



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

2014-05-26

Institutionen för Service Management

Vad får det lov att vara – det dyraste?

*En studie om hur ekonomiska incitament påverkar resebyråers
frontpersonals servicekvalitet*

Frida Göransson

Anna Tschannen

Handledare:
Johan Hultman

Kandidatuppsats
VT2014

Sammanfattning

Titel: Vad får det lov att vara – det dyraste? En studie om hur ekonomiska incitament påverkar resebyråers frontpersonals servicekvalitet

Universitet: Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete, Kandidatuppsats, 15 hp, VT2014

Författare: Frida Göransson & Anna Tschannen

Handledare: Johan Hultman

Nyckelord: economic incitement, motivation, productivity, service quality och supportive leadership.

Problem: Det råder en hög konkurrens inom reseindustrin, både mellan resebyråer men också genom den bokning som sker på internet, det blir därmed avgörande att skapa konkurrensfördelar genom kundrelationer. Frontpersonal måste alltid leverera god service samtidigt som det ständigt efterfrågas ett högre tempo och ökad försäljning. Då forskning visar att dessa två komponenter inte går att kombinera då den ena motverkar den andra möts frontpersonalen ständigt av ett dilemma. Ekonomiska incitament ökar de anställdas produktivitet, vilket enligt teorin, innebär en sämre servicekvalitet. Vi frågar oss huruvida detta verkligen stämmer.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att studera och analysera hur ekonomiska incitament påverkar frontpersonalens förmåga att leverera god service mot kunder.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat genom 13 semistrukturerade intervjuer på tre olika reseföretag.

Slutsatser: Studien visar att en förutsättning för att kunna leverera god service, om det finns ett befintligt serviceintresse, är att ledaren tillgodoser sina medarbetare med möjligheter till att öka sina kunskaper. Om servicen ska upplevas som bra krävs det att den anställde besitter kunskap inom sitt säljområde. Studien visar att ekonomiska incitament inte har en negativ inverkan på frontpersonalens förmåga att leverera god service. Det bidrar snarare till en ökad prestation i både försäljning och service. Det är alltså inte provisionen som påverkar servicekvaliteten utan servicekvaliteten som påverkar provisionen!

Förord

Att skriva en kandidatuppsats kräver vägledning och stöd från många håll. Vi vill börja med att tacka vår handledare Johan Hultman som stöttat och väglett oss och bidragit med många inspirerande tankar och tips under uppsatsskrivandets gång.

Vi vill även rikta ett stort tack till de resebyråer vi varit i kontakt med, ni har verkligen tagit emot oss med öppna armar. Ett speciellt tack till de respondenter vi fått möjlighet att intervjua - uppsatsen hade inte varit genomförbar utan era åsikter och tankar!

Det har blivit många sena kvällar på Campus Helsingborg, och vi vill därmed passa på att tacka andra studenter som förgyllt och motiverat oss under dessa tio veckor. Vi har tillsammans klarat det!

Med detta sagt vill vi önska er en trevlig läsning och vi hoppas att även ni finner denna studie intressant.

Tack till Er alla!

Frida och Anna
2014-05-26

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte och frågeställning	3
1.3 Begreppsförklaring	3
1.4 Disposition	3
2. Metod	4
2.1 Kvalitativa intervjuer	4
2.1.1 Urval	5
2.1.2 Intervjupersonerna	6
2.1.3 Genomförandet av intervjuer	7
3. Teori	9
3.1 Generella motivationsfaktorer	9
3.2 Incitamentsystem som ett styrmedel	10
3.3 Utformning av ekonomiska incitamentsystem	11
3.4 Ledarskapets betydelse vid ekonomiska incitament	14
3.5 Ekonomiska incitaments påverkan på servicenivå och produktivitet	16
3.6 Ekonomiskt incitamentsystem - en motivationsfaktor eller inte?	17
3.7 Sammanfattning	18
4. Analys	19
4.1 Drivkraft	19
4.1.1 Pengar kanske inte är det viktigaste	19
4.1.2 ...men ekonomiska incitament ökar drivet!	21
4.2 Rättvisa	23
4.2.1 Hur bör företag utforma incitamentsystem	23
4.2.2 ...utan att incitamentsystemet uppfattas som orättvist	25
4.2.3 ...eller kan företag utforma rättvisa incitamentsystem?	26
4.3 Stress	27
4.3.1 Pressen att prestera	27
4.3.2 ...kan påverka den anställdes trygghet!	29
4.4 Kunskap	30
4.4.1 Vad krävs för att leverera service	30
4.4.2 ...och för att skapa långvariga relationer?	33
5. Diskussion	35

5.1 Behövs det göras en avvägning mellan produktivitet och servicekvalitet?	35
6. Slutsats	38
6.1 Avslutande ord	40
7. Källförteckning	41
7.1 Elektroniska källor	42
Bilaga 1 – Intervjuguide	43

1. Inledning

”Vi vet vad vi belönar med. Pengar talar, dvs människor kan aldrig motstå möjligheten att få mer i plånboken. Det sägs vara människans känsligaste organ” (Jäghult 2005, s. 41).

Att hela tiden ha krav från sin chef att leverera god service mot sina kunder är något som ständigt ställs på personal som jobbar i frontposition. Samtidigt sker besparingar på företag och det efterfrågas ständigt ett högre tempo och ökad försäljning för att öka företagets omsättning (Rust & Huang 2012). Att kombinera en god servicekvalitet med ökad produktivitet kan vara problematiskt då den ena komponenten ofta blir drabbad av den andra. Calabrese och Spadoni (2013) menar att om ett stort fokus på produktivitet infinner sig i en organisation uppkommer svårigheter att leverera service på en hög och kvalitetsäker nivå. Även Rust och Huang (2012) beskriver svårigheter med att balansera både god servicekvalitet och producera sina tjänster på högsta möjliga kapacitet.

Vi frågar oss om ekonomiska incitament kan vara lösningen för att slippa avvägningen mellan produktivitet och servicekvalitet? Ekonomiska incitament, även kallat provision, är belöningar som grundar sig i produktivitet, det vill säga att när du ökar din prestation så får du en ekonomisk belöning för det arbetet du har presterat (Mabon 1992). Kan det vara så enkelt att med hjälp av ekonomiska incitament behålla en hög servicenivå och samtidigt öka försäljningen?

1.1 Problemformulering

Jaramillo och Prakash (2008) beskriver att om en organisation vill behålla sina kunder är det viktigt att skapa en kundorienterad organisation, där de anställda levererar god service till kunderna. I reseindustrin, som står i fokus i denna studie, råder det en hög konkurrens, både mellan resebyråerna men också genom den försäljning som sker på internet då många resenärer väljer att boka sina resor på nätet istället för i butik (www.srf-org.se). Det blir därmed avgörande för resebyråerna att ta tillvara på sina möten med kunder och skapa en återkommande kundkrets genom att leverera god service. Hur motiveras då de anställda till att leverera god service för att skapa relationer?

Många forskare menar att ekonomiska incitament är en motivationsfaktor som genererar en ökad prestation och en vilja att sälja mer för att nå företagets och den individuella målsättning (Arvidsson 2008; Garbers & Konradt 2014). Men å andra sidan menar Jäghult

(2005) att det inte räcker att den anställde motiveras av ekonomiska incitament utan det krävs en inre motivation som grundar sig i att motivationen måste komma från en personlig drivkraft. Om den anställda har en inre motivation till att prestera och leverera god service, är det då nödvändigt för företaget att applicera ett ekonomiskt incitament?

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att incitamentsystem fungerar som ett utbyte mellan medarbetarna och organisationen. Medarbetarna belönas när de uppträder på ett sätt som organisationen anser önskvärt. Ekonomiska incitament bidrar till att de anställda når företagets mål samtidigt som de belönas för mödan. Således skapas ett ytterligare driv hos de anställda att faktiskt prestera. Men å andra sidan kan ekonomiska incitament leda till konkurrens mellan medarbetarna då den anställde vill uppnå ett bättre resultat än sina kollegor. Denna konkurrens kan även generera samarbetsproblem då de anställda inte blir lika måna om att hjälpa varandra vilket kan minska arbetstrivseln på företaget (Jacobsen & Thorsvik 2008). Kan då försämrade arbetstrivsel på grund av mindre benägenhet att samarbeta, påverka servicen i kundmötet?

Det är således diffust huruvida de ekonomiska incitamenten faktiskt påverkar servicekvaliteten. Teorin visar att ekonomiska incitament ökar motivationen hos de anställda att prestera men å andra sidan visar forskning att om det är stort fokus på produktiviteten drabbas servicekvaliteten. Därmed visar forskning att ekonomiska incitament bidrar till att produktiviteten blir bättre, men att servicenivån blir sämre. Vi kan konstatera, precis som Arvidsson (2008), att effekterna av incitamentsystem är relativt outforskade och därför har vi valt att göra en studie kring hur ekonomiska incitament faktiskt påverkar frontpersonalens servicekvalitet. I och med att vi identifierat en brist i åskådliggörandet av medarbetarnas uppfattning av hur ekonomiska incitament påverkar deras servicenivå har vi valt att studera fenomenet utifrån ett medarbetarperspektiv.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att studera och analysera hur ekonomiska incitament påverkar frontpersonalens förmåga att leverera god service mot kunder. Våra frågeställningar är följande:

- Vilka för- och nackdelar upplever frontpersonalen med ekonomiska incitament?
- Hur upplever frontpersonalen sambandet mellan de ekonomiska incitamenten och god service?

1.3 Begreppsförklaring

Ekonomiska incitament definieras i denna studie som:

Ekonomisk ersättning som betalas till anställda som förmedlat tjänster som företaget efterfrågat. Ett annat ord för ekonomiska incitament är provision (www.ne.se)

1.4 Disposition

I uppsatsens inledande kapitel har problemformulering, syfte och frågeställningar presenterats. I det andra kapitlet beskriver vi vårt val av metod samt redogör för hur vi har genomfört vår studie. I det tredje kapitlet beskrivs det teoretiska ramverk som ligger till grund för att besvara våra frågeställningar. Vi börjar med en mer generell redogörelse kring vad som motiverar anställda att prestera på arbetet. Vidare följer en mer djupgående diskussion kring ekonomiska incitament och hur det påverkar produktiviteten och servicenivån, för att sedan beskriva hur ett ekonomiskt incitamentsystem bör vara utformat för att uppnå maximal nytta. Vidare diskuteras huruvida ekonomiska incitament är en motivationsfaktor eller inte och avslutar med en teoretisk sammanfattning. I kapitel fyra analyseras det empiriska materialet. Kapitlet är uppdelat utefter fyra olika teman: drivkraft, rättvisa, stress och kunskap. Genom dessa delar förs en djupare analys kring hur ekonomiska incitament påverkar frontpersonalens förmåga att leverera god service. I det femte kapitlet görs en återkoppling till uppsatsens problemformulering och det förs en diskussion kring möjligheten att leverera god service vid produktiva förhållanden. I det avslutande kapitel redogör vi våra slutsatser samt delger förslag på vidare forskning.

2. Metod

I följande kapitel beskrivs den metod som använts vid insamlingen av det empiriska och teoretiska materialet. Först beskrivs mer generella drag kring vad en kvalitativ studie innefattar. Därefter kommer ett avsnitt om kvalitativa intervjuer där vi beskriver hur vi gått tillväga genom urval samt hur genomförandet av intervjuerna gick. Avslutningsvis beskriver vi hur vi har bearbetat och strukturerat det empiriska materialet inför analysen.

Uppsatsen bygger på ett kvalitativt tillvägagångssätt. Avsikten med uppsatsen är att skapa en uppfattning och förståelse kring syftet snarare än att ge en statistisk förankrad beskrivning eller att ge en förklaring till hur vissa förhållande hänger samman (Justesen & Mik-Meyer 2011). Om avsikten med uppsatsen är att försöka förstå människors sätt att reagera och resonera eller att särskilja eller urskilja olika handlingsmönster menar Trost (2010) att en kvalitativ studie är mest rimlig.

Vi arbetade växelvis med teoriavsnittet och insamling av det empiriska materialet, vilket enligt Alvesson och Sköldberg (2008) beskrivs som en abduktiv ansats. Bryman (2011) beskriver att det inte är helt ovanligt att en forskarers syn på teorin eller litteraturen ändras till följd av insamlingen av det empiriska materialet. Således kan uppsättningen av teorier i vissa fall visa sig först efter den empiriska insamlingen är genomförd då teorier ofta bör prövas innan de kan betraktas som användbara eller hållbara. Genom att använda oss av en abduktiv ansats undvek vi både att anta vilka teorier uppsatsen skulle bygga på innan vi samlat in vårt empiriska material och att vår empiriska grund inte skulle kunna generera någon passande teori (Alvesson & Sköldberg 2008). När vi sökte litteratur till vårt teoretiska ramverk använde vi oss av Lunds Universitets sökmotor, LUBsearch, och sökte litteratur med hjälp av fem nyckelord; economic incitament, motivation, productivity, service quality och supportive leadership.

2.1 Kvalitativa intervjuer

I tidigt skede kontakta vi olika företag via mail och telefon för att delge vår uppsatsidé samt för att boka intervjuer med frontpersonal. Vi har genomfört totalt 13 kvalitativa intervjuer i tre olika reseföretag. Vi har valt att bevara resebyråernas namn konfidentiella då vårt syfte med uppsatsen inte är att studera själva organisationens enskilda provisionssystem utan avsikten är att skapa en förståelse kring fenomenet. Resebyråernas namn behöver därmed inte redovisas för att genomföra vår studie. De olika resebyråerna som utgör vår empiriska grund är verksamma i både Sverige och utlandet.

Syftet med kvalitativa intervjuer är att förstå de centrala teman som respondenten upplever och förhåller sig till (Kvale 1997). Kvalitativa intervjuer genererar därmed större förståelse av våra respondenters upplevelse kring hur ekonomiska incitament påverkar deras förmåga att leverera god service. Vi kan även genom kvalitativa intervjuer finna mönster och ta del av åsikter där vår förhoppning är att bidra med en hållbar och generaliserbar studie inom resebyråbranschen. Utifrån vårt syfte hade en kvantitativ undersökning genererat en mer ytlig slutsats om hur ekonomiska incitament påverkar frontpersonalens service, något som även Trost (2010) menar kan ske vid fel metodval. Även om uppsatsen riktas mot en specifik bransch så kan det generera ökad förståelse för likartade arbetssätt i andra verksamheter och branscher.

Kvalitativa intervjuer kan delas in i två typer: ostrukturerade och semistrukturerade (Bryman 2011) Vi har gjort semistrukturerade intervjuer vilket innebär att våra intervjuer utgick från en intervjuguide som var uppdelad efter olika teman. Intervjufrågorna behöver dock inte behandlas i en specifik ordning utan kan anpassas efter respondenternas berättande, vilket genererar större flexibilitet i intervjun (Bryman 2011). Intervjuguiden fungerade därmed mer som ett stöd för att inte tappa den röda tråden men där respondenterna fortfarande hade stor frihet i att utforma svaren på sitt eget sätt. Vår intervjuguide var koncentrerad kring fyra olika teman; Belöningsystem – vilka åsikter respondenten har kring ekonomiska incitament, motivation – vad som motiverar respondenten till att arbeta, servicekvalitet – vad som får respondenten att vilja leverera service, produktivitet – vad som får respondenten till att vilja prestera (se bilaga 1). När vi utformade vår intervjuguide tänkte vi på att frågorna skulle vara korta, enkla och konkreta. Frågorna var dessutom konstruerade på ett sätt att respondenten inte kunde svara ja eller nej, till exempel; vilka åsikter har ni här på företaget angående provisionsbaserad lön, vilka fördelar anser du att det finns med provisionsbaserad lön.

2.1.1 Urval

Att få tag på respondenter visade sig vara svårare än vi trodde då många resebyråer inte hade tillräckligt med resurser till att avsätta tid för intervjuer. Vi kontakade totalt tio olika reseföretag och skickade ut 37 mail till olika resebyråer runt om i södra och mellersta Sverige. Det var totalt sju resebyråer, inom tre olika reseföretag, som hade möjlighet att ställa upp med en eller flera intervjuer vilket resulterade i 13 kvalitativa intervjuer. Respondenterna fick själva föreslå dag och tid och vi var flexibla utifrån deras önskemål. Trost (2010) menar att kvalitativ data ofta möts av misstänksamhet då metoden bygger på ett litet urval. Vi kunde under de sista intervjuerna märka en mättnadspunkt vilket Kvale (1997) menar är när

intervjuerna inte tillför ny kunskap. Av detta drog vi slutsatsen att vårt empiriska material var tillräckligt för att besvara vårt syfte. Vi valde därför att avboka tre ytterligare intervjuer som vi hade inbokade då vi kände att dessa intervjuer inte skulle generera nya infallsvinklar kring vårt fenomen i resebyråbransch. Urvalet består av elva kvinnor och två män i olika åldrar, som arbetat olika länge inom resebranschen och med provision och därmed har olika erfarenheter. Trost (2010) menar att det bör finnas vissa variationer i urvalet vid kvalitativa studier för att undvika alltför många ”vanliga” människor och ett alltför litet antal av de mera “ovanliga”.

Hur vi gick tillväga i vårt urval kan liknas med vad Bryman (2011) beskriver som målstyrt eller målinriktat urval, vilket innebär att forskaren gör sitt urval utifrån en strävan om att intervjua personer som är relevanta för forskningsfrågorna. För att genomföra vår studie och besvara våra frågeställningar hade vi som avsikt att studera fenomenet i ett eller flera företag som jobbar med ekonomiska incitament och där frontpersonalen har fysisk kundkontakt, det vill säga en ”face-to-face-relation” med kunderna. Urvalet grundar sig i att vi ville intervjua personer med rätt kompetens som kan bidra med betydelsefulla åsikter, och därför grundar sig uppsatsen i ett målinriktat urval. Trost (2010) beskriver det målinriktade urvalet som ett strategiskt urval, dessa båda urval har samma innebörd och innebär att forskaren får tag på de intervjupersoner som den önskar sig få tag på.

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011) belyser vikten av att noga tänka över vilka personer som ska intervjuas samt kunna redogöra för detta då det ökar trovärdigheten på uppsatsen. Författarna beskriver vidare ett tvåstegsurval som även det kan liknas med vår urvalsprocess. Tvåstegsurvalet innebär att vi först gjorde ett urval av organisationer som vi ansåg lämpande till vårt syfte och våra frågeställningar (målinriktat urval). Sedan hjälpte organisationerna oss att välja ut intervjupersoner, det vill säga vi kontaktade resebyråerna och sedan var det upp till varje resebyrå att tillge oss intervjupersoner. Således har vi gjort ett målinriktat urval för att respondenternas svar ska bistå med relevanta svar inom det fenomen uppsatsen handlar om. Det målinriktade urvalet kan även ses som en del i tvåstegsurvalet, då de utvalda resebyråerna själva valde ut lämpade respondenter till oss.

2.1.2 Intervjupersonerna

Nedan presenteras intervjupersonerna i Tabell 1. För att skydda respondenterna är alla namn fiktiva i det empiriska materialet. Intervjuerna genomfördes mellan den 22 april och den 24 april 2014.

Tabell 1.

Beskrivning av våra respondenter samt information om intervjuernas längd.

Namn	Ålder	Tid	Anställd i
Maria	60 år	43:36 minuter	12 år
Annelie	44 år	31:56 minuter	12 år
Karl	21 år	58:18 minuter	1 år
Johan	20 år	62:10 minuter	6 månader
Emma	43 år	55:41 minuter	5 år
Susanne	21 år	47:50 minuter	1 år
Gunilla	56 år	40:58 minuter	2 år
Isabelle	24 år	50:26 minuter	2 år
Elin	65 år	55:05 minuter	29 år
Klara	37 år	93:45 minuter	10 år
Sofie	29 år	49:31 minuter	5 år
Johanna	27 år	62:26 minuter	2 år
Cornelia	31 år	71:45 minuter	1 år

2.1.3 Genomförandet av intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes på respektive resebyrå i ett enskilt rum. Trost (2010) menar att intervjuer bör ske i en ostörd miljö där respondenten känner sig trygg. Vid intervjuernas inledningsfas började vi med att presentera oss själva. Vi presenterade även uppsatsens syfte och intervjuens fyra olika teman samt upplyste respondenterna om vår uppskattning kring ärliga och utförliga svar. Vi bad sedan respondenten att berätta lite kort om sig själv, sin bakgrund och tidigare erfarenheter för att skapa en trygg och bekväm miljö.

Vi valde att spela in alla våra intervjuer i samtycke med våra respondenter, och Trost (2010) menar att det finns olika fördelar med det, då vi kan lyssna av intervjun upprepade gånger samt skriva ut intervjun och läsa vad som ordagrant sagts. Under intervjuerna hade en av oss det övergripande ansvaret att ställa frågor medan den andra antecknade och ställde eventuella följdfrågor. Vid de flesta intervjuerna följdes intervjuguidens ordningsföljd men vid enstaka gånger valde vi att hoppa över vissa frågor som vi ansåg att respondenten redan hade besvarat. Under intervjugenomförandet användes uppföljningsfrågor, sonderingsfrågor samt

preciserande frågor (Bryman 2011) för en djupare förståelse för deras beskrivningar och berättande. Vi använde frågor som, ”vill du utveckla?”, ”kan du exemplifiera?”, ”hur menar du?”.

Vi upplevde att de flesta intervjuerna höll hög kvalitet och genererade innehållsrika berättelser som kommit att bidra med åsikter och infallsvinklar till vår analys och våra slutsatser. De flesta respondenter var pratglada och delade gärna med sig av sina åsikter och tankar kring provision. Vissa av intervjupersonerna pratade länge och mycket, vilket vi såg som positivt då det bidrog med infallsvinklar. Kvale (1997) beskriver att kvaliteten i intervjuerna är avgörande för kvaliteten i analysen. Författaren belyser även att en grundförutsättning för att intervjuerna ska vara av kvalitet är att vi vet varför och hur vi intervjuar samt har kunskap om intervjuämnet. Samtliga respondenter var samarbetsvilliga och majoriteten av respondenterna hade liknande åsikter kring sambandet mellan provision och service, vilket är av värde för analyskapitlet.

När vi genomfört våra intervjuer började vi med att transkribera. Vi skrev sedan ut transkriberingarna och kodade dessa manuellt vilket innebär att vi ”klippte sönder” våra transkriberingar och därefter delade upp de i fyra olika teman som visat sig i vårt empiriska material. Dessa teman är alla kopplade till ekonomiska incitament och innefattar drivkraft, rättvisa, stress och kunskap. Vi upplevde en fördel med detta tillvägagångssätt då vi lättare kunde studera likheter och skillnader i respondenternas berättelser vilket även mynnade ut i en djupare förståelse kring vårt syfte.

3. Teori

I kommande kapitel beskrivs det teoretiska ramverk som ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställningar. Inledningsvis beskrivs generella motivationsfaktorer och vad som ligger till grund för motiverade medarbetare. Denna del har som avsikt att skapa en överblick innan vi vidare beskriver mer djupgående om ekonomiska incitamentsystem och hur företag och anställda uppnår maximal nytta genom detta verktyg. Det kommer beskrivas fördelar och nackdelar samt vilka konsekvenser som kan uppstå vid ekonomiska incitament.

3.1 Generella motivationsfaktorer

Det finns många olika förutsättningar och motivationsfaktorer som motiverar medarbetarna att arbeta på sin högsta prestationsnivå (Jacobsen & Thorsvik 2008). Jaramillo och Prakash (2008) menar att om de anställda finner sina jobb motiverande och utmanande bidrar det till att de anställda är villiga att jobba hårdare då de upplever arbetsuppgifterna som meningsfulla. Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att arbetsmiljön, exempelvis gemenskapen och hur trivsamt den sociala miljön är, påverkar hur väl medarbetaren blir motiverade till att prestera. Dock menar författarna att en grundförutsättning för att skapa motiverade medarbetare är att de besitter nödvändiga förmågor, kunskaper och färdigheter, vilket bidrar till att de kan utföra sitt arbete på ett tillfredställande sätt.

Även realistiska mål samt att de anställda får återkoppling på sina prestationer genom att ledaren bland annat visar säljrapporter och stöttar de anställdas resultat ökar motivationen (Arvidsson 2008). Beröm och feedback är enligt Herzberg (1979) en motivationsfaktor som ökar arbetstrivseln och genererar mer motiverade medarbetare. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att motivation är viktigt då det skapar en drivkraft hos de anställda att känna mening med sitt arbete och en vilja att prestera. Vidare menar Herzberg (1979) att lön, arbetstrygghet och bra arbetsvillkor är faktorer som bidrar till att den anställde inte vantrivs på arbetet men att det krävs andra motivationsfaktorer för att öka den anställdes arbetstillfredsställelse och motivation. Om arbetsuppgiftens karaktär upplevs som meningsfull och om de anställda får ta eget ansvar samt att det finns utvecklingspotential och avancemang kommer en motivation att finnas hos den anställde att vilja utföra sina arbetsuppgifter. Således menar Herzberg (1979) att lön inte är någon sporre till ökad prestation men detta kritiserar av Jacobsen och Thorsvik (2008) som menar att pengar kan ha ett starkt symbolvärde för vissa.

En grundförutsättning för att medarbetarna ska trivas är att det råder en bra arbetsmiljö, det vill säga en god gemenskap mellan medarbetarna och ledare. Om medarbetarna upplever sina

arbetsuppgifter som meningsfulla och stimulerande kommer det öka motivationen. Således finns det vissa motivationsfaktorer som krävs för att inte vantrivas på arbetet, men för att öka de anställdas motivation finns det andra faktorer som är mer slagkraftiga. Detta stycke har haft som avsikt att belysa generella motivationsfaktorer som ligger till grund för att skapa en trygg och bra arbetsmiljö. Om det finns en stabil arbetsmiljö kan ekonomiska incitament fungera som en extra sporre för de anställda att vilja uppnå företagets och sina egna försäljningsmål, och kan därmed fungera som ett bra verktyg för företaget.

3.2 Incitamentsystem som ett styrmedel

”Syftet med belöningsystem är att skapa rätt motivation hos medarbetarna för att säkerställa effektiviteten i verksamheten” (Arvidsson 2008, s. 231). För att organisationer ska kunna drivas effektivt och överleva på lång sikt blir det väsentligt att diskutera hur organisationen ska behandla medarbetarnas kompetens, ansvar, värderingar och motivation (Arvidsson 2008). Merchant och Van der Stede (2007) beskriver olika effekter som uppkommer av att applicera ekonomiska incitament i en organisation. Om ekonomiska incitament förekommer menar författarna att organisationen inte är i lika stort behov av kompetenta och erfarna medarbetare till skillnad från företag som inte belönar sina medarbetare med pengar. Ekonomiska incitament driver fram ett handlingsmönster hos medarbetarna som organisationen anser önskvärt och därmed betraktas kunskap och färdigheter inte lika viktigt (Merchant & Van der Stede 2007). Medarbetarna behöver således inte kunskap och färdigheter för att prestera och uppnå företagets mål utan det inövade handlingsmönstret hos medarbetarna, som uppkommer vid ekonomiska incitament, är tillräckligt.

Wolf och Zwick (2008) diskuterar att företag kan använda sig av låga löner med adderande incitament för att attrahera anställda då det kan skapa en motivation till att öka försäljningen. Arvidsson (2008) belyser hur ekonomiska incitament kan användas som ett styrverktyg för att skapa ett önskvärt beteende hos medarbetarna genom att belöna ansvar och prestationer. Phipps, Prieto och Ndinguri (2013) menar att ekonomiska incitament även bidrar till att de anställda utövar mer ansträngningar samt är mer ihärdiga då de blir belönade för sin prestation. Vidare menar författarna att det leder till att företagets mål lättare uppnås. Wolf och Zwick (2008) menar å andra sidan att belöningsystem hjälper den anställde att skapa ett motiv till att uppnå organisationens mål genom ökat samarbete mellan arbetstagarna och ledning.

Jacobsen och Thorsvik (2008) belyser istället incitamentsystem som ett utbyte mellan medarbetarna och organisationen då medarbetarna belönas när de uppträder på ett sätt som organisationen vill. Cadsby, Song och Tapon (2007) menar att företag maximerar produktiviteten genom att anställa kompetenta medarbetare, vilket innebär att den anställde besitter kunskaper och erfarenheter, och sedan motivera de att prestera med hjälp av ekonomiska incitament. Phipps et al. (2013) diskuterar hur den anställdes engagemang påverkar organisationens produktivitet. Författarna menar att skapa ett starkt incitamentsystem bör vara önskevärt av de anställda för att engagemang ska uppstå samt att det råder en tydlig koppling till vad som krävs av de anställda för att erhålla ekonomiska incitament. Arvidsson (2008) menar att det är viktigt att det finns en god överensstämmelse mellan vad den anställde har för ambition med sitt arbete och de mål företaget har för att skapa rätt motivation och engagemang hos de anställda. Om den anställde uppskattar ekonomiska incitament och har en tydlig bild kring vad som krävs för att uppnå ekonomisk belöning skapar det således engagemang som generera fördelar, både för den anställda och företaget. Den anställde blir mer produktiv och får mer pengar varje månad medan företaget når sina mål och visar sig lönsamma (Phipps et al. 2013).

Ekonomiska incitament kan således ses som ett styrverktyg då företaget styr sina anställda i en viss riktning samtidigt som de anställda får utdelning för prestationen. Ekonomiska incitament bidrar till en ökad produktivitet hos de anställda vilket ökar sannolikheten att företaget uppnår sina försäljningsmål. Om de ekonomiska incitamenten ska uppnå maximal nytta för både företag och individ är det viktigt att utforma ett incitamentsystem som upplevs som rättvist och motiverande.

3.3 Utformning av ekonomiska incitamentsystem

Arvidsson (2008) menar att utformningen av ekonomiska incitamentsystem tillhör företagets mest komplicerade frågor, bland annat då incitamentsystem måste anpassas till verksamhetens aktuella situation och organisationens behov. Garbers och Konradt (2014) beskriver att det är viktigt att företag funderar kring vem som ska belönas och beskriver vidare att det finns tre möjliga tillvägagångssätt för hur företag kan applicera ekonomiska incitament. Det kan ta form genom individuellbelöning, gruppbelöning samt organisationsbelöning. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att individbelöning främjar individuell prestation, där det är upp till den enskilde personen att uppnå målet som vidare kan leda till ekonomisk utdelning. Vidare

menar författarna att en individuellbelöning kan leda till konkurrens mellan medarbetarna, då de inte jobbar tillsammans för att uppnå målen utan alla vill uppnå sitt enskilda mål, vilket även kan generera samarbetsproblem. Nackdelarna som kan uppstå vid individuella belöningar kan elimineras genom gruppbelöningar. Avsikten med gruppbelöning är att öka samarbetsviljan och gemenskapen i organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2008). Merchant och Van der Stede (2007) menar att organisationer efterfrågar mer samarbeten mellan anställda och avdelningar på ett företag, och för att främja samarbete har gruppbelöningar börjat användas allt oftare inom organisationer. Gruppbelöningar har en inverkan på prestationen och det skapar en motiverande effekt för hela gruppen vilket även ökar gemenskapen och gruppsammanhållningen (Merchant & Van der Stede 2007). Jacobson och Thorsvik (2008) diskuterar kritik mot gruppbelöningar vilket är viktigt att beakta vid konstruerandet av ekonomiska incitamentssystem. Vid gruppbelöningar kan medarbetarna förlora lite av den individuella motivationen och dessutom kan konkurrensen mellan olika grupper och avdelningar i organisationen öka. Det finns även andra forskare som belyser risker med gruppbelöningar och menar att gruppbelöningar skapar potential för fripassagerare, vilket innebär att vissa gruppmedlemmar slappnar av och inte anstränger sig för att nå gruppens mål. Fripassagerare kan skapa osämja i gruppen och generera negativa effekter på framtida mål (Garbes & Konradt 2014; Merchant & Van der Stede 2007).

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att organisationer kan undvika intern konkurrens både på individ- och gruppnivå om verksamheten använder sig av organisationsbelöningar. Organisationsbelöning innebär att alla medarbetare får lika stor bonus baserad på organisationens resultat. McGee, Dickinson, Huitema och Culig (2006) beskriver å andra sidan att belöningar som baseras på det totala resultatet genererar mindre produktivitet än individuella belöningar, medarbetarna har således mindre kontroll över koncernens resultat och har mindre möjlighet att påverka sin belöning. Arvidsson (2008) belyser att påverkbarheten, det vill säga en individ eller grupps möjlighet att bidra till ett resultat, bör vara en utgångspunkt vid utformning av ekonomiska incitamentsystem. Det kan därför vara bra för företag att i kombination med gruppbelöning även dela ut belöningar utifrån individuella prestationer för att främja påverkbarheten. Denna kombination av belöningar motverkar även att medarbetarna drar åt olika håll och istället binder samman medarbetarna till verksamhetens gemensamma mål (Garbes & Konradt 2014). Det finns både för- och nackdelar med individ- och gruppbelöningar men för att de anställda inte ska tappa den

individuella drivkraften är det viktigt att deras prestation påverkar deras ekonomiska incitament vilket även tenderar minska risken för fripassagerare.

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det kan vara en utmaning för företag att utforma och konstruera ett belöningsystem så att såväl individen som verksamhet uppnår önskad effekt. Mabon (1992) menar att avsikten med incitamentsystem ofta är att fördela rättvisa belöningar utifrån medarbetarnas prestationer. Författaren menar att begreppet rättvisa är essentiellt att studera i samband med ekonomiska incitament. Rättvisa innebär att kvoten mellan utfall och insats upplevs densamma mellan två individer. Vidare menar Arvidsson (2008) att arbetsmotivationen påverkas av de anställdas upplevelse av hur de behandlas i förhållande till sina kollegor. Garbes och Konradt (2014) poängterar att det finns en skillnad mellan begreppet jämt och rättvist. Då jämt innebär att ekonomiska incitamentet fördelas lika på alla individer medan om det ekonomiska incitamentet fördelas rättvist ska det baseras på den individuella prestationen. De menar även att vid gruppbelöningar ska ekonomiska incitament fördelas rättvist, då det ökar gruppens prestation mer än vad ett jämt ekonomiskt incitament gör. McGee et al. (2014) diskuterar hur viktigt det är att medarbetarna, även under gruppbelöningar, kan styra sina ekonomiska incitament för att behålla samma prestationsnivå.

Merchant och Van der Stede (2007) menar att om en medarbetare känner att de inte kan påverka sitt ekonomiska incitament, utan resultatet påverkas av något annat än medarbetarens egna kunskaper och ansträngning, skapas frustration hos den anställde. Resultatet blir därmed oberoende av medarbetarens kompetens då resultaten baseras på okontrollerbara faktorer, osäkerhet och otur. Det kan bli problematiskt för den anställde eftersom den anställdes resultat drabbas då det finns en risk att resultatet inte uppnås trots kunskap och ansträngning. Phipps et al. (2013) menar att det är viktigt att de kriterier som måste uppnås för att erhålla ekonomiskt incitament bör vara entydiga och tydliga och måste förstås av alla medarbetare för att uppskattas. Vidare menar författarna att belöningen bör vara tillräckligt attraktiv och motiverande för den anställde så att den anställde kan återgälda med ett beteende som bidrar till ökad produktivitet.

Således bör företag fundera över hur det ekonomiska incitamentet ska utformas för att skapa motiverade medarbetare och styra medarbetarna i rätt riktning. En förutsättning för att skapa motiverade anställda är att de upplever incitamentsystemet som rättvist där prestationer belönas efter deras kunskaper och ansträngningar. Ekonomiska incitament kan vara, om de är

konstruerat på ett rättvist sätt, en sporre till att uppnå företagets försäljningsmål. En annan avgörande faktor för att ekonomiska incitament ska fungera är att chefen på företaget stöttar sina anställda.

3.4 Ledarskapets betydelse vid ekonomiska incitament

Att ledarskap har en betydande roll för hur medarbetarens trivsel blir på en arbetsplats är det flera forskare som studerat. Även vikten av ett stödjande ledarskap där ekonomiska incitament förekommer har visat sig vara viktigt. Basford, Offermann och Wirtz (2012) menar att en ledare som stöttar sina anställda kan bidra till en ökad tillfredsställelse. Stödjande ledarskap kan även ha en positiv inverkan på prestationen hos de anställda då ett väl genomfört arbete bidrar till en bekräftelse och beröm från ledaren, vilket är en motivationsfaktor. Arvidsson (2008) beskriver att medarbetarna har individuella behov, ställer krav och har förväntningar på arbetsgivaren. Som arbetsgivare är det viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas preferenser då uppskattning från arbetsgivaren genererar trygghet för medarbetaren och får individen att trivas. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att ledarskap är ett speciellt beteende som utövas i avsikt att påverka sina anställdas tänkande, inställning och uppförande. Ledaren bör motivera de anställda till att prestera mer och samtidigt få de att trivas på arbetet. Jaramillo och Prakash (2008) menar att det är viktigt att ledaren hittar motivationsdrivare som även hjälper den anställda att känna sig motiverad vid resultatförsämring, frustration och besvikelse, vilket de menar kan vara vanligt vid säljjobb.

Inom säljindustrin är det viktigt att ha en ledare som stöttar medarbetarna då det krävs att medarbetaren hela tiden levererar en god försäljning, och den typen av ansträngning kräver ett starkt ledarskap. Ett stödjande ledarskap kan också leda till en högre säljinsats av medarbetarna, genom att hela tiden ha en öppen kommunikation. Att medarbetaren känner sig trygg i sin arbetsuppgift bidrar till att medarbetaren klarar av större utmaningar (Jaramillo & Prakash 2008). Basford et al. (2012) menar dock att ekonomiska incitament kan leda till att de anställda upplever stress som påverkar tillfredsställelsen negativt, för att minska denna stress hos de anställda är det viktigt med ett stödjande ledarskap. Men å andra sidan menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att det krävs erfarna ledare för att hantera stressituationer. En bra ledare bör ha erfarenhet i så väl hanterandet av stressituationer som att lösa problem samt ge stöd och motivera sin anställda.

Basford et al. (2012) beskriver att brist på stödjande ledarskap kan generera ett negativt samband på företagets omsättning vilket kan även leda till att medarbetarna slutar eller

drabbas av utbrändhet. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det är viktigt att ta tillvara på sina medarbetare och få de att trivas vilket kan minska personalomsättningen. Basford et al. (2012) argumenterar för att det är en hög kostnad för organisationen att anställa ny personal och genom att behålla sin personal minimerar organisationen onödiga utbildningskostnader. Författarna menar även att om ett stödjande ledarskap existerar på arbetsplatsen minskar personalomsättningen vilket gynnar organisationen då värdefulla medarbetare som besitter hög kunskap och som är införstådda i organisationen stannar kvar i företaget. Å andra sidan menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att arbetstrivsel och samhörighet är minst lika viktiga faktorer för att få uppskattade medarbetare att stanna kvar. Det handlar om att de anställda måste känna att organisationen är en plats där de trivs och kan identifiera sig med organisationens värderingar.

Således är det viktigt med ett stödjande ledarskap för att ekonomiska incitament ska fungera då det har en avgörande roll för den anställdes prestation. De anställda måste få kontinuerlig feedback och beröm för att inspireras till att nå både sina och företagets försäljningsmål. Om den anställde känner sig inspirerad kommer även det spegla sig i försäljningen då det skapas en ambition hos den anställde att tillmötesgå kunderna på ett önskvärt sätt.

Jaramillo och Prakash (2008) menar att i ett säljorienterat arbete är det viktigt att ledaren utvecklar en god kundorienterad företagskultur som belyser vikten av värdeskapandet för att behålla sina kunder. Att ha en stödjande ledare som skapar en organisation som fokuserar på kunden ger i slutändan en möjlighet att förbättra medarbetarnas förmåga att bygga relationer med kunder. Att konstruera relationer är viktigt för att konkurrera på dagens komplexa och krävande arbetsmarknad. Organisationer är beroende av säljare som är duktiga på att bygga relationer med kunder. Det medför att det ställs en press på säljarna eftersom de befinner sig på en marknad där kunderna har många valmöjligheter av liknande produkter och de ställer därför högre krav på värdeskapande för att kunderna ska förbli lojala mot företaget (Jaramillo & Prakash 2008). Stan, Evans, Arnold och Mcamis (2012) menar att försäljningsutvecklingen har påverkats av kraven att tillfredsställa kundens behov samtidigt som medarbetaren ska uppfylla organisationens mål. Detta kan medföra att medarbetarna stöter på svåra situationer av motstridiga krav. Om medarbetarna har stöd från sin organisation i kombination med goda kunskaper och färdigheter, kan det skapa goda attityder hos de anställda vilket genererar en god servicekvalitet. Det skapas en bättre insats hos medarbetaren och även om medarbetaren har mycket självansvar över sitt arbete finns det alltid ett behov av att få stöd från ledningen för att komplettera ansträngningar på sitt område (Stan et al. 2012).

Det är således viktigt att en ledare utvecklar en kundorienterad företagskultur som främjar kundmötet då det har en avgörande roll för att skapa en återkommande kundkrets. Det är viktigt att de anställda skapa långvariga relationer och bygger upp ett förtroende för kunden då det råder en hög konkurrens på arbetsmarknaden. Om företag ska skapa konkurrensfördelar är det således viktigt att leverera god service och samtidigt försöka behålla en hög produktivitet.

3.5 Ekonomiska incitaments påverkan på servicenivå och produktivitet

Många forskare indikerar på att det finns ett samband mellan produktivitet och ekonomiska incitament. Forskarna menar att ekonomiska incitament har en konsekvent koppling till produktivitet då finansiella belöningar genererar ett större engagemang hos de anställda, vilket påverkar produktiviteten i deras arbete (Phipps et al. 2013; Rust & Huang 2012; Sánchez-Péres, Sanchez-Fernández, Marin-Carrillo & Gázquez-Abad 2007; Wolf & Zwick 2008). Även Mabon (1992) skriver om effekter av belöningar, och även han menar att ekonomiska incitament kan bidra till en ökad produktivitet hos de anställda då det skapas en motivation att nå både företagets och sina egna mål för att få ökad ekonomisk utbetalning.

Många forskare har dessutom tagit upp diskussionen om vilka konsekvenser som uppstår vid ökad produktivitet och huruvida ökad produktivitet påverkar servicekvaliteten inom organisationen (Calabrese & Spadoni 2013; Grönroos 2008; Rust & Huang 2012; Sanchés et al. 2007). Grönroos (2008) menar att forskning som indikerar att det inte går att förbättra produktiviteten och samtidigt öka servicekvaliteten är en förvillelse, han menar att servicekvaliteten inte blir påverkad av en ökad produktivitet. Vidare beskriver Grönroos (2008) att uppnå en ökad servicenivå kräver en god förståelse i vad god servicekvalitet innebär.

Aktuell forskning av Calabrese och Spadoni (2013) tar också upp diskussionen om hur servicekvaliteten blir påverkad av ökad produktivitet. I motsägelse till Grönroos (2008) menar de att det måste ske en avvägning mellan produktivitet och servicekvalitet då inte båda komponenter går att maximera samtidigt, utan den ena motverkar den andra. Även Rust och Huang (2012) menar att det måste ske en kompromiss mellan servicekvalitet och produktivitet och att chefer ständigt kämpar med avvägning mellan att förbättra service till kunderna och samtidigt minska kostnaderna genom att använda mindre eller billigare arbetskraft.

Huruvida det måste ske en avvägning mellan servicekvalitet och produktivitet råder det delade meningar om inom forskningen. Däremot visar forskningen att ekonomiska incitament har en påverkan på de anställdas produktivitet eftersom det skapas en motivation hos de anställda till att uppnå de förutbestämda försäljningsmålen och därmed få sin ekonomiska utbetalning.

3.6 Ekonomiskt incitamentsystem - en motivationsfaktor eller inte?

Arvidsson (2008, s. 229, 232) menar att ekonomiska belöningar är ett viktigt medel för att tillfredsställa anställdas behov samt motivera de anställda till att utföra sina arbetsuppgifter, men å andra sidan måste belöningarna upplevas som meningsfulla för att vara motiverande. Forskare indikerar att ekonomiska incitament är en motivationsfaktor för de anställda, som bidrar till ökad prestation och därmed når organisationens försäljningsmål (Garbers & Konradt 2014; Jacobsen & Thorsvik 2008). Merchant och Van der Stede (2007) beskriver att de anställda värderar pengar högt och desto större andel av ersättningen som är baserad på den anställdes prestation desto större är den anställdes motivation att leverera ett bättre resultat. Dock menar författarna att medarbetarna känner en trygghet och säkerhet i att erhålla en fast grundlön varje månad och därmed bör inte lönen enbart baseras på den anställdes prestation. Merchant och Van der Stede (2007) menar även att ekonomiska incitament kan påverka de anställdas beteende då det kan skapa kreativitet och ge utrymme för nya innovativa sätt att tänka.

Merchant och Van der Stede (2007) menar att ekonomiska incitament skapar ett större engagemang och motivation hos medarbetarna då de vill uppnå sina individuella försäljningsmål. Det går inte att undgå att ekonomiska incitament är en motivationsdrivare som bidrar till ökad prestation. Dock beskriver Kaufmann och Kaufmann (2005) att motivationen kan minska hos de anställda om de inte uppnår maximal belöning, vilket även kan generera en produktivitetssänkning hos den anställda. Baumann och Stieglitz (2014) menar att de ekonomiska incitamenten inte behöver vara stora för att skapa motivation och nytänkande hos medarbetarna, stora belöningar är endast en kostnad för företaget. Organisationen bör istället fokusera på att utforma ett incitamentsystem som styr individerna i rätt riktning och är förankrade med medarbetarnas mål, för att uppnå bäst resultat (Cadsby et al. 2007).

Kaufmann och Kaufmann (2005) belyser att inre motivation, det vill säga när motivationen kommer från medarbetarens personliga drivkraft, är mer hållbar än yttre motivation, som ekonomiska belöningar. Medarbetarna driver då sig själva för att utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt vilket kan leda till ett mer stabilt arbete över tid. Vidare beskriver författarna att stort fokus på yttre belöning leder till en avsevärd minskning av den inre motivationen. Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver vidare att den mest stabila och starkaste presterande arbetskraften är individer som har en inre motivation till sitt arbete och attraheras inte enbart på grund av lönen.

Ekonomiska incitament ökar således drivet och är en motivationsfaktor som gynnar både företaget och den anställde men utifrån ett företagsperspektiv är det även viktigt att de anställda har en inre motivation till sitt arbete. Det är även viktigt att företaget inte lägger för stort fokus på incitament och lön då den inre motivationen kan bli drabbad.

3.7 Sammanfattning

Vårt teoretiska ramverk har nu presenterats. Det har förts en löpande diskussion om hur ekonomiska incitament uppfattas som en motivationsdrivare som motiverar de anställda till att uppnå företagets mål. Om ett incitamentsystem ska uppnå önskad effekt och motiverade medarbetare är det viktigt med ett stödjande ledarskap och att incitamentsystemet upplevs som rättvist där prestationer belönas. Hur ett incitamentsystem ska vara utformat för att uppnå maximal nytta har visat sig vara en av företagets svåraste uppgifter.

Det kan enligt många forskare verka som att ekonomiska incitament är lösningen på att skapa motiverade anställda. Men det är viktigt att komma ihåg att det krävs en inre motivation hos de anställda att faktiskt vilja utföra sina arbetsuppgifter och att det även finns många andra motivationsdrivare som också ökar arbetstillfredsställelsen. Således är en grundförutsättning, för att ekonomiska incitament ska fungera, att det finns trygga arbetsvillkor och en god arbetsmiljö.

4. Analys

*I följande kapitel diskuteras det empiriska materialet i relation till det teoretiska ramverket. Kapitlet behandlar fyra olika teman som visat sig i vårt empiriska material. Inledningsvis diskuteras **drivkraft** sedan behandlas **rättvisa**, vidare analyseras **stress** och slutligen förs en analys kring **kunskap**. Genom dessa begrepp analyseras och diskuteras huruvida ekonomiska incitament påverkar frontpersonalens förmåga att leverera god service.*

4.1 Drivkraft

Det finns olika motivationsfaktorer som motiverar de anställda i deras vardagliga arbete. I detta avsnitt presenteras olika motivationsdrivare som genererar en ökad ambition och prestation hos den anställda. Vidare analyseras hur ekonomisk incitament används som ett styrverktyg för att generera motivation och för att skapa ett beteende hos den anställde som gynnar såväl företaget som den anställde.

4.1.1 Pengar kanske inte är det viktigaste...

Jag tycker att dels /.../ det är ett roligt jobb, jag har fantastiska kollegor och jag känner verkligen att jag vill gå hit på grund av det är så go stämning här. Men /.../ framför allt, det som motiverar mig mest är att sälja. Att jag vill sälja så mycket som möjligt /.../ och för min egen del tjäna mycket pengar (Intervju, Susanne).

Vi kan utifrån vårt empiriska material utläsa att pengar är en viktig faktor för att den anställde då det kan generera en ökad motivation till att prestera. Att motivationen uppkommer av att den anställde vill tjäna pengar är en så kallad yttre motivationsfaktor (Kaufmann & Kaufmann 2005) och för vissa respondenter var den yttre motivationsfaktorn den primära drivkraften. Herzberg (1979) menar att lönen inte är någon sporre till motivation och ökad prestation men å andra sidan belyser Jacobsen och Thorsvik (2008, s. 269) att pengar kan ha ett starkt symbolvärde för individen. Således finns det både yttre och inre motivationsfaktorer som genererar motivation hos de anställda att prestera sitt yttersta (Kaufmann & Kaufmann 2005).

Jag tycker det är roligt att jobba med resor och sen har jag världens bästa arbetskamrater /.../. Det gör jättemycket med. Så det är både arbetsuppgifterna och arbetskamraterna. /---/. Det är klart att man vill ha en lön som man kan leva på, men det är inte det viktigaste, det är det absolut inte. /---/. Pengar är inte allt (Intervju, Gunilla).

Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att arbetsmiljön påverkar medarbetarnas motivation och att gemenskap är en viktig faktor för att trivas, vilket kan liknas med inre

motivationsfaktorer. Vi kan utläsa av våra intervjuer att många har en inre motivation till att prestera på jobbet. De ser sina arbetsuppgifter som stimulerande och roliga då de även har ett intresse för resor och service. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att den mest stabila arbetskraften är individer som har en inre motivation till sitt arbete och inte enbart motiveras av lönen. Vidare menar Kaufmann och Kaufmann (2005) att stort fokus på lön och ekonomiska incitament kan leda till minskning av den inre motivationen och att medarbetarna tappar lite av arbetsglädjen.

Om jag går till mig själv, jag tänker inte så mycket kring det här [provision], visst det är roligt. Men ett belöningsystem för mig räcker /.../ med att chefen kommer till mig och säger att man gjort ett bra jobb /.../. Att man får lite sådan feedback, det räcker för mig. Sen är väl det andra bara plus eller så (Intervju, Gunilla).

Att få beröm och feedback från sina medarbetare och chef är en viktig motivationsdrivare. En ledare som stöttar sina anställda och ge bekräftelse och feedback har positiv inverkan på prestationen hos de anställda då de tenderar att prestera ännu bättre (Basford et al. 2012). Uppskattning från sin ledare genererar även en trygghet och en bekräftelse på att de anställda gör ett bra jobb som i sin tur leder till ökad trivsel (Arvidsson 2008).

/.../det är ju det man gör hela dagarna och det måste påverkas av vad jag tycker är roligt. Hade jag tyckt att dem uppgifterna jag har inte var så roliga så hade det varit svårt att bli motiverad /---/ nya utmaningar varje dag, nya kunder, nya system. Det värdesätter jag ganska mycket här (Intervju, Johanna)

Precis som citatet påvisar är det viktigt med utvecklingspotential och nya utmaningar för att medarbetarna ska motiveras till att stanna kvar på företaget. Motivationsfaktorer, vilka enligt Herzberg (1979) bland annat är arbetsuppgiftens karaktär, beröm, avancemang och utvecklingspotential, påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse och bidrar till att de anställda känner sig motiverade till att utföra sina arbetsuppgifter. Att arbetsuppgifterna är roliga och utvecklande är viktiga drivkrafter hos de olika respondenterna. ”Det är glädje att gå hit, jag trivs med mitt arbete och mina medarbetare /.../” (Intervju, Elin). Arbetstrivsel och samhörighet skapar motiverade medarbetare och får värdefulla medarbetare att stanna kvar. Det är viktigt att medarbetarna kan identifiera sig med organisationen och dess värderingar och vilja stanna kvar även om andra jobberbudande skulle dyka upp (Jacobsen & Thorsvik 2008).

Vad som motiverar de anställda är således individuellt då det kan präglas av såväl inre motivationer, så som beröm och arbetsmiljö, som yttre motivationsfaktorer, så som lön. Även

om det finns delade meningar om vilken av motivationsfaktorerna som är den primära mellan medarbetarna så menar samtliga att ekonomiska incitament bidrar till den "lilla extra sporren" att prestera fullt ut. Det krävs en lön för att de anställda överhuvudtaget ska utföra arbetsuppgifterna men att det existerar en trivsamt arbetsmiljö är en förutsättning för att den anställde ska känna motivation till att vilja gå till arbetet. Det är viktigt att hitta motivationsdrivare som genererar en hög prestation, då en ökad prestation bidrar till ekonomisk lönsamhet både för de anställda och företaget.

4.1.2 ...men ekonomiska incitament ökar drivet!

En bra säljare är ofta tävlingsinriktad och då behöver man det för att få det drivet. Jag vill hävda att provision har jättstor inverkan på försäljningen /---/ Du blir inte på tårna när du inte har provision. (Intervju, Klara).

Enligt respondenterna är den främsta fördelen med provision att det ökar deras vilja att prestera, det blir en "extra morot" som de anställda oftast upplever som motiverande. Ökad prestation blir därmed en konsekvens av att applicera ekonomiska incitament men å andra sidan kan den ökande prestationen bero på att de anställda även vill visa sig duktiga inför andra "jag vill göra ett bra arbete och jag vill att folk ska tycka jag är duktig, dels mina kollegor och min chef /.../" (Intervju, Susanne).

Företag använder sig av låga löner med adderande incitament för att öka medarbetarnas prestation då ekonomiska incitament ofta ökar produktiviteten hos den anställde (Wolf & Zwick 2008). En av respondenterna beskriver anledningen till varför företag applicerar ekonomiska incitament följande:

För att vi ska sälja mer. Annars kanske man nöjer sig efter man har nått sitt mål. Nu vill man ju hela tiden lite till. Man tänker hela tiden att man ska ge en komplett resa till kunden, att man lagt till alla produkter. Man vet att man själv tjänar på det också. (Intervju, Isabelle)

Respondenterna menar att de blir mer motiverade till att sälja en komplett resa och erbjuder därför många kringtjänster som bidrar till en ökad merförsäljning, till följd av att de anställda är medvetna om att de får en belöning för prestationen. Jacobsen & Thosvik (2008) menar att motivera anställda, genom bland annat pengar, skapar en drivkraft för de anställda att känna mening med sitt arbete och en vilja att prestera. Det är viktigt på den konkurrensutsatta

arbetsmarknaden att organisationer motiverar sina anställda på ett sätt som får de att vilja stanna kvar i organisationen. Merchant och Van der Stede (2007) poängterar att de anställda värderar pengar högt och desto högre andel som baseras på den anställdes prestation desto större blir den anställdes motivation att leverera ett bättre resultat. Det blir en ”win-win-situation” mellan den anställda och företaget vilket kan liknas med vad många forskare beskriver som ett bytesförhållande, medarbetarna belönas när de uppträder på ett sätt som organisationen vill. (Arvidsson 2008; Cadsby et al. 2007; Jacobsen & Thorsvik 2008; Mabon, 1992). Ekonomiska incitament kan å ena sidan beskrivas som en drivkraft som ökar de anställdas vilja att prestera men å andra sidan gynnar det även företaget då de anställda blir mer motiverade till att prestera. De anställda blir måna om att erbjuda kringtjänster så som transfer, mat på flyget och försäkringar, vilket gynnar både den anställdes lön och företaget. Dessutom blir de anställda ofta mer motiverade till att öka effektiviteten då det genererar mer pengar i fickan samtidigt som det drar in mer pengar till företaget.

Fördelarna är /---/ att man får in pengar till företaget, det är det ju. Och att den anställda får mer i lönekuvertet. För det får man om man verkligen är taggad på att boka in de här sakerna [resor], så får man mer pengar på det (Intervju, Annelie).

Ekonomiska incitament ökar således drivet hos de anställda och motiverar till att jobba hårdare på grund av att de anställda ser en ekonomisk vinning med att prestera, men å andra sidan kan det leda till oetisk försäljning, då de anställda säljer in tjänster eller produkter som kunden egentligen inte behöver endast för att erhålla provision. Många respondenter menar att det inte förekommer på deras arbetsplatser men beskriver att det kan förekomma i samband med ekonomiska incitament. Respondenterna menar att det är viktigt att det finns tydliga regler och förhållningssätt så att inte oetisk försäljning uppstår. Under intervjuerna beskriver respondenterna att det är ledarens ansvar att eliminera risken för oetisk försäljning samt skapa gemenskap och lojala medarbetare på företaget.

/.../om man bygger en bra jättebra teamkänsla och skapar en bra lojalitet i förhållande till sin kollega och har man det så tror jag inte det förekommer /---/ Är de två på plats då tror jag inte att det etiska blir något problem. (Intervju, Johanna)

Ledarens kompetens är en förutsättning för att generera en mentalitet som tydligt visar vad som är acceptabelt. Det är även viktigt att utveckla en god kundorienterad företagskultur,

speciellt i säljföretag (Jaramillo & Prakash 2008), som belyser vikten med att alltid tänka utifrån kundens bästa och inte utifrån att uppnå högst provision.

Vi ska inte boka något som är dyrt för kunden, vi ska boka det som är det bästa för kunden och då får man strunta i att man inte fick någon provision på den (Intervju, Klara).

Ekonomiska incitament ökar således medarbetarnas motivation då de anställda kan påverka sitt egna lönekuvert. När de anställda vet att de kan tjäna mer pengar om de presterar blir det en morot till att lägga i en ”högre växel” för att uppnå sina mål. Men för att motivationen som uppstår vid ekonomiska incitament inte ska gå överstyr och generera en oetisk försäljning krävs det en genomtänkt företagskultur. Det är ledarens ansvar att bygga upp en mentalitet som de anställda följer för att undvika att de anställda säljstyr kunderna för egen ekonomisk vinning. Det är även viktigt hur de ekonomiska incitamenten är uppbyggda då de påverkar den anställdes motivation till att utföra sitt arbete på önskvärt sätt.

4.2 Rättvisa

Om ekonomiskt incitamentsystem ska fungera inom resebutiker som jobbar mot ekonomiska belöningar är det viktigt att medarbetarna känner att de ekonomiska utbetalningarna präglas av deras genomförda arbete. I detta avsnitt presenteras svårigheter med utformningen av ekonomiska incitamentsystem. Utformningen av incitamentsystem är ett avgörande för att medarbetaren ska känna motivation för att utföra sitt arbete på bästa sätt.

4.2.1 Hur bör företag utforma incitamentsystem...

/.../ det är klart att jag som ligger i topp skulle tycka det var tråkigt eftersom jag vet att jag bokar mer och vissa kollegor mindre och att få en ackumulerad summa av det själv. /---/ Nu kan jag ju tävla med alla i hela företaget så det hade varit negativt för mig. /---/det kanske hade blivit bättre för företaget men sämre för min del. (Intervju, Karl).

Att utforma ett ekonomiskt incitament som uppskattas av alla anställda menar Arvidsson (2008) är komplicerade frågor för företaget. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att individuell belöning kan leda till konkurrens mellan medarbetarna och istället bör företagen fokusera på gruppbelöningar för att eliminera konkurrensen. Dock menar McGee et al. (2006) att gruppbelöningar kan genererar en minskad produktivitet i jämförelse med individuell belöning. Respondenterna menar att om gruppbelöningar skulle råda inom företaget skulle det skapa motivation då de tillsammans strävar mot samma mål. Dock menar de att det redan idag

existerar god sammanhållning mellan medarbetarna och att alla hjälper varandra även om det jobbar mot individuella ekonomiska incitament.

"/.../ jag känner liksom inte att det är något hot /.../ mot någon annan. Man känner att man är ett team som jobbar ihop. Man försöker göra ett så bra jobb som möjligt"
(Intervju Emma).

Merchant och Van der Stede (2007) menar att det har blivit vanligare för organisationer att använda sig av gruppbelöningar. I de tre organisationerna vi har valt att studera kan vi inte se att något av företagen prioriterar gruppbelöningar utan de fokuserar på individuella belöningar. Respondenterna föredrar individuella belöningar då de själva kan påverka sina resultat och de är inte beroende av någon annans prestation. Även om Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver positiva aspekter med gruppbelöningar belyser de även nackdelar, då de menar att det kan orsaka att den individuella prestationen minskar vilket även McGee et al. (2006) hävdar. Gruppbelöningar kan skapa potential för att medarbetare beter sig som fripassagerare och inte tillför likvärdigt som de andra medarbetarna (Garabes & Konradt 2014; Merchant & Van der Stede 2007).

Nej, det tycker jag nog inte är rättvist. För alla jobbar ju inte lika mycket och alla ger ju inte alltid lika mycket som alla andra. Sen är det alltid kul att ha ett mål att jobba mot tillsammans men jag tycker inte att ett helt provisionssystem ska baseras på det.
(Intervju, Susanne).

Även om de anställda jobbar mot individuella mål så menar de att det inte är någon konkurrens mellan varandra. Respondenterna menar att jobba mot de individuella målen är fördelaktigt då de själva kan påverka sin egen lön med sin egen prestation. Vid gruppbelöning kan det medföra att vissa anställda inte utför sitt arbete på bästa sätt då de är medvetna om att de kommer få provision genom någon annans prestation och arbete. Det kan generera att flera anställda känner orättvisa eftersom vissa får kämpa mer än andra.

/---/ kanske i en ojämngrupp att det är någon som ligger väldigt högt och någon som ligger lågt och dem klarar inte att synkronisera där och komma i balans. Så tror jag nog för den gruppen att det är tungt. Det tror jag. Absolut. /---/ plus att det är mig det går ut på när det är min lön. Man vill påverka sin egen lön utifrån sin insats (Intervju, Johanna).

Garbes och Konradt (2014) menar att vid en gruppbelöning är det en skillnad om de ekonomiska incitamenten fördelas jämt eller rättvist. För att en gruppbelöning ska fungera inom företaget är det således viktigt att de anställda inte får samma belöning utan att den präglas av vad varje individ har presterat, men att det fortfarande är gruppen tillsammans som ska nå företagets försäljningsmål.

Vare sig det ekonomiska incitamenten belönar den enskilda individen eller hela gruppen så är det viktigt att incitamentsystemet uppfattas som rättvist, då det blir ett avgörande för den anställde att känna motivation till att försöka nå försäljningsmålen. Det är viktigt att den ekonomiska belöningen präglas av vad den anställde har presterat och inte på andra faktorer, så som slumpen eller tillfälligheter, då det medför en orättvis känsla för medarbetaren vilket vidare leder till en omotiverad personal.

4.2.2 ...utan att incitamentsystemet uppfattas som orättvist...

Vi mäter ju också, alltså kunderna kan ju tycka till om oss efter /.../ och där kan man faktiskt bli väldigt orättvist behandlad. Det kan vara så att jag ger en kund ett korrekt svar fast det inte är svaret de vill ha /.../ (Intervju, Emma).

När medarbetarna känner att deras ekonomiska incitament är oberoende av deras kunskap och kompetens, utan präglas av slumpen, kan det generera en omotiverad effekt hos de anställda (Merchant & Van der Stede 2007). Vi frågade våra respondenter om det går att mäta servicenivån och sedan basera ekonomiskt incitament på resultatet. Respondenterna ansåg att det var väldigt svårt att genomföra en korrekt bedömning, då service är ett komplext ämne att värdera. Respondenterna menar att mycket avgörs i vilket ärende kunden har och vilket humör kunden är på och inte hur väl genomfört arbete den anställde har genomfört. Respondenten Johan menar ”man får ha lite flyt också” (Intervju, Johan). I dessa situationer är det svårt för de anställda att påverka sin ekonomiska utbetalning, det är slumpen och andra faktorer som avgör. Eftersom medarbetarna inte har möjlighet att påverka gör det att medarbetarna känner en viss orättvisa. Det gör att medarbetaren inte känner motivation till att prestera sitt yttersta eftersom det ändå inte spelar någon roll då det är andra faktorer som påverkar resultatet.

Den som jobbar mest får jättemycket pengar. Det är lite orättvist ibland för att den som jobbar mest får ett pris /.../ den som inte jobbar så mycket har inte möjlighet att nå det. På så vis kan det vara lite orättvist (Intervju, Susanne).

Mabon (1992) menar att rättvisa är ett viktigt begrepp att studera då det har en inverkan på medarbetarens prestation och att det är viktigt att ekonomiska incitament uppfattas rättvist mellan medarbetarna. Respondenterna menar att de som jobbat färre timmar inte har samma möjlighet att få in lika många bedömningar av sin serviceprestation som de som jobbat heltid. Vidare menar respondenterna att majoriteten av de som lämnar en bedömning är kunder som har en negativ upplevelse. Detta på grund av att det är frivilligt för kunderna att bedöma serviceupplevelsen vilket kan generera att en medarbetare enbart får ett fåtal svar medan en annan medarbetare kan få flera bedömningar. De anställda som inte har chans att ta emot lika många kunder har inte samma möjlighet att få ett bra servicebetyg i slutändan, vilket påverkar deras ekonomiska utbetalning.

Det är ofta när man är negativ som man väljer att lämna feedback. /---/ ofta är det de som är missnöjda som väljer att lämna feedback. För de nöjda känner att de fått vad de vill (Intervju, Karl).

Den anställde har inte möjlighet att påverka sitt eget resultat utan det är andra faktorer, så som tur och slump, vilket gör att engagemanget minskar hos den anställde och de känner inte samma motivation som de skulle gjort om incitamentsystemet skulle uppfattats som rättvist. Det kan därför vara problematiskt att värdera service då det är komplext att sätta konkreta mål på vad den anställde ska uppnå för att få ett ekonomiskt incitament. Därför är det viktigt att utformar ett incitamentsystem där den anställdes kunskap och ambition får avgöra och påverka den ekonomiska utbetalningen.

4.2.3 ...eller kan företag utforma rättvisa incitamentsystem?

/.../ man kan tycka att det är orättvist beroende på vilken kund man får men det är inte slump månad efter månad och år efter år att det är samma person som lyckas få rätt kund. Utan det handlar faktiskt 99 % om personens förmåga att sälja (Intervju, Klara).

Respondenterna menar att utformningen av ekonomiska incitament, som istället är baserad på försäljningen, blir lättare att förstås av de anställda då de vet vilka försäljningsmål de måste uppnå för att erhålla provision. Phipps et al. (2013) menar att kriterierna för att nå sina mål och få utbetald ekonomiskt incitament måste var tydliga för att medarbetarna ska känna motivation till att prestera. Respondenterna menar att incitamentsystem som präglas av

försäljningsmål är ett rättvist system då det ställs samma krav på alla reseförsäljare och att de vet vilka försäljningssiffror de ska uppnå varje månad. Dock menar Jacobssen & Thorsvik (2008) att det kan finnas svårigheter i att utforma ett belöningsystem som uppfattas rättvist av alla. Även om respondenterna finner att incitamentsystemet är rättvist uppbyggt så beskriver de att en nackdel är vid frånvaro på jobbet.

Alltså nackdelen om man säger som säljare är ju att när du är, om du är sjuk eller alltså då blir det klart ju ett litet glapp i det du måste tjäna in den månaden för att få provision
(Intervju, Maria)

Att utforma ett helt rättvist incitamentsystem är ett svårt jobb för en organisation, då det aldrig kan bli helt rättvist. Att de ekonomiska utbetalningarna baseras på den anställdes försäljningssiffror är nog så nära ett rättvist system som ett företag kan komma, då det ställs samma krav på alla anställda. Eftersom de anställda upplever att om provisionen baseras på försäljningsmål så genererar det ökad motivation och de anställda blir mer villiga att genomföra och förbättra sin egen prestation vilket också gynnar företaget. Dock kan en konstant strävan mot att nå målen bidra med att den anställde känner en press, och aldrig få möjlighet att ”koppla av” under sin arbetsdag.

4.3 Stress

Då medarbetaren har befogenhet att påverka sin lön ökar det medarbetarens förväntningar på sin egen insats. I detta avsnitt presenteras hur ekonomiska incitament kan bidra till stress som uppkommer från att den anställde alltid måste prestera. Att få mer i plånboken är således alltid eftersträvansvärt för medarbetaren.

4.3.1 Pressen att prestera...

Om det går en dag utan att man säljer så är det såklart att man blir stressad av det. Man har ju sitt mål hela tiden som man ska nå (Intervju, Isabelle).

Ekonomiska incitament har en konsekvent koppling med produktivitet då det genererar ett större engagemang hos de anställda (Wolf & Zwick 2008; Mabon 1992; Phipps et al. 2013; Rust & Haung 2012; Sánchez et al. 2007). I intervjuerna beskrev respondenterna att försäljningen ökar eftersom de jobbar mot ekonomiska incitament. De menar att deras ambition till att sälja mer ökar eftersom det gynnar deras utbetalda lön. Medarbetarna jobbar hela tiden för att uppnå sina individuella mål och vill hela tiden förbättra sina resultat. De

menar att om de inte hade jobbat mot provision hade de heller inte varit lika angelägna om att få försäljningen gjord. När en säljare presenterar reseförslag för kunden och anstränger sig för försäljning, men kunden väljer ändå inte att köpa, kan det generera i en besvikelse för säljaren då både mycket tid har försvunnit och inga pengar intjänade.

Att se vad alla får i provision är en öppen handling, vilket innebär att alla i resebutiken har möjlighet att se hur mycket intjänad provision alla andra har i förhållande till sin egen. Vissa säljare menar att det blir en press att alltid prestera för att ligga högt på listan, att det inte bara blir för att få en ökad provision utan även en press att prestera för medarbetare och ledning.

.../ det ska se bra ut på listan man vill vara duktig för chefen och kollegor. Man vill vara engagerad och man vill kunna sin grej, eller visa att man kan (Intervju, Johan).

Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att om den anställda inte känner att de har möjlighet att nå maximal belöning kan det leda till att motivationen försvinner, vilket kan leda till en produktivitetssänkning. Om de anställda känner att de inte hinner med att nå sitt försäljningsmål som är utsatt för den månaden, exempelvis på grund av sjukdom, kan det leda till en stress. Respondenterna menar att om de inte känner möjlighet till att uppnå den maximala belöningen genererar det en stressande känsla.

*.../ att hela tiden komma bättre än de andra på listan och tjäna mer pengar. Det blir automatiskt så, det är nog inte hur man är som person utan man blir det i en sån situation. /--
-/ då var jag först på listan och sen var jag borta en liten tid .../ jag satt och tänkte på det när jag var ledig. Jag måste jobba, jag måste vara kvar. Det blir ganska psykiskt påfrestande (Intervju, Susanne).*

Å andra sidan beskriver respondenter att det inte är så viktigt vilken position de hamnar på listan och intervjupersonerna menar att avgörande för att inte känna den pressen gentemot medarbetare och chef är att det råder ett stödjande ledarskap inom företaget.

*---/ jag ligger lägst och fortfarande påverkar det inte mig annat än att det är en ren morot. /-
--/ jag tror det beror på ledningens eller min chefs mentalitet som hon har lagt över gruppen och den energin. Jag tror att ledarskapet är enormt viktigt (Intervju, Johanna)*

Basford et al. (2012) menar att om ledaren stöttar sin personal bidrar det till en minskad stress för den anställde. Respondenterna menar att då det är känsligt att prata om pengar mellan medarbetare och chefen är det viktigt att chefen har en öppen dialog på företaget om provisionen, vilket Jaramillo och Prakash (2008) menar är en viktig del i ett stödjande ledarskap då det genererar en bättre säljinsats hos den anställde. Respondenterna menar att chefen har en avgörande roll att motiverar de anställda till mer försäljning så de når sina mål. De menar att det ibland kan behövas en liten påminnelse om hur långt säljaren har kvar för att nå sitt mål, och då lägga i en högre växel, vilket de anser är ledarens information att förmedla. Arvidsson (2008) menar att om ledaren ger en återkoppling på den anställdes prestationer skapas en motivation hos den anställde och därmed kan bättre resultat uppnås.

Att den anställde känner en press att hela tiden prestera kan generera till en stressande känsla för den anställde och då har ledaren en avgörande roll att eliminera den känslan. Det krävs att ledaren stöttar sina anställda för att de ekonomiska incitamenten ska fungera och uppskattas på företaget. Dock är det inte enbart ledarens roll att eliminera stress utan en grundförutsättning är att det ekonomiska incitamentet är utformat på ett sätt som den anställde uppskattar och vill jobba mot.

4.3.2 ...kan påverka den anställdes trygghet!

Man har ju alltid sin grundlön, den har man ju alltid men det kan nog skapa en stressfaktor det tror jag. Det har väl lite med personen att göra också, någon blir inte stressad medan någon blir väldigt stressad (Intervju, Johanna).

Merchant och Van der Stede (2007) menar att desto större andel av provisionen som präglas av prestation, desto större är den anställdes motivation att leverera ett bättre resultat. Baumann och Stieglitz (2014) menar dock att de ekonomiska incitamenten inte behöver vara stora för att skapa motivation hos de anställda utan att det finns andra sätt att motivera personalen och provision blir då bara en kostnad för företaget. Vidare menar Merchant och Van der Stede (2007) att det inte är bra att enbart jobba mot provisionslön då en fast lön genererar en trygghet och en säkerhetskänsla hos de anställda.

Fördelen är att det är tryggare med en högre grundlön, det spelar ingen roll om man är sjuk eller på semester man har alltid en fast inkomst varje månad. Och sen det positiva

med provision är att man kan påverka sin lön på ett annat sätt än om bara har en fast lön.
(Intervju, Emma).

Respondenterna tycker att en högre grundlön är att föredra då de känner en trygghet att veta att de har en resonabel lön varje månad. Dock menar de att provisionen bidrar till att försäljningen verkligen blir av, och inte bara att information ges ut till kunden. Provisionen skapar ett driv hos de anställda att vilja genomföra försäljningen och komma till avslut. Phipps et al (2013) menar det är viktigt att belöningen är tillräckligt attraktiv och motiverande så att den anställde kan återgälda med ett beteende som bidrar till ökad produktivitet. Respondenterna menar att de känner av stressen då de måste sälja för att klara sina försäljningsmål för att sedan erhålla en ekonomisk belöning för sin prestation. Om incitamentet skulle vara för lågt känner den anställde inte motivation till att prestera sitt yttersta. Men att enbart ge en provisionsbaserad lön gör att den anställde inte känner trygghet, vilket också genererar i minskad prestation.

Det är en trygghet för den anställde att ha en fast grundlön då det vet att de får ut en lön som de klarar sig på varje månad. Provisionen blir mer en extra belöning om den anställde har presterat på önskvärt sätt. För att få provisionen behöver den anställde nå sina försäljningsmål och därmed är servicekvalitet viktigt då det är avgörande en faktor för att försäljningen ska slutföras.

4.4 Kunskap

Detta avsnitt behandlar hur medarbetarna uppfattar och definierar servicekvalitet. Vidare analyseras vilka förutsättningar som krävs för att leverera god service, detta för att skapa långvariga kundrelationer, vilket gynnar såväl företaget som den anställde. Vi analyserar även huruvida produktiviteten påverkar servicekvaliteten i ett företag.

4.4.1 Vad krävs för att leverera service...

När ett företag använder sig av provisionsbaserade löner skapas stort fokus på siffror. Det blir betydande för de anställda hur mycket de säljer och det är hela tiden eftersträvanvärt att nå sina mål för att sedan erhålla sin provision. Calabrese och Spadoni (2013) menar att det krävs en avvägning mellan produktivitet och service då båda komponenterna inte kan maximeras samtidigt. Rust och Haung (2012) instämmer med Calabrese och Spadoni (2013) och menar vidare att det ständigt är en kamp för chefer att hantera avvägningen. Men å andra

sidan menar respondenterna att om säljaren levererar god service till kunden, bidrar det till att kunden känner sig nöjd och tillfredställd, vilket vidare leder till försäljning.

”Service för mig är att ge kunder ett bra bemötande, och kunskap tycker jag också är service. Att man vet vad man pratar om” (Intervju, Emma). Om organisationer ska fungera effektivt och nå framgång är det viktigt med kompetenta medarbetare (Arvidsson 2008). Vidare menar Kaufmann och Kaufmann (2005) att en förutsättning är att medarbetarna besitter nödvändiga förmågor, kunskaper och färdigheter för att motiveras till att utföra arbetsuppgifterna på ett tillfredställande sätt.

Du kan inte vara en duktig säljare och /.../ inte sälja, för då gör du inte ditt jobb bra. Då har dina kunder inget förtroende för dig för du har gjort en fel kundanalys, du har levererat eller presterat fel förslag som de inte alls är intresserade av (Intervju, Klara).

Samtliga respondenter menar att kunskap är en förutsättning för att kunna leverera god service. Det är viktigt att ha kunskap om de olika destinationerna, hotellen samt säljknepen. Grönroos (2008) menar att ökad service grundas i en god förståelse för vad god service innebär. Samtliga resebyråer använder sig av olika säljtävlingar och priset kan exempelvis vara en resa till någon destination. Om den anställda inte har varit på destinationen tidigare genererar det ny kunskap för den anställda och den anställda kan lättare sälja in rese målet efter sitt besök. Studieresor används också i syfte att öka de anställdas kunskap om olika destinationer.

/.../ ju mer jag kan om Kreta, desto bättre kan jag beskriva till exempel hotellen, orterna och stränderna och det hör kunden också och då tjänar jag och företaget mer pengar (Intervju, Karl).

Om en anställd känner att den har lite kunskap kring ett specifikt resmål kan företaget erbjuda en studieresa vilket genererar fördelar både för företaget och den anställde. Om den anställde har kunskap om olika destinationer och resmål bidrar det till en högre servicenivå vilket även skapar ett högre förtroende. Om kunden inte har förtroende för sin säljare kommer kunden inte att köpa resan och då får inte säljaren någon provision samtidigt som företaget inte tjänar några pengar. Merchant och Van der Stede (2007) beskriver å andra sidan att företag som använder sig av ekonomiska incitament inte är i lika stort behov av kompetenta medarbetare, då de ekonomiska incitamenten fungerar som ett styrverktyg och hjälper organisationen att

dra medarbetarna åt en önskvärd riktning. Medarbetarna belönas sedan när de uppträder på ett sätt som organisationen vill (Jacobsen & Thorsvik 2008). Cadsby et al. (2007) menar dock att företag arbetar effektivare om de anställda belönas med ekonomiska incitament samtidigt som de besitter kunskap.

Jag har bara jobbat med resor ett år och jag har inte varit på Kreta, Rhodos, Turkiet, Mallorca /.../ och då känner man ofta om dem hade ringt en stund senare till en annan kollega hade de kunnat hjälpa dem mycket bättre. (Intervju, Karl).

Som citatet påvisar krävs det mer än bara ekonomiska incitament för att kunna leverera den service som behövs. Stan et al. (2012) menar att om de anställda har stöd från sin organisation i kombination med goda kunskaper och färdigheter, skapar det goda attityder hos den anställde, vilket bidrar till att den anställde utför sina arbetsuppgifter bättre samt presterar bättre service. Respondenterna menar att det krävs kunskap för att leverera service, det går inte att sälja en resa om du inte har kunskap om destinationen eller resmålet, och om du inte har kunskap kan du inte uppnå företagets mål. Att organisationen erbjuder studieresor är ett stöd som bidrar till att arbetsuppgifterna kan utföras bättre vilket genererar en ökad servicenivå som beror på den anställdes kunskaper och färdigheter. Samtidigt som det krävs kunskap måste det å andra sidan finnas en inre motivation hos de anställda till att vilja lära sig och utveckla sin kompetens.

Det finns ju så mycket att lära sig så det tar aldrig slut /---/ det handlar också om hur aktiv man själv är. Jag går ju in på charterarrangörers hemsida för att titta på när de har sina utbildningar och så. /---/ jag vill lära mig eftersom jag är ny (Intervju, Cornelia).

Respondenterna menar att det även är den anställdes ansvar att samla in den kunskap som behövs för att leverera god service. Vidare menar respondenterna att ett genuint serviceintresse måste vara en inre motivation då det inte går att tvinga fram ett sådant beteende.

Man tvingar inte fram ett servicebeteende på grund av provision /---/ det spelar ingen roll hur mycket utbildningar man håller, man kan finslipa detaljer men du kan inte tvinga fram någonting som inte finns (Intervju 2014-04-23, Klara).

Om den anställda har en inre motivation och besitter kunskap kan ekonomiska incitament dessutom skapa kreativitet och ge utrymme för nya innovativa sätt att tänka, vilket kan göra organisationen mer konkurrenskraftig (Merchant & Van der Stede 2007). Därmed kan ekonomiska incitament vara en sporre till att utforma passande resepaket som tar utgångspunkt i kundens önskemål. Men för att vara innovativ och utforma ett resepaket som stämmer överens med kundens preferenser krävs det kunskap om destinationerna och resmålen samt en inre motivation till att alltid vilja utveckla sin kompetens.

En grundförutsättning för att den anställda ska leverera god service är att det finns ett genuint intresse för service. Det är även en avgörande faktor vilken kunskap den anställda besitter för att kunna leverera en god service, det är viktigt att kunna informera sina kunder och vara påläst om de olika resmålen. Om en kund är nöjd med servicemötet finns en sannolikhet att kunden återkommer till företaget, vilket är värdefullt både för företaget och den anställda.

4.4.2...och för att skapa långvariga relationer?

Det jag försöker att göra är att ge kunden så bra service som möjligt så att de kommer tillbaka till företaget. /---/ Servicen tycker jag är viktig för att få behålla de i företaget (Intervju, Annelie).

Jaramillo och Prakash (2008) menar att ha en stödjande ledare som skapar en företagskultur som fokuserar på kunden, förbättrar medarbetarnas förmåga att bygga relationer med kunderna vilket är viktigt för att skapa en återkommande kundkrets. Om kunden inte är nöjd med säljarens bemötande eller kompetens kommer kunden troligtvis inte tillbaka till butiken. Respondenterna menar att kunskap om olika destinationer och resmål är en förutsättning för att leverera god service men det är även viktigt för att göra en bra kundanalys. Har säljaren gjort en bra kundanalys, menar respondenterna att kunderna ofta blir nöjda och det finns stora chanser till att de även kommer tillbaka till företaget. Jaramillo och Prakash (2008) menar att organisationer är beroende av kompetenta säljare som är duktiga på att bygga relationer och skapa värde för kunderna för att de ska förbli lojala mot företaget.

Provision tror jag faktiskt kan vara en sporre till att ge service /.../ sen måste man nog ha en liten grund i sig. Annars går det nog inte, det tror jag inte (Intervju, Emma)

Respondenterna menar att ekonomiska incitament har en positiv inverkan på service då de anställda får en ambition att tillfredsställa kundens efterfrågan eftersom det genererar mer

pengar för den anställde. Även om ekonomiska incitament är en drivkraft till ökad försäljning samt ett bättre kundmöte krävs det att de anställda har en inre motivation, det vill säga ett genuint intresse för arbetsuppgifterna. Om den anställde besitter en inre motivation samtidigt som den anställde jobbar mot provision kan det vara en optimal kombination för företaget och den anställde.

Man kanske inte hade varit lika aktiv och man kanske inte säljer helheten utan man kanske enbart säljer flygbiljett. Man säljer inte alla försäkringar och så vidare, man säljer bara det kunden vill ha (Intervju, Cornelia).

Risken med att inte använda ekonomiska incitament kan vara att försäljningen dalar då de anställda inte hade blivit lika motiverade att sälja och erbjuda alla kringtjänster. Ekonomiska incitament är således en bra strategi till att sporra sina anställda att leverera det lilla extra.

5. Diskussion

Detta kapitel tar utgångspunkt från uppsatsens inledning och problemformulering och med hjälp av det empiriska materialet möjliggör för en diskussion kring problematiken gällande ekonomiska incitaments påverkan på servicekvalitet.

5.1 Behövs det göras en avvägning mellan produktivitet och servicekvalitet?

”Vi lever ju kvar mycket på grund av att vi har jäkligt duktiga säljare” (Intervju Maria).

Att vara produktiv och samtidigt leverera god service är eftersträvansvärt för företag då det skapar konkurrensfördelar och gynnar företaget både genom en ökad försäljning men även då det skapar en återkommande kundkrets. Som citatet illustrerar är det viktigt med duktiga säljare för att resebyråer ska överleva på marknaden, då många resenärer väljer att boka sina resor på internet.

God service kräver att medarbetaren besitter kunskaper och har kompetens inom sitt säljområde. Det blir en avgörande faktor för att försäljningen ska genomföras, då kunder kan vara mer krävande på grund av den konkurrens som råder inom resebranschindustrin. Om medarbetaren är kunnig om olika destinationer och tilläggprodukter och kan sälja in produkter som kunden inte ens från början var medveten om fanns, gör det också att resebutiker ständigt kommer att behövas då de kan leverera en annan typ av service som inte kan ersättas av internet. Är det verkligen god service om de anställda ger förslag på produkter eller tjänster, exempelvis dyrare hotell som ligger närmre vattnet, som kunden inte efterfrågat endast för ett erhålla en högre provision?

De anställda är måna om att sälja mer och dyrare produkter för att erhålla en högre provision. Men är det inte god service att låta kunden själv få bestämma utefter vad den anställde har presenterat och inte endast tillges det förslaget kunden själv efterfrågat? Ibland kanske kunden själv inte är medveten om att det finns andra val av produkter och tjänster som är bättre än det förslaget kunden själv kollat på. Då är det den anställdes uppgift att visa vilka olika alternativ det finns och sen upp till kunden att göra det avgörande valet om vilken produkt eller tjänst som ska konsumeras. Den anställde har därmed makt att kunna säljstyra mötet med kunden,

och påverka kundens val av resa. Vad skulle då hända om denna makt missbrukas endast för att medarbetaren ska få en högre utbetald provision?

Medarbetarna jobbar under ständig press då de hela tiden måste hålla en hög servicenivå för att behålla sina kunder, samtidigt som de ska uppnå sina försäljningsmål varje månad. Detta skapar en press hos medarbetarna likväl som det blir en motivation till att prestera, då extra pengar i lönekuvertet varje månad är önskvärt av de anställda. Enligt teorin blir det problematiskt att hela tiden känna pressen och viljan att prestera samtidigt som att leverera god service mot kunderna. Forskningen menar att det inte går att fokusera på att både leverera god service och prestera de bästa försäljningssiffrorna, utan företaget måste välja att fokusera på en av komponenterna (Calabrese & Spadoni 2013; Rust & Huang 2012; Sanchés et al. 2007). Ekonomiska incitament är en belöning som grundar sig i produktiviteten och därmed, enligt teorin, genererar ekonomiska incitament en ökad produktivitet men en minskning av servicekvalitet då båda komponenterna inte går att maximera. Är incitamentsystem verkligen att föredra då det tenderar att minska servicekvaliteten? Ett dåligt servicemöte leder till att kunden inte väljer att komma tillbaka till samma resebutik och därmed uteblir långsiktiga relationer med kunder, vilket också genererar i en sämre försäljning på långsikt.

Utifrån denna studie kan det dock utläsas att ekonomiska incitamentsystem, som är ett komplement till den fasta lönen och baseras på försäljningen, påverkar den anställdes prestationsförmåga. Det ökar såväl prestationen till att sälja mer likväl som den genererar en ökad vilja att prestera en god service mot kunderna. Pengar är en viktig faktor för de anställda vilket gör att varje försäljningstillfälle blir viktig för de anställda då de är medvetna om att en ökad försäljning också visar sig i deras utbetalda lön. Medarbetarna är medvetna om vikten av att lyssna på vad kunden efterfrågar och kundens preferenser, samtidigt som en hög kunskap och kompetens måste råda hos den anställde för att kunna leverera den service som efterfrågas. Ekonomiska incitamentsystem medför inte bara en ökad prestation i försäljningssiffror utan de anställda är medvetna om att de måste leverera god service för att få resan såld. Det blir således en fördel för den anställde att leverera god service i kundmötet eftersom det i slutändan bidrar till att försäljningen slutförs och det är större chans att kunden kommer tillbaka och långvariga relationer skapas, vilket även resulterar i mer pengar för den anställde.

Denna studie baseras på reseföretag där ett stort kundfokus har en avgörande roll för resebutikers existens då det krävs att ge "det lilla extra" till kunden som andra resebutiker och internetsidor inte kan erbjuda. Även om studien baseras på reseföretag kan den appliceras på liknande företag som använder en kompletterande provisionsdel och där service och kundmöten är väsentliga. Det handlar således inte om vilken produkt eller tjänst som säljs utan det handlar om att företaget är i behov av kunden för att nå sina försäljningsmål. Inga kunder innebär att ingen försäljning sker och därmed ingen lönsamhet för företaget. Ekonomiska incitament, som är uppbyggda genom en fast grundlön med kompletterande provision som baseras på försäljningen, ger den anställde en ökad motivation till att prestera sitt yttersta. Vare sig företaget säljer försäkringar, strumpor eller bilar måste den anställda ha kunskap om sin produkt eller tjänst för att kunden ska se produkten eller tjänsten som attraktiv och vilja genomföra köpet.

I vår studie om huruvida ekonomiska incitament påverkar servicekvalitet kan det konstateras att även om de anställda har press att jobba produktivt för att öka försäljningen på företaget bidrar det till en ökad ambition hos den anställde att leverera god service. Det är vilken servicekvalitet som upprätthålls som blir avgörande för vilken provision som utbetalas till den anställda. Istället för att det krävs en avvägning mellan servicekvalitet och produktivitet kan vi istället se att de är beroende av varandra. Då den anställde vill erhålla provision bidrar det till att både försäljningen och servicekvaliteten ökar. Det är således inte provisionen som påverkar servicekvalitet utan det är istället vilken servicekvalitet som upprätthålls som påverkar den anställdes provision.

6. Slutsats

I följande kapitel redovisas de slutsatser som uppsatsen genererat. Kapitlet har även som avsikt att besvara uppsatsens frågeställningar och syfte med hjälp av det teoretiska ramverket och den empiriska grunden som samlats in. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning som skulle stärka våra framtagna hypoteser.

Utifrån studien kan det konstateras att inre motivationsfaktorer är en grundförutsättning för att de anställda ska trivas på ett företag. Det är viktigt att de anställda känner trivsel på arbetsplatsen och få beröm från både chefer och medarbetare, men även att arbetsuppgifterna är stimulerande och roliga. Den yttre motivationen, så som pengar, har däremot en effekt som ökar drivet hos de anställda vilket är en avgörande faktor för att framhäva den yttersta prestationen av varje anställd, så väl prestationen i servicekvalitet som i produktivitet. Vilken som är den främsta motivationsdrivaren som attraherar de anställda är individuellt, och påverkas av vilken livssituation den anställde befinner sig i. De anställda som har ambition att röra sig vidare mot nya erfarenheter, till exempel resa eller studera, prioriterar provision som en primär drivkraft eftersom de ser möjlighet att tjäna pengar. Medan medarbetare som tänkt stanna en längre tid på arbetsplatsen ser däremot gemenskap och trivsel som de största drivkrafterna.

Hur ekonomiska incitamentsystem är utformade är en viktig faktor för huruvida den anställde upplever incitamenten som motiverande. Det är att föredra provision i kombination med fast grundlön, då enbart provisionsbaserade löner skapar en negativ miljö och press för den anställde, istället bör företag använda provision som en morot att öka prestationen. Det krävs således att de ekonomiska incitamentsystemet uppfattas som rättvist av den anställde, då det är avgörande för att den anställde ska känna sig motiverad att prestera och utföra sina arbetsuppgifter. Att ha ekonomiska incitament som enbart baseras på att mäta den anställdes servicekvalitet mot kunder genererar en orättvis känsla för de anställda, då det istället baseras på tur och slump och inte på deras kunskaper och färdigheter. Det medför att den anställde blir omotiverad och inte lika villig att prestera sitt yttersta, vilket medför en minskad försäljning. Om företag vill belöna servicenivån på ett rättvist sätt är det mer relevant att studera återkommande kunder för att mäta servicenivån. Detta skulle kunna belönas genom en gruppbelöning där ett gemensamt mål ska uppnås och därefter utbetala provision som fördelas lika mellan medarbetarna. En förutsättning är att detta sker i kombination med individuell belöning baserad på försäljningsmål. Det är dock svårt att utforma ett rättvist

incitamentsystem som enbart belönar servicenivån då det ofta baseras på tur och slump. Det finns egentligen inga fördelar med att mäta och belöna endast servicekvalitet då god service visar sig i den anställdes provision som baseras på den gjorda försäljningen eftersom god service är avgörande för att en försäljning ska genomföras. Det upplevs därför mer rättvist att basera provisionen på prestationen då den anställdes kunskap och färdigheter har en tydlig koppling till hur väl den anställde kan prestera.

Om de anställda inte har kunskap om sina tjänster och produkter genererar det i en minskad försäljning då kunden inte uppfattar den anställde som trovärdig i sitt säljbeteende. Om istället säljaren är kunnig om resmålen är sannolikheten att kunden känner trygghet och förtroende för säljaren stor och därmed ökar även chansen till att en försäljning genomförs. Då kunden upplever en god serviceupplevelse vilket gör att företaget får en återkommande kund. Således blir applicerandet av ekonomiska incitamentsystem lönsamt både för företaget och den anställde då incitamentsystem medför ett driv hos den anställde att genomföra en försäljning och att komma till avslut i ett säljmöte. Det resulterar både i en nöjd kund och mer pengar i lönekuvertet för den anställde. Dock kan ekonomiska incitament ge upphov till stress då det ställs krav på de anställda att prestera och uppnå företagets mål. För att eliminera denna typ av känsla krävs det ett stödande ledarskap. Ett stödande ledarskap bidrar till trygghet för de anställda vilket gör att de anställda tror på sig själva och sina förmågor. Denna typ av ledarskap har inte enbart en hjälpande effekt vid stresskänslor utan tillgodoser även de anställdas behov av den inre motivationen.

Utifrån vår studie kan det konstateras att ekonomiska incitament inte har en negativ påverkan på medarbetarnas förmåga att leverera god service, utan snarare positiv påverkan.

Ekonomiska incitament bidrar till en ökad vilja att prestera då det genererar en belöning, i form av pengar för den anställde, vilket alltid är eftersträvansvärt. Ekonomiska incitament bidrar till att den anställde känner sig extra motiverad till att leverera god service, förutsatt att det finns en inre motivation, men det krävs av den anställde besitter kunskap. Det är ledarens ansvar att tillgodose de anställda med den kunskap som behövs för att kunna leverera den efterfrågade servicen. Om den anställde har en förmåga att leverera god service kommer det generera en ökad provision. **Det är alltså inte provisionen som påverkar servicekvaliteten utan det är servicekvaliteten som påverkar provisionen!**

6.1 Avslutande ord

Syftet med uppsatsen är att analysera hur provisionsbaserade löner påverkar frontpersonalens servicekvalitet. Vi kan konstatera att det finns ett samband mellan provision och service men att det snarare är servicen som påverkar provisionen. Vi finner att forskningen bidragit med intressanta infallsvinklar och slutsatser som även går att applicera på liknande verksamheter i andra branscher. Vidare finner vi vår studie aktuell då det blivit vanligare att företag applicerar ekonomiska incitament. Då servicekvalitet har en avgörande roll för att erhålla konkurrensfördelar samt skapa kundrelationer på dagens arbetsmarknad såg vi en relevans att studera dessa två i relation till varandra.

Efter genomförd kvalitativ studie anser vi det vidare intressant att behandla fenomenet utifrån en kvantitativ ansats. Vår studie utgår från ett medarbetarperspektiv och för att stärka uppsatsens hypoteser är ett forskningsförslag att studera fenomenet utifrån ett kundperspektiv, vilket hade ökat uppsatsens trovärdighet. En intressant studie hade varit att studera om kunden uppfattar någon skillnad i servicemötet i företag som jobbar mot provision i jämförelse med företag som inte gör det.

7. Källförteckning

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arvidsson, P. (2008). Belöningsystem som styrmedel. I Olve, Nils-Göran & Samuelson, Lars A (red.), *Controllerhandboken* (ss. 226-263). Malmö: Liber AB.

Basford, T. E., Offermann, L. R. & Wirtz, P. W. (2012). Considering the source: the impact of leadership level on follower motivation and intent to stay. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 19. (2), 202-214.

Baumann, O. & Stieglitz, N. (2014). Rewarding value-creating ideas in organizations: the power of low-powered incentives. *Strategic Management Journal*, 35.(3), 358-375.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50. (2), 287-405.

Calabrese, A. & Spadoni, A. (2013). Quality versus productivity in service production systems: an organisational analysis. *International Journal of Production Research*, 51, (22), 6594-6606.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (ss. 36-58). Malmö: Liber AB.

Garbers, Y. & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87. (1), 102-137.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Herzberg, F. (1979). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3. (2), 18-29.

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

Jaramillo, F & Prakash, J. (2008). Sales effort: the intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (1), 37-51.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur

Jäghult, B. (2005). *Morötter: en bok om bonus, beröm och andra belöningar*. Upplands Väsby: Utvecklingsplan (UP).

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Mabon, H. (1992). Effekter av prestationslön eller andra former av belöningar: Vad säger forskningen? I Ernst Jonsson (red.), *Belöningar och effektivitet i offentlig förvaltning* (ss. 11-20). Lund: Studentlitteratur

McGee, M. H., Dickinson, M. A., Huitema, E. B. & Culig, M. K. (2006). The effects of Individual and Group Monetary Incentives on High Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 19. (4), 101-124.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. New York: Financial Times/Prentice Hall

Phipps, S. T. A., Prieto, L. C. & Ndinguri, E. N. (2013). Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: The moderating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 17 (2), 107-120. 14p.

Rust, R. T., Huang, M-H. (2012) Optimizing Service Productivity. *Journal of Marketing*, 76. (2), 47-66

Sánchez-Péres, M., Sanchez-Fernández, R., Marin-Carrillo, G. M., & Gázquez-Abad, J. C. (2007). Service quality in public services as a segmentation variable - *The Service Industries Journal*, 27. (4), 355-369.

Stan, S, Evans, K, Arnold, T, & McAmis, G. (2012). The moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: can an organization provide too much support? *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 32. (4), 405-420.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Wolf, E. & Zwick, T. (2008). Reassessing the productivity impact of employee involvement and financial incentives. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 60 (2), 160-181.

7.1 Elektroniska källor

Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/lang/provision> (Läst 2014-05-25)

Svenska Resebyråföreningen. http://www.srf-org.se/lagar_regler/resebyrans_ansvar/resegarantier (Läst 2014-05-24)

Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledningsfrågor:

Vad heter du?

Hur gammal är du?

Hur länge har du jobbat på nuvarande arbetsplats?

Vilken position har du?

Har du arbetat mot provision på tidigare arbetsplats?

Belöningsystem

Hur ser ert belöningsystem ut på företaget?

Sker belöning på individ-, grupp eller företagsnivå?

- Vad tycker du om det? Konkurrens? Samarbetsproblem? Varför?

Vilka åsikter har man här på företaget angående provisionsbaserad lön?

- Är det också din uppfattning?

Varför tror du att man väljer provisionslön istället för fast lön?

Vilka fördelar anser du att det finns med provisionsbaserad lön

Vilka nackdelar anser du det finns med provisionsbaserad lön?

Tycker du att fördelningen mellan provision och fast lön är korrekt?

- Hur tror du att servicekvaliteten påverkas om man ändrar fördelningen?
- Tror du att din service hade varit annorlunda om du haft fast lön?
- Anser du att det är viktigt att provisionen är rättvist fördelad?
- Anser du att det är rättvist att belöna service?

Anser du att det är för stort fokus på bonus och lön?

- Tror du att det påverkar arbetsglädjen här på företaget?

Skulle du säga att provisionslön leder till oetisk försäljning för egen vinning?

Ser du en risk med att provisionslön leder till stress?

- Leder det till sämre service?

Motivation

Vad motiverar dig att arbeta på detta företag?

Vad motiverar dig att genomföra ditt arbete på bästa sätt?

Vad motiverar dig till att leverera god service mot kunderna?

- Hur tror du att arbetstrivseln här på företaget påverkar eller motiverar er att ge god service?

På vilket sätt anser du att du blir motiverad av provision?

Vilken av följande skulle du beskriva som den viktigaste motivationssporren? (status, lön, arbetsuppgiftens karaktär, eget ansvar, beröm från medarbetarna, utvecklingspotential)

Servicekvalitet

Vad är service för dig?

Hur skapar du en god relation mellan dig och kund?

Anser du att du alltid leverera god service till kunderna?

- På vilket sätt?

Hur påverkas ditt bemötande mot kunderna när du jobbar mot provision?

Tror du att kunderna skulle uppfatta er service annorlunda om ni inte hade provision?

- Hur?

Tror du att servicekvalitet är något som man kan ”tvinga” fram genom provision?

Produktivitet

På vilket sätt tror du provision påverkar försäljningen på företaget?

- Hur påverkar provision din försäljning?

Anser du att din provision påverkar din prestation i arbetet?

- På vilket sätt? Exempel?

Avslutade fråga:

Föredrar du provision eller inte? varför/varför inte?

Anser du att provision hjälper eller stjälper service mot kunder?