

18 maj 2009

STYRNING MOT HÖGRE MOTIVATION

En fallstudie av ICA Kvantum Flygfyren

Författare

Johanna Elensky | 20898

Vanessa Maschinda von Celsing | 21031

Abstract

The aim of this paper is to examine how the design of management control in a retail trade company affects motivation among its employees. Our purpose is to identify what actions create motivation and how management can benefit by developing and promoting such activity from its high-performing employees. Motivated personnel have become increasingly important in companies today, and companies are increasingly reliant on individual employees' capabilities.

The study covers all parts of the management control system, to see how these align to create goal congruence in an organizational context. The empirical investigation supporting our findings was performed with a qualitative research approach, by conducting personal interviews. The theoretical framework used comprises both management control and motivation theories.

The main conclusion of the study is that all parts of the management control system affect motivation. These systems should therefore be designed in such a manner that they encourage motivation rather than obstruct it.

Handledare

Kalle Kraus

Framläggning

Fredagen den 28 maj 2009

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion och problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Disposition	3
2. TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 Styrning	4
2.1.1 Den organisatoriska strukturen	5
2.1.1.1 Organisationsschema	5
2.1.1.2 Ansvarsfördelning	5
2.1.1.3 Samordning	5
2.1.2 Det formella styrsystemet	6
2.1.2.1 Vision och affärsidé	6
2.1.2.2 Strategi	6
2.1.2.3 Formella styrinstrument	6
2.1.3 Det informella styrsystemet	8
2.1.4 Belöningssystem	9
2.1.4.1 Belöningssystemets dimensioner	9
2.2 Motivationsteori	10
2.2.1 Inre & Yttre Motivation	10
2.2.2 Hertzbergs tvåfaktorteori	11
2.2.3 Förväntningsteorin	11
2.2.4 Rättviseteorin	12
2.2.5 Målstyrning	12
3. METOD	13
3.1 Forskningsansats	13
3.2 Undersökningsansats	13
3.3 Urvalsprocess	13
3.3.1 Val av företag	13
3.3.2 Val av respondenter	14
3.4 Datainsamlingsmetod	14
3.4.1 Intervjuer	14
3.4.2 Sekundärkällor	15
3.5 Källkritik	15
3.5.1 Validitet	15
3.5.2 Reliabilitet	15

4. EMPIRI.....	17
4.1 ICA AB	17
4.1.1 ICA Sverige	17
4.2 ICA Kvantum Flygfyren	18
4.2.1 Organisatorisk struktur	18
4.2.1.1 ICA Flygfyrens organisationsstruktur.....	18
4.2.1.2 Samordning.....	19
4.2.2 Formellt styrsystem	20
4.2.2.1 Vision och affärsidé.....	20
4.2.2.2 Strategiskt arbete.....	20
4.2.2.3 Styrinstrument.....	21
4.2.3 Informellt styrsystem.....	22
4.2.4 Belöningssystem.....	23
4.2.4.1 ICA Flygfyrens belöningssystem.....	23
4.2.4.2 Driftledarnas åsikter kring belöningssystemet.....	25
4.2.5 Motivationen.....	26
5. ANALYS.....	28
5.1 Den organisatoriska strukturen	28
5.1.1 Ansvarsfördelning	28
5.1.2 Samordning.....	28
5.2 Det formella styrsystemet.....	29
5.2.1 Vision och affärsidé.....	29
5.2.2 Strategi.....	29
5.2.3 Styrinstrument	29
5.3 Det informella styrsystemet	31
5.4 Belöningssystemet.....	32
5.4.1 Syften.....	32
5.4.2 Grunder	32
5.4.3 Former	33
5.4.4 Mottagare.....	34
6. SLUTSATS.....	35
6.1 Slutdiskussion	35
6.2 Slutsats	36
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	37
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	38
8. APPENDIX.....	40

1. Inledning

I detta kapitel redogörs för bakgrunden till det undersökta ämnet, samt den problembakgrund som leder fram till vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet avslutas med uppsatsens avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Ekonomiska frågor har fått ett allt större utrymme i media- och samhällsdebatten, inte minst med tanke på den pågående finanskrisen. Den ökade globaliseringen av marknader, företag, ekonomi och teknik har inneburit att många företag idag möter hårdare konkurrens, och därmed nya utmaningar och hårdare krav för att kunna överleva. Sålunda har även kraven på en effektiv styrning av verksamheten höjts (Ax et al, 2005).

Alla organisationer har dagligen en mängd olika mål som ska uppfyllas på bästa möjliga sätt. Eftersom en organisation bygger på relationer mellan människor krävs det att dessa samarbetar för att kunna förverkliga målen. (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Därför har företagen blivit alltmer beroende av sina anställda för att kunna uppnå effektivitet och långsiktig lönsamhet. Men det är inte enbart de anställdas kompetens, ansvar och värderingar som företagen är beroende av, utan även deras motivation (Arvidsson, 2005). Grunden bakom människors motivation har länge varit omdiskuterad och många teorier har utvecklats för att förklara varför anställda känner sig motiverade på arbetet och hur ledningen kan påverka detta. Hur kan ett företag styra sina anställda till att vilja arbeta i linje med företagets mål?

Företag kan använda sig av olika sorters styrmedel, t ex uppbyggnaden av en organisatorisk struktur och en företagskultur. Varje styrsystem kan utvecklas på ett sådant sätt som premierar motivation. Det instrument som fått störst uppmärksamhet i litteraturen, i samband med motivationsskapande, är dock belöningssystemet (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Alla belöningssystem bygger på en grundläggande tanke om, att det som mäts och belönas också är det som utförs – ”*What gets measured gets done*”. Därför understryks vikten av att skapa ett belöningssystem som stödjer företagets strategi och dess övergripande mål, samtidigt som det medvetet motiverar och premierar handlingar önskvärda ur företagets perspektiv (Arvidsson, 2005).

Även om motivationsforskare har motstridiga åsikter om vad som driver människor att arbeta, tycks de vara överens om att människan primärt drivs av en förväntan på någon form av kompensation, dvs att få lön för sitt arbete (Paul & Alm, 1991). Flera studier visar också på att en decentraliserad beslutsfattande motiverar, liksom information om organisationens mål och frekvent uppföljning av hur man som anställd står i förhållande till målen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Motivation och engagemang kan inte tvingas fram, men man kan skapa förutsättningar och möjligheter, genom stimulerande och meningsfulla arbetsuppgifter, social gemenskap och kamratskap – saker som är viktiga för oss alla. Motivationen ökar ytterligare om arbetet därtill ger möjlighet till personlig utveckling. (Svensson, 1997).

1.2 Problemdiskussion och problemformulering

På senare tid har belöningssystem kommit alltmer i rampluset. Många funderingar kring utformningen av systemen har bildats. Man har funderat vad gäller grunder för och former av belöningar, samt om de överhuvudtaget borde finnas. Kanske har dagens fokus på belöningssystemet gjort att många glömmer de andra faktorer som kan påverka motivationen hos de anställda, och att dessa måste ställas i relation till varandra. Om motivation är nyckeln till framgång borde arbetet med motivation gå igen i alla styrinstrument, inte enbart i belöningssystemet.

När det talas om belöningssystem i media särkopplas denna del ofta från resterande styrning och det är vanligtvis banker och andra finansiella institutioner som tas upp. Men belöningssystem och andra styrinstrument finns inom alla industrier för att påverka motivationen, så även inom detaljhandeln. Därför tycker vi att det vore intressant att undersöka hur ICA-butiker styrs mot framgång, eftersom dessa butiker ägs och drivs av enskilda handlare och styrningen skiljer sig dem emellan. Många av butikerna har dessutom en lång historia, vilket talar för att dessas styrning fungerar på ett tillfredsställande sätt. De frågor vi ställer oss är således:

*Hur påverkar styrningen av en ICA-butik motivationen hos de anställda?
Vad kan ledningen göra för att öka motivationen?*

1.3 Syfte

Vi vill i uppsatsen belysa styrning av och motivation hos de anställda på ett detaljhandelsföretag. Som del av detta ämnar vi först kartlägga hur styrningen är utformad. Därefter identifierar och utvecklar vi en förståelse för vad som motiverar de anställda och slutligen analyserar vi vilka kopplingar som finns mellan styrning och motivation med hjälp av olika teorier.

1.4 Avgränsningar

Styrning är något som omfattar hela organisationen och påverkar således motivationen hos *alla* anställda. Vi har dock valt att avgränsa oss till den nivå i organisationsstrukturen, som berörs av alla styrinstrument inklusive belöningssystemet. Detta då vi vill skapa oss en förståelse för hur individerna påverkas av alla delar av styrningen.

Det finns ett antal personer, på olika nivåer i butiken, som omfattas av belöningssystemet, men vi har valt att enbart studera en av dessa grupper, nämligen driftledarna. Vi tittar således inte på, hur motivationen av de övriga, som omfattas av belöningssystemet, påverkas av styrningen.

Vi har därutöver valt att sätta fokus på den interna styrningen av butiken, dvs hur verksamheten styrs av VD och butikschef. Därmed har vi inte fördjupat oss i hur den centrala styrningen från ICA AB påverkar butiken. Det finns vissa centrala ramar och riktlinjer vilka gäller för alla ICA-butiker, men ägaren kan ändå styra sin butik så pass fritt att vi valde att enbart fokusera på den enskilda butiken.

Inom styrning och motivation finns ett mycket stort antal teorier. Vi har därför varit tvungna att göra en viss avgränsning och fokusera på de teorier som vi anser vara mest relevant för vår studie.

1.5 Disposition

Kapitel 1 | Inledning

I detta kapitel redogörs för bakgrunden till det undersökta ämnet. En problemdiskussion ligger till grund för vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet avslutas med uppsatsens avgränsningar och disposition.

Kapitel 2 | Teori

I följande kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Denna har, tillsammans med annan tidigare forskning, legat till grund för studiens upplägg, tillvägagångssätt och analys av det empiriska materialet. Avsnittet inleds med introducerande teori om styrning för att sedan gå in på de olika delarna. Sist presenteras några vanligt förekommande motivationsteorier.

Kapitel 3 | Metod

Avsikten med detta kapitel är att presentera det tillvägagångssätt och det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen. Här ges även en beskrivning av datainsamlingen och ett resonemang kring dess tillförlitlighet och validitet.

Kapitel 4 | Empiri

I detta avsnitt presenteras uppsatsens empiriska resultat, vilket baseras på intervjuer och internt arbetsmaterial. Kapitlet inleds med en kort introduktion till ICA som organisation. Därefter presenteras ICA Kvantum Flygfyren och dess styrning.

Kapitel 5 | Analys

I detta kapitel analyseras styrningen på ICA Kvantum Flygfyren. Teorin kommer här att återkopplas till vår empiriska undersökning, för att ge läsaren en helhetsbild.

Kapitel 6 | Slutsatser

I detta kapitel svarar vi på våra frågeställningar och presenterar de slutsatser vi kommit fram till genom vår analys. Dessa följs upp av några förslag till fortsatt forskning inom området.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Denna har, tillsammans med annan tidigare forskning, legat till grund för studiens upplägg, tillvägagångssätt och analys av det empiriska materialet. Avsnittet inleds med introducerande teori om styrning för att sedan gå in på de olika delarna. Sist presenteras några vanligt förekommande motivationsteorier.

2.1 Styrning

Ett företags uppgift är att uppfylla sina mål. Vilka dessa är varierar med verksamhetens art. Styrning handlar om att få företaget att sträva mot sina uppställda mål genom att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa arbetet. För att säkerställa att verksamheten drivs effektivt och styrs i rätt riktning behöver man olika hjälpmedel, så kallade styrmedel (Ax et al, 2005). Med utgångspunkt i Ax et al (2005) och Samuelson (2008a) sammanfattas de huvudsakliga styrmedlen nedan i figur 2.1.



Figur 2.1 | Styrmedel

De olika styråtgärderna spelar olika stor roll i olika företag och över tiden. Fokus kan stundtals ligga på det formella styrsystemet, för att sedan skifta till den mindre formella styrningen (Samuelson, 2008a).

2.1.1 Den organisatoriska strukturen

Ett företags organisationsstruktur kan se ut på olika sätt. Viktigaste är dock att den är anpassad till verksamheten (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Till sin hjälp kan man använda organisationsscheman, fördelning av ansvar samt samordning.

2.1.1.1 Organisationsschema

Ett organisationsschema ger överblick av företaget och dess enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Gemensamt för de flesta organisationsformer är, enligt Ax et al (2005), att företaget fungerar som en hierarki, med överordnade och underordnade enheter i olika så kallade organisatoriska nivåer.

2.1.1.2 Ansvarsfördelning

Samuelson (2008c) och Jacobsen & Thorsvik (2008) talar om hur fördelning av ansvar och beslutsrätt utgör en del av den organisatoriska strukturen. Det innefattar både *centralisering*, dvs att flytta beslutsmakten uppåt i hierarkin, och *decentralisering*, att flytta beslutsmakten nedåt. En centraliserad beslutsrätt medför förutsägbarhet och klara styrsignaler, men kan även leda till försvagad ansvars känsla och låg motivation hos de underordnade. Att istället decentralisera beslutsbefogenheten gör att företaget kan utnyttja de underordnades kunskap om förhållandena på avdelningsnivå. Det motiverar de underordnade och stärker deras ansvars känsla. Risken är dock att de underordnade kan välja beslut för att realisera delmål och inte ta tillräcklig hänsyn till organisationens generella mål.

2.1.1.3 Samordning

Organisationsstrukturen bestämmer inte bara organisationens arbetsfördelning utan ska även säkerställa att samordning sker. Då det kan vara svårt att få anställda att samarbeta av fri vilja, måste det upprättas formella strukturella ordningar, som säkerställer att samordning äger rum. Det förekommer ett antal olika samordningsformer, däribland *direkt tillsyn*, *standardisering av arbetsuppgifter*, *standardisering av resultat* och *horisontella förbindelser* (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Direkt tillsyn är en av de mest omtalade samordningsformerna. Personer med överordnad befattning ges formell befogenhet att ge order till sina underordnade. Fördelarna med direkt tillsyn är att ledningen kan använda sig av direkta styrsignaler, vilket ger god kontroll. Däremot finns risken att det uppstår konflikter mellan ledare och underordnade (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Att använda sig av *standardiserade arbetsuppgifter* är ett annat sätt att uppnå samordning. Då sätts fokus på regler, skriftliga rutiner och procedurer. Målet är att uppgifterna blir utförda på samma sätt varje gång de utförs. Metoden skapar förutsägbarhet, men är inte särskilt ändamålsenlig i oförutsedda situationer. Den tenderar dessutom att hämma de anställdas förmåga till flexibilitet och omställning (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ett annat alternativ till samordning är något som Jacobsen & Thorsvik (2008) kallar för *standardisering av resultat*. Genom att specificera de anställdas arbetsuppgifter kan organisationen ange vilka resultat arbetet ska ge. Denna samordningsform ger medarbetarna frihet att själva bestämma *hur* uppgifter ska lösas. De enda begränsningarna är de kravspecifikationer som ställs på resultaten. Risken är dock att de anställda genom sin fokus på resultatet, glömmer sammanhanget i vilket de arbetar och organisationens överordnade mål.

Med hjälp av så kallade *horisontella samarbetsarrangemang* kan koordineringen mellan enheter på samma nivå, t ex olika avdelningar, underlättas och förbättras. Det finns flera sätt att genomföra detta, exempelvis genom att skapa formella grupper, sammansatta av representanter från olika avdelningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2.1.2 Det formella styrsystemet

För att styrningen ska fungera är det nödvändigt att utveckla ett formellt styrsystem, som stödjer den utformade organisationsstrukturen. Systemet omfattar företagets vision och affärsidé, företagets strategier för dessa, samt de instrument företaget använder sig av i sin styrning (Samuelson, 2008a).

2.1.2.1 Vision och affärsidé

För att kunna utforma och styra ett företag krävs att verksamhetens övergripande syfte tydliggörs. Detta uttrycks i form av företagets vision och affärsidé (Bruzeliuss & Skärvad, 2004).

Visionen beskriver företagets idéer och förhoppningar inför framtiden, samtidigt som den ger en bild av hur företaget vill bli uppfattat av kunderna. Visionen ska även motivera de anställda och skapa delaktighet. Den anger därmed ramarna för arbetet med företagets affärsidé och dess strategi.

Själva *affärsidén* kan ses som en mer konkret plan för hur företaget ska lyckas uppnå sin vision. Samtidigt ska den skapa en förståelse för organisationens syfte och fungera som ett motivationsunderlag för de anställda (Ax et al, 2005).

2.1.2.2 Strategi

För att företaget ska kunna uppfylla sin affärsidé krävs *strategier*, dvs genomtänkta handlingsmönster för att, på bästa sätt, utnyttja organisationens kompetens och resurser (Bruzeliuss & Skärvad, 2004). Ax et al (2005) menar, att ett företags strategi, till skillnad från dess vision och affärsidé, klargör *hur* företaget ska arbeta. Det finns ingen standardmall för innehåll eller omfattning av strategin, men vanliga inslag är t ex på vilket sätt företaget ska skaffa konkurrensfördelar och vilka resurser därtill som krävs. Det strategiska ansvaret, som tidigare innehades av högsta ledningen eller av en särskild strategiavdelning, har nu flyttats ner till avdelningarna. Anledningen till detta är att varje avdelningsansvarig anses vara den som vet bäst hur dennes verksamhetsgren kommer att utvecklas, och som således är bäst lämpad att bygga upp avdelningens strategi och mål (Bengtsson & Skärvad, 2008).

2.1.2.3 Formella styrinstrument

Utöver vision, affärsidé och strategi finns en rad mer konkreta styrinstrument, som ett företag kan använda sig av. Nedan redogörs för fyra av dem, nämligen *budgetering*, *prognoser*, *nyckeltal* och *benchmarking*.

Budgetering

Ett sätt att precisera organisationens strategi är genom budgetering. Den kan ses som en mer kortsiktig planering av företagets strategiska verksamhet och är ett instrument för styrning, planering och kontroll. Vanligtvis ställer man upp en budget som täcker det kommande året, i vilken förväntade intäkter och kostnader under det aktuella budgetåret tas upp (Samuelson, 2008a).

Budgeten omfattar i regel hela företaget och ger en överskådlig och enkel inblick i samt information om alla företags avdelningar. Genom att i budgeten ange de ekonomiska mål som avdelningscheferna ska uppnå, är även budgeten ett sätt att decentralisera beslutsfattandet, samtidigt som kontrollen bibehålls med hjälp av ansvarsfördelning (Ax et al, 2005; Samuelson, 2008b).

Det finns olika tillvägagångssätt att upprätta en budget. Två av de grundläggande metoderna, enligt Samuelson (2008b) och Bergstrand (2003), beskrivs här nedan. Nämnas bör dock att företag ofta använder sig av olika kombinationer av dessa två.

Budgetarbetet börjar enligt *uppbyggnadsmetoden* på företagets lägsta nivå. De budgetansvariga, vid enheterna längst ner i hierarkin, ansvarar för att, inom givna gränser, sätta upp egna mål och en egen budget. Budgeten går sedan successivt uppåt till allt högre hierarkiska nivåer och når slutligen företagsledningen för bedömning och sammanställning av företagets helhetsbudget. Metoden ses som demokratisk, eftersom den alla företags medarbetare har möjlighet att lämna sina synpunkter och påverka slutresultatet.

Vid den andra metoden, *nedbrytningsmetoden*, ställer företagsledningen upp de övergripande målen. Dessa bryts därefter ned i delmål för företagets olika enheter. Metoden fungerar bäst i mindre organisationer där ledningen besitter mycket information och relativt enkelt kan överblicka verksamheten. En negativ aspekt av nedbrytningsmetoden, är att den lämnar lite utrymme för medbestämmande för personalen, vilket i sin tur leder till en lägre motivationsnivå. Men metoden kan dock vara lönsam, t ex i de fall ledningen besitter ett uppenbart informationsövertag.

Budgetuppföljningen, dvs det ekonomiska utfallet i jämförelse med de budgeterade värdena, är en betydelsefull del av den formella styrningen. Det är viktigt att budgetuppföljningar görs regelbundet, så att man snabbt kan upptäcka eventuella avvikelser mellan resultat och budget. På detta sätt kan företaget stoppa ogynnsam utveckling och skapa ett bra underlag för kommande budget och därigenom förbättra sitt resultat. Budgetuppföljningen fungerar även som informations- och diskussionsunderlag för verksamhetens handlingsplan (Ax et al, 2005; Bergstrand, 2003).

Prognoser

Prognoser används för att uppskatta vad som sannolikt kommer att hända inom en viss framtid. Dessa bildar underlag för företagsledningens planering. De används inte för att *påverka* en händelse, utan för att förutsäga vad som kommer att hända den närmaste perioden (Anthony & Govindarajan, 2004).

En vanligt förekommande form så kallade *rullande prognoser*. De kan användas var för sig, som ett alternativ till den årliga budgeten, eller som ett komplement till denna. De skiljer sig i vissa avseenden från den årliga budgeten, genom att planeringshorisonten t ex är längre då de upprättas rullande under året, medan detaljnivån är lägre, vilket gör att de är snabbare att få fram och är lättare att diskutera (Bergstrand, 2003).

Nyckeltal

Ett bra verktyg för att kunna urskilja, beskriva och analysera förändringar i ett företags ekonomiska förhållanden, är de så kallade ekonomiska *nyckeltalen*. I en enda siffra uttrycker nyckeltalet ett förhållande mellan flera andra siffror. Därigenom omvandlas abstrakt data till mer konkret och hanterbar information. Nyckeltalen fungerar som ett viktigt hjälpmedel i den

ekonomiska planeringen och för målstyrningen av ett företags verksamhet (BAS Nyckeltal, 2006; Nilsson et al, 2002).

För att kunna genomföra en noggrann nyckeltalsanalys bör nyckeltal från flera olika källor samlas in, dvs inte bara det egna företags, utan även konkurrenternas nyckeltal och branschnyckeltal. Genom att titta på konkurrerande företags nyckeltal kan företaget se på vilket sätt de är bättre eller sämre än sina konkurrenter (Nilsson et al, 2002). Detta är en form av benchmarking.

Benchmarking

Benchmarking innebär att ett företag eller delar av företaget jämför verksamheten med andra. Det kan vara såväl andra företag som andra delar av det egna företaget. Genom benchmarking kan man, enligt Ax et al (2005), göra jämförelser med, inspireras av och ta lärdom av, andra i syfte att förbättra den egna verksamheten. Detta kallas *intern* respektive *konkurrensinriktad benchmarking*.

Intern benchmarking fokuserar på verksamheten inom ett företags enheter, t ex på företags olika avdelningar. Fördelarna med denna variant är bl a den stora tillgången på information samtidigt som den inte är lika resurskrävande som den konkurrensinriktade. En nackdel är dock att konflikter och motsättningar enheterna emellan kan uppstå (Ax et al, 2005).

Vid *konkurrensinriktad benchmarking* sätts fokus på företags konkurrenter. Genom denna metod kan företaget få nya uppslag till verksamhetsförbättringar. Svårigheten är, av naturliga skäl, att få tillträde och inblick i konkurrenternas verksamhet. En lösning kan dock vara att företaget bygger upp någon form av benchmarkingrelation. Detta förekommer inom ett flertal branscher (Ax et al, 2005).

2.1.3 Det informella styrsystemet

Mindre formaliserad styrning, t ex uppbyggnad av en stark *företagskultur*, har enligt Ax et al (2005) fått ett allt starkare genomslag under de senaste åren. Individer, och dessas effektivitet, och därmed också organisationens effektivitet, påverkas påtagligt av en stark kultur (Bruzeliuss & Skärvad, 2004).

Samuelson (2008a) definierar kultur som de normer, värderingar och symboler inom ett företag, vilka gör att individer har en likartad förståelse för det som sker. Företagskulturen berör även traditioner, rutiner, språk och andra beteenden.

Kultur kan, enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) användas som ett styrmedel, eftersom den, i likhet med den organisatoriska strukturen, kan ange vad som är ett lämpligt beteende för de anställda. Studier har visat att företag som arbetar aktivt med sin företagskultur är mer framgångsrika än de företag vars enda mål varit att maximera vinsten (Philipsson, 2004). När man studerar organisationer idag utgår man allmänt från att både struktur och kultur kan vara lika viktiga för hur organisationen fungerar (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Starka kulturer ses således som något positivt, men de kan trots detta ha en negativ påverkan på de formella styrmekanismernas effekt. Studier visar att det ofta kan utvecklas sociala nätverk som går tvärs mot den formella organisationsstrukturen, vilket förhindrar konkurrens mellan de anställda. I en studie försökte ledningen för ett företag öka effektiviteten genom att införa ett

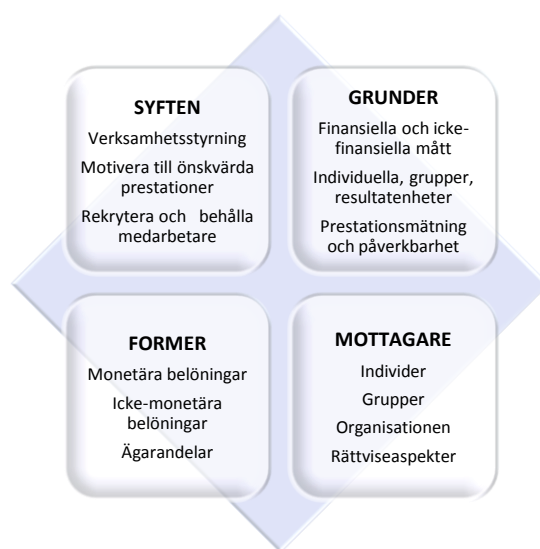
individuellt prestationsbaserat lönesystem. Detta uppfattades dock av de anställda ”på golvet” som ett hot mot deras sammanhållning och de utvecklade därför en utpräglad inställning av ”vi” mot ”dem”, och mot ledningens uttryckliga vilja kunde man därför inte införa individuella löner (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2.1.4 Belöningssystem

Belöningssystem kan motivera beteenden önskvärda för företaget och få de anställda att arbeta mot företagets mål och därmed säkerställa verksamhetens effektivitet och lönsamhet (Arvidsson, 2008).

2.1.4.1 Belöningssystemets dimensioner

Vid utformning av belöningssystem kan det vara till hjälp att dela upp belöningssystemet i olika dimensioner. De huvudsakliga dimensionerna är *syften*, *grunder*, *former* och *mottagare*.



Figur 2.2 | Belöningssystemets dimensioner

Syftet med belöningar

För verksamhetsstyrning är det avgörande att de uppställda målen blir uppfyllda. Individens mål med arbetet måste därför överrensstämma med företagets mål. Belöningssystem kan vara ett medel för att motivera de anställda, antingen individuellt eller i grupp, att utföra sina arbetsuppgifter på ett sådant sätt att dessa mål nås (Arvidsson, 2008).

Grunder för belöningar

Det finns olika slags kriterier som organisationer kan basera sina belöningar på. Man kan t ex använda både finansiella och icke-finansiella mått som grund för belöning. Idag är det dock vanligast att endast använda sig av finansiella mått, eller i alla fall betona dessa. Önskar man stimulera ett visst beteende bör emellertid belöningarna, i de flesta fall, grundas både på finansiella och icke-finansiella mått (Arvidsson, 2008).

Påverkbarhet är en annan faktor att ta hänsyn till. Saknar individen eller gruppen förståelse för vilket beteende som premieras eller hur de ska påverka detta, har belöningssystemet förlorat sin

funktion. Således bör individens möjlighet att påverka ligga till grund för utformningen av belöningssystemet (Arvidsson, 2008).

Former för belöningar

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) är det praktiskt att skilja mellan reella och symboliska belöningar. Reella, eller materiella, är belöningar som på ett eller annat sätt kan ges ett penningvärde. De omfattar således bonusar, pensionsavtal och vinstandelar. Symboliska belöningarna är däremot t ex beröm eller uppmärksamhet för goda prestationer. I allmänhet har belöningar både en reell och en symbolisk sida (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Mottagare av belöningar

Det är ändamålsenligt att skilja mellan belöningsformer som riktar sig till a) individer, b) grupper eller c) alla i organisationen. Generellt är syftet med *individuella belöningar* att ge incitament till att prestera extra. Men en alltför stark fokus på individuella belöningar skulle kunna leda till konkurrens och samarbetsproblem på arbetsplatsen. Syftet med att ge en *hel grupp belöning* är att stimulera till samarbete. Men nackdelen är att det kan leda till konkurrens eller samarbetsproblem på gruppnivå. Belöningar som ges till alla medlemmar i organisationen kallas *systembelöningar*, t ex en lika stor bonus baserat på organisationens resultat. Sådana belöningar påverkar emellertid endast begränsat motivationen hos individer och grupper. Men de kan ändå spela en viktig roll för organisationen, genom att de visar att alla är del av en helhet. Systembelöningar har därmed en symbolisk och kulturell effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

2.2 Motivationsteori

Motivationen har fått en allt viktigare roll i och med att individerna och deras kompetens har fått en allt större betydelse för verksamheten som bedrivs. Det finns en tydlig trend att fler och fler personer söker sig till arbeten där de kan använda sin kompetens och att de byter jobb allt oftare. Därför måste organisationer hitta på sätt att motivera individerna till att stanna (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Många studier har gjorts för att försöka lokalisera *var* motivationen uppstår och *vad* som får medarbetarna att prestera extra. Även om man inte funnit några entydiga svar på detta, går det att identifiera några generella och återkommande faktorer:

- Decentraliserad beslutsmyndighet som ger utrymme för personalen att själva kunna bestämma över sin arbetssituation.
- Skräddarsydda jobb efter individens önskningar och färdigheter.
- Belöningssystem där olika grunder för belöningar används samtidigt. Bland de viktigaste tycks belöningar i form av ägarandelar, och belöningarna anpassade efter individens önskningar vara (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

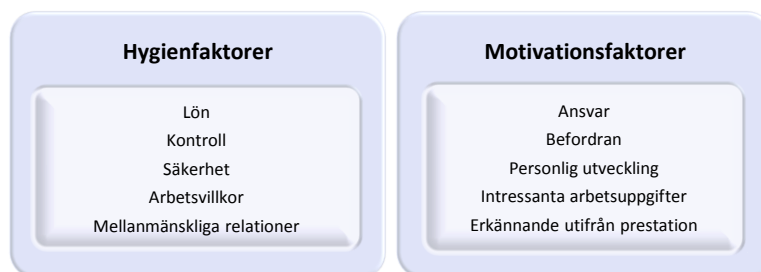
2.2.1 Inre & Yttre Motivation

Motivationen påverkas både av inre individuella behov och av yttre faktorer, förknippade med den sociala tillhörigheten (Jacobsen & Thorsvik, 2008). *Yttre motivation* tillfredsställer indirekta behov. Det innebär att pengar sällan ses som ett mål i sig, utan snarare som ett hjälpmedel för att nå det verkliga målet, t ex en resa eller en ny bil. *Inre motivation* däremot innebär att arbetet i sig tillfredsställer ett direkt behov hos individen. Andra exempel på inre motivation är att följa sina ideal eller att kunna uppnå personliga mål (Frey & Osterloh, 2002).

Det är inte alltid möjligt att skilja den inre motivationen från den yttre. När någon bestiger ett berg för nöjes skull, finns det nästan alltid ett yttre motiv med i spelet, t ex fysisk träning eller att få erkännande från andra bergsbestigare. Således går inre och yttre motivation som regel hand i hand. Den inre motivationen kan dock försvagas om en yttre motivationsfaktor tillförs, och då kan den ursprungliga källan till motivation förlora sitt värde. Detta kallas för *crowding-out effekten* (Frey & Osterloh, 2002).

2.2.2 Hertzbergs tvåfaktorteori

Hertzberg skiljer mellan två olika faktorer som påverkar arbetsmotivationen: *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer*. Hygienfaktorer är sådana villkor och förhållanden på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att en individ ska trivas och överhuvudtaget kunna känna sig motiverad. Det kan exempelvis röra sig om den fysiska arbetsmiljön, de mellanmänskliga förhållandena och lönen. Det är sedan motivationsfaktorerna som kan påverka om individen verkligen blir motiverad. Dessa relaterar till arbetsinnehållet, t ex ansvar, feedback och möjligheter till personlig utveckling (Arvidsson, 2008).



Figur 2.3 | Hertzbergs tvåfaktorteori

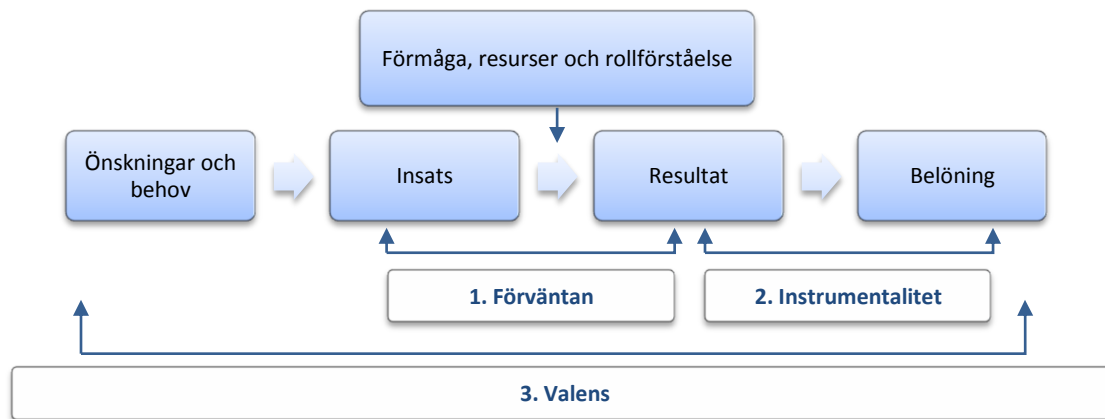
Genom att ge de anställda en bra lön och en trevlig miljö att arbeta i, undviker man att de anställda vantrivs. Att därutöver erbjuda varierande arbetsuppgifter och erkännande för väl utfört arbete bidrar till att öka de anställdas motivation. I figur 2.3 ovan finns några exempel på olika hygien- och motivationsfaktorer (Arvidsson, 2008).

2.2.3 Förväntningsteorin

Enligt förväntningsteorin är inte människans behov i sig tillräckliga för att motivera. Motivation uppstår först när en person förväntar sig kunna uppnå något, som han eller hon starkt önskar sig (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Därför bör företag, enligt förväntningsteorin, använda sig av belöningssystem som tillhandahålla de belöningar individen värderar och önskar, så länge beteendet premierar företagets mål (Kaplan & Atkinson, 1998).

Förväntningsteorin bygger på tre olika förhållanden som förklarar motivation och prestation hos individen, vilket illustreras i figur 2.4. Det första förhållandet, *förväntan*, handlar om vilket resultat individen förväntar sig givet en viss insats eller ansträngning. Det andra förhållandet, *instrumentalitet*, bygger på att individen förväntar sig att ett visst resultat leder till önskad belöning. Slutligen handlar det tredje förhållandet, *valens*, om att individen tycker att belöningarna är attraktiva och att de tillfredsställer dennes personliga mål. Valens beskriver således styrkan i en persons önskan om och värdesättning av belöningen för ett visst mål eller

resultat. Alla tre samband måste uppfyllas för att de anställda ska känna sig motiverade att göra sitt bästa (Jacobsen & Thorsvik, 2008).



Figur 2.4 | Förväntningsteorin

2.2.4 Rättviseteorin

Rättviseteorin, även kallad *jämviktsteorin*, beskriver hur arbetsmotivation påverkas av hur de anställda upplever att de blir behandlade i relation till varandra. Enligt Adams (1965) föreligger rättvisa mellan två personer när individerna anser att förhållandet mellan den egna insatsen (ansträngning, utbildning, erfarenhet och kompetens) och utfallet (belöningen), motsvarar förhållandet mellan sin egen och andras insats och utfall. Rättvisa är således det som den anställda upplever som rättvisa, inte nödvändigtvis den objektiva verkligheten (Arvidsson, 2008).

Följaktligen måste det finnas jämvikt mellan individens arbetsinsats och utfall. Skulle det finnas en obalans i denna jämvikt uppstår problem. Studier har t ex visat att om A ser sig själv som underbetald i förhållande till B, kan A komma att reducera sin arbetsinsats eller försämra sin arbetsprestation för att uppnå jämvikt (Arvidsson, 2008).

2.2.5 Målstyrning

En enkel styrningsteknik för att motivera de anställda kan också vara utformning av mål. Dessa ska då utformas på ett konkret sätt, t ex "öka försäljningen med 10%" snarare än mer oprecist "sälj mer". Dessutom är tydliga *tidsgränser* för målen viktiga. Utan deadline är det inte lika motiverande att anstränga sig för att nå upp till målen. Målen får inte heller vara varken för enkla eller för svåra att nå upp till – de ska uppfattas som en utmaning men samtidigt kännas realistiska (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Om individen får regelbunden *feedback* om hur arbetet utvecklas i förhållande till målen stärks motivationen. Slutligen är en grundläggande förutsättning för att mål ska upplevas som motiverande, att de anställda accepterar och sluter upp kring dem. Mål i sig resulterar inte i ökad motivation och prestation såvida individen inte bestämmer sig för att förverkliga dem (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3. Metod

Avsikten med detta kapitel är att presentera det tillvägagångssätt och det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen. Här ges även en beskrivning av datainsamlingen och ett resonemang kring dess tillförlitlighet och validitet.

3.1 Forskningsansats

Teori och verklighet kan relateras till varandra på två sätt. Det ena är att arbeta utifrån ett *deduktivt* angreppssätt. Man drar då slutsatser om enskilda företeelser utifrån redan befintliga teorier och allmänna principer. Det är således teorierna som bestämmer vilken information som samlas in. Det andra arbetssättet gäller det omvända förhållandet, att forskaren utgår från verkligheten utan att först ha bundit samman arbetet med befintlig teori. Angreppssättet i en sådan studie kallas *induktivt* (Patel & Davidson, 1994).

Det angreppssätt som vi har använt oss av i denna studie följer inte till fullo något av de ovan beskrivna angreppssätten. Vi hade ursprungligen en idé om vad vi ville undersöka och studerade tidigare forskning för att hämta kunskap och bakgrundsförståelse för ämnet. Vi studerade styrsystems- och motivationsteori, för att därefter låta detta underlag utgöra grunden för vårt val av intervjuobjekt och frågor. Sedan data samlats in, sållade vi bort för oss icke relevanta teorier. Vi har således utgått från befintlig teori för att avgränsa vår undersökning och därefter låtit undersökningen påverka vårt val av teori.

Vår empiriska undersökning bygger på fem personliga intervjuer, vilka även har kompletterats med korrespondens per e-post och telefon. Vi ansåg att personliga möten skulle leda till en bättre dialog än att intervjua via telefon men möjligheten till e-förbindelse fungerade också väl. Valet att främst göra personliga intervjuer baserades även på att vi ville få en flexibilitet och närhet till respondenterna vilket vi inte kände skulle vara möjlig via t ex telefonintervjuer. Eftersom alla individer gör egna subjektiva tolkningar av omvärlden, har det varit viktigt för oss att förstå de intervjuade aktörerna och att vara medvetna om att olika individer kan tolka samma verklighet på olika sätt (Lundahl & Skärvad, 1999).

3.2 Undersökningsansats

Uppsatsen har baserats på en fallstudie, vilket är en av de vanligaste förekommande formerna av kvalitativa undersökningar (Lundahl & Skärvad, 1999). Fördelen med att göra en fallstudie är att den möjliggör en detaljerad och ingående undersökning av ett företag. Nackdelen är dock att informationen som kommer fram inte går att generalisera.

3.3 Urvalsprocess

3.3.1 Val av företag

ICA Sverige AB är med sina 1 369 butiker¹ idag det största detaljhandelsföretaget i Sverige och dess framgångar har flitigt diskuterats. Eftersom butikerna ägs av enskilda näringsidkare, och således inte av ICA Sverige AB, tyckte vi att det skulle vara intressant att undersöka hur ICA-butikerna arbetar med styrning för att nå de stora framgångarna.

¹ ICA Sverige AB [online 2009-03-06]

För att möjliggöra en mer ingående undersökning bestämde vi oss för att koncentrera studien till en enda butik. Kriteriet vi hade var att butiken skulle använda sig av ett belöningssystem som en del av sin styrning, eftersom vi ville undersöka hur ett sådant påverkar motivationen hos de anställda. Vi kom genom Torkel Strömsten, lektor på Handelshögskolan i Stockholm, i kontakt med ekonomichefen på ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje (i fortsättningen kallad Flygfyren), som visade ett stort intresse för vår planerade studie.

3.3.2 Val av respondenter

Vi ville få en övergripande bild av Flygfyren och dess verksamhet och få en klar uppfattning om hur deras organisation är uppbyggd. Därför valde vi att inledningsvis göra en intervju med butikens ekonomichef. Av honom fick vi också interna dokument med information om organisationsstrukturen och belöningssystemet. Sammantaget gav detta oss ett bra underlag att utgå från när vi gick vidare med intervjuprocessen.

För att undersöka butikens styrning, ville vi intervjua personer som innehar samma rang och som alla omfattas av belöningssystemet. Av den anledningen föreslog ekonomichefen att vi skulle intervjua driftledarna på företaget. Under vårt möte gav han oss därför en lista på vederbörande, utifrån vilken vi på måfå valde två namn. Vi skulle även komma att intervjua två driftledare utvalda av ekonomichefen.

3.4 Datainsamlingsmetod

3.4.1 Intervjuer

Efter vårt möte med Flygfyrens ekonomichef besökte vi butiken och intervjuade de av oss utvalda driftledarna. Vid nästkommande besök intervjuade vi två driftledare som ekonomichefen själv valt ut. Att vi inte själva slumpvis valde ut alla respondenter har möjligen påverkat intervjuernas utfall. Ekonomichefen hade dock inte tillgång till intervjufrågorna när han gjorde sitt val, således kan inte urvalet ha baserats på frågorna som skulle ställas.

Vid våra intervjuer använde vi oss av semistandardiserade frågor, vilka tillät oss att ställa frågor speciellt anpassade efter den intervjuades position i företaget. Vi följde även upp dessa genom ett antal öppna frågor, för att ge den intervjuade chansen att framföra sina egna tankar. Därmed minskade risken att gå miste om viktig information. Fördelen med att lägga upp intervjuerna på detta sätt var att vi kunde ta del av mer nyanserade och uttömmande svar än om vi ställde exakt samma frågor till alla (Lundahl & Skärvad, 1999). I vårt fall blev resultatet att de frågor som vi ställde till ekonomichefen var annorlunda utformade än de vi ställde till driftledarna (se appendix).

Vi har valt att i uppsatsen inte skriva ut respondenternas namn, eftersom vi anser att det uteslutande är deras positioner som är intressanta i sammanhanget.

Intervjulist

- Ekonomi- och administrationschef för ICA Kvantum Flygfyren
- Driftledare för Kolonial & Dryck och Mejeri & Frys
- Driftledare för Kassa & Kundtjänst
- Driftledare för Frukt & Grönt och ställföreträdande butikschef
- Driftledare för Roslagsköket, numera personalansvarig

3.4.2 Sekundärkällor

Vår sekundärdata består av såväl litteratur som av tidigare forskning i form av framlagda avhandlingar. Källorna berör antingen ekonomisk styrning, motivationsteorier eller belöningsystem, alternativt en kombination av dessa områden. Även sekundärdata över vårt fallföretag har insamlats, i form av hemsidor och företagsinterna dokument. Den litteratur som vi har använt oss av kommer främst från Handelshögskolan i Stockholms bibliotek och Stockholms Stadsbibliotek. Via referenslistor i den funna litteraturen har ytterligare informationskällor kunnat hittas.

3.5 Källkritik

Många av de sekundära källorna vi använt till teori- och empiriavsnitten har varit böcker utgivna av Studentlitteratur, vilket ger en kvalitets- och tillförlitlighetssäkring. Vi har också använt oss av inom området erkända författare och andra skribenter ofta refererade till.

När det gäller källkritik är det främst två aspekter som bör tas i beaktning. Det första är huruvida vi undersöker det vi avser att undersöka och inget annat, *validitet*. Den andra, *reliabiliteten*, avser möjligheten att upprepa vår studie och därigenom få samma resultat (Patel & Davidson, 1994).

3.5.1 Validitet

Man skiljer på inre och yttre validitet. Den inre handlar om i vilken utsträckning resultaten från studien stämmer överens med verkligheten och huruvida de är relevanta. I kvalitativ forskning studeras människors uppfattning av verkligheten. Det som *uppfattas* som sant är i en bemärkelse viktigare än vad som faktiskt *är* sant. Att skapa stark inre validitet blir därför för oss att återge respondenternas syn på ett ärligt sätt och få respondenterna att förstå vad det är vi frågar om (Merriam, 1994). Våra semistrukturerade intervjufrågor har försäkrat oss om att rätt ämne har diskuterats med respondenterna. Däremot kvarstår problemet med subjektiva uppfattningar av verkligheten, men eftersom vi var ensamma med respondenterna uppfattar vi att deras ärlighet har varit hög.

Den yttre validiteten handlar om i vilken utsträckning resultaten från en studie kan tillämpas i andra situationer, dvs hur pass generaliserbara resultaten är. Anledningen till att man, och så även vi, väljer fallstudiemetoden är att man vill gå på djupet och inte för att man vill ta reda på något som gäller generellt för alla (Merriam, 1994). Att det ser ut på ett sätt på ICA Kvantum Flygfyren, betyder inte att det ser likadant ut på en annan ICA-butik eftersom de är enskilda företag. Detta har vi varit medvetna om igenom hela arbetet. Det är just den låga nivån av yttre validitet som är en av fallstudiens svagheter. Att generalisera resultaten har således inte heller varit ett av våra syften.

3.5.2 Reliabilitet

Vid intervjuer är reliabiliteten i hög grad beroende av interaktionen mellan de närvarande personerna. För att försäkra sig om reliabiliteten kan man vid intervjuer ha ytterligare en person närvarande, som också registrerar intervju svaren parallellt med intervjuaren. Ett annat sätt är att spela in intervjun så att man kan återkomma till den för att vara säker på att man uppfattat allt korrekt (Patel & Davidson, 1994). Merriam (1994) menar att man inte kan upprepa av en studie inom samhällsforskning och förvänta sig samma resultat, eftersom människors beteende inte är statistiskt utan förändras hela tiden. Vi har, för att uppnå högsta möjliga reliabilitet, båda varit

närvarande vid samtliga intervjuer. På så sätt har vi minskat risken för skeva och subjektiva tolkningar av respondenternas svar. Alla intervjuer har även spelats in, för att motverka att våra personliga åsikter blandades in i sammanställningen av intervjumaterialet. För att uppnå hög reliabilitet har vi även följt Patel & Davidsons (1994) rekommendation att lyssna på inspelningarna ett flertal gånger för att vara säkra på att vi uppfattat informationen korrekt.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras uppsatsens empiriska resultat, vilket baseras på intervjuer och internt arbetsmaterial. Kapitlet inleds med en kort introduktion till ICA som organisation. Därefter presenteras ICA Kvantum Flygfyren och dess styrning.

4.1 ICA AB

Hakon Swenson startade 1917 verksamheten Hakonbolaget. Han tog då över en firma i Gävle och i början av 1918 startade han kontorsverksamheten. Vid det laget hade ungefär 250 detaljhandlare tecknat sig för aktier i företaget. Genom att ge detaljisterna ökat inflytande jämfört med Kooperationen och en känsla av samhörighet skulle han få handlarna att samverka. De gick samman i inköpscentraler och kunde därigenom uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag, via gemensamma inköp, butiksetableringar och marknadsföring (Wirsäll & Fahlin, 2007). Fyra inköpscentraler inklusive Hakonbolaget följde under 1920- och 30-talen Hakons idé och 1938 bildade de tillsammans ICA AB. Två år senare bildades även handlarnas medlemsorganisation ICA Förbundet som ännu idag, genom sitt ägarskap i Hakon Invest AB, är en av koncernens huvudägare².

ICA AB är ett joint venture som ägs till 40% av Hakon Invest AB och till 60% av nederländska Royal Ahold. I ICA-koncernen ingår ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic samt ICA Banken och tillsammans utgör de ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag.

Visionen som ICA AB arbetar efter lyder: *"Vi ska göra varje dag lite enklare"*, denna är sammankopplad med koncernens mission: *"Vi ska bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider"*³.

4.1.1 ICA Sverige

I Sverige finns det idag 1 369 ICA-butiker, vilket gör ICA till det största detaljhandelsföretaget i landet. Butikerna drivs, i enlighet med grundidén, av enskilda ICA-handlare, som äger och driver sina butiker som egna företagare⁴.

ICA Sveriges vision är väldigt lik ICA AB:s mission och lyder som följer: *"Vi ska vara det ledande detaljhandelsföretaget i Sverige med fokus på mat och måltider"*. För att uppnå denna vision och för att kunna möta kundernas olika köpbehov är de svenska ICA-butikerna uppdelade i fyra butikskoncept: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. ICA Nära utgörs av små, men välsorterade butiker. Många av dessa butiker är också ombud för Apoteket, Systembolaget och ATG. ICA Supermarket ska fungera som en huvudbutik, där kunden kan göra merparten av sina dagligvaruinköp. Färsckvarusortimentet i dessa butiker är stort och servicen hög. Tanken är att ortens ledande matbutik ska utgöras av ICA Kvantum med ett större och mer varierat sortiment. Maxi-butikerna i sin tur erbjuder allt på ett ställe till bra priser. Förutom livsmedel finns även böcker, husgeråd och kläder⁵.

² ICA Historik [online 2009-04-05]

³ ICA Mål & Strategier [online 2009-04-05]

⁴ ICA Sverige AB [online 2009-04-05]

⁵ ICA Sverige AB [online 2009-04-05]

4.2 ICA Kvantum Flygfyren

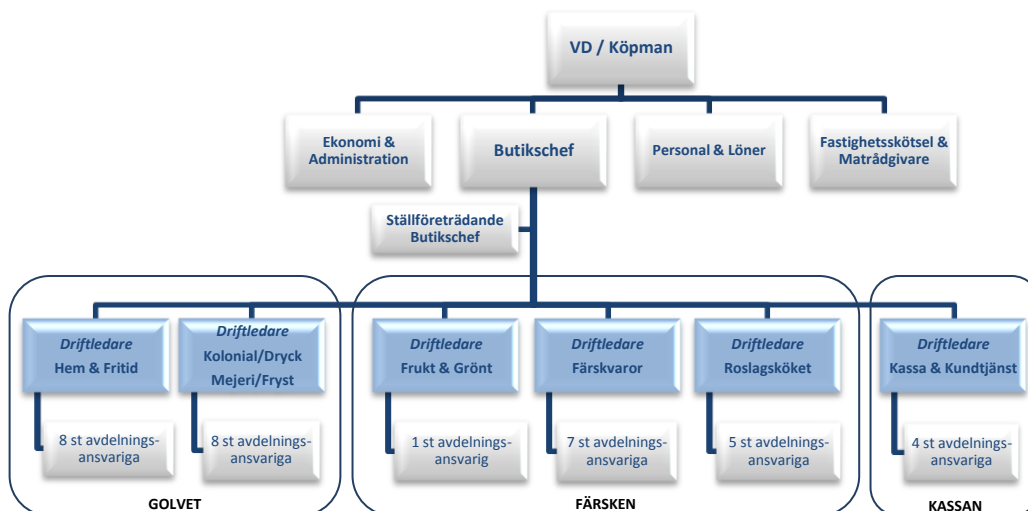
ICA Kvantum Flygfyren, som ligger i Norrtälje ca sju mil norr om Stockholm, är en av landets största dagligvarubutiker. År 2008 omsatte Flygfyren ca 560 miljoner kronor, vilket placerade butiken som trettonde störst i Sverige. Butiken har omkring 200 anställda och utgörs av 29 avdelningar, däribland Mejeri, Bröd, Kött, Bageri, Varmkök och Skönhet. Kännetecknande för en ICA Kvantum butik, och således även för Flygfyren, är att dess fokus visserligen ligger på mat, men att butiken även tillhandahåller ett stort kompletterande utbud av produkter för köket, skönhet och media.

4.2.1 Organisatorisk struktur

4.2.1.1 ICA Flygfyrens organisationsstruktur

Överst i organisationen sitter butikens VD, ofta kallad handlare. Han ansvarar för *företaget* ICA Kvantum Flygfyren. Därmed är det han som ansvarar för företagets vision, framtidsplanering och varumärke. Direkt under sig har VD Flygfyrens butikschef, som ansvarar för och sköter den dagliga driften av *butiken*. Det finns också en ställföreträdande butikschef, som är ytterst ansvarig för butiken då butikschefen inte är närvarande, och som hjälper till med sådant som butikschefen inte hinner med. Det administrativa arbetet sköts från butikens kontor, där ekonomi- och administrationsansvariga sitter tillsammans med de personalansvariga. Flygfyren har även en anställd matrådsgivare och två personer som ansvarar för fastighetsskötseln.

Själva butiken är uppdelad i ett antal huvudområden som i sin tur är indelade i resultatenheter. De inringade resultatenheterna i figurerna 4.1 och 4.2 utgör tillsammans tre respektive fyra huvudområden.

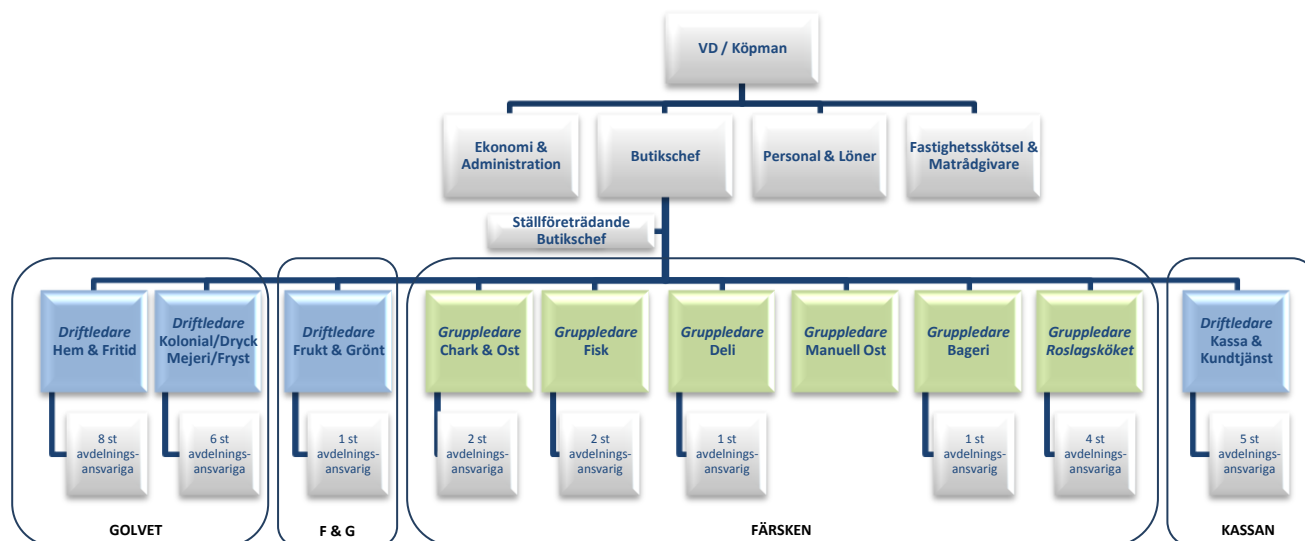


Figur 4.1 | Organisationsschema över ICA Flygfyren, version I

Varje *resultatenhet* har en *driftledare*, som ansvarar för att driva just den delen av butiken. Driftledarna har budget- och resultatansvar och rapporterar direkt till butikschefen. Resultatenheterna kan ses som mindre företag i butiken, som driftledarna själva driver genom att ta egna initiativ, planera, sätta priser, förhandla med leverantörer, skriva avtal mm. Driftledarna arbetar större delen av sin tid ute på butiksgolvet, men sköter även vissa mer administrativa uppgifter som t ex schemaläggning och uppföljning av försäljningssiffror.

Resultatenheterna är i sin tur indelade i *avdelningar*, där varje enskild avdelning har en *avdelningsansvarig* som rapporterar till driftledaren för resultatenheten. Även om det är driftledarna som bär det yttersta ansvaret för avdelningarna, så har de avdelningsansvariga stort ansvar för arbetet på avdelningen, t ex att det finns varor i hyllorna och att det står rätt pris på skyltarna. De har dock, till skillnad från driftledarna, inget resultat- eller budgetansvar.

Nyligen genomfördes en omstruktureringen av butiken, där ledningen valde att byta ut driftledarna för Färsksvaror och Roslagsköket till så kallade *gruppleddare*. Gruppleddarna har, till skillnad från driftledarna, inte något administrativt personalansvar, som t ex schemaläggning. Det sköts istället av en ny tillsatt personalansvarig på butikskontoret. I övrigt är gruppleddarnas och driftledarnas ansvar och befogenheter lika. Flygfyren valde att göra denna omstrukturering för att låta gruppleddarna inom Färsksvaror, som ofta är specialister på sitt område, fokusera på det som de är duktiga på. I samband med denna förändring delades resultatenheterna Färsksvaror och Roslagsköket upp i mindre, mer specialiserade, resultatenheter (se figur 4.2). Under sig har de fortsättningsvis avdelningar med avdelningsansvariga. Butikens ledning bestämde sig även för att låta resultatenheten för Fukt & Grönt bilda ett eget huvudområde, vilket också illustreras i figur 4.2 nedan. På Fukt & Grönt är det, till skillnad från vid Färskens andra resultatenheter, fortfarande en driftledare som vid sidan av det yttersta ansvaret även har kvar det administrativa personalansvaret för sin avdelning.



Figur 4.2 | Organisationsschema över ICA Flygfyren, version II

4.2.1.2 Samordning

Alla respondenter framhåller att Flygfyren är en mycket *decentraliserad* organisation. Driftledarna är med och driver butiken tillsammans med butikschefen, och under sig har de sina avdelningsansvariga, till vilka de delegerar mycket ansvar. En av driftledarna, som även är ställföreträdande butikschef för Flygfyren, berättar att för bara några år sedan fanns i princip allt ansvar i toppen. Men under åren har ledningen försökt förlägga ansvaret och beslutsrätten längre ner i organisationen, så att butikens alla anställda ska känna att de har ansvar. Därmed har även medarbetarna under de avdelningsansvariga fått vissa ansvarsposter.

För att veta exakt vilka uppgifter och vilken behörighet du har i din position, får du som anställd på Flygfyren en befattningsbeskrivning. Därtill finns också en rad rutinbeskrivningar över vad som ska göras och hur det ska utföras. Vissa beskrivningar finns till av säkerhetsskäl och andra för att säkerställa att arbetsuppgiften blir utförd. Sedan ett år tillbaka arbetar butiken med loggböcker på varje avdelning. De är till för att öka förståelsen mellan de anställda, genom att alla kan se vilka uppgifter som är utförda och av vem, samt vilka eventuella problem som uppstått under dagen.

För att koordinera verksamheten arbetar Flygfyren med möten av olika slag. Butikschefen har exempelvis enskilda möten med alla driftledare varannan vecka och vissa avdelningsansvariga. Vid dessa diskuteras de budgeterade målen för respektive resultatenhet. Därtill har alla avdelningar mindre gruppmöten en gång i veckan, där föregående veckas försäljning och andra aktuella frågor diskuteras. Flygfyren har även en ledningsgrupp, bestående av butikens VD, butikschef, personalchef, ekonomichef och driftledarna. Ledningsgruppen, som har möte en gång i månaden, ansvarar för revidering av budget och andra övergripande frågor.

4.2.2 Formellt styrsystem

4.2.2.1 Vision och affärsidé

ICA Flygfyren har ingen egen uttalad *vision* utan arbetar i stort i enlighet med ICA AB:s vision och mission. Ekonomichefen uttryckte i en intervju att butiken strävar efter att uppnå en ”saluhallskänsla”.

Nyligen påbörjade Flygfyren ett projekt som de kallar för ”Röda Tråden”. Tillsammans med en konsult har butiken lagt upp en vision för personalarbetet, där det slutgiltiga målet är att bli utsedd till att vara den bäste arbetsgivaren i Norrtälje kommun år 2015. Bakgrunden till projektet är att en av ekonomiavdelningens medarbetare ansåg, att det inte fanns någon klar bild över vad butikens personalsatsningar, såsom kurser och studiebesök, skulle leda till på lång sikt – det saknades en ”röd tråd”.

Butiken har en tydlig *affärsidé* (se figur 4.3). Den fungerar som en beskrivning av företagets verksamhet och ett motivationsunderlag för de anställda. Alla intervjuade driftledare anger att de väl känner till affärsidén.

*Flygfyren ska i ett mångkulturellt samhälle bli känt som den butik
som ger sina kunder ”Mer Än Låga Matpriser”.
Det ska ske genom att kunderna erbjuds ett brett sortiment av dagligvaror
kombinerat med ett noga utvalt sortiment av specialvaror.
Samtliga sortiment ska ha en hög kvalitet och säljas till ett konkurrenskraftigt pris.
Kundmiljön ska präglas av omtanke, fräschör och en hög servicegrad.*

Figur 4.3 | ICA Flygfyrens affärsidé

4.2.2.2 Strategiskt arbete

Flygfyren arbetar aktivt med något som de kallar för ”Våra Kännetecken”. Det är en plan baserad på nio kärnvärden (se figur 4.4), som butiken strävar efter att uppfylla. Flygfyrens ekonomichef uttryckte det på detta sätt: ”Indirekt så kan vi nog aldrig nå våra mål om vi inte lever upp till

våra kännetecken”. För att kontrollera hur väl de olika kännetecknen efterlevs och se vad som behöver åtgärdas, har butiken ett besiktningsprotokoll som fylls i varje vecka.



Figur 4.4 | ICA Flygfyrens kännetecken

Flygfyren har även en *strategigrupp* som arbetar med butikens mer övergripande och långsiktiga frågor, såsom butikens långsiktiga mål, policys och organisationsförändringar. Gruppen består av Flygfyrens VD, ekonomichef, personalchef och butikschef.

4.2.2.3 Styrinstrument

I sitt planeringsarbete använder Flygfyren treårscykler, men för att säkra en flexibel och kontinuerlig drift revideras planen och dess delmål löpande under perioden.

Rambudgeten fastställs varje år. I stor utsträckning liknar den föregående års budget, med vissa justeringar för konjunkturläge och trender, som t ex en ökad efterfrågan på ekologiska produkter.

Butikens VD och ekonomichef utformar ett första utkast till rambudgeten. Sedan diskuterar ledningsgruppen förslaget och ger sina synpunkter, innan det lämnas över till styrelsen som fattar det slutgiltiga beslutet. Därefter bryts rambudgeten ned till *delbudgetar* och *mål* för de enskilda avdelningarna, t ex i försäljningsbudget, svinmål och timbudget. Uppföljningen av de olika delmålen sker främst på vecko- och månadsbasis, men vissa följs dagligen upp och ibland även varje timme.

Driftledarna påpekar, att de hela tiden har budgeten som underlag och konstant påverkas av den. Den går igen i allt som driftledarna gör, vilket medför att de ständigt har den i åtanke. En av driftledarna förklarar, att hon genom att titta på budgeten och jämföra den med de redan uppnådda siffrorna, kan se när butiken bör ha en bestämd kampanj och aktivera vissa varor.

Vanligen gör butiken även en översiktlig *prognos* efter varje månadsrapport. En mer detaljerad prognos görs sedan efter tertialboks slutet, givet att budgeten längre inte bygger på samma förutsättningar som när den först upprättades. Inför varje tertial görs en timprognos som därefter stäms av mot budgeten. Flygfyrens syfte med prognoserna är att arbeta proaktivt. Genom

prognoserna kan butiken få en bild av hur den närmaste framtiden ser ut, vilket möjliggör att de kan sätta upp tydliga mål för butiken och förmedla dessa till alla medarbetare.

Driftledarna menar att de väl känner till de *övergripande målen* för Flygfyren. Eftersom de alla sitter med i ledningsgruppen, är de även med och diskuterar rambudgeten när denna ska fastställas. Vid sidan av detta tar de löpande del av budgetrapporter och redogörelser för marginaler. Driftledarna är med och avgör nivån på målen. Detta medför att deras dagliga arbete baseras på mål som de själva har varit med om att formulera. Målen är därför förhållandevis realistiska, även om respondenterna anser att de i vissa fall kan vara svårnådda.

Vidare använder sig Flygfyren även av en rad olika *nyckeltal* som styrinstrument. Man arbetar inte särskilt mycket med traditionella nyckeltal, såsom räntabilitet och soliditet, utan mer med verksamhetsspecifika sådana. Nedan följer ett urval av de nyckeltal butiken använder sig av:

- Försäljning per arbetad timme
- Bruttovinst per arbetad timme
- Antal kunder
- Snittköp per kund
- Marginaler
- Personalkostnad i förhållande till försäljning och bruttovinst
- Svinn, både synligt och osynligt

Nyckeltalen används i alla de rapporter som Flygfyren sammanställer, både på vecko- månads- och årsbasis. Butiken använder också nyckeltalen till både *intern* och *extern benchmarking*, vilket hjälper dem att se hur verksamheten bör utvecklas.

Internt tittar Flygfyren främst på hur väl respektive avdelning utnyttjar den tilldelade ytan, och hur pass effektiva de är ur prestandasynpunkt.

Till sin externa benchmarking räknar Flygfyren ett samarbete som de har tillsammans med fyra andra ICA Kvantum-butiker i Stockholm och Uppsala. Butikerna ger varandra tips och idéer, t ex genom att utbyta nyckeltal sinsemellan. Flygfyren har ambitionen att bli ”bäst i klassen”. För att uppnå detta väljer butiken vid tillfälle ut andra ICA-butiker runt om i landet att titta på och jämföra sig med. De butiker som väljs ut är ofta av samma typ (andra Kvantum-butiker) med liknande omsättningsstorlek och produktutbud. Detta för att få en så rättvis jämförelse som möjligt, vilket ger en bättre analys av hur de ska jobba för att ständigt förbättra sig.

Därutöver undersöker Flygfyren också vad dess konkurrenter utanför ICA gör och vilken prisnivå de ligger på. Det kan dock vara svårt att få inblick i konkurrenternas verksamhet, därför är det enbart informationen som fås vid butiksbesök som kan användas vid dessa jämförelser.

4.2.3 Informellt styrsystem

Projektet ”Röda Tråden” som tidigare nämnts är en del av Flygfyrens aktiva arbete med det informella styrsystemet och *företagskulturen* på butiken. I och med ”Röda Tråden” har ledningen kunnat gå på djupet med vilken vision och vilka policys de ska ha för personalarbetet. I Flygfyrens policys beskrivs hur de anställda ska agera och bete sig gentemot kunder och internt mot medarbetarna.

Nyanställda introduceras till företagsandan och den policy som råder på Flygfyren genom att de får ta del av information om butiken och de kärnvärden som företaget står för. Där betonas att det är personalen som är viktigast på arbetsplatsen och att det är en förutsättning för verksamheten att de trivs och hjälps åt. Alla ansvarar för att göra det så bra som möjligt för både kunder och varandra, och det är detta som utgör Flygfyrens goda anda. För att förmedla en känsla av samhörighet står där även;

“Du är nu en ‘Flygfyrare’”

Respondenterna tycker att Flygfyren har en stark och god företagsanda, vilken karaktäriseras av en god sammanhållning och en familjär stämning. Alla tar hand om varandra och det upplevs vara lätt att prata med alla, oavsett ålder och kön. För nyanställda är det lätt att smälta in och skapa nya vänner då de möts av en välkomnande atmosfär med öppna människor.

Även om det är bra sammanhållning mellan alla anställda, är personalen till viss del uppdelad i mindre grupper. Detta är dock inget som upplevs negativt av respondenterna. De ser det snarare som något naturligt med tanke på det stora antalet anställda i butiken. De mindre grupperna bildas ofta med hänseende till vilken avdelning man jobbar på, hur gammal man är, om man jobbar hel- eller deltid samt hur länge man har jobbat på Flygfyren.

För att bibehålla en god stämning på Flygfyren anordnas det varje vår och höst personalfester. Tidigare fanns även en ”personalklubb” vars uppgift var att hitta på olika aktiviteter, t ex pubkvällar och teaterbesök. Denna har dock varit nedlagd ett tag, men kommer antagligen att återupptas under året. Tanken är att det är personalen själv som ska sköta klubben, men att kostnaderna betalas av företaget.

Om någon fyller år eller ska sluta uppmärksammas det främst på den egna avdelningen. Storleken på butiken gör att det inte är praktiskt möjligt att uppvakta alla ”formellt” varje gång de fyller år. Däremot uppvaktas alla som fyller jämnt från företagets sida. Alla som jobbat i 25 år uppmärksammas också genom att de blir bjudna på en middag och får en present i form av en guldklocka.

4.2.4 Belöningssystem

4.2.4.1 ICA Flygfyrens belöningssystem

Belöningssystem är något som har diskuterats av Flygfyrens ledningsgrupp under många år. Diskussionerna har präglats av oklarheten kring huruvida belöningar ger upphov till bättre resultat eller inte. Många frågor har uppkommit under tidens gång; vilka ska omfattas, vilken form är bäst, vad ska belöningen baseras på och vad är målet med systemet? Sedan tio år tillbaka har ICA Flygfyren ett belöningssystem i form av ett *aktieägaravtal*. Det infördes av butikens förra VD och omfattar alla personer i ledningsgruppen, dvs VD, butikschef, personalchef, ekonomichef och driftledarna.

Den tidigare VD:n ville genom införandet av belöningssystemet skapa incitament för mottagarna att arbeta hårdare och därigenom kunna delegera mer ansvar. Nuvarande VD har fortsatt på samma sätt, med att definiera tydliga ansvarsområden och belöna de anställda då de jobbar i rätt riktning. De anställda ska veta vilket ansvar de har, varför de har det ansvar de har, och varför de blir belönade för olika beteenden.

Belöningssystemet består, som tidigare nämnts, av ett aktieägaravtal. Hur många aktier en person äger beror på hur stort ansvar den personen har. Principen är att ju högre ansvar du har desto större del ska du få. Eftersom VD har störst ansvar för butiken äger han också flest aktier. När under året man först träder in i systemet har också betydelse. Likhetsprincipen (ABL 4 kap 1§) stadgar att alla aktier i bolaget ska ha lika röstvärde och lika rätt till utdelning, vilket innebär att Flygfyren måste dela ut samma summa per aktie. Som regel har en driftledare en andel, vilken består av tre aktier. Men om driftledaren kommer in i systemet i exempelvis april får denne istället två aktier, detta för att skapa ett så rättvist system som möjligt. Vid nästkommande bolagsstämma får driftledaren sedan sin tredje aktie.

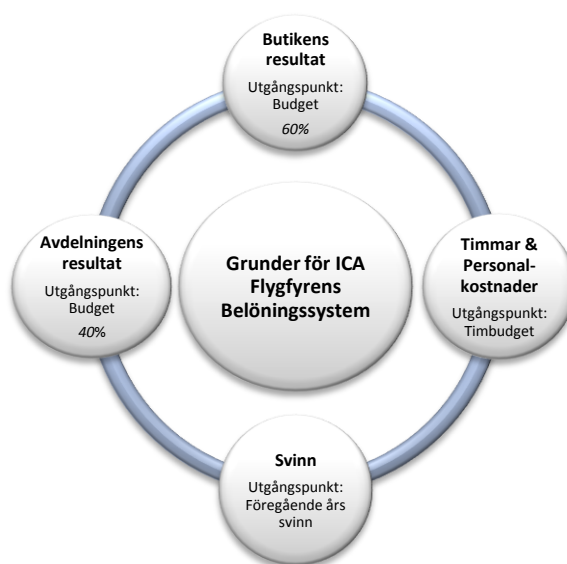
När de av ledningsgruppen angivna målen är uppfyllda, utfaller en premie i form av aktieutdelning. Detta sker efter bokslut varje år. Utdelningen beräknas på den sämst presterande enhetens resultat. Om någon driftledare skulle ha presterat bättre med sin resultatenhet, blir ändå utdelningen per aktie för denne driftledare densamma som för övriga i ledningsgruppen. Men till detta får han eller hon emellertid också resultatskillnaden, dvs skillnaden mellan driftledarens enhet och den sämst presterande enheten, i form av en extra bonuslön. Med andra ord, får den driftledare som har sämst resultat endast aktieutdelningen och ingen extra lönebonus. Att Flygfyren skiljer mellan aktieutdelning och extra lön är återigen en aktiebolagsteknisk fråga. Det är dock inte självklart att det blir någon aktieutdelning. För att en sådan ska falla ut krävs det att butiken uppnår en viss procentenhet av sina budgeterade mål

För att kunna räkna ut huruvida en aktieutdelning ska falla ut eller ej har man baserat belöningssystemet på ett antal faktorer. För det första måste Flygfyrens resultat uppnå en minimigräns i form av en för butiken ”lägsta acceptabla vinst”. Hur hög denna är beror till stor del på omständigheter, såsom konjunkturläge och andra trender. Utgångspunkten är dock att butiken alltid ska nå ett högre resultat än föregående år. Har butiken inte uppnått detta så faller ingen aktieutdelning ut och följaktligen slutar belöningsuträkningen här. Skulle resultatet däremot vara över gränsnivån, vilket det allt som oftast är, utförs en beräkning av hur mycket som ska delas ut. Detta görs genom att först jämföra butikens resultat med det budgeterade resultatet, och därefter jämförs resultatenheternas resultat med respektive budget.

Butikens resultat och de enskilda resultatenheternas resultat har olika vikter för belöningsutfallet.

Störst fokus ligger på butikens resultat, vilket står för 60% vid uträkningen. De enskilda resultatenheternas prestation kommer i andra hand och svarar för 40% vid beräkningen. Detta för att driftledarna inte ska prioritera sin egen resultatenhet, utan samarbeta med de andra och därigenom gynna Flygfyrens övergripande resultat.

Slutligen tillkommer ytterligare två resultatenriktade parametrar till grund för uträkningen av belöningarna,



Figur 4.5 | Grunder för ICA Flygfyrens Belöningssystem

nämligen antal arbetade timmar (och därigenom personalkostnader) och svinn. Antalet timmar bedöms i förhållande till den timbudget som sätts, vars mål är att få ner antalet arbetade timmar. För svinnet är målsättningen att uppnå lägre svinn än föregående år.

Tidigare baserades belöningarnas storlek både på finansiella och icke-finansiella värden, men det konstaterades snart att det var svårt att ha med icke-finansiella mått, såsom kundnöjdhet och personalindex, eftersom resultaten av dessa mätningar kunde svänga mycket beroende på vilket urval man fick. Därför valde ledningen att sluta använda måtten som belöningsbas. Kundnöjdhet och personalnöjdhet mäts dock fortfarande, men ingår inte längre i belöningssystemet.

Problemet med kund- och personalnöjdhet var inte enbart att de var svåra att mäta, utan också att de var svåra för driftledarna att påverka. En respondent säger att de icke-finansiella måtten medförde en risk att fokus lades på fel saker. Han menar t ex, att hög personalnöjdhet kanske inte alltid ligger i linje med de finansiella resultaten och butikens bästa. Vidare anser han att de skulle bidra till en viss risk för manipulation av måtten.

Det finns inga icke-monetära ”belöningar” på Flygfyren, däremot finns det förmåner som alla anställda kan ta del av såsom friskvård, massagestol och solarium. Alla har dessutom 10% i personalrabatt. Respondenterna uppfattar även att möjligheten till vidareutbildning och befordran som en belöning, eftersom det erbjuds dem som presterar bra, visar engagemang och delaktighet. Vid sidan av kurser finns andra utvecklingsmöjligheter, som att åka på studiebesök till andra ICA-butiker eller att praktisera i andra butiker för att lära sig nya saker och utbyta erfarenheter.

4.2.4.2 Driftledarnas åsikter kring belöningssystemet

Driftledarna antar att syftet med belöningssystemet är att skapa en ”vi-känsla” och på så sätt nå ett högre resultat för butiken. Genom att skapa känslan av att *”en liten del av Flygfyren är min”*, som driftledaren för Roslagsköket uttryckte det, har VD lyckats med ”vi-känslan”. Driftledarna framhåller alla att de som delägare känner mer för företaget och också bryr sig mer om hur det går för butiken och därför kanske jobbar lite hårdare för att nå ett så bra resultat som möjligt.

Driftledarna påstår att det finns ett samband mellan arbetsinsats och belöning. Två av driftledarna tycker dock att det är mycket svårt att påverka hur stor just deras del av bonusen blir. Detta speciellt eftersom den största vikten läggs på butikens resultat och således påverkas mycket av de andra resultatenheternas prestation. Ingen av respondenterna verkar känna till exakt hur uträkningen går till. De menar att det är svårt att sätta sig in i systemet, eftersom flera olika parametrar mäts och sambandet dem emellan upplevs som otydligt.

Det finns en viss risk att belöningssystemets mottagares intresse går emot butikens, anser några av respondenterna. En av driftledarna säger t ex, att det antagligen hade varit bättre, om belöningarna inte varit beroende av hur de enskilda resultatenheterna går, utan endast av hur butiken som helhet går, eftersom det viktigaste är att Flygfyren går så bra som möjligt. Hon skulle därför vilja ha med ett mått på hur resultatenheterna *samarbetar*. Detta skulle bidra till att tävlingsinriktningen mellan resultatenheterna skulle försvinna. En annan driftledare håller inte med. Han anser, att de som sitter i ledningsgruppen är så pass utbildade och har så pass hög kunskap om hela företaget, att de inte kan ta miste på hur det går för Flygfyren i stort. Han poängterar dessutom att belöningssystemet faktiskt till större delen bygger på butikens resultat och inte på de enskilda resultatenheternas. Flygfyrens ekonomichef tror, att det finns en viss risk för felprioriteringar i och med belöningssystemet, men betonar att det alltid finns sådana risker.

En driftledare säger däremot, till skillnad från de andra driftledarna, att resultatenheterna borde väga tyngre. Han skulle vilja att belöningssystemet till större del skulle vara baserat på sådana mått som driftledarna själva verkligen kunde påverka, så att de därmed även kunde påverka bonusens storlek i större utsträckning. Ett alternativ skulle vara möjligheten att kunna påverka det antal aktier man får, dvs att man skulle kunna jobba sig till ett större antal.

Driftledarna anser att de relativt väl kan förutsäga hur stor den årliga bonusen ska bli. De följer dagligen siffrorna för de olika målen och får dessutom månatliga rapporter från ekonomiavdelningen, vilket ger dem en god uppfattning över hur stor bonusen kommer att bli. En av driftledarna säger att han inte skulle bli besviken om bonusen skulle utgå ett år, givet att han fick reda på detta i tid samt orsaken till bortfallet. En annan menar att han skulle bli besviken på sig själv och på de andra i ledningsgruppen för att de inte gjort ett bra jobb om bonusen skulle minska ett år. Alla respondenter uppskattar att få belöningen i form av pengar, även om de skulle uppskatta andra icke-monetära former av belöningar också.

4.2.5 Motivationen

Alla respondenter anser att de känner sig motiverade i sitt arbete på Flygfyren, men de har varierande svar på vilken faktor som bidrar mest till motivationen. Två av driftledarna ger liknande svar, nämligen att den viktigaste faktorn för deras motivation är att det ska vara roligt på jobbet och att det ska kännas kul att gå dit.

Före detta driftledaren för Roslagsköket har, i samband med omstruktureringen, fått ändrade arbetsuppgifter. Nu kan hon koncentrera sig på den del som hon tycker är roligast, nämligen personalfrågor och schemaläggning. Men även när hon arbetade som driftledare, ansåg hon att det var själva arbetet och arbetsuppgifterna som motiverade henne mest. Som driftledare för Roslagsköket hade hon också ett stort eget ansvar, kunde komma med egna idéer, styra och bestämma som hon själv ville och på så sätt få utlopp för sin kreativitet, vilket också var motiverande. Det fanns visserligen ramar, men hon kunde alltid komma med egna synpunkter och hade möjlighet att bestämma mycket själv. Målbilder är också något hon jobbar aktivt med för att bli en bättre ledare, t ex att bli bättre på att ta jobbiga samtal med personalen.

För driftledaren för Kassa & Kundtjänst har trivseln och motivationen sin grund i gemenskapen mellan arbetskamraterna, snarare än i själva arbetsuppgifterna. Det är arbetskamraterna, som gör att hon trivs så bra och att hon stannat många år på Flygfyren. Hon tycker också att belöningssystemet, som hon nyligen fått ta del av, till viss del bidrar till hennes höga motivation. Men huruvida det är pengarna i sig eller uppmärksamheten och förändringen som ligger bakom detta kan hon inte riktigt svara på.

För en annan av respondenterna, driftledaren för Frukt & Grönt som även är ställföreträdande butikschef, kommer motivationen av möjligheten till att sätta upp egna mål och utmaningen att försöka uppnå dessa. Det faktum att han kan se resultatet av sitt arbete bidrar till att hans motivation hela tiden är hög. Hans målbilder gör att han ständigt försöker utmana sig själv till att bli bättre och jobba sig uppåt i organisationen. Tillsammans med VD har han satt upp personliga karriärmål och förhoppningsvis kommer han att ta steget upp som butikschef för Flygfyren inom några år. På lång sikt skulle han vilja starta egen butik.

Även driftledaren för Kolonial & Dryck och Mejeri & Frys drömmer om att skaffa en egen ICA-butik om ett par år. Det är det mål som driver honom mest och som ger upphov till hans höga

motivation. Han anser inte, att belöningssystemet direkt höjer hans motivation, utan ser det snarare som en nödvändighet för att överhuvudtaget vilja arbeta som driftledare. Det var ett krav han hade då han började på Flygfyren, även om han till en början inte omfattades av systemet.

Alla driftledare tycker det känns motiverande att företagsledningen uppmärksammar deras driv och engagemang genom att erbjuda dem olika vidareutbildningar. Att Flygfyren är villigt att satsa pengar på dem, bekräftar inte bara att de utför ett bra arbete, utan också att företaget vill att de ska utvecklas och ständigt förbättras.

Huruvida införandet av belöningssystemet har påverkat respondenternas arbetsprestation är de inte ense om. Alla uppger att de känner sig mer delaktiga i Flygfyren efter det att de blivit delägare och alla tror att deras prestation har ökat åtminstone lite grann. Men det är svårt att se exakt hur denna prestationsökning yttrar sig och huruvida det är belöningssystemet eller något annat som ligger bakom det. En av driftledarna påpekar att alla de som är med i belöningssystemet har presterat mycket bra redan från början, annars hade de inte blivit tillfrågade.

Driftledarna säger att de antagligen arbetar lite hårdare än tidigare. De känner även mer ansvar nu – att hela tiden ha koll på försäljningssiffror, marginaler och arbetade timmar känns viktigare. Respondenterna tycker att delägandet gör att de känner sig mer engagerade i företaget och att de bryr sig mer om hur det går för Flygfyren och vad utomstående anser om butiken.

5. Analys

I detta kapitel analyseras styrningen på ICA Kvantum Flygfyren. Teorin kommer här att återkopplas till vår empiriska undersökning, för att ge läsaren en helhetsbild.

5.1 Den organisatoriska strukturen

5.1.1 Ansvarsfördelning

Vi konstaterar att det på Flygfyren finns personer med mer formell beslutsmyndighet än andra. Det skapar en struktur med överordnade och underordnade, vilket ger butiken olika organisatoriska nivåer. Flygfyrens organisatoriska struktur är således, enligt teorins definition, en *hierarki*, även om de själva undviker att kalla den så.

Att Flygfyren har valt att *decentralisera beslutsmakten* innebär att de kan utnyttja den kunskap som driftledarna och avdelningsansvariga har om just sina avdelningar. Risken för att driftledarna inte skulle ta hänsyn till Flygfyrens generella mål, en av riskerna enligt teorin, motverkas genom att belöningsystemet fokuserar mer på butikens resultat än på de enskilda resultatenheternas. Vi drar därför slutsatsen att denna risk är mycket liten. Eftersom driftledarna i en decentraliserad organisation till viss del kan påverka sin arbetssituation har Flygfyrens organisatoriska struktur en positiv inverkan på deras motivation.

I och med den nyligen genomförda omorganiseringen borde motivationen av de individer som har den nya befattningen som gruppleddare ha ökat, eftersom de nu får koncentrera sig på det område inom vilket de innehar mest kompetens. Detta ligger i linje med att arbete anpassat efter individens färdigheter är motiverande. För några av gruppleddarna innebär omorganiseringen också en befordran till en högre organisatorisk nivå. De ges därmed ett erkännande för sina prestationer, varför deras motivation borde öka ytterligare. För den före detta driftledaren för Roslagsköket innebär omstruktureringen att hon får ta del av fler motivationsfaktorer än innan, eftersom hennes befattningsändring kan ses som ett erkännande av att hon är duktig på det personaladministrativa, samt som en befordran vilket borde stärka hennes motivation.

5.1.2 Samordning

På Flygfyren används i viss utsträckning alla de samordningsformer som tagits upp i teorin. *Direkt tillsyn* används i och med att de anställda på de övre organisatoriska nivåerna kan ge order till personal på de undre. Vi anser att risken för att detta skulle leda till konflikter är mycket låg, då sammanhållningen mellan driftledarna och deras underordnade är hög, tack vare företagskulturen, är god och att gränserna dem emellan därför till viss del suddats ut.

I och med användandet av rutinbeskrivningar, befattningsbeskrivningar och den specificerade budgeten, förekommer både *standardisering av arbetsuppgifter* och *standardisering av resultat*. Det kan tyckas att det inte finns mycket frihet kvar för driftledarna, men det är inte den uppfattning de själva har. Trots rutinbeskrivningarna har de tillräckligt mycket ansvar och befogenhet för att kunna frånga beskrivningarna vid behov. Vi konstaterar därför att standardiseringen av arbetsuppgifterna inte innebär förlorad flexibilitet i arbetsutövandet för driftledarna. Risken för att driftledarna skulle fokusera för mycket på de egna avdelningarnas delmål motverkas av belöningsystemets fokus på hela butiken. Standardiseringen av resultat

borde även öka motivationen, eftersom det kan ses som en sorts målstyrning att bestämma vilka resultat som ska uppnås.

Ledningsgruppen är ett exempel på att Flygfyren även arbetar aktivt med *horisontella förbindelser*. Detta minimerar risken för en alltför stor tävlingsinriktning enheterna emellan, samtidigt som förståelsen för varandras enheter ökar.

5.2 Det formella styrsystemet

5.2.1 Vision och affärsidé

Flygfyrens avsaknad av en tydlig *vision* kan vara negativt för organisationen, eftersom det enligt teorin krävs en tydlig sådan för att kunna styra ett företag, motivera de anställda och skapa delaktighet. Flygfyren har först nyligen, genom projektet ”Röda Tråden”, lagt upp en vision för butikens personalarbete, men vi anser att genom att sätta upp en vision för hela butiken skulle det skapas en röd tråd som skulle gynna verksamheten som helhet.

Flygfyrens *affärsidé* är, till skillnad från visionen, tydligt formulerad. Den skapar, precis som teorin förespråkar, en förståelse för organisationens syfte, samtidigt som den fungerar som motivationsunderlag för de anställda. Flygfyrens affärsidé stämmer dock inte till fullo överens med teorin, då affärsidén enligt denna även ska ange hur företaget har tänkt utvecklas i förhållande till sin vision, vilken Flygfyren saknar. Vi tror att butiken, baserat på ICA:s vision och sin egna nedskrivna affärsidé, skulle kunna utveckla en vision som i sin tur sätter ramarna för arbetet med butikens affärsidé och strategi. Den första meningen i affärsidén, *”Flygfyren ska i ett mångkulturellt samhälle bli känt som den butik som ger sina kunder ’Mer Än Låga Matpriser’*, skulle enligt vår tolkning av teorin kunna fungera som en lyckosam vision.

5.2.2 Strategi

Flygfyren arbetar aktivt med sina nio kännetecken (se figur 4.4), vilka vi likställt som en del av deras strategiska plan. Enligt teorin ska strategin fungera som en beskrivning eller plan för hur affärsidén ska uppnås och vi anser att Flygfyrens kännetecken kan ses som just detta, dvs en plan för hur butikens affärsidé ska uppfyllas. I affärsidén står det t ex att butiken strävar efter att *”kunderna erbjuds ett brett sortiment av dagligvaror kombinerat med ett noga utvalt sortiment av specialvaror”*, vilket konkretiseras av deras första kännetecken *”Bra sortiment - Kunden ska hitta det som efterfrågas”*. Enligt butikens ekonomichef skulle Flygfyren nog aldrig nå sina mål om företaget inte levde upp till sina kännetecken, vilket också talar för att de kan räknas till Flygfyrens strategiska plan.

Att Flygfyren har en separat *strategigrupp* fungerar, tack vare den decentraliserade strukturen, väl, trots att det enligt teorin är förlegat. Driftledarna har själva rätten att fatta strategiska beslut rörande resultatenheterna och deras tillhörande avdelningar, medan strategigruppen fokuserar på verksamhetens övergripande frågor. Således fokuserar alla på det de kan bäst och utnyttjar sin kompetens, vilket också visats vara motiverande.

5.2.3 Styrinstrument

Flygfyrens främsta styrinstrument är *rambudgeten*. Själva uppställandet av budget stämmer inte helt med något av de i teorin beskrivna tillvägagångssätten, det liknar dock mest

nedbrytningsmetoden. Skillnaden ligger i att budgeten inte går hela vägen ner i hierarkin som teorin förespråkar, utan endast ner till ledningsgruppen, för att sedan vända upp till VD och ekonomichefen igen. Speciellt för Flygfyren är att ledningsgruppen även inkluderar VD och butikens ekonomichef. Detta kan medföra en risk för påverkan på driftledarna. En fördel kan dock vara att utformandet av budgeten går snabbt och att feedback kan ges i båda riktningar på ett smidigt och direkt sätt. Genom att göra ett första budgetutkast, innan driftledarna får tillgång till det, behåller VD och ekonomichefen kontroll över innehållet och säkrar att de delar de anser är viktigast blir inkluderade.

Att driftledarna själva är med och påverkar den budget de sedan ska jobba efter, anser vi är positivt för deras motivation, då den enligt teorin ökar när man kan påverka sin egen arbetssituation. Uppbyggnadsmetoden förespråkas i teorin för att öka motivationen, men vi tror att den metod som används på Flygfyren också fungerar i motiverande syfte. Mindre motiverande är det kanske för gruppledarna, som påverkas starkt av budgeten, men som inte får vara med och påverka dess utformande. De uppges ha möjlighet att framföra åsikter, men vi undrar huruvida gruppledarna själva känner att de har denna möjlighet. Visserligen omfattas inte Flygfyrens gruppledare av vår fallstudie, men vi vågar ändå påstå att detta skulle kunna påverka gruppledarna negativt.

Uppföljning sker ständigt på Flygfyren, vilket har en kontrollerande effekt på drift- och gruppledarna. Kontroll är i sig inte motiverande utan snarare en hygienfaktor och således något som de anställda förväntar sig och skulle känna sig missnöjda utan. Vi har inget konkret belägg för att detta gäller på Flygfyren, men de driftledare vi har intervjuat arbetar alla hårt och vill därför antagligen vara kontrollerade, för att det ska framgå att de gör sitt jobb.

Att Flygfyren har flera budgetar, som täcker upp olika långa tidsperspektiv, från den ettåriga rambudgeten ända ner till den preciserade timbudgeten, leder till tydlig *målstyrning* som har en positiv inverkan på driftledarnas motivation. Att det utöver budget för försäljning och marginal även finns budgetar för svinn och schemalagda timmar tror vi ökar driftledarnas förståelse för sina arbetsuppgifter och ansvar. Detta borde öka deras motivation ytterligare då klara och tydliga arbetsuppgifter påverkar denna positivt.

Vi har haft lite svårt att identifiera vad driftledarna ser som den mest motivationshöjande faktorn för målstyrning. De har själva uppgett att de blir motiverade av att sätta mål och att nå upp till dessa. Vi kan dock inte avgöra om det är deras egen tillfredsställelse eller ledningens erkännande som bidrar till att de känner så. Själva ansvaret för uppgifterna tror vi emellertid kan ses som en positiv och motiverande faktor.

Budgeten bestämmer indirekt även flera *delmål*. Enligt motivationsteorin kan dessa användas för målstyrning, och därigenom öka motivationen på ett enkelt sätt. Budgetens mål är i regel tydliga, vilket gör att de utgör en bra grund för detta ändamål. Flygfyrens mål utarbetas till utmanande men samtidigt realistiska mål, eftersom de uppfyller både VD och ekonomichefens krav och driftledarnas önskemål. Teorin förespråkar även *tidsgränser* för målen, något som också inkluderas i Flygfyrens budget. Enligt teorin är det slutligen en förutsättning att de anställda sluter upp kring och accepterar målen för att de ska kunna fungera som motiverande faktorer. Det tror vi att Flygfyren har lyckats bra med, genom att driftledarna själva får vara med och påverka budgeten.

Målstyrningen, och därmed motivationen, påverkas även av de *rullande prognoser* som Flygfyren använder sig av. Prognoserna görs löpande under året och stäms av mot budgeten, i syfte att arbeta proaktivt och underlätta målsättningen för verksamheten och därmed även för butiksdriften. Dessa syften stämmer väl överens med teorin. Och precis i enlighet därmed får företaget en framtidsbild som sträcker sig längre än den fasta rambudgeten.

Nyckeltalen använder Flygfyren främst för interna rapporter och intern och extern benchmarking. Vi anser att det är ett effektivt sätt att arbeta på, då *benchmarking* ger en känsla för vad som är rimliga siffror. Vi ser den som en förutsättning för att kunna veta om verksamheten går bra eller dåligt, genom att sätta in resultaten i ett sammanhang. Detsamma gäller för nivåerna på svinn. Alla butiker har ett visst svinn, men utan benchmarking anser vi det vara svårt för Flygfyren att sätta upp rimliga och verklighetstroga mål. Detta skulle även påverka motivationen hos driftledarna som utvärderas utifrån dessa mål. Nyckeltalen är således ett hjälpmedel för målstyrning, eftersom de ger en uppfattning om vilka mål som är utmanade och realistiska.

Vi menar slutligen att Flygfyrens nyckeltal, på ett enkelt och tydligt sätt, delger det som är viktigt för de resultatansvariga att känna till. Genom att de kommuniceras i form av rapporter och uppföljningsmöten, fungerar nyckeltalen som en *återkoppling* till de uppställda målen och är därför motivationshöjande. Återkopplingen sker både veckovis och månadsvis, vilket vi anser är lagom eftersom de ansvariga också ska hinna påverka dem.

5.3 Det informella styrsystemet

Flygfyrens *kultur* betonar att personalen är det viktigaste och att alla är lika viktiga på arbetsplatsen. Vi anser att detta bidrar till ökad motivation hos de anställda. De ges erkännande och känner sig därmed mer betydelsefulla. Uttrycket "*Du är nu en Flygfyrare*", som står i dokumentet till de nyanställda, inte bara antyder att alla är viktiga för företagets framgång, utan är också ett bra exempel på att det är de anställda tillsammans som skapar det som utgör Flygfyren. Kulturen präglas, enligt de åsikter vi fått, av just en stark sammanhållning inom personalen.

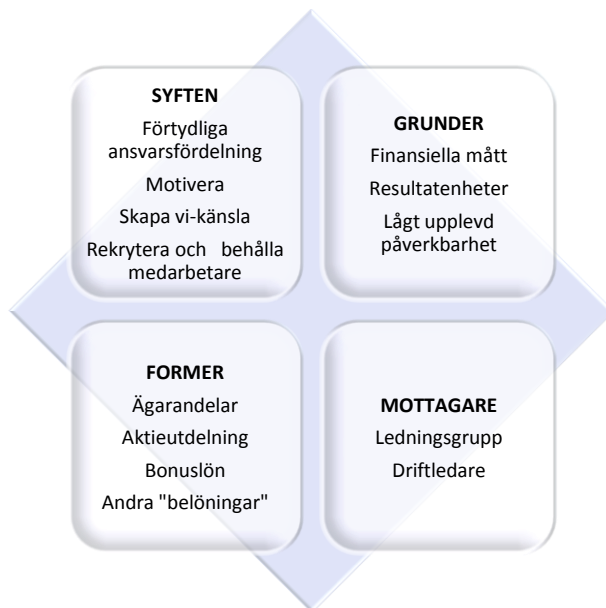
Den starka och positiva kulturen på Flygfyren återspeglas säkerligen även externt mot kunderna. Detta är återigen ett bevis för att personalen är den viktigaste tillgången i företaget, vilket också är det som Flygfyren officiellt betonar i sin kultur. Därför anser vi att det är klokt av Flygfyren att introducera de nyanställda med ett "informationspaket" som bidrar till att snabbt skapa en känsla för de värden och beteenden, vilka är viktiga i de sociala relationerna mellan företagets anställda och butikens kunder.

Personalfesterna anser vi också bidrar till sammanhållningen, liksom om personalklubben skulle återupptas. Vi ser dock en potentiell risk med klubben. Om inte personalen i den "övre hierarkin" involveras och är delaktig, utan enbart de anställda "på golvet" stärker sin sammanhållning, finns risken att en "vi mot dem"-känsla skapas gentemot ledningen. Kanske är denna risk något som Flygfyren borde vara uppmärksam på och försöka förebygga genom att bibehålla situationer och aktiviteter där alla kan umgås med alla, oberoende av hierarkisk nivå, som t ex personalfesterna.

Flygfyrens organisatoriska struktur delar in de anställda i grupper, men även andra faktorer, såsom ålder och kön, skapar naturliga grupperingar. Denna avvikelse från organisationsstrukturen stöds av teorin som säger att grupperingar ofta går emot den befattningsrelaterade indelningen.

5.4 Belöningssystemet

I matrisen nedan har vi sammanfattat Flygfyrens belöningssystem utifrån de fyra dimensionerna (*syften*, *grunder*, *former* och *mottagare*) omskrivna i teoriavsnittet. För att tydliggöra detta har vi även delat upp analysen efter de olika dimensionerna.



Figur 5.1 | Belöningssystemets dimensioner för ICA Flygfyren

5.4.1 Syften

Flygfyrens syften med belöningssystemet stämmer delvis överens med de som litteraturen föreslår. VD:s övergripande syfte är *verksamhetsstyrning*, dvs att delegera ansvar och tydliggöra ansvarsfördelningen. Eftersom individerna belönas när de jobbar i rätt riktning tolkar vi det som att syftet även är att motivera de anställda till önskvärda prestationer.

Det finns dock en tydlig särkoppling mellan vad ekonomichefen uppger som syfte från VD:s sida och vad mottagarna själva ser som syfte. Enligt dessa är det viktigaste syftet att skapa en *stark vi-känsla*, men också att rekrytera och behålla duktiga och engagerade medarbetare. Vi tror dock inte, att denna särkoppling behöver innebära något negativt, utan snarare att de skilda svaren beror på deras olika befattningar. Vi har dock förstått att kommunikationen från VD och ekonomichef delvis har varit bristfällig, vilket gjort att driftledarna gissat sig till vad syftet är. Då belöningssystemet är ett aktieägaravtal har de dragit slutsatsen att skapandet av delaktighet och gemenskap också är syftet.

5.4.2 Grunder

Belöningssystemet på Flygfyren saknar de icke-finansiella mått som förespråkas som del av grunden för belöningarna. Teorin säger dock att detta inte är ovanligt, och på så sätt passar Flygfyren ändå väl in i prototypen. Vi förstår problematiken kring att inkludera icke-finansiella mått, såsom kundnöjdhet och personalnöjdhet, i Flygfyrens belöningssystem och tycker det är bra att dessa mått istället används som uppföljning utanför belöningssystemets gränser.

Om Flygfyren skulle inkludera icke-finansiella mått i belöningssystemet, anser vi att det finns en risk för att motivationen hos mottagarna skulle minska då orättvisan samtidigt, med stor sannolikhet, skulle öka. En av anledningarna till att driftledarna anser belöningssystemet som rättvist är just att det är baserat på finansiella mått är enkla att mäta, vilket utesluter subjektiva bedömningar vid uträkningen av belöningen. Detta anser vi stämmer med den så kallade rättviseteorin. En driftledare som anser att han eller hon blivit orättvist utvärderad på t ex kundnöjdhetsindexet, och därför fått en mindre bonus, skulle enligt rättviseteorin minska sin ansträngning och arbetsinsats, inte bara vad gäller kunderna utan i hela sitt arbete, för att sålunda komma i jämvikt med dem som fått mer i belöning och på så sätt uppnå samma kvot mellan prestation och belöning.

Att belöningarna baseras både på de enskilda resultatenheternas resultat och på butikens resultat borde medföra en risk för felprioriteringar, då driftledarnas intressen för resultatenheterna ibland går emot intresset för butiken som helhet. De tillfrågade tror dock inte att denna risk är stor, även om det kan uppstå en viss konkurrens enheterna emellan. Vi tror oss förstå att detta beror på att butikens resultat väger tyngre än driftledarnas individuella prestationer vid uträkningen av belöningen, vilket medför att dessas fokus därför ligger på butiken i stort och inte ger upphov till intresset att jobba *mot* varandra, utan snarare *med* varandra. Riskerna med standardiserade resultat och decentraliserad organisation motverkas också genom detta.

De intervjuade driftledarna anser det svårt att påverka belöningens storlek. Detta borde, enligt förväntansteorin, innebära att motivationen minskar eftersom det andra av de tre kritiska sambanden bryts, dvs *instrumentaliteten*. Ändå är det bara en av de fyra intervjuade driftledarna som av sig själv tar upp detta som en nackdel. De andra håller dock med, när vi frågar dem vad de anser. Å andra sidan verkar sambandet mellan ansträngning och prestation vara starkt, då fler av respondenterna jobbar aktivt med målsättning som en del av arbetet.

Enligt teorin leder låg påverkbarhet till låg motivation vilket i sin tur leder till låg ansträngning. På Flygfyren är driftledarnas påverkbarhet låg, men de visar ändå hög motivation och ansträngning. Att de inte kan påverka belöningarna på ett direkt sätt tycks med andra ord inte ha något inflytande på dem i detta avseende. Varför ser det ut såhär? Vi tror att det är andra, för driftledarna viktigare, faktorer som avgör, t ex utmaningen att uppnå vissa mål och själva arbetet. Därmed faller sambandet mellan påverkbarhet, motivation och ansträngning i vår studie. Teorin tycks utgå från att individer huvudsakligen påverkas och motiveras av yttre faktorer, vilket inte är fallet på Flygfyren.

5.4.3 Former

Teorin förespråkar inte någon speciell form av belöning, utan det viktigaste är att de olika dimensionerna (*syften, grunder, former* och *mottagare*) inte strävar åt olika håll. Givet att man har vissa syften med belöningssystemet, så bör dessa ligga till grund även för de andra dimensionerna. För Flygfyrens syfte att förtydliga ansvar, anser vi inte att själva *formen* har någon större betydelse. Den är däremot viktig för vi-känslan. Vi finner att ägarandelar är en bra form för att få de anställda att känna sig mer engagerade och delaktiga i verksamheten. Vi är emellertid osäkra på om det är formen (dvs ägarandelar) som har gett upphov till det upplevda syftet (samhörighet), eller om det är tvärtom. Om syftet från början var att delegera ansvar och motivera driftledarna att prestera ännu bättre, varför valde då VD och styrelse just formen ägarandelar? Vi misstänker att det bakomliggande syfte var att få driftledarna att känna sig mer

delaktiga. Detta har dock inte framgått av våra intervjuer, mer än genom driftledarnas subjektiva förmodan.

De monetära belöningarna, i form av utdelningar och extra lönebonusar, skulle kunna tros vara det främsta motivet till driftledarnas motivation. De ser pengarna som en attraktiv belöning, som tillfredsställer deras indirekta behov, vilket medför att pengarna utgör en yttre motivationsfaktor. Vi tror dock inte att det finns någon risk för den så kallade *crowding-out effekten*, eftersom respondenterna svarar att det är de inre faktorerna, såsom arbetsuppgifterna och tillfredsställelse av att nå uppsatta mål, som motiverar dem, snarare än de monetära belöningarna.

Att belöningar har en positiv effekt på rekrytering och arbetet med att behålla medarbetare av samma anledning, framgår också utav en av respondenterna som uppger att han inte skulle ha börjat jobba på Flygfyren om det inte hade funnits möjlighet att i framtiden få bli delaktig i belöningssystemet.

De övriga förmånerna som förekommer på Flygfyren ses varken av ledningen eller av driftledarna som belöningar. Antagligen för att de inte är kopplade till något visst beteende, utan är något som alla får ta del av oavsett prestation. *Befordran* i synnerhet verkar vara en bidragande faktor till att de vi talat med stannat kvar. Detta stämmer överens med Hertzbergs motivationsteori, som definierar befordran som en motivationsfaktor. Befordran menar vi dessutom hänger samman med att få erkännande utifrån prestation, vilket också utgör en aspekt av motivationsteorin.

5.4.4 Mottagare

Mottagarna av Flygfyrens belöningssystem är *enskilda individer*, men vi anser att belöningen även kan ses som riktad till en *grupp* av individer. Flygfyrens belöningar baseras på en tvådelad grund, dels på butikens resultat och dels på de enskilda resultatenheternas prestation. Det medför att mottagarna som *grupp* får en belöning utifrån hur butiken gått, och därefter får de som *individer* en belöning baserat på hur respektive resultatenhet har gått.

Genom att belöningssystemet är uppdelat både på individuell nivå och gruppnivå lyckas Flygfyren fånga både driftledarnas egenintresse och deras behov av att identifiera sig med sin arbetsplats. De minskar på detta sätt även riskerna för konkurrens mellan individerna, men kan behålla fördelarna med individuella incitament.

6. Slutsats

I detta kapitel svarar vi på våra frågeställningar och presenterar de slutsatser vi kommit fram till genom vår analys. Dessa följs upp av några förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutdiskussion

*Hur påverkar styrningen av en ICA-butik motivationen hos de anställda?
Vad kan ledningen göra för att öka motivationen?*

Inledningsvis kan vi konstatera att Flygfyren använder sig av alla de fyra huvudsakliga styrmedel som vi presenterade i teoriavsnittet, dvs *organisatorisk struktur, formellt styrsystem, informellt styrsystem och belöningsystem*.

Flygfyrens fokus har den senaste tiden legat på butikens *organisationsstruktur*, då en omorganisering av denna nyligen ägt rum. Omstruktureringen har möjliggjort för driftledarna och gruppledarna att koncentrera sig på det som de gör bäst. Detta i sig verkar motivationshöjande. Genom sin redan decentraliserade beslutsmyndighet delegerar Flygfyren ansvar, vilket skapar möjligheter för personalen att påverka sin egen arbetssituation. Även det har en positiv inverkan på motivationen. Direkt tillsyn i kombination med standardisering av arbetsuppgifter och resultat ger ledningen kontroll över verksamheten. Samtidigt kan de anställdas motivation bevaras, genom möjligheten till självständigt arbete tack vare den decentraliserade beslutsmyndigheten.

Flygfyrens aktiva arbete med den *formella styrningen* i form av budgetar, prognoser, nyckeltal och benchmarking är nödvändig för såväl medarbetarnas motivation, som för samordningen av butikens olika delar. Vad Flygfyren däremot bör utveckla är en tydlig vision, som kan ligga till grund för en ny omarbetad version av den befintliga affärsidén. Dessa skulle tillsammans kunna sända ett tydligt budskap till alla anställda om företagets övergripande mål och på sätt ytterligare stärka sammanhållningen och motivationen. Flygfyrens nio kärnvärden är en effektiv strategi, som tillsammans med de andra formella styrmedlen utgör ett tydligt kommunikationsverktyg. Om affärsidén ändras kan kärnvärdena komma att behöva ses över. Kärnvärdena ökar, precis som en tydlig vision skulle göra, de anställdas känsla av delaktighet, vilket har en positiv inverkan på deras motivation.

Vid utformandet av rambudgeten används något som mest liknar nedbrytningsmetoden, vilket begränsar driftledarnas påverkan av innehållet, men ändå ger dem en möjlighet att vara delaktiga och komma med åsikter. Motivationen stärks då de känner att de varit med och ställt upp de mål de sedan jobbar efter, och kan påverka nivån på dessa så att de blir utmanande men samtidigt realistiska. Samtidigt kan VD och ekonomichefen behålla kontrollen genom att göra det första budgetutkastet. Eftersom driftledarna troligen innehar mest kunskap om sina avdelningar skulle Flygfyren kunna vinna på att ge dem större möjlighet att påverka budgeten, t ex genom att byta till uppbyggnadsmetoden. Detta skulle även öka driftledarnas motivation, eftersom det skulle kunna uppfattas som ett erkännande från VD och ekonomichefen. Det finns alltså fler fördelar att vinna med att byta metod, förutsatt att driftledarna anser att budgetering utgör en intressant arbetsuppgift.

Driftledarna på Flygfyren motiveras starkt av målstyrning varför budgeten hjälper till att stärka motivationen. Men det är oklart huruvida den motivationen baseras på deras egen tillfredsställelse av att nå upp till målet eller av ledningens erkännande. Att Flygfyren har många preciserade mål gör att kontrollen av driftledarna är hög. Kontroll är nödvändigt för att driftledarna inte ska känna sig missnöjda, men vi menar att de till viss del även motiveras av denna.

Flygfyrens starka *kultur* tycks för några av driftledarna ha en motiverande effekt, medan den för andra snarare utgör en hygienfaktor. Gemensamt är dock att den fyller någon slags funktion för alla driftledare och är viktig för dem. Vi konstaterar därför att butikens starka kultur främst fungerar som ett sätt för Flygfyren att *behålla* sin personal, snarare än som ett motivationsverktyg. ”Röda Tråden” ser vi som ett bra initiativ för en fortsatt stark kultur.

Vi anser att *belöningsystemet* som Flygfyren använder sig av fungerar bra, men dess utformning skulle kunna ses över. Systemet har nämligen en del brister, vilka är till nackdel för motivationen. Genom att exempelvis öka påverkningsgraden skulle belöningsystemet ha en större effekt på driftledarnas prestationer. Även kriterierna som används som belöningsbas skulle kunna ses över, tydligare sammanfalla med butikens övergripande mål, t ex genom att fokusera ytterligare på butikens resultat. Risken är dock att dessa två förändringar motverkar varandra, eftersom ökat fokus på butiken troligen skulle minska påverkningsgraden ytterligare.

Ett alternativ vore att Flygfyren enbart baserade belöningarna på resultatenheternas resultat, men säkerställde att dessas mål låg i linje med butikens. Då skulle man undvika prioriteringsskillnader mellan de enskilda resultatenheterna och butiken. Detta skulle möjliggöra för driftledarna att fokusera på målen för sina egna resultatenheter. Risken för konkurrens mellan avdelningarna skulle heller inte vara aktuell eftersom måtten, för att verkligen ligga i linje med butikens mål, skulle spegla även samarbetet mellan avdelningarna. Därigenom skulle även Flygfyrens goda sammanhållning stärkas ytterligare. Riskerna med decentraliserad beslutsfattande och standardisering av resultat kan tyckas bli större i och med denna förändring, men eftersom avdelningarnas mål tillsammans skulle utgöra butikens mål skulle detta problem inte vara aktuellt. Med den föreslagna förändringen skulle belöningarna skapa starkare incitament, då driftledarna inte längre skulle motta dessa som grupp, utan som individuella belöningar.

6.2 Slutsats

Det finns i dagsläget vissa motsättningar mellan Flygfyrens olika styrmedel, t ex mellan det informella styrsystemet och belöningsystemet. En tydlig vision skulle dock stärka förståelsen för vad organisationen ämnar uppnå, och således utgöra en bra grund för styrmedlen. Som diskuterats ovan spelar sammanhållning en stor roll för arbetet på Flygfyren, varför alla delar borde utformas för att stödja denna. Många av de styrmedel som idag används skapar sammanhållning, men det föreligger en risk för konkurrens mellan de olika resultatenheterna. Denna risk skulle kunna minimeras genom att Flygfyren bibehåller den redan goda företagskulturen och omarbetar vissa delar av belöningsystemet, dock ej formen som är optimal för samarbete och delaktighet. Därutöver skulle budgetutförandet kunna revideras, för att ge driftledarna mer makt över de mål de arbetar efter.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har under arbetets gång funnit ytterligare aspekter som vore intressanta att undersöka. Vid en mer omfattande studie skulle det t ex vara möjligt att göra en undersökning i vilken man jämförde styrningen mellan:

- Två butiker av samma butikstyp (t ex två ICA Kvantum-, eller Supermarket-butiker)
- Två butiker av olika butikstyp och storlek, för att se i vilken mån och på vilket sätt styrningen skiljer sig åt
- En ICA-butik och en Coop-butik eller butik från en annan butikskedja

Det svåra med alla föreslagna jämförelser är dock att resultaten inte är generaliserbara. Vi anser ändå att det skulle vara intressant att titta på skillnaderna två butiker emellan. Eventuellt skulle det gå att isolera vissa faktorer som speciellt påverkar styrinstrumenten. Detta för att undersöka hur enskilda styrinstrument påverkar motivationen.

Självklart skulle det också vara mycket intressant att göra en ännu mer omfattande studie på just ICA Kvantum Flygfyren. Genom att intervjua fler anställda med olika befattningar, skulle man kunna studera hur styrningen påverkar personer på alla olika nivåer i organisationen, t ex skulle man även kunna undersöka hur de anställda, som inte är mottagare av belöningssystemet, uppfattar och påverkas av detta.

En annan intressant aspekt vore att titta närmare på är hur ICA Kvantum Flygfyren styrs centralt av ICA Sverige, och hur detta påverkar den interna styrningen av butiken.

7. Källförteckning

Litteratur

Anthony, N. R. & Govindarajan, V. (2004) *"Management Control Systems"*, McGraw-Hill Book Co, Singapore

Arvidsson, P. (2005) *"Styrning med belöningssystem: två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel"*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Arvidsson, P. (2008) *"Belöningssystem som styrmedel"*. Ingår i L. Samuelson, (red.), *Controllerhandboken* (s. 135-171), Industrilitteratur AB, Lidingö

Ax, C. & Johansson, C. & Kullén, H. (2005) *"Den nya Ekonomistyrningen"*, Liber Ekonomi, Malmö

BAS-kontogruppen i Stockholm AB (2006) *"BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning"*, Nordstedts Juridik AB, Stockholm

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2008) *"Strategisk planering"*. Ingår i L. Samuelson, (red.), *Controllerhandboken* (s. 71-97), Industrilitteratur AB, Lidingö

Bruzelius, L.H. & Skärvad P-H. (2004) *"Integrerad Organisationslära"*, Studentlitteratur, Lund

Frey, B.S. & Osterloh, M. (2002) *"Successful management by motivation"*, Springer, Berlin

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) *"Hur moderna organisationer fungerar"*, Studentlitteratur, Lund

Kaplan, R. & Atkinson, A. (1998), *"Advanced Management Accounting"*, Prentice Hall, US

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *"Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"*, Studentlitteratur, Lund

Merriam, S.B. (1994) *"Fallstudien som forskningsmetod"*, Studentlitteratur, Lund

Nilsson, H. & Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002) *"Företagsvärdering – med fundamental analys"*, Studentlitteratur, Lund

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *"Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning"*, Studentlitteratur, Lund

Paul, A-S. & Alm, O. (1991) *"Belöningar och belöningssystem"*, Sveriges Personaladministrativa förening, Stockholm

Philipsson S. (2004) *"Etik och företagskultur – att leda med värden"*, Studentlitteratur, Lund

Samuelson, L. (2008a) *"Ekonomistyrning – en översikt"*. Ingår i L. Samuelson, (red.), *Controllerhandboken* (s. 21-56), Industrilitteratur AB, Lidingö

Samuelson, L. (2008b) *"Ettårsstyrning"*. Ingår i L. Samuelson, (red.), *Controllerhandboken* (s. 237-288), Industrilitteratur AB, Lidingö

Samuelson, L. (2008c) "*Val av organisatorisk struktur*". Ingår i L. Samuelson, (red.), Controllerhandboken (s. 71-97), Industrilitteratur AB, Lidingö

Svensson, A. (1997) "*Målstyrning i praktiken*", Liber Ekonomi, Malmö

Wirsäll, X. & Fahlin, R. (2007) "*Den omöjliga idén blir aldrig gammal*", ICA-handlarnas Förbund, Västerås

Elektroniska källor

ICA Historik

http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=historik&showMenu=om_ica_3

ICA Mål & Strategier

http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=450684&showMenu=om_ica_10_5

ICA Sverige

http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=450592&showMenu=om_ica_9_1

Muntliga källor

Ekonomi- och administrationschef, ICA Kvantum Flygfyren, 11 mars och 14 april 2009

Driftledare, Kolonial & Dryck och Mejeri & Frys, 23 mars 2009

Driftledare, Kassa & Kundtjänst, 23 mars 2009

Driftledare, Fukt & Grönt och ställföreträdande butikschef, 14 april 2009

Driftledare, Roslagsköket, numera personalansvarig, 14 april 2009

8. Appendix

Intervjufrågor | ICA Kvantum Flygfyrens ekonomichef

- Vilken roll har du på ICA Kvantum Flygfyren?
- Beskriv vad du gör en vanlig dag.
- Hur är er ICA Kvantum butik organiserad?
- Hur påverkade er omstrukturering av organisationen verksamhetens övriga styrning?
- Vilka uppgifter, ansvarsområden och befogenheter har butikens VD, butikschef, driftledare och avdelningsansvariga?
- Har ni regler eller skriftliga rutiner för de anställda som de kan tillgå för att lösa sina arbetsuppgifter?
- Vad är er nedskrivna vision och affärsidé?
- Vilka övergripande mål och strategier har företaget?
- Skulle du kunna berätta lite mer om strategigruppen ni har och vilka som ingår i den?
- Hur skulle du beskriva er ekonomiska styrning ut?
- Skulle du kunna berätta lite mer om ledningsgruppen ni har och vilka som ingår i den?
- Berätta hur ert budgetarbete ser ut.
- Hur och hur ofta följer ni upp er budget?
- Vilket syfte har er budget?
- Hur arbetar ni er med prognoser? I vilket syfte?
- Arbetar ni med nyckeltal? Hur och när använder ni i så fall dessa?
- Hur skulle du beskriva ICA Kvantum Flygfyrens företagskultur?
- Arbetar ni på något sätt aktivt med företagskulturen på ICA Kvantum Flygfyren? Hur?
- Vad är syftet med ert belöningssystem?
- Hur är belöningssystemet uppbyggt?
- Hur är det kopplat till målen?
- Vilka omfattas av belöningssystemet?
- Genomförde ni några undersökningar vid utformandet av belöningssystemet, för att se vad som motiverar personalen?
- Vilka risker tror du belöningssystemet medför?

Intervjufrågor | ICA Kvantum Flygfyrens driftledare

- Vilken är din roll? Hur länge har du jobbat här? Varför valde du att jobba här?
- Beskriv vad du gör en vanlig dag.
- Hur är verksamheten organiserad? Vilken hierarkisk struktur? Centraliserad eller ej?
- Hur fungerar samordningen av verksamheten?
- Vilket ekonomiskt ansvar har du?
- Kan du påverka de områden du ansvarar för? Kan du utforma egna mål?
- Kan du påverka intäkter och kostnader? Om inte, vem bestämmer sådant?
- Vilka är de övergripande målen för ICA Flygfyren? Finns de nedskrivna så att alla kan ta del av dem?
- Vilka är målen för din resultatenhet? Är de mätbara? Realistiska?
- Vem bestämmer och hur bestäms vad som ska säljas idag, imorgon, om en timme?
- Hur påverkas ditt arbete av budgeten?
- Hur skulle du beskriva företagets kultur?
- Har ni några traditioner? Ceremonier? T ex: Fredagsöl, personalfester, resor, uppvaktning om ngn fyller år?
- Du omfattas av ett belöningssystem, hur fungerar det? Hur många andelar har du/de andra?
- Har du alltid omfattats av belöningssystemet? Om inte, är det någon skillnad i din prestation?
- Tycker du att din arbetsinsats mäts på rätt sätt, dvs mäter systemet relevanta insatser?
- Finns det något samband mellan arbetsinsats och belöning?
- Vilka för- och nackdelar ser du med belöningssystemet?
- En nackdel enligt teorin, är att en yttre belöning, t ex pengar, kan göra att den inre motivationen minskar. Tror du att det finns en risk för det?
- Vad tror du att ledningens syfte med belöningssystemet är?
- Vilket syfte fyller det för dig?
- Tycker du att belöningssystemet är rättvist utformat? Motivera.
- Vad får du ut av ditt arbete?
- Känner du dig motiverad på arbetet?
- Om ja, var kommer den motivationen ifrån? Vilka faktorer spelar in?
- Sätter du upp personliga mål när du arbetar? Ge exempel.
- Har du förväntningar på hur stor din bonus ska bli i år jämfört med föregående år?
- Tycker du att utdelningarna/bonusarna är attraktiva?
- Finns det några andra belöningar utöver utdelningarna?