlar utefter principalens uppsatta mål och önskvärda beteende vilket skapar målkongruens. Detta blir möjligt genom rutinbaserade arbetsuppgifter som säkerställer principalens kontroll, övervakning och uppföljning av frontpersonalen. Frontpersonalen uppskattar incitamentsystem eftersom frontpersonalen blir engagerade i att agera gentemot mål. Det visades däremot att andra faktorer påverkar personalen till att agera efter uppsatta mål utöver incitamentssystem. Dessa var bland annat att utföra ett bra arbete, vinna tävlingar samt god kommunikation mellan principal och agent. Under vissa omständigheter var mål för högt uppsatta vilket medförde att personalen tappade engagemanget i att agera enligt mål och bli belönade. Agentproblem och intressekonflikter såsom hidden information och hidden action motverkas genom den goda kommunikationen, transparens och kollektivt intresse mellan parterna. Däremot, i stressiga situationer avviker baristans agerande mot mål, vilket medför att incitament inte alltid kan garantera ett minimerande av exempelvis moral hazard.

## 4.2.0 Kafé B

### 4.2.1 Att uppnå målen

På kafé B framkommer det att tydliga mål och riktlinjer föreligger. Frontpersonalen på kaféet jobbar exempelvis utefter rutiner som ska styra dem mot platschefens uppsatta mål (övergripande -och operativa mål) och incitament som ska driva dem till att jobba enligt rutiner mot målen. För att tydliggöra, ett empiriskt exempel på vilka mål som kafé B arbetar efter konkretiseras i nedanstående citat från platschefen:

Vi har målet att såklart sälja mer än föregående år, få nöjda gäster och återkommande gäster för det är alltid målen ... statistik vad gästerna tycker om oss som vi följer upp dagligen ... vi har ju en applikation där gästerna får svara på frågor vad dem tycker om servicen, kaffet och sen är det vänligheten tror jag (Respondent, platschef b)

Platschef b trivs i en arbetsmiljö där service och kundbemötande är centralt, chefen har tidigare varit delaktig inom restaurangbranschen och har arbetat på kafét i två år. Citatet lyfter fram att kundnöjdhet och försäljningssiffror är övergripande mål eftersom de strävar efter att öka försäljningen årligen samtidigt som de vill ha nöjda -och återkommande gäster. De övergripande

målen mäts inte på kaféet, vilket innebär att de istället följer upp detta dagligen genom operativa mål. Platschefen tydliggör att de via statistik följer upp och läser av kundnöjdhet samt åsikter kring produkt och service överlag. Detta tolkas som att de ägnar stor uppmärksamhet åt att mäta kvalitet (produkt och service) genom kaféets applikation, samt att de även har försäljningsmål där de mäter exempelvis antalet sålda fikabullar per dag. Enligt Daft et al. (2017) kännetecknas övergripande mål som ett slutresultat och önskvärt tillstånd som inte kan mätas, medan operativa mål härrör från det övergripande målet och bygger på tanken om att mäta och följa upp målen på kort sikt.

Frontpersonalen resonerar liknande och framhäver åsikter som kan tolkas att det föreligger samstämmighet mellan platschef och frontpersonal. Barista 1b på kaféet menar att kundnöjdhet och försäljning är mål som är betydelsefulla vilket uttrycks “vi ska servera världens bästa kaffeupplevelse till världens bästa gäst liksom...Dem vill ju satsa på gästbemötande och att alla ska ha det där lilla extra”. I samma veva uttrycker barista 1b “locka så mycket nya gäster som möjligt, att sälja så mycket som möjligt” vilket också kan tänkas höra ihop med det barista 3b beskriver “Vi har dagliga mål som vi ska sälja ... hur många gäster vi har varje dag”. Detta tyder på att baristorna på kafé B, är benägna till att följa de övergripande -och operativa målen och på så sätt få målkongruens i företaget. Målkongruens innebär att två aktörer, exempelvis en chef och anställd arbetar mot samma mål (Maestrini et al., 2018). Målkongruens, där medarbetarnas handlingar möter företagets mål som exempelvis en platschef sätter upp, kan också förklaras som

en principal-agent relation. Detta eftersom principalen delegerar ut jobb till agenten som ska utföra arbetet vilket påverkar principalens utdelning (Besanko et al., 2013).

En del av kaféets arbete för att uppnå målkongruens mellan platschefen och frontpersonalen är genom tydliga arbetsrutiner och riktlinjer. Empirin framhäver att grundläggande arbetsuppgifter som exempelvis rutinstädningar och hantering av kunder är dagliga aktiviteter i driften som ska resultera i ett enigt arbete. Platschefen tydliggör detta enligt följande:

Vi har rutiner ... så det är ju öppningar och stängningar sen är det olika moment i beredningen exempelvis. Sen är det kaffet och kassan (Respondent, platschef b).

Vi går ju alltid tillbaka till dem här rutinerna vi har, alltid. Så missar man något så är alltid lätt att gå tillbaka och se efter ”aha, jag glömde ju det”, dem har ju det som de kan falla tillbaka på (Respondent, platschef b).

Ovanstående visar på att platschefen eftersträvar att få ett likformigt handlande och agerande hos frontpersonalen i de olika moment som exempelvis öppningar och stängningar av kaféet. Därtill även förberedelser av olika produkter, som exempelvis att säkerställa tillgänglighet av produkter i

disken. Utöver dessa rutiner i arbetet har frontpersonalen rutiner för kassahantering och servering av kaffe, vilket också stärks när barista 1b uttrycker sig “Jaa dem rutinerna fick vi lära oss i början, vi ska hälsa gäster välkomna, le mycket, merförsälja och sprida service så man ska jobba så snabbt man kan”. Detta troligtvis för att platschefen då kan inneha en viss kontroll och övervakning av baristornas handlingar och beteende och därmed agerar dem efter uppsatta mål. Detta blir särskilt tydligt eftersom platschefen specifikt uttrycker “missar man något så är det alltid lätt att gå tillbaka och se efter”, att rutinerna alltid är något att falla tillbaka på om frontpersonalen skulle missa hur de ska göra i olika situationer. Att rutinerna finns kan förklaras som *task programmability*, vilket enligt Eisenhardt (1989) handlar om hur pass kontrollerat och förutbestämt ett beteende kan vara för ett specifikt yrke som är lätt att observera och utvärdera som principal.

Kafé B använder sig av incitamentssystem för att få frontpersonalen att agera efter riktlinjer och mål. Platschefen strävar efter att uppnå målen ökad försäljning, kundnöjdhet och belöningar som tycks användas för att styra frontpersonalen till detta. Platschefen belyser det genom att poängtera “Vi har ju också interna belöningar, för att motivera gruppen brukar vi köra en godispåse till den som säljer mest bullar”. Kafét tillämpar ett internt incitamentssystem där belöningar ges när frontpersonalen uppnår exempelvis ett försäljningsmål eftersom arbetet blir mer givande. Detta kan indikera på att platschefen försöker stimulera frontpersonalen och därmed frambringa en god arbetsmoral som kan skapa samstämmighet med de uppsatta målen. Utöver icke-monetära



belöningar, får personalstyrkan ta del av en monetär bonus ifall de uppfyller försäljningsmål och placerar sig högt inom tävlingarna för samtliga enheter i kedjan för deras distrikt. Att platschefen (principal) använder incitamentsystem som verktyg för att styra frontpersonalen (agent) mot mål, kan förklaras som att principalen vill minimera ett icke önskvärt beteende från agenten genom incitamentsystem för att kontrollera agentens beslut (Jensen & Meckling, 1976).

#### **4.2.2 Incitament och dess påverkan på frontpersonalens måluppfyllelse**

Incitamentsystem förekommer på kaféet och ska finnas där för att driva personalen framåt och styra dem mot kaféets uppsatta mål vilka är de operativa målen och övergripande målen. Vid måluppfyllelse belönas baristorna genom exempelvis en godispåse eller bonus av monetärt slag som hela kaféet delar på tillsammans som en förtjänst för utfört arbete. Prestationsbaserade incitament används för att nå mål och lönsamhet genom att en agents beteende och agerande i riktlinje med principalens mål belönas (Besanko et al., 2013). Under intervjuerna med frontpersonalen framförs det olika åsikter kring incitament och dess påverkan vid måluppfyllelse. Barista 3b belyser i nedanstående citat att incitamentsystem vid måluppfyllelse är betydelsefullt för att känna ett driv att jobba enligt riktlinjer och mål vilket tycks underlättas av att frontpersonalen tillsammans uppmuntrar varandra.

Det är oftast det som gör att vi kämpar lite extra med att sälja för det är ju ett team effort. Det är ju lite roligare när man kämpar tillsammans och man får belöning tillsammans och man peppar varandra (Respondent, barista 3b).

Ovanstående citat uttrycks av barista 3b som antyder att belöning är något som framkallar en ökad ansträngning hos baristorna där de tillsammans försöker driva varandra till merförsäljning för att nå mål och därmed belöning. Det kan också tolkas som att baristan påverkas positivt. Detta eftersom jobbet blir roligare, samtidigt som baristan tillsammans med sina kollegor vill agera utefter önskvärt beteende genom merförsäljning som är kopplat till olika försäljningsmål. Med andra ord drivs frontpersonalen till merförsäljning som är kopplat till de operativa målen som existerar i kafét, vilket tydliggör att belöning till viss del skapar en överensstämmelse i agerandet mot mål. Incitamentsystem fyller den funktionen att påverka anställdas attityder mot företagets riktning vilket kan ge upphov till ökad produktivitet och engagemang hos personalen (Brown & Sessions, 2003).

Incitamentsystem ska finnas till för att skapa samstämmighet mellan agent och principalens intresse för att uppnå mål, däremot tyder intervjuerna med baristorna på kafé B på att incitamentsystemet inte alltid är den avgörande faktorn. Det verkar snarare vara så att personalen

finner annat driv än de framtagna incitamenten på kaféet, vilka får dem att agera efter uppsatta mål och därmed få målkongruens. Ett empiriskt exempel på detta lyfter Barista 2b:

Det skulle jag inte säga, det som motiverar mig mest är ju att växa, jag vill gärna bli platschef en dag, så det är väl det jag strävar efter att bli chef en dag (Respondent, barista 2b).

I citatet ovan kan vi utläsa att barista 2b inte påverkas nämnvärt av platschefens uppsatta incitamentsystem, utan istället eftersträvar utveckling och befordran som en icke-monetär belöning, vilket inte ingår i de belöningar platschefen utformat för de uppsatta målen. Icke-monetära incitament kan vara befordringar, utbildning, månadens anställd, eller resor (Besanko et al., 2013 & Arvidsson, 2005). Därutöver, indikerar detta på att incitamentssystemets belöningar inte är den främsta drivkraften för baristan när det kommer till att agera efter uppsatta mål eftersom baristans attityder och handlingar inte påverkas. En ytterligare påvisning för att incitamentssystemet inte har så stor effekt på frontpersonalens agerande efter kaféets mål framkommer när barista 1b specifikt uttrycker "Jag tror man är ganska olika där, men det är för att jag tycker det är kul, så jag är säker på att jag gör det jag ska ... jag vill bara komma till jobbet och träffa mina kollegor, träffa schyssta människor". Barista 1b menar att hon finner arbetet roligt och att det sociala umgänget på arbetsplatsen genererar mening till genomförandet av arbetsuppgifter och att agera utefter

principalens önskade mål. Genom tolkningarna av ovanstående citat från båda baristorna betyder detta att incitamentsystemet är till viss del ineffektivt utformat eftersom frontpersonalen trots incitamentsystemet, ändå agerar i likhet med önskvärt beteende och uppsatta mål. Joseph, Emmet och Louw-Potgieter (2012) menar att det som ligger till grund för ett effektivt incitamentsystem är hur väl företaget implementerar det. Därtill menar Sharma (1997) att när agenten är en medproducent av ett resultat, behöver principalen ta hänsyn till det och samverka tillsammans med agenten för att skapa större insikt i agentens arbete och utforma incitament efter det. Vid en situation där belöningar inte tycks ha en inverkan på agentens agerande kan det existera agentproblem och intressekonflikter, vilket beror på att sociala situationer är komplexa som kan förklaras utifrån Sharmas (1997) resonemang för hur principal-agent relation grundas i en förenklad verklighetsbild.

### **4.2.3 Agentproblem & intressekonflikter**

På kafé B existerar det målkongruens mellan platschef och frontpersonal eftersom baristorna agerar och handlar i enlighet med rutiner för att uppnå både övergripande mål och operativa mål. Detta trots att frontpersonalen hade olika tankegångar gällande hur incitamentsystemet påverkar dem att agera efter uppsatta mål. Till stor del av de som intervjuades visade det sig att frontpersonalen agerar i enlighet med önskvärt beteende och mål, trots att incitament och belöningar inte är det som driver

och styr dem till detta. Det ges utrymme och möjlighet för kommunikation mellan platschef och barista, vilket tycks bero på deras närhet och tillgänglighet till varandra i arbetet. Specifikt uttrycker barista 1b att kommunikationen är "enkel" vilket påpekas i nedanstående citat:

Vi kommunicerar ganska rakt och så här, jag kan känna att jag gå till chefen och så, att jag får tycka till och att säga liksom "vi behöver göra det här". Sen är det tvärtom också, chefen kan prata med mig lätt, kommunikationen är väldigt enkel, behöver inte hålla inne nått. (Respondent, barista 1b)

Utifrån intervjun med barista 1b så framkommer en rak och öppen kommunikation där både barista och platschef har en central roll för att skapa samförstånd. Det ges rum åt frontpersonalen att resonera fritt gällande arbetet eftersom platschefen verkar ha skapat den relationen till anställda att öppenhet och ärlighet, ska vara möjligt att framhäva. Dessutom uttrycker sig personen specifikt att kommunikationen är enkel vilket kan tolkas som att hierarkiska nivåer eller hinder utesluts. Barista 2b resonerar liknande där personen i fråga förklarar under intervjun att relationen mellan barista och platschef är god där parterna pratar frekvent med varandra under arbetet, vilket också citeras enligt följande "ja vi skriver mycket, pratar mycket ofta och sen ibland lämnar man lappar på kontoret. Men vi kommunicerar alltid väldigt mycket". Samtidigt yttrar barista 2b sig "hon är en jättebra chef

och jag har aldrig riktigt haft en bra chef, man har känt väldigt stor skillnad i behandlingen och när man ska stänga”. Återigen tyder detta på en transparent kontakt där agenten har en möjlighet till att informera principalen beträffande arbetsuppgifter och situationer. Detta indikerar på att platschefen försöker säkerställa en enighet mellan baristornas agerande och de uppsatta målen, oberoende av incitamentssystem och belöningar. Platschefen har utvecklat en god kommunikation där utrymme ges till att uttrycka sig fritt, detta ska uppmuntra frontpersonalen till att uppfylla mål. Kommunikation och transparens är bland annat det som frambringar den målkongruens som tidigare har lyfts då frontpersonalen och platschefen arbetar samstämmigt mot mål. Följaktligen kan det tolkas som att platschefen har som avsikt att avlägsna intressekonflikter och agentproblem, vilka är *hidden action* och *hidden information* mellan principal och agent. Hidden information och hidden action sker när principalen utesluts från information och handlande (Eisenhardt, 1989 & Besanko et al., 2013).

På kafé B undviker platschefen huvudsakligen intressekonflikter och agentproblem genom den raka och enkla kommunikationen mellan frontpersonal och platschef. Utifrån det empiriska materialet tycks det finnas en överensstämmelse mellan både agerande och mål. Däremot finns det viss indikation på att frontpersonalen i vissa lägen tenderar att prioritera agerande som underlättar deras arbetssituation snarare än prioritet av måluppfyllelse genom önskvärt beteende. Detta illustreras i följande citat från intervju med barista 1b:

Ja men det är väl att hoppa över merförsäljningen ibland ... Ja men mycket såhär stressade människor, många som kommer in på morgonen och vill ha en snabb kaffe för att sedan dra och då är det inte läge att försöka sälja på massa extra mackor, eller extra pålägg, extra espresso koppar och sådär (Respondent, barista 1b).

Agentproblem och intressekonflikter kan tänkas uppstå i situationer där exempelvis baristan i stressiga situationer på arbetet medför att en prioritet som att merförsälja utesluts. Mer ingående innebär det att baristan baserar sitt agerande och handlande utefter kundernas situation, att exempelvis agera stressigt under en morgon vilket utesluter merförsäljning (extra pålägg eller kaffe). I en stressig situation tycks baristan avvika från principalens önskade beteende och istället väljer att handla utefter det som känns rätt utifrån det baristan anser själv, med andra ord det som tjänar baristans egenintresse. Detta visar på ett opportunistiskt beteende där målkungens tycks hamna i skymundan av agentens prioriteringar i stressiga arbetssituationer vilket ger tecken på *moral hazard*. Eisenhardt (1989) belyser när agenten inte gör sitt yttersta för att fullfölja och prioriterar det överenskomna beteendet mellan principal och agent uppkommer moral hazard. En ytterligare situation där frontpersonalen agerar utöver riktlinjerna visas när barista 3b nämner "det är mycket sådana saker eller lite extra om dem vill ha något extra i sitt kaffe, så kan man lägga till

det utan extra kostnad på sätt och vis”. Det blir i detta exempel tydligt att baristan handlar utifrån egna förutsättningar och inte anammar platschefens prioriteringar kring merförsäljning (operativa målen). Trots att kaféet har incitament, påverkar detta inte frontpersonalens beteende att agera utefter önskvärt beteende för att få målkongruens, vilket antyder att incitamentsystemet inte har så stor effekt. Incitamentsystem enligt Eisenhardt (1989) ska minska uppkommandet av agenternas opportunistiska beteende genom att utförda prestationer som ligger i linje med företagets mål belönas.

#### **4.2.4 Summering kafé B**

Sammanfattningsvis, utifrån analysen på kafé B visar det att frontpersonalen och principalen har liknande uppfattningar kring mål och därmed målkongruens. Frontpersonalen agerar utefter de arbetsrutiner och riktlinjer som principalen satt upp och säkerställer att agenten agerar utefter det önskade beteendet. Samtidigt som incitamentsystem till viss del påverkar frontpersonalen till att agera i linje med de uppsatta målen framkommer det att andra faktorer utöver incitamentsystem. Det framkom bland annat faktorer såsom socialt umgänge, utveckling, befordran och god kommunikation också har en inverkan på frontpersonalens agerande mot mål. Den goda kommunikationen, transparens och enighet mellan parterna motverkar hidden information och hidden action. Agentproblem och intressekonflikter kan uppstå i olika situationer där exempelvis



baristan upplever stress eller handlar utifrån egna förutsättningar vilket medför att en prioritet som att merförsälja utesluts, vilket visar på moral hazard.

## **5.0 Slutsats och diskussion**

Avsnittet redogör för de slutsatser som dras utifrån analysen vilka baseras utifrån frågeställningarna. Därefter avhandlas en diskussion som vidare diskuterar studiens resultat i ett större sammanhang och lyfter fram studiens syfte. Avslutningsvis presenterar vi rekommendationer för framtida forskning inom området.

### **5.1 Slutsats**

Syftet med studien var att undersöka hur incitamentsystem påverkar frontpersonalen att agera efter mål på två kaféer inom samma kedja, samt om det finns andra faktorer som påverkar utöver incitamentsystem. Därtill ämnade studien att frambringa eventuella intressekonflikter mellan frontpersonal och platschef gällande måluppfyllelse och agerande. Detta för att sedan dra paralleller och skillnader mellan kaféerna.

På kafé A agerar frontpersonalen utefter platschefens uppsatta mål och önskvärda beteende vilket skapar målkongruens. Detta är möjligt eftersom det existerar rutiner för olika arbetsuppgifter som säkerställer kontroll och övervakning av frontpersonalen. Utöver detta används incitamentsystem mer eller mindre på kafé A för att driva och styra personalen till att agera utefter principalens uppsatta mål. Incitamentssystem anses vara en morot för frontpersonalen till att kämpa och jobba mot samma mål, samtidigt som incitament också förmedlar en känsla av att kaféet värnar om

personalen. Dock är incitamentsystem inte den enda faktorn till att personalens agerande ligger i linje med ett företags mål och riktlinjer. Frontpersonalen anser även att de vill utföra ett bra arbete, vinna tävlingar oberoende av incitament, samtidigt som en god kommunikation mellan principalen och agenten existerar. Därtill, på kafé A baseras frontpersonalens incitament på chefens egna uppfattningar om vad som anses vara "rätt" belöning för utförda prestationer, vilket visar att incitamenten är fel utformade och oflexibla som inte tar hänsyn till rådande situationer. Hidden action och hidden information motarbetas genom att en god kommunikation i kombination med incitamentsystem existerar mellan parterna. Trots det kan intressekonflikter och agentproblem uppstå i stressiga situationer där agenten avviker i kundmötet, vilket betyder att incitament inte alltid kan kringgå exempelvis moral hazard.

På kafé B kan vi fastställa att agenterna och principalen har liknande uppfattningar kring mål och därmed målkongruens. Frontpersonalen agerar utefter de arbetsrutiner och riktlinjer som principalen satt upp för att säkerställa ett önskvärt beteende. Samtidigt som incitamentsystem kan påverka frontpersonalen till att agera i linje med uppsatta mål genom exempelvis "lagarbete" och att arbetet blir roligare, verkar det snarare vara så att frontpersonalen finner annat driv än de framtagna incitamenten. Faktorer som bland annat framkom är socialt umgänge, utveckling, befordran och kommunikation. Detta tyder således på ett ineffektivt incitamentsystem eftersom det är utformat efter platschefens egna uppfattningar. Vidare kan baristorna komma till tals genom

den goda kommunikationen och transparensen vilket motverkar hidden information och hidden action. Emellertid pekar frontpersonalens agerande på opportunistiskt beteende snarare än platschefens önskvärda beteende i olika situationer, vilket leder till att intressekonflikter och agentproblem såsom moral hazard uppstår.

Sammantaget går det att konstatera att det föreligger en del likheter och skillnader mellan kaféerna. Både kafé A och kafé B indikerar på att incitamentsystem mer eller mindre har en påverkan på frontpersonalens agerande mot uppsatta mål, samtidigt som andra faktorer framkommer. Därtill är kommunikation mellan parterna på båda kaféerna ett sätt att avlägsna hidden information och hidden action. På kaféerna framkom moral hazard i och med att frontpersonalen tenderade att avvika från det önskvärda beteendet i bland annat stressiga situationer. När det kommer till skillnader mellan kaféerna är incitamentsystemet på kafé A av större betydelse för frontpersonalen att agera efter mål än på kafé B, eftersom frontpersonalen på kafé B snarare påverkas mer av andra faktorer utöver det framtagna incitamentsystemet. Det finns även skillnader i vilka faktorer utöver incitamentsystem som påverkar frontpersonalens agerande mot uppsatta mål på kaféerna. Slutligen kan man hävda att det blir svårt att generalisera resultatet i studien för hela kafébranschen, eftersom studien har baserats på kvalitativ forskningsmetod av två kaféer inom samma kedja i Sydsverige.

## 5.2 Diskussion

Studien kompletterar tidigare forskning kring incitament genom att belysa problematiken som kan uppstå vid användandet av incitament som styrningsverktyg för frontpersonalen. Vi ämnade därför att undersöka incitament och andra faktorer påverkan hos frontpersonalens agerande utefter mål, samt ifall intressekonflikter föreligger mellan platschef och frontpersonal vilket sedan ska påvisa likheter och skillnader i detta. I analysen antyder vi att målkongruens existerar mellan platschef och frontpersonal på kaféerna. Detta eftersom parterna har liknande uppfattningar kring mål samt att standardiserade arbetsrutiner och incitament finns för att styra frontpersonalen för att nå uppsatta mål. Vidare framhäver slutsatserna att hidden action -och information motverkas på kaféerna genom god kommunikation och transparens samtidigt som moral hazard kan uppkomma hos frontpersonalen i stressiga situationer. Det framkom även att incitamentsystem hade en viss påverkan på frontpersonalens agerande i uppfyllandet av mål, samtidigt var även andra faktorer betydelsefulla för frontpersonalens agerande mot mål.

Det finns tydliga skillnader och likheter i vilka faktorer som faktiskt påverkar frontpersonalen att agera mot uppsatta mål utöver incitamentsystem på kaféerna. På kafé A var utförandet av ett bra arbete, vinna tävlingar och kommunikation betydelsefulla faktorer för frontpersonalen medan på kafé B var det socialt umgänge, utveckling, befordran och kommunikation. Detta speglar faktorer som får frontpersonalen att agera utefter principalens riktlinjer och mål utöver incitamentsystemet,

vilka växer fram från frontpersonalens individuella uppfattningar. Incitamentsystem och rutiner finns till för att säkerställa rätt beteende för att uppnå mål men eftersom frontpersonalen finner driv och engagemang i andra faktorer som inte finns till som incitament, säger detta emot att incitamentsystem är ett effektivt styrningsverktyg. Detta kan medföra att incitamentsystem inte är det främsta styrningsverktyget för att uppnå målkongruens eftersom frontpersonalen trots incitament ligger i linje med det önskvärda beteendet. Att frontpersonalen driver sig själva genom de faktorerna kan man ifrågasätta hur hållbart detta är för kaféerna på lång sikt? De skilda uppfattningarna om incitament mellan frontpersonal och platschef kan tänkas vara en alternativ förklaring till varför moral hazard uppstår på kaféerna. I situationer där moral hazard uppstår är det återigen frontpersonalens individuella driv som styr agenten snarare än de incitament principalen utformat. Platscheferna på respektive kafé kan därför behöva se över sina interna incitamentsystem och utforma dem utefter frontpersonalens syn för att skapa hållbarhet internt i företaget. Detta för att hitta balans mellan utformandet av incitament och frontpersonalens syn om vad som driver dem till att agera utefter önskvärt beteende, för att skapa målkongruens och motverka moral hazard. Som tidigare nämnt har kaféerna god kommunikation mellan parterna vilket förhindrar intressekonflikter och agentproblem såsom hidden information och hidden action. En undran är därför ifall kaféerna inte bör använda den goda kommunikationen för att också skapa överensstämmelse gällande incitament och uppsatta mål mellan principal och agent. Dock kan man

ifrågasätta huruvida hållbara slutsatserna är eftersom studien utgår från specifik teori och semi-strukturerade intervjuer som metodval.

Då studien utgår från principal agent-teorin, samt teorier om incitament och mål är det av relevans att framhäva brister i teorierna. En del av källorna i studien är från ett tidigare skede vilket kan skada tillförlitligheten däremot fyller de en central funktion i vår forskning för att besvara syfte och frågeställning. Principal agent-teorin utgår från negativa antaganden där individer handlar egocentristiskt vilket medför en pessimistisk syn som inte behöver stämma överens med verklighetsbilden. Utöver detta är teorin begränsad och förenklad eftersom den inte tar hänsyn till att sociala betingelser och situationer är komplexa. I vår studie kan det utläsas att principal-agent teorin är komplex, då empirin grundar sig i två kaféer av samma kedja inom servicebranschen där sociala situationer förekommer. Den pessimistiska synen behöver inte instämma i empirin eftersom på kaféerna uppkommer det att hidden action och hidden information motarbetas genom god kommunikationen mellan parterna. Mer specifikt framhävs det att verkligheten inte kan förklaras så enkelt som teorin menar, att incitamentsystem ska motverka agentproblem och intressekonflikter och därmed skapa målkongruens. Det visar sig snarare vara så att frontpersonalen ligger i linje med mål och beteende trots att de finner andra faktorer som betydande för detta som överensstämmer med kritiken riktat mot incitamentsystem. Ytterligare kritik är att incitamentsystem inte är hållbart på sikt eftersom det knappt förändrar attityder eller beteenden

hos de anställda, samt tenderar chefer skapa incitament för medarbetare utifrån deras egna uppfattningar. Därav kan man ifrågasätta incitamentssystemens betydelse för målkongruens på kaféerna.

Låt oss övergå till att diskutera studiens val av metod. Eftersom den insamlade empirin bygger på semistrukturerade intervjuer kan studiens tillförlitlighet ifrågasättas. Det faller naturligt att ifrågasätta antalet personer som intervjuats, hur hade resultatet sett ut ifall antalet personer eller kaféer hade utökats? Samtidigt kan man också kritisera metodens begränsning. Problematiken med att enbart utgå från en metod som semi-strukturerade intervjuer, är att vi endast tolkar respondenternas tankegångar och uppfattningar. Detta speglar därmed uppsatsens resultat och analys vilket är en svaghet i studien. Alltså, tolkningsprocessen i metoden är något att ifrågasätta eftersom resultatet grundar sig i subjektivitet. Dock, subjektiviteten i detta har minimerats genom att vi är fyra författare som genomfört uppsatsen. Ett alternativ för att stärka tillförlitligheten hade varit att kombinera metodvalet med exempelvis observationer för att synliggöra agerandet tydligare och ställa det i relation till vad som framhävs i intervjuerna. Däremot hade det bidragit till att studiens resultat hade blivit annorlunda.

För vidare forskning rekommenderar vi därför att fler intervjuer inom samma kedja i andra delar av Sverige genomförs, för att säkerställa studiens resultat och därmed möjliggöra generalisering.



Vidare är det av intresse att ytterligare vidga vyerna till andra servicebranscher så att principal agent-teorin och teorier om incitament kan få ett bredare användningsområde. En alternativ studie hade därför varit att kombinera principal agent-teorin med service teorier för att skapa en vidare mening kopplat till ämnesområdet i stort. Det hade också varit intressant att kombinera intervjuer med observationer där respondenternas svar ställs mot deras agerande, för att kartlägga eventuella brister i incitamentsystem och eliminera exempelvis moral hazard hos medarbetare.

## Källförteckning

Alvesson, M, Sköldberg, K, (1994), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Arvidsson, P. (2005) *Styrning med belöningsystem: Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm

Baivociute, R., & Bakanauskiene, I. (2011). Research on Work Incentives and Motivating Factors in Manufacturing and Service Sector Companies of Siauliai City. *Socialiniai Tyrimai*, 2011(4), 56.

Bengtsson, C., Hjorth, M., Sandberg, H., & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik*. (Working Paper; Vol. 1998:1). Department of Sociology, Lund University.

Bergström, Fredrik & Fölster, Stefan (red.) (2009). *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. [3., rev. utg.] Västerås: Handelns utredningsinstitut (HUI) i samarbete med Market, Forma Publishing Group AB

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013) *Economics of Strategy*. 6th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Bradley, D., Elenis, T., Hoyer, G., Martin, D. and Waller, J. (2017), 'Human capital challenges in the food and beverage service industry of Canada : Finding innovative solutions', *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), pp. 411–423. doi: 10.1108/WHATT-04-2017-0017.

Brown, S. and Sessions, J. G. (2003) 'Attitudes, Expectations and Sharing', *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 17(4), pp. 543–569. doi: 10.1111/j.1121-7081.2003.00252.x.

Bryman, A. (2004), *The Disneyization of Society*. London: Sage

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.  
isbn: 9789147112074

Daft, Richard L., Murphy, Jonathan & Willmott, Hugh (2017). *Organization theory & design: an international perspective*. 3. ed. Hampshire: Cengage Learning EMEA

- David E. M. Sappington (1991) 'Incentives in Principal-Agent Relationships', *The Journal of Economic Perspectives*, 5(2), p. 45.
- Eisenhardt M. Kathleen. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. 14 (1), 57-74.
- Esaiasson, P. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Uppl 3. Stockholm: Norstedts juridik.
- Fang, E., Evans, K. R. & Zou, S. (2005) The moderating effect of goal setting characteristics on the sales control systems-job performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(9): 1214V1222. DOI:10.1016/j.jbusres.2004.03.006
- Forssell, A., & Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden* (1. uppl.). Liber.
- Gailmard, S. (2014). *Accountability and Principal-Agent Theory*. Oxford University Press. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0016>
- Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring*. Stockholm: Liber AB.
- Herzberg, F (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* [Elektronisk resurs]. Harvard Business Review.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 No. 4, pp. 305-360.
- Joseph, L., Emmett, K. and Louw-Potgieter, J. (2012) 'A formative evaluation of a pay-for-performance system', *South African Journal of Human Resource Management*, 10(3), pp. 1–12. doi: 10.4102/sajhrm.v10i3.426.
- Keillor, Bruce D. , Tomas, G. , Hult, M. , and Kandemir, Destan (2004), "A Study of Service Encounters in Eight Countries," *Journal of International Marketing* , 12(1), 9–35.
- Kleiner, B. och Patterson, T. (2015). Excellence in incentive programs. *Conflict Resolution & Negotiation Journal*, 2015(3), s. 24-31

Kohn, A. (1993) 'Why Incentive Plans Cannot Work', *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 54–63.

Lan, L.L. & Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35(2): 294V314. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok294>

Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 40(5): 1346-1361. DOI: 10.1257/aer.90.5.1346

Maestrini, V., Luzzini, D., Caniato, F., & Ronchi, S. (2018). Effects of monitoring and incentives on supplier performance: An agency theory perspective. *International Journal of Production Economics*, 203, 322–332. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.ijpe.2018.07.008>

Meyer, H. H. (1975). The Pay-for-Performance Dilemma. *Organizational Dynamics*, 3(3), 39–50. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(75\)90029-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(75)90029-7)

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. (4. ed.) Harlow: Pearson.

Patel, R., & Davidson, B., (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur AB, Lund

Pei-Chen Chen, Ming-Chao Wang and Shih-Chieh Fang (2016) 'Does motivation matter? The influence of the agency perspective on temporary agency workers', *Employee Relations*, 39(4), pp. 561–581. doi: 10.1108/ER-06-2016-0124.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015), *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Ross, S. (1973) The economic theory of agency; The principal's problem. *The American Economic Review*. 63. 134-139.

Sharma, A (1997) 'Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange', *The Academy of Management Review*, 22(3), p. 758

Statistiska Centralbyrån (2017) *Svensk fika het trend som skapar jobb* <https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Svensk-fika-het-trend-som-skapar-jobb/> [Hämtad 2020-05-04]

Svensson, A., & Wilhelmson, L. (1988). *Belöningsystem*. Solna: SIPU.

Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G. & Gomez-Mejia, L. R. (2012) Towards a Social Theory of Agency. *Journal of Management Studies*, 49(1): 202-222. doi: 1111/j.1467-6486.2011.01016.

## **Bilaga 1**

### **Missivbrev**

Hej!

Vi är fyra studenter från Lunds universitet som skriver en kandidatuppsats inom Strategic Management. Syftet med studien är att undersöka hur incitamentsystem påverkar frontpersonalens agerande utefter mål på två kaféer inom samma kedja, samt om det finns andra faktorer som påverkar utöver incitamentsystem. Vi ska därtill studera ifall det existerar någon intressekonflikt mellan frontpersonal och platschef gällande måluppfyllelse och agerande på kafeérna. Detta för att sedan dra paralleller och skillnader mellan kafeérna. Vi önskar därför att genomföra intervjuer hos er, alla deltagare kommer vara anonyma och benämns med fiktiva namn. Intervjun kommer att pågå i ca 1 timme och alla deltagare har rätten att avbryta intervjun när som helst. Resultatet kommer endast att användas i forskningssyfte och om deltagare önskar att ta del av studien så finns möjligheten. Har ni några frågor tveka inte att höra av er.

Med vänliga hälsningar

Filip Zakrisson

Isabelle Ossmin

Valdrin Hajdari

Philip Hall

## Bilaga 2

### INTERVJUGUIDE

#### Till frontpersonal

##### Inledande frågor

1. Ger du ditt samtycke till att spela in denna intervju och använda i vår undersökning
2. Vem är du? Berätta lite mer om dig själv
3. Vilken position har du i företaget?
4. Hur länge har du jobbat på X?
5. Vad fick dig att börja arbeta inom företaget/branschen?

##### Mellanliggande frågor

##### Mål och belöning

6. Vilka är enligt dig X (Företagets) mål?
7. Har ni beskrivningar för era rutiner på arbetsuppgifter för att nå målen?
  - a. Hur stora möjligheter har ni att agera fritt i servicemötet?
  - b. Har du något exempel på när du agerat utöver de vanliga riktlinjerna?
    - i. Informerade du chefen om detta?
8. Hur blir du styrd till att jobba efter din platschefs önskvärda riktning?
9. Får du/personalstyrkan någon belöning när ni uppnår mål? (Belöning är både monetär och icke monetär ex: pengar vs biobiljett)
  - a. Om ja:
    - i. Vad för belöning?
  - b. Om nej
    - i. Motiveras du på något annat sätt?
10. Känner du att du får relevant information från chefen för att kunna ta optimala beslut?
11. Hur påverkas din vilja att agera efter uppsatta mål av incitamentsystem?

##### Intresse/egenintresse

12. Hur är din relation till din överordnad/chef?
13. Anser du att du och din chef strävar efter att uppnå samma mål och vision?
  - a. Varför? (ja) Varför tror du att era mål och vision skiljer sig?
  - b. Varför inte? (nej)
14. Anser du att något bör göras annorlunda gällande mål och incitament på din arbetsplats?
15. Händer det att det uppstår missförstånd om vad som är chefens ansvar och arbetsuppgifter och dina arbetsuppgifter?

##### Avslutande frågor

16. Är det något du vill tillägga som vi inte frågat eller diskuterat?

## Till Platschef

### Inledande frågor

1. Ger du ditt samtycke till att spela in denna intervju och använda i vår undersökning?
2. Vem är du? Berätta lite om dig själv?
3. Vilken position har du i företaget?
4. Hur länge har du jobbat på företaget?
5. Vad fick dig att börja arbeta inom företaget/branschen?

### Mellanliggande frågor

#### Mål och bonussystem

6. Vilka är dina ansvarsområden?
7. Har ni rutin eller standardiserade arbetsuppgifter?
8. Vad har ni för operativa mål?
9. Använder ni er av något incitamentsystem för att belöna önskvärt beteende och måloppfyllelse?
  - a. Är det utformat av er centralt eller av ledningen?
10. Vad är det huvudsakliga syftet med ert belöningsystem?
11. Hur arbetar ni för att få era anställda att agera önskvärt?
12. Hur tror du personalen påverkas av incitamentsystem att vilja agera efter uppsatta mål?

#### Intresse/egenintresse

13. Hur ser din relation ut till frontpersonalen?
14. Hur arbetar du med personalen för att uppfylla mål?
  - a. Har du något exempel?
15. Anser du att ni och frontpersonalen strävar efter samma mål med samma vilja och kraft?
  - a. Hur märker du det?
16. Hur styr du personalen till att agera efter mål och riktlinjer?
17. Hur ser du på frontpersonalens ansvar och arbetsuppgifter?
  - a. Händer det att det uppstår missförstånd vad gäller ansvar och arbetsuppgifter för frontpersonalen?
  - b. Hur kommer det sig?

### Avslutande frågor

18. Är det något du vill tillägga som vi inte frågat eller diskuterat?