



Kandidatuppsats  
Januari 2006

# Belöningsystem i hemelektronikbranschen

**Handledare:**  
Per-Magnus Andersson  
Mikael Hellström

**Författare:**  
Lars Nilsson  
Fredrik Wennerholm  
Patrik Löfstrand

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Belöningsystem i detaljhandeln
<b>Seminariedatum:</b>	2006-01-13
<b>Ämne/Kurs:</b>	Kandidatuppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Lars Nilsson, Fredrik Wennerholm, Patrik Löfstrand
<b>Handledare:</b>	Per-Magnus Andersson, Mikael Hellström
<b>Nyckelord:</b>	Belöningsystem, belöningar, Hemelektronikbranschen, kundnöjdhet
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur belöningsystemen är utformade i detaljhandeln med inriktning på hemelektronikföretag.
<b>Metod:</b>	Då uppsatsen syfte skulle besvaras använde gruppen sig av en kvalitativ metod. Fallstudien gjordes på företagen SIBA, OnOff, Thorn och El-Giganten. Gruppen har använt sig av en deduktiv ansats.
<b>Slutsats:</b>	Det framkom skillnader mellan de olika företagens belöningsystem och de upplevdes på olika sätt bland personalen. Skillnader i belöningsens natur har framkommit under arbetets gång. Resultaten i studien visar att belöningsystem bör innehålla en gruppbaserad provision och dessutom att arbetet på lång sikt och kundnöjdhet är faktorer som bör belönas kraftigare än vad som idag göres.

## **Abstract:**

<b>Title:</b>	Systems for compensation in the retail trade.
<b>Seminar date:</b>	2006-01-13
<b>Course:</b>	Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
<b>Authors:</b>	Lars Nilsson, Fredrik Wennerholm, Patrik Löfstrand
<b>Advisor:</b>	Per-Magnus Andersson, Mikael Hellström
<b>Key words:</b>	Compensations system, Compensations, home electronic company, Satisfied customer
<b>Purpose:</b>	The purpose of this essay is to describe and analyse how the compensation system are designed in the retail trade with direction to home electronic company.
<b>Methodology:</b>	As the essay's purpose was to be resolved, the group exercised a qualitative methods. The case study was applied to the businesses such as SIBA, OnOff, Thorn and El- Giganten. The group has applied an deductive evaluation.
<b>Conclusions:</b>	There appeared differences in the diverse companies' system of reward along with the fact that they were experienced in numerous aspects among the employees. Differences in the nature of rewards has surfaced during the development of the case study. The result of the study display that a rewarding system should contain a commission which is based upon the results of the staff. Furthermore, if viewed in a long-term perspective, customer satisfaction and work for an extended period of time should be rewarded additionally to what the market allows today.

## Förord

Arbetet med den här uppsatsen under tio veckor har givit oss i gruppen en god insikt inom området belöningsystem och teorierna knutna till detta. Dessutom har vi fått fördjupad kunskap om hur belöningsystem är utformade i detaljhandeln och under arbetets gång har vi funnit det intressant och lärorikt.

Vi är mycket tacksamma för all den hjälp vi har fått från utomstående som har gjort att vi har kunnat genomföra arbetet med uppsatsen. Vi vill rikta ett tack till våra handledare Per-Magnus Andersson och Mikael Hellström. Ni har hela tiden funnits till hands med konstruktiv hjälp, goda råd och bra idéer. Ett tack riktas också till företagen som ingår i vår undersökning, OnOff, SIBA, Thorn och El-Giganten. Företagens välvilja har möjliggjort att vi fått svar på intervjuer och detta är vi mycket tacksamma för.

Gruppens förhoppning är att de intervjuade företagen kan dra nytta av uppsatsens resultat i deras arbete framöver. Gruppen hyser även en förhoppning att andra läsare ska finna uppsatsen intressant och dagsaktuell.

Lund, januari 2006

---

Lars Nilsson

---

Fredrik Wennerholm

---

Patrik Löfstrand

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemdiskussion .....	7
1.3 Syfte .....	7
2 Metod .....	8
2.1 Metodval.....	8
2.2 Kunskapsproduktion genom ansatser .....	8
2.3 Hermeneutik – Tolkning av data.....	9
2.4 Fallstudie .....	9
2.5 Validitet och Reliabilitet .....	10
2.6 Val av företag .....	10
2.7 Val av intervjuobjekt.....	11
2.8 Datainsamling.....	11
3 Teori .....	13
3.1 Teoretisk referensram.....	13
3.2 Inledning.....	13
3.3 Agentteorin.....	14
3.4 Varför belöningsystem?.....	15
3.5 Vad skall belönas?.....	16
3.6 Olika former av belöning .....	18
3.7 Grundprinciper för lönesystemet.....	19
3.8 Risker med belöningsystem.....	20
4 Empiri.....	21
4.1 Inledning.....	21
4.2 SIBA.....	23
4.2.1 Företagsbeskrivning .....	23
4.2.2 Belöningsystemen.....	24
4.3 OnOff .....	24
4.3.1 Företagsbeskrivning .....	24
4.3.2 Belöningsystemen.....	25
4.4 Thorn .....	26
4.4.1 Företagsbeskrivning .....	26
4.4.2 Belöningsystemen.....	26
4.5 El-Giganten .....	28
4.5.1 Företagsbeskrivning .....	28
4.5.2 Belöningsystemen.....	28
4.6 Matris .....	30
5. Analys.....	31
5.1. Varför belöningsystem?.....	31
5.1.1 SIBA.....	31
5.1.2 OnOff .....	32
5.1.3. Thorn .....	33
5.1.4. El-Giganten .....	34
5.2. Vad skall belönas?.....	35
5.2.1. SIBA.....	35

5.2.2 OnOff .....	36
5.2.3. Thorn .....	37
5.2.4. El-Giganten .....	37
5.3. Olika former av belöningar .....	38
5.3.1 SIBA.....	38
5.3.2. OnOff .....	38
5.3.3. Thorn .....	39
5.3.4. El-Giganten .....	39
5.4. Principer för lönesystemet.....	39
5.4.1 SIBA.....	40
5.4.2. OnOff .....	41
5.4.3. Thorn .....	41
5.4.4. El-Giganten .....	42
6 Resultatdiskussion.....	43
7 Diskussion .....	44
7.1 Allmän diskussion .....	44
7.2 Avslutande ord .....	45
7.3 Förslag till vidare forskning .....	45
Källförteckning.....	46
Bilagor.....	48
Bilaga 1: Frågor till säljare.....	48
Bilaga 2: Frågor till butikschef.....	49
Bilaga 3: Frågor till regionchef .....	50

# 1 Inledning

*Under detta avsnitt som vi kallar inledning ges en introduktion till val av ämne och motiveringen till valet. Det som också kommer tas upp är bakgrund, syfte och avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

I samhället sker det ständiga förändringar, förnyelser, utvecklingen går fort framåt och det gäller hela tiden för ett företag att följa med. Höga krav ställs i en hårdnande konkurrens och då är det viktigt att kunna locka fram det bästa av de anställda i ett företag. Detta har lett till att företagen måste se över sin försäljning och de belöningsystemen som förhoppningsvis kan leda till en ökad försäljning.

I ett företag där man lyckats koppla samman utförd prestation med ett belöningsystem kommer förhoppningsvis motivationen för de anställda att öka och försäljningsresultatet bli bättre för företaget. Det primära målet för företagen är självfallet att nå ett så bra resultat som möjligt. Utöver detta har företagen även sekundära mål som t.ex. kundnöjdhet och återköpsfrekvens, vilka har som syfte att på lång sikt förbättra företagets resultat.

För ett företag som säljer varor gäller det att hela tiden försöka motivera sina anställda att arbeta mot uppställda mål enligt ovanstående. Olika belöningsystem är tänkt att vara en morot för att få personalen att arbeta mot företagets uppställda primära och sekundära mål. Ett genomtänkt belöningsystem behöver inte endast fungera som motivationshöjande, utan kan också fungera som ett styrmedel i företaget<sup>1</sup>. Här finns en nära koppling till ”principal och agentteorin”, vilket är en av de teorier som senare tas upp i kapitel 3.

Belöningsystem är ett mycket aktuellt ämne, som ofta debatteras i olika medier. Dock är belöningsystem inte något nytt fenomen utan det har använts av företag en längre tid och det används av alla företag i någon form<sup>2</sup>. Det finns en rad olika åsikter om belöningsystem, hur de skall utformas och vilken effekt de har på företagets resultat. Något svar på vad som är bäst finns inte utan det handlar om att anpassa till situationen vilket är lite av ett nyckelord då vi talar om ekonomistyrning.

Hemelektronikbranschen är en bransch i ständig förändring, kanske en av de snabbast växande just nu. Konkurrensen har ökat kraftigt det senaste decenniet, till stor del p.g.a. den utökade försäljningen via Internet. Många väljer idag att köpa sin hemelektronik via Internet, vilket har lett till ett hårdare klimat för de företag som fortfarande bedriver försäljning på det traditionella sättet. Därmed blir det extra intressant att undersöka och analysera hur belöningsystemen är utformade i hemelektronikbranschen framförallt i traditionella företag, som OnOff, El-Giganten, Siba och Thorn.

---

<sup>1</sup> Anthony, R. N. Govindarajen, V. *Management Control Systems*

<sup>2</sup> Svensson, A. Wilhelmson, L. *Belöningsystem* s. 6

## **1.2 Problemdiskussion**

Belöningsystem är som vi tidigare nämnt ett aktuellt ämne och kommer förmodligen även vara det inom den närmsta framtiden. Hur ska belöningar delas ut, hur stora ska de vara? Något rätt svar finns inte på denna fråga, som ovan nämnts handlar det om situationsanpassning. Inom ämnet belöningsystem finns det många problematiska situationer vilket gör det hela än mer intressant att göra en undersökning inom ämnet.

Hur skiljer sig de olika företagens belöningsystem från varandra? På vilket sätt påverkar belöningsystemet de anställda?

Redan idag är belöningsystem och motivation nära sammankopplade. Ute på företagen ansåg de intervjuade personerna att ämnet var bra tidsenligt och de tyckte frågeställningen var intressant. Detta medförde för oss i gruppen en ökad motivation att tillföra nytt material till den vetenskapliga diskussionen och det material som redan finns.

Vi har hittat tidigare forskning om belöningsystem, dock inget inom hemelektronikbranschen. Därmed anser vi att vi fyller en lucka i den akademiska forskningen.

Det finns många intressanta frågor inom ämnet men fokus kommer att läggas på belöningsystemen och dess uppbyggnad. Det som framkommer genom undersökningen hoppas och tror gruppen ska komma till nytta för berörda företag och övriga företag inom detaljhandeln.

Målet med undersökningen och uppsatsen är att undersöka hur belöningsystem är utformade i utvalda detaljhandelsföretag med inriktning på hemelektronikföretag.

## **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur belöningsystemen är utformade i detaljhandeln med inriktning på hemelektronikföretag. Företagen gruppen har valt att undersöka ingår alla i butikskedjor som har butiker runt om i landet.



## 2 Metod

*Följande avsnitt handlar om metod, vilket är grunden för att besvara det syfte uppsatsen har. Ytterligare motivering kommer att ges för valda metoder samt beskrivning av tillvägagångssätt och intervjumetodik.*

### 2.1 Metodval

I vårt arbete görs en undersökning av belöningsystemets uppbyggnad och analys inom de valda företagen. Undersökningen görs med en kvalitativ metod, för att få ett djup i undersökningen. Med en kvalitativ ansats menas att man är mer intresserad av att ta reda på hur människor upplever sin värld än att utföra en statistisk analys, kvantitativ studie<sup>3</sup>.

Den kvalitativa metoden är mer flexibel än den kvantitativa. För att få studien kvalitativ är det väldigt viktigt att formulärfrågorna inte är allt för standardiserade, d.v.s. att frågorna lämnas öppna så att respondenterna kan svara med egna ord.<sup>4</sup>

### 2.2 Kunskapsproduktion genom ansatser

Målet med uppsatsen är att kunskap och information ska produceras, detta inom ett område som gruppen finner dagsaktuellt och intressant. Vid produktion av kunskap är det vanligt med en uppdelning i två strategier, en induktiv och en deduktiv metod.

Deduktiv metod utgår från teorin. Enligt hängivna anhängare till denna strategi är detta bästa sätt att komma fram till ett resultat. Genom att bygga upp och skaffa sig förväntningar om hur det ser ut och sedan gå ut och samla in empirin för att jämföra om förväntningarna stämmer överens med verkligheten.<sup>5</sup>

Induktiv metod utgår istället från empirin. Här handlar det istället om att börja ute i verkligheten helt utan förväntningar och jämföra och analysera detta mot teorier. Tanken bakom denna ansats är att ingenting ska begränsa vilken information som samlas in.<sup>6</sup>

Båda strategierna har fått utstå kritik, självklart finns det för- och nackdelar med båda strategierna. Det som mest utgjort kritiken mot den deduktiva ansatsen är att den framhäver en starkt begränsad information, vilket enligt kritikerna leder till att undersökaren bara fann det som de letade efter. Kritiken mot den induktiva metoden har varit att det anses naivt och omöjligt att tro att någon kan gå ut i verkligheten med helt öppet sinne.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Bell, *Introduktion till Forskningsmetodik*, s. 13.

<sup>4</sup> Patel, Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, s. 78.

<sup>5</sup> Jacobsen, D. I. *Vad, Hur och Varför?* s. 34

<sup>6</sup> *Ibid*, s. 42-43

<sup>7</sup> *Ibid*, s. 42-43

För den här undersökningen är valet en deduktiv ansats. Orsaken till valet av en deduktiv ansats föll sig naturligt då undersökningen utgår från olika teorier.

### **2.3 Hermeneutik – Tolkning av data**

Med hermeneutik menas tolkningslära och kan sägas vara positivismens raka motsats, vilket är strävan efter absolut kunskap. All forskning och uppsatsskrivande leder till någon form av tolkning, så även vår kandidatuppsats. Vid användande av kvalitativ data är tolkningar mer förekommande och rättfärdigande än vid kvantitativa studier.<sup>8</sup>

För att kunna utvärdera och dra slutsatser utifrån det empiriskt insamlade materialet måste vissa tolkningar göras. Hermeneutiken har fått stå för en öppen, engagerad och subjektiv forskarroll<sup>9</sup>. Kontentan av detta blir att den här uppsatsen till viss grad kommer att påverkas av värderingar och åsikter. Vid de tolkningar som görs har gruppen hela tiden försökt att inte göra dessa med inflytande av konventionella åsikter om ämnet som sådant. Detta anser gruppen ha klarat av bra och tolkningarna har varit nödvändiga för att komma fram till resultaten. Den kvalitativa metoden som kräver tolkningar har ändå varit lämplig för att besvara vårt syfte med uppsatsen.

### **2.4 Fallstudie**

Med hjälp av den fallstudie som har utförts på de olika företagen har följande frågor besvarats: ”varför det händer”, ”hur det händer” och ”vad är det som händer”<sup>10</sup>. Studien i fråga baseras på kvalitativ data vilket ovan har nämnts under ”Metodval”.

En fallstudie kännetecknas av att ett fåtal, i detta fall företag, undersöks mycket ingående. I det här fallet görs fallstudien på fyra företag, Thorn, SIBA, El-Giganten och OnOff. Motsatsen till fallstudie är den longitudinella studien vilken i dagligt tal kallas tidsseriestudie. Denna form av studie eller undersökningsmetod kännetecknas av en bred och ytlig undersökning där man väljer ut ett urval ur en större grupp och analys görs över en längre period.<sup>11</sup>

Kritik mot fallstudien generellt har också framkommit under åren. Denna kritik grundar sig mestadels på att fallstudier enligt vissa kritiker endast kan utnyttjas som någon form av förstudier. Vidare anses kvalitativa fallstudier inte utgå från strukturerade och formellt statistiska logiker med dess analysmetoder, utan istället utgår den ifrån ostrukturerad och flexibel analytisk logik, där problemet anses vara att sammanhanget styr valet och kombination av insamlingsteknik.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Jacobsen, D. I. *Vad, Hur och Varför*, s. 28

<sup>9</sup> Ibid, s. 28

<sup>10</sup> Christensen, Andersson, Engdahl, Haglund, *Marknadsundersökning – en handbok* s. 79

<sup>11</sup> Ibid, s. 79

<sup>12</sup> Ibid, s. 75-82

Den här undersökningen syftar till att analysera skapa en bild av hur belöningsystem är uppbyggda, tanken bakom dessa och viss koppling till personalens motivation etc. Därmed föll sig valet på fallstudie då denna är mest optimal i det här fallet. Företagen som har valts ut för uppsatsskrivandet är Thorn, SIBA, El-Giganten och OnOff. Dessa företag verkar inom samma bransch, hemelektronikbranschen och riktar sig mestadels till privatpersoner. Varför valet föll på just fyra företag var att gruppen ansåg det mest lämpligt vid insamlande av empiri och sedan vid själva analysen av det insamlade materialet.

## **2.5 Validitet och Reliabilitet**

Vid en kvalitativ undersökning är det viktigt att man lägger stor fokus på att validiteten och reliabiliteten blir hög. Reliabilitet betyder tillförlitlighet eller pålitlighet och med validitet menas att man mäter det som är relevant i sammanhanget.

Validitet brukar delas upp i intern och extern validitet. Med intern menas " trovärdighet" d.v.s. hur väl undersökningen stämmer överens med verkligheten. Extern behandlar graden av "generaliserbarhet" med andra ord hur väl undersökningen kan generaliseras på andra situationer.<sup>13</sup>

För att få en hög validitet och reliabilitet har vi valt att gå direkt till informationskällan d.v.s. de som påverkas av systemet och de som konstruerat det. Intervjuerna gjorde vi också så öppna som möjligt. Detta för att få hög tillförlitlighet i svaren av hur belöningsystemet uppfattas och tanken bakom dem. Vi tror också att öppna frågor minskar risken för att respondenternas svar påverkas av intervjuerna. Det finns en risk att generaliserbarheten minskar vid öppna frågor men vi anser att reliabiliteten ökar desto mer på detta sätt, vilket motiverar valet.

## **2.6 Val av företag**

Valet av de fyra tidigare nämnda företagen beror på att El-Giganten, Onoff, och SIBA täcker en stor del av den svenska marknaden inom detaljhandeln med inriktning på hemelektronik. Thorn är det fjärde företaget för att de har en affärsidé som skiljer sig från de andra och därför kan bli intressant att ställa i jämförelse och undersöka om företaget skiljer sig i upplägget av belöningsystem. Även Thorn har en stor del av marknaden och det går därmed att få ett bra, lagom stort, och tillförlitligt material att arbeta med.

---

<sup>13</sup> Christensen, Andersson, Engdahl, Haglund, *Marknadsundersökning – en handbok*, s. 309

## **2.7 Val av intervjuobjekt**

Efter beslut att göra en studie om belöningsystemen inom hemelektronikbranschen kom nästa fråga, vem skulle intervjuas inom företagen? Eftersom de valda företagen är relativt stora, vissa sträcker sig t.o.m. utanför Sveriges gränser, måste en avgränsning ske. Det som är intressant att analysera är det sista ledet mot kunden, alltså själva försäljningsavdelningarna.

För att få en så bra bild som möjligt av hur belöningsystemen är uppbyggda, och tanken bakom blev beslutet att intervju den eller de i företaget som har konstruerat dem. Antagandet var att det skulle bli svårt att få till stånd en intervju med den högsta chefen, därför blev beslutet att intervju regionchefen då regionchefen borde vara insatt i detta.

En annan intressant aspekt att undersöka var hur de anställda uppfattade belöningsystemet och hur det påverkade deras motivation och utförandet av arbetet. Därför har gruppen valt att intervju butikschefen i varje utvald butik plus en butiksanställd. Allt som allt kommer detta bli tre intervjuer inom varje företag, tolv stycken totalt.

Intervjuerna med butikssäljarna och butikscheferna har gjorts ute i butikerna, dels för att få mer djup i svaren och dels möjligheten att kunna ställa följdfrågor. Vi tror att vi får tillförlitligare svar på det viset. För regioncheferna kunde det bli väldigt tidskrävande och svårt att få en tid för en personlig intervju. Därför föll valet på telefonintervjuer med regioncheferna.

Ett problem som kan uppstå och som gruppen är medvetna om, är att de olika försäljningsbutikerna inom samma företag kan ha olika belöningsystem. Denna risk tror gruppen dess bättre är minimal. Om det nu skulle vara på det sättet skulle det kunna leda till en intern konkurrens mellan de olika butikerna där butikscheferna ”tävlar” om att knyta de bästa säljarna till ”sina” butiker. Detta har förhoppningsvis konstruktörerna av belöningsystemen tänkt på och är förhoppningsvis inget återkommande problem.

## **2.8 Datainsamling**

Vid insamlande av data och behandling av data nämns två olika typer. Det är primärdata och sekundärdata.<sup>14</sup>

Med sekundärdata menas att man samlar in information som någon tidigare person har publicerat t.ex. i tidskrifter, böcker och dagböcker.<sup>15</sup>

Som underlag har använts skrivna böcker och artiklar som innefattar det här ämnet. Detta för att bli mer insatta i ämnet innan intervjuerna och för att få fördjupning i olika modeller som kan användas vid uppställandet av belöningsystem.

Underlag har också varit Lunds Universitets uppsatsdatabas, Lovisa, för att få tips och idéer på tillvägagångssätt. Uppsatsdatabasen har också använts för att få rekommendationer på böcker och tidskrifter som har använts tidigare inom liknande område, och som kan vara till nytta för undersökningen.

---

<sup>14</sup> Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför?* s. 152

<sup>15</sup> *Ibid*, s. 153

Vid insamling och analys av sekundärdata ska försiktighet råda för att få tag på pålitlig information. I det här ämnet bör det vara ett mindre problem. Detta p.g.a. att det mesta som är insamlad teori och modeller som kan vara till nytta vid konstruktion av ett belöningsystem och inte är någon ren definition på hur det verkligen ska vara.

Primärdata är insamling av information för första gången t.ex. genom intervjuer, observationer eller frågeformulär. Data är alltså direkt från den primära informationskällan och datainsamlingen är "skräddarsydd" för det speciella ändamålet.<sup>16</sup>

Här har det skett intervjuer av personal på de utvalda företagen och på det viset samlat information. Därefter har det skett en jämförelse och analys av data från primärdata jämfört med de sekundärdata som har inhämtats sen tidigare.

Kritik när det gäller insamlingen av primärdata kan vara att det egentligen borde vara mer öppna intervjuer, men för att kunna göra en jämförelse mellan företagen är det nödvändigt att reglera frågorna en del.

---

<sup>16</sup> Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför?*s. 152

## 3 Teori

*I detta kapitel avser vi att redogöra för de teorier som vi anser är relevanta och intressanta för vår uppsats. Det kommer att handla om olika teorier som på ett eller annat sätt beskriver och förklarar hur belöningsystem är uppbyggda, varför de ser ut som de gör, vilka som berörs av det och vilka fördelar och nackdelar som finns.*

### 3.1 Teoretisk referensram

Detta kapitel ska ta upp olika teorier som på ett eller annat sätt berör ämnet belöningsystem. En kort inledning kommer att ge en överblick över belöningsystem som ämne. Agentteorin kommer därefter att beskrivas och förklaras. Anledningen att agentteorin är med beror på att den på ett bra sätt beskriver skillnaden på arbetsgivarens sätt att agera och den anställdas. Avsikten med agentteorin är att den ska ses som en bakomliggande teori till de mer deskriptiva. Efter det följer en del som förklarar varför företag använder belöningsystem, vad vill ett företag uppnå med hjälp av belöningsystemet? Nästa del av detta kapitel handlar om vad för slags beteende hos de anställda som ett företag bör belöna. Även vilka olika mått som används för vad och avgör storleken på belöningen tas upp i denna del. Sedan kommer en del där olika former av belöningar beskrivs. En belöning kan vara i olika former, både monetära och icke monetära. Exempel på belöningar är: Pengar, priser, resor och ledighet. Näst sist i detta kapitel beskrivs hur ett framgångsrikt lönesystem bör se ut för ett företag. Avslutningsvis i detta teorikapitel nämns vilka risker som finns om belöningsystemet är utformat på ett felaktigt sätt.

### 3.2 Inledning

Ibland talas det man om *De tio budorden* inom belöningsystem, de tio är följande:

1. *Det finns ett belöningsystem i alla organisationer.*
2. *Handlingar som belönas blir utförda.*
3. *Den viktigaste frågan är: vad är det som skall belönas?*
4. *Precisera visioner, mål och prestationskrav på alla nivåer i organisationen och för den enskilde medarbetaren.*
5. *Identifiera för varje medarbetare vilket beteende som är nödvändigt för att organisationen ska nå sitt mål.*
6. *De anställdas prestationer skall bedömas och mätas på ett sätt som är accepterat.*
7. *Använd belöningar som uppfattas som belöningar.*
8. *Rättvisa är det som folk uppfattar som rättvisa.*
9. *Förankra de värderingar som belöningsystemet bygger på i hela organisationen.*
10. *Utvärdera och anpassa belöningsystemet till ändrade förutsättningar.<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> Svensson, Wilhelmson, *Belöningsystem*, s. 6f

De här tio budorden, eller punkterna, är alla viktiga att reflektera över när ett företag skall bygga ett framgångsrikt belöningsystem. I teoridelen kommer en djupare analys av ett flertal av de här aspekterna.

Alla företag har någon form av belöning för sina anställda. De kan se ut på olika sätt, och vara mer eller mindre viktiga. Inom vissa företag kanske belöningen de anställda får efter att ha utfört ett bra arbete mest är symbolisk, medan det inom vissa företag kan vara så att den anställdas belöning är så stor att den är större än den fasta lönen. Belöningen kan se ut på olika sätt, den kan vara såväl monetär som icke-monetär. Belöningen kan vara utformad på ett sätt att det är individens resultat som räknas, eller baseras belöningen på hela gruppens resultat. Självklart finns det risker och nackdelar med belöningsystem, främst om de är utformade på fel sätt. När företaget har lyckats med sitt belöningsystem är det nyckeln till framgång. Detta genom att målen, såväl kollektivt som individuellt, är utarbetade efter företagets specifika situation och målen är tydliga och uppfattas lika av samtliga berörda.<sup>18</sup>

### 3.3 Agentteorin

Agentteorin beskriver förhållandet mellan två individer: en *principal*, uppdragsgivare och dennas *agent*, uppdragstagare. Principalen är en uppdragsgivare som vill få sitt uppdrag utfört, agenten är den person som åtar sig att utföra uppdraget. Principalen vill få sitt uppdrag utfört, i utbyte förväntar sig agenten en belöning.

Från början användes agentteorin för att förklara förhållandet mellan aktieägare och professionella företagsledningar, numera används den för att analysera en rad olika förhållanden mellan individer.

Exempel på principal-agentrelationer:

1. aktieägaren (principalen) – ledningen i en verksamhet (agenten)
2. verksamhetsledningen (principalen) – den anställda (agenten)
3. kunden (principalen) – taxichauffören (agenten)

Det stora problemet i relationen principal-agent är att man som principal inte kan vara helt säker på att agenten delar ens intresse i det aktuella ärendet. Taxichauffören kan i form av att vara agent utnyttja sin kunskap om trafikförhållandena, och kundens (principalen) okunskap, och köra en längre och därmed dyrare väg för att tjäna mer pengar.

När agenten har åtagit sig att utföra ett uppdrag åt principalen, förväntar sig denna att få en belöning, principalen vill i sin tur ha en viss säkerhet för att agenten verkligen utför det uppdrag han åtagit sig.<sup>19</sup> Detta löser man genom att utforma ett kontrakt mellan parterna som båda är nöjda med, där det beskrivs vad agentens belöning skall vara och vad principalen har rätt att kräva av agenten. Att parterna är tvungna att utforma ett kontrakt beror på en rad olika egenskaper hos de båda individerna:

1. Principalen och agenten är bägge nyttomaximerande.
2. Det finns en målkonflikt mellan principalen och agenten.
3. Informationen mellan principalen och agenten är asymmetrisk.

---

<sup>18</sup> Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, s. 10f

<sup>19</sup> Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars, *Strategizing*, s.79ff

4. Agenten är opportunistisk.
5. Agenten handlar begränsat rationellt.
- 6 Agenten är riskovillig.

Detta innebär att båda parter vill av relationen få ut så mycket som möjligt till en så liten insats som möjligt. Det innebär också att principalen aldrig kan ha full kontroll på sin agent och vad den gör.<sup>20</sup> Belöningsystem för de anställda är ett sätt för principalen att få agenten att utföra sina arbetsuppgifter på ett för ledningen önskvärt sätt.

### 3.4 Varför belöningsystem?

Det finns fler anledningar till att ett företag använder sig av belöningsystem, men det finns en huvudanledning; öka företagets vinst. Genom att använda sig av belöningsystem uppnår företaget en rad olika positiva effekter:

- *Skapa motivation och samhörighet inom företaget*  
En motiverad personal kommer att arbeta hårdare och effektivare än en omotiverad. Belöningsystem kan vara ett sätt att öka motivationen.
- *Ge de anställda del i vinsten när det går bra*  
När företaget går bra, och gör vinst, skall även de anställda få en del av vinsten som belöning.
- *Skapa en företagsanda*  
Med hjälp av belöningsystem kan företaget få de anställda att känna en speciell företagsanda, då de känner att de kämpar i samma "lag" mot samma mål.
- *Skapa förståelse hos de anställda för företagets villkor*  
Då de anställdas belöningar varierar beroende på resultat får de en större förståelse för företagets situation och sätt att arbeta.
- *Visa på förhållandet mellan vinst och lönekostnader*  
Vid en ökad vinst ökar även belöningen/lönen för de anställda.
- *Sprida aktieägandet för att stimulera aktiemarknaden*  
Belöningen för de anställda kan bestå av aktier i företaget, vilket skapar många positiva mereffekter.
- *Knyta de anställda ekonomiskt till företaget*  
Med hjälp av aktier och/eller optionsprogram ökar den anställdas intresse för att företaget skall göra en så stor vinst som möjligt.
- *Visa erkänsla för personalens insatser*  
Belöningsystemen bidrar till att personalen får ett erkännande för sitt arbete, en slags "klapp på axeln".<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars, Strategizing, s.82ff

<sup>21</sup> Svensson, Wilhelmson, *Belöningsystem*, s. 68



De här åtta faktorerna bidrar alla till att öka chanserna till en högre vinst för företaget. Detta samtidigt som personalen får uppskattning för sitt arbete i form av olika belöningar, vilket medför att de trivs bättre på företaget och därmed fortsätter att prestera bra.

Ett bra belöningsystem hjälper även cheferna i deras arbete, om medarbetarna uppnår de mål man satt upp brukar det ofta medföra att chefen får respekt och erkänsla från sina medarbetare. Dessutom har chefen lättare att uppnå sina mål om hans/hennes medarbetare uppnår sina mål.<sup>22</sup>

### **3.5 Vad skall belönas?**

När ett företag bygger ett bonussystem måste de bestämma vad som skall belönas, det finns tre huvudtyper av mått:

1. **Produktivitetmått**, hur mycket en enhet eller avdelning producerar eller säljer under en viss tid.
2. **Ekonomiska mått**, storleken på belöningen beror på t.ex. månadens resultat, storleken på intäkterna eller hur höga kostnader man har haft.
3. **Kvalitetmått**, hur nöjda är kunderna, klarar man att hålla sina leveranstider, fungerar produktionen utan några problem mm.<sup>23</sup>

Utöver de här tre huvudmått, finns en rad mindre och mer konkreta egenskaper som företaget bör belöna. Egenskaper hos de anställda som bidrar till att öka produktiviteten, den ekonomiska vinsten och kvalitén:

**Belöna skickligt arbete:** Det viktigaste för företaget och dess resultat är att de anställda gör ett effektivt och bra arbete. Det är alltså vad de presterar och uppnår som är det viktiga, inte hur många timmar de arbetar. Om företaget inte tydligt belönar prestationer finns risken att de anställda arbetar sina åtta timmar, en vanlig arbetsdag, och så fort som chefen är närvarande verkar extremt upptagna. Om den anställdas belöning bara baseras på vilken tid han stämplar in och ut skapar det inga incitament för den anställda att verkligen prestera sitt bästa. Skapar företaget istället ett belöningsystem där de anställda märker att deras belöning står i relation till vad de presterar, kommer det med all sannolikhet leda till att de anställda presterar bättre resultat.

Chefen på ett företag kan på olika sätt agera för att personalen skall bli så skickliga och effektiva som möjligt. Först och främst bör han/hon se till att det är rätt person på rätt plats, en person som saknar antingen vana eller utbildning för sitt arbete kommer slösa bort mängder med tid på att försöka utföra ett arbete som den inte klarar av. För det andra måste de anställda ha rätt verktyg för att kunna utföra sitt arbete. För det tredje måste den anställda ha

---

<sup>22</sup> Dovie, *Så bygger du ett sunt bonussystem*, Personal & ledarskap, s. 72-75

<sup>23</sup> Ibid, s. 72-75

klarhet i vad hans/hennes arbetsuppgifter är, och vilka begränsningar han/hon har. Slutligen bör chefen på olika sätt förenkla och underlätta för de anställda att prestera på topp.<sup>24</sup>

**Belöna kvalitetsjobb:** Huruvida de anställda utför kvalitetsjobb eller inte påverkar företagets strävan att nå sina kvalitetsmått. (se punkt 3 tidigare.) Det är därför viktigt för företaget att tydligt prioritera och belöna kvalitetsjobb hos de anställda. Ofta resonerar vi i termer som ”fortare” och ”billigare” när vi pratar om produktivitetshöjande faktorer, mindre ofta pratar vi om att göra saker på ”rätt sätt”. Att utföra saker på rätt sätt och med hög kvalitet leder till en rad positiva effekter:

*Lägre kostnader*, att från början göra saker på rätt sätt innebär sänkta kostnader för material, granskning, reparationer och garantier.

*Högre produktion*, då man från början utför arbetet på rätt sätt innebär det att tidigare bortslösade resurser nu blir utnyttjade i produktionen. De anställda kan ägna sin tid åt att producera, istället för att reparera.

*Arbetsstolthet*, att utföra ett arbete på rätt sätt med hög kvalitet skapar positiva känslor hos de anställda, och motiverar dem att fortsätta att arbeta hårt.

*Kundlojalitet*, det säkraste sättet att behålla en kund är om kunden är nöjd med den köpta produkten. För ett företag är det mycket kostsamt att värva nya kunder, därmed är det viktigt att behålla sina gamla kunder.<sup>25</sup>

**Belöna lojalitet:** Alla företag önskar att deras personal skall vara lojal och trogen, men hur många företag bedriver en företagspolitik som uppmuntrar lojalitet hos de anställda? Ett exempel på det är när den anställda skall löneförhandla och hans starkaste argument för att få löneförhöjning är att han/hon fått ett attraktivt bud från ett annat företag. Ett annat exempel är att i de flesta karriärer ligger de största belöningar snarare i att byta arbete än att vara lojal mot företaget. Därmed inte sagt att all personal i alla företag är illojala, det finns självklart många företag där de anställda är lojala. En lojal personal är inget som skapas bara sådär, utan ledningen måste arbeta aktivt för att skapa lojalitet, ett arbete som kan ta tid och vara kostsamt, men som i längden är mycket lönsamt.

Det finns några punkter som ledningen bör beakta och försöka sträva efter i sitt arbete att skapa en lojal personal.

\* Skapa trygghet och förtroende bland personalen är mycket viktigt, vilket skapas genom att företaget bara avskedar anställda som absolut sista utväg. Ledningen måste visa sina anställda att de inte vill avskeda någon. Innan det går så långt försöker man med allt, som t.ex. att låna ut personalen, försöka omskola dem eller att ta tillbaka arbeten som man lagt ut på entreprenad. Helt enkelt visa de anställda att ledningen bryr sig om dem och gör vad de kan för att inte behöva avskeda någon.

\* Att de anställda känner att de kan tala med sina chefer är ytterst viktigt, och att de lyssnar och agerar. Ökar personalens förtroende för sina chefer kommer även lojaliteten att öka.

\* Om det är möjligt, befordra internt. Intern befordran visar att lojalitet belönas.

---

<sup>24</sup> LeBoeuf, *Rätt belöning*, s. 51f

<sup>25</sup> Ibid, s. 63f

\* Lönerna måste upplevas som rättvisa, annars kommer det leda till irritation och konflikter.

Avslutningsvis kan man använda det gamla talesättet: ”behandla människor som du själv vill bli behandlad”. Behandlas de anställda som att de är viktiga kommer de att försöka leva upp till det.<sup>26</sup>

### 3.6 Olika former av belöning

Det finns många olika sätt att belöna sin personal, här kommer nu en presentation av några av de vanligaste och mest populära metoderna, och motiven varför just de är bra.

**Pengar:** Att de anställda får pengar för sitt arbete är en självklarhet, och skulle de anställda inte få betalt skulle de förmodligen sluta direkt. När den anställda har ekonomiska incitament för att prestera bättre kommer förmodligen så att ske. När företaget skall betala ut en extra belöning i form av pengar till sina anställda är det ofta bättre att betala ut mera pengar mera sällan, än lite pengar oftare. Har man bonusutbetalning en gång i månaden kan bonusen uppfattas som en del av månadslönen.<sup>27</sup>

**Fritid:** De flesta personer uppskattar att vara ledig, och kunna ägna sig åt sina fritidsintressen. Det kan därmed vara uppskattat och effektivt att belöna de anställda med extra ledighet. Förväntas en arbetsuppgift ta fem dagar att utföra, och den anställda är färdig efter bara fyra, kan han/hon förslagsvis få ledigt den femte dagen som en belöning. Detta förutsätter självfallet att arbetsuppgiften inte blivit slarvigt utförd. Fritid kan även användas som belöning för förbättring av kvaliteten och säkerheten, vilket kan vara betydelsefullt på både kort och lång sikt för företaget.<sup>28</sup>

**Favoritsysslor:** Människor som arbetar med uppgifter som de tycker är intressanta och roliga tenderar att arbeta hårt och prestera bra. Att låta en anställd som presterar väl få fortsätta med arbetsuppgifter som han/hon trivs med kan vara en slags belöning.<sup>29</sup>

**Befordra:** I princip alla människor gillar att bli beförade, att klättra på karriärstegen är något som de flesta strävar efter på ett eller annat sätt. Därmed fungerar befordran som en utmärkt slags belöning. Ibland kan det vara omöjligt för företaget att befordra en anställd, men den anställda är trots allt mycket viktig för företaget, då kan man ge den anställda specialuppdrag eller nya befogenheter.<sup>30</sup>

**Priser:** Olika former av priser för de anställda kan användas som belöning. Middagar, biljetter till olika föreställningar, semesterresor och presentkort är exempel på priser som företagen kan belöna sina anställda med. Företag kan t.ex. ge priser till den som har minst sjukfrånvaro per år, eller den som kom i tid flest gånger. Olika slags priser kan helt enkelt användas som en extra morot för personalen.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> LeBoeuf, *Rätt belöning*, s. 63f

<sup>27</sup> Dovie, *Så bygger du ett sunt bonussystem*, Personal & ledarskap, s. 72-75

<sup>28</sup> LeBoeuf, *Rätt belöning*, s. 83

<sup>29</sup> *ibid*, s. 85

<sup>30</sup> *ibid*, s. 85

<sup>31</sup> *ibid*, s. 87

Det finns som sagt en rad olika sätt att belöna anställda, det första man tänker på när man hör ordet belöning är förmodligen lönebonus, det vill säga att den anställda får ut en högre lön. Lönebonus är dock som vi tidigare sett inte den enda belöning, eller förmån som en arbetsgivare kan ge en anställd, arbetsgivaren kan ge sin personal en mängd olika förmåner som belöning.

Sifo gjorde år 2001 en undersökning, där man frågade 1000 förvärvsarbetande svenskar vilken som är den högst prioriterade förmånen. Så här ser listan ut:

1. Tjänste- eller avtalspension
2. Förstärkt sjukförsäkring
3. Möjlighet till motion och friskvård
4. Lönebonus
5. Lunchförmån
6. Tjänstebil
7. Hemtjänster

Pension och sjukförsäkring är högt prioriterat och ganska väntat. Möjlighet till motion kommer före lönebonus och kan däremot tyckas förvånande, men det visar att det är av intresse för företagen att granska sitt belöningsystem, och hur de belönar sina anställda så effektivt som möjligt.<sup>32</sup>

### **3.7 Grundprinciper för lönesystemet**

När ett företag skall bygga sitt lönesystem bör en rad olika aspekter betäckas, för att skapa ett optimalt lönesystem bör följande punkter beaktas:

- Lönesystemet skall i största möjliga mån vara enhetligt för flertalet eller grupper av anställda.
- Den anställda skall genom att uppnå de fastställda målen och/eller genom extra prestationer på ett direkt sätt kunna påverka sin lön.
- Lönesystemet skall vara skalbart och robust, det vill säga kunna omfatta en större förmånstagarbets och fungera vid förhållandevis stora organisatoriska förändringar.
- Lönesystemet skall kunna förändras över tiden. Översyn av belöningsgrunder bör ske minst årsvis.
- Storleken på och utformningen av lönesystemet bör inte motverka den anställdes lönemässiga grundtrygghet.
- Lönesystemet skall grunda sig på tydligt fastställda mål och mätvärden knutna till sådana faktorer och arbetssätt som leder till att verksamheten fungerar effektivare, det vill säga det skall finnas en tydlig koppling mellan systemet, lön och förmåner och företagets långsiktiga affärsstrategi.

---

<sup>32</sup> Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, s. 36

- Lönesystemet skall vara enkelt att administrera.<sup>33</sup>

### **3.8 Risker med belöningsystem**

Även om belöningsystem överlag är positivt för både den anställda och företaget, finns det förstås en del risker och nackdelar med ett belöningsystem. Den stora risken med ett belöningsystem är att det är utformat på ett sådant sätt att det skapas målkonflikter mellan de anställda och ägarna. De anställda strävar efter att uppnå de krav och mål som finns för att få ut sin belöning, vilket kanske inte alltid är det bästa för företaget som helhet. Huruvida detta problem uppstår eller inte beror främst på hur belöningsystemet är uppbyggt. Till en viss del kommer det alltid att finnas olikheter i vad företaget vill och vad de anställda vill, då de anställda har sig själva som högsta prioritet och inte företaget. Detta är ett problem som ofta beskrivs i agentteorin, som har redogjorts för tidigare i uppsatsen.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, s. 18

<sup>34</sup> Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars, *Strategizing*, s.79ff

## 4 Empiri

*I detta avsnitt kommer resultaten av intervjuerna med SIBA, OnOff, El-Giganten och Thorn att redovisas. Varje företag kommer att presenteras separat och sist i detta kapitel kommer en sammanfattning göras där likheter och skillnader mellan företagen kommer att lyftas fram.*

### 4.1 Inledning

Som ovan nämnts kommer presentationen av de fyra företagen ske separat, under rubriken företagets namn (läs t.ex. SIBA). Först presenteras lite bakgrund om företagen, detta för att öka insikten hos läsaren och ge en bättre bild. Då intervjuerna gjorts med anställda som har olika positioner inom företagen kommer de olika systemen för varje nivå att presenteras enskilt. De belöningssystem som kommer att tas upp är för butikssäljaren och butikschefen, i nämnd turordning. Frågorna som ställdes till regionchefen var av mer övergripande natur och svaren kommer att tas med under butikssäljaren och butikschefen beroende på frågan. Därefter tas det upp vad som ytterligare har framkommit av intervjuerna och avslutnings ges svar i en mer tabellliknande form, en matris.

Vid alla intervjuerna gjordes intervjun med säljaren först, för att på så sätt kunna fråga butikschefen om de frågor som eventuellt kunde uppstå vid intervjun med säljaren.

### 4.2 SIBA

#### 4.2.1 Företagsbeskrivning

År 1951 startades SIBA av Folke Bengtsson. Affärsverksamheten bestod då av försäljning av radioapparater, radiogrammofoner och kristallkronor.

Bengt Bengtsson, son till Folke Bengtsson, tar över verksamheten 1961. Under 60-talet utvecklades SIBA till en renodlad radio- och TV-kedja. Företaget växte stadigt med nyöppnade butiker som följd. År 1974 öppnade SIBA sitt första varuhus för radio och TV i Göteborg. Mottot "Lägre priser – bättre service" skapades.

Under 80-talet växte företaget kraftigt, vilket resulterade i ett antal nya varuhus, främst i södra och västra Sverige. År 1989 började SIBA, som en av de första butikerna i Sverige, att sälja data och telefoni. År 1994 introduceras ett nytt affärsområde inom SIBA; kök och tvätt. I slutet av 1990-talet inleds företagets största expansion någonsin, med öppnande av varuhus i hela landet. Målet var nu att bli den ledande aktören inom hemelektronik i Norden. Under 2000-talet har företaget fortsatt expandera i Sverige och Danmark och även öppnat sitt första varuhus i Norge.

SIBAs affärsidé är: "att bättre än någon annan tillgodose våra kunders behov av hemelektronik". Målsättningen är att erbjuda kunden den bästa kombinationen av pris och service.

SIBA består av totalt 43 varuhus, med 39 i Sverige och fyra i Norge. Företaget har dessutom butiker vid namn "Computercity", som bara är inriktade på försäljning av datorer. Det finns åtta "Computercity" i Sverige, sex i Danmark och två i Norge.

Under andra halvan av 2003 och första halvan av 2004 var omsättningen 3 844 miljoner kronor. Antalet anställda är i nuläget 950. Koncernchef är Bengt Bengtsson, och VD är hans son Fabian Bengtsson.<sup>35</sup>

## 4.2.2 Belöningsystemen

### *Säljaren*

Säljaren som gruppen intervjuade är en 24 årig man och har arbetat inom företaget i ett år. Han har främst ansvar för tre avdelningar i butiken, TV, digitalkameror och mobiltelefoner. I hans arbete ingår det dock att kunna sälja samtliga varor inom butiken. Hans lön är mestadels provisionsbaserad, det vill säga att hans lön baseras på hans försäljning. Butikschefen uppskattade att den fasta delen motsvarade en tredjedel och den rörliga två tredjedelar av en genomsnittlig säljares totala lön. Säljaren tycker själv att belöningsystemet är svårförståligt och komplext. Belöningen grundas dels på hur mycket han säljer, men även vilka produkter han säljer. Uppdelningen verkar lite otydlig enligt säljaren. Utöver ekonomiska belöningar har företaget även tävlingar där de anställda kan vinna olika produkter.

Säljaren anser, trots att det är svårt att förstå, att belöningsystemet är bra. Den främsta motiveringen till det är att han tycker det finns en tydlig koppling mellan prestation och belöning. Säljaren påpekade dock ett problem, att belöningen är individuellt anpassad kan skapa en slags tävlan och konkurrens mellan säljarna. Belöningen för en säljare baseras enbart på hur han eller hon presterar, och inte alls beroende på hur hela butiken har gått. Butikschefen tyckte inte att det var något problem som han hade upptäckt, han höll med om att risken fanns, men att han inte lagt märke till någon rivalitet mellan säljarna i hans butik. Både butikschefen och säljaren trodde att detta problem var mer påtagligt på större SIBA-varuhus.

Utformandet av belöningsystemet är inget som säljarna kan påverka direkt, utan det sker i så fall genom facket. De har däremot möjlighet att gå på speciella säljutbildningar, vilket medför att de blir bättre säljare, och därmed kommer att uppnå en större belöning.

Butikschefen är nöjd med säljarnas belöningsystem, vilket är lika för alla SIBA-varuhus, han anser att systemet motiverar de anställda att verkligen arbeta hårt och sälja mycket. Risken med enbart en fast lön, vore enligt honom, att säljarna skulle gå och slöa. Ett system där 100 procent av säljarens lön bestod av provision var han också mycket negativ till, då han ansåg att en människa behöver en viss säkerhet för att kunna leva ett normalt liv.

Butikschefen anser avslutande angående säljarnas belöningsystem att det är ett rättvisst och att systemet är mycket bra.

---

<sup>35</sup> [www.siba.se](http://www.siba.se) 2005-12-07

### ***Butikschefen***

Butikschefen är en 25 årig man som har varit verksam inom företaget även han i ett år. Hans arbetsuppgifter består i att han har det yttersta ansvaret för hela butiken. Det innebär att det är han som är ansvarig för butikens budget, försäljning och personalens välmående och hälsa. Belöningsystemet är lika för alla butikschefer inom SIBA, vilket han tycker är positivt eftersom det skapar tydlighet och kontinuitet.

Hur stor hans belöning blir beror på tre olika parametrar:

**Omsättningen** Klarar butiken av att sälja enligt butikens försäljningsbudget medför det en bonus för honom.

**Kostnaderna** Om butiken klarar sin kostnadsbudget får han en bonus.

**Resultat** Uppnår butiken sina vinstmål utfaller en bonus för butikschefen.

Butikschefen är nöjd med systemet, han menar att det är en tydlig koppling mellan prestation och belöning; när butiken går bra medför det en ökad belöning för honom.

Vad det gäller övriga anställda i butiken, kassapersonal och lagerpersonal, har de enbart en fast lön.

## **4.3 OnOff**

### **4.3.1 Företagsbeskrivning**

OnOff är idag en av Sveriges största detaljhandelskedja med 66 butiker, över 1200 anställda och en omsättning på cirka 3,7 miljarder. Inom kedjan finns även ett fåtal butiker i Finland och Estland, sedan år 2000 har de även en internetbutik. Det hela började 1971 då dagens ägare och grundare av OnOff Hans Westin i liten skala sålde stereoprodukter importerade från Japan, detta gjordes i Åkersberga utanför Stockholm. Företaget växte och ett antal andra kedjor köptes upp runt om i landet för att bilda det som idag heter OnOff.

Några intressanta årtal i Onoffs historia som kan vara värda att nämna:

År 1976 öppnas den första butiken, i Åkersberga centrum.

År 1982 får OnOff sitt namn, detta genom uppköpet av Sigges Radio i Stockholm och nu var antalet butiker sju stycken.

År 1988 blev dagens ägare av OnOff Hans Westin utsedd till Årets Köpman i Sverige med motiveringen ”Kommersiell framgång, bra kundkontakt samt bra personalpolitik”.

År 1999 togs det första steget mot en internationell etablering genom uppköp av tre butiker i Estland.



Vad som också blivit aktuellt under uppsatsens gång är den publicitet som varit kring OnOffs belönings/"bestraffningssystem". Här har det handlat om de olika butikscheferna som blivit belönade respektive bestraffade under s.k. "Kick Offs" som sker två gånger om året. Här ska de butikscheferna som sålt mest bl.a. fått bo inne på fina hotell och de chefer som sålt mindre bra fått ligga ute i tält när det regnat. En före detta butikschef som varit anställd hos OnOff i cirka fem år berättar att han blev sjuk i närmare en vecka efter att ha blivit utsatt för kyla och väta ute i tältet. Dessutom ska det ha spelats musik så att de som bodde ute i tälten inte gavs möjlighet att sova.<sup>36</sup>

OnOffs affärsidé hämtad från deras egen hemsida:

"OnOff är ett detaljhandelsföretag som gör det enklare och roligare att handla och använda ny teknik. Vi erbjuder den bästa helhetslösningen på kundens behov till bästa pris, med målsättningen att skapa nöjda kunder och god lönsamhet".<sup>37</sup>

### 4.3.2 Belönningssystemen

I OnOffs butiker finns det olika avdelningar, d.v.s. varje butik är indelad i t.ex. Data-, TV- och kameraavdelning. För varje avdelning finns det en säljare som har ett övergripande ansvar för just denna avdelning. Inom avdelningen har säljaren med hjälp av butikschefen möjlighet att själv bestämma lite hur det ska se ut och även viss möjlighet att påverka valet av inköpta varor. Dock har regionchefen och chefer högre upp det sista ordet men tar gärna synpunkter från butikssäljare då de har kontakt med kunden och ser vad som är bra respektive dåligt inom den valda avdelningen.

#### *Säljaren*

Belönningssystemet för säljaren bygger på en fast lön plus provision. Enligt säljaren som gruppen intervjuade kvinna 31 år, jobbat på OnOff i 9 år (valde att vara anonym, då alla säljare vid anställning hos OnOff måste skriva på ett papper om tystnadsplikt) utgörs lönen av cirka 20 till 25% provision (belöning) under en normal månad. Om vi istället ser på t.ex. december månad (julhandel) kan en duktig säljare dubbla sin lön. Själva provisionsdelen är sedan uppdelad i två delar, en s.k. grupprovision och en individuellt baserad provision. Grupprovisionen bygger på vad hela butiken säljer, den är alltså kopplad till hela butikens intäkter. Som namnet tyder på baseras den individuella provisionen på vad varje enskild säljare lyckas sälja. Den utgör också den största delen av provision cirka 75 %, detta för att göra varje enskild säljare extra motiverad enligt OnOffs regionchef.

Säljarna hos OnOff har även möjlighet att få icke monetära belöningar. Under hela året finns det småtävlingar där säljarna belönas med allt från produkter till middagar. Det som lockar säljarna allra mest är "storsäljarresan". Här handlar det om de 20 bästa säljarna i landet som får en långresa med allt betalt. Det här året var det Nice som var resmålet och nästa år väntar Spanien. Tidigare var det också vanligt att säljarna kunde få produkter från OnOffs leverantörer, detta har dock minskat de senaste åren mest på grund av ändrade skatteregler. Det fasta delen av lönen är individuell för varje säljare. Faktorer som antal år inom företaget, säljkapacitet och om personen i fråga vill och har möjlighet att arbeta vidare inom företaget

---

<sup>36</sup> (2005) *Sälde minst fick bo i tält* Aftonbladet, 2005-12-05

<sup>37</sup> [www.onoff.se](http://www.onoff.se) 2005-12-07

spelar in vid den individuella lönesättningen. Ny löneförhandling sker varje år. Det bör dock nämnas att den fasta delen inte är lika påverkbar som provisionsdelen. Säljaren har inte direkt någon möjlighet att höja sin lön genom t.ex. vidareutbildning. OnOff som företag anordnar med jämna mellanrum säljutbildningar, men enligt personen som gruppen intervjuade är dessa mer riktade till personer som inte varit anställda så länge inom företaget.

Vad som också framkom under intervjun med butikssäljaren på OnOff var att hon gärna hade sett att delen provision skulle vara mer personlig. Detta då hon själv hade möjlighet att påverka sin lön. Vad butiken hade för intäkter som helhet hade hon som enskild säljare relativt liten påverkan på. Men som helhet var hon nöjd med provisionen. Enligt säljaren har OnOffs säljare möjlighet att tjäna mest pengar inom hemelektronikbranschen, detta till följd av deras belöningssystem.

På frågan om det finns konkurrens mellan de olika säljarna inom butiken blir svaret ja. Men konkurrensen ses inte som stor eller negativ. Ofta vet säljarna sinsemellan vems kunden är, detta till stor del p.g.a. uppdelningen av butiken där varje säljare har ansvar för sin del (se ovan). Då lönen även baseras på en s.k. gruppvision gäller det att hjälpa sina kolleger när tid och möjlighet ges, detta får man alltid tillbaka vid ett senare tillfälle enligt säljaren.

Om det finns en tydlig koppling mellan prestation och belöning svarar säljaren att om vi ser på det hela rent försäljningsmässigt så finns det ja. Det som inte premieras är saker som skötsel av butik (läs i helhet), ta hand om service och lager mm. I helhet är säljaren nöjd med sin arbetsplats och hur belönings/lönesystemet är utformat. Det som bör framhävas är möjligheten att tjäna, i förhållande till handelsbranschen i stort, stora pengar.

### ***Butikschefen***

Som ovan nämndes har varje säljare ett ansvarsområde inom butiken, men det är butikschefen som har det övergripande ansvaret. Butikscheferna i OnOffs butiker har alla ett resultatansvar. Målen och riktlinjerna för butiken i fråga diskuteras fram med regionchefen och chefer på nationell nivå. Vid själva diskussionen/förhandlingen går man tillbaka och tittar på föregående år och ser vad som har hänt, kända förändringar tas med och andra aspekter som kan komma att spela in för det nästkommande året tas med i beräkningarna. Målen för de olika butikerna ska vara svåra att nå men ändå uppnåbara. Här sker en individuell anpassning för varje butik, en butik på större ort ska självklart ha högre intäkter än en lite mindre butik på landsorten.

Belöningssystemet för butikschefen bygger på vad han eller hon lyckas sälja jämfört med vad som är budgeterat för perioden. OnOff använder sig av ettårsbudget, 1 januari till den 31 december. Butikschefens övriga uppgifter förutom att hålla budget är att han är ansvarig för butiken som helhet, inköp, skötsel och personalen. Vid nyanställningar är butikschefen ensam ansvarig för rekrytering och anställning. Det som kom fram under intervjun var att det handlade om att skapa ett vinnande team. Delvis för att få en så trevlig och harmonisk arbetsmiljö som möjligt men även för att säljarna ska jobba för varandra. Detta går hand i hand med den s.k. gruppbonusen som säljarna har.

Om butikschefen säljer varor ute i butiken har han också en bonus precis som de övriga säljarna har, men han får inte ta del av gruppbonusen. Det kan nämnas att det är relativt ovanligt att butikschefen säljer varor ute i butiken detta då han har andra uppgifter att sköta. Avslutningsvis kan också nämnas att det eventuellt är på gång med ett nytt belöningssystem inom hela OnOff, detta är dock inget som är bekräftat.

## 4.4 Thorn

### 4.4.1 Företagsbeskrivning

På 1930-talet började en man vid namn Jules Thorn hyra ut radioapparater i London. Affärerna gick väldigt bra och snart hade han öppnat upp ett hundratal butiker runt om i hela England.<sup>38</sup>

Idag har Thorn växt till ett multinationellt företag beläget i 20 olika länder, mestadels i Australien, Nordamerika och Europa. De är de största inom sin bransch vilket är uthyrning och finansiering av hemelektronik.<sup>39</sup>

Thorn kom till Sverige 1969 och den första butiken öppnades 1970. De växte ganska fort och spred sig snabbt i Sverige. Idag har företaget 25 butiker i Sverige, efter en ganska kraftig tillbakagång de senaste åren. De sträcker sig från Östersund i norr till Malmö i söder.<sup>40</sup>

De har idag 200 anställda och hade en årsomsättning från april 2003 till mars 2004 på 359 miljoner SEK.<sup>41</sup>

### 4.4.2 Belöningsystemen

#### *Säljaren*

På Thorn intervjuades en manlig säljare som har arbetat inom företaget i 17 år. Hans arbetsuppgifter är främst att vara säljare, men han har även hand om inköp och lager. Alla anställda i butikerna runt om Sverige har exakt samma upplägg på sitt belöningsystem, detta gäller inte butikschefen som har andra parametrar som deras belöningsystem baseras på.

Belöningsystemet är utformat så att större delen av lönen är fast. Butikssäljarna har en fast månadslön på ungefär 17000 kronor och kan inhämta en provision på 6000 kronor maximalt. Den rörliga delen bestäms av två olika parametrar. Dels en så kallad "teambonus", vilket beräknas på hur bra det går för den enskilda butiken, men framförallt baseras den på den individuella försäljningen/uthyrningen. Desto dyrare produkt man lyckas hyra ut desto större pålägg och därmed högre provision. Förutom den traditionella monetära lönen anordnar företaget olika tävlingar där försäljarna kan vinna tv-apparater, telefoner eller andra inte monetära ting.

Den skandinaviska produktchefen som vi intervjuade, och som har varit med vid upprättandet av det nuvarande belöningsystemet, tycker att det är en bra fördelning mellan den fasta och

---

<sup>38</sup> [www.thorn.se](http://www.thorn.se) 2005-12-09

<sup>39</sup> Fredrik Svensson regionchef Thorn (samtycke enligt personuppgiftslagen)

<sup>40</sup> [www.thorn.se](http://www.thorn.se) 2005-12-09

<sup>41</sup> Fredrik Svensson regionchef Thorn

den rörliga delen. Den fasta lönen skapar en trygghet för de anställda och den rörliga frambringar förhoppningsvis motivation.

Den fasta delen av lönen är relativt hög om man jämför med andra företag inom samma bransch. Detta beror på enligt den skandinaviska produktchefen att inom Thorn gäller det att behålla kunderna under en längre tid. På Thorn har man ett hyresavtal på ett år, men företaget vill naturligtvis att kunden ska förlänga detta.

Butikssäljaren som vi intervjuade är ganska nöjd med dagens belöningssystem. Han ser en tydlig koppling mellan sin prestation och företagets mål och känner väl till kraven för belöning. En parameter som respondenten skulle vilja ha en förändring på är om de lyckas åstadkomma en kontantförsäljning istället för en uthyrning. Han anser att det är bättre för företaget med en direkt försäljning istället för en uthyrning. Detta borde premieras högre. Intervjuaren berättade detta för den skandinaviska produktchefen och han upplyste att de håller på att konstruera ett belöningssystem där en kontant försäljning skall ge en högre provision för säljaren.

På frågan till butikschefen om säljarna har möjlighet att påverka sin lön är svaret nej, i den meningen att en vidareutbildning inte leder till högre fast lön. Inte heller fler antal år inom företaget leder till en högre fast lön. Om säljarna vill har de möjlighet att åka iväg på olika säljutbildningar som Thorn anordnar. Detta kan göra att de blir bättre säljare och därmed skaffar sig en högre provision.

Butikssäljaren anser att belöningssystemet är rättvist utformat och tycker inte att det skapar en konkurrenssituation eller dålig stämning i butiken.

### ***Butikschefen***

Butikschefen vi intervjuade har arbetat inom Thorn i 24 år. Hans arbetsuppgifter består i att han har det yttersta ansvaret för butiken. Alla butikschefer i Sverige inom Thorn har samma grunder för belöningssystem. Precis som säljarna har butikscheferna en fast lön på ca 80 %, de resterande ca 20 % baseras däremot på andra parametrar. Hur den rörliga delen mäts är väldigt komplext. De har en del som är en månadsbaserad "teambonus", vilket baserar sig på den totala försäljningen. Den andra delen grundar sig på uppnådd budget samt antal inlämnade gamla uthyrningar jämfört med antalet nya uthyrningar. Här ingår också en mängd mindre parametrar som butikschefen känner till men som han inte satt sig in i. Även butikscheferna har tävlingar som Thorn anordnar där de kan vinna inte monetära saker.

Intervjuobjektet tycker att belöningssystemet är bra utformat, men anser att det kan bli bättre. Något förslag på vad som kunde förbättras kunde han dock inte ge. Han anser att systemet stämmer bra överens med företagets mål och sin prestation och tycker det är rättvist utformat. Belöningssystem tycker han är utformat på ett sådant vis att det ger honom motivation att utföra ett bra arbete åt företaget.

## 4.5 El-Giganten

### 4.5.1 Företagsbeskrivning

”El-Gigantens affärsidé är att uppnå god lönsamhet genom att vara den mest effektiva distributionskanalen för hemelektronik, elektriska hushållsapparater och relaterade tjänster till flest kunder i Norden.”

El-Giganten grundades år 1994. Det ingår idag i en koncern tillsammans Elkjøp i Norge, Gigantti i Finland, Elko på Island och El-Giganten i Danmark. Dessa ägs i sin tur av det brittiska hemelektronikföretaget DSG international plc.

Den nordiska koncernen hade från maj 2003 - april 2004 en omsättning på 11,9 miljarder SEK, av detta stod El-Giganten Sverige för 3,3 miljarder SEK.

I Sverige har El-Giganten en marknadsandel på 15 % och är marknadsledande. De är också det tredje största detaljhandelsföretaget inom sällanköpsvaror efter IKEA och H&M.

Företaget har som filosofi att låta de anställda växa och göra karriär inom företaget. 31 av de nuvarande 37 varuhuscheferna har tidigare börjat som säljare eller haft någon lägre position tidigare inom El-Giganten. Nuvarande VD:n Per Sigvardsson är ett exempel på detta. Han började som säljledare på varuhuset i Gävle och har sen gått den långa vägen.

El-Giganten har idag 1200 anställda på 37 varuhus. De täcker nästan hela Sverige. Huvudkontoret ligger i Stockholm. I Jönköping ligger ett av Sveriges största centrallager med 80000 m<sup>2</sup>.<sup>42</sup>

### 4.5.2 Belöningssystemen

#### *Säljaren*

Säljaren som vi intervjuade är en 25 årig man som har arbetat ett år inom företaget. Hans arbetsuppgifter grundar sig främst på att sälja datorer. Huvuddelen av hans lön är fast, men en viss del är provisionsbaserad. Storleken på provisionen beror dels på hur mycket den enskilda säljaren säljer, men även på hela butikens totala resultat. Belöningen säljaren får är alltid i form av pengar, företaget har av skatteskäl inga säljtävlingar där den mest framgångsrika säljaren vinner en produkt som belöning.

Säljaren anser sig ha bra kännedom om hur hans belöningssystem ser ut, dock är han inte helt nöjd med det. Anledningen till hans kritik är att företagets har som vision och riktlinje att alla kunder är viktiga, och skall få lika mycket service. Som systemet är nu baseras en stor del av säljarens lön på hur mycket han säljer, vilket medför att han och de andra säljarna värderar och granskar kunderna, för att försöka analysera vilka som kan tänka sig att köpa någon produkt, helst så dyr som möjligt. Det här leder enligt honom till att de säljare som behandlar alla kunder likadant riskerar att få en lägre lön, än de som riktar in sig på de mer lukrativa

---

<sup>42</sup> [www.elgiganten.se](http://www.elgiganten.se) 2005-12-08

kunderna. Butikschefen håller med om att detta kan vara ett problem, men att dagens system med en relativt stor del fast lön, och att säljarnas belöning till vis del grundas på hela butikens resultat minskar detta beteende. Skulle man helt ta bort belöningen som säljaren uppnår vid bra försäljning tror butikschefen att det skulle leda till en omotiverad personal. Säljaren påpekar också att dagens belöningsystem motiverar honom att arbeta hårdare.

Genom att delta i olika utbildningar kan säljaren uppnå en högre lönenivå då de blir en bättre säljare. En duktig säljare kan även få gå en utbildning som gör honom eller henne till säljledare, och då får ansvaret för ett försäljningsområde i butiken. Även antal år man har arbetat inom företaget påverkar lönen, på så sätt belönas lojalitet.

Vid utformandet av säljarens belöningsystem har säljarna inget att säga till om, utöver fackets krav.

Butikschefen tycker att belöningsystemet för säljarna är rättvist och mycket bra, då det skapar en motiverad och kvalitetstänkande personal.

### ***Butikschefen***

Butikschefen är en 31 årig man som har varit verksam inom företaget i sex år. Han har som främsta arbetsuppgift att ansvara för personalen och butikens resultat. Under sig i hierarkin har han ett antal personer som är ansvariga för olika områden, t.ex. TV- och Dataavdelningen. Inom El-Giganten har alla butikschefer samma belöningsystem, vilket butikschefen som vi intervjuade ansåg vara rimligt och bra.

Den eventuella belöningen för butikschefen beror helt på hur butikens resultat ser ut jämfört med budgeten, belöningen är alltid i form av en lönebonus, och aldrig i form av produkter, resor eller liknande inte monetära belöningar.

Butikschefen är mycket nöjd med sitt belöningsystem och önskar inte någon förändring.

Vad det gäller övriga anställda i butiken, kassapersonal och lagerpersonal, har de enbart en fast lön.

## 4.6 Matris

	THORN	SIBA	ONOFF	EL-GIGANTEN
Belöningsystem för säljaren?	Ja	Ja	Ja	Ja
Belöningsystem för butikschef?	Ja	Ja	Ja	Ja
Vad baseras säljarens belöning på?	Försäljning & butikens res.	Försäljning & vilka prod.	Försäljning & butikens res.	Försäljning & butikens res.
Vad baseras butikschefens belöning på?	Butikens res. & försäljning	Budgeten	Budgeten & försäljning	Budgeten
Vilka former av belöningar?	Pengar & produkter	Pengar & produkter	Pengar, resor & produkter	Pengar
Hur stor del av säljarens lön är rörlig?	C:a 20%	C:a 67%	C:a 20-25%	C:a 40%
Har alla butiker inom kedjan samma belöningsystem?	Ja	Ja	Ja	Ja
Individ- eller gruppbaserad belöning?	Båda delarna	Individuell	Båda delarna	Båda delarna

## 5. Analys

*I detta kapitel kommer att analyseras empirin som presenterades i föregående kapitel. Empirin kommer att analyseras utifrån de teorier som presenterades i det tredje kapitlet, detta för att undersöka hur väl empirin från de utvalda företaget stämmer in på teorierna. För att på ett tydligt och intressant sätt presentera analysen kommer analysen att börja med de enskilda företagen, för att sedan avslutningsvis belysa likheter och skillnader mellan de olika företagens belöningsystem.*

### 5.1. Varför belöningsystem?

Svensson och Wilhelmson nämner åtta olika anledningar till varför det är positivt för ett företag att ha ett belöningsystem för sina anställda.<sup>43</sup>

#### 5.1.1 SIBA

*Skapa motivation och samhörighet inom företaget*

Att skapa motivation och samhörighet hos personalen är en starkt bidragande faktor till varför SIBA har sitt belöningsystem. Det är främst en ökad motivation bland säljarna som företaget vill uppnå genom sitt belöningsystem. Huruvida samhörighet bland personalen är något som företaget prioriterar är tveksamt, med tanke på att säljaren ansåg att dagens system skapar en konkurrens mellan säljarna och inte någon samhörighet.

*Ge de anställda del i vinsten när det går bra*

Belöningen för säljaren har ingen direkt koppling till butikens vinst. Den anställdas belöning är däremot kopplad till försäljningen, det innebär att en ökad omsättning för butiken resulterar i en ökad belöning för den anställda.

*Skapa en företagsanda*

Belöningsystemet för säljarna på SIBA är helt individuellt, det resulterar i att dagens system inte skapar en företagsanda. Företagsandan går hand i hand med samhörigheten, något som inte skapas med dagens utformning av belöningar. Om storleken på de anställdas belöningar även påverkas av hela butikens resultat, bidrar detta högst troligen till en större lagkänsla hos de anställda.

*Skapa förståelse hos de anställda för företagets villkor*

De anställdas förståelse för företagets villkor riskerar att bli låg när belöningsystemet är utformat på det sätt som är fallet hos SIBA. Säljarens belöning beror som tidigare nämnts enbart på den individuella prestationen, och påverkas inte av vare sig den enskilda butikens resultat eller hela företagets. Om systemet utformas på ett sådant sätt att den anställdas belöning i viss utsträckning kopplas samman med hela butikens resultat skulle det sannolikt

---

<sup>43</sup> Svensson, Wilhelmson, *Belöningsystem*, s. 68



öka arbetstagarens förståelse för arbetsgivaren och företaget som helhet. Det skulle även leda till en ökad förståelse för *förhållandet mellan vinst och lönekostnader* hos den anställda.

#### *Knyta de anställda ekonomiskt till företaget*

Aktier och optionsprogram för de anställda förekommer inte inom SIBA. Det är inte heller rimligt att använda optionsprogram och aktier för de anställda, eventuellt skulle det kunna vara genomförbart för butikscheferna och att det skulle kunna ha vissa positiva effekter. För säljarna är det däremot inte aktuellt.

#### *Visa erkänsla för personalens insatser*

När en anställd i en SIBA-butik säljer bra resulterar det i en stor belöning, det fungerar som ett sätt för företaget att visa erkänsla för personalens insatser. Belöningen fungerar som beröm för den anställda, en ”klapp på axeln”. Det som istället sker om den anställda säljer dåligt, är att belöningen blir väldigt liten, och erkänslan låg. Vid sådana tillfällen är det extra viktigt att företaget försöker uppmuntra säljaren och ge erkänsla på något annat sätt.

## **5.1.2 OnOff**

#### *Skapa motivation och samhörighet inom företaget*

Inom OnOff vill företaget skapa motivation för säljarna och på så sätt bidra till en ökad försäljning. En ökad försäljning medför större intäkter för företaget. Det största motivationsskapande inom OnOff är deras belöningssystem som alla säljare och butikschefer tar del av. Säljaren ansåg inte att konkurrensen var speciellt stor mellan dem. De vet oftast vems kunden är, detta till stor del tack vare den s.k. butiksindelningen som varje butik har. Detta kan ses som ett led till att öka samhörigheten inom företaget eller inom varje enskild butik.

#### *Ge de anställda del i vinsten när det går bra*

Detta har OnOff anammat. Försäljarnas och butikschefernas belöningar har en stark koppling till företagets försäljning. Detta innebär att när butikens omsättning ökar resulterar det i att de belöningarna som betalas ut också ökar. Vilket i sin tur medför en ökad motivation för de anställda som har någon form av belöningar.

#### *Skapa en företagsanda*

Att skapa en företagsanda är något som OnOff satsar på. Företaget anser att detta är viktigt om de ska lyckas sälja mycket och få en trivsamt arbetsplats där säljarna mår bra. Med detta i baktanken har OnOff ett belöningssystem som både bygger på en individuell och grupprelaterad försäljning. Detta i tro och förhoppning att företagsandan ska öka.

#### *Skapa förståelse hos de anställda för företagets villkor*

De anställda anser sig ha en god förståelse för företagets villkor. Detta mycket p.g.a. att företaget valt att använda sig av ett system som inte enbart grundar sig på den individuella försäljningen utan även den s.k. gruppbelöningen.

#### *Visa på förhållandet mellan vinst och lönekostnader*

Om vinsten ökar medför detta en högre lön för den anställda hos OnOff, därmed finns det en tydlig koppling mellan vinst och lönekostnader.

#### *Knyta de anställda ekonomiskt till företaget*

Optionsprogram eller aktier som belöning för de anställda är inte något som OnOff använder sig av. Detta har enligt regionchefen aldrig varit aktuellt vare sig för butikssäljarna eller för butikschefen. Då man inom OnOff arbetar med andra belöningssystem som både är monetära och inte monetära anser man att detta är fullt tillräckligt och har valt att inte blanda in andra former som t.ex. aktier.

#### *Visa erkänsla för personalens insatser*

Som ovan nämnts använder OnOff både monetära och inte monetära belöningar. OnOff belönar sina anställda med t.ex. olika resor. Resorna som sker med de andra anställda i butiken ger inte bara en visad erkänsla för personalen utan också en ökad samhörighet inom butiken. Företaget vill på detta sätt belöna/berömma de anställda i en annan form än rent ekonomiskt. Det är självklart även viktigt att berömma och stötta de säljare som det går mindre bra för. Här känner alla anställda i butiken ett ansvar då OnOff använder sig av en del gruppbaserad provision.

### **5.1.3. Thorn**

#### *Skapa motivation och samhörighet inom företaget*

Detta är den främsta orsaken till att Thorn använder sig av ett belöningssystem. Företaget har tagit fram ett system där man tror att motivationen ska öka för de anställda och ge en bra samhörighet. Lyckas man uppfylla detta tror man att försäljning ska gå bättre och företaget växa. De anställda har både en individuell del och en gemensam. Den individuella finns för att skapa motivation och öka försäljningen, den gemensamma för att främst skapa en samhörighet bland de anställda. De anställda ansåg att de hade ett väl fungerande system som inte skapade någon konkurrens. Systemet hade istället en sådan utformning att det hade lyckats skapa en bra butiksanda där de anställda hjälptes åt för att uppnå ett bra resultat.

#### *Ge de anställda del i vinsten när det går bra*

Denna punkt är starkt kopplat till Thorns belöningssystem, både för butikschefen och för säljarna i butiken. För butikschefen är belöningssystemet direkt kopplat till vinsten för butiken. Desto större vinst butiken gör desto högre blir lönen. Även butikssäljaren har en viss del av sin belöning kopplat till hela resultatet för butiken. Det som däremot ger mest belöning är vad den enskilda säljaren lyckas sälja.

#### *Skapar en företagsanda*

Företagsandan är starkt kopplat till samhörigheten. Thorn har ett system där de har en gemensam del vilket skapar samhörighet och förhoppningsvis en företagsanda.

#### *Skapa förståelse hos de anställda för företagets villkor*

Genom den gruppanpassade delen i belöningssystemet skapas en förståelse bland de anställda för företagets situation och sätt att arbeta. Går det bra för företaget resulterar det i en högre lön för den anställda, därmed ökar incitamenten för en säljare att engagera sig och arbeta för företagets bästa.

#### *Visa på förhållandet mellan vinst och lönekostnader*

Här har Thorn som vi tidigare nämnt en stark koppling. Desto högre vinst för butiken desto högre blir lönen för den anställda.

*Sprida ut aktieägandet för att stimulera aktiemarknaden och knyta de anställda ekonomiskt till företaget*

Företag kan ge ut en del av lönen i form av aktier eller optioner i företaget. Genom att göra så kan man bidra ytterligare till att öka motivationen och samhörigheten hos de anställda. Detta finns inte med i dagens belöningsprogram inom Thorn, och de har inte som avsikt att införa det heller.

*Visa erkänsla för personalens insatser*

När en säljare inom Thorn presterar bra och säljer mycket, ökar den anställdas belöning. Den ökade belöningen fungerar som en sorts beröm. Även för butikschefen ökar belöningen om det går bra för butiken, vilket ger honom en hög erkänsla.

#### **5.1.4. El-Giganten**

*Skapa motivation och samhörighet inom företaget*

I likhet med de andra företagen har El-Giganten ett belöningsystem i syfte att öka motivationen och samhörigheten bland personalen. Säljarna har en del som baseras enbart på den individuella försäljningen, det är denna del som förhoppningsvis ska öka hans/hennes motivation att sälja bra. De har också en del som är gruppbaserad, vilken grundar sig på butikens resultat. Denna del har för avsikt att öka samhörigheten bland de anställda i butiken. För butikschefen är det enbart mått som baserar sig på butikens resultat som bestämmer hans lön. Detta hoppas företaget ska fungera som en ”morot” och att han/hon ska prestera så bra som möjligt för företaget.

*Ge de anställda del i vinsten när det går bra*

Säljarens belöning beror delvis på hur stor företagets eventuella vinst blir. För butikschefen baseras belöningen helt på företagets resultat. El-Giganten låter således sina anställda ta del av vinsten.

*Skapa en företagsanda*

När det går bra för en butik, och vinsten blir stor resulterar det som tidigare nämnts i belöningar för de anställda. Detta skapar en positiv lagkänsla och samhörighet bland personalen.

*Skapa förståelse hos de anställda för företagets villkor*

Tack vare belöningsystemets utformande, att de anställdas lön går hand i hand med butikens resultat, skapas en förståelse för företagets villkor bland de anställda. Det anställda blir medvetna om att det som är bra för företaget även är bra för dem själva.

*Visa på förhållandet mellan vinst och lönekostnader*

Detta förhållande är mycket tydligt hos El-Giganten. Ökar vinsten så ökar lönerna, minskar vinsten så minskar lönerna.

### *Knyta de anställda ekonomiskt till företaget*

El-Giganten använder inte aktier eller optionsprogram som incitament för de anställda att arbeta hårdare. De använder det inte heller som belöning. Precis som fallet är med de andra företagen, planerar inte El-Giganten att använda sig av aktier eller optionsprogram för sina anställda.

### *Visa erkänsla för personalens insatser*

När en anställd på El-giganten säljer bra och butiken går bra resulterar det i en belöning, vilket kan anses vara en erkänsla för ett bra utfört arbete.

## **5.2. Vad skall belönas?**

Ett företag har möjlighet att låta ett antal olika parametrar avgöra storleken på de anställdas belöningar. I artikeln *Så bygger du ett sunt bonussystem*, av Dovie, framställs tre olika former av mått som kan användas för att avgöra storleken på de anställdas belöningar: *Produktivitetmått, Ekonomiska mått och Kvalitetmått*.<sup>44</sup>

Det finns en rad olika egenskaper hos de anställda som påverkar företagets produktivitet, ekonomi och kvalitet. LeBoeuf argumenterar för varför det är viktigt för ett företag att prioritera och belöna *skickligt arbete, kvalitetsjobb och lojalitet*.<sup>45</sup>

### **5.2.1. SIBA**

Inom SIBA styrs säljarnas belöning enbart av produktivitetmått, då belöningen helt baseras på hur mycket den anställda lyckas sälja. För butikschefen är det främst ekonomiska mått som avgör storleken på belöningen. En stor vinst för butiken resulterar i en stor belöning för butikschefen.

En skicklig säljare kan beskrivas som en säljare som säljer mycket. Utifrån den motiveringen är det helt klart att SIBA belönar skickligt arbete, detta eftersom belöningen för säljaren enbart baseras på storleken på försäljningen. En skicklig butikschef är en person som lyckas prestera ett resultat för butiken som är i linje med, eller bättre än, budgeten. I SIBAs fall belönas butikschefen om butiken visar fina resultat, därmed blir han/hon belönad för ett skickligt utfört arbete.

Att belöna kvalitetsjobb har en rad olika positiva effekter. I SIBAs fall skulle detta kunna innebära att stor vikt läggs vid att ge kunden ett bra bemötande. Detta genom att säljaren verkligen lyssnar på kundens önskemål och säljer en produkt som kunden kommer att bli nöjd med. Ett sådant beteende resulterar i att företaget får ett större antal lojala kunder, vilket är mycket önskvärt för ett företag, då det är kostsamt att finna nya. På det sätt som SIBAs belöningsystem för sina säljare är uppbyggt uppmuntras inte ett kvalitetstänkande hos de anställda. Det är snarare tvärtom, säljarens enda intresse är att sälja så mycket som möjligt oavsett vad kunden egentligen är ute efter. Att mäta kundnöjdhet kan vara svårt, men ett ökat kvalitetstänkande hos säljarna är något som företaget bör uppmuntra och arbeta för. För

---

<sup>44</sup> Dovie, *Så bygger du ett sunt bonussystem*, Personal & ledarskap, s. 72-75

<sup>45</sup> LeBoeuf, *Rätt belöning*, s. 51f

butikschefen är kvalitetstänkande viktigt eftersom det, främst på sikt, påverkar butikens resultat och därmed belöningen. SIBA är en stor butikskedja, så även om en enskild butikschef lägger ner stor möda i att höja kvaliteten i sin butik, blir han/hon lidande om övriga butiker inom kedjan har ett lägre kvalitetstänkande. Butikschefen belönas därmed i viss mån för ett kvalitetsjobb.

En duktig säljare inom SIBA, som har de egenskaper som krävs, har möjlighet att bli butikschef, och på så sätt klättra i karriären. Genom att befordra internt uppmuntrar SIBA lojalitet bland de anställda. Ett annat sätt att belöna lojalitet är att de som arbetat länge inom företaget får en högre lön. På SIBA har alla säljare samma lönesystem, vilket inte innebär några speciella förmåner för de säljare som arbetat länge inom företaget.

## 5.2.2 OnOff

Produktivitetmåttet är den enda parameter som styr säljarnas belöning. För butikschefen är det istället ekonomiska mått som avgör belöningens storlek. Som tidigare nämnts kan butikschefen få försäljningsbonus då han i butiken agerar säljare. Det hör dock inte till vanligheterna att han gör det, men om så är fallet finns det även ett visst produktivitetmått för honom.

Enligt OnOff är en skicklig säljare en person som har förmågan att prestera ett bra säljresultat. Ett bra säljresultat bör belönas, vilket även görs genom det belöningsystem OnOff använder sig av. Detta genom att en stor del av belöningen baseras på försäljningens storlek. För butikschefen handlar det om att hela butiken ska visa ett bra resultat, som är budgetbaserat.

Kvalitetsjobb är något som säljaren på OnOff inte anser belönas, men som borde göra det. Säljarna ute i butiken arbetar med sin individuella och gruppbaseade provision. Aspekter som att skapa en trivsamt arbetsmiljö etc. är inte något som belönas. Kundnöjdhet är inte heller något som belönas, detta är en svaghet med systemet eftersom en nöjd kund förhoppningsvis återkommer. Här har alla inom OnOff ett ansvar. Den nöjda kunden sprider ett gott rykte bland sina vänner och bekanta, detta är viktigt då konkurrensen är hård inom hemelektronikbranschen. Säljaren anser att det är svårt att konkurrera med priser utan det är den goda servicen och det trevliga bemötandet som gör att kunderna återvänder till OnOff. En hög kundnöjdhet leder med stor sannolikhet till ett bra resultat på lång sikt för butiken. Resultat är det som styr butikschefens belöning, därmed är det mycket viktigt för chefen att arbeta för en ökad kundnöjdhet.

Den sista parametern som LeBoeuf tar upp är lojalitet. Inom OnOff är det vanligt att en säljare som arbetat en längre tid inom företaget och har de kunskaper som krävs, i form av bl.a. ledaregenskaper, går vidare i karriären genom att bli butikschef. Inom företaget finns internutbildningar som ges då en tidigare säljare ska bli butikschef. På detta sätt vill OnOff visa sin lojalitet mot de anställda och visa de möjligheter som finns att gå vidare inom företaget. Ett annat sätt OnOff belönar lojalitet, är att antal år inom företaget är en påverkande faktor vid den årliga löneförhandlingen som bestämmer den fasta lönen. Det kan finnas säljare inom företaget som inte har ambitioner eller möjlighet att gå vidare i karriären utan vill bli kvar som säljare. De som arbetat länge inom företaget och lärt sig mycket genom en lång arbetslivserfarenhet anser OnOff bör belönas för sin visade lojalitet mot företaget, genom en högre fast lön.

### 5.2.3. Thorn

Thorn använder sig framförallt av produktivitetmåttet för sina säljare men även en liten del baseras på ekonomiska mått. Som vi nämnde tidigare får säljarna framförallt sin belöning utifrån hur mycket de lyckas sälja, produktivitetmåttet. Det har även en viss del som baseras på det ekonomiska resultatet för butiken, ekonomiska mått.

För butikscheferna däremot är det framförallt ekonomiska mått som påverkar belöningen. När det gäller kvalitetsmåttet påverkas inte de anställda direkt utav detta. De får ingen högre belöning p.g.a. att kundnöjdheten är hög. Däremot kan man säga att de belönas indirekt av det. Har du kunder som är nöjda återkommer de förhoppningsvis mer frekvent och därmed tjänar de anställda på detta p.g.a. ökad försäljning och vinst på längre sikt.

Thorn belönar skickliga säljare och butikschefer genom sitt belöningssystem. En duktig säljare som lyckas sälja mycket, får en högre belöning än den som inte presterar fullt lika bra. När det gäller butikschefens belöning baserar den sig på parametrar som t.ex. resultatet och uppnådd budget. Om butikschefen anställer bra personal och får ut det yttersta av dem, går det förhoppningsvis bra för butiken. Detta leder i sin tur till att belöningen för honom/henne ökar.

Inom Thorn betonar man vikten av kvalitetsjobb. Detta har man gjort genom att knyta alla de anställdas lön till resultatet för butiken man arbetar i och genom en relativt hög grundlön. De anställda kan påverka resultatet genom att sänka kostnaderna och öka kundlojaliteten vilket förhoppningsvis leder till att kunderna kommer tillbaka. Detta leder till att resultatet blir bättre och säljarnas och butikschefens bonus ökar.

Thorns belöningssystem är utformat på så vis att desto längre tid du arbetat inom företaget desto större blir grundlönen. Genom att erbjuda en ökad lön med åren hoppas man att personalen ska stanna kvar. För att öka lojaliteten ytterligare, erbjuder Thorn sina anställda olika sorters kurser.

De flesta butikschefer och även andra lite högre upp i organisationen, har arbetat sig upp inom de egna leden. Thorn anser att det är bättre att låta en person som redan arbetar inom företaget tillsätts på en tjänst, som har andra arbetsuppgifter och kanske ger mer betalt, än att rekrytera utifrån. Detta leder förhoppningsvis till att de anställda förblir lojala mot företaget p.g.a. att de ser att det finns möjlighet till avancemang inom organisationen

### 5.2.4. El-Giganten

För säljarna inom El-Giganten används produktivitetmått och ekonomiska mått för att avgöra storleken på belöningen. Om den anställda presterar ett bra säljresultat leder det till en belöning. Går det bra för butiken rent ekonomiskt leder även det till en belöning för säljaren. För butikschefen använd enbart ekonomiska mått för att bestämma belöningens storlek. Butikens resultat styr helt storleken på belöningen.

En skicklig säljare som är duktig på att sälja erhåller en belöning för det. En skicklig butikschef som får butiken att prestera bra resultat kommer att belönas för detta. El-Giganten är därmed mycket tydliga med att belöna skickligt arbete.

Belöningen för en säljare beror som tidigare nämnts delvis på storleken på försäljningen. Detta skulle kunna leda till att säljaren enbart strävar efter att sälja så mycket och så dyrt som möjligt. Effekten av det skulle kunna bli en sämre kundnöjdhet. Delvis är fallet så hos El-Giganten, men tack vare att säljarens belöning även baseras på hela butikens resultat kan den anställda ändå i viss mån utföra ett mer långsiktigt arbete med högre kvalitet.

Många av El-Gigantens butikschefar har tidigare varit säljare, företaget använder sig av intern befordran för att bl.a. belöna lojalitet. Lojalitet hos personalen belönas även i form av att antal år inom företaget påverkar säljarens grundlön på ett positivt sätt.

### **5.3. Olika former av belöningar**

Det finns många olika former av belöningar. Den vanligaste belöningen för en anställd är pengar, lönen är oftast den största anledningen till att den anställda fortsätter att arbeta hårt för ett bra resultat.<sup>46</sup>

Ledighet, favoritsysslor, befordran och priser är andra verktyg en arbetsgivare kan använda sig av för att belöna en anställd som utfört ett bra arbete.<sup>47</sup>

#### **5.3.1 SIBA**

SIBA använder främst pengar men även olika priser för att belöna sina anställda när de presterat bra. För säljaren är det främst i form av en lönebonus som han eller hon belönas. Den rörliga delen av säljarens lön är större än den fasta, vilket innebär att den anställda är i ett stort behov av att provisionen blir relativt hög. Inom säljaryrket, där en stor del av lönen ofta är provisionsbaserad, är det naturligt att belöningen för ett lyckat utfört arbete främst är monetär. Butikschefens belöningar är enbart i form av lönebonus.

Den provisionsbaserade delen av lönen är den största delen av belöningen för en säljare hos SIBA. Även priser i form av olika produkter fås som belöning vid tävlingar som arrangeras av företaget. Syftet med dessa priser är att öka motivationen hos säljarna.

#### **5.3.2. OnOff**

OnOff har valt att mestadels använda monetära belöningar även om icke monetära förekommer. Den monetära belöningen består av den provision som uppstår vid ett bra säljresultat. De icke monetära belöningarna består av olika slags resor. Butikerna kan belöna sina säljare med resor, men även på central nivå kan olika resor delas ut för att belöna speciellt bra säljare. Belöningar i form av produkter förekommer också men har minskat de senaste åren p.g.a. ändrade skatteregler.

---

<sup>46</sup> Dovie, *Så bygger du ett sunt bonussystem*, Personal & ledarskap, s. 72-75

<sup>47</sup> LeBoeuf, *Rätt belöning*, s. 83-87

Befordran är en form av belöning som OnOff använder sig av, detta medför en ökad motivation hos de anställda. Butikschefen försöker så gott det går att tillgodose de anställdas önskemål angående ledighet.

### **5.3.3. Thorn**

Hos Thorn är den mest prioriterade formen av belöning monetär. De använder sig också av andra sorters belöningar som t.ex. olika sorters pristävlingar där man kan vinna produkter som exempelvis telefoner eller tv-apparater.

En annan belöning Thorn gärna använder är, som vi tidigare nämnt, intern befordran.

### **5.3.4. El-Giganten**

El-Giganten är det enda av de valda företagen som direkt enbart använder sig av monetär belöning. När det gäller säljarna är det en lönebonus som delas ut. Storleken på belöningen är som vi tidigare nämnde dels beroende på hur bra den enskilda säljaren lyckats prestera under månaden och dels beroende på butikens resultat. För butikschefen är det bara det ekonomiska resultatet som bestämmer storleken på den monetära belöningen.

Indirekt kan de anställda inom El-Giganten även belönas med att befordras. Detta eftersom El-Giganten prioriterar lojala arbetare för de högre befattningarna.

## **5.4. Principer för lönesystemet**

I kapitel 3.5. nämns en rad olika faktorer som bidrar till ett framgångsrikt lönesystem för ett företag. Här kan de ses igen nedan.

- Lönesystemet skall i största möjliga mån vara enhetligt för flertalet eller grupper av anställda.
- Den anställda skall genom att uppnå de fastställda målen och/eller genom extra prestationer på ett direkt sätt kunna påverka sin lön.
- Lönesystemet skall vara skalbart och robust, det vill säga kunna omfatta en större förmånstagarkrets och fungera vid förhållandevis stora organisatoriska förändringar.
- Lönesystemet skall kunna förändras över tiden. Översyn av belöningsgrunder bör ske minst årsvis.
- Storleken på och utformningen av lönesystemet bör inte motverka den anställdes lönemässiga grundtrygghet.



- Lönesystemet skall grunda sig på tydligt fastställda mål och mätvärden knutna till sådana faktorer och arbetssätt som leder till att verksamheten fungerar effektivare, det vill säga det skall finnas en tydlig koppling mellan systemet, lön och förmåner och företagets långsiktiga affärsstrategi.
- Lönesystemet skall vara enkelt att administrera.<sup>48</sup>

### 5.4.1 SIBA

Den första punkten handlar om att systemet i största möjliga mån skall vara enhetligt. Inom SIBA används samma belöningsystem i samtliga butiker, vilket innebär att de har ett mycket enhetligt lönesystem.

Även den andra punkten uppfylls av SIBA, att den anställda skall kunna påverka sin lön genom att uppnå de fastställda målen och/eller genom extra prestationer.

Punkt tre uppfylls även den av SIBA, att systemet skall kunna omfatta en stor organisation med många anställda. Hur systemet skulle påverkas av stora organisatoriska förändringar är svårt att svara på, men inget tyder på att dagens system försvårar förändringar av sådant slag.

Att lönesystemet skall kunna förändras över tiden och regelbundet utvärderas är även det kriterier som SIBA lever upp till.

Den femte punkten handlar om att utformandet av lönesystemet inte skall motverka den anställdas lönemässiga grundtrygghet. En säljares lön på SIBA är som tidigare nämnts till stor del provisionsbaserad, dock har de ett system som innebär att vid låg försäljning får den anställda ändå ut en viss grundlön. I och med detta får den anställda en viss trygghet.

Den näst sista punkten är att det skall finnas en tydlig koppling mellan löne- och belöningsystemet och företagets långsiktiga affärsstrategi. Huruvida SIBA lever upp till det kravet är tveksamt. Tidigare redogjorde vi för hur säljarens belöningsystem leder till att säljaren främst är ute efter att sälja så mycket som möjligt, och att lyssna på kundens behov kommer i andra hand. Risken med ett sådant system är att företaget på lång sikt tar skada, och därmed inte följer sin långsiktiga affärsstrategi.

Sista punkten, att lönesystemet skall vara enkelt att administrera, anser vi vara uppfylld av SIBA. Alla säljare har samma system i hela landet, och deras belöning beror på hur mycket de säljer och vilka produkter de säljer. Administrationen blir därmed ganska rutinmässig och lätthanterlig.

---

<sup>48</sup> Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand, *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, s. 18

### **5.4.2. OnOff**

Att ha ett enhetligt lönesystem för samtliga anställda inom företaget är något som OnOff strävar efter. Samtliga anställda inom OnOff har ett likadant belöningsystem d.v.s. alla säljare och butikshefer har en fast och en provisionsbaserad lönedel. Som tidigare nämnts varierar den fasta delen av lönen mellan olika säljare beroende på antal år inom företaget.

Nästa punkt som tas upp handlar om att de anställda ska ges möjlighet att kunna påverka sin lön genom de uppställda mål och strategier som företaget har i stort. Här har OnOff uppfyllt dessa krav.

Att systemet skall kunna omfatta en stor organisation med många anställda är nästa punkt. Onoff är en stor organisation med många anställda, därmed uppfylls detta krav. Hur en eventuell organisatorisk förändring skulle påverka systemet är svårt att svara på, dock finns inget som tyder på att dagens utformning av systemet skulle försvåra förändringar.

Nästa punkt handlar om att lönesystemet ska kunna förändras över tiden och en regelbunden utvärdering bör ske. Detta är något som sker årligen hos OnOff.

Punkt nummer fem tar upp utformandet av lönesystemet och betonar vikten av att den anställdas grundtrygghet inte försvinner p.g.a. lönesystemet. Inom OnOff så utgör den fasta lönen den största delen och provisionen en mindre del, vilket leder till en trygghet hos de anställda.

Denna punkt betonar att det ska finnas en tydlig koppling mellan löne- och belöningsystemet och företagets mer långsiktiga affärsstrategi mål. OnOff har som mål att höja sin omsättning och att kunderna ska vara nöjda. Det är däremot lite tveksamt huruvida OnOff lever upp till detta krav. Detta beroende på att det är främst hög försäljning som belönas och inte faktorer som bidrar till att kunden återkommer. Detta kan eventuellt leda till att företaget tar skada på lång sikt.

Den avslutande punkten handlar om att lönesystemet ska vara enkelt att administrera. Inom OnOff har alla säljare och butikshefer ett liknande system som bygger på en del fast lön och en del provision. Provisionsdelen är uppdelad i en del individuell och en del gruppbaserad. Detta är lika för alla säljare vilket leder till en enkel och lätthanterlig administration.

### **5.4.3. Thorn**

Thorn använder samma belöningsystem i samtliga butiker runt om i landet. Därmed har de ett enhetligt belöningsystem.

Den andra punkten, att de anställda ska kunna påverka belöningen genom att uppnå de fastställda målen och/eller genom extra prestationer, uppfylls av Thorn.

Thorn är en stor organisation med flera tusen anställda. Belöningsystemet är likadant utformat för samtliga butiker. Deras system är därmed anpassat för en stor organisation. Hur företaget skulle klara eventuella förändringar är omöjligt att veta.

Punkt fyra handlar om att belöningsystemet ska kunna utvärderas och förändras. Detta gör Thorn genom att kontinuerligt se över och förändra belöningsystemet om de finner det nödvändigt.

Som vi tidigare nämnt har Thorn en ganska stor andel fast lön, ca 2/3, vilket ger de anställda en viss trygghet. Om säljarna har en lite sämre månad och inte lyckas sälja så mycket får de ändå ut en relativt hög lön vilket skapar ett lugn.

Det ska finnas en tydlig koppling mellan företagets lönesystem och företagets långsiktiga mål. Genom den gruppanpassade delen, vilket baserar sig på butikens resultat, försöker man skapa en hög kundnöjdhet så att kunderna därmed ska återkomma i framtiden.

Eftersom alla säljare och butikschefer använder samma belöningsystem i hela landet, blir det lätt att förstå och administrera.

#### **5.4.4. El-Giganten**

Punkt ett handlar om att ett belöningsystem ska vara så enhetligt som möjligt. El-Giganten har ett enhetligt belöningsystem vilket är utformat likadant för alla säljare och butikschefer runt om i Sverige.

De anställda på El-Giganten kan påverka sin lön genom att sälja mer och därmed få en högre belöning. De uppfyller därmed punkt två.

El-Giganten är precis som de andra företagen en stor organisation med många anställda. Inget tyder på att belöningsystemet skulle ha en negativ påverkan på en stor organisatorisk förändring för företaget.

Enligt butikschefen ses El-Gigantens belöningsystem över med jämna mellanrum. Enligt säljarna uppfattas systemet som komplext och svårt att förstå. Det är därmed osäkert hur noga de analyserar sitt system, om det inte ens förstås av de egna anställda.

Punkt fem pekar på att det ska finnas en lönemässig grundtrygghet för de anställda. El-Giganten har största delen av lönen som fast, ca 60 procent. Detta gör att även om det skulle gå lite sämre för säljaren en månad får denna ändå ut en relativt hög lön.

Enligt den näst sista punkten ska det finnas en tydlig koppling mellan företagets löne- och belöningsystem och företagets långsiktiga affärsstrategi. Detta hoppas man göra genom att ha ett lönesystem som innehåller både en fast och en rörlig del. Den rörliga delen grundar sig både på försäljningen individuellt och på butikens resultat. Detta leder förhoppningsvis till både kortsiktig och långsiktig vinst som gör att företaget kan växa. Enligt säljaren tyckte han systemet var väldigt komplext och svårförståligt, så frågan är om de verkligen lyckats få fram det tänkta syftet med belöningsystemet.

Precis som de andra företagen använder sig El-Giganten av samma belöningsystem för säljarna och butikscheferna över hela landet, vilket gör det lätt att administrera.

## 6 Resultatdiskussion

*I detta kapitel kommer det att hållas en resultatdiskussion. Där gruppen väljer att ta upp vad denna tycker är mest intressant, något som skiljer sig, sticker ut på ett markant vis efter genomfört arbete.*

Under arbetet, med den här uppsatsen, att beskriva och analysera belöningsystemen i detaljhandeln med inriktning på hemelektronikföretag har vi sett olika särdrag. Efter att ha beskrivit och analyserat belöningsystemen i de utvalda företagen har det framkommit olika skillnader och likheter mellan de fyra företag som ingår i undersökningen. Det som avviker mest är SIBA:s belöningsystem där majoriteten av lönen är provision till skillnad mot de tre andra företagen i undersökningen. I SIBAs belöningsystem utgör alltså provisionen huvuddelen av den totala intjänande lönen, fast del och provisionsdel. I undersökningen upplever vi att detta leder till ökad konkurrens mellan de olika säljarna och att det långsiktiga arbetet blir begränsat. Det som man ibland benämner att kortsiktig och långsiktig planering är varandras motsats.

Det som också skiljer mellan de undersökta företagen är sättet på hur säljarna belönas. En del företag använder sig av både monetära och inte monetära belöningar medan vissa nöjer sig med den monetära belöningen. Den monetära belöningen är gemensam för de fyra företagen som ingår i undersökningen. Det är bara El-Giganten som endast väljer att belöna de anställda med monetära medel, de andra tre företagen har både produkter (SIBA, OnOff och Thorn) och resor (OnOff). Då säljarna har möjlighet att åka på resor med sina arbetskamrater kan man anta att detta leder till en mer trivsamt arbetsplats i den meningen att ”vi” känslan ökar. Vid intervjuerna med El-Giganten uttrycktes det ett visst missnöje hos en säljare, som enligt gruppen kan gå att koppla till detta.

## 7 Diskussion

*I detta avslutande kapitel kommer en diskussion av mer allmän karaktär att göras. Här kommer göras plats för gruppens egna tankar och funderingar kring ämnet. Även avslutande ord och förslag till vidare forskning kommer att läggas fram i detta kapitel.*

### 7.1 Allmän diskussion

I den här avslutande allmänna diskussionen vill vi som grupp framföra de åsikter och reflektioner som vi gjort under arbetet med undersökningen. Under arbetet har många tankar och funderingar kommit upp bland oss tre gruppmedlemmar som är nya erfarenheter och ny kunskap inom området för oss själva. Det som vi funderat extra mycket på är en eventuell förändring av belöningssystem då vi har upplevt svagheter eller kanske brister hos de berörda företagen. Gruppen tror att ett belöningssystem som är utformat på en nationell nivå där säljarnas och till viss del även butikschefernas provision borde grunda sig på något sätt utifrån företagets totala resultat. Gruppen tror förslagsvis att detta skulle kunna leda till att de anställda inte bara såg kortsiktigt utan även långsiktigt till sina egna kunder och värnade om företaget i stort. Anställda kunde då inse att kunderna måste komma tillbaka och därmed sprida ett gott rykte om företaget. Konkurrens inom hemelektronikföretagen är stor och i vissa fall är marginalerna små, gruppen tror att det är viktigt att jobba med kunderna så att de blir nöjda och återkommer vid nästa köptillfälle. Med hjälp av ett övergripande och långsiktigt belöningssystem som grundar sig på hela företaget är det kanske rimligt att tro att en mer ”vi” känsla uppstår.

Vi har också sett att något av de berörda företagen använder sig av en individuell och en gruppbaserad bonus. Detta med att ha belöningen uppdelad tror vi inom gruppen starkt på. Konkurrensen minskar bland säljarna och alla arbetar mer mot ett gemensamt mål. Möjligtvis är det ett steg mot den nationella belöningen som i dagsläget inte används av något av företagen som ingår i vår undersökning.

Vi anser att resultatet vi har kommit fram till är applicerbart på andra företag som bedriver försäljning eller uthyrning på samma sätt som företagen i vår fallstudie. Exempel på sådana företag är Power och Expert. Vi tror däremot inte att resultatet är applicerbart på företag inom t.ex. klädbranschen. När man köper en TV eller stereo kontaktar man nästan alltid en säljare direkt, då man köper kläder gör man oftast det utan hjälp från butikspersonal. Denna skillnad innebär att vårt resultat inte är applicerbart på t.ex. klädföretag.

Vårt mål var att försöka intervjua en säljare, en butikschef och en regionchef, eller en person som hade varit med och konstruerat belöningssystemen för säljarna och butikscheferna. Det här lyckades vi med i två av de fyra valda företagen. Det tredje och det fjärde företaget, El-Giganten och SIBA, fick vi dessvärre inte tag på någon som hade varit med vid denna process. Detta kan ses som en svaghet i undersökningen. Men med stor hjälp av de båda butikscheferna fick vi ändå oss en klar bild av hur och varför de använder sig av nuvarande belöningssystem.

Undersökningens resultat har visat att det kan finnas en skillnad mellan svaren från kvinnliga intervjuade jämfört med manliga intervjuade. Gruppen har reflekterat över om det kan finnas

ett genusperspektiv i undersökningsmaterialets resultat. Eftersom det finns tre män och en kvinna från de intervjuade företagen. Arbetar man på olika sätt beroende på kön och kan belöningssystem ha olika värde för en man och en kvinna?

## **7.2 Avslutande ord**

Visionen inom gruppen är att det arbete som lagts ner på den här uppsatsen kan komma att ge SIBA, OnOff, Thorn och El-Giganten underlag till förändringar och förbättringar av sina belöningssystem. Vi hoppas också att andra företag inom detaljhandeln med inriktning på hemelektronik ska kunna dra nytta av de frågor vi har belyst och den beskrivning vi gjort av resultaten från vår undersökning.

## **7.3 Förslag till vidare forskning**

Under uppsatsarbetets gång har flera frågor kommit upp till ytan. Frågor som gruppen inte har haft utrymme att besvara och undersöka närmare. Med detta i åtanke vill gruppen härmed ge förslag på vidare forskning inom ämnet i framtiden. Med ledning av designen på den här begränsade undersökningen borde en större undersökning med samma design med betydligt fler företag vara av värde för att se om resultaten går att upprepa och kanske bekräfta.

Företagen som har ingått i undersökningen verkar alla inom samma bransch, gruppen anser att det vore intressant att undersöka och jämföra hemelektronikföretagen med andra företag inom detaljhandeln. Vilka skillnader kan finnas inom olika branscher och vad kan dessa bero på? Vilka bakgrundsfaktorer har betydelse? Hur ser det ut i andra branscher utanför detaljhandeln? I ett större perspektiv kan jämförande undersökningar mellan olika branscher ge ny kunskap som de olika branscherna kan dra nytta av. Detta och många andra frågeställningar till nya undersökningar skulle framöver kunna vara till nytta för ledningen och de anställda inom företag.

# Källförteckning

## Facklitteratur

Anthony, R. N. Govindarajen, V. (2003) *Management Control Systems*, Mc Graw Hill, Eleventh Edition, New York

Bell, J. (1993, 2000) *Introduktion till Forskningsmetodik* Studentlitteratur: Lund

Christensen, L. Andersson, N. Engdahl, C. Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok* Studentlitteratur: Lund

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför?* Studentlitteratur: Lund

Leboeuf, M. (1986) *Rätt belöning – Den främsta ledarprincipen* Liber Förlag: Stockholm

Nygard, C. Bengtsson, L. (2002) *Strategizing* Studentlitteratur: Lund

Patel, R. Davidson, B. (1991, 2003) *Forskningsmetodikens grunder* Studentlitteratur: Lund

Smitt, R. Wiberg, L. Olwig, B. Riegnell, G. Sjöstrand, M. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång* Norstedt Juridik AB: Stockholm

Svensson, A. Wilhelmson, L. (1988) *Belöningsystem* SIPU Förlag: Arlöv

## Artiklar

Dovier, H. (2005) *Så bygger du ett sunt bonussystem* Personal & Ledarskap, april 21 2005

(2005) *Sålde minst fick bo i tält* Aftonbladet, december 4 2005

## Internet

[www.siba.se](http://www.siba.se)

[www.onoff.se](http://www.onoff.se)

[www.thorn.se](http://www.thorn.se)

[www.elgiganten.se](http://www.elgiganten.se)

## Övrigt material

Broschyrer och liknande material från de aktuella företagen

## Intervjupersoner

### OnOff

Kvinnlig säljare (valde att vara anonym, då alla säljare vid anställning hos OnOff måste skriva på ett avtal om tystnadsplikt)

Johannes Qvarnström-butikschef

Manlig butikschef i Skåne (valde att vara anonym, ingen ytterliggare förklaring ges)

### Siba

Tobias Nilsson-säljare

Mikael Thodenius-butikschef

### Thorn

Peter Albertsson-säljare

Sonny Johansson-butikschef

Fredrik Svensson-regionchef

### El-Giganten

Johan Svensson-säljare

Karsten-butikschef



# Bilagor

## Bilaga 1: Frågor till säljare

### Bakgrundsfrågor

Kön

Ålder

Antal år i företaget

1. Redogör kortfattat för dina arbetsuppgifter
2. Vet du hur dagens belöningssystem är utformat?
3. Hur mäts och bedöms de prestationer som ligger till grund för belöningarna?
4. Vilka sorts belöningar används? Monetära och/eller icke monetära?
5. Är du nöjd med dagens belöningssystem?
6. Finns det något som du anser bör vara med, men som saknas idag?
7. Finns det en tydlig koppling mellan belöning och prestation?
8. Känner du till kraven för att belöning ska utbetalas?
9. Känner du till företagets mål och strategi?
10. Ser du en tydlig koppling mellan ditt belöningssystem och företagets mål och strategi?
11. Kan ni påverka belöningssystemet på något sätt t.ex. genom utbildning?
12. Anser du att utformningen av dagens system ger upphov till konkurrens mellan er säljare?
13. Anser du att belöningssystemet är rättvist?

## Bilaga 2: Frågor till butikschef

### Bakgrundsfrågor

Kön

Ålder

Antal år i företaget

1. Redogör kortfattat för dina arbetsuppgifter?
2. Hur mäts och bedöms de prestationer som ligger till grund för belöningarna, dina respektive säljarna i butiken?
3. Vilka sorts belöningar används? Monetära och/eller icke monetära?
4. Är du nöjd med dagens belöningsystem?
5. Finns det något som du anser bör vara med, men som saknas idag?
6. Finns det en tydlig koppling mellan belöning och prestation?
7. Känner du till företagets mål och strategi?
8. Ser du en tydlig koppling mellan ditt belöningsystem och företagets mål och strategi?
9. Kan ni påverka belöningsystemet på något sätt t.ex. genom utbildning?
10. Har alla anställda i er butik någon form av belöningsystem?
11. Tror du att belöningsystemet ger de anställda högre motivation i deras arbete?
12. Vilka vore för- respektive nackdelar med mer användande av belöningar?
13. Vid beslut att använda belöningar hade de anställda då någon möjlighet att påverka?
14. Har alla butikerna inom ert företag samma belöningsystem (säljarna)?
15. Har ni alla butikschefer samma belöningsystem?
16. Är belöningsystemen individuellt anpassade?
17. Vad är tanken bakom ditt belöningsystem, respektive säljarnas?
18. Anser du att belöningsystemet är rättvist?

## Bilaga 3: Frågor till regionchef

### Bakgrundsfrågor

Kön

Ålder

År i företaget

1. Är det du som har utformat belöningsystemen för butikssäljare och butikschefer?
2. Hur är butikssäljarnas belöningsystem utformat?
3. Hur är butikschefernas belöningsystem utformat?
4. Har ni någon som analyserar dagens belöningsystem och som försöker utveckla dem?
5. Vad är syftet med ert belöningsystem? Locka, motivera och/eller belöna kompetenta arbetare?
6. Tror du att belöningsystemet ger de anställda högre motivation i deras arbete?
7. Är belöningsystemen individuellt anpassade?
8. Är belöningsystemet utformat så att det ska stämma överens med företagets strategier och mål?
9. Tycker du att systemet fungerar tillfredställande eller inte?
10. Om inte på fråga 9, vad fungerar inte bra? Förslag till ev. förbättringar.
11. Vid beslut att använda belöningar hade de anställda då någon möjlighet att påverka?
12. Är systemet rättvist?